

Vorwärts, Genossen!

Genossenschaften sind die ideale Unternehmensform für das Internetzeitalter – ein Essay von Simone Janson.

Internet, Web 2.0 und jetzt die Finanzkrise – bei Unternehmen ist radikales Umdenken gefragt: spezielle Produkte und Dienstleistungen statt Massenmarkt, kommunikatives Miteinander statt Werbekampagnen, Kooperation statt Konkurrenz, solide Finanzierung statt überzogener Kredite. Die Unternehmensform, die Mitwirkung, Mitgestaltung und Mitverantwortung ermöglicht, gibt es schon seit dem 19. Jahrhundert: die Genossenschaft. Sie müsste nur neu entdeckt werden.

Das Gemeinsamkeit stark macht, hat die Jariva eG bereits 2004 erkannt. Freiberufler aus der IT-Branche gründeten damals in Bremen einen Dienst, um ihren Mitgliedern IT-Projekte zu vermitteln. Grundgedanke war, sich von professionellen Vermittlern unabhängig zu machen. Denn auf dem deutschen IT-Markt werden Spezialisten in der Regel durch Personalagenturen oder Projektbörsen vermittelt, die daran kräftig mitverdienen: „Wir wollen diesen Zwischenhandel durch Direktvermarktung ausschalten und damit das Einkommen der Mitglieder, aber auch deren Wettbewerbsfähigkeit erhöhen“, erklärt Vorstand Manfred Feige die Motivation. Da die Jariva eG jeden Spezialisten persönlich kennt, kann sie passgenau Kunden, Projekte und Experten zusammenbringen – schneller und effizienter als große Vermittler. Und die Freiberufler können ihren Kostenvorteil an ihre Kunden weitergeben. Mehr noch: Durch Arbeitsteilung und Kooperation sind die Mitglieder in der Lage, auch größere und komplexere Projekte anzunehmen. Jariva sorgt sogar für eine Vertretung bei Krankheit. Und: Gerade bei Problemen und Krisen hilft sich die Gemeinschaft gegenseitig, weil die Genossen mit Rat und Tat zur Stelle sind.

Jariva hat sich dabei ganz bewusst für die Gesellschaftsform der Genossenschaft entschieden: „Wir wollten gemeinsam Synergien nutzen. Und der Lebenszweck einer Genossenschaft ist nun mal, ihre Mitglieder wirtschaftlich zu fördern“, sagt Vorstand Feige. Genau das ist es auch, was Genossenschaften von anderen Rechtsformen wie zum Beispiel der Aktiengesellschaft unterscheidet: Zwar haben beide Gesellschaftsformen Aufsichtsrat und Vorstand sowie als höchstes Gremium die Generalversammlung, die bei der AG allerdings Hauptversammlung heißt. Und bei beiden Gesellschaftsformen erwirbt man Geschäftsanteile, die bei der AG Aktien heißt. Ende der Gemeinsamkeiten.

Der essentielle Unterschied zwischen AG und eG (eingetragene Genossenschaft) besteht darin, wie der Anteilseigner seinen Einfluss ausüben kann. Bei der AG ist das Stimmrecht an die Aktie gekoppelt. Den größten Einfluss hat also, wer die meisten Aktien besitzt. Gut erkennbar ist dieses Prinzip bei den Hauptversammlungen der großen deutschen Aktiengesellschaften. Ein Beispiel:



6.000 Kleinaktionäre stimmen bei einer Beschlussfassung mit nein. Ein Aktionär aus der ersten Reihe stimmt mit ja. Der Versammlungsleiter verkündet daraufhin, dass der Beschluss angenommen wurde. Der Herr aus der ersten Reihe vertritt eine Gesellschaft, die 91 Prozent der Aktien hält.

