

Genossenschaften für den Mittelstand

Größenvorteile nutzen, Spielräume erweitern,
Selbstständigkeit sichern

**EIN GEWINN
FÜR ALLE**

Die Genossenschaften

-
- 2  **Gemeinsam stark –**
Wie Mittelständler von genossenschaftlicher Kooperation profitieren
-
- 4  **Hör gut zu –**
Genossenschaft stärkt Fachgeschäfte für Hörakustik
-
- 8  **Gemeinsam abheben –**
Inhabergeführte Reisebüros kooperieren in einer Genossenschaft
-
- 12  **Grünes Paradies –**
Genossenschaft von Gartengestaltern verschönert das private Gartenreich
-
- 16  **Turmhoch hinaus –** Softwareunternehmen trotzen
der New-Economy-Krise mit einer Genossenschaft
-
- 20  **Zahn um Zahn –**
Dentallabore stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperation
-
- 24  **Gemeinsam für unsere Stadt –** Bürger und Unternehmen fördern
in einer Genossenschaft ihre Heimat
-
- 28  **Listen to Berlin –**
Genossenschaft belebt die regionale Musikwirtschaft
-
- 32  **Nachfolgen planen –** Mitarbeiter eines Planungsbüros
übernehmen gemeinsam das Unternehmen
-
- 36  **Von allen für alle –** Genossenschaft entwickelt
Open-Source-Software für Maschinenbauunternehmen
-
- 40  **Vom Rechenzentrum zum Serviceunternehmen –** Genossenschaft
unterstützt Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte
-
- 44  Gründung einer Genossenschaft
-
- 46  Genossenschaft im Überblick
-
- 48  Beratungsangebot der Genossenschaftsverbände
-

Gemeinsam stark

Wie Mittelständler von genossenschaftlicher Kooperation profitieren

Der Mittelstand ist Herz und Motor der deutschen Wirtschaft: Etwa 3,7 Millionen kleine und mittlere Unternehmen sowie über vier Millionen Selbstständige in Handwerk, Gewerbe, Handel, Tourismus, Dienstleistungen und den freien Berufen prägen die Vielfalt des deutschen Mittelstandes. Sie erzielen rund 39 Prozent aller steuerpflichtigen Umsätze, stellen über 60 Prozent der Arbeitsplätze bereit und bilden über 80 Prozent aller Auszubildenden aus. Dieser unternehmerische Erfolg wird auf der ganzen Welt als „German Mittelstand“ bewundert. Innovativ, verantwortungsbewusst und flexibel, so lauten die Erfolgskriterien. Nicht zuletzt hat der Mittelstand wesentlich dazu beigetragen, dass die deutsche Wirtschaft vergleichsweise gut durch die Finanz- und Wirtschaftskrise gekommen ist.

Doch viele mittelständische Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen: Ein zunehmender internationaler Wettbewerb, immer kürzere Produktlebenszyklen, Kostendruck und steigende Konsumentenerwartungen sind hierfür nur einige Schlagworte. Die Wettbewerbsnachteile gegenüber Großunternehmen wie etwa geringere Finanzkraft und personelle Ressourcen müssen durch ein Mehr an Innovation und Dynamik ausgeglichen werden. In diesem Spannungsfeld entdecken immer mehr mittelständische Unternehmen die Vorteile der Kooperation, auch in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft.

Mehr als nur eine Einkaufsgemeinschaft

Vom Maschinenbauunternehmen über das Reisebüro bis hin zum Softwareentwickler – kleine und mittlere Unternehmen, Selbstständige, Frei-

berufler und Handwerker aus allen Branchen und Bereichen kooperieren in Genossenschaften, um gemeinsam günstige Einkaufskonditionen zu erreichen oder Kosten zu teilen. Mit Genossenschaften wird ein Know-how-Transfer ermöglicht, ein gemeinsamer Marktantritt organisiert oder ein gemeinsames Qualitätssiegel etabliert. Auch das Outsourcing von betrieblichen Aufgaben, wie Buchhaltung, Laborbetrieb, Datenbankpflege oder Zentralregulierung und Delkredere, ist ein beliebtes Motiv für die genossenschaftliche Kooperation.

Für Mittelständler ist die Genossenschaft vor allem zu empfehlen, weil in der Gemeinschaft Größenvorteile genutzt werden können, ohne die eigene Selbstständigkeit und die flexiblen Möglichkeiten aufgeben zu müssen. Durch die demokratische Unternehmensverfassung ist stets eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe gewähr-



leistet. Da der Zweck einer Genossenschaft in der direkten Förderung der Mitglieder liegt, werden die Entscheidungen immer im Interesse und zum Vorteil der beteiligten Unternehmen getroffen. Das unterstützt eine nachhaltige Unternehmensstrategie.

Die vorliegende Broschüre zeigt die große Bandbreite mittelständischer Unternehmen, die in

Genossenschaften kooperieren. Die Beispiele verdeutlichen die vielfältigen Potenziale von Genossenschaften für den Mittelstand. Sie sollen Anregungen geben für kleine und mittlere Unternehmen, die an der Gründung einer Genossenschaft interessiert sind. Auch für beratende Institutionen wie Kammern, Steuer- oder Unternehmensberater sowie für Journalisten bietet die Publikation interessante Einsichten.

Hör gut zu

Genossenschaft stärkt Fachgeschäfte für Hörakustik

Groß gegen klein – wie in vielen anderen Branchen, so müssen sich auch die kleinen Fachgeschäfte für Hörakustik gegenüber den großen Konkurrenten behaupten. Die meisten Kunden legen sehr viel Wert auf individuelle Beratung – ein gutes Metier für kompetente Hörakustikmeister. Doch wer gehört und gesehen werden will, muss Größe zeigen. Eine Genossenschaft unterstützt die Mittelständler bei Einkauf, Marketing und Werbung.

„In seiner Struktur ähnelt der Markt für Hörakustik dem für die Augenoptik“, sagen Mario Werndl und Thomas Sühnel, die beiden Vorstandsmitglieder der **HÖREX Hör-Akustik eG**. „In der Wahrnehmung der Kunden dominieren oft einige große Filialunternehmen. Tatsächlich aber gibt es bundesweit 4.800 kompetente Hörakustikbetriebe. Sie sind jedoch nicht mit vergleichbaren Werbeetats ausgestattet“, bringt Sühnel den strategischen Nachteil der kleineren Unternehmen auf den Punkt. Deshalb haben sich im Jahr 1995 mehrere Hörakustikerunternehmen in der Genossenschaft zusammengeschlossen. Zunächst sollten Größenvorteile beim Einkauf erreicht werden. Die Devise der Genossenschaft: In der Gemeinschaft wachsen, aber individuell und kompetent vor Ort bleiben.

Heute sind rund 430 Fachgeschäfte der HÖREX angeschlossen. Die Genossenschaft ist schon längst keine klassische Einkaufsgenossenschaft

mehr. Vielmehr hat sie sich zu einer Marketinggemeinschaft mit vielfältigen Produkten und Dienstleistungen weiterentwickelt. „Mittlerweile erwarten unsere Mitglieder auch eine professionelle Zuarbeit bei Marketing, Werbung und PR, – und zwar so, dass ihre Individualität gewahrt wird. Es gilt, die Besonderheiten vor Ort zu berücksichtigen und die jeweilige regionale Unternehmensmarke zu stärken“, so Werndl.

Individualisierbare Werbung

Das Angebot der Genossenschaft ist breit gefächert. Ganze Werbekampagnen können von den Mitgliedern genutzt werden. Für die Kundeninformation werden verschiedene Magazine wie etwa die Kundenzeitschrift „HÖRmal“, Newsletter oder Rätseljournal herausgegeben. Für HNO-Ärzte wird ein spezieller Infobrief aufgelegt. Auch bei der Pressearbeit werden die Geschäfte unterstützt. Zudem werden zahlreiche



Die Hörakustik-
meister beraten ihre
Kunden individuell.

Werbemittel im HÖREX-Design angeboten – von Kaffeetassen über Tragetaschen bis hin zu Kugelschreibern und Kalendern.

Für einen professionellen Werbeauftritt werden zentral von der Genossenschaft Vorlagen für Anzeigen, Poster oder Passantenstopper bereitgestellt. Und auch die Gestaltung der eigenen Internetseite wird beispielsweise durch ein HÖREX-Template erleichtert. Mit den HÖREX-Werbemitteln können die Mitgliedsbetriebe nun unabhängig von den Kampagnen der Gerätehersteller ihre Geschäfte bewerben. Und auch hier macht sich die Philosophie der Genossenschaft

bemerkbar, denn die meisten Angebote lassen sich in dem jeweiligen Corporate Design des Mitgliedsunternehmens – beispielsweise mit dem eigenen Logo oder den Hausfarben – umsetzen. Vorteil der HÖREX-Mitgliedschaft: Ein einzelner Unternehmer hat zumeist weder die Zeit noch das Budget für die Beauftragung einer eigenen Agentur und im HÖREX-Verbund haben die Werbemaßnahmen eine stärkere Breitenwirkung.

„Entscheidend für den Markterfolg sind heute weniger die Produkte, die je nach Preisklasse alle eine hohe Qualität bieten“, erläutert Sühnel. Viel wichtiger sind Beratung und Service: „Denn

eigentlich wollen unsere Kunden ja gar keine Hörgeräte tragen. Sie wollen lediglich wieder besser hören können. Der Schritt ins Hörakustikfachgeschäft kostet sie oft Überwindung. Umso mehr zählt, was sie dort erwartet.“ Gerade hier können inhabergeführte Geschäfte mit einer seriösen Beratung ihre Vorteile ausspielen, denn die Anpassung eines Hörgeräts erfordert viel Fingerspitzengefühl.

Insoweit setzt das Angebot der Genossenschaft nicht nur bei der Werbung, sondern auch konkret bei der Kundenberatung an. Die HÖREX unterstützt mit verschiedenen standardisierten Texten und Abbildungen, die in einer Mappe für die Beratungsgespräche individuell zusammengestellt werden können. Diese Vorlagen erleichtern nicht nur die tägliche Arbeit, sondern sie bieten auch einen Mehrwert für die Kunden. Sie können sich schneller informieren und auch im Nachgang des Beratungsgesprächs die Empfehlungen nachvollziehen. Die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Hörsystem sollte gut überlegt werden. Die Auswahl hierbei ist riesig. Zusätzlich zu den Materialien werden die Inhaber und Mitarbeiter auch in den Bereichen Kundenberatung und Verkauf von der Genossenschaft geschult.

Neben der Marketing- und Werbeunterstützung ist die HÖREX seit drei Jahren auch mit einer Hörsystemeigenmarke am Markt aktiv. Die Produkte werden den Mitgliedern exklusiv angeboten und ausschließlich über die Fachgeschäfte der Genossenschaft vertrieben. Sie bereichern das Angebotspektrum in allen Leistungsklassen, von zuzahlungsfreien Hörgeräten bis zu Highend-Produkten.

Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft wurde gewählt, weil sie eine unabhängige

Beteiligung ermöglicht. „Wir sind eine Gemeinschaft, in der jeder seine Individualität bewahren kann. Jeder kann aus einer Vielzahl von Angeboten genau das auswählen, was zu seinem Unternehmen und zu seinem Umfeld passt. Zudem schätzen unsere Mitglieder die Transparenz, die für die Unternehmensform der Genossenschaft charakteristisch ist“, so Werndl. Und es steht nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund. Entscheidend sind vielmehr die Leistungen, die jedem Einzelnen zugutekommen.



„Wir sind eine Gemeinschaft,
in der jeder seine Individualität
bewahren kann.“

Ein weiterer Pluspunkt ist die demokratische Unternehmensverfassung. So unterschiedlich die einzelnen Mitgliedsbetriebe auch sind, es sitzen alle in einem Boot und sprechen eine gemeinsame Sprache. „Das Miteinander ist unkompliziert. Sämtliche wichtigen Entscheidungen fällen wir gemeinsam auf unserer jährlich stattfindenden Generalversammlung sowie in weiteren Gremien. Das stellt sicher, dass diese Entscheidungen auch die nötige Akzeptanz haben und von den Mitgliedern mitgetragen werden“, ergänzt Sühnel. Hierzu ein Beispiel: Damit beim Einkauf die potenziellen Größenvorteile ausgereizt werden können, konzentriert man sich – nach gemeinschaftlicher Abstimmung – jährlich auf drei Hauptlieferanten.

Und auch der persönliche und fachliche Austausch der Mitglieder untereinander wird aktiv unterstützt. Halbjährlich finden regionale Mitgliederstammtische statt. Für den Mitgliederservice wurde zudem ein Außendienst eingerichtet. „Dieser pflegt den persönlichen Kontakt vor Ort



Eine starke Gemeinschaft in Apothekerhand

Die Apothekergenossenschaft **NOWEDA eG** ist bereits seit über 70 Jahren erfolgreich: Im Jahr 1939 entschlossen sich sieben selbstständige Apotheker, Einkauf, Lagerung und Distribution von Arzneimitteln in die eigene Hand zu nehmen. Sie gründeten eine eigene, von Fremdunternehmen unabhängige Genossenschaft. Seitdem hat sich die NOWEDA zu einem großen mittelständischen Unternehmen mit 15 Niederlassungen in Deutschland und einem Tochterunternehmen in Luxemburg entwickelt. Mehr als 8.400 Apotheker/innen sind heute Mitglieder der Genossenschaft. Sie alle verfolgen das gleiche Ziel: Individualität erhalten und gleichzeitig erfolgreich wirtschaften. Mitglied der NOWEDA können alle approbierten Apotheker/innen werden. Sie profitieren von den Produkt- und Serviceleistungen der NOWEDA und der Vertretung ihrer wirtschaftlichen und politischen Interessen in der Öffentlichkeit. Seit ihrem Bestehen stellt sich die NOWEDA im Sinne der Apothekenbetriebe ihrer Mitglieder immer wieder neuen Herausforderungen. Gerade in den vergangenen Jahren haben staatliche Reformen und Maßnahmen zur Kostendämpfung im Gesundheitswesen viele Apotheken vor große Probleme gestellt. Hier gemeinsam mit den Mitgliedern nach Lösungen zu suchen und diese in der täglichen Zusammenarbeit erfolgreich umzusetzen, betrachtet die NOWEDA als eine ihrer Hauptaufgaben.

und er kann die neuen Angebote unmittelbar vorstellen“, berichtet Werndl. Gute Preise beim Einkauf, eine professionelle Marketingunterstützung und persönliche Betreuung, das alles macht die Mitgliedschaft in der HÖREX aus.

Neue Herausforderungen

Die Ziele für die Zukunft sind fest formuliert: Die HÖREX will das Angebotsspektrum kontinuierlich weiter ausbauen, ihren Mitgliedsbetrieben mit neuen Ansätzen und originellen Ideen ein Plus im jeweiligen regionalen Wettbewerb sichern. „Wir wollen erreichen, dass Kunden in den Fachgeschäften unserer Gemeinschaft eine überdurchschnittlich hohe Qualität finden. Und wir möchten unseren Mitgliedern auch weiterhin zu besten Preisen beim Einkauf verhelfen“, blicken Werndl und Sühnel selbstbewusst in die Zukunft.

Langeweile wird dabei nicht aufkommen, denn der Markt hält etliche Herausforderungen bereit: „Die Großfilialisten agieren preisaggressiv und mit beträchtlichen Werbebudgets. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen kleinere Hörakustikanbieter mehr denn je ihr eigenes, unverwechselbares Profil schärfen. Zusätzliche Herausforderungen bringen die aktuellen gesundheitspolitischen Entwicklungen mit sich. Und nicht zuletzt sind die Kunden heute mit Blick auf Gesundheitsleistungen preisbewusster als früher“, resümieren die beiden HÖREX-Vorstände.

