

Dokumentation des Expertengesprächs

Genossenschaften als wirtschaftspolitisches Instrument im Land Berlin

Veranstalter: *Landesbüro Berlin der Friedrich-Ebert-Stiftung*
Datum: *16. Mai 2003, 14.00 – 17.30 Uhr*
Ort: *Konferenzzentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung
Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin*

1. Zielsetzung und Ausgangslage des Expertengesprächs

Das Thema Genossenschaften erweist sich als „ein Kind der Not“. Bei einer stagnierenden Wirtschaftsleistung und katastrophalen Arbeitsmarktdaten in der Bundesrepublik, aber besonders in den Neuen Bundesländern entstand eine Diskussion um diese scheinbar vergessene Unternehmensform, die bis vor kurzem in der Variante der Wohnungsbau- und der Agrargenossenschaft ein Nischendasein führte. Dabei geht es vor allem um zwei Fragen:

1. Können Genossenschaften einen Beitrag zur wirtschaftlichen Stabilisierung von peripheren bzw. vom Strukturwandel betroffenen Regionen leisten, z.B. durch ein Angebot von sozialen und kulturellen Dienstleistungen die von den Kommunen nicht mehr erbracht werden (können).
2. Ist die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) ein geeignetes Instrument, um Langzeitarbeitslose und Sozialhilfeempfänger wieder in den regulären Arbeitsmarkt zu reintegrieren?

Dass solche Fragen gerade im Land Berlin, als dem größten Ballungsgebiet Ostdeutschlands zu einer lebhaften wirtschaftspolitischen Debatte führen würden, überrascht keinen, der mit der Lage auf dem Arbeitsmarkt in Berlin-Brandenburg vertraut ist. Auch hier zeigen sich klar die Grenzen der klassischen aktiven Arbeitsmarktpolitik, die die Folgen des Strukturbruchs nach der Vereinigung mildern konnte, aber kein wirtschaftliches Wachstum generieren kann. Angesichts des Haushaltsnotstandes und des Politikwechsels seitens der Bundesanstalt für Arbeit (Job-Aktiv-Gesetz, Hartz-Kommission) stellt sich deshalb zwingend die Frage, welche Arbeitsmarktförderung langfristige Beschäftigungseffekte möglich erscheinen lässt.

Erstes politisches Resultat war die Aufnahme von Genossenschaften als förderfähige Instrumente in die vierte Fortschreibung des Arbeitsmarktpolitischen Rahmenprogramms (ARP) und als konkrete Umsetzung die Richtlinie „für die Vergabe von Existenzgründungen nach dem ARP“, die auf dem gemeinsamen Werkstattgespräch der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen und des Landesverbandes Berlin-Brandenburg des DGB am 3. April 2003 in Berlin vorgestellt wurde. Diese sieht die Förderung von Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit durch zinsgünstige Darlehen in der Rechtsform der Genossenschaft vor, schafft also hier Rechtsgleichheit zu anderen Unternehmensformen, und darüber hinaus eine begrenzte Förderung von Ausbildungs- und Beratungsleistungen für die Geschäftsführung der neu gegründeten Unternehmen.

Das Expertengespräch der Friedrich-Ebert-Stiftung sollte die Ergebnisse dieser Veranstaltung aufgreifen und unter Experten und Entscheidungsträgern die oben angeführten Fragen zur Diskussion stellen. Dabei ging es auch darum, einzuschätzen, welche arbeitsmarktpolitischen Effekte man von der neuen Richtlinie realistisch erwarten kann und inwieweit dauerhafte Kooperationen von KMU in der Rechtsform der Genossenschaft besonders unterstützt werden sollten. Im Folgenden findet sich eine stark gekürzte Zusammenfassung der Referate und Diskussionsbeiträge. Bei den unter 4. aufgeführten Ergebnissen handelt es um eine vorläufige Einschätzung, die nur die Grundlage für eine weiterführende wirtschaftspolitische Debatte auf Landesebene sein kann. In einem können wir sicher sein: die angeführten Probleme werden Berlin und Ostdeutschland noch längere Zeit beschäftigen.

2. Veranstaltungsablauf

Programm:

14.00 Uhr	<i>Begrüßung Ursula Koch-Laugwitz, Friedrich-Ebert-Stiftung, Landesbüro Berlin</i>
14.15 Uhr	<i>Einführung: Genossenschaften in einer integrierten Beschäftigungspolitik Referent: Prof. Dr. Jost Kramer, Hochschule Wismar</i>
14.45 Uhr	<i>Plenumsrunde I Mehr Jobs? Genossenschaften als beschäftigungspolitisches Instrument Impulsreferat: Margrit Zauner, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit, und Frauen</i>
15.30 Uhr	<i>Kaffeepause</i>
15.45 Uhr	<i>Plenumsrunde II Genossenschaften – Eine Chance für Existenzgründer? Impulsreferat: Dr. Andreas Eisen, Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V.</i>
16.30 Uhr	<i>Plenumsrunde III Stadtteil-Genossenschaften als privatwirtschaftliche Anbieter sozialer und kultureller Dienstleistungen Impulsreferat: Dr. Andreas Prüfer, Bezirksstadtrat Berlin-Lichtenberg</i>
17.15 Uhr	<i>Schlussbemerkungen</i>

Moderation: Detleff Jaeger

3. Einführung

„Ein zentrales Ziel der Berliner Wirtschaftspolitik ist die Schaffung niedrig qualifizierter, aber marktfähiger Arbeitsplätze. Es besteht weitgehend Konsens, daß die meisten Instrumente der bisherigen aktiven Arbeitsmarktpolitik – sowohl beschäftigungsschaffende Maßnahmen, als auch klassische Lohnsubventionen – die Reintegration von Arbeitslosen in den Ersten Arbeitsmarkt nur bedingt leisten können. Bei der Konzeption individualisierter Einstiegsabläufe und der Schaffung zukunftsfähiger Arbeitsplätze wird seit einiger Zeit die Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft diskutiert.

Vorläufiges Ergebnis dieser Debatte ist die Aufnahme der Rechtsform Genossenschaft in das aktuelle arbeitsmarkt- und berufspolitische Rahmenprogramm (ARP), sowie die Einführung der Richtlinie „für die Vergabe von Existenzgründungsdarlehen nach dem ARP“. Diese erklärt Genossenschaftsgründungen ausdrücklich für förderungswürdig. Das Land Berlin will damit die Wirkung beschäftigungsorientierter Genossenschaften im gewerblichen Bereich sowie im Dienstleistungssektor erproben.

- *Welche Rolle können Genossenschaften in einer erfolgreichen Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik spielen?*
- *Welche Fördermodelle sind dabei denkbar?*
- *Wo liegen die Chancen für Berlin?*

Diese Fragen wollen wir mit Experten und Entscheidungsträgern aus Genossenschaften und Verbänden sowie aus Unternehmen, Politik und Verwaltung diskutieren.

4. Zusammenfassungen der Referate

4.1 Einführung: Genossenschaften in einer integrierten Beschäftigungspolitik

Prof. Dr. Jost W. Kramer, Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft

Die Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft (eG) erfährt zur Zeit eine Renaissance. Mit ihr werden vielfältige Erwartungen verknüpft; so soll sie:

- eine Brücke für die Reintegration von Langzeitarbeitslosen und Sozialhilfeempfängern in den ersten Arbeitsmarkt bilden,
- als Dachorganisation für kooperationswillige KMU fungieren,
- soziale und kulturelle Angebote günstig anbieten, die von den Kommunen aufgrund der Haushaltslage nicht mehr erbracht werden (können), und
- Kooperations- und Stützstrukturen in sozial gefährdeten Stadtteilen anbieten.

Das Referat konzentriert sich auf die Besonderheiten der Produktivgenossenschaft. Zunächst werden die Grundlagen der Rechtsform Genossenschaft skizziert. Dann werden die Anforderungen an Markterschließung und Organisationsstruktur für Produktivgenossenschaften dargestellt, um daraus eine Einschätzung der Förderkulisse für Genossenschaften im Land Berlin vorzunehmen. Im Fazit werden Vorschläge für eine angemessene Förderung entwickelt.

