

Burghard Flieger

Selbsthilfegenossenschaften Grundidee und Lösungsansätze für ihre Verbreitung

Lassen sich durch Selbsthilfegenossenschaften neue Wege zur Sicherung und Erweiterung der Beschäftigung für auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Gruppen erschließen? Gibt es geeignete Instrumente, um die Gründung und Stabilisierung von Selbsthilfeunternehmen in genossenschaftlicher Rechtsform zu erleichtern? Diesen und anderen Fragen, die sehr eng an aktuellen Praxiserfahrungen angelehnt sind, wird in den folgenden Ausführungen nachgegangen. Hintergrund hierfür sind eine Reihe neu gegründeter Genossenschaften in Deutschland, die sich als Förderaufgabe die Schaffung von Arbeitsplätzen auf ihre Fahnen geschrieben haben. Die innova eG¹, unterstützt sie bei ihrer Entwicklung, Gründung und Stabilisierung, im Rahmen des Förderprogramms EQUAL².

Innova begleitet Erwerbslose bei der Neueinrichtung dauerhafter Arbeitsplätze in Genossenschaften. Zentraler Baustein der Arbeit ist das Durchführen von Fortbildungen in Kooperation mit Bildungsträgern oder sozialen Organisationen, teilweise finanziert vom Arbeitsamt.³ In dieser Zeit arbeiten Erwerbslose eine vorher nur grob skizzierte Geschäftsidee aus und gründen am Ende der Fortbildung gemeinsam eine Genossenschaft, in der sie sich sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze schaffen. Während der Qualifizierung wird das Wissen erworben, das erforderlich ist, um gemeinsam mit anderen ein Unternehmen zu führen. Dazu gehören neben den jeweiligen Fachkenntnissen auch betriebswirtschaftliches Grundwissen, Kenntnisse über Arbeitsorganisation, Einkauf und Materialwirtschaft, Marketing usw. sowie Kommunikation und Entscheidungsfindung in Gruppen.

I. Was sind Selbsthilfegenossenschaften?

Selbsthilfe kann ganz verschiedene Bedeutungen oder Auslegungen haben. Alles, was jemand zum eigenen Nutzen für sich selber tut, ist je nach Auffassung letztlich Selbsthilfe. Das geht von alltäglichen Verrichtungen, wie essen oder schlafen, bis zur egoistischen Verfolgung eigener Ziele auf Kosten anderer. Wenn nachfolgend von Selbsthilfe geschrieben wird, ist nicht diese Art der individuellen Selbsthilfe gemeint, sondern die soli-

¹) innova eG, Konstantinstr. 12, 04315 Leipzig, Telefon: 0341 / 68 10 985, Telefax: 0341/ 68 11 786, Email: info@innova-eg.de, www.innova-eg.de.

²) Europäische Kommission: http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_de.html vom 27. Mai 2004.

³) Ausführlich Burghard Flieger: Qualifizieren als Hilfe zur Selbsthilfe, in: Burghard Flieger: Sozialgenossenschaften - Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, hrg. vom Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens und der Paritätischen Akademie, Neu-Ulm 2003, S. 133-156; siehe ebenfalls Burghard Flieger: Hilfe zur Selbsthilfe – Neue Genossenschaften durch Qualifizierung initiieren, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 27, Heft 3, 2004, S. 303-311.

darische Selbsthilfe.⁴ Das bedeutet: Es geht nicht um ein Handeln nur für sich, sondern ebenso für Gleichbetroffene und gemeinsam mit diesen. Bei der Verwendung des Begriffs Selbsthilfe wird insofern davon ausgegangen, dass diese immer auf einer Gruppe von Menschen basiert, die mitdenken, mitentscheiden und mitverantworten.

Früher wurden wirtschaftliche Selbsthilfe und Genossenschaften oftmals gleichgesetzt. Selbsthilfe beinhaltet das Bestreben, aus eigener Kraft Ziele zu verwirklichen.⁵ Sie ist eine Reaktion von Gruppen auf objektive Notlagen oder auf subjektiv als unbefriedigend empfundene Situationen. Diese Situation wollen die Betroffenen in Gruppensolidarität ändern mit dem Ziel einer nachhaltigen Verbesserung der Lebensbedingungen und der Eigenständigkeit. Selbsthilfebestrebungen richten sich häufig auf die Veränderung einer materiellen Situation. Wesentliches Merkmal von Selbsthilfe ist, dass die eigenen Ressourcen in Form von Arbeitskraft, Kapital, Land und Fähigkeiten genutzt werden.

Die Überzeugung, sich auf die eigenen Möglichkeiten bzw. auf die Kräfte der Solidarität der Gruppen, in denen die Menschen leben, verlassen zu können, führt oft zur Ausbildung eines größeren Selbstwertgefühls. Auf diese Weise können Energien freigesetzt werden, die den Betroffenen ursprünglich nicht zugetraut wurden. Teilweise führt allerdings Selbsthilfe, ausschließlich auf die eigenen Potentiale bauend, zu einer Überforderung. Zielgruppen von Selbsthilfe sind nämlich in der Regel Personengruppen, die Ausgrenzung und Benachteiligung erfahren. Insofern beinhaltet die Hilfe zur Selbsthilfe als begrenzte Förderung von außen einen wichtigen Ansatz, der die positiven Energien von Selbsthilfe in Form von Empowerment erst zum Tragen bringt.⁶

Festhalten lässt sich an dieser Stelle: Unter einer Selbsthilfegenossenschaft ist der Zusammenschluss einer Gruppe von Menschen unterhalb der Armutsgrenze zu verstehen, die Ausgrenzung und Benachteiligung erfahren. Sie helfen sich selbst über wirtschaftliche Aktivitäten in einer Organisation, die nach den genossenschaftlichen Prinzipien des Förder-, Identitäts-, Demokratie- und Solidaritätsprinzips strukturiert wird.⁷ Bis eine Selbsthilfegenossenschaft auf eigenen Beinen steht, kann sie Hilfe von außen erfahren über Beratung, Qualifizierung, Betreuung, Zuschüsse bei der Finanzierung etc. Diese Hilfe sollte so angelegt sein, dass sie die Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Genossenschaftsmitglieder stärkt.

II. Genossenschaftliche Charakteristika

⁴) Vreni Vogelsanger: Was ist Selbsthilfe?, in: <http://www.kosch.ch/dl/was%20ist%20Selbsthilfe.doc> vom 01.12.2004; siehe auch Vreni Vogelsanger: Selbsthilfeorganisationen, in: Gerhard Kocher / Willy Oggier: Gesundheitswesen Schweiz 2001/2002, Verlag Konkordat der Schweizerischen Krankenkassen, 2001.

⁵) Manfred Bardeleben: Grundsätze für die Förderung von Selbsthilfeorganisationen, hrsg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1979, S. 27ff.; GTZ (Hg.): Selbsthilfe, in: Begriffswelt der GTZ, in: <http://www.gtz.de/de/publikationen/2917.htm> vom 07.01.2005.

⁶) Susanne Elsen: Lässt sich Gemeinwesenökonomie durch Genossenschaften aktivieren? Chancen für Empowerment, in: Burghard Flieger: Sozialgenossenschaften, a.a.O., S. 57 ff.; Wolfgang Stark: Empowerment, Freiburg 1996.

⁷) Ausführlich zu den Genossenschaftsprinzipien Burghard Flieger: Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie. Fallstudie. Stabilisierungshilfen, 2. Aufl. Marburg 1997, S. 21ff.; Mario Patera / Ulrich Zacherl: Genossenschaftscharakteristika, in: Eduard Mändle / Hans-Werner Winter: Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Stuttgart 1980, Spalte 744-752, insbes. Spalte 744 ff.

Selbsthilfegenossenschaften agieren vor dem Hintergrund sozialer Bedürfnisse oder sozialer Problemlagen. Ob ein sozialer Bedarf oder ein soziales Problem vorhanden sind und als solches gesehen werden, bleiben letztlich gesellschaftliche und politische Fragen. Unabhängig davon müssen Selbsthilfegenossenschaften als Wirtschaftsorganisationen "effizient" handeln. Das bedeutet im Rahmen einer förderwirtschaftlichen Betriebswirtschaftslehre⁸, das Verhältnis zwischen dem Wirkungsgrad der Leistung und dem Einsatz der Ressourcen günstig zu gestalten.

Förderwirtschaftliches Agieren ist insofern ein entscheidendes Charakteristikum genossenschaftlicher Unternehmen und damit auch von Selbsthilfegenossenschaften. Der förderwirtschaftliche Auftrag wurde für eingetragene Genossenschaften (eG) sogar im Gesetz verankert. Entsprechend steht dieses Charakteristikum im genossenschaftlichen Verbandswesen als auch in der Genossenschaftswissenschaft im Vordergrund, um die Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmensformen zu verdeutlichen. Es besagt: Nicht die Verwertung von Kapital und das Erwirtschaften von Gewinn soll Hauptzweck einer Genossenschaft sein, sondern die Förderung der Mitglieder in dem Geschäftsfeld, in dem sie angesiedelt ist.⁹

Zugespißt bedeutet dies, Selbsthilfegenossenschaften sollten ihren speziellen Auftrag der Selbsthilfe möglichst in der Satzung verankert haben, beispielsweise, indem dort unter §2 „Zweck und Gegenstand“ steht:

„(1) Zweck der Genossenschaft ist

- die wirtschaftliche und soziale Förderung und Betreuung der Selbsthilfe der Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb;
- eine nachhaltige Verbesserung der Lebensbedingungen insbesondere durch Schaffung von Arbeitsplätzen zu erreichen;
- die Eigeninitiative der Mitglieder zu nutzen und ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung zu stärken;
- für den Aufbau und den Erhalt von Arbeitsplätzen eigene Ressourcen in Form von Arbeitskraft, Kapital und Fähigkeiten einzusetzen;
- die Entwicklung regionaler Wirtschafts- und Kreislaufstrukturen voranzutreiben;

(2) Gegenstand des Unternehmens sind

- die Entwicklung und Durchführung von beschäftigungswirksamen sozialen, kulturellen und ökologischen Projekten und Dienstleistungen und die Beschaffung von Arbeit, insbesondere durch ... (konkrete Unternehmensleistung).“

Auf diese Weise wäre das Förderprinzip mit seiner Zuspitzung auf den Selbsthilfeaspekt als wichtiges Charakteristikum einer Selbsthilfegenossenschaft formalrechtlich verankert. Zu reflektieren ist, ob und wie sich auch eine ähnliche Absicherung bei den übrigen drei wesentlichen Charakteristika von Genossenschaften erreichen lässt. Sie werden vor den weiteren Ausführungen noch kurz skizziert.

⁸) Hans-H. Münkner (Hg.): "Nutzer-orientierte" versus "Investor-orientierte". Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderwirtschaftlicher Unternehmen, Göttingen 2002, S. 179.

⁹) Vgl. Burghard Flieger: Produktivgenossenschaft, a.a.O., S. 21ff. Hier stehen viele vertiefende Ausführungen.