Doch es gibt auch positive Trends für die Hörakustiker, beispielsweise die demografische Entwicklung. Und viele Menschen wissen noch nicht, dass sie Unterstützung beim Hören brauchen. Ein fehlendes Stück Lebensqualität, auf das die HÖREX gemeinsam mit ihren Mitgliedsbetrieben weiter aufmerksam machen wird.



Die persönliche Beratung ist der größte Vorteil einer Buchung im Reisebüro.

Gemeinsam abheben

Inhabergeführte Reisebüros kooperieren in einer Genossenschaft

„Eyjafjallajökull“ wird vielen Flugreisenden noch in Erinnerung sein. Wegen der Aschewolke des isländischen Gletschervulkans saßen sie im Frühjahr 2010 schließlich tagelang auf Flughäfen fest. Viele Urlauber hatten Glück und konnten sich auf die Unterstützung ihrer Reisebüros verlassen. Doch deren Zukunft ist ungewiss, denn Internetanbieter und große Reiseveranstalter machen ihnen das Leben schwer. Eine neue Genossenschaft soll hier Abhilfe schaffen.

„Manchmal sind es unvorhersehbare Probleme wie eine Aschewolke, weshalb auch im Internetzeitalter das Reisebüro um die Ecke geschätzt wird“, sagt Alexander Growe. Der Reiseverkehrskaufmann ist Vorstand der **Aktives Reisebüro Netzwerk eG** und Inhaber eines kleinen Reisebüros im badischen Gottmadingen. Für seine Kunden, die wegen der Aschewolke in Asien festsaßen, war er auch morgens um zwei Uhr zu erreichen. „Manche Urlauber wussten auf dem Weg zum Flughafen noch nichts von den Sperren in Europa. Die waren sehr froh, dass sie direkt Unterstützung erhalten haben“, so Growe. Reisende, die über das Internet gebucht hatten, mussten die Informationen selbst beschaffen.

Seit etwa fünfzehn Jahren boomt der Onlineverkauf von Reisen. Was für den Nutzer einfach und bequem ist, führt beim Reisebüro vor Ort zu schmerzlichen Umsatzeinbußen. Und das Geschäft über das Internet wächst stetig weiter. Damit nicht genug: Der Wettbewerbsdruck auf die Reisebüros wird noch dadurch verstärkt, dass die großen Reiseveranstalter in den vergangenen

Jahren ihre Verkaufsvorgaben erhöht und die Provisionsleistungen reduziert haben. „Deshalb sitzt man manchmal in einer Zwickmühle, wenn man einem Kunden für ein bestimmtes Reiseziel ein günstigeres individuelles Angebot empfiehlt. Als Selbstständiger ist man auf Dauer aber nur durch kompetente und faire Beratung erfolgreich“, beschreibt Growe das Dilemma.

Die allgemeine Marktentwicklung konnte man durch eine gute Beratung allein aber nicht aufhalten. Ein eigener Internetvertrieb musste her. Ein einzelnes Reisebüro kann solch einen Vertriebsweg jedoch nicht aufbauen. Zu hoch sind die Kosten und zu gering ist die Wahrnehmung im Internet. Der Onlineauftritt rentiert sich erst dann, wenn man mit Gleichgesinnten das Reiseangebot bündelt und den Aufwand teilt. Partner wurden schnell gefunden. Kooperiert haben die Reisebüros vorerst aber in lockerer Form. Das sollte sich bald ändern. „Wir suchten nach einer verbindlichen Form der Zusammenarbeit und überlegten, eine GmbH oder AG zu gründen“, sagt Growe.

Doch dann kam ihm die Geschichte der EDEKA-Genossenschaften in den Sinn: Die heutige Situation der Reisebüroinhaber ist durchaus mit den Einkaufsvereinen zu Beginn des 20. Jahrhunderts vergleichbar. So wie die EDEKA-Genossenschaften den Kaufmann vor Ort unterstützen, sollte auch das Kooperationsmodell funktionieren. Deshalb haben sich Growe und seine Mitstreiter für die Genossenschaft entschieden. Im Oktober 2008 schlossen sich 13 zumeist kleinere Reisebüros zum „Aktiven Reisebüro“ zusammen. Heute zählt die Genossenschaft 18 Mitglieder.

Individualität bleibt

Herzstück des gemeinsamen Angebots ist eine Datenbank, in der rund 4.000 Reiseangebote hinterlegt sind. Damit werden etwa 70 Internetseiten der Genossenschaftsmitglieder gefüttert, die bei Reiseanfragen über Google möglichst auf der ersten Seite erscheinen. Die Datenbank wird von den Mitgliedern gepflegt und mit aktuellen Reiseangeboten auf dem Laufenden gehalten. Da sich jedes Mitgliedsbüro auf ein bestimmtes Themengebiet spezialisiert hat, werden viele individuelle Reiseangebote zusammengetragen und auf jeweils eigenen Webseiten vorgestellt. Reisebüro Growe ist beispielsweise auf Busreisen spezialisiert: hochwertige Gruppenreisen, mit einer überschaubaren Teilnehmerzahl, gehobenen Hotels und qualifizierten Reiseleitern. Da fährt auch der Chef oft als Reiseleiter mit. Das zeichnet viele dieser speziellen Angebote aus: Ob Trekking im Himalaja, mit dem Postschiff an Norwegens Küste entlang oder mit dem Hundeschlitten durch Finnland. Diese Reisen werden nur von Kennern angeboten, die entweder selbst schon in der Urlaubsregion gewesen sind oder als Reiseleiter mitfahren.

Vorteil der genossenschaftlichen Zusammenarbeit: Gemeinsam kann man ein viel größeres An-

gebot an Reisen unterbreiten, was zu mehr Umsatz bei den Mitgliedern führt. Doch es wird nicht nur die Anzahl der Reisen erhöht, sondern auch die Qualität des Angebots verbessert. „Durch die Kooperation mit Spezialisten vereinen wir ein nahezu unbegrenztes und äußerst vielfältiges Reiseangebot. Über das Internet findet man genau den erfahrenen Wüstenspezialisten, der eine Reise auch nach den individuellen Vorstellungen des Kunden zusammenstellen kann“, erläutert Growe das Konzept. Anfragen werden deshalb mit gutem Gewissen an Kollegen im Verbund weiterempfohlen.

Das Internetangebot der Genossenschaft wird durch die Beratung vor Ort ergänzt. Dabei passieren auch erstaunliche Zufälle. Eine Kundin aus Gottmadingen hat im Internet nach einer individuellen Reise durch Chile gesucht. Über das genossenschaftliche Reiseportal landete sie beim Reisebüro Growe. „Sie war überrascht und erfreut, dass sie neben dem Internetangebot auch noch eine persönliche Beratung erhielt. Das schafft Vertrauen und fördert die Kundenbindung“, meint Growe. Deshalb ist eine andere Kundin sogar extra aus der Schweiz angereist. Sie wollte eine im Internet ausgesuchte Reise nach Borneo persönlich besprechen. Das Reisebüro bietet den Kunden somit die Möglichkeiten des Internets und betreut sie aber auch als persönlicher Ansprechpartner vor Ort. Das Motto der Genossenschaft: „Finde Mensch statt such Maschine.“

Die Genossenschaft hat noch einen Vorteil: Gegenseitig unterstützen sich die Mitglieder bei der Kundenberatung und es werden Erfahrungen ausgetauscht. Man profitiert häufig vom Know-how der Mitglieder. Manchmal braucht man auch kurzfristige Unterstützung. „Erst kürzlich haben Kunden mit einem Camper in Australien festgesessen. Eine Kollegin, die sich in dem Urlaubsgebiet sehr gut auskennt, hat die Reisen-

den angerufen. Das Problem war schnell und unkompliziert behoben“, sagt Growe.

Jeder muss sich einbringen

Eine knifflige Frage mussten die Gründer beim Start der Genossenschaft beantworten: Wie kommt man zu dem gewünschten Internetangebot, ohne die erforderliche technische und administrative Infrastruktur am Anfang gleich bezahlen zu können? Hier half der Zufall. Vorstandsmitglied Timo Iserlohe vom Travity Reisecenter in Dortmund ist Experte für das Programmieren von Datenbanken und Internetseiten. Die technischen Voraussetzungen für das gemeinsame Angebot werden somit größtenteils selbst erfüllt. Alle anderen Mitglieder müssen sich ebenfalls mit Arbeitsstunden einbringen. In der Satzung ist festgeschrieben, dass wöchentlich zehn Stunden für die Pflege der Reisedatenbank oder andere administrative Aufgaben geleistet werden müssen.

Für diesen Einsatz werden alle Beteiligten belohnt. Mittlerweile werden etwa 25 Prozent des Umsatzes über die gemeinsamen Internetseiten generiert. Davon geht ein bestimmter Prozentsatz an die Genossenschaft. „Unser Kooperationsmodell basiert auf Vertrauen“, sagt Growe. Die demokratische Grundstruktur ist auch der Grund, warum die Rechtsform der eG gewählt wurde: Sie ermöglicht nicht nur den unkomplizierten Ein- und Austritt, sondern jedes Mitglied hat die gleichen Mitbestimmungsrechte. Damit bleibt jeder Reisebüroinhaber ein selbstständiger und unabhängiger Unternehmer. Neue Mitglieder werden gezielt ausgesucht. Sie müssen zum Netzwerk passen und werden deshalb anfangs nur „auf Probe“ in die Kooperation aufgenommen. Denn bei der Gemeinschaft der Reisespezialisten steht die Beratungskompetenz ganz oben. Die Wertschätzung für das eigene Reisebüro soll schließlich nicht von einer Aschewolke bestimmt werden.



Alles aus einer Hand

Auch die **Nord-West-Invest eG** aus dem niedersächsischen Haselünne bietet Leistungen unterschiedlicher Spezialisten „aus einer Hand“. In der im Jahr 2008 gegründeten Genossenschaft kooperieren 13 inhabergeführte mittelständische Unternehmen aus der Weser-Ems-Region, darunter Projektentwickler, Planer, Bau- und Handwerksbetriebe, Baustoffhändler und eine Bank. Die Mitgliedsunternehmen vereinen mehr als 700 Mitarbeiter und über 850 Jahre unternehmerische Erfahrung. Grundidee der Genossenschaft ist die Bündelung verschiedener Kompetenzen, um den Kunden einen Mehrwert zu bieten. So begleitet die Nord-West-Invest ihre Kunden als Generalunternehmer bei großen Bauprojekten wie Gewerbe- oder Industriebetrieben, Hotels, Shopping Centern oder Golfplätzen von der Idee bis zur schlüsselfertigen Umsetzung. Die Mitglieder der Genossenschaft erstellen beispielsweise das Nutzungskonzept für ein Grundstück, unterstützen bei der Projektfinanzierung und übernehmen die komplette Bauausführung. Kunden haben mit der Genossenschaft nur einen verantwortlichen Ansprechpartner und erhalten ihr gesamtes Bauprojekt „aus einer Hand“. Sie profitieren zudem von einem verbundinternen Qualitätssicherungssystem und der Erfahrung aus Hunderten erfolgreich realisierten Projekten und Bauvorhaben.



Grünes Paradies

Genossenschaft von Gartengestaltern verschönert das private Gartenreich

Schon immer haben Menschen versucht, den viel zitierten Garten Eden neu zu erschaffen. Heerscharen von Hofgärtnern wurden engagiert, manch sagenhaftes Bauwerk mit dem Garten gekrönt. Heute scheinen viele Menschen wiederzuentdecken, wie wichtig der eigene Garten ist. Davon profitieren Garten- und Landschaftsbauer. Einige von ihnen haben sich in einer Genossenschaft zusammengeschlossen, um bei Gartenbesitzern das Bewusstsein für den Wert von Gartengestaltung auf qualitativ hohem Niveau dauerhaft zu verankern.

„Wir haben mit der Gründung unserer Genossenschaft ein Gespür für die gesellschaftliche Entwicklung bewiesen“, sagt Anja König, Vor-

stand der **Gärtner von Eden eG**. Das war im Jahr 2002. Diese Entwicklung hält bis heute an. Denn die Deutschen geben immer weniger Geld für



Die Gärtner von
Eden verwirklichen
Gartenträume.

Statussymbol. Davon profitiert die Branche der Garten- und Landschaftsbauer, in der starker Preiswettbewerb herrscht. „Zwar sind in den vergangenen Jahren die öffentlichen Aufträge wegen knapper Kassen zurückgegangen. Spürbar zugenommen haben aber die Anfragen von privaten Haushalten“, resümiert König. Diese Entwicklung illustrieren auch die Zahlen: In Deutschland gibt es etwa 16.000 Firmen im Garten- und Landschaftsbau, die im vergangenen Jahr gut sechs Milliarden Euro umgesetzt haben. Mehr als die Hälfte davon wurden mit privaten Hausgärten erwirtschaftet – Tendenz weiter steigend.

Die Zeichen stehen also gut. Doch um an dieser Entwicklung zu partizipieren, müssen Gartengestalter einiges mitbringen. Bis zu 15 Gewerke sind zu beherrschen. Ästhetisches Empfinden ist genauso wichtig wie Menschenkenntnis und unternehmerisches Geschick. Man muss nicht nur das zu gestaltende Gelände lesen können, sondern auch die Gesichter unentschlossener Kunden. Insbesondere bei den privaten Anfragen sind individuelle Lösungen gefragt. „Früher waren die Garten- und Landschaftsbauer wie Gemischtwarenbetriebe aufgestellt. Sie haben jeden Auftrag angenommen, den sie nach zähem Preiskampf über eine Ausschreibung gewinnen konnten. Dann haben sie einfach die Vorgaben des Architekten umgesetzt“, sagt König.

Dachmarke als Qualitätssiegel

Bei den Gärtnern von Eden bekommen die Kunden alles aus einer Hand. Das spart Geld und Nerven, erhöht aber die Anforderungen an den Gartengestalter. Vor allem planerisch-gestalterische, aber auch unternehmerische Kompetenzen sind gefragt.

„Deswegen haben wir die Genossenschaft gegründet, denn für einen kompetenten Markt-

den Konsum aus – genauer gesagt: den „Außer-Haus-Konsum“. Dafür wird lieber in die wohnliche Umgebung investiert. Das ist nicht nur ein Gefühl, sondern lässt sich belegen. Umfragen von TNS Emnid oder GfK haben jüngst bestätigt: Statt Kinokarten und Restaurantbesuch kaufen die Menschen lieber Pflanzen und Gartenmöbel. „Co-cooning“ oder „Homing“ nennen Trendforscher diese Rückbesinnung auf das eigene Zuhause.

Private Aufträge nehmen zu

Das Trendbüro Hamburg schließt daraus, dass Sachwerte wie Haus, Wohnung und Garten einen hohen emotionalen Wert haben und eben nicht nur eine abstrakte Geldanlage sind. Der eigene Garten ist angesagt – als Rückzugsort, Hort der Entspannung und Erholung, manchmal auch als

antritt ist professionelles Marketing erforderlich. Hier haben wir alle dazulernen können“, bemerkt König. Mit der Genossenschaft wurde vor allem die Dachmarke Gärtner von Eden etabliert, ein Gütesiegel für die angeschlossenen Mitgliedsbetriebe. Sie signalisiert dem Kunden hohe Kompetenz und Leistungsfähigkeit. Die Genossenschaft übernimmt unter anderem die gemeinschaftliche Öffentlichkeitsarbeit, betreibt eine Internetseite, gibt das eigene Magazin „GartenArt“ heraus und hat bereits vier „Traumgärten“-Bücher veröffentlicht. Auch Werbemittel werden bereitgestellt und Kontakte zu Geschäftspartnern vermittelt.