1. Die eingetragene Genossenschaft als Rechts- und Wirtschaftsform

Die Genossenschaft zeichnet sich durch einen Willensbildungsprozess und eine Aufgabenverteilung zwischen den Organen aus, die an wesentlichen Punkten von den typischen Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) abweicht: So hat unabhängig vom investierten Kapital jedes Mitglied nur eine Stimme. Dies macht eine hohe Kapitalbeteiligung vergleichsweise unattraktiv. Üblicherweise besteht der Hauptbeitrag der Genossen zur wirtschaftlichen Leistung der Produktivgenossenschaft in der eigenen Arbeitskraft. Neben der internen Kontrolle durch Mitgliederversammlung und Aufsichtsrat werden die Entscheidungen des Vorstandes (i.d.R. identisch mit der Geschäftsführung) auf Grund gesetzlicher Vorschrift vom Prüfungsverband im Rahmen des Jahresabschlusses auf rechtliche Zulässigkeit und wirtschaftliche Solidität überprüft. Zielgröße der wirtschaftlichen Tätigkeit ist nicht ausschließlich ein hoher Jahresüberschuss, sondern auch ein angemessenes Lohnniveau der Beschäftigten, (i.d.R.) überwiegend Genossenschaftsmitglieder. Andererseits sind deshalb die Mitglieder von einem wirtschaftlichen Scheitern (schlechte Erträge bis zur Überschuldung / Insolvenz) doppelt betroffen: Sie verlieren ihre Kapitaleinlagen **und** ihren Arbeitsplatz. Abstrakt formuliert orientiert sich die Genossenschaft an den Prinzipien:

Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung

Das bedeutet nicht, dass ein Zusammenschluss zur Realisierung wirtschaftlicher Interessen immer die Rechtsform der Genossenschaft wählen sollte. Da das deutsche Rechtssystem eine weitgehende Wahlfreiheit gewährt (Grenzen vgl. z.B. §§ 23 und 43 (2) BGB zum wirtschaftlich tätigen Verein), sollten bei einer solchen Entscheidung die verfolgten Ziele in eine Rangfolge gebracht werden. Daraus kann dann eine begründete Wahl abgeleitet werden, die durchaus zur Entscheidung für eine GmbH oder eine kleine AG oder auch den e.V. führen kann.

2. Die Produktivgenossenschaft als besondere Ausprägung

Die Produktivgenossenschaft war in der alten Bundesrepublik immer eine Art „unternehmerischer Sonderfall“. In der DDR ähnelten ihr die PGH (Produktionsgenossenschaft des Handwerks) und die LPG (Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft) – allerdings mit einer stark eingeschränkten unternehmerischen Entscheidungsfreiheit aufgrund der Einbindung in die zentrale Wirtschaftsplanung. Ziel der Produktivgenossenschaft ist die gemeinschaftliche Erzeugung eines Gutes bzw. die Erbringung einer Dienstleistung durch eine Gruppe von produzierenden Miteigentümern. Die Identität von Mitgliedern und Mitarbeitern (seien sie abhängig Beschäftigte oder Zulieferer / Unterauftragnehmer) ist die Regel. Die Generierung von Einkommen durch die Schaffung von Arbeitsplätzen für die Mitglieder ist Hauptzweck des betrieblichen Leistungsprozesses, weniger die Erzielung eines möglichst hohen Jahresüberschusses. Ansonsten unterscheidet sich die Produktivgenossenschaft kaum von Unternehmen gleicher Betriebsgröße in anderer Rechtsform. Insbesondere gibt es auch in der Produktivgenossenschaft eine feste interne Arbeitsteilung und Entscheidungshierarchie, so dass der Vorstand die laufende Geschäftsführung in alleiniger Verantwortung ausübt.

3. Organisatorische Konsequenzen für die Produktivgenossenschaft

Die Unternehmensleitung einer Produktivgenossenschaft ist ständig gezwungen, zwei divergierende Interessen auszugleichen: Einerseits die Förderung ihrer Mitglieder als Beschäftigte der PG durch Beschäftigungsverhältnisse mit einem weitgehenden vertraglichen Kündigungsschutz und einem hohen Lohnniveau und andererseits die dauerhafte Existenzsicherung des Unternehmens PG eG durch die Erstellung und den Absatz eines marktfähigen Produktes und damit die regelmäßige Erzielung eines positiven Jahresergebnisses. Zwischen beiden Interessen besteht offensichtlich ein Zielkonflikt (trade-off), der sich zugleich in der Doppelfunktion der meisten Genossenschaftsmitglieder als Arbeitnehmer und Miteigentümer spiegelt. Gleichzeitig wird so aber auch eine erfolgreiche Vermittlung ermöglicht, etwa durch außerplanmäßige Ausschüttungen / Gewinnbeteiligungen bei einem entsprechenden Unternehmenserfolg oder auch durch freiwilligen Lohnverzicht in der Krise, um Personalabbau zu verhindern. Trotzdem ist angesichts der üblicherweise geringen Eigenkapitaldecke von Produktivgenossenschaften in der Gründungs- / Aufbauphase eine Entwicklungsstrategie als „Nischenanbieter“ realistisch. Eine wirtschaftlich erfolgreiche Produktivgenossenschaft wird beim Erreichen einer kritischen Betriebsgröße zunehmend indirekte Entscheidungsverfahren und Steuerungsinstrumente einführen (müssen).

Wegen des oben dargestellten strukturellen Interessenkonfliktes können unternehmerische Grundsatzentscheidungen durch die Generalversammlung getroffen werden, die die Existenz der Genossenschaft gefährden, etwa wenn:

- zu Lasten des Anlagevermögens Kapital entnommen bzw. ausgeschüttet und damit nicht investiert wird, so dass der Kapitalstock überaltert / verschleißt,
- trotz eines nicht marktgerechten Leistungsprozesses oder einer unzureichenden Produktqualität Beschäftigungsverhältnisse aufrecht erhalten werden, die abgebaut bzw. anders besetzt werden müssten oder
- eine marktgerechte Unternehmensentwicklung durch eine Mehrheit der Mitglieder verhindert wird, da sie für sich von dem damit verbundenen Strukturwandel Nachteile befürchten.

Darüber hinaus ergibt sich vielfach ein Kompetenz- und Kontrolldefizit aus der Tatsache, dass der aus der Mitte der Gründungsmitglieder gewählte Vorstand nur über begrenzte betriebswirtschaftliche bzw. kaufmännische Qualifikationen und Erfahrung verfügt. Auch die gesetzlich vorgeschriebene Aufsichtsfunktion des Prüfungsverbandes kann solche Defizite nicht vollständig kompensieren. Hier besteht ein zentraler Ansatzpunkt für eine öffentliche Förderung durch eine entsprechende Beratung / Ausbildung des Vorstandes und des Aufsichtsrates.

4. Förderung der Gründung von Produktivgenossenschaften im Land Berlin

Ausgehend von diesem Problemaufriss soll nun untersucht werden, inwieweit die neue Richtlinie der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen vom 05. März 2003 für „die Vergabe von Existenzgründungsdarlehen nach dem Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitischen Rahmenprogramm (ARP)“ angemessene Regelungen für die besonderen Organisations- und Managementprobleme neu gegründeter Genossenschaften enthält. Grundsätzlich ist das entsprechende, neu aufgelegte Förderprogramm¹ der Investitionsbank Berlin (IBB) auf der Grundlage der o.a. Richtlinie positiv zu bewerten, da es auf jeden Fall de jure eine Gleichstellung der Rechtsform der eG gegenüber anderen Unternehmensformen (etwa der GmbH oder der kleinen AG) bringt. Mit dem Förderprogramm wird ausdrücklich angestrebt, die Gründung „beschäftigungsorientierter“ Genossenschaften über die Vergabe niedrig verzinsten und mehrjährig tilgungsfreier Darlehen mit bis zu zehn Jahren Laufzeit zu fördern, wenn diese Arbeitsplätze für arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte Mitglieder in den Bereichen gewerbliche Wirtschaft und Dienstleistungen schaffen.

Zur Einschätzung der Richtlinie bzw. des Förderprogramms:

- Der Ausschluß von Landwirtschaft, Verkehr und exportbezogenen Dienstleistungen ist sachlich nicht nachvollziehbar.
- Die ausschließlich finanzielle Förderung von Genossenschaften legt die Vermutung nahe, dass die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen davon ausgeht, Gründungen von Produktivgenossenschaften seien bisher vor allem aus Mangel an Eigenkapital unterblieben. Angesichts der oben skizzierten Ziel- und Interessenkonflikte und der sich aus ihnen ergebenden höheren Managementanforderungen (an die Geschäftsführung einer Genossenschaft) greift diese Auffassung zu kurz.
- Gerade bei Arbeitslosen sind vielfach Kompetenzdefizite festzustellen, die fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten, soziale Integrations- und Kooperationsbereitschaft und individuelle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft betreffen. Diese Defizite erfordern vielfach einen erhöhten Betreuungs- und Trainingsaufwand, um sie in einen betrieblichen Leistungsprozeß zu integrieren, der ein marktfähiges Produkt erstellt. Um in der Aufbauphase einen Marktzugang zu erschließen, sind oft noch höhere Anforderungen zu bewältigen. Eine Belegschaft, die hauptsächlich aus Arbeitslosen und / oder Sozialhilfeempfängern besteht, dürfte mit dieser Aufgabe häufig überfordert sein.
- Die Konstruktion der Förderung über ein subventioniertes Darlehen, welches über eine selbstschuldnerische Bürgschaft besichert ist, hebt faktisch die Haftungsbeschränkung der Rechtsform Genossenschaft (eG) aus.
- Randbemerkung: gemäß Richtlinie förderfähig sind beschäftigungsorientierte Genossenschaften innerhalb eines Monats nach Eintragung in das Genossenschaftsregister. Durch Genossenschaftsgesetz (§§ 11,12 GenG) ist vor der Registereintragung eine Gründungsprüfung durch einen Prüfverband vorgeschrieben, durch die u.a. festgestellt werden soll, ob ein ausreichendes Eigenkapital vorhanden ist. Falls dieses wesentlich aus dem beantragten Darlehen gebildet werden soll, so scheidet die Gründung an einer unkoordinierten Prüfungsabfolge.