Das empirisch am leichtesten überprüfbare genossenschaftliche Prinzip und somit das eindeutigste Erkennungsmerkmal stellt das Identitätsprinzip dar.¹⁰ Es besagt: Zwei Rollen, die sich sonst am Markt gegenüberstehen, fallen in der Personengruppe der Genossenschaftler zusammen. Bei der Wohnungsbaugenossenschaft sind es Mieter und Vermieter, in der Konsumgenossenschaft Verbraucher und Händler, in der Produktivgenossenschaft Kapitaleigner und Beschäftigte und in der Selbsthilfegenossenschaft, sind die Helfenden und die sich Selbst Helfenden identisch. Sie sind Anbieter (Arbeitgeber) und Nutzer (Arbeitnehmer) der Selbsthilfeleistung beispielsweise in Form von Arbeitsplätzen.

In jeder Genossenschaft gibt es verschiedene Personengruppen, die einer vollständigen Realisierung des Identitätsprinzips entgegenstehen. Bei der Produktivgenossenschaft gehören auf der Seite der Beschäftigten vor allem Aushilfskräfte, neue Mitarbeiter, nicht Einstiegswillige und nicht Aufgenommene dazu. Bei den Kapitaleignern sind es oft außenstehende Geldgeber, die ausschließlich aus Solidaritätsgründen Geld zur Verfügung stellen. Es können aber auch Pensionäre oder aus anderen Gründen aus dem Beschäftigungsverhältnis ausgeschiedene Genossenschaftsmitglieder sein, die dennoch ihre Anteile im Unternehmen belassen. Bei der Selbsthilfegenossenschaft wäre dies der Fall, wenn beispielsweise im Management Personen eingestellt werden, die nicht auf diesen Arbeitsplatz angewiesen sind, durch die sich aber gegebenenfalls mehr Arbeitsplätze für Arbeitslose bzw. am Arbeitsmarkt Benachteiligte entwickeln oder aufrechterhalten lassen.

Mit dem zweiten Prinzip, dem Demokratieprinzip „ein Mensch eine Stimme“, werden Genossenschaften am stärksten verbunden.¹¹ Die Zweiteilung, die im Identitätsprinzip angelegt ist, spiegelt sich hier wider, indem die Doppelnatur der Genossenschaft als Sozial- und Wirtschaftsorganisation unterschiedliche Erfordernisse mit sich bringt. Die Genossenschaftsmitglieder finden sich in der Wirtschaftsorganisation mit unterschiedlichen Geschäftsanteilen zusammen. Unabhängig von der Anzahl der eingebrachten Kapitalanteile agieren sie aber in der Sozialorganisation formal gleichberechtigt. Sie wählen mit gleichem Stimmrecht Vorstand und Aufsichtsrat und sind gemeinsam diesen Gremien übergeordnet. Der Vorstand, meist identisch mit der Geschäftsführung, wechselt in der Wirtschaftsorganisation wiederum seine Funktion. Ihm obliegt dort die unternehmerische Leitung und er muss darauf achten, dass die wirtschaftlichen Leistungen der Genossenschaft erbracht werden und stimmen. Das bedeutet, in der Sozialorganisation ist der geschäftsführende Vorstand der Mitgliedschaft untergeordnet, während ihm in der Wirtschaftsorganisation beispielsweise das Hausrecht und die Weisungsbefugnis obliegt.

Als drittes Prinzip soll an dieser Stelle das Solidaritätsprinzip genannt werden, auch wenn es letztlich das umstrittenste ist. Bekannter ist der Begriff "Genossenschaftsgeist".¹² Oft wird behauptet, diesen als Kriterium einer genossenschaftlichen Organisation heranzuziehen, sei nicht erforderlich. Dabei wird mit diesem Prinzip das Thema Unternehmenskultur in besonderem Maße tangiert, weil es um die Ausprägung genossenschaftsspezifischer

¹⁰) Zu den Prinzipien siehe beispielsweise die verschiedenen Aufsätze dazu in Juhani Laurinkari / Johann Brazda (Hg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München 1990, S. 70ff.; zum Identitätsprinzip vgl. Rolf Eschenburg: Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Tübingen 1971, S. 6; Rogelio Velásquez: Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften, Tübingen 1975, S. 4ff.

¹¹) Hans-Werner Winter / Eduard Mändle: Genossenschaftliches Demokratieprinzip, in: Eduard Mändle / Hans Werner Winter (Hg.): a.a.O., Spalte 253-261, insbes. Spalte 256f.

¹²) Robert Hettlage: "Solidarität" und "Kooperationsgeist" in genossenschaftlichen Unternehmungen, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation (Hg.): Kooperatives Management, Baden-Baden 1990, S. 123-152.

scher Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen geht. Durch die Betonung und konsequente Anwendung bestimmter Werte und damit verbundenen Verhaltensweisen kann in genossenschaftlichen Unternehmen eine höhere Stabilität erreicht werden. Das gilt vor allem für die Zeiten der Gründung als auch intensiver sozialer Konflikte oder wirtschaftlicher Turbulenzen. Kommt hier das Solidaritätsprinzip nicht zum Tragen, besteht die Gefahr, dass eine Gründung nicht zustande kommt oder in Krisenzeiten die Genossenschaft relativ schnell auseinander fällt.

Werden Einstellungsunterschiede auf Einzelpersonen bezogen abgefragt und anschließend die Einstellungen aller Mitglieder einer Genossenschaft zusammengefasst, kann deren genossenschaftliche bzw. unternehmenskulturelle Ausprägung in Richtung genossenschaftlicher Grundorientierung widergespiegelt werden. Damit wird eine Fragestellung empirischen Überprüfungen zugänglich, die verschiedene Genossenschaftswissenschaftler bisher auf theoretischer Ebene kontrovers austrugen, indem sie unterschiedliche Annahmen und Menschenbilder scheinbar unüberbrückbar gegenüberstellten: Gibt es so etwas wie einen "Genossenschaftsgeist" und in welcher Weise ist dieser für den Bestand von Kooperativen überhaupt notwendig? Bezogen auf die Selbsthilfegenossenschaft sind hier besonders Einstellungen der Mitglieder von Bedeutung, die als Synonym stehen für „das Schicksal in die eigenen Hände nehmen“ oder „sich für die Weiterentwicklung des Unternehmens selbst verantwortlich fühlen“.

III. Chancenverbesserung für Benachteiligte

Die Gründung von Selbsthilfegenossenschaften kann unter arbeitsmarktpolitischem Blickwinkel als Ziel und Mittel zugleich gesehen werden. Ziel sind sie, weil diese durch die Integration von Benachteiligten am Arbeitsmarkt in Genossenschaften Gleichberechtigung und Partizipation erleben. Das bedeutet, die genossenschaftliche Form ist nicht nur geeignet, wirtschaftlichen Zwecken zu dienen, sondern kann gleichzeitig auch erleichtern, soziale Funktionen und Zwecke zu verfolgen und damit soziale und wirtschaftliche Tätigkeiten parallel umzusetzen. Der „Mittelcharakter“ der Genossenschaft kommt dadurch zum Ausdruck, dass in keiner anderen Unternehmensform durch das Selbstverständnis und die Strukturen so viele Chanceneröffnungen für Empowerment bestehen: Bei den arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen werden die individuellen Fähigkeiten und Motivationen über die Einbindung mehr als bei anderen Organisationsformen mobilisiert.¹³

Hintergrund hierfür sind die mit dieser Organisation verbundenen Partizipationsmöglichkeiten. Genossenschaften weisen allein schon durch die gesetzlich vorgegebenen Bedingungen demokratische Strukturen auf. Grundlage ist die für die Rechtsform gesetzlich festgelegte Mindestpartizipation. Sie lässt sich in materielle und immaterielle Beteiligung differenzieren. Unter materieller Partizipation ist die Beteiligung am Kapital des Unternehmens zu verstehen. D.h., Mitglieder von Genossenschaften sind gleichzeitig deren Eigentümer, indem sie Genossenschaftsanteile zeichnen. Entsprechend sind sie auch, je nach Beschlussfassung der Generalversammlung, am Gewinn ihres Betriebes beteiligt.

¹³) Ausführlich Burghard Flieger: Genossenschaftsgründungen mit Kombilohn. Chancen zur Existenzsicherung von Sozialhilfeempfängern, BBJ Consult INFO, Ausgabe I 1999, Berlin, S. 11ff.

Unter immaterieller Partizipation wird im Unterschied zur materiellen Beteiligung die Einbindung an Entscheidungen im Unternehmen verstanden.¹⁴ In Genossenschaften ist diese für ihre Mitglieder durch Gesetz und Satzung geregelt: Es gilt das unabdingbare Recht der Mitglieder, über die Grundlagen der Geschäftspolitik, die Genehmigung der Bilanz einschließlich der Verwendung des Gewinns, die Entlastung der Gremien und zumindest die Besetzung des Aufsichtsrats gemeinsam zu entscheiden. Neben den rechtlichen Bestimmungen gibt es bei der immateriellen Partizipation aufgrund des genossenschaftlichen Selbstverständnisses oftmals sehr vielfältige weitere Formen der Beteiligung.

Der Partizipationsgrad reicht von der umfassenden Information über betriebliche Belange über die Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungsprozessen bis hin zur Selbstbestimmung. Nur sehr selten sind Genossenschaften basisdemokratisch oder nach den Ansprüchen selbstverwalteter Betriebe organisiert. In der Regel herrscht aber besonders bei Produktivgenossenschaften, also da wo die Beschäftigten auch Eigentümer sind, eine partizipative Grundhaltung. Entsprechend werden vom Management wichtige wirtschaftliche oder personelle Entscheidungen selten gegen die Mehrheit der Beschäftigten gefällt, auch wenn ihm die formale Legitimation bzw. die entsprechenden Kompetenzen per Vertrag oder anderen Regelungen übertragen wurden.

Seit den fünfziger Jahren wird in verschiedenen industrie- und betriebssoziologischen Untersuchungen über die positiven Wirkungen von Partizipation auf Motivation, Arbeitszufriedenheit, Innovationserfolg, Produktivität und Leistung sowie Fluktuation und Fehlzeiten berichtet.¹⁵ Trotzdem wandte sich die abendländische Ökonomie erst unter dem Eindruck der japanischen Wirtschaftserfolge Anfang der neunziger Jahre dem Thema verstärkt zu. Eine Umsetzung entsprechender Konzepte ist dennoch nur relativ selten gelungen, weil von oben verordnete Mitsprache und Beteiligung nicht unbedingt zum gewünschten Erfolg führen. Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung bzw. genossenschaftliche Strukturen müssen selbst partizipativ entwickelt und umgesetzt werden. Darauf weisen auch die meisten in den siebziger und achtziger Jahren für den Zweck entwickelten Konzepte der Organisationsentwicklung hin.