Eigenes Weiterbildungsprogramm

Doch nicht nur der Umgang mit den Kunden, sondern auch die Qualität ist Bestandteil des genossenschaftlichen Antritts. Die Gärtner von Eden eG hat sich im Laufe der Zeit von einer reinen Marketinggenossenschaft zu einem Dienstleister für die aktive Betriebsentwicklung der Mitglieder gewandelt. Qualitätsstandards in den fünf wesentlichen Bereichen eines Garten- und Landschaftsbau-Unternehmens wurden im Gärtner von Eden-Modell definiert. Ihre Erreichung wird über ein eigenes Weiterbildungs- und Coaching-Programm innerhalb der eigens dafür geschaffenen Gärtner von Eden-Akademie sichergestellt.

Die Gärtner von Eden werden als Qualitätsmarke im Markt wahrgenommen. Der erste Schritt hierzu ist das Umdenken bei den Mitgliedsbetrieben. Denn für den gemeinsamen Markenauftritt

muss der eigene Außenauftritt zurücktreten. Es ist mitunter ein langwieriger Prozess, das eigene Firmenlogo aufzugeben. Doch den Gärtnern ist gelungen, woran andere Betriebe scheitern. Sie kooperieren verbindlich und bewahren dennoch ihre Individualität. „Gewiss musste der eine oder andere Transporter umlackiert werden. Aber am Ende überwiegen die Vorteile“, betont König. Entscheidenden Anteil hat auch die gewählte Rechtsform. „Die eG ist die sicherste Wirtschaftsform und sie ermöglicht die Beteiligung großer und kleiner Firmen auf Augenhöhe. Auch wenn die Genossenschaft anfangs sperrig und ungewohnt wirkte, gab es nie Diskussionen darüber“, so König weiter. Andere Kooperationen in der Branche haben mit Insolvenzen zu kämpfen – die Genossenschaft ist offensichtlich auch ein Qualitätsmerkmal.

Nicht jeder darf mitmachen

Um als Mitglied in die Genossenschaft aufgenommen zu werden, müssen die Antragsteller einen strengen Bewerbungsprozess durchlaufen. Der Bewerber muss seit mindestens fünf Jahren im Privatgartenbau tätig sein und seine



Leistungsfähigkeit in Planung und Bautechnik mit Referenzen belegen können.

Außerdem wird in einem Bewerbungsgespräch die Gruppenkompatibilität geprüft. Schließlich muss er als neues Mitglied auch sein gesamtes Corporate Design anpassen. Die Genossenschaft zählt heute rund 60 Mitgliedsbetriebe aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Darunter sind Unternehmen von fünf bis 50 Mitarbeitern.

Eigener Unternehmenswert steigt

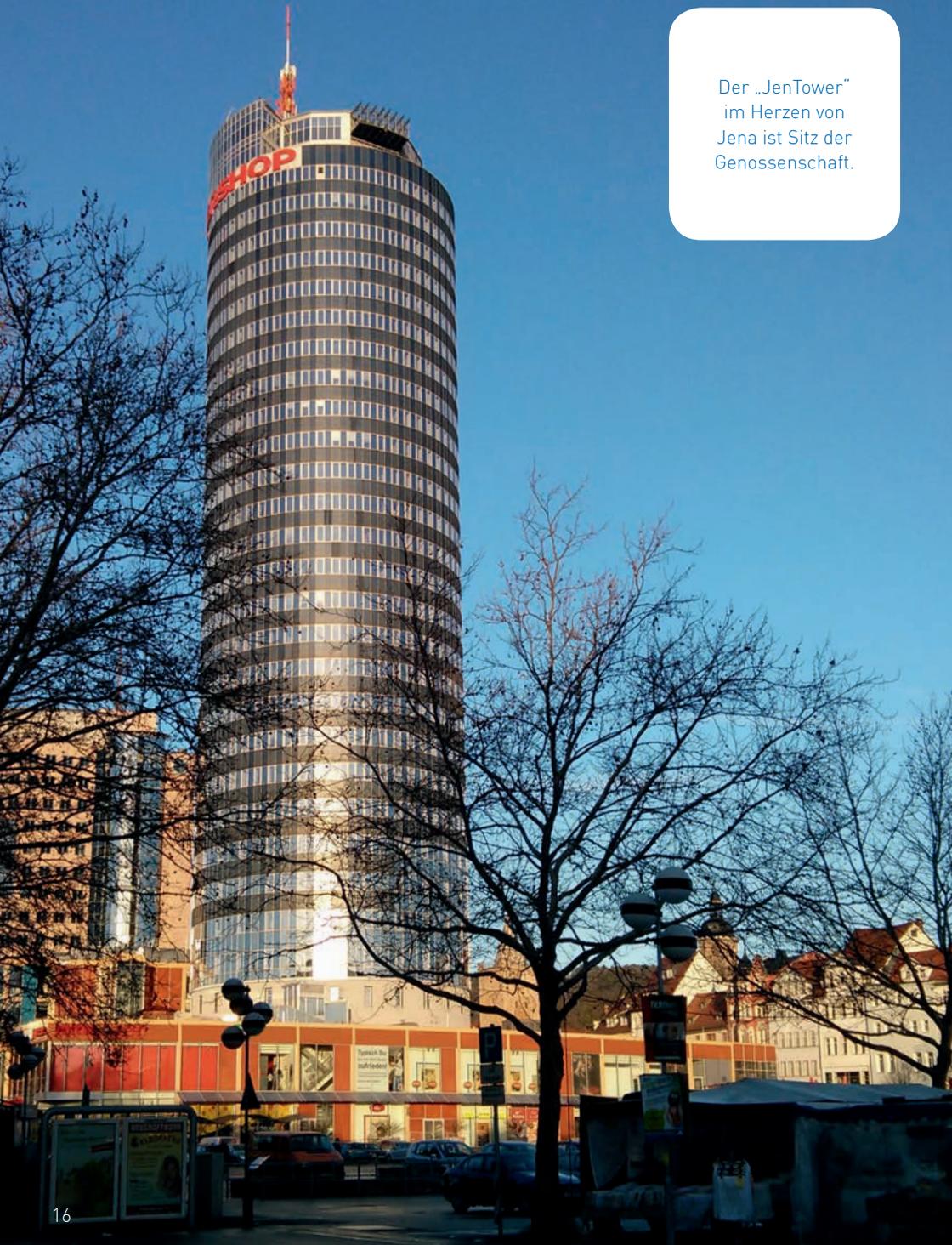
Die gemeinsame Marke ist aber nicht nur ein Signal für die Kunden, sondern auch ein Wertbeitrag für die Eigentümer der Mitgliedsbetriebe. Eine etablierte Marke ist vor allem dann interessant, wenn man später an eine Unternehmensübergabe denkt. Der Markenwert macht sich übrigens auch in Gesprächen mit der Hausbank bemerkbar. „Als Mitglied der Gärtner von Eden eG kann der Unternehmer ein aktives und systematisch betriebenes Marketing vorzeigen. Er reagiert nicht passiv auf den Preiswettbewerb, sondern handelt strategisch im Verbund. Das strukturierte Vorgehen ist Teil unserer wertvollen Marke und genauso wichtig und überzeugend wie sauber geführte Bücher“, sagt König.

Gut aufgestellte Gärtner von Eden werden somit auch in Zukunft ihren Kunden dabei helfen, den Garten als Wohnraum zu entdecken. Damit ist man dem nächsten Trend schon wieder einen Schritt voraus. Der Offline-Trend: Verbannt werden hier nicht die Menschen, sondern die Kommunikationskanäle des Alltags. Kein Telefon, Fernsehen und Internet. „Slow Living“ als Lebensprinzip. Paradiesische Zeiten also im eigenen Garten Eden.



Markengemeinschaft für den handwerklichen Kachelofenbau

Eine erfolgreiche genossenschaftliche Markengemeinschaft betreibt auch die **Roter Hahn eG**. In der im bayerischen Pfarrkirchen ansässigen Genossenschaft haben sich rund 70 ausgesuchte Meisterbetriebe im Bereich Kamin- und Kachelofenbau aus ganz Deutschland zusammengeschlossen, um eine gemeinsame Marke als Qualitätssiegel zu etablieren und ihre regionalen und überregionalen Werbe- und Marketingmaßnahmen zu bündeln. Die Idee, sich gemeinsam nach außen zu präsentieren, ist im Jahr 2004 in einem Kreis von befreundeten Handwerkern entstanden. Schnell entschied man sich für die Rechtsform der eG, da diese für die Mitglieder die unkomplizierteste Organisationsform ist und zudem alle Mitglieder den gleichen Einfluss haben. Alle Mitgliedsbetriebe des „Roten Hahns“ verpflichten sich dem hohen Qualitätsstandard der Genossenschaft: Als Ofenbau-Meister stehen sie für die Kombination von traditioneller Handwerkskunst, individueller Planung und innovativer Technik.



Der „JenTower“
im Herzen von
Jena ist Sitz der
Genossenschaft.

Turmhoch hinaus

Softwareunternehmen trotzen der New-Economy-Krise mit einer Genossenschaft

Als die „Dotcom-Blase“ Anfang des neuen Jahrtausends platzte, machten ehemalige Mitarbeiter eines Thüringer Softwareunternehmens aus der Not eine Tugend und gründeten eine Genossenschaft. Eine Erfolgsgeschichte, die bis heute Bestand hat.

„Wir waren damals einige kleine, neu gegründete Unternehmen und die Branche steckte in der Krise“, beschreibt Reinhard Hoffmann, Initiator und Vorstandsvorsitzender der **TowerByte eG** die Ausgangssituation. „Da wurde uns schnell klar, dass wir zusammen einfach größere Chancen hätten.“ So entstand die in Jena ansässige Genossenschaft selbstständiger Unternehmen aus den Bereichen Software und E-Commerce.

Die TowerByte wurde im Jahr 2003 von damals sieben Unternehmen mit insgesamt 16 Mitarbeitern gegründet. Die Gründer waren Mitarbeiter des einstigen Vorzeigeunternehmens der New-Economy-Branche, der Intershop Communications AG. Nachdem Intershop massiv Stellen abbauen musste und eine Auffanggesellschaft gegründet worden war, kam Hoffmann, ehemals Personalmanager bei Intershop, mit einigen Gleichgesinnten auf die Idee, mit der Genossenschaftsgründung die berufliche Zukunft in die eigenen Hände zu nehmen.

Die Gründer der TowerByte prüften zunächst verschiedene Rechtsformen für ihr Vorhaben. „Wir haben nach einer Möglichkeit gesucht, unsere rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit zu erhalten und uns trotzdem nicht als Einzelkämpfer durchschlagen zu müssen“, erinnert sich Hoffmann. Schnell wurde klar, dass sich dafür die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft besonders gut eignet. Überzeugt haben die Gründer darüber hinaus vor allem die großen Freiheitsgrade und die demokratische Gleichberechtigung, die die Genossenschaft bietet.

Jedes Mitglied hat eine Stimme und darf in der Generalversammlung über gemeinsame Weichenstellungen mitentscheiden. Firmeninterne Vorgänge in den einzelnen Mitgliedsunternehmen sind davon jedoch nicht betroffen, sodass jedem Unternehmen die Möglichkeit zur freien Entfaltung und zum selbstbestimmten Arbeiten bleibt.

Alle unter einem Dach

Heute vereint TowerByte 28 Mitgliedsunternehmen – GmbHs, Freiberufler und Einzelunternehmer – mit insgesamt rund 300 Mitarbeitern, darunter rund 200 Software-Entwickler. Die Mitglieder haben ganz unterschiedliche Spezialisierungen: von der Entwicklung von Online-shop-Software über Versandhandelslösungen, mobile Anwendungen und Online-Marketing bis hin zum Webdesign. Sie alle sind im ehemaligen „Intershop-Tower“ ansässig, einem Büro-Turm im Herzen von Jena, der sich heute „JenTower“ nennt.

Die räumliche Nähe der Genossenschaftsmitglieder im „JenTower“ hat viele Vorteile: Ressourcen und Infrastruktur wie Räume, Verwaltung und IT werden gemeinsam genutzt und verwaltet. Kurze Wege erleichtern zudem die Kommunikation und die Zusammenarbeit, schaffen Synergieeffekte und ermöglichen einen permanenten fachlichen Austausch sowie ein kreatives Arbeitsklima. „Fast alle Mitarbeiter kennen sich aus gemeinsamen Projekten persönlich. Und das ist gut für die Zusammenarbeit. Vieles lässt sich ganz einfach durch einen Zuruf auf dem Gang klären, wenn man sich kennt, vertraut und weiß, dass das Gegenüber verlässlich ist“, so Hoffmann.

Aus diesem Grund ist es dem Vorstand auch ein großes Anliegen, die Mitarbeiter so oft wie möglich zusammenzubringen – bei der gemeinsamen Weihnachtsfeier, beim jährlichen Strategie-Meeting, den regelmäßigen Weiterbildungen oder dem „TowerByte-Stammtisch“.

Ein weiterer Vorteil der Genossenschaft: Die Mitgliedsunternehmen gelangen an Großaufträge, die sie allein nicht bearbeiten könnten. Die pro-

jektbezogene Zusammenarbeit von Spezialisten aus unterschiedlichen Gebieten macht es möglich, auch umfangreiche Projekte zu stemmen, und schafft dadurch Wettbewerbsvorteile gegenüber Einzelkämpfern.

„Mit der Genossenschaft verschaffen wir uns Gehör bei Kunden, Kreditgebern und Lieferanten“, betont Hoffmann. „Die Mitglieder kommunizieren ihre Zugehörigkeit zur TowerByte daher auch in ihrem Außenauftritt. Denn es ist gerade für kleine Unternehmen ein gutes Vertriebsargument, wenn man 300 Kollegen im Rücken hat, mit denen kurzfristig ein schlagkräftiges Team an Spezialisten gestellt werden kann“, so der Genossenschaftsvorstand.

Die Spezialisierung der Mitglieder ermöglicht es der Genossenschaft, stets ein Ohr am Puls der Zeit zu haben und keinen wichtigen Trend im schnelllebigen Online-Markt zu verpassen. Jedes Mitglied hat das aktuelle Geschehen in seinem eigenen, überschaubaren Teilbereich im Blick. Das schafft Vorteile gegenüber oft langsameren und unflexibleren Großunternehmen. Die Genossenschaft lebt dabei auch von der Heterogenität ihrer Mitglieder. „Die Mischung aus etablierten und jungen Unternehmen ist ein großer Vorteil“, so Hoffmann. „Die Etablierten profitieren von der Innovativität und Flexibilität der Neuen und die Neuen profitieren von der Erfahrung und den Kontakten der Etablierten.“

Ein Gewinn für die Region

Den Vorständen der Genossenschaft liegt die Förderung der Stadt und der Region sehr am Herzen. Sie verstehen sich daher auch als eine Art Existenzgründerzentrum in der Universitätsstadt Jena. Die Genossenschaft unterstützt junge Unternehmen und Neugründungen zum Beispiel

durch den kostengünstigen Zugang zu Räumen und Infrastruktur, durch Know-how und Kontakte.

Zur Finanzierung von Neugründungen haben die Gründungsmitglieder der TowerByte sogar eine weitere Genossenschaft gegründet: Die Tower-Venture eG versorgt junge technologieorientierte Unternehmen in der Gründungsphase mit Startkapital. Dies schafft qualitativ hochwertige und sichere Arbeitsplätze in der Region und trägt zudem dazu bei, den guten Ruf Jenas als wichtiger Standort im Bereich E-Commerce zu erhalten.

Die zahlreichen innovativen Unternehmen in diesem Bereich haben der Stadt an der Saale

bereits den Spitznamen „Saalicon Valley“ eingebracht. Dazu haben auch die Aktivitäten der TowerByte beigetragen, die sich zu einem echten Vorzeigeprojekt für die Branche entwickelt hat.