Fazit und Ausblick:

Aus der oben skizzierten Strukturanalyse der Produktivgenossenschaft und der Bewertung des neuen Förderkonzeptes für beschäftigungsorientierte Genossenschaften im Land Berlin ergeben sich einige Einschätzungen zu den wirtschaftspolitischen Perspektiven von Genossenschaften im Allgemeinen und Produktivgenossenschaften im Besonderen:

- Eine etwaige Förderung von Produktivgenossenschaften allein wegen ihrer Konzeptes und / oder ihrer Organisationsstruktur ist ordnungspolitisch nicht sinnvoll, finanziell nicht tragbar und von den Genossenschaften und ihren Verbänden (Stichwort: „Offizialisierung von Genossenschaften“) i.d.R. auch nicht gewünscht.

¹ Vgl. „Merkblatt Förderung der Gründung von Produktivgenossenschaften“ der Investitionsbank Berlin, Kundenzentrum Wirtschaft, o.J.

- Es handelt sich bei Produktivgenossenschaften wie bei allen anderen Genossenschaften um Organisationen der gemeinschaftlichen Selbsthilfe. Diese erfolgt i.d.R. durch die Bereitstellung von Arbeitsplätzen für ihre Mitglieder. Diese beruhen auf der Erstellung eines marktfähigen Produktes. Dafür ist eine qualifizierte und möglichst erfahrene Geschäftsführung (Vorstand und Aufsichtsrat) erforderlich. In der Gründungsphase muss aus der Geschäftsidee ein tragfähiges Wirtschaftskonzept entwickelt werden, das realistisch und konsensfähig ist. Das Aufbringen des notwendigen Eigenkapitals ist dabei eine notwendige, aber keinesfalls hinreichende Bedingung.
- Die Organisationsform Genossenschaft muss den internen Konflikt zwischen Arbeitnehmer- und Eigentümerinteressen lösen, was hohe Anforderungen an die Unternehmensführung aber auch an ihre anderen Mitglieder stellt, die möglichst im Vorfeld der Genossenschaftsgründung zu klären und zu regeln sind.
- Das Berliner Förderprogramm knüpft lediglich an der Finanzausstattung der Produktivgenossenschaft an, ohne parallel oder alternativ auch den Erwerb der erforderlichen Managementfähigkeiten zu fördern.
- Die Haftungsregeln des Förderprogramms (selbstschuldnerische Bürgschaft des / der Gründer/s) hebeln die Haftungsbeschränkung der Rechtsform Genossenschaft (eG) aus und erschweren eine Existenzgründung gerade durch eine gleichermaßen risikoaverse und finanzschwache Zielgruppe, wie es Erwerbslose sind.

Anmerkung der Redaktion:

*Die Langfassung des Redebeitrages ist mittlerweile unter dem Titel „Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik, Anmerkungen zum Berliner Förderkonzept“ erschienen in den WDP, Wismarer Diskussionspapiere, Heft 5/2003, Hochschule Wismar, Prof. Jost W. Kramer. Der Text kann als pdf-Datei unter folgender Adresse aus dem Internet heruntergeladen werden:
http://www.wi.hs-wismar.de/fbw/aktuelles/wdp/0305_kramer.pdf*

4.2 Mehr Jobs – Genossenschaften als beschäftigungspolitisches Instrument *Margrit Zauner, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Berlin*

1. Grundsätzliches zur Genossenschaft

Genossenschaften sind eine Form des gemeinschaftlichen wirtschaftlichen Handelns, die sich von anderen Formen durch die demokratische Rechtsform und den Solidargedanken unterscheidet. Das Demokratieprinzip äußert sich vor allem in der Mitbestimmung der Mitglieder über alle wirtschaftlichen und nachbarschaftlichen Angelegenheiten. Dabei zählt jede Stimme gleich viel, unabhängig davon, wieviel Kapital der Einzelne in die Genossenschaft gebracht hat. Im Unterschied zu Vereinen steht die Befriedigung der Interessen der Mitglieder im Mittelpunkt des Handelns. Dabei stehen Genossenschaften wie andere Organisationsformen auch in einem Spannungsverhältnis: „Eine erfolgreiche Genossenschaft muss sich im Wettbewerb behaupten und zugleich ihren spezifischen Charakter als nutzerorientiertes, demokratisch und von den Mitgliedern verwaltetes Unternehmen wahren. Erfolg bedeutet für sie nicht nur eine hohe Rentabilität des Unternehmens an sich, sondern auch die Förderung des materiellen und sozialen Wohls ihrer Mitglieder und der Gemeinschaft, in der sie tätig sind.“ (KOM, Entwurf Konsultationspapier „Genossenschaften im Unternehmen Europa“).

2. Chancen - und Risiken

Es ist und bleibt schwierig, das Thema „Genossenschaft“ in einem Atemzug mit „Beschäftigungspolitik“ zu nennen. Die Chance der Genossenschaften in diesem KONTEXT ist, dass hier ein weiteres Instrument in einer beschäftigungspolitischen Gesamtstrategie entwickelt wird, die die Bereiche Arbeit, Wirtschaft – und zum Teil - Frauen umfasst. Wir brauchen eine Verzahnung der Arbeitsmarkt-, Qualifizierungs-, Wirtschafts- und Frauenpolitik und wir brauchen den Mut neue Wege zu gehen. Dazu zählt aus Sicht des Berliner Senats auch die Er-

probung der finanziellen Förderung der Gründung von Produktiv- und Stadtteilgenossenschaften. Und angesichts des Problemdrucks und des Engagements der Beteiligten muss der Eindruck vermieden werden, hier sei eine neue „Wunderwaffe“ der Beschäftigungspolitik in Erprobung. Aber: das Instrument kann eine wichtige Ergänzung der bestehenden vielfältigen Ansätze sein, um Arbeitslosen – in diesem Fall gemeinschaftlich – einen Weg aus der Arbeitslosigkeit in eine tragfähige Selbständigkeit zu ebnen.

Genossenschaften waren schon immer ein Modell gerade auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten. Die Prinzipien Selbsthilfe, Gleichberechtigung und Solidarität werden von Menschen aufgegriffen, die alleine keinen Zugang zu eigenverantwortlicher wirtschaftlicher Tätigkeit haben, aber gemeinsam einen Weg sehen, sich eine Marktnische zu erschließen, um ihre eigene Beschäftigung am Markt zu sichern.

Aber: Jede Existenzgründung muss letztlich wirtschaftlich tragfähig sein. In diesem Sinne zeigt die genaue Analyse der Erfahrungen aus der Vergangenheit, wo die Grenzen liegen:

In Genossenschaften waren und sind Personengruppen wirtschaftlich tätig, die über begrenztes Wissen und Erfahrung im Aufbau und in der Führung eines Unternehmens verfügen. Genossenschaften bleiben Zusammenschlüsse von Schwachen, die sich in der Kooperation ergänzen und so eigenverantwortlich wirtschaften und am Markt (über-)leben. Ihr Engagement und ihre Motivation für die „Sache“ muss mit (betriebs-)wirtschaftlichem Sachverstand verbunden werden, um insgesamt erfolgreiche Wirtschaftseinheiten hervorzubringen.

3. Anforderungen

Mit einer Unternehmensgründung sind zahlreiche Risiken verbunden: NEBEN den wirtschaftlichen Risiken kommen erhebliche Belastungen in zeitlicher Form und bei der Bewertung von unternehmerischen Entscheidungen auf die Gründerinnen und Gründer zu. Die Gründung einer Genossenschaft ist eine Form, gemeinsam Dinge anzugehen und die wirtschaftlichen Risiken gleichberechtigt auf alle Genossenschaftsmitglieder in der Höhe ihrer Einlage zu verteilen. Die Genossenschaft bietet die Möglichkeit der gemeinsamen Entscheidung nach Diskussion und somit die Möglichkeit, im Kreise von gleichermaßen am Unternehmenserfolg Interessierten über die Ziele und Schritte der wirtschaftlichen Tätigkeit zu beraten und so eine bessere Entscheidungsgrundlage zu bekommen. Die Fokussierung der Kräfte führt zu einer Verbindung kleiner, flexibler Unternehmen bzw. Gründerinnen und Gründer mit der Verstärkung des wirtschaftlichen Potenzials einer größeren Einheit. Das gemeinschaftliche Handeln erfordert eine besondere, kooperative Form des Miteinanderumgehens und der Entscheidungsfindung, damit die Stärke von gemeinschaftlichen Entscheidungen nicht durch zeit- und kräfteraubende interne konflikthafte Entscheidungsprozesse konterkariert werden. Da in Genossenschaften alle Organe – also auch der Vorstand und Aufsichtsrat – aus dem Kreis der Mitglieder besetzt werden müssen, müssen hier neben den besonderen Anforderungen an Kommunikationsfähigkeit betriebswirtschaftliche Kenntnisse wie bei allen Gründungen vorhanden sein. Es gibt eine Reihe von Risiken bei der Gründung einer Genossenschaft, u.a. der Gegensatz zwischen dem egalitären Selbstverständnis der Mitglieder und dem prinzipiell hierarchischen Aufbau des arbeitsteiligen Betriebes. Ferner treten häufig Kontroversen bei der Verteilung von Gewinn und Verlusten auf. Damit verbunden leidet auch die Arbeitsmotivation.

