

# Endbericht

» **Kurzfassung**

» **Potenziale und Hemmnisse von  
unternehmerischen Aktivitäten in der  
Rechtsform der Genossenschaft**

**IC 4 – 02 08 15 – 41/13**

*Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi)*

## » Ansprechpartner:

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Hafenspitze, Speditionstraße 21  
40221 Düsseldorf

Nikolaj Bøggild  
Mitglied der Geschäftsleitung/Director  
Tel.: 0172 869 98 90  
Fax: 0211 965 91 12 370  
[nikolaj.boggild@kienbaum.de](mailto:nikolaj.boggild@kienbaum.de)

Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln  
Albertus-Magnus-Platz  
50923 Köln

Dr. Johannes Blome-Drees  
Lehrbeauftragter/Lecturer  
Tel.: 0221 470 2254  
Fax: 0221 470 4999  
[blome@wiso.uni-koeln.de](mailto:blome@wiso.uni-koeln.de)

## Endbericht

Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen  
Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft

## » Autoren/innen:

Dr. Johannes Blome-Drees

Nikolaj Bøggild

Philipp Degens

Judith Michels

Clemens Schimmele

Jennifer Werner

## » Kurzfassung

### *Hintergrund und Ziele der Studie*

Die erhöhte Neugründungsaktivität insbesondere im Bereich der erneuerbaren Energien hat die Rechtsform der Genossenschaft im Allgemeinen und ihre Eignung für Bürgerinitiativen im Besonderen wieder ins Bewusstsein von Öffentlichkeit und Politik gerückt. Dies findet auch Ausdruck im Koalitionsvertrag der 18. Legislaturperiode, in welchem die Förderung der Genossenschaft an mehreren Stellen genannt wird. Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Kienbaum Management Consultants GmbH gemeinsam mit dem Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln damit beauftragt, eine Studie zum Thema „Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft“ anzufertigen.

Im Rahmen dieser Studie wurde zunächst das Neugründungsgeschehen in den letzten Jahren dokumentiert und analysiert. Dabei lag der Fokus vor allem darauf, die Gründe für den so genannten Neugründungsboom zu identifizieren und Hemmnisse auszumachen, die einer weiteren Zunahme unternehmerischer Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft möglicherweise im Wege stehen. Auch die grundsätzlichen Vor- und Nachteile der Rechtsform wurden herausgearbeitet. Einen weiteren Schwerpunkt der Studie bildet die Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006, die im Hinblick darauf betrachtet wurde, inwiefern die durch sie eingeführten neuen Regelungen im Gesetz von Genossenschaften genutzt werden. Zusätzlich hat das Bundesjustizministerium einen Referentenentwurf für ein Gesetz zur „Einführung der Kooperationsgesellschaft und zum weiteren Bürokratieabbau bei Genossenschaften“ vorgelegt, dem die Annahme zugrunde liegt, dass Aufwand und Kosten, die mit der Rechtsform der Genossenschaft und insbesondere mit ihrer verpflichtenden Prüfung einhergehen, für kleinere Projekte des bürgerschaftlichen Engagements zum Teil abschreckend wirken. Es war ebenfalls Ziel dieser Studie, diese Annahme einer empirischen Prüfung zu unterziehen.

Darüber hinaus wurde eine Einschätzung darüber abgegeben, in welchen Bereichen der genossenschaftlichen Rechtsform in Zukunft besonderes Problemlösungspotenzial zukommt. Um die enorme Heterogenität genossenschaftlichen Wirtschaftens begrifflich zu ordnen, wurden in diesem Zusammenhang fünf Kernbereiche identifiziert: Regionalentwicklung und lokale Daseinsvorsorge, Wohnen, Energie, Gesundheit und Soziales sowie Mittelständische Kooperationen, Handwerk und Unternehmensnachfolgen.

### *Methodik und Datengrundlage*

Den Kern der Studie bildet die empirische Befragung von Genossenschaftsgründern sowie verschiedenen Vergleichsgruppen, die sich aus Gründern vergleichbarer Projekte in anderen Rechtsformen zusammensetzen. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um die Beweggründe ausmachen zu können, aus denen sich Gründer für oder gegen die genossenschaftliche Rechtsform entscheiden. Es wurde eine repräsentative Befragung unter allen zwischen 2006 und 2013 gegründeten Genossenschaften durchgeführt. Weil sich allerdings Samples aus Projekten, für welche sich die Genossenschaft eignen würde, nicht per Algorithmus generieren lassen, wurden in zwei wichtigen Bereichen gesondert Samples gezogen, für welche auch Vergleichsgruppen zusammengestellt werden konnten, nämlich im Bereich Wohnen und im Bereich Regionalentwicklung und lokale Daseinsvorsorge. Außerdem gab es eine gesonderte Befragung unter den zwischen 2000 und 2005 gegründeten Genossenschaften, um Auswirkungen der Novelle von 2006 auf bereits bestehende Genossenschaften zu untersuchen.