Neben der Entwicklung der Strukturen sind Partizipationswirkungen in Organisationen zusätzlich abhängig von den strukturellen Partizipationsmöglichkeiten bzw. –voraussetzungen, von der individuellen Motivation und Kompetenz zur Partizipation sowie von den vorhandenen Ausprägungen sozialer Macht. Trotz dieser komplexen Zusammenhänge können grundsätzlich positive Wirkungen von Partizipation angenommen werden. Eine Mitteilung der Kommission an den europäischen Rat, das europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung – an dieser Stelle beispielhaft als eine von vielen positiven empirischen Belegen herangezogen - hält folgende Ergebnisse fest:

Praxisgerecht konzipierte Beteiligungssysteme steigern nicht nur die Produktivität, die Wettbewerbsfähigkeit und die Rentabilität der Unternehmen, sie verbessern gleichzeitig auch die Mitwirkung der Mitarbeiter, die Arbeitsqualität und können zu einem stärkeren

¹⁴) Zum Partizipationsbegriff und verschiedenen Definitionen Günter Paul: Bedürfnisberücksichtigung durch Mitbestimmung, München 1977, S. 195ff.

¹⁵) Ausführlich Wolfgang H. Staehle: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 3. Aufl. München 1987, unter anderem S. 541ff.

sozialen Zusammenhalt beitragen.¹⁶ Als Gründe dafür werden von einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) mehrere Wirkungsmechanismen von materieller und immaterieller Partizipation und damit auch von "Management by Genossenschaft" herausgestellt:¹⁷

- höhere Bereitschaft der Beschäftigten zur eigenen Qualifizierung;
- größere Bereitschaft sparsam mit den betrieblichen Ressourcen umzugehen;
- Engagement für Verbesserungen der Arbeitsorganisation;
- zunehmende Interessenidentität bei den Beschäftigten und damit verbesserte Zusammenarbeit;
- sinkende Mitarbeiterfluktuation;
- Rückgang an Fehlzeiten;
- Verbesserung des Betriebsklimas;
- verbesserter horizontaler und vertikaler Informationsfluss.

Vom Eintreten dieser Wirkungen kann grundsätzlich bei den meisten Genossenschaften als positive Folgen der partizipativen Strukturen ausgegangen werden. Insofern lässt sich festhalten, dass Selbsthilfegenossenschaftsgründungen aufgrund ihrer Wirtschaftlichkeit eine sinnvolle Alternative, aber auch Ergänzung zu Einzelgründungen aus der Arbeitslosigkeit nach dem Prinzip „gemeinsam sind wir stärker“ darstellen, weil

1) zusätzliche Unternehmen gegründet werden:

Durch die Identität von KapitaleigentümerInnen und Beschäftigten agieren Mitglieder von Genossenschaftsgründungen als GruppenunternehmerInnen, die durch Überschaubarkeit, Vertrauen und gemeinsame Weiterentwicklung zusätzliche Energien freisetzen. Auf diese Weise sind durch Selbsthilfegenossenschaften mit Hilfe der Entwicklung und Mobilisierung der individuellen Fähigkeiten der Mitglieder Unternehmensgründungen möglich, die in anderen Organisationsformen nicht verwirklicht werden können.

2) zusätzliche Ressourcen freigesetzt werden:

Die konsequente Beteiligung möglichst vieler Beschäftigter am Unternehmen ergibt die Chance zu einer breit gestreuten Verantwortungsübernahme. Die Folge ist eine erheblich höhere Bereitschaft, sich während der Aufbauzeit trotz Stress- und Verzichtsbedingungen intensiv einzusetzen und somit eine schwierige Gründungssituation zum Erfolg zu führen.

3) Anfangsrisiken effizienter aufgefangen werden:

¹⁶) Mitteilung der Kommission an den Rat, das europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen vom 05.07.2002, veröffentlicht unter: KOM (2002) 364, erstellt durch die Kommission für Beschäftigung und Soziales, verantwortliche Leiterin: Anna Diamantopoulou, Quelle:

http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p_action.gettxt=gt&doc=IP/02/1039|0|RAPID&lg=EN vom 07.05.2005; siehe auch Stefan Brinck: Mitarbeiterbeteiligung - Ein Weg zu höherer Produktivität, Innovation, Beschäftigung und Rentabilität, Kassel 2002; im Internet: <http://www.agpev.de/aktuell/030127.pdf> vom 07.01.2005

¹⁷) Iris Möller: Mitarbeiterbeteiligung: Ein Weg zu höherer Produktivität, IAB-Kurzbericht, Ausgabe Nr. 9 vom 30.05.2002 (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit); siehe ebenfalls Stefan Brinck: a.a.O.

Als Alternative zur Einzelgründung steht bei Selbsthilfegenossenschaften die Gründung durch ein Team im Vordergrund. In diesen steht ein breiteres Qualifikationsspektrum zur Verfügung als bei Einzelgründungen, so dass Anfangsrisiken effizienter aufgefangen werden können. Hintergrund hierfür sind Synergien, die durch den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit in einer Gruppe entstehen, so dass sich die in der Regel zahlreich vorhandenen verschiedenen Fähigkeiten ergänzen können.

4) soziale Fähigkeiten stärker entwickelt werden:

Die sich in Form einer Genossenschaft zusammenschließende Personengruppe stärkt die Möglichkeiten der Organisation, die auf Gemeinschaft und Soziales gerichteten Fähigkeiten ihrer Mitglieder zu entwickeln. In Gruppen, auch mit schwierigen und benachteiligten Mitgliedern kommt es zu einer Art „Nachsozialisation“, so dass nach einer Übergangszeit nicht Produktivitätsnachteile in Kauf genommen werden müssen, sondern aufgrund der erhöhten Identifikation mit dem Projekt Bereitschaft zur Anpassung und verbesserten Effizienz entsteht.

5) Arbeitsplätze für Menschen mit Benachteiligungen geschaffen werden:

Ist die Gründung von Selbsthilfegenossenschaften erst einmal erfolgt, erhöht das Gruppenprinzip die Wahrscheinlichkeit eines mittelfristigen wirtschaftlichen Erfolges. Dadurch entsteht eine größere Beschäftigungswirkung als bei Unternehmen Einzelner (Ich-AG). Es werden somit Arbeitsplätze für Menschen geschaffen und ausgebaut, die sonst kaum Chancen haben, eine Beschäftigung zu bekommen.

6) lokale Ökonomie entwickelt wird:

Genossenschaften sind immer auch eine lokale Angelegenheit, weil sie kommunal oder regional agieren. Aufgrund einer Mischung von wirtschaftlichem Interesse, bürgerschaftlichem Engagement, Empowerment, Sponsoring und Know-how-Transfer stellen sie einen Gegenpol zur Globalisierung dar mit mehr Verantwortung für die Probleme und deren Lösungen vor Ort.

7) Emanzipation und Selbstbestimmung gefördert werden:

Neben der Förderperspektive gilt es auch die Vorteile für die Betroffenen selbst hervorzuheben. Sie erleben sich selbst als Menschen, die gebraucht werden, die über ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse mitentscheiden und sie mitgestalten können. Insofern bedeutet die Gründung von Selbsthilfegenossenschaften immer auch ein wichtiger Schritt zum „mündigen Bürger“, der nicht nur im politischen, sondern auch im wirtschaftlichen Leben gefordert ist.

IV. Qualifizierung als Hilfe zur Selbsthilfe

Die vorhergehenden Ausführungen erwecken den Eindruck, dass Selbsthilfegenossenschaften eigentlich eine Art Selbstläufer sein müssten, wodurch sich viele arbeitsmarktpolitische Probleme mehr oder weniger von selbst lösen. Gründe dafür, dass es nicht so ist, gibt es viele. Weder werden konjunkturelle noch makroökonomische Bedingungen durch einzelbetriebliche Gründungen wesentlich beeinflusst. Dabei ist es gleichgültig, in

welcher Organisationsform sie erfolgen. Hinzu kommt, dass die bei den Selbsthilfegenossenschaften vorgesehenen GründerInnen zu den am Arbeitsmarkt Benachteiligten gehören.¹⁸

Zu ihnen zählen Langzeitarbeitslose, Ungelernte, Ältere, Behinderte, Jugendliche, Frauen, Migranten etc. Als Leidtragende gegenwärtiger Diskriminierungen am Markt durch die dort vorherrschenden Strukturen der Ungleichheit sind sie erheblichen Schwierigkeiten ausgesetzt, eine dauerhafte Arbeit zu finden. Die gleichen Gründe, die dazu führen, dass sie keine Anstellung finden, hindern sie in vielen Fällen auch, ein Unternehmen aufzubauen. Insofern lassen sich sozialpolitische Ziele, wie die Beseitigung von Diskriminierung am Arbeitsmarkt sowie die Verminderung von Arbeitslosigkeit und Ausgrenzung nicht automatisch durch das Initiieren von Selbsthilfegenossenschaften verringern. Damit die oben genannten Wirkungen erzielt werden können, sind begleitende Qualifizierungen und Projektentwicklungen notwendig.¹⁹ Aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Situation der Betroffenen müssen zusätzliche spezielle Finanzierungshilfen gegeben werden, um so mittels Selbsthilfegenossenschaften eine dauerhafte Beschäftigung für sozial ausgegrenzte Menschen zu erreichen.

Letztlich lassen sich sieben Bausteine festhalten, die nach den bisherigen Erfahrungen wichtig sind, um Selbsthilfegenossenschaften zu gründen und zu gefestigten Unternehmen weiterzuentwickeln:

- die Ausarbeitung der **Geschäftsidee** unter intensiver Betrachtung der Bereiche Produkt, Konkurrenz, Kunden und des darauf ausgerichteten Marketings;
- die erforderliche **Qualifizierung**, um die Geschäftsidee fachlich kompetent umsetzen zu können mit verschiedenen Vermittlungsformen wie Lehrgängen, Tagesseminaren und Workshops;
- die begleitende **Gruppenbetreuung** mit der notwendigen Abklärung über die gewünschten Mitglieder, die angestrebte Arbeitsorganisation und die Entlohnungsform sowie die Stärkung des Gruppenzusammenhalts;
- die endgültige Entscheidung für die **Rechtsform** und der anschließenden Ausarbeitung von Genossenschaftssatzung, Entscheidungskompetenzen sowie möglichst eines Schiedsgerichtsvertrags zur Lenkung der Konfliktaustragung;
- das Erarbeiten des **Wirtschaftsplans** mit seinen verschiedenen Teilbereichen wie die Kalkulation der angebotenen Leistungen, die Planerfolgsrechnung und die Liquiditätsrechnung sowie die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung vor der eigentlichen Gründung;
- das oft mit viel Emotionen und Ängsten verbundene **Finanzierungskonzept**, in dem in den meisten Fällen ein Finanzierungsmix von Eigenmitteln (Einlagen), privaten Darlehen, Bankkrediten und öffentlicher Förderung eine Rolle spielt.