Die Genossenschaft wächst so schnell, dass im Tower inzwischen kein Platz mehr für neue Mitglieder ist. In naher Zukunft soll daher gemeinsam eine neue, größere „Heimat“ für die Genossenschaft gebaut werden. Und mit der Schwestergenossenschaft TowerByte Leipzig eG hat sich auch außerhalb des Jenaer „Genossenschafts-Turms“ bereits der erste Ableger der E-Commerce-Genossenschaft entwickelt.

IN.SILVA INTERNATIONALE HOLZHANDELS- UND LOGISTIKGENOSSENSCHAFT eG

Gemeinsam für die Forstwirtschaft

Genossenschaften können auch den gemeinsamen Vertrieb ihrer Mitgliedsunternehmen fördern. Ein erfolgreiches Beispiel ist die **in. Silva eG** mit Sitz in Leutkirch im Allgäu. Die international tätige Holzhandels- und Logistikgenossenschaft wurde im November 2004 in Ochsenhausen gegründet. Ihre Mitglieder sind Waldbesitzerverbände, Waldgenossenschaften, forstliche Zusammenschlüsse, Waldverbände und Waldwirtschaftsverbände, staatliche und kommunale Forstverwaltungen und unabhängige Großwaldeinheiten. Vorrangige Aufgabe der in. Silva eG ist es, die Marktnachteile ihrer Mitglieder auszugleichen und gleichzeitig ein verlässlicher Partner der nationalen und internationalen Holzindustrie zu sein. Die in.Silva eG bündelt das Nadelholzangebot ihrer Mitglieder zu marktkonformen Großeinheiten und vermarktet dieses Holz an Marktpartner in der nationalen und internationalen Holzindustrie. Hier handelt die in. Silva eG im Auftrag ihrer Mitglieder mit den Marktpartnern aus der Holzwirtschaft Mengen, Konditionen und Vertragslaufzeiten aus. Das Holz wird zeitnah und nach fest vereinbarten Lieferterminen frei Werk an die Kunden aus der Holzwirtschaft geliefert. Ihren Mitgliedern sichert die in. Silva eG die Abnahme von Kleinmengen zu attraktiven Konditionen zu, ihre Marktpartner aus der Holzwirtschaft erhalten eine zuverlässige, ganzjährige und kundenorientierte Holzversorgung.



Durch die Genossenschaft verbessern kleine Dentallabore ihre Position im Wettbewerb.

Zahn um Zahn

Dentallabore stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperation

Zahnersatz wird in Deutschland zumeist in gewerblichen Dentallaboren angefertigt, bei denen der Zahntechniker direkt mit Zahnarzt und Patient in Kontakt steht. Doch immer häufiger treten überregionale Konkurrenten vor Ort auf. Eine Dienstleistungsgenossenschaft fördert kleine Dentallabore im Wettbewerb und sorgt damit für guten Zahnersatz.

„Kooperationen sind für uns sehr wichtig, da die Zahntechniker zunehmend im Preiswettbewerb stehen. Wir bieten über unsere Genossenschaft vielfältige Dienstleistungen an, um Kosten in den Laboren einzusparen und die Kundenbindung zu fördern“, so Karin Schulz, Vorstandsvorsitzende der **DENTAGEN Wirtschaftsverbund eG**. Gegründet wurde DENTAGEN im Frühjahr 2001. Heute ist die Genossenschaft der größte Dienstleistungs- und Einkaufsverbund im zahntechnischen Markt.

Mehr als 900 kleine und mittlere Dentallabore nutzen bundesweit die Vorteile der Zusammenarbeit. „Große Betriebe haben Mitarbeiter, die sich um Themen wie Marketing, Kundenbindung oder strategische Ausrichtung des Unternehmens kümmern. Bei unseren Mitgliedern sind die Chefs zumeist selbst noch als Zahntechniker tätig, sodass für andere Themen kaum Zeit bleibt“, erklärt Schulz den Wettbewerbsnachteil kleiner Betriebe. Im Durchschnitt haben die DENTAGEN-Mitglieder sechs Mitarbeiter, große Konkurrenten hingegen bis zu 150.

Größenvorteile beim Einkauf

Ein Fokus von DENTAGEN liegt auf Größenvorteilen durch gemeinschaftlichen Einkauf. Mit verschiedenen Vertragspartnern in der Dentalbranche sind günstige Einkaufskonditionen vereinbart worden. Das Angebot reicht aber weit über diese Partnerunternehmen aus Dentalindustrie und -handel hinaus, auch bei Versicherungen, Telekommunikationsdienstleistern, Energieversorgern, Automobilhändlern sowie durch Kooperationen in diversen anderen Branchen oder auch der Abfallentsorgung kann gespart werden. Über allem steht: Es gibt keinen Kauf- oder Leistungszwang. Die Mitglieder entscheiden selbst, welche der Dienstleistungen des DENTAGEN-Vorteilsprogramms sie nutzen wollen. Für einen Beitrag von 25 Euro im Monat kann das Leistungsspektrum genutzt werden.

Ein zusätzlicher Vorteil: Wenn über die Genossenschaft bei den Vertragspartnern eingekauft wird, übernimmt die DENTAGEN die Zentralregulierung und das Delkredere. Das entlastet die



Labore von lästigen Verwaltungsaufgaben und gibt den Lieferanten Sicherheit. Alle über das DENTAGEN-Konto getätigten Umsätze werden mit einer Monatsrechnung im Folgemonat beglichen. Durch die Teilnahme an der Zentralregulierung profitieren die Mitglieder außerdem von einem verlängerten Zahlungsziel, diversen Boni und einer Warenrückvergütung. Über Vertragspartner kann zudem das Factoring zwischen Labor und Zahnarztpraxis vereinbart werden. Damit wird die gesamte Abrechnung von den Betrieben ausgelagert.

DENTAGEN bietet ihren Mitgliedern eine kostenlose Rechts- und Steuerberatungshotline an und führt diverse Schulungen durch. Auf überregionalen Veranstaltungen werden wichtige Kontakte zu Kollegen und Ansprechpartnern von Industrie und Handel geknüpft. Beratende Unterstützung erhalten die Mitglieder zudem in vielen betriebswirtschaftlichen Bereichen. Dabei wird mit

mehreren Unternehmensberatungen zusammengearbeitet.

Außerdem wurde ein Arbeitskreis „Betriebswirtschaft“ eingerichtet, um den Austausch untereinander zu fördern. Thematisiert werden Fragen wie optimale Laborgröße, Materialeinsatz, Personalstruktur oder die Unternehmensnachfolge. „Wir arbeiten an einem anonymisierten Betriebsvergleich, damit die Betriebe wissen, wo sie im Wettbewerb stehen. Für diesen Branchenvergleich haben wir einen eigenen Kontenrahmen entwickelt“, erläutert Schulz.

Auch für das Marketing der Mitgliedsunternehmen werden unterstützende Leistungen und attraktive Partnerangebote vermittelt. Ein Beispiel ist die Technikwelt DENTA+ – ein Informationsangebot, das direkt mit der Website des Labors verknüpft wird. Dieses Informationsstool wird auch den Zahnärzten zur Verfü-

gung gestellt, sodass sich die Patienten leicht verständlich über verschiedene Bereiche der Dentaltechnik informieren können. Abgerufen wird das Dienstleistungsangebot durch regelmäßige Rundschreiben, ein umfassendes Internetangebot und die Mitgliederzeitschrift „DENTAGEN INFO“.

Digitalisierung des Zahntechnikerhandwerks

„Das Zahntechnikerhandwerk hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Computer und automatisierte Prozesse verändern zunehmend das Berufsbild“, sagt Schulz. Verschiedene CAD/CAM-Systeme sind im Einsatz, mit denen der Zahnersatz nach der Aufnahme am Bildschirm konstruiert und anschließend an computergesteuerten Maschinen gefräst wird. Um die DENTAGEN-Mitglieder an der CAD/CAM-Entwicklung teilhaben zu lassen, wurde auch zu diesem Thema ein eigener Arbeitskreis eingerichtet. Die Mitglieder tauschen sich hier über ihre Erfahrungen mit den verschiedenen Systemen aus oder informieren sich bei Partnerunternehmen über die neuesten Entwicklungen. Ein anderes Thema ist Funktionsdiagnostik. Hier geht es um das komplexe Zusammenspiel von Muskeln, Kiefer und Gelenken, insbesondere wenn Zahnersatz in das sensible Kauorgan eingefügt werden soll. Ein Austausch über die technischen Verfahren – von der Aufnahme bis zur Produktion – erfolgt hier im Arbeitskreis Funktionslehre.

Die direkteste Form der Selbsthilfe bei DENTAGEN ist die technische Kooperation der Mitglieder. Durch das gegenseitige Bereitstellen von Geräten können sie ihren Kunden mehr Technik anbieten, als im eigenen Labor zur Verfügung steht. Im passwortgeschützten Mitgliederbereich der Internetseite können die eigenen Leistungen

eingestellt und Kontakte für spezielle Herstellungsverfahren abgerufen werden.

Ganz großgeschrieben wird das Thema Kundenbindung, konkret also die Frage, wie für die Zahnärzte ein Mehrwert entsteht, wenn sie mit DENTAGEN-Laboren zusammenarbeiten. Dabei gibt es verschiedene Ansätze. So können auch die Zahnärzte Kostenvorteile in Anspruch nehmen. Das DENTAGEN-eigene Depot DENTAGEN-Logistik bietet ihnen die gleichen vorteilhaften Konditionen wie den Mitgliedern. Zudem werden Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, die auch für die Zahnärzte wichtig sind. So wird etwa im Rahmen des Zertifizierungslehrgangs „Fachlabor für Implantatprothetik“ eine Live-OP durchgeführt, die die Mitglieder mit ihren Zahnärzten besuchen können. Durch die gemeinsam gewonnenen Erfahrungen können Missverständnisse in Behandlungsfällen vermieden werden. Zudem lassen sich Labore mit ihren Abläufen zertifizieren, damit die Zahnärzte eine geprüfte Qualität bei ihren Zulieferern sicherstellen können. Die Matrix-Zertifizierung wird den DENTAGEN-Mitgliedern wiederum kostengünstig bereitgestellt.

„Bei unseren Mitgliedern sind die Chefs zumeist selbst noch als Zahntechniker tätig, sodass für andere Themen kaum Zeit bleibt.“

Für die Zukunft sieht Schulz vor allem einen Fachkräftemangel auf die Branche zukommen: „Mein Wunsch ist es deshalb, ein Curriculum zu entwickeln, mit dem Quereinsteiger auf den Beruf des Zahntechnikers umgeschult werden können. Wir benötigen zudem umfassende Weiterbildungsprogramme, damit die Zahntechniker für die fortschreitende Digitalisierung gut gerüstet sind“.

Gemeinsam für unsere Stadt

Bürger und Unternehmen fördern in einer Genossenschaft ihre Heimat

Wie kann man das Image einer Stadt verbessern? Und wie können Kommune, Unternehmen und Bürger für ihre Heimat werben? In Seesen hat sich eine Genossenschaft dieses Ziel zur Aufgabe gemacht. Sie bietet lokalen und regionalen Anbietern eine Plattform, um ihre Angebote zu präsentieren. Damit wird nicht nur die Vielfalt der Region präsentiert, sondern auch das kulturelle Leben gefördert.

Die niedersächsische Gemeinde Seesen mit ihren knapp 20.000 Einwohnern, nordwestlich vom Harz gelegen, ist alles andere als ein verschlafenes Fleckchen Erde. Seitdem sich im Juni 2007 93 Betriebe, Institutionen und Privatpersonen zusammengeschlossen haben, um die **Stadtmarketing Seesen eG** zu gründen, ist hier einiges in Bewegung. Mit dieser Gründung sollte der Ort in kultureller wie auch in wirtschaftlicher Hinsicht wieder mehr belebt werden.

Die Genossenschaft bot sich dabei als passende Gesellschaftsform an. Thorsten Scheerer, Vorstandsvorsitzender der Genossenschaft, sagt: „Wir haben eine verbindliche wirtschaftliche Grundlage gesucht, bei der alle Beteiligten auf Augenhöhe miteinander arbeiten.“ Zudem ist eine Genossenschaft wirtschaftlich aktiv und wird anders wahrgenommen als ein Verein oder ein loser Zusammenschluss. „Unser Ziel ist es, die Stadt aufzuwerten. Unsere Dividende ist nicht eine Gewinnausschüttung am Ende des Jahres, sondern der Lebenswert der Stadt“, ergänzt Scheerer.

Dafür sollten die Marketingaktivitäten der Stadt gebündelt und vorhandene Synergien genutzt werden. Um möglichst fundiert in das Marketinggeschäft zu starten, wurden zunächst Analysen und Untersuchungen in Auftrag gegeben. Dafür bekam die Genossenschaft Unterstützung von kommunaler Seite wie auch von privaten Sponsoren und konnte sogar wichtige EU-Fördermittel akquirieren. Entscheidend für ein ganzheitliches Stadtmarketing sind vor allem klare Strukturen für direkte Entscheidungswege sowie die Bündelung finanzieller und personeller Ressourcen. So ist Thorsten Scheerer zum Beispiel Leiter des Referats Stadtmarketing und Wirtschaftsförderung und zugleich ehrenamtlicher Vorstandsvorsitzender der Genossenschaft.

Genossenschaft vereint unterschiedliche Interessen

Die Stadtmarketing Seesen eG hat heute etwa 160 Mitglieder, die sich aus der Stadt selbst, Einzelhändlern, Handwerkern, größeren Industriebetrieben, Banken, Steuerberatern, Dienstleistern, Zeitungen, Privatpersonen und vielen mehr zu-



Mit dem „Fenster zum Harz“ werden Besucher über historische Stätten in Seesen informiert.

sammensetzen. „Dabei gilt es, die verschiedenen Interessen zu berücksichtigen. Wir versuchen immer, alle Anliegen im Dialog zu klären“, so Vorstand Hartwig Schlange. Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten an der Umsetzung der Projekte, die aus der Beiratsarbeit hervorgehen. Die Beiräte, an denen sich grundsätzlich jedes Mitglied beteiligen kann, sind die eigentliche Ideenschmiede der Genossenschaft. Hier werden mögliche Handlungsfelder und Themen diskutiert, die die Entwicklung der Stadt voranbringen sollen. Die

Kooperation verschiedenster Interessengruppen macht es möglich, dass eine große inhaltliche Bandbreite abgedeckt wird. Zentrale Themen sind vor allem die Stärkung von Seesen als Wirtschafts- und Handelsstandort, die Verbesserung der touristischen Infrastruktur, die Belebung des „Wir-Gefühls“ und damit die Erhöhung der Lebensqualität für die Bewohner der Stadt.

In den letzten Jahren hat die Stadtmarketing Seesen eG schon viel erreicht und sich als

wichtiger Partner bei der Stadtentwicklung etabliert. Unter den drei Rubriken City-, Tourismus- und Standortmarketing werden jeweils zielgruppenspezifische Projekte umgesetzt. Beim Citymarketing geht es vor allem um die Entwicklung des Einzelhandels, die Stärkung der Innenstadt sowie die Steigerung der Attraktivität von Seesen. Neben den typischen Jahreszeitenveranstaltungen wie dem Frühlings- und Herbstfest, dem Sommer- und dem Weihnachtsmarkt veranstaltet die Stadtmarketing Seesen eG auch Events wie die „Seesener Nacht“, die mit ihren Open-Air-Konzerten bis zu 2.500 Gäste anlockt.