Generell gilt: Dieses kann sowohl Stärke als auch Schwäche der jeweils spezifischen Genossenschaft sein. Die Begleitung von Genossenschaften durch die Prüfungsverbände bietet zudem eine besondere Form der Unterstützung für betriebswirtschaftliches Know-How an. Produktivgenossenschaften können – wenn sie als eine besondere Form der Existenzgründung betrachtet werden – gerade Frauen in dieser Phase unterstützen: Die Gründung benötigt von der einzelnen Gründerin weniger Kapital, die Gruppe kann verschiedene Komponenten zusammenführen und die Gründerin kann mit anderen Gründerinnen gemeinsam agieren. Das Demokratieprinzip birgt alle Chancen und Risiken, die aus geschlechterdemokratischer Sicht auftreten zu können: Die Sichtbarkeit und Gleichberechtigung versus der unglei-

chen Verteilung der sichtbaren und unsichtbaren Arbeit in der Gruppe und die Gefahr der unterschiedlichen Partizipation.

4. Fördermöglichkeiten

Produktivgenossenschaften sind Unternehmensgründungen in der Rechtsform einer Genossenschaft. Damit unterliegen sie auch allen wirtschaftlichen Anforderungen, die an die wirtschaftliche Tragfähigkeit einer Unternehmensgründung gestellt werden und gleichzeitig den Anforderungen, die ein wirtschaftliches Vorhaben in gemeinsamer Gründung an alle Beteiligten in Bezug auf Beteiligung, Risikoübernahme und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit von mindestens sieben gleichberechtigten Gründerinnen und Gründern stellt.

Benötigt werden ergänzend zu den Unterstützungsmaßnahmen, die sich insbesondere an Gründerinnen und Gründer von kleinen Unternehmen richten, und die die wirtschaftliche Tragfähigkeit eines Vorhabens absichern, Beratungsangebote, die die besondere Situation der wirtschaftlichen Tätigkeit in der Genossenschaft berücksichtigen. Dazu gehören die rechtlichen Besonderheiten ebenso wie Unterstützung bei den aus der demokratischen Verfasstheit der Genossenschaftsorgane resultierenden möglichen Probleme.

Wie viele andere Gründungen stehen auch Gründerinnen und Gründer von Genossenschaften, zumal aus der Arbeitslosigkeit, vor dem Problem, das notwendige Kapital aufzubringen.

Im März 2003 hat die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen die Richtlinie für die Vergabe von Existenzgründungsdarlehen nach dem Arbeitsmarkt- und Berufspolitischen Rahmenprogramm (ARP) auch für die Gründung von beschäftigungsorientierten Genossenschaften geöffnet. Die Richtlinie soll innerhalb eines Zeitraumes von zwei Jahren erprobt werden. Das Existenzgründungsdarlehen nach dem ARP wird anteilig aus Landesmitteln und Mitteln des Europäischen Regionalfonds (EFRE) finanziert und von der Investitionsbank Berlin (IBB) vergeben. Danach sind natürliche Personen, die eine Genossenschaft gründen wollen und auch die Genossenschaft selbst anspruchsberechtigt. Gefördert werden Existenzgründungen im gewerblichen Bereich und im Dienstleistungssektor. Vorhaben, bei denen besondere arbeitsmarkt- und frauenfördernde Struktureffekte nachgewiesen werden, sollen vorrangig Berücksichtigung finden.

Antragsberechtigt sind natürliche Personen, die bei der Antragstellung ihren Wohnsitz in Berlin haben und:

- die erwerbslos oder von Erwerbslosigkeit bedroht sind
- Anspruch auf Kurzarbeitergeld haben, bzw. in einer Auffanggesellschaft tätig sind und Anspruch auf Strukturkurzarbeitergeld (Struktur-KuG) haben.

Beschäftigungsorientierte Genossenschaften sind innerhalb eines Zeitraums von einem Monat nach Eintragung in das Berliner Genossenschaftsregister antragsberechtigt unter der Voraussetzung, daß zum Zeitpunkt der Antragstellung 70 Prozent der eingetragenen Mitglieder der Genossenschaft dem o.g. Personenkreis zuzuordnen sind.

Der Antrag ist **vor Gründung** der selbständigen Existenz bei der mit der Durchführung des Programms beauftragten Investitionsbank Berlin (IBB) zu stellen, d.h. vor Anmeldung des Gewerbes beim Gewerbeamt des zuständigen Bezirks. Mit dem Darlehensantrag ist der IBB ein schriftliches Unternehmenskonzept vorzulegen. Dieses Gründungskonzept wird von der IBB auf Schlüssigkeit und Tragfähigkeit überprüft.

Voraussetzung für eine Förderung ist, dass aufgrund der Prüfung des Gründungskonzepts von einer wirtschaftlichen Tragfähigkeit der Existenzgründung ausgegangen werden kann. Darüber hinaus muss der Antragsteller / die Antragstellerin die für das Vorhaben erforderliche kaufmännische und fachliche Qualifikation nachweisen. Die Existenzgründung muss im Land Berlin erfolgen.

Die finanzielle Förderung der Genossenschaftsgründung erfolgt in der Finanzierungsart eines niedrig verzinsten Darlehens. Gewährt werden bis zu 15.000 €; bei Antragstellung mehrerer antragsberechtigter Personen für eine gemeinsame selbständige Existenzgründung beträgt der Fördersatz bis zu 50.000 €. **Der Fördersatz für beschäftigungsorientierte Genossenschaften beträgt bis zu 75.000 €.**

Für das Darlehen wird höchstens ein Effektivzins von 4 Prozent jährlich erhoben. Die Laufzeit beträgt max. 10 Jahre. Die ersten beiden Jahre Nach Abschluß des Darlehensvertrages sind rückzahlungsfrei.

Der Darlehensnehmer / die Darlehensnehmerin kann Weiterbildungs- und Coachingleistungen im ersten Jahr der Gründung in Anspruch nehmen. Eine eingehende Beratung vor Beginn der Weiterbildung / des Coaching ist Fördervoraussetzung.

Wie finde ich Informationen?

Merkblatt „Förderung der Gründung von Produktivgenossenschaften“

Investitionsbank Berlin

Kundenzentrum Wirtschaft

Bundesallee 210

10719 Berlin

Tel. 030 / 21 25 47 47

Fax 030 / 21 25 33 22

kundenzentrum.wirtschaft@investitionsbank.de

Grundlage der Förderung:

Richtlinie für die Vergabe von EXISTENZGRÜNDUNGSDARLEHEN nach dem Arbeits- und Berufspolitischen Rahmenprogramm (ARP) vom 05. März 2003

4.3 Genossenschaften - eine Chance für Existenzgründer?

Dr. Andreas Eisen, Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V., Hannover

Genossenschaften sind Unternehmen, die sich u.a. durch ihre Eigentümer- und ihre interne Organisationsstruktur von anderen unterscheiden. Die allgemeinen rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Deutschland gelten für Genossenschaften gleichermaßen. Mit der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) werden immer wieder auch Hoffnungen und Erwartungen verbunden, die allerdings nicht selten im Gegensatz zum genossenschaftlichen Selbstverständnis als Unternehmen, das im Sinne seiner Mitglieder agiert und deren (wirtschaftliche) Interessen im Sinne eines kooperativen Individualismus fördert. Genossenschaften können als kooperative Unternehmen leisten, was ein Einzelner nicht zu leisten im Stande wäre. Genossenschaften sind aber keine neue Zauberformel der Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik, wie das manchmal gehofft wird und Genossenschaften sind schon gar keine wirtschafts- oder arbeitsmarktpolitischen Instrumente. Zu hoffen, allein die Unternehmens- und Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft könne strukturschwache Regionen stabilisieren, Langzeitarbeitslose in den Arbeitsmarkt integrieren und den Rückzug des Staates aus der umfassenden Daseinsvorsorge auffangen ist nicht nur unrealistisch, sondern schadet auch den Potentialen, die Genossenschaften durchaus haben, um nachhaltig mittelständische Strukturen zu stärken und damit auch Arbeitsplätze zu sichern oder zu schaffen. Wird eine Genossenschaftsgründung mit solchen Erwartungen vorgenommen, so ist die Gefahr der Überforderung des Genossenschaftsmodells und der Genossenschaftsidee und vor allem der engagierten Mitglieder groß. Ohne diese Diskussion vertiefen zu können, sei hier auf zwei grundsätzliche Bedenken verwiesen:

- Die Unternehmens- und Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft eG schafft und sichert allein noch keine Arbeitsplätze. Dazu ist ein marktfähiges Produkt und ein effizientes Unternehmen erforderlich.
- Stadtteilgenossenschaften und sog. beschäftigungsorientierte Genossenschaften sind dort erfolversprechend, wo ein qualitativ hochwertiges Produkt auf eine nachhaltige

kaufkräftige Nachfrage trifft. Dazu gehört auch ein betrieblicher Leistungsprozeß, in dem sich die Mitglieder als Mitunternehmer ihrer Genossenschaft verstehen.