¹⁸) Vgl. KfW-Mittelstandsmonitor 2004, hier wird generell auf die Handicaps bestimmter Gründer aus der Arbeitslosigkeit heraus verwiesen.

¹⁹) Sonia Kruppa: Volksgenossenschaften – eine neue Perspektive für die Universität, in diesem Buch verdeutlicht, wie kreative mit dem Thema Qualifizierung umgegangen werden kann. In ihrem Artikel wird die Reihenfolge der Schritte weniger einheitlich festgelegt, im Gegenteil sogar sehr flexibel gehandhabt.

- die **Nachbetreuung**, die sich aus Gründen der Stabilisierung als sehr wichtig erwiesen hat mit Aspekten wie Konzeptnachbesserung, Feedbackrunden, Kreditneuaufnahme, Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit etc.



Nach den bisherigen Erfahrungen mit dem Aufbau von Selbsthilfegenossenschaften erweisen sich die üblichen Qualifizierungen als nicht bedarfsgerecht gegenüber den Zielgruppen. Notwendig ist vielmehr eine integrierte Betreuung, die Elemente von Qualifizierung, Beratung und Projektentwicklung mit Elementen der Teamentwicklung bzw. des Gruppencoachings verknüpft. Nur so können Personen, für die die Gründungsphilosophie der meisten gegenwärtigen Wirtschaftsangebote nicht greift bzw. bei denen beispielsweise eine Ich-AG-Gründung allzu schnell zu ungesicherten Lebensbedingungen führt, sozial vertretbar in das „Abenteuer“ Genossenschaftsgründung begleitet werden.

Bei den Ausbildungen geht es immer auch um fachliche Qualifizierungen, indem die Mitglieder in den Stand versetzt werden, die Geschäftsidee markt- und kundenorientiert umzusetzen. Dies umfasst etwa ein Sechstel der Fortbildung. So viel Zeit würde die innova eG nach den bisherigen Erfahrungen dafür ansetzen. Ein wichtiger Baustein der Qualifizierung sind zudem alle Themen, die für die erfolgreiche Leitung eines genossenschaftlichen Unternehmens notwendig sind. Vieles weist hier Überschneidungen mit den Kenntnissen auf, über die jede/r UnternehmensgründerIn verfügen sollte wie betriebswirtschaftliches Grundwissen, Kenntnisse über Arbeitsorganisation, Einkauf und Materialwirtschaft, Marketing usw. Zu nennen sind hier besonders auch: Wirtschaftlichkeits-

rechnung, Kalkulation, Planerfolgsrechnung, Liquiditätsrechnung sowie die vielfältigen Finanzierungsfragen.

Durch die genossenschaftlichen Besonderheiten wie Förderauftrag, Identitäts- und Demokratieprinzip ergeben sich aber häufig Spezifizierungen, die in den sonst üblichen Unternehmensgründungsfortbildungen nicht enthalten sind. Hierzu gehört alles, was mit der Rechtsform unmittelbar zusammenhängt einschließlich der Genossenschaftssatzung, den Entscheidungskompetenzen und der Zeichnung der Geschäftsanteile. Nach den bisherigen Erfahrungen liegt die Aufteilung der Qualifizierungsinhalte zu einem Sechstel bei den genossenschaftsspezifischen und zu zwei Sechstel bei den generellen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen.

Aufgrund der Besonderheiten der Zielgruppe der Benachteiligten am Arbeitsmarkt kommt der Gruppenbetreuung ein besonderes Gewicht zu. Hier ist nicht nur zu klären, welche Mitglieder für die Genossenschaft vorteilhaft sind, welche Arbeitsorganisation und welche Entlohnungsform angestrebt werden, sondern auch Fragen wie Konflikt-handhabungen, Entwicklung der sozialen Kompetenzen, Teamentwicklung und ähnliches mehr. Insofern nimmt dieser Bereich der weichen Faktoren einer Unternehmenskultur einen hohen Stellenwert ein. Ihm kommt auch quantitativ eine zentrale Bedeutung zu. Sinnvollerweise werden etwa zwei Sechstel der Qualifizierungszeit darauf verwendet, wenn potentielle Geldgeber für solche Ausbildungen, wie beispielsweise die Arbeitsagentur, dies mittragen. Letztlich sind Genossenschaften mit der genannten Zielgruppe nur durch eine ausreichende Nachbetreuung nach der Gründung und wiederholten Feedbackrunden längerfristig zu stabilisieren.

V. Phasen genossenschaftlicher Projektentwicklung

Um das Ganze effektiv und bedarfsgerecht zu strukturieren, wurde von der innova eG ein Phasenschema der Gründungsentwicklung von und für Selbsthilfegenossenschaften entwickelt. Auf diese Weise wird über professionelle Projektentwicklung in den Fällen, in denen es sich als zweckmäßig erweist, der Aufbau einer wirtschaftlich tragfähigen Genossenschaft unterstützt. Dies geschieht nach einem Vier-Phasenmodell. Inhaltlich ist es konzipiert anhand der bereits vorliegenden vielfältigen Erfahrungen verschiedener innova-ProjektentwicklerInnen.²⁰ Gründungsgruppen können so möglichst effektiv und zeitsparend bei der Entwicklung und der Stabilisierung ihrer Genossenschaft betreut werden. Auch wenn es an einzelnen Stellen Parallelen zu Gründungen von Einzelpersonen gibt, sind durch die Besonderheiten – Benachteiligte am Arbeitsmarkt und Gruppe – Kenntnisse und Erfahrungen erforderlich, über die die meisten Entwicklungsagenturen bzw. Beratungseinrichtungen für Unternehmensgründungen nicht verfügen.

Unterschieden werden in Analogie zu dem Modell der Gründungsinitiativen, die im Verband Deutscher Gründungsinitiativen (VDG)²¹ zusammengeschlossen sind, die Orientierungsphase, die Planungsphase (auch Konzeptphase), die Gründungsphase und die Stabi-

²⁰) Rund 20 Projekte von über 60 Projektanfragen wurden intensiver in Richtung Genossenschaft betreut.

²¹) Ausführliche Informationen: Verband Deutscher Gründungsinitiativen www.vdg-forum.de; siehe auch Lars Kaiser / Joachim Gläser: Entwicklungsphasen neugegründeter Unternehmen, in: Arbeitspapiere zur Mittelstandsökonomie, Nr. 6, hrsg. v. G. Schmidt, Trier 1999

lisierungsphase. Ziel der Orientierungsphase ist es, dass die Gruppe von Interessierten sich entschließt, eine Genossenschaftsgründung zu verfolgen mit einer, wenn auch zu diesem Zeitpunkt noch ungenauen bzw. nur sehr allgemein formulierten Geschäftsidee. Ein Teil der Gruppe steht zumindest vorläufig fest. Diese Mitglieder unterschreiben einzeln am Ende der Orientierungsphase eine Absichtserklärung darüber, dass sie mit innova eine Qualifizierung und genossenschaftsorientierte Projektentwicklung hinsichtlich der gemeinsamen Geschäftsidee beginnen werden.

Vier-Phasen Modell²²

Leistungsphase	Zielsetzung
<u>Orientierungsphase</u>	Prüfung der Gründungs- und Qualifizierungsvoraussetzungen der Gruppe, Klärung des erforderlichen Qualifizierungsaufwands, Orientierung über die Möglichkeiten der Genossenschaft, Einblick in Best-Practice-Beispiele, Aufwands- und Kostenschätzung der Projektentwicklung, Informationsbereitstellung zur Selbstreflexion der Gruppe
<u>Planungsphase</u>	Profilierung der Geschäftsidee, Ausarbeiten des Wirtschafts- bzw. Businessplans, genossenschaftsspezifische und fachbezogene Qualifizierung, Ausarbeitung der Satzung, Stärkung des Gruppenzusammenhalts, Unterstützung bei der Finanzierungsplanung und dem Aufbau von Kooperations- und Vernetzungsstrukturen
<u>Gründungsphase</u>	Planung und Durchführung der Gründungsveranstaltung, Einreichen der Gründungsunterlagen, Beantragungen beim Registergericht und Gewerbeanmeldung, Einreichen von Förder- und Kreditanträgen, Einführen des Betriebes in die lokale Öffentlichkeit und bei potentiellen Kunden, Sorgfältige Implementierung des Betriebs
<u>Stabilisierungsphase</u>	Unterstützung bei Unsicherheiten, Abklärungen und Steuerungen von Gruppenkonflikten, Überarbeitung der Finanzierungsplanung und des Geschäftskonzepts, Professionalisierung der Marketingaktivitäten, Entwicklung und Einführung von Qualitätsinstrumenten, Begleitung bei der Lobbyarbeit und Entwicklung von Kooperationsstrukturen, nachhaltige Stabilisierung und Verankerung des Unternehmens am Markt

²²) Vgl. auch Thematisches Netzwerk „Gründungsunterstützung“: Arbeitspapier „Handlungsempfehlungen zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit von Gründungen aus der Benachteiligung“, Stand: September 2004, S. 9; zur Idee eines Phasenmodells siehe auch Stefan Daferner: Eigenkapitalausstattung von Existenzgründern im Rahmen der Frühphasenfinanzierung, in: Schriftenreihe Finanzmanagement Bd. 2, hrsg. Reinhold Hölscher, Kaiserslautern 2000, S. 32.

Die Orientierungsphase dient zur Klärung, ob ein Gruppenunternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft mit einer zumindest in den ersten Überlegungen vorliegenden Geschäftsidee verfolgt werden soll. Diese Phase ist nicht nur dann erfolgreich abgeschlossen, wenn anschließend eine Genossenschaftsgründung angestrebt wird. Als Erfolg kann grundsätzlich gesehen werden, wenn am Ende der Orientierungsphase eine sachbezogene fundierte Entscheidung fällt. Diese kann gegebenenfalls auch negativ gegenüber einer Unternehmensgründung sein, beispielsweise, wenn die Gruppe nicht in der Lage ist, sich auf eine gemeinsame Geschäftsidee zu einigen oder wenn die Geschäftsidee sich schon relativ schnell als nicht tragfähig für eine Gruppengründung erweist.

Ähnliches gilt für die Entscheidung zugunsten einer anderen Rechtsform, beispielsweise weil die GründerInnengruppe klein und überschaubar bleiben soll oder weil ein Teil der Interessierten nicht bereit ist, in die gemeinschaftliche Verantwortung zu gehen. Wichtig ist also, dass über Information und Moderation die Entscheidung unabhängig vom inhaltlichen Ergebnis schneller und fundierter zustande kommt und so Zeit und Aufwand seitens der Beteiligten, aber auch Einsparungen bei den Fördermittel gebenden Institutionen zustande kommen.