Es gibt zudem zahlreiche Aktivitäten, die dazu einladen, die eigene Stadt neu zu entdecken. Unter dem Motto „Zeig uns DEINE Stadt“ hat die Stadtmarketing Seesen eG zu einem Fotowettbewerb aufgerufen, bei dem die Seesener Fotos von ihrem Lieblingsplatz einreichen können. Das schafft nicht nur eine neue Perspektive auf das sonst alltägliche Lebensumfeld, sondern trägt auch dazu bei, sich mehr mit der Stadt zu identifizieren.

Ein ebenso wichtiger Bereich wie das Citymarketing ist das Tourismusmarketing. Dieses zielt darauf ab, Seesen als lohnenswertes touristisches Ziel interessanter zu machen. Das soll mit verschiedenen, zum Teil überregionalen Projekten erreicht werden. So sollen Verzeichnisse für Unterkünfte, Wanderwege und Radwege in und um Seesen erstellt werden. Spezielle Stadtführungen und Segwaytouren werden ebenfalls angeboten. „Wir wollen das, was wir haben, besser vermarkten. Um ein Produkt bewerben zu können, muss man es erst einmal aufbauen“, erklärt Scheerer.

In diesem Sinne setzt die Stadtmarketing Seesen eG auf einen ihrer berühmtesten Bürger

aus dem 19. Jahrhundert: Wilhelm Busch. Die letzten zehn Jahre seines Lebens verbrachte er für seine Bildgeschichten bekannte Dichter und Zeichner in Seesen-Mechtshausen. Die Genossenschaft hat sich seine beiden allseits beliebten Figuren Max und Moritz für eine umfassende Stadtmarketing-Kampagne zunutze gemacht. Sie sollen als Skulptur zum Identitätsträger für die Stadt Seesen werden. So kann jede Firma eine Skulptur individuell gestalten, eine Botschaft darauf platzieren und sich durch den Wiedererkennungswert von Max und Moritz als Teil der Stadt präsentieren. Die Figuren können zudem auf vielfältige Art und Weise in die touristische Werbung eingebunden werden und fungieren damit als markantes Erkennungsmerkmal von Seesen.

Innovative Marketingaktionen

Ein großer Erfolg war auch das ungewöhnliche Projekt „Fenster zum Harz“. Im Rahmen einer Studienarbeit wurde gemeinsam mit der Hochschule für Bildende Künste Braunschweig ein Konzept entwickelt, welches auf innovative Art und Weise Besucher über die historischen Stätten in Seesen informieren soll. Ziel war es, ein identifikationsstiftendes „Stadtmöbel“ zu konstruieren. Daraus entstand das „Fenster zum Harz“, das jeweils den Blick auf eine Sehenswürdigkeit lenkt. In einem verbindenden Stadtrundgang führen die auffälligen Sitzgelegenheiten die Besucher durch Seesen und informieren über die „eingerahmte Aussicht“. Doch nicht nur vor Ort sorgte die Idee für Neugier und Aufmerksamkeit. Im Design- und Architekturwettbewerb des Niedersächsischen Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr wurde das Projekt als innovativer Ansatz im Public Design ausgezeichnet: „Mit den Fenstern werden einerseits schöne Orte eingefangen und gleichzeitig, fast spielerisch, Botschaften transportiert.“

Ein drittes wichtiges Standbein ist schließlich das Standortmarketing. Dabei wird insbesondere das Ziel verfolgt, Seesen als attraktiven Wirtschaftsstandort zu etablieren und auszubauen. Hier pflegt die Genossenschaft eine enge Zusammenarbeit sowohl mit Partnern aus der Wirtschaft als auch städtischen Vertretern. „Die Kooperation mit öffentlichen Stellen ist hier sehr wichtig, da einige Probleme – wie die Verbesserung der Infrastruktur – nur durch die Stadt gelöst werden können“, betont Scheerer.

„Unsere Dividende ist nicht eine Gewinnausschüttung am Ende des Jahres, sondern der Lebenswert der Stadt.“

Auch andere Bereiche werden aktiv angegangen. Unter anderem wurde ein Netzwerk für die Existenzgründerberatung eingerichtet. In Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung Region Goslar GmbH & Co. KG werden Seminare zur Existenzgründung angeboten. Begrüßungen von neuen Firmen sollen die Integration fördern und Veranstaltungsabende für Unternehmen haben zum Ziel, die Wirtschaft vor Ort besser zu vernetzen. Mit der zentralen Gewerbedatenbank bietet die Stadtmarketing Seesen eG lokalen und regionalen Unternehmen schließlich eine optimale Plattform, um sich auch online gut sichtbar zu präsentieren.

Die Stadtmarketing Seesen eG ist so erfolgreich, dass es von anderen Städten bereits Anfragen gab und die Genossenschaft auf mehreren Informationsveranstaltungen vorgestellt wurde. Thorsten Scheerer und Hartwig Schlange sind überzeugt: „Unser Modell funktioniert für eine Stadt unserer Größenordnung mit etwa 20.000 Einwohnern sehr gut. Man kann sehr viel damit erreichen.“



Gemeinsam für die Region

Das Konzept der Standortentwicklung mit Genossenschaften funktioniert nicht nur in Kleinstädten wie Seesen, sondern auch in ganzen Regionen, wie ein Beispiel aus der Eifel zeigt: Mit den Reformen der Sozialgesetzgebung entfiel in Deutschlands Kurlgebieten ein Großteil der durch die Krankenkassen verschriebenen Kuren. Auch in der Eifel, die für ihr Gesundheitsangebot bekannt ist, war der Rückgang der regionalen Haupteinnahmequelle deutlich zu spüren. In dieser Situation entstand die Idee, die therapeutische Landschaft im Eifelgebiet zu einer gemeinsamen Marke „GesundLand Vulkaneifel“ zu entwickeln und ein touristisches Angebot aufzubauen, in dem Naturerlebnisse und gesundheitsfördernde Programme kombiniert werden. Als Träger des Projektes wurde im Jahr 2011 von 14 Unternehmen aus den Bereichen Hotellerie, Kliniken oder Freizeiteinrichtungen mit Gesundheitsbezug die **Gesundheitslandschaft Vulkaneifel eG** gegründet. Heute zählt die Genossenschaft 35 Mitglieder, die vor allem vom gemeinsamen Marketing- und Vertriebskonzept profitieren. Darüber hinaus steigert die Genossenschaft den Erwerb der Mitgliedsunternehmen, belebt die Region neu und trägt zu ihrer Etablierung als Marke in der nachhaltigen Gesundheitsförderung bei. Schließlich färbt das positive Image des GesundLand Vulkaneifel auch auf alle beteiligten Unternehmen ab. Und die freuen sich nicht zuletzt über zufriedene Gäste.



Listen to Berlin

Genossenschaft belebt die regionale Musikwirtschaft

Was haben Berliner Institutionen wie der Veranstaltungsort „Kulturbrauerei“, der Musiksender FluxFM oder das Tonträgerlabel City Slang gemeinsam? Sie sind Mitglied einer Genossenschaft, die die gemeinsamen Interessen von Musikdienstleistern in Berlin vertritt. Das überrascht. Sind doch Plattenfirmen, Radiosender oder Veranstalter nicht immer einer Meinung. Vor allem, wenn es um das große Geld im Musikgeschäft geht. Doch es gibt auch Ansätze, die verbinden: ein starker Musikstandort beispielsweise. Davon profitieren alle.

Der gemeinsame Nenner ist die Förderung der Musikbranche in Berlin“, sagt Olaf Kretschmar, Vorstandsvorsitzender der **Berlin Music Commission eG** (BMC). Die Genossenschaft wurde im

September 2007 mit 18 weiteren Mitstreitern gegründet. Mittlerweile sind es 44 Mitglieder. Sie kommen aus verschiedenen Bereichen der Musikproduktion und -dienstleistung: Live Entertainment,



Die Berlin Music Commission organisiert unter anderem die jährlich stattfindende Berlin Music Week.

Recorded Music, Music Technology oder Music Media. Nach losen Kooperationen von Veranstaltern oder Plattenfirmen spricht die hauptstädtische Musikwelt nun mit einer Stimme. Die Genossenschaft hat sich zum Ziel gesetzt, Berlins Musikbranche durch die Vernetzung der zahlreichen mittelständischen Musikfirmen der Region zu repräsentieren und zu fördern.

„Es sind im wesentlichen zwei Ziele, die wir mit der BMC verfolgen: Rahmenbedingungen verbessern und Wertschöpfungskette optimieren“, sagt Kretschmar. Vor allem sollen die Mitglieder durch enge Kooperation mehr Aufträge erhalten und ihre Kosten senken. Wesentliche Aufgabe der Genossenschaft ist dabei das Marketing für Musikproduktionen, -dienstleistungen oder -veranstaltungen der Netzwerkpartner. Konkrete wirtschaftliche Vorteile für die Mitglieder

werden beispielsweise durch gemeinsame Messeauftritte im Ausland generiert. Logistik und Organisation solcher Aktivitäten übernimmt die Genossenschaft. Ein einzelnes Mitglied würde hier schnell an seine Grenzen stoßen. „Die Genossenschaft tritt immer dann in Erscheinung, wenn es ein Unternehmen alleine nicht schafft. Außerdem hat man mit einem gemeinsamen Messeauftritt eine ganz andere Wahrnehmung“, erläutert Kretschmar den Vorteil der Kooperation. In diesem Jahr organisierte die BMC den Auftritt von 40 Vertretern der Berliner Kreativindustrie bei der South by Southwest (SXSW) in Austin/Texas.

Austausch und Vernetzung

Andere Maßnahmen sind groß angelegte Marketingkampagnen wie „Summer of Berlin“ für die Sommerevents der Hauptstadt oder die Markenkampagne „Berlin Brands“ für Berliner Musiklabels. Veröffentlichungen im Rahmen dieser Kampagne erzeugen eine höhere Aufmerksamkeit in den Medien, besonders auch gegenüber (potenziellen) Geschäftspartnern. Zugleich werden durch die gemeinsame Promotion (mit spezieller Website und Samplerpromotion) die Werbekosten reduziert. Bereits zum sechsten Mal wird von der BMC die Compilation „Listen to Berlin“ mit 18 Künstlern aus verschiedenen Musikrichtungen herausgegeben.

Mit dem BMC-Netzwerk soll ein besserer Austausch der Berliner Musikunternehmen untereinander erfolgen. Gerade in einer sehr kleinteiligen Branche wie der Musikwirtschaft kommt der Vernetzung der Akteure vor Ort eine wichtige Bedeutung zu. „In Berlin sind alle Dienstleistungen und das Know-how für sämtliche Bereiche der Musikwirtschaft vorhanden. Aufgaben wie Promotion, Tour-Service, Künstlermanagement oder die Dienste eines Musikverlags kön-

nen für ein Plattenlabel auch von einem Partner in Berlin erbracht werden“, so Kretschmar. Die Mitgliedsunternehmen kommen somit über das Netzwerk miteinander ins Geschäft. Das Potenzial ist groß: Immerhin werden in der Musikwirtschaft mehr als eine Milliarde Euro umgesetzt. Die Berliner Konzerthallen und -veranstalter sind neben dem Einzelhandel umsatzstärkster Wirtschaftszweig der Hauptstadt. Etwa 13.500 Menschen arbeiten in der Branche.

Darüber hinaus versteht sich die BMC als nationaler und internationaler Repräsentant der mittelständischen Musikwirtschaft Berlins. Zentrale Mission: Die Marke „Music made in Berlin“ soll etabliert und international verbreitet werden. Man sieht sich als konkurrierender Musikstandort zu Städten wie New York, London oder Amsterdam. „Neben Film, Mode und Design wird von uns die Musik als ein Berliner Schwerpunkt etabliert“, sagt Kretschmar. Um dabei voranzukommen, haben sich 400 Berliner Musikunternehmen auf Betreiben der BMC zu dem Projekt „MUSIK 2020 BERLIN“ zusammengefunden. Gemeinsam wurde ein Masterplan für zehn Jahre und ein Leitbild entwickelt. „Unter diesem Dach soll das Know-how der Marktakteure gebündelt werden, um Kernaufgaben effektiver umzusetzen, wie Sicherung und Ausbau der Infrastruktur, Forschung und Entwicklung, Nachwuchsförderung, Professionalisierung sowie internationales Standortmarketing“, erläutert Kretschmar. Der Ansatz ist erfolgreich, denn auch der Berliner Senat hat das Kulturgut „Popmusik“ anerkannt.

Ein medienwirksames Ergebnis der genossenschaftlichen Kooperation ist die „Berlin Music Week“: ein internationales Musikevent, das 2013 zum vierten Mal stattfindet. Nach dem Vorbild der „Fashion Week“ wird jedes Jahr im September ein vielseitiges Musikfestival in der Hauptstadt veranstaltet. Mit Kongressen, Weiter-

bildungen und Musikveranstaltungen kommen sowohl Fachpublikum als auch Musikfans auf ihre Kosten. Im Rahmen der Musikwoche findet auch der Zukunftskongress „all2gether now“, bei dem es um die Weiterentwicklung der über 1.700 Berliner Independent Labels, Tonstudios, Musikverlage, Rundfunksender und Veranstalter geht, das „Berlin Festival“ sowie die dezentral organisierte „Clubnacht Berlin“ statt. Planung und Organisation der Berlin Music Week übernimmt die Kulturprojekte Berlin GmbH gemeinsam mit der BMC und weiteren Partnern aus der Musikbranche. Der Berliner Senat fördert die Musikwoche. Schließlich kommen jedes Jahr viele Musiktouristen in die Hauptstadt.

Umgang mit Geldgebern

Eine besondere Aufgabe der BMC ist die Interessenvertretung der Berliner Musikwelt gegenüber der Kreditwirtschaft. „Zwischen der Musik- und der Bankenbranche ist noch viel Aufklärungsarbeit erforderlich“, meint Kretschmar. Regelmäßig bietet die Genossenschaft Informationsveranstaltungen und Expertenrunden für die Mitglieder an. Dabei werden insbesondere Förderprogramme erörtert. Aber nicht nur der Umgang mit Förderbanken, sondern auch die Zusammenarbeit mit privaten Geldgebern wird unterstützt. In zweierlei Richtung: Zum einen geht es darum, Kreditinstitute auf die Musikwirtschaft aufmerksam zu machen und für diesen Bereich zu sensibilisieren. „Auch in der Musikbranche gibt es gestandene, langjährig am Markt erfolgreich tätige Unternehmen. Wir haben unter unseren Mitgliedern zwar keine Maschinenbauunternehmen, es sind aber alles rational handelnde Unternehmer“, sagt Kretschmar. Zum anderen betont der Genossenschaftsvorstand, dass die Mitglieder zur Vorbereitung auf Kreditgespräche noch besser über Themen wie Rating oder Businessplan informiert werden müssen.

Dass für die Musikkooperation die eingetragene Genossenschaft gewählt wurde, ist kein Zufall: „Die Genossenschaft ist für unser Netzwerk die ideale Rechtsform“, findet Kretschmar. Besonders wichtig: Die BMC funktioniert wie ein Verein, zugleich wird aber verbindlich und professionell zusammengearbeitet. Jeder kann problemlos ein- und wieder aussteigen – ohne lästigen Notarbesuch. „Wir haben in der Gründungsphase einen Rechtsformvergleich durchgeführt, Aspekte wie Haftung und Mitbestimmung in der Eigentümerversammlung waren dabei ausschlaggebend“, so Kretschmar. „Außerdem haben wir eine Rechtsform gesucht, die den Vereinscharakter mit wirtschaftlicher Kooperation verknüpft. Verlässlichkeit, Transparenz und pro-

fessionelles unternehmerisches Handeln werden in der Genossenschaft ideal vereint. Und die Genossenschaft führt insgesamt auch zu einem kooperativen Verhalten der Mitglieder untereinander“, resümiert Kretschmar.

