

Jeder für alle

GENOSSENSCHAFTEN. Die Genossenschaft als Rechtsform erlebt eine neue Blüte. Bei richtiger Gestaltung vereint die eG hohe Prinzipien mit hohen Profiten. Speziell für manch junges Unternehmen ist sie eine echte Alternative zur GmbH. Worauf Gründer achten sollten.

Er kann nicht mit und nicht ohne. Aber noch weniger ohne. „Selbstvermarktung ist nicht mein Fach“, sagt Andreas Hengstebeck. „Mein Spezialgebiet ist Programmierung und nicht Marketing.“ Der Software-Entwickler weiß, dass er als Einmannunternehmen auf dem Markt sowieso schlechte Karten hat. „Nur in den seltensten Fällen werden IT-Aufträge von Großunternehmen ohne Vermittler vergeben.“ Als Einzelkämpfer ist er also auf professionelle Makler angewiesen. „Eine Hassliebe“, gesteht Hengstebeck. Zwar verhelfen ihm Agenturen zu lukrativen Aufträgen, doch kassieren sie dafür eine Provision, die es in sich hat. Die Vermittlung könnte man auch selbst organisieren, dachten sich ein paar schlaue Köpfe. Und gründeten vor zwei Jahren die JARIVA eG – eine IT-Genossenschaft.

Großes Interesse am Beitritt zur Genossenschaft

Gemeinsam stark sein, gemeinsam Synergien nutzen – „Lebenszweck einer Genossenschaft ist es, ihre Mitglieder wirtschaftlich zu fördern“, sagt Manfred Feige, Vorstand von JARIVA. Rund 40.000 freiberuflich tätige IT-Spezialisten arbeiten in Deutschland, die meisten von ihnen lassen sich Aufträge durch Personalagenturen oder Projektbörsen vermitteln. Kettengeschäfte, bei denen bis zu fünf Vermittler zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer stehen, sind im IT-Business keine Seltenheit. „Wir wollen diesen Zwischenhandel durch Direktvermarktung ausschalten“, sagt Feige. Und damit das Einkommen der Mitglieder, aber auch deren

Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Denn den Kostenvorteil können sie zum Teil an ihre Kunden weitergeben.

Das Konzept kommt bei Freiberuflern an, die Nachfrage ist groß. Aber nur rund 100 Mitglieder hat die Genossenschaft seit Gründung vor zwei Jahren aufgenommen. Vielen Interessenten musste das junge Unternehmen erst einmal eine Absage erteilen: „Wir wollen keine Enttäuschungen produzieren“, sagt Vorstand Feige. „Was nützen Tausende von Mitgliedern, wenn wir ihnen keine Aufträge vermitteln können?“ Denn die zweite Seite der Medaille sind die Auftraggeber, die oft mit langfristigen Verträgen an professionelle Vermittler gebunden sind. „Der Markt wird von wenigen großen Personalagenturen beherrscht und es ist schwer, sich gegen diese zu behaupten“, gibt Feige zu bedenken.

Die 105 Jahre alte MEGA Malereinkaufsgenossenschaft eG ist längst selbst ein Big Player. Fast 4.000 Mitglieder zählt die Genossenschaft, mehr als 30.000 Kunden nutzen die Vorteile des Einkaufsverbandes. „Die geographische Marktdurchdringung liegt bei 75 Prozent“, sagt Walter Stüven, seit 1989 Vorstand der eG. Das Erfolgsrezept der MEGA: „Zuerst einmal Qualität.“ Der ehemalige Bankenvorstand mag keine Genossenschaftsromantik. „Erst muss verdient werden, dann wird verteilt“, ist seine Devise. „Nur diejenigen Genossenschaften können etwas bewegen, die die Spielregeln des Marktes annehmen und beherrschen.“

„Die Möglichkeiten der Genossenschaft werden verkannt“



Harald Schumm, Fachanwalt für Steuerrecht, vereidigter Buchprüfer und Partner der Rödl Rechtsanwaltsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft mbH, über die Rechtsformwahl sowie Chancen und Grenzen von Genossenschaften

Initiativbanking: Ist die Rechtsform der eG noch zeitgemäß?

Schumm: Genossenschaft klingt erst einmal antiquiert und das Interesse ist aktuell leider auch vergleichsweise gering – die Beteiligten ziehen meistens andere Rechtsformen vor. In der Beratungspraxis zeigt sich, dass sich Gründer neben der Kapitalgesellschaft vor allem für ausländische Rechtsformen interessieren.