Ergänzt und illustriert werden die Ergebnisse durch die qualitative Aufarbeitung einer Reihe von typischen Fällen in den Kernbereichen Energie, Gesundheit und Soziales sowie Mittelständische Kooperationen, Handwerk und Unternehmensnachfolgen. Darüber hinaus dienten Interviews mit verschiedenen Experten des Genossenschaftswesens insbesondere der Dokumentation verschiedener (zum Teil divergierender) Sichtweisen auf Hemmnisse und Potenziale von Genossenschaftsgründungen.

### *Zentrale Ergebnisse der Studie*

Genossenschaften weisen spezifische Merkmale auf, die sie von anderen Unternehmenstypen abgrenzen. Von ihrem Charakter her sind Genossenschaften Selbsthilfeorganisationen mit eingerichtetem Geschäftsbetrieb. Ihre Mitglieder unterhalten gemeinsam einen demokratisch geführten Geschäftsbetrieb, dem bestimmte betriebliche Funktionen der rechtlich und wirtschaftlich eigenständig bleibenden Mitglieder zur Ausführung übertragen werden. Die Mitglieder kaufen entweder bei dem genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb ein, setzen als Lieferanten über den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb ab oder arbeiten als Kapitalgeber und zugleich Beschäftigte im genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb. Man spricht in diesen Fällen vom Identitätsprinzip der Genossenschaft, d. h. von der Identität eines Mitglieds als Kapitalgeber und Kunde, als Kapitalgeber und Lieferant oder als Kapitalgeber und Beschäftigter. Anhand des Identitätsprinzips können Fördergenossenschaften und Produktivgenossenschaften unterschieden werden. Während bei Fördergenossenschaften die Kapitalgeber zugleich Kunden und/oder Lieferanten sind, liegt bei Produktivgenossenschaften eine Identität von Kapitalgebern und Beschäftigten vor. Die genossenschaftliche Rechtsform ist besonders für solche kooperativen Unternehmensgründungen geeignet, bei denen mindestens drei Gründer auf solider und stabiler Basis ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu betreiben trachten, in denen der Mensch und nicht das Kapital im

Mittelpunkt steht, weil eine unmittelbare leistungswirtschaftliche Förderung der sie tragenden Mitglieder(-betriebe) verwirklicht werden soll.

Dementsprechend unterschiedlich fallen auch die Prioritäten unter Gründern von Genossenschaften und Gründern in anderer Rechtsform aus. Während erstere bei ihrer Rechtsformwahl beispielsweise besonderes Gewicht auf eine demokratische Organisationsform legen, spielt dieses Merkmal für letztere keine Rolle. Dagegen zeigen sich diejenigen, die in nichtgenossenschaftlicher Rechtsform gründen, deutlich sensibler, wenn es um den Aufwand und die Kosten geht, welche mit einer Rechtsform einhergehen. Genossenschaftsgründer sind, jedenfalls im Durchschnitt, eher bereit, hier größere Belastungen in Kauf zu nehmen, weil sie finden, dafür im Gegenzug – vor allem wegen der Betreuung durch einen genossenschaftlichen Prüfungsverband - auch stärker abgesichert zu sein als in anderen Rechtsformen.

