



GENOSSENSCHAFTEN

Nutzerorientierung statt Investororientierung

Grundsätzlich befinden sich Genossenschaften in Deutschland in einem ernsten Dilemma, wenn sie mehr Kapital benötigen, als die Mitglieder bereit oder in der Lage sind, aufzubringen. Dies hängt mit den genossenschaftstypischen Regelungen der Kapitalaufbringung zusammen. Durch sie gibt es für Investoren wenig Anreize, eine Beteiligung einzugehen. Die Gründe liegen in der Ausrichtung der Genossenschaft. Sie ist nutzer- und nicht investororientiert.

Burghard Fieger, Red. Genossenschaften ● Das Dilemma der Genossenschaft, ausreichend Eigenkapital zusammen zu bekommen wird oft als strukturelle Schwäche von Genossenschaften bezeichnet. In Wirklichkeit stellt dies aber weder einen »Konstruktionsfehler« noch eine »verstaubte Tradition« aus der Vergangenheit dar. Es spiegelt einfach nur die für die Genossenschaft charakteristische Ausrichtung als personenbezogene, nutzerorientierte Organisation wider. Durch diese gilt es als selbstverständlich, dass die Kontrolle bei den Mitgliedern als Nutzer der gemeinsam erbrachten (Dienst-)Leistungen liegt und nicht bei den Investoren.

Quellen der Kapitalbeschaffung

Im Wesentlichen stehen Genossenschaften zur Kapitalbeschaffung drei Quellen zur Verfügung:

- Kapitalbeiträge der Mitglieder (Geschäftsanteile, Darlehen, verzögert ausbezahlte Dividende, Rück- oder Nachvergütung, Genussrechte);
- unverteilte Überschüsse, die in die Reserven eingestellt werden;
- Fremdmittel (Kredite, übertragbare Partizipationsscheine, Beiträge externer Investoren);
- ergänzend können noch die Haftungsverpflichtungen der Mitglieder (Nachschusspflichten, Bürgschaften, Haftsummen) genannt werden.

Sollen für die Finanzierung Lösungen gefunden werden, die mit dem Genossenschaftsmodell konform gehen, müssen diese vorrangig an der Attraktivität und Flexibilität von Geschäftsanteilen ansetzen. Die Mitglieder sind hinsichtlich der Bedeutung der Geschäftsanteile für die Arbeit der Genossenschaft intensiv zu informieren. Andernfalls entscheiden sich die meisten von ihnen nur für eine möglichst geringe Mindestbeteiligung (Bagatellbeteiligung). Die Genossenschaft muss dann auf erhöhte Zuweisungen von Überschüssen an die Reserven setzen.

Schnell entsteht so ein sich selbst verstärkender Effekt: Übersteigt das Reservekapital auf Dauer den Betrag des Nennwerts der Geschäftsanteile erheblich, sehen die Mitglieder diesen letztlich als wertlos an.

Staffelbeteiligung der Pflichtanteile

Eine angemessene Methode, eine Relation von Nutzen durch die Genossenschaft und Anteilszeichnung herzustellen, stellt die Pflichtstaffelbeteiligung dar. Das bedeutet, die Mitglieder müssen im Verhältnis zur Inanspruchnahme der Leistungen der Genossenschaft Anteile zeichnen. Üblich ist dies vor allem bei Wohnungsbaugenossenschaften, die oftmals Anteilszeichnungen in der Satzung im Verhältnis zur genutzten Wohnfläche festschreiben. Ähnliches lässt sich auch bei Selbsthilfegenossenschaften, beispielsweise bezogen auf das gezahlte Gehalt, einbringen. Mitglieder müssen dann in Relation zu der erreichten wirtschaftlichen Existenzsicherung (Förderauftrag Arbeitsplätze zur Verfügung stellen) Anteile zeichnen. Um die unmittelbare finanzielle Belastung des einzelnen mitarbeitenden Mitglieds dabei in Grenzen zu halten, kann die Einzahlung auf eine Mindestzahlung für den einzelnen Geschäftsanteil, 10% des Nennwerts, beschränkt bleiben. Die Auffüllung erfolgt dann über Rückvergütungen, Kapitalbeteiligungsdividende und/oder Formen der Erfolgsbeteiligung.