Dabei gibt es eine Reihe von durchaus auch wirtschafts-, arbeitsmarkt- und sozialpolitisch interessanten Funktionen, die Genossenschaften erfolgreich und vielfach besser als andere Unternehmensformen und besser als staatliche Ordnungs- oder Förderpolitik übernehmen können. Dies gilt nach ihrer Struktur für Bereiche, in denen kooperatives wirtschaftliches Handeln erforderlich ist. Für die Gründung einer Genossenschaft bieten sich m.E. besonders folgende Bereiche an:

1. *dauerhafte Kooperation kleiner und mittelständischer Unternehmen und von Freiberuflern*
2. *traditionelle Einkaufs- und Absatzgenossenschaften*
3. *Rechtsform für die Unternehmensnachfolge im Sinne eines Employee-Buy-Outs*
4. *Rechtsform zur Privatisierung öffentlicher Einrichtungen / Dienstleistungen*

Zu 1.

Dauerhafte Kooperationsform kleiner und mittelständischer Unternehmen und Freiberufler

Angesichts der fortschreitenden Weltmarktintegration von Märkten und Unternehmen im Rahmen der Globalisierung stehen Freiberufler und Mittelständler auch in traditionell eher gering integrierten Branchen vor der Aufgabe, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die komplexe Arbeitsprozesse und oft auch einen hohen Kapitaleinsatz erfordern. Eine Musterbranche dafür ist das Bauhaupt- und -nebgewerbe. Immer mehr Bauherren verlangen integrierte Bauleistungen (den „Vertrag aus einer Hand“), was die Koordination verschiedener Handwerker und Dienstleister und einen entsprechenden rechtlichen Rahmen für ihre Kooperation erfordert. Der traditionell spezialisierte Freiberufler oder Handwerksmeister ist damit i.d.R. überfordert. Als Antwort auf die zunehmende Konkurrenz von entsprechenden Dienstleistungsangeboten von Fachmärkten und großen Bauunternehmen und Konzernen bietet der Zusammenschluss von Handwerkern verschiedener Gewerke sowie Ingenieuren und Architekten in Genossenschaften, die integrierte Leistungspakete bis hin zum schlüsselfertigen Bauen anbieten und die notwendigen Absprachen und die Ablaufplanung intern regelt die Möglichkeit, den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden und sich am Markt behaupten zu können und sogar neue Märkte zu erschließen. Dies kann über die reine Bauphase hinausgehen und Dienstleistungen der Gebäudebewirtschaftung einbeziehen. Eine solche Kooperation in Form einer Genossenschaft ermöglicht es Handwerksbetrieben und Freiberuflern unter dem zunehmenden auch internationalen Konkurrenzdruck zu bestehen und ermöglicht es ihnen, an größeren Ausschreibungsverfahren teilzunehmen, die Organisationsleistung und Kapitaldecke des einzelnen Betriebes überfordern würden. Bei diesem neuen Typ von Genossenschaft handelt es sich um zwischenbetriebliche Kooperationen, die anders als klassische Ein- oder Verkaufsgenossenschaften unterschiedliche Leistungen ihrer Mitglieder bündelt und zu einem markt- und leistungsfähigen Paket schnürt. Allerdings existieren bei vielen KMU und Selbständigen gerade im Handwerk Vorbehalte gegen solche Kooperationen, da sie nicht nur die Arbeitsabläufe in den einzelnen Betrieben verändern, sondern auch eine gewisse Offenlegung von internen betrieblichen Daten und Planungen erfordert. Deshalb muss dazu erst eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die sich aus einer in einzelnen Schritten vertieften Kooperation ergibt.

Diese neue vertiefte Kooperation beschreibt einen neuen Typ Genossenschaft, die anders als die traditionelle Einkaufs- oder Absatzgenossenschaft, eine Reihe betrieblicher Funktionen integriert und für die Mitglieder durchführt. Dies kann von der einfachen Lohnbuchhaltung bis zum kompletten Personalwesen mit Personalauswahl, -verwaltung und -entwicklung gehen, was Bereiche wie die betriebliche Fortbildung einbezieht, die eine langfristige Abstimmung der Unternehmensziele und strategischen Entwicklungsentscheidungen ermöglicht.

Zu 2.

Traditionelle Einkaufs- und Absatzgenossenschaften

Beschränkten sich E- / A-Genossenschaften (traditionell im Agrarbereich und im Handwerk tätige) früher weitgehend auf den gemeinsamen Einkauf oder die Vermarktung für ihre Mitglieder, so bieten moderne Genossenschaften heute deutlich mehr Leistungen für ihre Mitglieder. Dies reicht von klassischen Managementfunktionen wie Auftragsakquisition, Vertragsgestaltung und Werbung bis zu Bildungsangeboten und der Einführung von betrieblichen Qualitätsmanagementsystemen. Die Übernahme solcher Leistungen durch die Genossenschaft als interner Dienstleister für ihre Mitglieder ist um so leichter einzuführen, je homogener die Mitgliederstruktur ist. Die Genossenschaft wird für ihre Mitglieder so zu einem universellen Beratungs- und Serviceunternehmen. Die traditionelle Form der Einkaufs- und Absatzgenossenschaft erfreut sich aber auch in jüngerer Zeit neuer Beliebtheit und hat Bereiche und Branchen erreicht, die klassischerweise nicht genossenschaftlich organisiert sind. Dies trifft beispielsweise auf den gesamten Bereich des Gesundheitswesens zu, und auch branchenübergreifend schließen sich zunehmend Unternehmen zusammen, um gemeinsam günstigere Einkaufskonditionen etwa im Energie- oder Telekommunikationsbereich zu erlangen.

Zu 3.

Rechtsform für die Unternehmensnachfolge im Sinne eines employee-buy-outs

Die Form der Genossenschaft als Modell der Unternehmensnachfolge im Sinne eines Employee-Buy-Out (EBO), also die Übernahme des Unternehmens durch die Gesamtheit oder zumindest einen Grossteil der Mitarbeiter, spielt bei den einschlägigen Konzepten zur Unternehmensnachfolge so gut wie keine Rolle. Dies verwundert umso mehr, als die Genossenschaft sich als ein erfolversprechendes EBO-Modell für eine Unternehmensnachfolge durch die Mitarbeiter geradezu anbietet. Die Übernahme des Unternehmens durch Mitarbeiter in Form einer Produktivgenossenschaft ist eine erfolversprechende Option - nicht nur als -letztmögliche - Strategie zur Verhinderung von Unternehmensschließungen oder zur Weiterführung von Betriebsteilen, sondern auch gegenüber anderen Formen der Nachfolgeregelung. Im Gegensatz zum Verkauf oder einem bloßen MBO ermöglicht die Gründung einer Genossenschaft eine umfassende und weitreichende Beteiligung der gesamten Belegschaft am Unternehmen. Durch ein genossenschaftliches EBO können drohende Unternehmensschließungen verhindert werden, spezifisches gemeinsames Know-how kann im Unternehmen und in der Region erhalten bleiben. Mittelständischen Unternehmen werden bei einer umfassenden Partizipation der Mitarbeiter an der Unternehmensentwicklung gute Erfolgchancen eingeräumt

Die genossenschaftliche Rechtsform der eG in der Form der Produktivgenossenschaft - bei der die Mitglieder und Eigentümer gleichzeitig im Geschäftsbetrieb der Genossenschaft tätig sind - bietet in diesem Zusammenhang wie keine andere Rechtsform die Möglichkeit der demokratischen Mitwirkung und der Beteiligung der Mitarbeiter als Mitunternehmer. Ein solches EBO entspricht nicht nur einem modernen Unternehmensleitbild, das Mitarbeiterpartizipation als einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens begreift, sondern ermöglicht auch die adäquate Beteiligung von Leistungs- und Erfahrungsträgern des Unternehmens, für die andere Formen der Beteiligung an der Unternehmensnachfolge nicht oder nur bedingt möglich wären.