Genossenschaften funktionieren anders – wie, das ist im Genossenschaftsgesetz genau festgelegt: Mehrere Menschen beteiligen sich finanziell an einem Unternehmen; jeder zahlt eine Einlage, deren Höhe durch die Satzung festgelegt wird. Dafür ist kein Notar notwendig, nur eine Beitrittserklärung. Die Geschäftsanteile der Genossenschaften werden nicht gehandelt. Eine Genossenschaft ist damit so gut wie unverkäuflich. Wer kein Mitglied mehr sein will, erhält, sofern es keine Verluste gab, nach einer Austrittserklärung sein Geld wieder. Außerdem gilt der Grundsatz, dass jedes Mitglied *eine* Stimme hat, unabhängig von der Höhe der finanziellen Beteiligung. Wie keine andere Rechtsform bieten genossenschaftliche Unternehmen daher die Möglichkeit der Mitwirkung, Mitgestaltung und Mitverantwortung, sie gehören ihren Mitgliedern. Darin liegt auch der Grund für das besonders positive Image, das Genossenschaften genießen. Sie gelten gemeinhin als solide, seriös und bodenständig. Die Zahlen untermauern das noch: Die Insolvenzquote liegt bei sensationellen 0,4 Prozent.

Aber Genossenschaften sind kein Geschäftsmodell für weltfremde Idealisten: Sie sind zwar ähnlich demokratisch strukturiert wie Vereine, im Gegensatz zu diesen arbeiten sie aber in der Regel weder gemeinwirtschaftlich, noch sind sie gemeinnützig tätig. Sie dienen den eigenen wirtschaftlichen Interessen. Als einzige Unternehmensform hat die Genossenschaft einen klar umrissenen gesetzlichen Auftrag, nämlich die Förderung ihrer Mitglieder. Es geht nicht um reine Geldvermehrung und möglichst hohe Renditen. Vielmehr ist das Ziel, im Zusammenschluss mit anderen etwas zu bewirken und eine gewisse Marktmacht aufzubauen. Dank dieser Strukturen könnte die als altmodisch verschriene eG bald eine Renaissance erleben: Denn auch wenn sie ihre Wurzeln im 19. Jahrhundert hat und viele zunächst an ihre Großeltern denken, wenn sie Genossenschaft hören – eigentlich ist die eG die ideale Rechtsform für das Internetzeitalter.

Denn heute sind Unternehmen gezwungen, ihre Geschäftsstrategien zu überdenken: Bislang war aufgrund des hohen Produktionsaufwandes bei vergleichsweise geringer Reichweite Massenproduktion gefragt. Demgemäß zielt die Marketingstrategie vieler Unternehmen vor allem darauf ab, möglichst viele Menschen anzulocken und die Massen zu kontrollieren. Dabei sehen sie sich als Nabel der Welt: Zu ihnen möge der Kunde doch bitte kommen, so er etwas kaufen will. Ungefähr derart selbtherrlich ist in Deutschland auch die Rechtsform der GmbH angelegt: Oben der Chef, und alle tun, was er sagt.

Die neue Wirtschaft funktioniert anders, wie der amerikanische Medienexperte Jeff Jarvis in seinem aktuellen Buch am Beispiel von Google, einem der erfolgreichsten Unternehmen unserer Zeit, deutlich macht. Ein Beispiel, das sich ohne weiteres auch auf andere Unternehmen übertragen lässt. Jarvis' These: Das Internet ist kein Massenmarkt, sondern ermöglicht – im Gegenteil – eine Masse von Märkten, weil es eine preiswerte, dezentrale Produktion erleichtert und einen zielgerichteten Vertrieb ermöglicht. Auf diese Weise bietet das Web Raum für die Anbieter von Nischenprodukten, ganz egal, ob das jetzt seltene Klaviernoten, Maßkleider für Übergrößen oder spezielle Kaffeesorten sind. Dennoch erreichen die Hersteller nicht selten einen Weltmarkt mit Kunden aus allen Kontinenten, ganz einfach, weil ihnen eine gute Platzierung bei Google oft schon reicht, um permanent neue Kunden zu gewinnen.

Entscheidend dabei ist allerdings die Vernetzung und Kommunikation mit aktiven wie auch potenziellen Kunden, aber auch mit Konkurrenten. Darauf

Masse von Märkten statt Massenmarkt.