Erfolgsbeteiligung der Mitarbeitenden

In eine ähnliche Richtung, nämlich die Beschäftigung in der Genossenschaft in den Vordergrund stellen, geht die Einführung einer Erfolgsbeteiligung für die Mitarbeitenden. Erfolgsbeteiligung wird als Oberbegriff für alle Beteiligungsformen verwendet, bei denen die Mitarbeiter zusätzlich zu Lohn und Gehalt eine erfolgsabhängige Zuwendung erhalten. Rechtlich wird die Erfolgsbeteiligung über das Arbeitsverhältnis begründet. Dagegen liegen die Rechtsgrundlagen der Kapitalbeteiligung im Gesellschafts- und Schuldrecht.

Die Erfolgsbeteiligung kann als sinnvolle Ergänzung einer Genossenschaftsbeteiligung genutzt werden, indem die Erfolgsanteile zur Finanzierung der Kapitalbeteiligung dienen. Damit lassen sich die Vorteile beider Beteiligungsformen für eine Genossenschaft realisieren. Dies ist allerdings mit einem Vorbehalt zu betrachten. Erfolgsbeteiligungen können in diesem Fall nicht oder zumindest nur zu einem Teil ausgezahlt werden, was bei Selbsthilfegenossenschaften in der Auf-



Eine der Initiatorinnen, Heide Marie Garthe, erläutert das Konzept der Genossenschaft SAGES, einer Serviceagentur für Senioren

bauphase, bei denen teilweise nur sehr geringe Einkommen ausgezahlt werden, eine schwer vertretbare Variante darstellt.

Genossenschaftskonforme Gestaltung

Trotz vielfältiger Überlegungen Finanzierungen für Genossenschaften und Genossenschaftsgründungen zu entwickeln, sollten sich GründerInnen darüber im Klaren sein, nur wenn die Finanzierungsfrage genossenschaftlich gelöst wird, hat das Modell Genossenschaft langfristig eine Chance. Der Genossenschaftswissenschaftler Hans-H. Münkner formuliert dies so:

- »Die einzige zuverlässige Grundlage für Genossenschaften ist ihre organisierte Mitgliedergruppe, in der die Mitglieder ihre Rollen als Miteigentümer, Mitentscheidende/ Kontrollierende und Nutzer übernehmen.

- Wenn die Kapitalbeteiligung der Mitglieder proportional zur Nutzung der genossenschaftlichen Einrichtungen und Dienstleistungen gestaltet wird, kann der Konflikt zwischen Kapitalgebern und

Nutzern in Bezug auf die Verteilung der Überschüsse minimiert werden.

- Entmachtung des Kapitals kann nur mit den Beteiligungen der Mitglieder und deren Zustimmung praktiziert werden.

- Nur wenn Mitglieder/Nutzer das Kapital bereitstellen, sind Nutzerkontrolle und Selbstverantwortung realisierbar.

- Genossenschaftliche Geschäftsanteile müssen in ihrer vielfältigen Rolle als wichtige Elemente der Genossenschaftsstruktur verstanden werden. Genossenschaften brauchen eine Geschäftsanteils politik, die so gestaltet sein muss, dass sie die genossenschaftliche Ausrichtung der Organisation und ihrer Mitglieder verstärkt und Verteilungskonflikte in der Genossenschaft vermeidet.«

- Ausführlicher zu diesem Thema ist die empfehlenswerte Veröffentlichung von Hans-H. Münkner / Günther Ringle: Perspektiven für die genossenschaftliche Finanzierung, Hamburg 2002.

Informieren und Qualifizieren zur Finanzierung

Die innova eG begleitet Erwerbslose bei der Neueinrichtung dauerhafter Arbeitsplätze in Genossenschaften. Zentraler Baustein der Arbeit ist das Durchführen von Fortbildungen. Während der Qualifizierung wird das Wissen erworben, das erforderlich ist, um gemeinsam mit anderen ein Unternehmen zu führen. Bausteine der Information beispielsweise über die Finanzierung von Genossenschaften können auch als eigenes Seminar bzw. als Vortrag »gebucht« werden.

Genauere Informationen: 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