Ältere leitende Mitarbeiter, für die eine Beteiligung an einem MBO nicht mehr, oder Nachwuchskräfte, für die dies noch nicht in Frage käme, können sich im Rahmen der Übernahme durch eine Genossenschaft problemlos am Unternehmen beteiligen. Die Integration des bisherigen Firmeninhabers oder Geschäftsführers im Übergangsprozess kann im Rahmen der Genossenschaft fließend gestaltet werden. So kann der bisherige Inhaber zunächst noch im

Vorstand der Genossenschaft aktiv sein und später eine Funktion im Aufsichtsrat übernehmen. So kann er seine Erfahrung und sein Know-how dem Unternehmen weiter zur Verfügung stellen. Vor dem Hintergrund des für manche Regionen bedrohlichen Verlusts an Arbeitsplätzen, durch Stilllegung und Auflösung von Betrieben, bei denen die Nachfolge nicht rechtzeitig und adäquat gelöst werden konnte, können genossenschaftliche EBO-Ansätze ein wichtiges Element zur Erhaltung und Sicherung regionaler Beschäftigung sein.

Zu 4.: Rechtsform zur Privatisierung öffentlicher Einrichtungen / Dienstleistungen

Die Privatisierung öffentlicher Aufgaben ist seit mehr als zwei Jahrzehnten ein kommunalpolitischer Dauerbrenner. Obwohl eine Politik der Deregulierung und Privatisierung grundsätzlich kaum noch in Zweifel gezogen wird, zeigt die Erfahrung, dass die Übertragung bisher in kommunaler Eigenregie erbrachter Leistungen auf Kapitalgesellschaften allein weder ein Garant für die notwendige Entlastung der kommunalen Haushalte noch für eine optimale Leistungserstellung ist. Die Privatisierung durch Überführung öffentlicher Aufgaben in Genossenschaften bietet eine interessante, wenn nicht adäquate Alternative. In zunehmendem Maße ziehen sich der Staat und die Kommunen aus verschiedensten Aufgabenbereichen zurück und beschränken sich auf die Überwachungsfunktionen. Mit der Privatisierung öffentlicher Aufgaben und der Liberalisierung bisher stark regulierter Märkte verspricht man sich einerseits eine Kostenentlastung der öffentlichen Haushalte und andererseits eine effizientere Aufgabenerfüllung, als dies im öffentlich-rechtlichen Rahmen möglich ist. Hier gibt es allerdings einige Bereiche und Anforderungen für die der Markt keine adäquaten Lösungen ermöglicht.

Im Bereich des Gesundheitswesens, im Bildungswesen und im Umweltschutz ebenso wie im Bereich der Ver- und Entsorgung sowie der öffentlichen Infrastruktur bieten genossenschaftliche Konzepte als nutzernahe und nutzerbestimmte Privatisierungsformen eine echte Alternative zu privaten Investoren. Wasserversorgung, Krankenhäuser, Pflegedienstleistungen, Bildung und andere grundlegende Infrastruktur- und Versorgungsleistungen sind für das soziale und wirtschaftliche Leben einer Gemeinde von entscheidender Bedeutung. Eine Privatisierung von Aufgaben im öffentlichen Interesse bedarf besonderer politischer Sorgfalt. Ziel und Maßstab einer Privatisierung kann und darf nicht allein die Entlastung der kommunalen Finanzen, sondern muss immer die Gewährleistung einer mindestens ebenso effektiven Leistungserstellung sein.

Das Selbstverwaltungsprinzip der Genossenschaft und die unmittelbare Möglichkeit demokratischer Mitbestimmung gewährleisten eine angemessene Berücksichtigung örtlicher Belange. Befürchtungen im Hinblick auf Versorgungssicherheit und Qualität oder hinsichtlich einer unangemessenen Verteuerung der Leistung aufgrund fremder Gewinninteressen, können durch eine genossenschaftliche Privatisierung von vorne herein ausgeschlossen werden. Eine Genossenschaft als Träger von Aufgaben im öffentlichen Interesse garantiert umfangreiche Informations- und Kontrollrechte der Mitglieder und Nutzer. Die Genossenschaft bietet somit nicht nur Möglichkeiten einer nutzernahen und nutzerbestimmten Privatisierung, sondern auch wirksameren Schutz vor Spekulationen, als dies durch staatliche Überwachung und Regulierung möglich sein dürfte.

Anmerkung der Redaktion:

Diese Zusammenfassung wurde unter Verwendung des Aufsatzes: „Die Genossenschaft ist ein Zukunftsmodell. Neue Genossenschaften und neue Perspektiven für genossenschaftliche Lösungen“ erschienen in: Genossenschaftsmodelle zwischen Auftrag und Anpassung, Markus Hanisch (Hrsg.), Berlin 2002, erstellt. Autor ist der Referent Dr. Andreas Eisen.

4.4 Stadtteil-Genossenschaften als privatwirtschaftliche Anbieter sozialer und kultureller Dienstleistungen

Dr. Andreas Prüfer, Stadtrat für Wirtschaft und Immobilien, Bezirk Berlin-Lichtenberg

Thema des Impulsreferats ist die mögliche Funktion von „*Stadtteilgenossenschaften als privatwirtschaftlicher Anbieter lokaler sozialer und kultureller Leistungen*“. Diese Themenstellung lässt vielleicht den Eindruck entstehen, an dieser Stelle erfolgt ein Bericht über konkrete Erfahrungen aus Lichtenberg. Diese sind leider (noch) nicht vorhanden.

Allerdings beschäftigt das Bezirksamt Lichtenberg - nicht zuletzt ausgelöst durch die Initiativen der Regierungskoalition in Berlin - die Frage sehr wohl. Wenn man also zunächst einmal ein Fragezeichen hinter das Plenumsthema setzt, dann ist damit der Stand der Dinge - jedenfalls für Lichtenberg - besser beschrieben. Antworten oder auch nur präzisere Fragestellungen und Problembeschreibungen ergeben sich vielleicht (hoffentlich) aus der Diskussion auf dieser Veranstaltung.

Der Wirtschaftsstadtrat mit Zuständigkeit für die Verwaltung des kommunalen Immobilienbestandes ist vielfältig mit Problemen *von Anbietern lokaler sozialer und kultureller Leistungen* konfrontiert. Neben der Zuständigkeit für das Bezirkliche Bündnis für Wirtschaft und Arbeit ist die Vermietung bezirklicher Gebäude und Räumlichkeiten ständig mit Problemen der Finanzierung von Mieten und Betriebskosten durch Projekte und Freie Träger verbunden, da sie diese Verpflichtungen wegen ausbleibender öffentlicher Förderungen nicht mehr bezahlen (können).

Es stellt sich deshalb die Frage, was kann eine Genossenschaft besser, nachhaltiger, wirtschaftlicher anbieten. Können kommunalpolitische Entscheidungsträger, die die Angebote an lokalen sozialen und kulturellen Leistungen von Vereinen, Projekten, Trägern ja trotz kritischer Haushaltslage erhalten wollen, über Genossenschaftsinitiativen dem täglichen Dilemma entrinnen, Einrichtungen schließen und damit Angebote für die Bürger einstellen zu müssen?

Im Dezember vorigen Jahres hat das Bezirksamt Lichtenberg einen Workshop zur Frage der Gründung von Genossenschaften als Alternative zu Formen der Arbeitsförderung angesichts der wachsenden Probleme beim Erhalt von Projekten der sozio-kulturellen Arbeit im Bezirk, damals schon mit Blick auf die veränderte Arbeitsmarktpolitik der Bundesanstalt für Arbeit, durchgeführt.

Hintergrund ist dabei der Konflikt, dass in Lichtenberg wie vielerorts umfassende Leistungen der sozio-kulturellen Arbeit des Bezirkes durch zahlreiche, um nicht zu sagen zahllose Projekte, Vereine, Träger erbracht werden, die sich in aller Regel (noch) auf die Instrumente der Arbeitsförderung stützen. Projekte, die für die Versorgung der Bevölkerung und die soziale Stabilität in den Stadtteile unverzichtbar sind - weil sie angesichts weiter wachsender Arbeitslosigkeit und Sozialhilfe und fehlender kommunaler Mittel an vielen Stellen im Bezirk das Gemeinwesen zusammenhalten und Dinge tun, die der Staat schon lange nicht mehr leistet. Letzteres ist dabei nicht einmal das entscheidende Problem, ist doch die Nähe der Projekte und Vereine zu den Bewohnern, zu den Angelegenheiten in den Kiezen und zu bürgerschaftlichem Engagement eher ein Garant dafür, das getan wird, was gebraucht wird. Und dass oft mit weitaus weniger finanziellem Aufwand, als durch vergleichbare kommunale Einrichtungen.