Die Zahl der Neugründungen von Genossenschaften steigt seit 2000 stetig an, seit 2007 sogar besonders stark. Vor allem weil sich der seit langem andauernde Konzentrationsprozess auf der Unternehmensebene parallel dazu weiter fortgesetzt hat, führte die erhöhte Neugründungsquote erst 2009 zu einer Zunahme der Gesamtzahl von Genossenschaften. Die neue Gründungsdynamik spielt sich dabei vor allem im gewerblichen Bereich und hier vor allem bei Energiegenossenschaften ab. In den klassischen Bereichen wie Banken, ländlichen Genossenschaften und Wohnungsgenossenschaften sind hingegen wenige bis gar keine Neugründungen zu verzeichnen. Dieser Strukturwandel führt auch zu einer Veränderung des Images von Genossenschaften. Während die Rechtsform lange als unmodern galt, wird sie heute als geeignete Organisationsform von bürgergetragenen Bewegungen (zumal in einem so positiv besetzten Kontext wie der Energiewende) wahrgenommen und trifft damit den Nerv der Zeit. Jedoch scheint das Wissen über die Besonderheiten der genossenschaftlichen Rechtsform unter Gründern außerhalb des Energiesektors immer noch lückenhaft zu sein, auch bei denen, die von der Rechtsform als solcher wissen. Das hängt auch damit zusammen, dass die Genossenschaft im Vergleich zu anderen Rechtsformen nicht präsent genug ist, um in der Gründungsberatung außerhalb des Genossenschaftswesens regelmäßig Berücksichtigung zu finden. Hier könnten die Verbände und ggf. auch die öffentliche Hand, die Kooperation mit freien Beratern sowie Handwerks- und Industrie- und Handelskammern in dieser Hinsicht intensivieren, um Genossenschaften in der Gründungsberatung fester zu verankern. Es gibt auch Beispiele, wo die öffentliche Hand direkt zu Genossenschaften berät, etwa durch die Energieagentur NRW. Solche Programme könnten auf ein deutlich breiteres Fundament gestellt werden. Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung durchgeführten Befragungen zeigen zudem, dass konkreten Praxisvorbildern bei Genossenschaftsgründungen eine besondere Bedeutung zukommt, daher sollten solche Best-Practice-Beispiele in noch größerem Ausmaß dokumentiert und zugänglich gemacht werden (etwa auch in Form von Blaupausen).

## Endbericht

Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen  
Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft

Defizite bestehen auch bei der öffentlichen Förderung von Genossenschaftsgründungen. Dabei resultiert die Benachteiligung der Genossenschaft nicht aus einer bewussten Diskriminierung, im Gegenteil sind in den KfW-Richtlinien an einigen Stellen Genossenschaften explizit aufgenommen worden. Leider sind diese Erwähnungen kaum wirksam, weil das fehlende Problembewusstsein in Bezug auf die besonderen genossenschaftlichen Strukturmerkmale nach wie vor fortwirkt. Der bei weitem überwiegende Teil der KfW-Förderung ist auf alleinverantwortliche (Einzel-)Unternehmerpersönlichkeiten zugeschnitten, die es bei der Genossenschaft in dieser Form nicht gibt. Die Förderung sollte bei Genossenschaften nicht auf natürliche Personen abzielen. Hier wäre zu prüfen, wie existierende Programme angepasst, bzw. welche neuen geschaffen werden können.

Im Rahmen der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes 2006 zielte eine Reihe konkreter Änderungen darauf ab, die Attraktivität der genossenschaftlichen Rechtsform zu erhöhen, die Rahmenbedingungen für kleine Genossenschaften zu verbessern, deren Gründungen zu erleichtern und die genossenschaftliche Kapitalbeschaffung und -erhaltung zu fördern. In Abweichung zur bisherigen Mindestzahl von sieben wurde die Mindestzahl der Gründer einer eingetragenen Genossenschaft auf drei gesenkt. Ebenfalls eine bedeutsame Änderung für kleinere Genossenschaften ist die Möglichkeit zum Verzicht auf einen Aufsichtsrat und die Möglichkeit eines nur einköpfigen Vorstandes bei weniger als 21 Mitgliedern. Diese Änderungen werden durch Erleichterungen des genossenschaftlichen Prüfungsregimes ergänzt, insbesondere muss der Jahresabschluss nur noch bei Genossenschaften geprüft werden, deren Bilanzsumme eine Million Euro und deren Umsatzerlöse zwei Millionen Euro übersteigen, was für viele kleinere Genossenschaften erhebliche Einsparungen von Kosten und Aufwand bedeutet. Zur Stärkung der Eigenkapitalbasis lässt das novellierte Genossenschaftsgesetz eine neue Kategorie von Mitgliedern zu, die als investierende Mitglieder nur Kapital beisteuern und die Leistungen des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes nicht nutzen. Insgesamt betrachtet zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass Genossenschaften die mit der Novelle eingeführten Regularien in beachtlichem Umfang (und deutlich größerem Umfang als bislang bekannt) nutzen, was darauf hindeutet, dass die Änderungen tatsächlich geeignet sind, die Rahmenbedingungen vor allem für kleinere Genossenschaften zu verbessern und teilweise deren Gründung zu erleichtern. Allerdings lassen die Ergebnisse zur Befreiung von der Jahresabschlussprüfung den Schluss zu, dass diese Möglichkeit noch in erheblich größerem Umfang genutzt würde, wenn mehr Befragte davon wüssten.