Vor allem aber wird mit der Genossenschaft eine Plattform geschaffen, mit der unterschiedliche Akteure gemeinsam ihre Interessen durchsetzen können. Und das ist es auch, was die BMC auszeichnet: „Die Genossenschaft bietet die Möglichkeit, eine zersplitterte Branche zu einen, damit sich jeder auf das konzentrieren kann, worauf es am Ende ankommt“, sagt Kretschmar. Schließlich hat auch in der Musikbranche der Konsument das letzte Wort.

THE SEED eG

Eine netzwerkbasierte Kreativgenossenschaft

Die im Jahr 2006 im badischen Weil am Rhein als Netzwerk von Selbstständigen aus der Kreativbranche gegründete Genossenschaft **the seed eG** bietet Dienstleistungen im Bereich der Unternehmenskommunikation wie Werbung, Multimedia, PR und Event. Ihre Mitglieder sind zum Beispiel Grafikdesigner oder PR-Fachleute und kommen zumeist aus etablierten Agenturen. Sie möchten nicht mehr als Angestellte arbeiten, haben aber erkannt, wie schwer es für Einzelkämpfer ist, sich am Markt zu behaupten. Deshalb wird bei the seed kooperiert. Und das bietet viele Vorteile: Durch die Vielzahl potenzieller Kooperationspartner und die flexiblen Möglichkeiten der Zusammenarbeit werden vor allem Größenvorteile genutzt. Anfragen jeder Größenordnung können bearbeitet werden. Durch Know-how-Transfer und Dialog zwischen den Kooperationspartnern wird zudem der kreative Input in die Projektarbeit potenziert. Es wird flexibel interdisziplinär zusammengearbeitet, wie es ein Unternehmen allein mit seinen Angestellten nicht leisten könnte. Die Genossenschaft übernimmt für die Projektbeteiligten administrative Aufgaben wie Akquisition, Auftragsabwicklung und Abrechnung und sichert als „Generalunternehmer“ auch die rechtzeitige Vergütung der Teilleistungen. So haben die Spezialisten den Kopf frei für ihre eigentliche Tätigkeit.

Nachfolgen planen

Mitarbeiter eines Planungsbüros übernehmen gemeinsam das Unternehmen

Der Chef geht in den wohlverdienten Ruhestand, die Tochter oder der Sohn übernehmen das Unternehmen. So die Idealvorstellung vieler Einzelunternehmer. Doch wenn kein Nachfolger in der Familie zu finden ist, bleibt nur der Verkauf. Eine Option ist hier auch die Belegschaft.

Der Inhaber des Berliner Stadtplanungsbüros Kohlbrenner beabsichtigte, im Jahr 2006 die Nachfolge in seinem Unternehmen zu regeln. Zu diesem Zeitpunkt war der Einzelunternehmer 64 Jahre alt. Er bot die Firma seinen Mitarbeitern zum Kauf an und dachte, dass vielleicht ein Kollege oder eine Gruppe leitender Angestellter den Betrieb weiterführen könnten.

Doch auch die damalige Geschäftsführerin Christel Weller lehnte das Angebot ab, da sie selbst in

absehbarer Zeit in Rente gehen würde. „Andere Kollegen wollten nicht allein die Verantwortung übernehmen und so musste eine gemeinschaftliche Lösung her“, sagt Weller. Heute ist sie Vorstandsmitglied der **Planergemeinschaft Kohlbrenner eG**.

Zu diesem Zeitpunkt hatte sich die Belegschaft bereits Gedanken über eine gemeinschaftliche Unternehmensfortführung gemacht. Von den damals etwa 20 fest angestellten Mitarbeitern



hatten sich acht bereit erklärt, Verantwortung zu übernehmen und auch Geld zu investieren. Doch die Verkaufsverhandlungen mit dem Inhaber gestalteten sich schwierig und dauerten letztendlich mehrere Jahre.

Einen kompromissfähigen Verkaufspreis zu finden, ist einer der Knackpunkte bei der Unternehmensnachfolge. Beim Planungsbüro Kohlbrenner war allen Beteiligten bewusst, dass man mit so einer Firma nicht reich werden würde. „Unser Chef wollte unbedingt, dass der Betrieb weitergeführt wird, doch seine Forderung war für uns zu hoch“, konstatiert Weller. Sowohl die Mitarbeiter als auch der Inhaber holten sich bei der Bewertung des Unternehmens externen Rat, mit dem Ergebnis, dass die Preisvorstellungen um das Zehnfache auseinander lagen.

Die Verhandlungen dauerten zweieinhalb Jahre – ohne Einigung. Dann folgte ein Jahr ohne weitere Bemühungen von beiden Seiten. Zwischenzeitlich kündigten drei wichtige Mitarbeiterinnen, sodass der Druck auf alle Beteiligten zunahm. Die Gespräche mit dem Eigentümer wurden fortgesetzt und beim zweiten Versuch war dann der

Wille zu spüren, dass gemeinsam eine vernünftige Lösung gefunden werden musste. Alle Kollegen waren nun mit dabei.

Mitarbeiter werden zu Eigentümern

Für Inhaber und Mitarbeiter waren die Verhandlungen gleichermaßen ungewöhnlich: Wenn über den Kaufpreis und die Nachfolgelösung diskutiert wurde, war man gleichberechtigter Partner. Im täglichen Arbeitsablauf aber war der Chef noch Chef. Und am Verhandlungstisch saß zudem die gesamte Belegschaft. Zur Moderation musste deshalb zwischenzeitlich ein Mediator eingeschaltet werden.

Aber auch teamintern kann es in Mitarbeitergenossenschaften zu Spannungen kommen, wenn die gesamte Belegschaft vom Angestellten zum Miteigentümer aufsteigt. Bei der Planergemeinschaft Kohlbrenner ist dies aber kein Problem: „Die meisten Kollegen sagen, dass sie gerne ein Teil des Ganzen sind und informiert werden möchten, doch die täglichen Entscheidungen sollen andere treffen, das muss nicht sein“, erläutert Weller. Dementsprechend sind die Ma-



Die Mitarbeiter des Stadtplanungsbüros sind heute auch Eigentümer.

cher des Projekts auch in den Vorstand des neuen Unternehmens gewählt worden.

Ein bisschen ungewohnt war es dann aber doch, als die gelernte Kauffrau und Juristin die kaufmännische Leitung der Genossenschaft übernahm und gegenüber ihren „Eigentümer-Kollegen“ die eine oder andere Anweisung durchsetzen musste. Gemeinsam mit den drei weiteren Mitgliedern im Vorstand wurde aber eine gute Balance gefunden, auch weiterhin in der flachen Hierarchie und kollegialen Atmosphäre miteinander zu arbeiten. „Man kann auch in einem gleichberechtigten Verhältnis sagen, dass bestimmte Dinge anders gemacht werden müssen“, bringt es Weller auf den Punkt.

Bei der Wahl der Rechtsform wurden verschiedene Alternativen geprüft, etwa die OHG oder KG. Doch das Modell der Genossenschaft stellte sich als beste Lösung für die Mitarbeitergesellschaft heraus. Das hat vor allem mit dem Tätigkeitsfeld eines Stadtplanungsunternehmens zu tun. Üblicherweise muss an den Aufträgen interdisziplinär zusammengearbeitet werden. Stadt- und Landschaftsplaner, Grafiker und EDV-Spezialisten oder Soziologen und Marketingexperten sind gefragt, ihr Know-how gleichberechtigt in

die Projektentwicklung einzubringen. Insoweit passt diese Arbeitsumgebung sehr gut zum Demokratieprinzip der Genossenschaft. Auch wenn ein Kollege mehr Anteile besitzt, so hat er eben nur eine Stimme in der Generalversammlung – so, wie in der täglichen Zusammenarbeit.

In dem gesamten Nachfolgeprozess, vor allem aber bei der Begutachtung des kaufmännischen Konzepts war der Austausch mit dem Genossenschaftsverband sehr hilfreich: „Wenn man ein Unternehmen führt, muss man auch die Zahlen im Blick haben. Da darf man nicht blauäugig sein. Auf die Expertise des Prüfungsverbands konnten wir uns immer verlassen“, meint Weller. Zudem habe man auf das Netzwerk im genossenschaftlichen Verbund zurückgreifen können, etwa bei juristischen Fragen oder bei der Unternehmensbewertung.

Kaufpreis wurde verteilt

Die Zahlung an den Inhaber wurde schließlich auf mehrere Jahre verteilt, mit einem besonderen Schlüssel. Der Eigentümer erhielt zunächst eine Einmalzahlung. Für die nachfolgenden Jahre wurde dann eine abgestufte Gewinnbeteiligung festgelegt: Für die ersten drei Jahre 20 Prozent,



im vierten Jahr 10 und im fünften Jahr 5 Prozent des Gewinns. Damit wurde der Kaufpreis an der Erfolgssituation des Unternehmens ausgerichtet. Darüber hinaus ist der ehemalige Chef noch als Berater für das Unternehmen tätig und wird für insgesamt vier Jahre ein Einkommen mit der Firma erzielen. Für die Mitarbeiter wurde eine Mindestbeteiligung von zwei Geschäftsanteilen zu 1.250 Euro festgelegt. 17 Neu-Eigentümer zeichneten zwischen zwei und acht Anteile.

Neben dem Kaufpreis bereitete den Initiatoren vor allem die Frage Kopfzerbrechen, ob die Kunden die neuen genossenschaftlichen Inhaber akzeptieren würden: „Wir haben bislang ausgesprochen positive Rückmeldungen erhalten. Auch unsere Auftraggeber hatten sich schon gefragt, wie es weitergehen würde. Jetzt ist alles geregelt“, so Weller. Die Kunden stehen dem Modell der Mitarbeitergenossenschaft sehr aufgeschlossen gegenüber. Auch in den Projekten mit langfristigen Verträgen wurde eine Lösung gefunden.

Hinsichtlich der Haftung hat man sich mit der genossenschaftlichen Lösung sogar verbessert. Immerhin haftet die Genossenschaft mit dem gesamten Vermögen der Gesellschaft und dem Eigenkapital. Diesbezüglich habe die Mitarbeitergenossenschaft de facto mehr zu bieten als eine GmbH oder ein Einzelunternehmen, meint der Genossenschaftsvorstand.

Für die Branche der Stadtplaner kann sich Weller das Modell der Mitarbeitergenossenschaft sehr gut vorstellen, insbesondere weil in den Büros teamorientiert zusammengearbeitet wird. Und engagierte Mitarbeiter, die den Prozess in die Hand nehmen, gebe es schließlich überall. Das bestätigen auch schon erste Anfragen von anderen Büros. Einen wichtigen Rat hat Weller für Nachahmer: Von Anfang an sollte ein Mediator in den Nachfolgeprozess eingebunden werden.



Qualitätsarbeit in der Hand der Angestellten

Auch in der **Miraphone eG**, einer Genossenschaft von Blechblasinstrumentenbauern aus dem bayerischen Waldkraiburg, sind die Mitglieder ausschließlich Angestellte der Genossenschaft. In sogenannten Produktivgenossenschaften wie der Miraphone eG sind die Mitarbeiter also gleichzeitig Inhaber des Unternehmens, für das sie arbeiten. Das stärkt die Identifikation mit dem Arbeitgeber und auch das persönliche Engagement. Geegründet wurde die Genossenschaft im Jahr 1946 von Instrumentenbauern aus dem böhmischen Graslitz, die es durch die Wirren des Zweiten Weltkriegs nach Oberbayern verschlagen hatte. Maßgeblich für die Gründung der Genossenschaft war damals der Gedanke der Instrumentenbauer, dass man nur gemeinsam etwas Großes bewirken kann. Und dieses Motto bewährt sich noch heute. In ihrer fast 70-jährigen Geschichte hat sich die Genossenschaft weltweit einen Namen als Produzent von hochwertigen Trompeten, Posaunen, Tuben und Hörnern gemacht. Zu den Kunden der Genossenschaft gehören Musikprofessoren und Künstler aus renommierten Orchestern, Philharmonien und Musikkorps. Sie alle schätzen die Qualitätsarbeit der hochwertigen Manufakturarbeit der Miraphone-Instrumentenbauer.



In der OSADL eG
wird Open-Source-
Software entwickelt.

Von allen für alle

Genossenschaft entwickelt Open-Source-Software für Maschinenbauunternehmen

Open-Source-Software wird im betrieblichen und privaten Bereich immer häufiger benutzt. Der Webbrowser „Mozilla Firefox“, die Textverarbeitung „OpenOffice.org“ oder das Betriebssystem „Linux“ sind hierfür bekannte Beispiele. Auch für den Maschinenbau und die Automatisierungsindustrie sind solche Lösungen interessant. Damit sich die Software in diesen Branchen schneller durchsetzt, wurde eine Genossenschaft gegründet.

„Die Genossenschaft würde ich jederzeit wieder gründen“, sagt Carsten Emde begeistert. Emde ist Geschäftsführer der Softwaregenossenschaft **OSADL eG** (Open Source Automation Development Lab) mit Sitz in Heidelberg. Er vergleicht OSADL gerne mit EDEKA, „nur dass für die Mitglieder keine Lebensmittel, sondern gemeinsam Software eingekauft wird“. Genauer gesagt: Über die Genossenschaft wird Open-Source-Software für die Mitgliedsunternehmen entwickelt.

Bei Open-Source-Software ist der Quellcode des Programms frei zugänglich. Jeder Nutzer der Software darf diesen Code lesen, verändern und das veränderte Programm weitergeben. Im Gegensatz zu herstellergebundener (proprietärer) Software, wie etwa Microsoft Windows, hat niemand ein Exklusivrecht an dem Programm. Lizenzgebühren werden nicht erhoben. Keine Person oder Organisation darf von der Nutzung, Anpassung und Verbesserung der Software ausgeschlossen werden. Auch eine Vervielfältigung ist gestattet. Damit können quelloffene Pro-

gramme durch die Anwender selbst angepasst werden, ohne dass ein Hersteller darum gebeten werden muss.

Die Entwicklung von Open-Source-Software findet in einer sogenannten Community über das Internet statt. Viele Privatpersonen und Institutionen arbeiten weltweit in Eigenregie in dieser unabhängigen Gemeinschaft zusammen. Einzelne Teilnehmer, insbesondere privatwirtschaftliche Unternehmen, können durch diese Zusammenarbeit am wertvollen Know-how einer globalen Entwicklergemeinschaft partizipieren. Die Abhängigkeit von Herstellern oder die marktbeherrschende Stellung einzelner Software-Firmen ist bei Open-Source-Programmen naturgemäß kein Problem. Die Software kann an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden. Das Unternehmen profitiert zudem von den Verbesserungen anderer Community-Teilnehmer. Quelloffene Software gilt darüber hinaus als besonders zuverlässig und sicher, da Fehler von einer großen Gemeinschaft erkannt und behoben werden können.

Viele Open-Source-Projekte werden nicht nur von Privatpersonen in ihrer Freizeit, sondern auch von angestellten Softwareentwicklern vorgebracht. Sie werden von ihren Arbeitgebern speziell für diese Tätigkeit eingesetzt. So wird zum Beispiel der Linux-Kernel – der elementare Bestandteil des Betriebssystems – zu über 90 Prozent von Mitarbeitern etablierter Firmen wie etwa Red Hat, IBM, Novell oder Intel bearbeitet. Die hohe Anzahl an Entwicklern und Testern ist der Grund dafür, dass mit keinem anderen Entwicklungsmodell so leistungsfähige Software entwickelt werden kann wie mit Open Source. Deshalb haben sich auch zahlreiche Softwarehersteller bereits dazu entschlossen, ihre ehemals proprietäre Software für eine globale Community freizugeben.