Die zweite Phase, die Planungs- und Konzeptphase, umfasst den Zeitraum besonders intensiver Zusammenarbeit mit innova. Hier werden die Grundlagen gelegt, um die Genossenschaftsgründung auf fundierte Füße zu stellen. Dabei müssen vier Bereiche miteinander verzahnt und professionell abgeklärt werden:

- die Entwicklung der Geschäftsidee einschließlich deren Wirtschaftlichkeitsberechnung,
- die Vorbereitung der Genossenschaft mit allen erforderlichen Grundlagen wie Satzung, Wirtschaftsplan etc.,
- die Festigung der Gruppenkonstellation mit den Rollen bzw. Verantwortlichkeiten der Einzelnen, einschließlich der Entscheidungsstruktur und der Teamfähigkeit sowie
- die Abrundung der Qualifikationen im Sinne der Weiterentwicklung fachlicher und (gruppen-)unternehmerischer Fähigkeiten.

Im Mittelpunkt stehen in dieser Phase besonders die Fundierung der Geschäftsidee und die Prüfung ihrer wirtschaftlichen Tragfähigkeit. Dies erfolgt unter anderem über die Ausarbeitung des so genannten Businessplans. Andere Begriffe dafür sind Wirtschafts- oder Unternehmensplan bzw. Unternehmens- oder Geschäftskonzept. Inhaltlich ist damit weitgehend das Gleiche gemeint, obgleich je nach Verwendung des Begriffs und nach Sichtweise der engagierten Personen sehr unterschiedliche Ausprägungen damit verbunden sein können, indem beispielsweise stärker Zahlen oder erläuternde konzeptionelle Ausführungen im Vordergrund stehen.

Diese Phase ist erfolgreich abgeschlossen, wenn am Ende ein genossenschaftliches Unternehmenskonzept vorliegt, das Externen wie dem gewählten genossenschaftlichen Prüfungsverband oder Finanziers wie Banken, Fördermittel vergebenden Organisationen etc. zur Begutachtung gegeben werden kann. Diese müssen mit Hilfe der überreichten Unterlagen überzeugt werden können, die Gründungsprüfung positiv zu bescheiden bzw. die

beantragten Gelder zu bewilligen. Gleichzeitig sollte auch die Gruppe selbst am Ende von ihrem eigenen „Produkt“ überzeugt sein und die internen Klärungsprozesse soweit vorangetrieben haben, dass sie die Rollen und Funktionen bei der eigentlichen Genossenschaftsgründung im Konsens besetzen kann. Letzteres ist besonders wichtig, da andernfalls die Gruppe schnell an ihren eigenen Unzulänglichkeiten scheitern kann.

Die Gründungsphase selbst fällt eigentlich relativ kurz aus. Sie wird aber als Phase zusätzlich herausgestellt, weil es hier „zum Schwur“ kommt. Wichtige Entscheidungen, auf die über einen längeren Zeitraum hingearbeitet wurde, werden verwirklicht. Auch wenn diese gut vorbereitet und von langer Hand geplant sind, bedeutet der Gründungsakt, dass die vielen Überlegungen und „Gedankenspiele“ nun endlich in verbindliche Handlungen umgesetzt werden. Dies ist psychologisch eine völlig andere Qualität, so dass hier neben den formal relevanten Aktivitäten oftmals noch eine besondere Betreuung notwendig wird. Beispielsweise kann sich die Gruppenkonstellation nochmals ändern, indem potentielle Entscheidungsträger ihre Entschlüsse nochmals überdenken oder sonstige kurzfristig neue Konstellationen entstehen. In vielen Fällen werden dies überraschende Erschwernisse sein. Änderungen können aber auch positiv ausfallen, wenn sich Unterstützer oder Akteure „einklinken“, mit denen ursprünglich nicht gerechnet worden war.

Im Idealfall wird die Gruppe mit der Gründung in die Selbständigkeit entlassen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen aber, dass fast immer ein weiterhin hoher Klärungs- und Betreuungsbedarf besteht. Ohne Stabilisierungshilfen in der Aufbausituation sind die GründerInnen oftmals noch allzu schnell überfordert. Die Gefahr besteht, dass sich „Kleinigkeiten“ zu scheinbar unüberwindbaren Hindernissen auftürmen. Hier kann eine sporadische Begleitung und das Bereitstellen eines professionellen Ansprechpartners viel Positives bewirken. Er kann im Bedarfsfall bei Schwierigkeiten Kontakte und Hilfen organisieren, ist also in vielen Fällen nicht unbedingt selbst Problemlöser.

Problem ist, hierzu fehlen häufig die Zeit und die finanzielle Ressourcen bei allen Beteiligten. Das ändert nichts daran, dass verschiedene Formen der Unterstützung nachbereitend erforderlich sind und auch im begrenzten Rahmen von innova geleistet werden. Typische Bausteine, die in dieser Phase zum Tragen kommen sind: nachhaltige Stabilisierung und Verankerung des Unternehmens am Markt, Aufbau einer Unterstützungsstruktur, Nachfolge- und Ergänzungsfinanzierungen, Modifizierung und Ausweitung der Geschäftsidee.

VI. Beteiligungsfinanzierung als Eigenkapitalersatz

Selbsthilfegenossenschaften stoßen in der Gründungs- und Aufbauphase auf ein für viele auch EinzelgründerInnen typisches Hindernis: das Fehlen des notwendigen Startkapitals. Von den ca. 681.000 VollerwerbsgründerInnen im Jahr 2003 benötigten 55% ein Startkapital zwischen 1000 und 25.000 Euro. Hiervon waren wiederum knapp 195.000 VollerwerbsgründerInnen auf eine externe Finanzierung angewiesen. Von ihnen erhielten 45.000 Personen keinen Kredit. Auch die KfW war diesen GründerInnen keine große Hilfe, da sie im letzten Jahr nur rund 4.000 Klein- und Kleinstkredite an diese Personen-

gruppe vergab.²³ Ursache für die Zurückhaltung sind die ungünstigen Kosten-/Ertragsverhältnisse für die Banken sowie die geringe Erfahrung der Banken mit der Bewertung und Betreuung von GründerInnen aus der Benachteiligung und ihren spezifischen Gründungsvorhaben.

Entsprechend sind viele Unternehmen, gerade im Bereich der kleinen und mittleren Genossenschaften, zu denen auch die Selbsthilfegenossenschaften zählen, unterkapitalisiert. Die Folge ist teilweise eine dauerhaft falsche Finanzierung, indem teure kurzfristige Gelder als langfristige Darlehen benutzt werden. Unabhängig von der Rechts- und Organisationsform, liegt die Eigenkapitalquote bei den wenigsten Firmen über 15%. Diese Unterkapitalisierung hat zur Folge, dass Selbsthilfegenossenschaften ebenso wie viele Klein- und Mittelbetriebe sehr empfindlich auf Marktschwankungen und Schwankungen bei der Auftragsvergabe reagieren. Die Folge ist, dass viele Gruppen gar nicht erst Gründen oder nach der Gründung immer wieder unter Druck kommen, ihre Geschäftstätigkeit einzustellen. Das ließe sich teilweise mit relativ geringen Mitteln vermeiden, weil bei vielen Tätigkeitsfeldern von Selbsthilfegenossenschaften keine umfangreichen Kredite benötigt werden. Sie wären oft mit relativ geringen Fremdkapitalzuflüssen gut zu finanzieren.

Für Genossenschaftsgründungen aus der Arbeitslosigkeit stellt sich die Situation im Vergleich zu vielen Einzelunternehmensgründungen noch verschärfter dar. Zahlreiche Finanzierungsangebote stehen nicht zur Verfügung.²⁴ Die Ursache dieser "genossenschaftsspezifischen Förder-Sperre" besteht darin, dass die Annahme einer Mitunternehmerschaft als Bedingung für viele Kredite verneint wird. Hintergründe dafür sind u.a. die geforderte Mindestzahl von sieben Mitgliedern bei der eingetragenen Genossenschaft. Außerdem ist eine rechtliche Dominanz einzelner durch die Stimmrechtsverteilung (ein Mitglied eine Stimme, unabhängig von der Höhe der individuellen Kapitalbeteiligung) ausgeschlossen. Auch die derzeit im Sozialgesetzbuch III verankerte Förderung im Rahmen der Arbeitsmarktpolitik greift für von Arbeitslosen gegründete Genossenschaften nicht. Sie bezieht sich auf selbstständige Arbeitgeber, nicht jedoch auf Unternehmen, die keinen selbstständigen Arbeitgeber haben.

Entsprechend gilt es, für Selbsthilfegenossenschaften neue Finanzierungsansätze zu entwickeln. Sie müssen, um die Probleme auszugleichen, die der Grund dafür sind, dass die Banken nicht einsteigen, eng mit begleitenden Dienstleistungen bzw. Unterstützungsmaßnahmen verknüpft werden. Ein entsprechender innovativer Ansatz wird gegenwärtig von der OekoGeno eG mit Sitz in Freiburg, ursprünglich Ökobank eG mit Sitz in Frankfurt, in ersten Schritten umgesetzt. Nach § 2 der gültigen Satzung ist Zweck der Genossenschaft OekoGeno „die Förderung und Zusammenarbeit der Mitglieder auf wirtschaftlichem, ökologischem, sozialpolitischem und kulturellem Gebiet. Dem Aufbau und der Förderung alternativer Formen des Wirtschaftens, insbesondere durch die Förderung von Betrieben und Projekten auf dem Gebiet der Selbstverwaltung, des Genossenschaftswesens, der Ökologie und des Friedens, wird zur Erreichung des Gesellschaftszweckes besondere Bedeutung beigemessen. Gegenstand des Unternehmens ist die

- Beratung auf allen Gebieten des § 2 Abs. 1,

²³) Vgl. KfW Gründungsmonitor 2003 (2004); Thematisches Netzwerk „Gründungsunterstützung“: a.a.O., S. 5.