In dieser Funktion sehe ich auch einen Ansatz für eine Neustrukturierung der Arbeit in Genossenschaften. Die laufende Debatte zur Funktion und zu Gestaltungsoptionen von Stadtteilgenossenschaften muss darauf Antworten finden. Auffällig ist, dass es bundesweit offenbar bisher nur sehr wenige Beispiele für funktionierende Stadtteilgenossenschaften gibt: Von 60 Einträgen unter dem Begriff *Stadtteilgenossenschaft* bei der Suchmaschine

www.google.de verwiesen mindestens 30 auf Willi Achter und die Stadtteilgenossenschaft Wedding. Außerdem finden sich - nicht ganz taufrische - Angaben zu Genossenschaften in Leipzig-Stötteritz und Köln-Mühlheim. Nun heißen sicher nicht alle Stadtteilgenossenschaften auch Stadtteilgenossenschaft XY und sind über eine solche pauschale Abfrage zu ermitteln, aber das Resultat zeigt doch eine eher dürftige unternehmerische Praxis

Alle tun offenbar das, was in Lichtenberg seit Jahren mit sozio-kulturellen Zentren versucht wird, ergänzt und das scheint wichtig und die Besonderheit auszumachen, durch Angebote im quasi wirtschaftlichen Bereich. Das ist der Punkt! Es geht also um eine Verknüpfung von Erwerbsarbeit und Bürgerarbeit, Konsum bzw. Lebensgestaltung, die hier praktiziert werden soll. So wie sich in Lichtenberg Träger sozio-kultureller Zentren in den Stadtteilen organisieren und ihre Mitglieder und Aktivisten rekrutieren, richten sich - soweit dies erkennbar ist - Stadtteilgenossenschaften vor allem an Bewohnern und Unternehmen der jeweiligen Kieze und werben sie und ihre Vereine als Mitglieder. Solche Genossenschaften befassen sich mit sozio-kultureller Arbeit i.w.S., mit Beschäftigungsinitiativen, mit Bauvorhaben und baulicher Unterhaltung, bieten Vernetzungsstrukturen mit anderen Organisationen an, Gewerbetreibende des Stadtteils organisieren sich als Werbegemeinschaft über die Stadtteilgenossenschaft oder die Genossenschaft sorgt über ein Rabattsystem dafür, dass den Bewohnern des Stadtteils, die Mitglied geworden sind, Einkaufsvorteile eingeräumt werden.

Gerade in strukturschwachen Stadtteilen soll dadurch die lokale Ökonomie gestärkt werden. In zahlreichen Beschreibungen finden sich zu dem hehre Ansätze, wie der, dass „durch die Schaffung einer Verbundstruktur innerhalb der Genossenschaftsorganisation, durch die Verbindung von Wohnungs-, Energie- Produktiv- und Stadtteilgenossenschaften darüber hinaus sogenannte Synergieeffekte erzielt werden können“. Nun fehlt nur noch die Genossenschaft, die diese Effekte unter den Bedingungen der aktuellen Berliner Wirtschaftslage realisiert.

Zu den Rahmenbedingungen ist in den vorhergehenden Referaten schon viel gesagt worden, zu denen in Berlin mit der Förderung im Rahmen des ARP geschaffenen besonderen Bedingungen auch. Was immer noch fehlt, ist der überzeugende Ansatz dafür, wie die Genossenschaft als besondere Unternehmensform, als am Markt (mit allen Einschränkungen oder innerhalb der Genossenschaft möglichen Sonderbedingungen des Tauschhandels) tätiges Unternehmen sich gerade auf Feldern bewähren soll, die bislang ganz wesentlich von Förderung abhängig sind. Um eine frühere Aussage von Dr. Eisen zu zitieren sind Genossenschaften mit einer solchen Zielstellung in der Bundesrepublik eher „over-researched und under-developed“, was heißen soll, dass auch in der wirtschaftspolitischen Debatte immer die gleichen Beispiele angeführt werden.

Alle Beispiele für Stadtteilgenossenschaften sind zumindest deutlich „anschubfinanziert“ worden, vielfach bearbeiten sie Projekte, die wiederum von Förderung abhängig sind. Wo also sind die innovativen, marktfähigen Geschäftsideen und Betriebskonzepte, die Anbieter soziokultureller Dienstleistungen unabhängig machen von traditionellen Förderungsformen? Wie überwinden Stadtteilgenossenschaften solche Phasen mit „strukturellen Liquiditätsproblemen“, wie sie auch im `Paradebeispiel Wedding´ konstatiert werden?

Eine Chance ist die Verknüpfung von sozialen und kulturellen Dienstleistungen im weitesten Sinne und der Beschäftigung Arbeitsloser mit marktfähigen Angeboten im kiezbezogenen Einzelhandel, im Handwerk, bei der Grünflächenpflege, aber auch bei der Familien- und Altenpflege oder der Kinderbetreuung. Notwendig sind dafür jedoch Mentalitätswechsel auf mehreren Seiten:

- Solche Märkte müssen zunächst für neue Anbieter erschlossen werden
- Eine zahlungsfähige Nachfrage auch für sozio-kulturelle Leistungen - muss erzeugt bzw. erfolgreich angesprochen werden. Dies ist eine schwierige und langfristige Aufgabe.

- Es braucht risikobereite Aktivisten. Also Leute, die das Projekt einer Genossenschaftsgründung auch anfassen, wenn nicht dreijährige Zuwendungsbescheide dahinter stehen.

Trotzdem und gerade dann ist weiter öffentliche Förderung und Unterstützung notwendig. Erforderlich ist die Verknüpfung vorhandener und die Entwicklung angepasster Beratungs- und Förderinstrumente, sowie eine gezielte öffentliche Auftragsvergabe von benötigten Dienstleistungen.

Sollten diese Anforderungen an Eigeninitiative und Innovationsbereitschaft von den neuen Genossenschaften erfüllt werden, ließen sich dann ganz neue Tätigkeitsfelder erschließen. Ein Beispiel dazu aus der aktuellen Haushaltsdebatte (Doppelhaushalt 2004/5) im Bezirkssamt Lichtenberg. Bei der Bewirtschaftung der bezirklichen Immobilien gäbe es die Möglichkeit, dass das dafür eingesetzte Personal (Hausmeister, Pförtner und Transportarbeiter – insgesamt 56 Mitarbeiter) eine Genossenschaft für Gebäudedienstleistungen gründet. Diese könnte die sich dann nicht nur um die KiTa und den Jugendclub kümmern, sondern auch um das Haus eines Kulturvereins, die Grünanlage, das private Pflegeheim um die Ecke und die drei noch vorhandenen Tante-Emma-Läden im Stadtteil usw.. Aus einer solchen Geschäftsidee ergeben sich allerdings ganz konkrete Fragen, die gelöst werden muss(t)en:

- Wie gewinnt man Beschäftigte des Öffentlichen Dienstes im Land Berlin dazu, sich (kollektiv) selbständig zu machen?
- Darf das Bezirksamt zur Unterstützung einer solchen Ausgründung langfristige Leistungsverträge anbieten, ohne das öffentliche Vergaberecht zu verletzen?
- Wie wird wohl die Reaktion der existierenden privatwirtschaftlichen Konkurrenz (lokal aber auch regional, z.B. Dussmann) zu einem solchen öffentlichen Employee-Buy-Out sagen?

Um nicht vom Thema abzukommen: Spannend wird es ja dann, wenn ein im Kiez verankerter Träger sozio-kultureller Dienstleistungen solche Aufgaben übernehmen und damit die Grenzen für eine nachhaltige wirtschaftliche Betätigung von Freien Trägern aufbrechen könnte. Auch ich glaube, dass durch so strukturierte Genossenschaften bestimmte **soziale Wirkungen** ausgehen würden, die wieder an Bedeutung gewinnen sollten - hier sei Michael Sobanski von der Berliner Servicegenossenschaft zitiert:

- **Schutz** vor dominierender wirtschaftlicher Macht,
- **Förderung** des Wettbewerbes, die auch Nichtmitgliedern einer Genossenschaft zugute kommen kann,
- **Selbstversorgung** statt Staatshilfe.

Die von Genossenschaftsenthusiasten wie Sobanski konstatierte **zunehmende Nachfrage** nach genossenschaftlichen Kooperationen von Handwerkern, Gewerbetreibenden, Dienstleistern, Selbständigen und Freiberuflern, Existenzgründern, alternativen Gruppen, Mietern, Kommunalpolitikern, Sozialarbeitern, engagierten Bürgern und Beziehern von sozialen Transferleistungen, Beschäftigungsinitiativen und Sozialbetrieben existiert z.Z. mehr als Forderung an eine veränderte Strukturpolitik, denn als unternehmerische Praxis. Diese müsste aber vor allem erst einmal angeregt werden. Hier ist die lokale und regionale Wirtschaftspolitik in der Pflicht.