basiert im Wesentlichen die ganze Werbestrategie: Da die Unternehmen kleine, überschaubare Zielgruppen haben, können sie diese viel genauer ansprechen – zum Beispiel über Fachmedien und bei Fachveranstaltungen, aber vor allem auch im direkten Dialog: Gerade weil der Nischenanbieter Spezialist auf seinem Gebiet ist, kann er maßgeschneiderte Leistung in sehr guter Qualität, mit überzeugendem Service und fachlich hervorragenden Know-how anbieten. Dadurch gewinnt er schnell das Vertrauen der Kunden in seine Kompetenz – und mehr noch: Die Kunden helfen dem Unternehmen auch, Produkte und Service zu optimieren, weil sie auf Fehler aufmerksam machen und Verbesserungsvorschläge einbringen. Ein System des offenen Austauschs und gesunden Miteinanders also, von dem alle profitieren. Übrigens gilt das auch für die so genannten Konkurrenten: Denn wer sich durch spezialisierte Produkte oder Dienstleistungen von anderen absetzt, braucht Konkurrenz nicht zu fürchten, sondern kann mit Mitbewerbern kooperieren, um neue Kunden zu gewinnen oder gemeinsam zu agieren.

Die Jariva eG ist nur ein Beispiel für ein Unternehmen, das bereits erfolgreich nach diesen neuen Wirtschaftsmaximen funktioniert. Und gerade kleine, ambitionierte Unternehmen mit speziellen Nischenprodukten kommen in letzter Zeit wieder öfter auf die Rechtsform der eG zurück: „Die meisten unserer Mitglieds-Genossenschaften sind in den letzten fünf Jahren gegründet worden“, sagt Burchard Bösche vom Vorstand des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften e.V.

Da ist etwa die Bremer Energiehaus-Genossenschaft eG, 2006 gegründet, um ihren Mitgliedern preiswert Strom und Gas zu liefern. In Aalen schlossen sich im gleichen Jahr 162 Cineasten zusammen, um in einem Programmkinofilm abseits des Mainstreams zu zeigen – mittlerweile hat die Programmkinofilm Aalen eG über 520 Mitglieder. Und die Missing Link Versandbuchhandlung eG ist eine Importbuchhandlung, die sich auf das Besorgen englischsprachiger Titel spezialisiert hat. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen: In Deutschland gibt es rund 7.000 Genossenschaften mit rund 20 Millionen Mitgliedern, darunter Namen wie Edeka, Rewe, Coop, diverse Wohnungsbau-Genossenschaften, Volks- und Raiffeisenbanken sowie die verschiedensten Genossenschaftsarten im Dienstleistungsbereich.

Trotz dieser idealen Voraussetzungen kann man von einem Genossenschaftsboom in Deutschland kaum sprechen. Schuld daran trägt auch die Bürokratie. Schon die Gründung einer eG ist mit erheblichem Aufwand verbunden, der den Gründungsaufwand einer Kapitalgesellschaft noch übersteigt. Zunächst muss eine Gründungsprüfung durchlaufen werden, die mehrere Wochen dauert und mehr als 3.000 Euro kosten kann. Außerdem muss die eG Mitglied eines genossenschaftlichen Prüfungsverbandes werden, was in der Regel einen Grundbeitrag von mehreren Hundert Euro pro Jahr kostet. Danach muss sich die Genossenschaft alle zwei Jahre einer gesetzlichen Prüfung unterziehen, wofür 4.000 Euro oder auch mehr anfallen können. Und es geht weiter mit den Pflichten: Die Genossenschaft muss sich als Formkaufmann, ganz egal wie groß sie ist, in das Handelsregister eintragen lassen. Das ist mit weiteren Kosten verbunden: Die eG muss Mitglied der Industrie- und Handelskammer werden und Körperschaftssteuer zahlen. Außerdem ist sie zur Bilanzierung verpflichtet. Dafür wiederum benötigen die Genossenschafter Buchhaltungskennntnisse, die in kleinen Unternehmen oft nicht vorhanden sind. Also muss man auch einen Steuerberater beauftragen, der weitere Kosten verursacht. Dieser erhebliche Aufwand macht die Genossenschaft in Deutschland gerade für kleine Unternehmen, die ja eigentlich von der Rechtsform besonders profitieren sollten, unrentabel.

Das hat auch noch einen anderen Grund: Zwar ist die Genossenschaft – gerade in der momentanen Finanzkrise – auch deshalb attraktiv, weil bei

**Kapital kommt von
den Mitgliedern.**

fehlender Finanzierung durch die Banken die Einlagen der Mitglieder, also die Geschäftsanteile und das eventuell erhobene Eintrittsgeld, eine gute Alternative darstellen, das Kapital für das Unternehmen bereitzustellen. Doch entsprechend gering ist dieses Kapital, wenn die Genossenschaft nur wenige Mitglieder hat. Wächst die Genossenschaft aber, indem immer mehr Mitglieder hinzu kommen, wächst auch der organisatorische Aufwand. Sprich, die Handlungsfähigkeit der eG steht und fällt mit dem Engagement ihrer Mitglieder, das häufig auch ehrenamtlich erbracht wird.