„Wenn man über die adäquate Rechtsform einer Software-Community nachdenkt, landet man automatisch bei der Genossenschaft.“

Doch den Vorteilen kostenlose Verfügbarkeit, rasche Fehlerbeseitigung und Unabhängigkeit von einzelnen Softwareherstellern stehen auch einige Nachteile gegenüber. Da die Ergebnisse der Zusammenarbeit nicht nur direkt den Kooperationsbeteiligten, sondern auch der Allgemeinheit frei zur Verfügung stehen, haben privatwirtschaftliche Unternehmen durchaus ein Problem damit, sich an der Entwicklung von Open-Source-Software für spezifische Anwendungsbereiche zu beteiligen. Sie können ihre Entwicklungskosten nämlich nicht in Rechnung stellen. Zugleich besteht die Gefahr, dass direkte Konkurrenten ohne eigenes Zutun von der Entwicklungstätigkeit profitieren könnten.

In diesen Fällen müsste die individuelle Motivation zur Mitarbeit an und kommerziellen Nutzung von Open-Source-Software eigentlich gering sein. Doch die „herstellerungebundene“ Software hat so viele Vorteile, dass interessierte Unternehmen einen anderen Weg finden müssen. Eine Möglichkeit ist die Genossenschaft, mit der die Unternehmen zur Zusammenarbeit motiviert werden können. Genau zu diesem Zweck wurde OSADL gegründet.

Durch die Genossenschaft wird die Entwicklungsleistung auf möglichst viele Schultern verteilt, unnötige Parallelentwicklungen werden vermieden und die Entwicklungskosten werden geteilt. Dadurch ist es später auch kein Problem, dass der Quellcode der Neuentwicklung allgemein verfügbar gemacht wird. Als OSADL-Mitglied hat ein Unternehmen das exklusive Recht, einen Antrag auf ein Softwareprojekt zu stellen, das dann – wenn sich eine Mehrheit dafür findet – aus der Gemeinschaftskasse finanziert wird. Auf diese Weise sind beispielsweise bereits mehrere Treiber und Kernelkomponenten, die für industrielle Anwendungen benötigt werden, in den Linux-Kernel eingeflossen.

Für die Verbreitung der Open-Source-Software in der Automatisierungsindustrie übernimmt OSADL eine „Starterfunktion“ – wie Geschäftsführer Emde sagt. Denn offene Software kann man nicht kaufen, sondern man muss sie entwickeln oder entwickeln lassen. Und hier setzt das OSADL-Geschäftsmodell an: Die Genossenschaft initiiert Entwicklungsaufträge für Open-Source-Projekte, mit denen offene vorhandene Software so erweitert wird, dass sie für den Einsatz in der Branche geeignet ist. Die Genossenschaft unterstützt die aktive Mitarbeit in einer Community, indem Arbeitsgruppen eingesetzt und Testlabore zur Verfügung gestellt werden. In diesen Laboren

wird die Kompatibilität der Hard- und Softwareprodukte überprüft. Zentrales Ziel der Gemeinschaft: Definition von stabilen Softwareversionen sowie deren Zertifizierung. Es wird letztlich ein Standard mit gemeinsamen Schnittstellen gesetzt, der von der Industrie selbst gesteuert werden kann.

Vorteil Genossenschaft

Dass man sich für die Rechtsform der eG entschieden hat, ist kein Zufall. „Wenn man über die adäquate Rechtsform einer Software-Community nachdenkt, landet man automatisch bei der Genossenschaft“, sagt Emde. Verschiedene Rechtsformen wurden diskutiert: Verein, GmbH und Stiftung. Man hat sich für die eG entschieden. „Der Kommunikationsbedarf ist zwar etwas höher, weil nicht jeder Unternehmer diese Rechtsform kennt. Die Vorteile der Genossen-

schaft sind aber schnell erklärt – vor allem der einfache Ein- und Austritt, die übersichtliche Risikoabschätzung, die extrem geringe Insolvenzrate sowie die demokratische Struktur“, so Emde weiter.

Die Rechtsform hat sich für OSADL bewährt: Sie eignet sich besonders gut für die Institutionalisierung der Open-Source-Philosophie: Gemeinschaftlich wird eine Software entwickelt, von der alle profitieren. Das bewährte basisdemokratische Regelwerk der eG sorgt für ein harmonisches Miteinander der Mitglieder. Die Zukunft bereitet Emde keine Sorgen. Wenn sich Open Source in der Branche durchsetzt, werden möglicherweise einige aktuell wichtige Aufgaben der OSADL an Relevanz verlieren; Emde ist sich aber sicher, dass andere Aufgaben hinzukommen werden und es auch in Zukunft nicht an Aufträgen für OSADL mangeln werde.



Vom Rechenzentrum zum Serviceunternehmen

Genossenschaft unterstützt Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte

Neue Genossenschaften sind nicht immer regional oder auf eine überschaubare Mitgliederzahl begrenzt. Einige haben sich innerhalb kürzester Zeit zu deutschlandweit tätigen Unternehmen gemauert. Wie beispielsweise die DATEV eG. Sie startete als Rechenzentrum für Steuerberater und ist heute ein vielseitiges Dienstleistungsunternehmen.

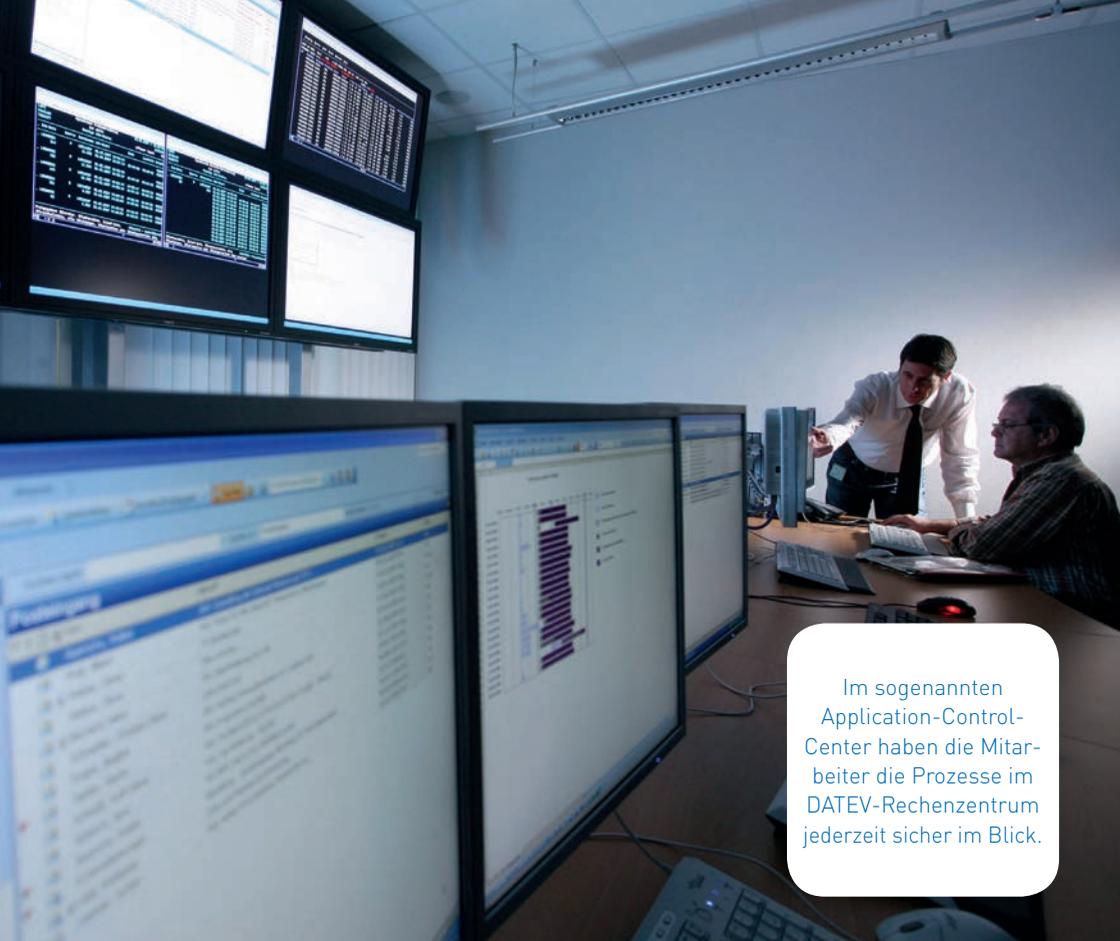
Alles begann an einem kalten Winterabend des Jahres 1966. Etwa 100 Steuerbevollmächtigte aus dem Kammerbezirk Nürnberg trafen sich, um über ein gemeinsames Rechenzentrum zu diskutieren. Eingeladen hatte Kammerpräsident Heinz Sebiger. Es wurde intensiv über technische, organisatorische und finanzielle Fragen diskutiert. Am Schluss der Sitzung stand für die Mehrheit fest: Wir gründen eine Genossenschaft. Bereits vier Wochen später wurde die **DATEV eG** ins Leben gerufen. Was waren die Gründe, dass Einzelkämpfer doch recht kurz entschlossen ein gemeinsames Unternehmen betreiben und sich hieran auch erheblich finanziell beteiligen wollten?

Finanzbuchführung und Umsatzsteuer

Immer mehr Steuerberater wurden von ihren mittelständischen Mandanten gefragt, neben der Beratung in Steuerfragen auch noch weitere Dienstleistungen wie etwa die Buchführung zu übernehmen. Mitte der 1960er-Jahre gab es gewissermaßen einen Trend zum Outsourcing solcher Aufgaben. Doch die meisten Steuerberater konnten diesem Wunsch nicht entsprechen. Es mangelte an per-

sonellen Kapazitäten. Und für eine automatisierte Unterstützung mittels EDV fehlte die technische Ausstattung. Service-Rechenzentren verlangten 60 Pfennig und mehr pro Buchungszeile. Damit war kein Geschäft zu machen.

Zur gleichen Zeit kam es im deutschen Steuersystem zu einer Zäsur: Die Umsatzsteuer wurde eingeführt, deren praktische Handhabung viele mittelständische Unternehmen vor große Herausforderungen stellte. Zwar kannte man die Umsatzsteuer, die man selbst an das Finanzamt abzuführen hatte. Weitaus schwieriger war es jedoch, die Vorsteuer der Lieferanten zu ermitteln. Vorsteuerabzug und Umsatzsteuervoranmeldung überforderten kleine und mittlere Unternehmen. Sie setzten deshalb auf die Unterstützung ihrer Steuerberater. Aber auch hierfür benötigte man eine bezahlbare EDV. „Die mittelständische Wirtschaft hätte die Umstellung auf die Umsatzsteuer vermutlich nur sehr mühsam im Alleingang geschafft“, behauptet Prof. Dieter Kempf, Vorsitzender des Vorstands der DATEV. „Eine automatisierte, softwarebasierte Unterstützung durch die Steuerberater, wie wir sie



Im sogenannten Application-Control-Center haben die Mitarbeiter die Prozesse im DATEV-Rechenzentrum jederzeit sicher im Blick.

heute kennen, lag damals in weiter Ferne. Das ist die unternehmerische Pioniertat der DATEV-Gründer, sie haben dieses Mengengeschäft für die Steuerberater nutzbar gemacht“, so Kempf.

Eine leistungsstarke EDV konnten sich zur damaligen Zeit nur große und finanzstarke Unternehmen leisten. Ein Großrechner kostete Unsummen, so dass die DATEV zunächst mit einem IBM-Service-Rechenzentrum zusammenarbeitete. Ende der 1960er-Jahre hatte die Genossenschaft immerhin die Umsatzgrenze von 10 Millionen D-Mark geknackt und einen Gewinn von 500.000 D-Mark erwirtschaftet. Für IBM aber war sie noch ein kleiner Fisch. Dennoch bestellten die DATEV-Verantwort-

lichen als erstes Unternehmen in Deutschland ein damals ganz neues Modell der IBM-Großrechner für ihr eigenes Rechenzentrum. Genauer gesagt, es wurden gleich zwei bestellt – mit einer Jahresmiete von 8 Millionen D-Mark. Eingeweiht wurde das Rechenzentrum 1969 vom damaligen Bundesfinanzminister Franz-Josef Strauß.

Die DATEV ist mit diesem Gemeinschaftsprojekt in eine strategische Lücke vorgestoßen. Sie hat EDV-Dienstleistungen für den Mittelstand – zunächst mit engem Fokus auf Steuerberatung – nutzbar gemacht. „Die steuerberatenden Mitglieder der DATEV konnten nun die Buchführungsarbeiten für ihre Mandanten in einem

Bruchteil der Zeit erledigen. Mit dem eigenen Rechenzentrum ließ sich jetzt Geld verdienen“, erläutert Kempf das Geschäftsmodell. Schließlich sank der Preis für eine Buchungszeile von 6,5 auf 3,3 Pfennig.

Mit dem DATEV-Rechenzentrum konnten aber noch mehr Dienstleistungen angeboten werden. Durch die elektronische Auswertung der Buchungsunterlagen war es möglich, wichtige kaufmännische Informationen für die Kunden aufzubereiten, etwa Übersichten zu Rentabilität oder Liquidität des Unternehmens, monatliche Ertrags- und Kostenanalysen und natürlich auch vollständig ausgefertigte Umsatzsteuervoranmeldungen. Das Leistungsspektrum reichte nun von der Buchführung bis zur Bilanz, von der Lohnabrechnung bis zur Steuererklärung.

Größenvorteile und passgenaue Gemeinschaftsprodukte für die Mitglieder sind auch die Gründe für die rasante Entwicklung der DATEV. Im ersten Jahr zählte die Genossenschaft 180 Teilhaber, drei Jahre später waren es bereits 4.000. Heute nutzen 40.000 Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte deren Dienstleistungen. Die angeschlossenen Kanzleien arbeiten für 2,5 Millionen mittelständische Mandanten. Über 6.400 Menschen sind bei der DATEV angestellt.

Unternehmerische Weiterentwicklung

Das Geheimnis des Erfolges sind aber nicht allein Größenvorteile. Vielmehr ist es der DATEV in einem sich ständig wandelnden Umfeld gelungen, ihren Mitgliedern und deren mittelständischen Mandanten adäquat mit Produkten und Dienstleistungen zur Seite zu stehen. Das ist nicht immer einfach gewesen, denn vor allem durch die technische Entwicklung hat sich die Arbeitsteilung zwischen Genossenschaft, Mitgliedern und Mandanten immer wieder verändert.

EDV-Technik und Softwareprodukte haben sich in den vergangenen fünfzig Jahren enorm gewandelt: Vom Großrechner zum PC-Einsatz in den Mitgliedshäusern, die Windows-Integration oder die Online-Netzwerkverbindung von Kanzleien zum Rechenzentrum sind hierfür nur wenige Schlagworte. Hinzu kommen unzählige gesetzliche Änderungen, insbesondere im Steuerrecht. Die DATEV hat hier stets in enger Abstimmung mit ihren Mitgliedern neue Märkte erschlossen, neue Produkte und Serviceleistungen entwickelt. Deshalb stehen heute weniger das Rechenzentrum, sondern vielfältige Softwareprodukte für Finanzbuchführung, Lohnabrechnung oder Kostenrechnung im Fokus.