Was das genossenschaftliche System von Pflichtmitgliedschaft, Pflichtprüfung und Gründungsprüfung betrifft, so zeigen die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, dass sich dieses grundsätzlich bewährt hat. Insgesamt besteht seitens der überwältigenden Mehrheit der Genossenschaften große Zufriedenheit mit dem genossenschaftlichen Prüfungsregime, und das obwohl dieses für sie mit verpflichtenden Auflagen verbunden ist. Eine deutliche Mehrheit der befragten Genossenschaften spricht sich gegen eine mögliche Abschaffung von Pflichtmitgliedschaft und

## Endbericht

Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen  
Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft

Pflichtprüfung aus. Die empirischen Ergebnisse deuten jedoch teilweise darauf hin, dass der damit verbundene zeitliche und organisatorische Aufwand sowie Kosten für eine kleine Minderheit der Genossenschaften nach wie vor als hoch einzuschätzen sind. Die Ergebnisse der Befragung der nicht genossenschaftlich verfassten Wohnprojekte und Dorfläden weisen aus, dass ein kleiner Teil von Gründern die genossenschaftlichen Anforderungen als einen der ausschlaggebenden Gründe für die Wahl einer anderen Rechtsform angibt. Daher bleibt für einen Teil kleinerer Gründungsvorhaben - trotz der Erleichterungen durch die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes 2006 und die geübte Prüfungspraxis der genossenschaftlichen Prüfungsverbände – nur das Ausweichen in andere Rechtsformen wie die Unternehmersgesellschaft (still), sehr häufig aber auch in das einfachere Rechtskleid des Vereins, auch wenn dieser für wirtschaftliche Zwecke ausdrücklich nicht geschaffen wurde.

Die genossenschaftlichen Prüfungsverbände haben in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, um neu zu gründende und neu gegründete kleine Genossenschaften kostenmäßig zu entlasten. Gleichwohl wäre eine weitere Selbstbindung der Prüfungsverbände eine Möglichkeit, die Kosten der genossenschaftlichen Gründungsberatung und -begutachtung für kleine Genossenschaften weiter zu reduzieren und/oder ihre Zahlung zeitlich zu strecken. Womöglich könnten auch die Beiträge für die Pflichtmitgliedschaft in den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden gesenkt werden. Schließlich könnten die Anforderungen und damit einhergehend der zeitliche und organisatorische Aufwand und die anfallenden Kosten der Pflichtprüfung kleiner Genossenschaften weiter gesenkt und die Art der Prüfung (noch mehr) an deren Bedürfnisse angepasst werden.

Überdies kann die angesprochene Problematik auch durch gesetzliche Veränderungen gemildert oder gar gelöst werden. Im Hinblick auf intendierte Einsparungen und Entbürokratisierungen ist an weitere Prüfungserleichterungen für kleine Genossenschaften zu denken. Alternativ könnte eine Kooperationsgesellschaft als Rechtsformvariante der Genossenschaft oder auch als Variante einer anderen Rechtsform eingeführt werden. Eine Kooperationsgesellschaft außerhalb des Genossenschaftsgesetzes würde die Besonderheiten des genossenschaftlichen Prüfungswesens in Deutschland in gegenwärtiger Form (mit der, wie die Studie zeigt, die Genossenschaften insgesamt zufrieden sind) aufrechterhalten. Weitere Maßnahmen außerhalb des Genossenschaftsgesetzes wären eine offenere Handhabung des wirtschaftlichen Vereins oder Änderungen im Vereinsrecht.

Im Ergebnis liefert die Studie wichtige empirische Ergebnisse zu verschiedenen Diskussionen, die unter den beteiligten Akteuren bereits seit Jahren zum Teil kontrovers geführt werden. Die hier unternommenen Befragungen geben zu diesen Themen erstmals den Gründern selbst eine Stimme. Während sich alle Beteiligten darin einig sind, dass Genossenschaften großes Lösungspotenzial für aktuelle und zukünftige wirtschaftliche und gesellschaftliche Problemstellungen bieten, wird es vom politischen Willen abhängen,

## Endbericht

Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen  
Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft

welche der hier skizzierten Maßnahmen ergriffen werden, um bestehende Hemmnisse einer verstärkten Neugründungsaktivität abzubauen, sodass diese Potenziale auch ausgeschöpft werden können.