²⁴) Vgl. auch Jost W. Kramer: Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Das Beispiel Berlin, Heft 10 / 2004, S. 21; einsehbar auch unter http://opus.zbw-kiel.de/volltexte/2004/2367/pdf/0410_Kramer.pdf, vom 07.01.2005

- Vermittlung ökologisch/sozialer Finanzprodukte,
- Beteiligung an Unternehmen oder Projekten mit ökologisch/sozialer/emanzipatorischer Ausrichtung.⁴²⁵

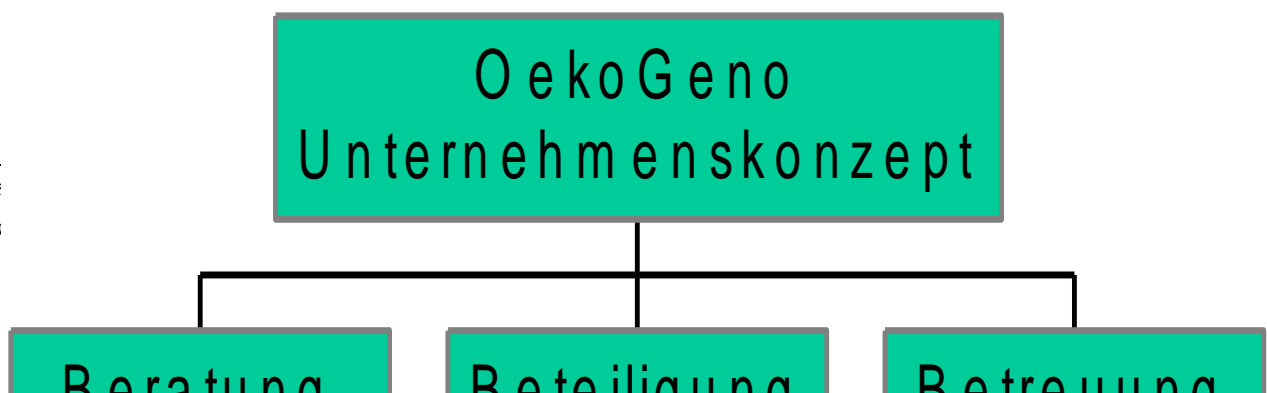
OekoGeno startet mit mehr Mitgliedern und Eigenkapital als der Ökobank bei ihrer Gründung zur Verfügung stand. Die Ist-Situation einschließlich der Entwicklung beim Eigenkapital stellt sich ausgesprochen positiv dar:

- Die Genossenschaft verfügt über knapp 20.000 treue und ökologisch sensible Mitglieder, die sozial motiviert für einen nachhaltigen sinnvollen Umgang mit Geld stehen.
- Das Eigenkapital der Genossenschaft beträgt über 4.6 Millionen Euro.
- Die Genossenschaft ist in sich stabil. Trotz der Turbulenzen der Vergangenheit gibt es nur eine geringe Kündigungsrate. Die Verwaltung funktioniert reibungslos.
- Die Genossenschaft verfügt über rund 1.400 Mitgliedsbetriebe.
- Das Potential qualifizierter Berater, die mit OekoGeno das Konzept umsetzen wollen, ist vorhanden. Ein erstes Treffen mit bundesweit 17 Teilnehmern verdeutlichte bei den meisten eine große Bereitschaft, für OekoGeno als lizenzierte Unternehmensberater tätig zu werden.

Als neues Geschäftskonzept verfolgt die OekoGeno eG das so genannte 3-B-Konzept: Beratung, Betreuung, Beteiligung. Dieses Konzept einer Beratungs- und Beteiligungsgenossenschaft schließt die oben beschriebene Lücke am Markt für Selbsthilfegenossenschaften zugespißt auf soziale und ökologische Belange, indem das Geld in entsprechende Unternehmen investiert wird, sobald sich durch eine externe Prüfung die wirtschaftliche Tragfähigkeit erwiesen hat. Durch das integrierte Beratungs-, Beteiligungs- und Betreuungskonzept ist die Genossenschaft an allen Entwicklungsstufen zur Stabilisierung dieser Unternehmen beteiligt - zum beiderseitigen Nutzen. Das Konzept beinhaltet ein gegenseitiges Geben und Nehmen zur Stärkung ökologischer und sozialer Wirtschaftskreisläufe. Über die Beratung und Begleitung will OekoGeno zur Zukunftssicherung dieses Sektors beitragen. Dem damit verbundenen sozialen Engagement kommt gerade heute unter dem Aspekt der Arbeitsplatzsicherung und -schaffung eine besondere Bedeutung zu. Insofern ist dieser Ansatz von OekoGeno Selbsthilfegenossenschaften geradezu „auf den Leib“ oder besser auf die Organisationsform geschnitten.

Mit dem 3B-Konzept befindet sich die Beteiligungsgenossenschaft auf dem richtigen Weg, da hier drei wesentliche Elemente abgedeckt werden, die vorher für Kleinbetriebe und Selbsthilfegenossenschaften als besonderes Problem herausgearbeitet wurden. Dies sind:

Geschäftsfelder (Bausteine) des Unternehmenskonzepts



- **Beratung:** OekoGeno lizenzierte Berater verhelfen nachhaltig wirtschaftenden Betrieben zur Effizienzverbesserung und Risikominimierung. Die Beratung wird staatlich subventioniert. OekoGeno hat keine Kosten, aber Provisionserträge.
- **Beteiligung:** An nachhaltigen (sozialen und ökologischen) Unternehmen, die eine OekoGeno-Analyse nach betriebswirtschaftlichen Kriterien durchlaufen und eine positive Bewertung erfahren, wird sich OekoGeno zunächst mit bis maximal 50.000 Euro beteiligen. Die wichtigsten Bedingungen hierfür sind ein schlüssiges Unternehmenskonzept, eine Beteiligung an OekoGeno und die Verpflichtung, sich jederzeit einem OekoGeno Controlling zu unterziehen.
- **Betreuung:** Der Betreuungsservice ist die konsequente Fortführung der anfänglichen Beratung mit zusätzlichen Komponenten wie Buchhaltungsservice und Controlling. Er verhilft zu Kosteneinsparungen z.B. durch Energieeffizienz. Gleiches bewirkt ein Versicherungsscheck-up. Das Controlling dient selbstverständlich OekoGeno auch zur regelmäßigen Überprüfung des Investments. Mit den Servicegebühren erschließt sich die Genossenschaft hier eine kontinuierliche Einnahmequelle.

Bei Genossenschaften würde sich für OekoGeno grundsätzlich die Beteiligung über die Zeichnung von Anteilen anbieten. Auf diese Weise erhalten die Verantwortlichen alle Rechte und Pflichten, wie jedes andere Genossenschaftsmitglied. Auf zusätzliche Stimmrechte könnte gegebenenfalls verzichtet werden, da grundsätzlich gewünscht ist, dass die Vorstände der jeweiligen Selbsthilfegenossenschaft weiterhin die Hauptverantwortung für die Geschäftsführung tragen. Dagegen spricht allerdings, dass die von OekoGeno erwartete Verzinsung in den meisten Fällen auf die Genossenschaftsanteile nicht geleistet werden darf. Voraussetzung dafür ist ein Jahresüberschuss, den viele Selbsthilfegenossenschaften zumindest in den Aufbaujahren nicht erzielen werden. Vor diesem Hintergrund bietet sich in den meisten Fällen als Form eine stille Beteiligung an. Aufgrund ihrer vertraglichen Flexibilität kann diese besser nach den Anforderungen von OekoGeno gestaltet werden, indem unter anderem die Kontrollerfordernisse und eine feste und ergänzend eine erfolgsabhängige Verzinsung in den Vertrag aufgenommen werden.

Auch stille Beteiligungen stellen für Selbsthilfegenossenschaften Eigenkapitalbeteiligung dar. Aus Sicht von OekoGeno sollten sie mit einer Mindestlaufzeit von drei und möglichst nicht mehr als fünf Jahren vereinbart werden. Ob und inwieweit eine längerfristige Beteiligung praktiziert wird, kann dann offen bleiben. Die Planungen in den Selbsthilfegenossenschaften, an denen eine Beteiligung erfolgt, sollten auf jeden Fall einen Ausstieg nach drei bis fünf Jahren vorsehen. Dahinter stecken Überlegungen und Erfahrungen aus dem Bereich des Microlendings, das im Folgenden genauer erläutert wird. Dort werden Existenzgründern eher kleinere Beträge und überschaubare Rückzahlungsfristen für Kre-

dite angeboten, um entsprechende Planungen durchzusetzen und die Zahlungsmoral zu überprüfen. Die Kreditnehmer entwickeln so eine Kredithistorie, die sich Schritt für Schritt weiter ausbauen lässt. Da der Beteiligungsansatz von OekoGeno haftendes Eigenkapital beinhaltet, ist er für Genossenschaftsneugründungen allerdings „wertvoller“, indem dadurch gegebenenfalls Grundlagen für zusätzliche Kreditaufnahmen erst geschaffen werden.²⁶

VII. Entwicklung von Microlending für Genossenschaften

Ein weiterer Finanzierungsansatz ist Microlending, das gegenwärtig in Deutschland eine vorsichtige Ausbreitung erfährt, für Selbsthilfegenossenschaften fruchtbar zu machen. Die Definition des Microlendings wurde aus der Dritten Welt übernommen.²⁷ Danach sind Mikrokredite „Kleinstkredite für arme Leute ohne Garantien“. Sie dienen „zur Finanzierung Einkommens-fördernder Aktivitäten.“ In Europa wird dies auch ausgedrückt als „Kleinstkredite (Mikrokredite) für die Armen, die keine Garantien vorweisen können oder die von den Banken abgewiesen werden und die ein Kleinstunternehmen (Mikro-Unternehmen) starten wollen.“²⁸ In der Praxis sind mit dem Begriff teilweise sehr unterschiedliche Umsetzungskonzepte verbunden.²⁹

Um benachteiligten Personengruppen den Zugang zu Kleinkrediten zu ermöglichen, etablieren sich zunehmend so genannte Finanzintermediäre (Nichtbanken), die mit Erfolg Kleinkredite direkt an ExistenzgründerInnen und Unternehmen vergeben. Diese Finanzintermediäre wenden prozessorientierte Methoden an, die die GründerInnen im Rahmen der Kreditbeantragung und -begleitung intensiv mit Unterstützungsmaßnahmen begleiten. Auf diese Weise kann das Kreditausfallrisiko der Darlehensgeber gesenkt und der Unternehmenserfolg der DarlehensnehmerInnen gesteigert werden. Die Begleitmaßnahmen wie Beratung, Coaching und zielgruppenspezifisches Controlling werden häufig über Mittel der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (z.B. ESF) finanziert. Dies ist notwendig, weil die Kosten hierfür nicht über die Zinseinnahmen aus den Kleinkrediten gedeckt werden. Ökonomisch lässt sich dies damit rechtfertigen, dass sich die staatlichen Subventionen im Schnitt auf 2.000 bis 5.000 Euro je geschaffenem Kleinstunternehmen belaufen, während das Arbeitslosengeld jährlich etwa 18.000 Euro je Arbeitslosen beträgt.³⁰

Diesen Ansatz gilt es, auch für Selbsthilfegenossenschaften einzuführen, um eine Verbesserung des Zugangs zum Finanzierungssegment „Kleinst- und Kleinkredite“ zu erreichen. Voraussetzung dafür ist unter anderem die Etablierung von Kooperationen zwi-

²⁶) Zur aktuellen Entwicklung siehe <http://www.oekogeno.de>.

²⁷) Paul Singer: Beitrag zu einer nationalen Politik des Volkskredits, in diesem Buch geht erheblich ausführlicher auf die Thematik Mikrokredite ein. Er diskutiert unter anderem diesen Ansatz hin zu einem Modell der sehr intensiven Betreuung.

²⁸) Christophe Guene: Von Mikro-Mäusen bis Mikro-Elefanten. Divergierende Vorstellungen hinter der Definition des Microlendings, in: <http://www.microlending-news.de/artikel/mikrom.htm> vom 06.01.2005.

²⁹) Siehe dazu bei Interesse die verschiedenen Artikel in den Abschnitten „Entwicklung Microlending“ und „Gute Praxis“ der www.microlending-news.de.