Nicht zuletzt lässt auch die staatliche Förderung dieser eigentlich sehr zukunftsfähigen Rechtsform hierzulande zu wünschen übrig: Denn Fördermittel werden in der Regel vergeben, um Unternehmer zu unterstützen, also Menschen, die persönlich ein Unternehmen leiten. Das können Einzelunternehmer sein, persönlich haftende Gesellschafter von Personengesellschaften oder Geschäftsführer einer GmbH. Für Genossenschaften ist diese Förderung in der Regel uninteressant, da die Vorstandsmitglieder ja gar nicht selbst mit erheblichem Kapital an der Finanzierung des Unternehmens beteiligt sind. Eine spezielle Förderung für Menschen, die sich mit gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen zusammenschließen, gibt es hingegen nicht. Die Folge: Das enorme Potential, das in der Genossenschaftsidee liegt, bleibt ungenutzt.

Potenzial ungenutzt.

In anderen Ländern gibt es im direkten Vergleich erhebliche Unterschiede: In Italien beispielsweise, wo Genossenschaften traditionell stark vertreten sind, existieren mehr als 70.000 Genossenschaften. Jährlich werden dort über 2.000 neue Genossenschaften gegründet – Tendenz steigend. Und selbst in der kleinen Schweiz gibt es seit fünfzig Jahren quasi konstant rund 13.000 Genossenschaften. Dass die Situation hier so viel besser ist, liegt daran, dass man im Ausland den zukunftsweisenden Wert dieser Rechtsform längst erkannt hat. In Italien beispielsweise können Genossenschaften günstige Kredite von ihren Mitgliedern aufnehmen und ihre Gewinne steuerfrei in die Rücklagen einstellen. Daher verfügen die italienischen Genossenschaften über ein weitaus höheres Kapital als ihre Genossen in Deutschland. Auch in Spanien und Portugal existieren solche Steuererleichterungen. In der Schweiz und vielen anderen Ländern müssen kleine Genossenschaften keine oder nur geringe Prüfungskosten bezahlen. Und in Schweden gibt es 25 öffentlich finanzierte Gründungsagenturen für neue Genossenschaften.

Das zeigt, dass das Genossenschaftsrecht in Deutschland dringend vereinfacht werden muss, damit diese Rechtsform gerade auch für kleine Unternehmen wieder attraktiv wird und diese sich damit den wirtschaftlichen Veränderungen anpassen können. Erste Bestrebungen dazu gibt es bereits, wie Burchard Bösch erklärt: „Wir setzen uns als Zentralverband der deutschen Konsumgenossenschaften derzeit verstärkt dafür ein, das umständliche Prüfungsverfahren gerade für kleinere Genossenschaften erheblich zu vereinfachen.“



Simone Janson ist Fachautorin für Berufs- und Bildungsthemen und ehemalige Redakteurin zweier Zeitschriften der Bundesagentur für Arbeit. Sie hat mehrere Bücher bei Verlagen wie Eichborn und Redline Wirtschaft veröffentlicht, schreibt als Journalistin unter anderem für *stern.de* und *Financial Times Deutschland* und bloggt unter www.berufebilder.de Survival-Tipps und Hintergründiges zur Arbeitswelt. Sie schreibt als freie Autorin für changeX.

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.

Quellen:

Burchard Bösche: Warum brauchen wir eine „Kleine Genossenschaft“?, in: *WIS direkt. Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik*, herausgegeben von der Friedrich Ebert Stiftung Bonn, Dezember 2007 (online unter: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/05026.pdf>)

Jeff Jarvis: *Was würde Google tun? Wie man von den Erfolgsstrategien des Internet-Giganten profitiert*, Heyne Verlag München.

Website des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften mit zahlreichen Informationen und Positionspapieren:
<http://www.zdk-hamburg.de/>

Website der Jariva eG mit zahlreichen Informationen zum Aufbau von Genossenschaften: <http://www.jariva.de/>