Neben der klassischen Software für Finanzbuchführung, Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie die Erstellung von Bilanzen und Steuerklärungen wurden spezielle Produkte für die Wirtschaftsberatung, die Eigenorganisation in der Kanzlei oder die betriebswirtschaftliche Auswertung von Unternehmensdaten entwickelt. Seit Ende der 1990er-Jahre werden auch Softwareprodukte für Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer angeboten oder spezielle Produkte für die Beratung von Kommunen und kommunalen Unternehmen. Ein Teil der Produkte wird auch bei den Mandanten der Mitglieder direkt eingesetzt. Seit einigen Jahren werden Software und sonstige Dienstleistungen aber zudem speziell für mittelständische Unternehmen entwickelt, etwa für die Auftragsabwicklung oder den digitalen Beleg austausch mit der Kanzlei. „Die DATEV ist schon immer ein mittelbarer Dienstleister für die mittelständische Wirtschaft gewesen. Unsere Mitglieder bestimmen gemeinsam mit ihren Mandanten die optimale Arbeitsteilung für die im Rahmen des Mandats anfallenden Aufgaben. Und wir liefern die Software-Komponenten, die entweder der Steuerberater, der Mandant oder beide nutzen“, beschreibt Kempf die Situation.



Handwerksgenossenschaft seit über 100 Jahren

Die große Tradition unternehmerischer Kooperation in Genossenschaften verkörpert auch die Hamburger **MEGA eG**. Die Anfänge der MEGA reichen zurück bis in das Jahr 1901, als das Unternehmen sich als „Einkaufsverein der Maler zu Altona und Umgegend“ gründete. Hintergrund dieser Kooperation von selbstständigen Handwerkern war die gemeinsame Materialversorgung zur Nutzung von Einkaufsvorteilen. Im Jahr 1918 folgte der Schritt vom Einkaufsverein zur Genossenschaft, die „Maler-Einkaufsgenossenschaft eingetragene Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht zu Altona“ wurde gegründet. Erst 2010 erfolgte die Umfirmierung in MEGA eG. Heute gehört das Unternehmen mehrheitlich über 5.300 selbstständigen Maler-, Stuckateur- und Bodenlegermeistern und ist das größte unabhängige Handelshaus der Branche. An mittlerweile über 100 Standorten der MEGA Gruppe setzen sich rund 1.500 Mitarbeiter jeden Tag für das Handwerk und mithin mehr als 43.000 Kunden ein. Das Vollsortiment für das Fachhandwerk umfasst Farben und Putze, Boden- und Wandbeläge, Wärmedämmsysteme, Trockenbaustoffe, Bautechnik, Maschinen und Werkzeuge sowie Bank- und Versicherungsdienstleistungen der eigenen MKB Mittelstandskreditbank AG.

Die Mandanten werden aber nur auf Wunsch des Mitgliedes direkt betreut, das heißt Mitglieder und Genossenschaft sind keine Konkurrenten, sondern sie ergänzen sich.

Die unternehmerische Weiterentwicklung erfolgte auch über Landesgrenzen hinweg, da der Mittelstand in den letzten Jahren gleichfalls zunehmend im Ausland aktiv ist. Dementsprechend müssen die Dienstleistungen und Produkte der DATEV angepasst werden. In europäischen Ländern wie Polen, Österreich, Tschechien oder Italien wurden seit der Jahrtausendwende Büros eröffnet oder Kooperationen eingegangen. Damit wird sichergestellt, dass die DATEV-Mitglieder grenzüberschreitend buchen und ihre Mandanten auch in anderen Ländern mit der gewohnten Software-Unterstützung beraten können.

Bleibt abschließend noch die Frage, ob die genossenschaftliche Rechtsform überhaupt für ein solch großes und international tätiges Unternehmen geeignet ist. „Ja“, sagt Kempf, „wenn man die Genossenschaft nicht nur als Rechtsform, sondern als eine Form der Ausübung unternehmerischer Tätigkeit versteht. Die Identität von Kunden und Anteilseignern bremst die Gefahr, einseitigen Interessen nachzugehen“, beschreibt er einen Vorteil. Wenngleich die Entscheidungsprozesse durch die Abstimmung mit den Mitgliedern etwas aufwendiger sind, führt dies aber auch zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. „In einer Genossenschaft ist es leichter, dem Handeln eine langfristige Ausrichtung zu geben, anders als in einer Aktiengesellschaft, wo Märkte oder Marktmacher bisweilen nur schnelle Gewinne sehen wollen.“ Und es ist eben auch nicht so einfach möglich, den jahrzehntelangen Leistungsvorsprung des genossenschaftlichen Unternehmens durch eine feindliche Übernahme wegzukaufen. Vermutlich hätte die erfolgreiche Geschichte der DATEV sonst so nie stattgefunden.

Gründung einer Genossenschaft

Durch Kooperation stärker werden und dennoch selbstständig bleiben

01

Partner finden

Am Anfang steht die Idee: Gemeinsam mit anderen Mittelständlern soll eine Genossenschaft auf den Weg gebracht werden. Für die Gründung einer Genossenschaft benötigt man mindestens drei Personen oder Unternehmen. Wichtig ist, dass die Initiatoren die gleichen Ziele und Interessen verfolgen. Je früher alle infrage kommenden Kooperationspartner in den Gründungsprozess eingebunden sind, desto besser ist das für die spätere Genossenschaft. Die Auswahl der richtigen Partner ist ebenso Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Start einer Genossenschaft wie eine ausreichend große Zahl an Mitstreitern.

02

Kaufmännische Grundlagen

Mit der Genossenschaft wird ein Unternehmen gegründet. Wie bei jeder Unternehmensgründung kann dies nur mit fundierter und sorgfältiger Planung des unternehmerischen Konzepts gelingen.

Die Erarbeitung eines Businessplans gehört deshalb zu den wichtigsten Vorbereitungsarbeiten für die Genossenschaftsgründung. Das wirtschaftliche Konzept ist auch eine wichtige Grundlage für das Gründungsgutachten durch den Genossenschaftsverband, für Gespräche mit Banken und Geschäftspartnern sowie für das zukünftige Controlling der Genossenschaft.

03

Rechtlicher Rahmen

Die Satzung ist die Verfassung der Genossenschaft und regelt insbesondere die rechtlichen Beziehungen zwischen den Mitgliedern und der Genossenschaft. Neben einigen zwingend notwendigen Satzungsinhalten können zahlreiche individuelle Regelungen getroffen werden, um die Satzung individuell auf das Gründungsvorhaben abzustimmen.

Diese Regelungen vereinbaren die Mitglieder selbst und legen sie in der Satzung gemeinsam fest. Insbesondere bei der Ausgestaltung der Satzung stehen die Gründungsberater der Genossenschaftsverbände mit Rat und Tat zur Seite.

04

Gründungsversammlung

Die Gründungsversammlung ist die erste offizielle Versammlung der (potenziellen) Mitglieder. Den versammelten Personen werden das wirtschaftliche Konzept und die rechtlichen Rahmenbedingungen des Vorhabens umfassend erläutert. Durch die Verabschiedung der Satzung, die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder und die Bestellung der Vorstandsmitglieder wird die Genossenschaft in Gründung (eG i. G.) in der Gründungsversammlung offiziell ins Leben gerufen. Ein Notar muss bei der Gründungsversammlung nicht anwesend sein, die Gründung erfolgt durch die Unterschrift unter die Gründungssatzung. Bei der Vorbereitung und Durchführung der Gründungsversammlung steht der Gründungsberater des Genossenschaftsverbands unterstützend zur Seite.

05

Gründungsgutachten

Die Genossenschaft stellt einen Antrag auf Mitgliedschaft bei einem genossenschaftlichen Prüfungsverband. Nach den Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes überprüft der Verband im Interesse der Mitglieder und Gläubiger die neu gegründete Genossenschaft.

Schwerpunkte des Gründungsgutachtens sind die wirtschaftliche Tragfähigkeit, die wirtschaftlichen und persönlichen Verhältnisse der Genossenschaft, die rechtlichen Grundlagen (Satzung) und die Effektivität der Mitgliederförderung. Nach der erfolgreichen Gründungsprüfung wird die Genossenschaft in das Genossenschaftsregister eingetragen. Die Anmeldung erfolgt durch den Vorstand der Genossenschaft.

06

Gründungsberatung

Die Fachberater der genossenschaftlichen Prüfungsverbände unterstützen gerne bei allen Fragen rund um den Gründungsprozess. Sie finden Ihren persönlichen Ansprechpartner unter www.genossenschaften.de.

Dort finden Sie auch aktuelle Gründungsbeispiele, innovative Modelle und viel Wissenswertes über die Gründung einer Genossenschaft.

Genossenschaft im Überblick

Mitgliedschaft

Eine Genossenschaft kann **bereits von drei Personen oder Unternehmen** gegründet werden. Sie ist jedoch auch für eine sehr große Anzahl von Mitgliedern sehr gut geeignet. Im Vordergrund der Genossenschaft steht die Förderung der (wirtschaftlichen) Interessen der Mitglieder.

Jedes Mitglied ist zugleich **Eigentümer und Nutznießer** seiner Genossenschaft. Es profitiert unmittelbar von dem Unternehmen.

Bei einer Genossenschaft erfolgen der **Ein- und Austritt ohne großen Verwaltungsaufwand**. Für den Eintritt reicht schlicht eine Beitritts-erklärung, die Mitwirkung eines Notars ist nicht erforderlich. Der Vorstand entscheidet über die Mitgliedschaft.

Der Austritt erfolgt durch Kündigung. Die entsprechenden Fristen, maximal fünf Jahre, werden gemeinsam in der Satzung vereinbart. Das Mitglied hat dann einen Anspruch auf Auszahlung seines Geschäftsguthabens, muss also keinen Käufer für seine Geschäftsanteile suchen. **Ein Kursrisiko wie bei Aktien gibt es nicht.**

Jedes Mitglied hat unabhängig von seiner Kapitalbeteiligung nur eine Stimme in der Generalversammlung. Deshalb ist die Genossenschaft vor der Dominanz einzelner Mehrheitseigner und damit auch **vor „feindlichen Übernahmen“ geschützt**.

Organe

Jede Genossenschaft hat grundsätzlich **drei Organe: Generalversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand**. Bei Genossenschaften mit weniger als 20 Mitgliedern kann auf einen Aufsichtsrat verzichtet werden und der Vorstand kann aus nur einer Person bestehen. Bei mehr als 20 Mitgliedern müssen mindestens zwei Personen in den Vorstand und drei Personen in den Aufsichtsrat gewählt werden.

Die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat sind selbst Mitglieder der Genossenschaft oder Vertreter einer juristischen Person, die Mitglied der Genossenschaft ist.

Die grundsätzlichen Entscheidungen in der Genossenschaft, wie Satzungsänderungen, werden in der **Generalversammlung** der Mitglieder getroffen. Sie wählt den Aufsichtsrat und entscheidet über die Verwendung der erwirtschafteten Überschüsse.

Der **Aufsichtsrat** kontrolliert die Tätigkeit des Vorstands im Interesse der Mitglieder und bestimmt (soweit nicht durch die Generalversammlung gewählt) die Vorstandsmitglieder.

Der **Vorstand** ist umfassend leitungsbefugt und führt die Geschäfte der Genossenschaft. Bei wesentlichen Entscheidungen kann in der Satzung festgelegt werden, dass die Zustimmung des Aufsichtsrates erforderlich ist.

Mit einem Vorstand und einem Aufsichtsrat hat die Genossenschaft eine **klare Leitungs- und Kontrollstruktur**. Damit bietet sie weitreichende Sicherheit im alltäglichen Geschäftsverkehr.

Finanzierung und Haftung

Die Gründung einer Genossenschaft erfordert **kein gesetzlich vorgeschriebenes Mindesteigenkapital**. Die Eigenkapitalausstattung orientiert sich ausschließlich an betriebswirtschaftlichen Kriterien. Die individuelle Festlegung eines Mindesteigenkapitals in der Satzung ist aber möglich und insbesondere bei großen Anfangsinvestitionen empfehlenswert.

Jedes Mitglied zeichnet einen oder mehrere Geschäftsanteile. Die Höhe und die zu zeichnende Anzahl dieser Geschäftsanteile werden in der Satzung festgelegt. Die persönliche **Haftung ist grundsätzlich auf die Einlage begrenzt**.

Das Risikokapital in Form der Geschäftsanteile und einer eventuell zusätzlich vereinbarten Haftsumme wird bereits während der Gründungsphase festgelegt, sodass **kein unkalkulierbares Risiko** bei der Mitgliedschaft besteht.

Zusätzliches Eigenkapital kann durch neue Mitglieder oder die Zeichnung weiterer Geschäftsanteile gewonnen werden. Auch Genossenschaften können alternative Finanzierungsinstrumente (Genussscheine etc.) nutzen.

Verband

Jede Genossenschaft ist **Mitglied in einem Prüfungsverband** und profitiert damit von einem starken Netzwerk und umfangreichen Beratungs- und Betreuungsangeboten.

Die Gründung der Genossenschaft wird von **erfahrenen Beratern** des Verbands begleitet. Sie besprechen vor Ort das Gründungskonzept und den Businessplan und geben viele Anregungen mit auf den Weg.

Die regelmäßige Prüfung durch den Verband schützt die Geschäftspartner und Mitglieder vor finanziellem Schaden. Die Genossenschaft ist auch aus diesem Grund seit vielen Jahren die mit Abstand **insolvenz sicherste Rechtsform** in Deutschland.



Generalversammlung
Grundsatzentscheidung

Mitglieder

wählt



Aufsichtsrat
Kontrolle, Beratung

wählt



Vorstand
Geschäftsführung

Beratungsangebot der Genossenschaftsverbände

Die genossenschaftlichen Verbände fördern die Gründung von Genossenschaften. Vor Ort unterstützen erfahrene Berater der Genossenschaftsverbände insbesondere bei der Satzungsgestaltung, der Ausarbeitung des Businessplans oder organisatorischen Fragen einer Genossenschaftsgründung.

Ansprechpartner in Ihrer Region sowie viele Tipps zur Genossenschaftsgründung finden Sie unter: **www.genossenschaften.de**



www.genossenschaften.de

Herausgeber:

DGRV – Deutscher Genossenschafts-
und Raiffeisenverband e.V.

Pariser Platz 3, 10117 Berlin

Tel.: 030 2024169-00

Fax: 030 2024169-85

E-Mail: info@dgrv.de

Internet: www.dgrv.de

V.i.S.d.P.: Dr. Andreas Wieg

Stand: September 2013

Redaktion:

Dr. Andreas Wieg

Dr. Julia Veßhoff

Mandy Pampel

Unterstützt durch den Arbeitskreis**Neue Genossenschaften:**

- Baden-Württembergischer
Genossenschaftsverband e.V.
- Genossenschaftsverband e.V.
- Genossenschaftsverband Bayern e.V.
- Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V.
- Rheinisch-Westfälischer Genossenschafts-
verband e.V.

Gestaltung:

geno kom Werbeagentur GmbH
www.geno-kom.de

Druck:

Görres Druckerei und Verlag GmbH

Fotos:

Titelbild: Baden-Württembergischer
Genossenschaftsverband e.V.

S. 5: HÖREX Hör-Akustik eG

S. 7: NOWEDA eG

S. 8: Baden-Württembergischer
Genossenschaftsverband e.V.

S. 12: Gärtner von Eden eG

S. 14: Gärtner von Eden eG

S. 15: Roter Hahn eG

S. 16: TowerByte eG

S. 22: DENTAGEN Wirtschaftsverbund eG

S. 25: Stadtmarketing Seesen eG

S. 27: Gesundheitslandschaft Vulkaneifel eG

S. 28: Berlin Music Week.de

S. 32: Planergemeinschaft Kohlbrenner eG

S. 33: Planergemeinschaft Kohlbrenner eG

S. 34: Planergemeinschaft Kohlbrenner eG

S. 36: OSADL eG

S. 39: OSADL eG

S. 41: DATEV eG

S. 43: MEGA eG

S. 3, 11, 19, 20, 31, 35, 48: shutterstock.com

Co-Autorenschaft:

S. 36–39: Prof. Dr. Dirk Kalmring
(siehe Bankinformation 2/2010)