³⁰) Brigitte Maas: "Mikrokredite: Ausgleich einer Marktlücke" - Eine Zusammenfassung des Berichts der EU-Generaldirektion Unternehmen, zu finden auf der Website www.microlending-news.de; siehe auch EU-Grünbuch „Unternehmergeist“ sowie EU-Sachverständigenbericht „Mikrokredite: Ausgleich einer Marktlücke“. Dort macht die EU-Generaldirektion Unternehmen das unzureichende Angebot an Kleinstkrediten zu ihrem Thema. Insbesondere die zweite Publikation gibt einen interessanten Überblick über Lösungsmodelle und befasst sich mit der unterstützenden Rolle von staatlichen Förderbanken.

schen Gründungsagenturen wie beispielsweise der innova und von Banken auf lokaler Ebene. Für die Banken beinhaltet die professionelle Begleitung durch Gründungsagenturen eine Senkung des Kreditausfallrisikos und für die Selbsthilfegenossenschaften eine Steigerung des Unternehmenserfolges durch eine Kombination von zielgruppenspezifischen Finanzprodukten, Vergabemethoden und Unterstützungsmaßnahmen.

Genossenschaftlichen Gründungsagenturen wie innova unterstützen das Erbringen wesentlicher Leistungen zur Abwicklung des Kreditgeschäftes wie die

- bankabgestimmte Aufbereitung der Kreditunterlagen,
- Bewertung der Geschäftsidee und Festigung der Gruppenstabilität,
- Kreditentscheidung über einen Vergabebeirat (müsste noch etabliert werden) und Nachgründungsbetreuung,
- (teilweise) Beteiligung an den Kreditrisiken über den Fonds des Deutschen Mikrofinanz Institut.

Dabei sollen bewährte Methoden aus der internationalen Microlending Praxis zum Einsatz kommen wie z.B. gruppenorientierte Bewertungsverfahren, asymmetrische Sicherheiten, schrittweise Kreditvergabe sowie verbindliche gruppenspezifische Nachgründungsbetreuung und Controllingmaßnahmen. Erforderlich ist dafür aufgrund der engen gesetzlichen Grenzen für Kreditgeschäfte in Deutschland, dass die kooperierenden Banken den Kreditvertrag gemäß den Vorgaben des KWG mit der DarlehensnehmerIn abschließen. Außerdem müssen sie die Infrastruktur für die vorwiegend automatisierte Kreditabwicklung, wie Rückzahlungsüberwachung und Mahnungen, zur Verfügung stellen.³¹

Den Selbsthilfegenossenschaften bringt das Microlending eine Reihe von Vorteilen:

1. für die Beratung und Begleitung werden bestehende Strukturen und vorhandene Kompetenzen besser genutzt (Prozess- und Schnittstellenoptimierung in der Gründungsförderung);
2. eine bessere Qualität der Gründungen durch Vereinfachung des Zugangs zu Erst- und Folgefinanzierungen und langfristige Begleitung;
3. Sicherung der selbst geschaffenen Arbeitsplätze der GruppenunternehmerInnen.
4. Aufbau einer positiven Kreditgeschichte der Selbsthilfegenossenschaften für einen Nachfolgekredit im regulären Bankensektor.

Zur Etablierung des Microlendings in Deutschland wurde im April 2004 von über 30 Organisationen das Deutsche Mikrofinanz Institut (DMI) initiiert, um in Ergänzung zur bisherigen Kreditvergabepraxis GründerInnen aus der Benachteiligung Klein- und Kleinstkredite zu gewähren, unterstützt durch das BMWA und die Bundesagentur für Arbeit. Angestrebt wird von den Initiatoren eine finanzielle Unterstützung für den Aufbau und die Anlaufkosten des DMI, die Einbindung in den politischen Dialog sowie die Bereitstellung von Risiko tragendem Kapital für den Microfinanzfonds des DMI. Damit würde den Empfehlungen der EU-Kommission nachgekommen, die eine deutliche Verbesse-

³¹) Vgl. www.microlending-news.de mit dem Beispiel eines bundesweit möglichen Kooperationsmodells im Microlendingbereich; siehe auch Frank Zientz / Alexander Kritikos: Microlending in Deutschland – Einige Stichpunkte zu den Rahmenbedingungen, zu den ersten Modellprojekten sowie zu aktuellen Zielsetzungen 2004, zu finden auf der Website www.microlending-news.de

rung im Bereich der Mikrofinanzierung anraten,³² und die EU-Mitgliedstaaten zur Unterstützung des Aufbaus von Microlendingsystemen ersuchen.³³

Vor dem Hintergrund der Erläuterungen zum Microlending und den Benachteiligungen von Selbsthilfegenossenschaften bei der Kreditvergabe besteht Einverständnis zwischen der Entwicklungspartnerschaft innova und dem DMI, ein Konzept des Microlendings für diese Unternehmensform zu entwickeln. Kernpunkte für die Kreditentstehung und –weiterführung sind dabei das zu entwickelnde Netzwerk sowie die Auftragssicherung, die Betreuung, die Teilhaftung des einzelnen Mitglieds und der Kreditausfallfonds. Entsprechend wird zur Umsetzung des Konzeptes gegenwärtig an folgenden Bausteinen gefeilt:

1. innova oder ein anderer anerkannter Genossenschaftsberater steht als Begleiter und Betreuer während der Kreditlaufzeit zur Verfügung;
2. Ein ausgearbeitetes Konzept und eine darauf bezogene Wirtschaftlichkeitsanalyse liegt vor (hinzu kommt noch die Gründungsprüfung des Genossenschaftsverbands);
3. Eine laufende schriftlich Berichterstattung erfolgt mindestens vierteljährlich parallel und inhaltlich analog der Berichterstattung gegenüber dem Aufsichtsrat;
4. Die Genossenschaft wird als Personenvereinigung bzw. als Vereinigung von Einzelgründern gesehen. Der Mikrokredit wird berechnet als Einzelkreditbetrag (Mikrokredit) multipliziert mit jedem mitarbeitenden Genossen;
5. Es besteht keine gesamtschuldnerische Haftung des einzelnen Genossen (auch nicht des Vorstand), sondern jeder haftet nur für seinen Anteil und gegebenenfalls noch mit einer Nachschusspflicht als genossenschaftsspezifische Form einer Bürgschaft.

Die Grundstruktur wird dabei analog der nachfolgenden Graphik zur Arbeitsweise des DMI dargestellt, in der innova die Rolle einer Gründungsinitiative bzw. Gründungsagentur einnimmt, aber mit einer Spezialisierung auf Selbsthilfegenossenschaften.³⁴

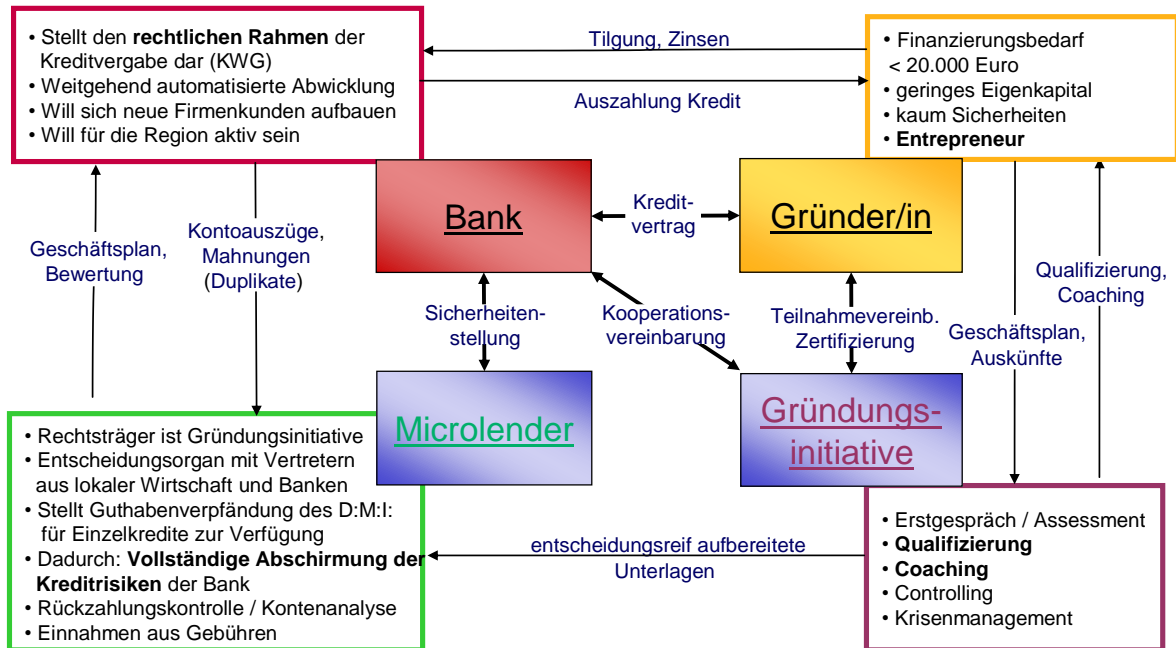
³²) Vgl. EU-Sachverständigenbericht: Mikrokredite: Ausgleich einer Marktlücke sowie das Grünbuch der EU: Unternehmergeist. Die EU möchte über Microlending vor allem nicht bankfähige Existenzgründer/innen und Kleinunternehmen erreichen, um ihnen zunächst einmal Kreditwürdigkeit zu verleihen, was für ihre Bankfähigkeit wichtig ist.

³³) Siehe hierzu und zum Folgenden Brigitte Maas / Markus Weidner: Gründungsfinanzierung für Kleinst- und Kleinunternehmen – „Wunschzettel“ an Politik und öffentliche Verwaltung, Beitrag zur EQUAL Mainstreaming-Broschüre für das nationale thematische Netzwerk „Gründungsunterstützung“ – Arbeitsgruppe Finanzierung (Brigitte Maas; Email: brigitte.maas@t-online.de, www.microlending-news.de)

³⁴) Vgl. die Ausführungen von Falk Zientz in seinen verschiedenen Artikeln zum DMI, Deutsches Mikrofinanzinstitut 2004, zu finden auf der Website www.microlending-news.de

Microlending in Kooperation mit Banken

Der Microlender erhält vom D:M:I: eine pauschale Guthabenverpfändung, auf deren Grundlage die Bank (entsprechend den Entscheidungen des Microlenders) risikolose Kleinkredite vergibt. Der Zins wird so vereinbart, dass die Bank dadurch ihre Kosten (Verwaltung und Refinanzierung) deckt. Darüber hinaus erhält der Microlender vom Gründer eine Gebühr.