Fazit und Grundsatz dieser (sicherlich vorläufigen) Überlegungen bleibt:

*Die überzeugende **Geschäftsidee** ist die Grundvoraussetzung jeder Genossenschaftsgründung. Zum wirtschaftlichen Erfolg gehört auch die Bereitschaft, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Der „**Unternehmertypus**“ ist auch in einer Genossenschaft notwendig; ohne solche „MacherInnen“ werden noch viele Konferenzen veranstaltet werden, auf denen die gute Idee Genossenschaft diskutiert wird. Nur Unternehmen in der Form der Genossenschaft werden nicht begründet. Dass mit der Entscheidung der Berliner Koalition,*

die Möglichkeiten und Grenzen der Rechtsform Genossenschaft in ihren verschiedenen Anwendungsformen in einem zweijährigen Modellprojekt zu erproben und das mit einer entsprechenden Förderung zu untersetzen, die Diskussion konkreter werden kann, ist ein wichtiger erster Schritt:

Es kommt darauf an, etwas daraus zu machen !

5. Diskussion und Ergebnisse

Die Diskussion konzentrierte sich auf einige kritische Punkte der neuen Berliner Förderpolitik und die zukünftige Rolle von Genossenschaften in der veränderten Arbeitsmarktpolitik und bei der Neugestaltung von kommunalen Dienstleistungen.

Durch die Einführung von Prof. Kramer wurde gezielt die Frage aufgeworfen, inwieweit es über die Förderung im Rahmen von Existenzgründungsdarlehen eine weitergehende Beratung und Schulung von Entscheidungsträgern (im wesentlichen Vorstand und Aufsichtsrat) neu gegründeter Genossenschaften geben sollte, um deren BWL-Kenntnisse und praktische Managementfähigkeiten auszubauen und zu verbessern. Dies nicht zuletzt angesichts der strukturellen Interessenkonflikte der Unternehmensform Genossenschaft, die Kramer in seinem Beitrag skizziert hatte. Vertreter der Investitionsbank Berlin und der Senatsverwaltung Wirtschaft, Arbeit und Frauen widersprachen dieser These nachdrücklich mit dem Hinweis auf die besonderen Förderangebote für ein praxisorientiertes Coaching, die die neue Richtlinie bereits beinhaltet. Darüber hinaus wäre es nicht möglich, eine Rechtsform bzw. eine Gründergruppe durch eine subventionierte Qualifizierung der Geschäftsführung im Wettbewerb besser zu stellen. Diese Problematik sah auch Kramer in seiner Replik, verwies aber auf seine Erfahrungen mit Gründungsprozessen aus der Arbeitslosigkeit heraus, in der besonders fehlende Managementkompetenz(en) der kritische Faktor für die Überlebensfähigkeit von neuen Unternehmen sei.

Das von Dr. Eisen vorgestellte Verfahren einer Betriebsübernahme durch die Belegschaft (sog. Employee-Buy-Out = EBO) in der Rechtsform einer Genossenschaft bei der Aufgabe des bisherigen Unternehmensinhabers aus Altersgründen oder auch im Rahmen eines Insolvenzverfahrens löste eine Reihe von Kommentaren aus. Von verschiedenen Teilnehmern wurde die Auffassung vertreten, die Gründung einer solchen EBO eG sei nur sinnvoll bei einer begrenzten Mitarbeiterzahl mit einem ungefähr gleichen Qualifizierungsniveau: Also eine Belegschaftsstruktur wie man sie bei technologieintensiven Existenzgründungen oder produktionsnahen Dienstleistungen findet. Bei den klassischen Inhaberwechseln im Handwerk und im industriellen Mittelstand bestehe die Gefahr, daß in der Übergangsphase die neue Unternehmensführung (i.d.R. der Vorstand der eG) mit Autoritätsproblemen angesichts seines Rollenwechsels konfrontiert wird. Dieses Problem entsteht nicht, wenn sich der Vorstand aus dem bisherigen Management rekrutiert. Dann ist der Übergang zum Management-Buy-Out (MBO) allerdings fließend. Als zusätzliche Stabilisierung könnte der bisherige Inhaber über einen Sitz im Aufsichtsrat für eine Übergangszeit in die Unternehmensleitung eingebunden werden. Auch dies kann allerdings die Position des Vorstandes schwächen.

Weniger problematisch wäre eine solche Betriebsübernahme, wenn die Mitgliedschaft der Genossenschaft nicht nur aus der Belegschaft, sondern auch aus einer größeren Gruppe von Nutzern der Unternehmensleistung besteht, wie es z.B. bei der Privatisierung eines kommunalen Versorgungsunternehmens der Fall sein könnte. Beispiele dafür hatte Dr. Eisen in seinem Referat benannt.

Ein weiteres kontrovers diskutiertes Thema war die Privatisierung öffentlicher Leistungen im Anschluß an die Ausführungen von Dr. Prüfer. Dabei ging es weniger um die Frage, ob

Stadtteil- oder allgemein lokale Dienstleistungsgenossenschaften in der Lage wären, solche Leistungen der soziokulturellen Infrastruktur und / oder von allgemeinen Versorgungsaufgaben (z.B. facility-management) zu erfüllen. Strittig war, zu welchen Konditionen ein solcher Übergang erfolgen müsste, damit eine solche Genossenschaft am Markt erfolgreich sein kann. Als - sicherlich vorläufiges - Ergebnis lassen sich zwei Aussagen treffen:

- Eine Übernahme von Personal aus kommunalen Einrichtungen zu ihrem bisherigen arbeitsrechtlichen Status (Lohnhöhe, Arbeitsbedingungen und Kündigungsschutz gemäß BAT) führt zu nicht marktfähigen Selbstkosten der Dienstleistungsgenossenschaft gerade im Land Berlin / in Ostdeutschland. Angesichts hart umkämpfter Märkte, auf denen viele Wettbewerber noch nicht einmal Tariflöhne zahlen, sind entsprechende Produkt- / Leistungspreise nicht durchsetzbar. Andererseits sind Mitarbeiter des Öffentlichen Dienstes in der Regel nicht bereit, aus diesem in ein privatisiertes bzw. privates Unternehmen zu wechseln, wenn sie nicht genau diese Konditionen garantiert bekommen. Da diese Mitarbeiter nach einer Privatisierung ihrer Einrichtung vom Land / Bezirk weiter beschäftigt werden müssten, sind solche zur Zeit für die öffentlichen Arbeitgeber nicht attraktiv.
- Bei der Privatisierung einer Einrichtung bzw. einer bisher öffentlich erbrachten Dienstleistung wird in vielen Fällen eine Mischfinanzierung (Nutzerentgelte + öffentliche Subventionen entweder für die Leistung selbst oder den betrieblichen Leistungsprozeß) notwendig sein, da die betroffenen Nutzergruppen nicht gewillt bzw. in der Lage sind den vollen Marktpreis zu bezahlen. Entscheidend ist hier der Subventionsanteil (in vH des Marktpreises), der von Leistungsart zu Leistungsart stark schwanken dürfte. Je schwieriger die entstehenden Kosten einem einzelnen Nutzer bzw. einer Nutzergruppe zuzuordnen sind (beispielsweise in der offenen Jugendarbeit), desto schwieriger dürfte ein Nutzerentgelt nahe dem Marktpreis durchzusetzen sein. Darüber hinaus hat sich in Ostdeutschland durch die langfristige Subventionierung solcher öffentlichen Angebote über die Bundesanstalt für Arbeit im Rahmen von ABM und SAM eine Gewöhnung an nicht marktgerechte Preise und Konditionen ergeben. Unstrittig war, dass bei Leistungen für besondere Zielgruppen wie Schuldnerberatung, medizinische Betreuung von Obdachlosen oder Angebote der niederschweligen Drogenhilfe eine Privatisierung nur dann Sinn macht, wenn der Staat bereits ist, die Gesamtkosten der Leistungserbringung zu finanzieren.

6. ReferentInnen und AutorInnen der Beiträge

▪ Prof. Dr. Jost Kramer

Hochschule Wismar, Mecklenburg-Vorpommern
Fachbereich Wirtschaft
Professor für Allgemeine BWL und Genossenschaftswesen

Postanschrift: HS Wismar, FB Wirtschaft, PF 1210, 23952 Wismar
Tel.: 03841 / 753-441
Fax: 03841 / 753-131
e-Mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

▪ Margrit Zauner

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin
Leiterin des Referates Gleichstellung von Frauen in der Arbeitswelt

Postanschrift: Martin-Luther-Str. 105, 10825 Berlin
Tel.: 030 / 9013-8907
Fax: 030 / 9013-8902
e-Mail: margrit.zauner@senarbsozfrau.verwalt-berlin.de

▪ Dr. Andreas Eisen

Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V.
Referat Grundsatzfragen

Postanschrift: Hannoversche Str. 149, 30625 Hannover
Tel.: 0511 / 9474-325
Fax: 0511 / 9574-375
e-Mail: andreas.eisen@geno-verband.de

▪ Dr. Andreas Prüfer

Bezirksamt Lichtenberg von Berlin
Bezirksstadtrat
Abteilung Wirtschaft und Immobilien

Postanschrift: Mellenseestr. 34, 10319 Berlin
Tel.: 030 / 51063-500
Fax: 030 / 51063-509
e-Mail: andereas.pruefer@ba-libg.verwalt-berlin.de