Initiativbanking: Besonders die englische Limited erlebt in Deutschland einen Boom. Ist die Euphorie in der Unternehmerschaft berechtigt?

Schumm: Wer die private Haftung weitgehend ausschließen und deshalb eine deutsche GmbH gründen möchte, muss bei Bargründung eine Stammeinlage von mindestens 12.500 Euro einzahlen – kein Pappenstiel für einen Gründer. Zudem ist ein notarieller Gründungsakt erforderlich. Vermeintlich einfacher gestaltet sich die Gründung einer Limited. Was allerdings oft vergessen wird: Bei der Limited sind die Folgekosten sehr hoch. Allein der Aufwand für eine Rechnungslegung nach deutschem und nach englischem Recht ist beachtlich. Hinzu kommen Beratungskosten, weil die Regelungen des englischen Gesellschaftsrechts beachtet werden müssen. Außerdem gilt die Durchgriffhaftung auf die Geschäftsführer nach englischem Recht. Ich kann das nicht empfehlen.

Initiativbanking: Ist die genossenschaftliche Gründung eine Alternative für Jungunternehmer?

Schumm: Genossenschaften bieten einige Vorteile und diese Möglichkeiten werden häufig verkannt. So kann die Gründung einer eG mittels einfacher Schriftform durch Gesellschaftervertrag erfolgen. Demgegenüber brauchen Sie bei einer AG oder einer GmbH einen Notar, was mit höheren Kosten verbunden ist. Bei der Genossenschaft wählen die Gründergenossen den Aufsichtsrat und den Vorstand. Die Haftung ist in der Regel auf das Vermögen der Genossenschaft begrenzt. Nachteilig

ist sicher die Pflichtmitgliedschaft bei einem Prüfungsverband.

Initiativbanking: Genossenschaften sind sehr immun gegen Insolvenz. Tragen die Prüfanforderungen zur Stabilität bei?

Schumm: Die Genossenschaft muss bei der Anmeldung zur Eintragung nachweisen, dass sie vom Prüfungsverband zum Beitritt zugelassen ist. Der Verband prüft unabhängig von der Unternehmensgröße sowohl wirtschaftliche als auch persönliche Verhältnisse. Natürlich hilft solch eine umfangreiche Prüfung, die Spreu vom Weizen zu trennen. Aber die formellen Hürden und auch die Prüfungskosten sind eben hoch und schrecken viele Gründer ab.

Initiativbanking: Bei einigen Genossenschaften besteht Nachschusspflicht. Dadurch wird der Haftungsausschluss ganz oder zum Teil außer Kraft gesetzt. Sind solche Regelungen zu empfehlen?

Schumm: Das hängt ganz vom Geschäftsmodell ab. Bei einer unbeschränkten Nachschusspflicht sind die Risiken für die Mitglieder natürlich hoch, weil sie im Falle des Falles auch mit ihrem persönlichen Vermögen haften. Bei einigen Berliner Wohnungsgesellschaften zum Beispiel sind Genossen wegen eingetretener wirtschaftlicher Schwierigkeiten mit erheb-

lichen Nachschusspflichten belastet worden. Auf der anderen Seite kann eine unbeschränkte Nachschusspflicht auch bei Geschäftspartnern vertrauensbildend wirken.

Initiativbanking: Wie wichtig ist die Akzeptanz einer Rechtsform?

Schumm: Neben Haftung, steuerlichen Aspekten und Anforderungen an die Rechnungslegung ist die Akzeptanz ein entscheidendes Kriterium bei der Rechtsformwahl. Die GmbH beispielsweise genießt hohes Vertrauen, die eG dagegen ist in den Köpfen der Menschen oft sehr ideologisch besetzt. Da gibt es noch viel Aufklärungsbedarf.

Initiativbanking: Die erwirtschafteten Gewinne gehören allen Mitgliedern. Keine Rechtsform also für Profitmaximierer?

Schumm: Genossenschaften sind empfehlenswert, wenn mehrere ihren Profit im Wege der Selbsthilfe maximieren möchten, also gemeinsam Synergien gehoben werden sollen. Ob Einkauf, Vertrieb oder Marketing, ob Wohnungsbau oder Kreditgenossenschaft: Immer stehen die Vorteile einer bestimmten Personengruppe im Fokus. Aber auch in diesen Bereichen gibt der Markt keinen Genossenschaftsbonus. Langfristig kann ein Betrieb immer nur dann erfolgreich sein, wenn effizient gearbeitet wird und das Geschäftsmodell stimmt.