Falk Zientz, 24.09.03

VIII. Stabilisierung durch eine Betriebswirtschaftslehre der Kooperative

Wie können Selbsthilfegenossenschaften erfolgreich weiterentwickelt werden? Umsetzungsorientierte praktische Hilfen für die Stärkung solcher Unternehmen zu geben, erfordert mehr konkretes Handlungswissen für die betriebswirtschaftliche und soziale Leitung partizipativ strukturierter Betriebe. Die herkömmliche Betriebswirtschaftslehre beschränkt sich bei ihren Konzeptentwicklungen auf Großunternehmen. Das gilt in gleichem Maße für die Genossenschaftslehre, die auf die Erfordernisse großer Fördergenossenschaften ausgerichtet ist: Mit der "Ökonomisierung" der Genossenschaften einherging eine "Ökonomisierung" der Genossenschaftswissenschaft.³⁵ Entsprechend lässt sich bei vielen Genossenschaftsinstituten nur schwer ein Unterschied zur herkömmlichen BWL ausmachen. Um Handlungswissen für die Stabilisierung von Selbsthilfegenossenschaften zur Verfügung zu stellen, ist eine Vielzahl von Aktivitäten denkbar. Erster Schritt stellt das anschauliche Vorstellen konkreter Beispiele dar, so dass sich daraus lernen lässt.

Ansonsten besteht vorrangig ein Angebotsbedarf zu potentiellen Schwachpunkten von Selbsthilfegenossenschaften:

- bei der Organisation, der Konfliktbehandlung und beim Management;

³⁵) Georg Draheim: Die Ökonomisierung der Genossenschaften, Göttingen 1967.

- bei der Finanzierung und Eigenkapitalaufbringung;
- bei der Wettbewerbsfähigkeit und der Sicherung eines dauerhaften Auftragsbestands.

Insofern müssten in Form einer Betriebswirtschaft der Kooperative diese Themen intensiver bearbeitet werden.³⁶ Ziel ist es, auf diese Weise die Aufbereitung und Vermittlung umsetzungsorientierten Managementwissens zur Stärkung von Selbsthilfegenossenschaften zu verbessern. Das bedeutet, entwickelte Konzepte müssen den partizipativen und gleichzeitig den förderwirtschaftlichen und ökologischen Ansprüchen, dieser Betriebe gerecht werden. Eine denkbare Vorgehensweise ist dabei das Prinzip der "produktiven Plünderung". Es bedeutet, Überlegungen wie Teamorganisation, Kompetenzentwicklung, Kapitalbildung oder identitätsgetragene Außenkommunikation, die in anderen Zusammenhängen entwickelt wurden, sind für die Erfordernisse von Selbsthilfegenossenschaften zu modifizieren. Vertreter von Selbsthilfegenossenschaften können so wichtige Denkanstöße gegeben werden. Gleichzeitig lassen sich daraus Erkenntnisse in Richtung einer Betriebswirtschaftslehre der Kooperative ausbauen.³⁷

Anspruch dieser Überlegungen ist es, Selbsthilfegenossenschaften Handlungsinstrumente für Problemlösungen zur Verfügung zu stellen. Sie sollen ihnen helfen, ihre Aufgaben und Leistungsangebote glaubwürdiger und erfolgreicher zu vertreiben oder umzusetzen. „Management by Genossenschaften“ bzw. eine Betriebswirtschaftslehre der Kooperative müssen insofern für die Zukunft in Form eines Baukastensystems entwickelt werden. Beispiele für solche Bausteine können sein: Demokratische Unternehmensplanung, Teamorientierte Koordination, Kollektive Personalentwicklung, Solidarische Finanzierung, Genossenschaftliche Beteiligung, Konstruktive Konfliktbehandlung, Föderale Vernetzung, Dialogisches Marketing, Umweltverantwortliche Beschaffung.

Sollen diese Überlegungen zum Einsatz kommen, ist allerdings politische Hilfe in zweifacher Hinsicht gefordert. Zum einen gilt es, viele der dafür in Frage kommenden Managementinstrumente, die verstreut bei einzelnen Betrieben schon zum Einsatz kommen, systematisch zusammenzutragen und für die Vermittlung an Selbsthilfegenossenschaften und ihre GründerInnen aufzubereiten. Interessant für viele Betriebe dürfte es sein, hierfür auch die Erfahrungen von Unternehmen anderer Länder kennen zu lernen und sich über Übertragungsmöglichkeiten auszutauschen oder zumindest informieren zu können. Die Förderung der Erstellung eines Handbuchs des „Managements by Genossenschaften“ oder zumindest verschiedener Bausteine hierfür auf der Grundlage länderübergreifender Erfahrung wäre dazu ein erster Schritt.

Trotz des bisher nur unzureichend vorhandenen Handlungswissens für Selbsthilfegenossenschaften und ihrer bisher relativ geringen Verbreitung werden sie in Zukunft aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit erheblich an Bedeutung gewinnen. Sie werden sich qualitativ und quantitativ weiterentwickeln, da die dramatisch sich verschlechternden ökonomischen Bedingungen vieler Menschen einen Dritten Weg zwischen Profitbetrieb und Idealvereinigung regelrecht erzwingen.

³⁶) Eberhard Dülfer: Betriebswirtschaftslehre der Kooperative. Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen, Göttingen 1984; Marlene Kück: Betriebswirtschaft der Kooperative. Eine einzelwirtschaftliche Analyse kooperativer und selbstverwalteter Betriebe, Stuttgart 1989.

³⁷) Siehe Burghard Flieger: Sozialgenossenschaften: Neue Kooperativen zur Lösung gemeindenaher Aufgaben, in: Tilo Klöck (Hg.): Solidarische Ökonomie und Empowerment, Neu-Ulm 1998.

Durchbrüche werden vor allem dort entstehen, wo die entsprechenden Bedarfe am stärksten sind:

- bei allen Facetten der Arbeitslosigkeit;
- im Umfeld so genannter überforderter Nachbarschaften bzw. vernachlässigter Wohngebiete;
- bei solidarökonomischen Projekten, in denen es um die nachhaltige Organisation der wirtschaftlichen Förderung benachteiligter Randgruppen in der Gesellschaft geht.

Erreichen lässt sich deren verstärkte Gründung durch ein breites Spektrum an Aktivitäten. Dazu gehört neben der Betriebswirtschaftslehre der Kooperative vorrangig erst einmal die intensive Öffentlichkeitsarbeit mit positiven Beispielen von Selbsthilfegenossenschaften als Modell für Imitatoren. Nur indem Fallbeispiele mit den Möglichkeiten, die in der genossenschaftlichen Struktur und Rechtsform stecken, ausführlich bei potentiellen Gründerinnen und Gründern bekannt gemacht werden, besteht die Chance, dass diese auch tatsächlich wahrgenommen werden. Sogar im Spektrum der meisten Unternehmensberater ist diese Form zu wenig bekannt, existieren zu wenig Erfahrung und Wissen dazu. Auch gibt es bei Beratern nur relativ wenig Interesse, in Richtung Umwandlung oder Neugründung von Genossenschaften unterstützend tätig zu werden, da diese als Klientel bzw. als Kunden meistens verloren gehen. Hintergrund hierfür ist die beinahe schon monopolartige Struktur der Genossenschaftsverbände, die versuchen das gesamte Service- und Beratungsangebot, das Genossenschaften benötigen, aus einer Hand anzubieten.

Insofern gehören die stärkere Verbreitung von Information über die positiven Möglichkeiten der genossenschaftlichen Rechtsform sowie der Aufbau einer Beratungs- und Entwicklungsinfrastruktur für Genossenschaften mit Selbsthilfecharakter zu den Voraussetzungen einer Gründungsoffensive.³⁸ Ergänzend können hier die Anregungen des Bundesvereins zur Förderung des Genossenschaftsgedankens eine stützende Rolle übernehmen. Gefordert wird von diesen die Erleichterung der Gründung von kleinen Genossenschaften mit überschaubarer Mitgliederzahl durch eine Novellierung der Rechtsform. Die Reduzierung der erforderlichen Zahl der Gründerinnen bzw. Gründer und die Möglichkeit auf einen Aufsichtsrat bis zu einer Größe von 20 Mitgliedern verzichten zu können, sind Kernpunkte der Novellierungsvorschläge.³⁹

Der verstärkten Gründung von Selbsthilfegenossenschaften können außerdem folgende Maßnahmen zu einem Durchbruch verhelfen:⁴⁰

- Stärkere Öffnung der Genossenschaft als Rechtsform wie zu ihrer Entstehungszeit für die Selbsthilfe wirtschaftlich Ausgegrenzter und zusätzlich für soziale Selbst-

³⁸) In die gleiche Richtung geht der Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation (Hg.): Das Zentrum für Kooperation und Partizipation. Das Konzept einer neuen Forschungseinrichtung auf dem Prüfstand, Baden-Baden 1987; Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation (Hg.): Kooperatives Management. Bestandsaufnahmen, Konflikte, Modelle, Zukunftsperspektiven, Baden-Baden 1990.

³⁹) Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V.: Kleine Genossenschaften unterstützen, Gründungen neuer Unternehmen fördern, Arbeitsplätze schaffen. Vorschläge zur Veränderung des Genossenschaftsgesetzes, Überarbeitete Fassung – Stand 4. März 2004, <http://www.genossenschaftsgedanke.de> vom 07.01.2005.

⁴⁰) Burghard Flieger: Zwischen Eigennutz, Sozialwirtschaftlichkeit und Genossenschaftsgeist, in: CONTRASTE Nr. 102, 10. Jg., März 1993, S. 9.

hilfegruppen mit wirtschaftlichem Charakter (teilgeschützte Beschäftigungsverhältnisse).

- Übernahme der Kosten für eine betreuende Gründungsprüfung durch den Staat für Selbsthilfegenossenschaften analog den Beratungszuschüssen für Einzelunternehmer - aber zu 100%.
- Anerkennung der kollektiven Selbsthilfe in Form von Genossenschaften mit einem speziell zu entwickelnden Instrumentarium ähnlich dem Gemeinnützigkeitsgesetz, verbunden mit Erleichterungen für Selbsthilfegenossenschaften bei Steuern, Abschreibungen, Auftragsvergaben etc. je nach Grad der eingegangenen Selbstverpflichtung bezogen auf benachteiligte Zielgruppen, Gewinnverzicht, Kapitalneutralisierung, ökologischer Verantwortlichkeit usw.
- Gesetzliche Verankerung der Funktion der fördernden Genossen bzw. der fördernden Genossinnen im Rahmen der Rechtsform der Genossenschaft, die dem Unternehmen ausdrücklich beitreten können, ohne wirtschaftliche Vorteile zu erhalten. Zu verbinden ist dies mit der Anerkennung der steuerlichen Abzugsfähigkeit fördernder Genossenschaftsanteile, solange sie in der Genossenschaft angelegt sind bzw. wenn sie als Spende eingebracht werden.
- Einführung eines Kontrollgremiums fördernder Genossenschaftsmitglieder mit Kontrollrechten bei nichtwirtschaftlichen Zielsetzungen (Sozialaudit bzw. Förderbilanz) bei gleichzeitig auch umfassenden Informationsrechten über die wirtschaftliche Situation der Genossenschaft.