„WENN VIELE IHR WENIGES ZUSAMMENTUN, KANN DAS FÜR ALLE BETEILIGTEN SINNVOLL SEIN.“



„Kein Unternehmen kann ohne Margen wachsen oder neue Märkte erobern“, sagt Stüven. Die Mitglieder profitieren auf zweierlei Ebenen: Zum einen schafft Größe Marktmacht. „Wir sind der größte Nachfrager am Markt und haben dadurch hervorragende Gestaltungsmöglichkeiten“, so der MEGA-Vorstand. „Wer sich allein aufstellt, kauft zu deutlich schlechteren Konditionen.“ Zum anderen kommen die Gewinne allen Mitgliedern zugute, weil sie ja schließlich Eigentümer des Unternehmens sind. Wachstum ist also willkommen. Die MEGA hat auch längst Nachwuchs bekommen: einen Bodenbelaggroßhändler und einen Servicedienstleister für Reisen, Veranstaltungen und Werbegeschenke – beide firmieren als GmbH. Seit 1994 ist die Malereinkaufsgenossenschaft sogar Eigner einer eigenen Bank, die als AG firmiert.

Jeder für alle, alle für einen – beschreibt Wolfram Püschel die Vorteile einer Genossenschaft. „Wenn viele ihr Weniges zusammentun, kann das für alle Beteiligten sinnvoll sein.“ Püschel ist Vorstandsmitglied des Bundesvereins zur Förderung des Genossenschaftsgedankens, der für den Erhalt und die häufigere Nutzung der Rechtsform wirbt. Eigentlich haben Genossenschaften denselben Aufbau wie Aktiengesellschaften – mit Aufsichtsrat, Vorstand sowie der Hauptversammlung beziehungsweise General- oder Vertreterversammlung. In beiden Fällen gehört das Unternehmen

vielen – bei einer AG den Aktionären, bei einer Genossenschaft den Mitgliedern, die Geschäftsanteile erworben haben. Der Unterschied zwischen eG und AG: Zum einen werden Genossenschaftsanteile anders als Aktien nicht gehandelt – und unterliegen keinen Kursspekulationen. Zum anderen ist das Stimmrecht bei der AG an die Aktie gekoppelt. Während bei der Genossenschaft jedes Mitglied eine Stimme besitzt, hat bei einer AG derjenige mehr zu sagen, der mehr Aktien als ein anderer besitzt.

Starke Verbünde von Malern, Bäckern oder Konditoren

In den vergangenen 75 Jahren hat sich die Zahl der Genossenschaften vor allem durch Fusionen stark reduziert. Dabei gibt es gerade unter den alteingesessenen Genossenschaften zahlreiche Erfolgsgeschichten – ob MEGA für Maler, BÄKO für Bäcker und Konditoren oder der IT-Dienstleister DATEV für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Anwälte, ob Wohnungsbaugenossenschaften oder Volksbanken und Raiffeisenbanken, ob Agrar- oder Konsumgenossenschaften, wie beispielsweise die Edeka Regionalgesellschaften, die Rewe-Gruppe, die Coop Schleswig-Holstein eG oder aber Intersport. Eine Erfolgsgeschichte ist auch die 1947 gegründete Dachdecker-Einkauf Ost-West eG (DEG). Das Unternehmen zählt im Bereich des Dachgroßhandels zu den Topadressen in Europa. „Wir verstehen uns als Mittler zwischen Handwerk und Industrie“, sagt Vorstand Horst Böckling. „Durch unsere Größe haben wir ein Regulativ, um Preise und Konditionen am Markt zu beeinflussen.“

Doch nicht nur Marktmacht schafft Attraktivität, der Zusammenschluss bietet oft auch Zusatznutzen. Bei der MEGA hilft die Banktochter bei der Finanzierung; eine kostenlose Forderungsausfall-Versicherung trifft das Bedürfnis der Unternehmer – und hat der Malereinkaufsgenossenschaft im vergangenen Jahr fast 500 neue Mitglieder gebracht. Bei der Dachdecker Einkaufsgenossenschaft DEG profitieren die Mitglieder zudem von einer gemeinsamen Infrastruktur. „Logistik ist das A und O in unserer Branche“, sagt DEG-Vorstand Böckling. Wer am Markt erfolgreich



Richtig planen

Eine genossenschaftliche Gründung sollte gut vorbereitet sein. Was auf dem Weg zur Genossenschaft zu beachten ist:

Geschäftsziel definieren: Welche Leistungen soll die Genossenschaft für ihre Mitglieder erbringen? Bedenken Sie, dass eine Gründung nur dann Aussicht auf Erfolg hat, wenn das Geschäftsmodell auch marktauglich ist.

Mitglieder werben: In einer eG können Mitglieder gemeinsam Synergien nutzen. Ist die Geschäftsidee für eine Reihe von Mitgliedern attraktiv?

Finanzen planen: Sind Investitionen notwendig? Wie soll das notwendige Kapital aufgebracht werden?

Genossenschaftsanteil festlegen: Wie hoch soll der Genossenschaftsanteil sein? Muss sofort eingezahlt oder kann angespart werden. Entscheiden Sie, ob Mitglieder auch mehrere Genossenschaftsanteile erwerben können.

Aufgaben verteilen: Wer leistet die Vorstandsarbeit und wer geht in den Aufsichtsrat? Beide Gremien müssen von Mitgliedern besetzt sein. Allerdings kann der Vorstand auch einen Geschäftsführer einstellen.

Haftung klären: Soll die Haftung auf die Einlage beschränkt werden oder sollen Mitglieder Geld einzahlen, wenn die Genossenschaft in Schieflage gerät (Nachschusspflicht)?

Satzung erarbeiten: Vom Namen über den Geschäftssitz bis zur Gewinnverwendung – in der Satzung werden alle Details festgelegt.

Prüfungsverband suchen: Jede Genossenschaft muss Mitglied in einem Prüfungsverband sein, der die Wirtschaftsprüfung und, als genossenschaftliche Besonderheit, eine Beratung durchführt. Bereits vor der Gründung sollte die Zusage eines Verbandes vorliegen.

Satzung verabschieden: Auf der Gründungsversammlung wird die Satzung von den Mitgliedern verabschiedet.

Prüfungsbericht einholen: Der ausgewählte Prüfungsverband nimmt die neu gegründete Genossenschaft auf und verfasst einen Prüfungsbericht.

Anmeldung beim Registergericht: Ein Notar prüft, ob die Unterlagen vollständig und fehlerlos sind, und leitet sie an das Registergericht weiter.

sein will, muss über ein breites Sortiment verfügen und schnell liefern können – doch ein umfassendes Lager könnte sich der einzelne Handwerksbetrieb gar nicht leisten. Die Lösung: Die Genossenschaft unterhält 55 Lager mit komplettem Warensortiment. „Die bestellte Ware kann unmittelbar ausgeliefert und bei Bedarf direkt mit Spezialmaschinen auf dem Dach abgeladen werden“, so Böckling.

Die Vorteile von Netzwerkstrukturen werden genutzt

„Es gibt keine andere Unternehmensform, die derart konsequent die Eigeninitiative der Bürger fördert und in der Lage ist, die Vorteile von Netzwerkstrukturen zu nutzen“, weiß Prof. Dr. Theresia Theurl, Leiterin des Instituts für Genossenschaftswesen (IFG) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Nach Einschätzung der Wissenschaftlerinnen bieten sich Genossenschaften immer dann an, wenn aus Kostengründen wirtschaftliche Größe erforderlich ist, unterschiedliche Stärken und Kompetenzen zusammengebracht werden sollen oder neue Märkte zu organisieren sind. „Auch Branchen, in denen Vertrauensgüter wie Finanzprodukte, Gesundheits- und Pflegeprodukte eine zentrale Rolle spielen, eignen sich aufgrund der meist starken lokalen Verankerung besonders für genossenschaftliche Organisationsformen.“

Die Idee einer IT-Genossenschaft ist sehr interessant, findet auch Christoph Werner, Geschäftsführer der Frankfurter i/Con-Frankfurt GmbH. Vor sechs Jahren hatte sich der Spezialist für SAP-Human-Capital-Management mit Kollegen als GmbH aufgestellt, um direkter an Endkunden herantreten zu können. „Zu dem Zeitpunkt hatte ich noch nie etwas von Genossenschaften im Umfeld von Unternehmensberatungen gehört.“ Und wenn er heute wieder wählen könnte? Werner zögert. „Dann würde ich mich wieder für eine GmbH entscheiden.“ Das Problem der Genossenschaft: Sie sei einfach zu wenig bekannt, noch fehle die Akzeptanz im Markt. „Ich müsste bei jedem Auftrag das Regelwerk der Genossenschaft darlegen und wäre ständig in Erklärungsnot.“ Also schlägt er zwei Fliegen mit einer Klappe: Seit zwei Jahren ist die GmbH Genossenschaftsmitglied. □