

GRÜNDERFIBEL

Genossenschaften im Handwerk

Genossenschaften im Handwerk

Impressum

Herausgeber: DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V., Berlin
Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. (ZDH), Berlin

Autoren: Dr. Andreas Wieg (DGRV)
Jan Eyting (GV Weser-Ems)
Bruno F. J. Simmler (RWGV)
Rolf Papenfuß (ZDH)

Fotos: www.amh-online.de

Gestaltung: VR-Marketing GmbH, Wiesbaden

Druck: Raiffeisendruckerei GmbH, Neuwied

Nachdruck und Vervielfältigung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe und nach vorheriger Genehmigung durch den Herausgeber gestattet.

Inhalt

1 Kooperationsbedarf im deutschen Handwerk	4
2 Genossenschaftliche Kooperationen	6
3 Gestaltungsmöglichkeiten	8
Größenvorteile und Qualitätssicherung	8
Spezialisierungsvorteile und Komplettangebote	10
Kompetenzvorteile und Outsourcing	11
Werbung und Vermarktung	13
Unternehmensnachfolge und Unternehmenssicherung	14
Mitarbeiter als Mitunternehmer	16
4 Vorteile der Genossenschaft	18
5 Die Gründung einer Handwerksgenossenschaft	20
In der Planung	20
Konkretisierung der Gründungsidee	21
Geeignete Partner finden	22
Satzung und Businessplan entwerfen	23
Die Investitions- und Finanzierungsplanung	24
Die organisatorischen Spielregeln	25
Vom Tag der Gründung bis zur Eintragung ins Genossenschaftsregister	26
6 Der Weg zu Ihrer Genossenschaft	27

1 Kooperationsbedarf im deutschen Handwerk

Mehr Wettbewerb und gestiegene Ansprüche der Kunden haben den Bedarf an Kooperationen im deutschen Handwerk merklich erhöht. Die Kundschaft erwartet heute **individuell auf die Bedürfnisse zugeschnittene Leistungen. Komplettangebote** erfordern eine enge Abstimmung verschiedener Gewerke. Dies gilt für den Bau- und Ausbaubereich genauso wie beispielsweise für Metallhandwerke, die die Industrie beliefern. Kaum ein Handwerksbetrieb hat so viele Beschäftigte und ein entsprechendes Leistungsportfolio, dass er als „Einzelkämpfer“ an **Großaufträge** herankommt. Auch das umfassende Know-how kann in der Regel nicht von einem Betrieb vorgehalten werden, wenn komplexe und technisch innovative Aufträge bearbeitet werden sollen.

Wenn viele unterschiedliche Leistungen miteinander abzustimmen sind, stellt sich die Frage, wer die Koordination übernimmt. Eine lose Zusammenarbeit ist oftmals wenig geeignet, denn nicht alle beteiligten Handwerker wissen über bereits erbrachte Teilleistungen Bescheid, manchmal wird auch gerne Verantwortung abgegeben. Kunden wünschen sich deshalb oft einen **einheitlichen Ansprechpartner**, an den sie sich mit ihren Fragen wenden können. Die Handwerkskollegen ebenso. Ein **gemeinsames Unternehmen** erleichtert somit nicht nur für die Kunden, sondern auch für die beteiligten Handwerker die Abwicklung von betriebsübergreifenden Aufträgen.

Handwerkliche Zulieferer der Industrie sollen immer öfter die Planung, Entwicklung und das Design von Produkten übernehmen. Die hierfür erforderliche Kompetenz auf vielen Spezialgebieten erhöht den Kostendruck auf die Betriebe. Entlastungen können erreicht werden, wenn die nicht spezialisierten betrieblichen Bereiche gemeinsam mit anderen Handwerksbe-



trieben wahrgenommen werden. Solch ein „gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb“ kann etwa den Einkauf, die Verwaltung oder die IT übernehmen. Zudem lassen sich Notdienste oder Werbe- und Marketinggemeinschaften zwischenbetrieblich organisieren.

Zusammenarbeit ist also gefragt, damit **Größen- und Spezialisierungsvorteile** erreicht werden können und man sich im Wettbewerb gegenüber großen Anbietern und Nachfragern positionieren kann. Kooperation schafft Stabilität und sichert die Existenz und Selbstständigkeit der einzelnen Handwerksbetriebe. Für langfristig angelegte und stabile Kooperationen ist insbesondere die genossenschaftliche Rechtsform geeignet. In dieser gemeinsamen Broschüre des DGRV und des ZDH werden Ihnen etablierte wie auch innovative Möglichkeiten genossenschaftlicher Kooperationen vorgestellt.



2 Genossenschaftliche Kooperationen

Beim Stichwort „Genossenschaft“ denken viele Menschen zunächst an landwirtschaftliche Betriebe, Wohnungsbau oder an die Volksbanken und Raiffeisenbanken. Dabei liegen die Wurzeln im Handwerk. Im Jahr 1847 gründete der Bürgermeister Hermann Schulze-Delitzsch die erste „Rohstoffassoziation“ für Tischler und Schuhmacher – also eine Einkaufsgenossenschaft für Handwerker. Drei Jahre später folgte ein „Vorschussverein“ für Handwerker, ein Vorläufer der heutigen Volksbanken. Aus diesen ersten Anfängen hat sich bis heute ein starker genossenschaftlicher Verbund entwickelt, der neben den Volksbanken und Raiffeisenbanken, landwirtschaftlichen Raiffeisen-Genossenschaften und Wohnungsgenossenschaften etliche Genossenschaften des Handwerks und gewerbliche Einkaufsverbände umfasst. Rund 7.500 genossenschaft-

liche Unternehmen mit etwa 20 Millionen Mitgliedern sind ein eindrucksvoller Beleg für den Erfolg eines einfachen, aber überzeugenden unternehmerischen Prinzips: gemeinsam Handeln, mehr erreichen! Gerade in der heutigen Zeit.

Der Gesetzgeber hat die rechtlichen Regelungen für genossenschaftliche Kooperationen in den letzten Jahren weiter vereinfacht. Insbesondere die Gründung einer Genossenschaft wurde erleichtert. So können jetzt bereits drei Unternehmer eine Genossenschaft gründen. Auch die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten bei der Satzung machen die eingetragene Genossenschaft zu einer attraktiven Rechtsform für mittelständische Kooperationen. Dies haben in der letzten Zeit viele Unternehmer und Selbstständige aus den unterschiedlichsten Branchen für ihre innovativen Projekte entdeckt. So wurden genossenschaftliche Kooperationen von IT-Spezialisten, Designern, Musikproduzenten oder von Gesundheitsdienstleistern errichtet. Auch viele Handwerksbetriebe, wie z. B. Maler, Dachdecker, Fleischer oder Bäcker, kooperieren in Genossenschaften – vornehmlich beim gemeinsamen Einkauf. Die Möglichkeiten sind damit jedoch längst nicht ausgereizt.





3 Gestaltungsmöglichkeiten

Mit genossenschaftlichen Kooperationen können nicht nur Wettbewerbsnachteile gegenüber großen Unternehmen ausgeglichen, sondern auch neue Möglichkeiten im Markt geschaffen werden. Nachfolgend werden die wichtigsten Motive für eine Zusammenarbeit von Handwerksbetrieben vorgestellt. Da alle Theorie grau ist, werden die einzelnen Kooperationsmotive mit praktischen Beispielen unterlegt.

Größenvorteile und Qualitätssicherung

Mit einer entsprechenden Größe lassen sich betriebswirtschaftliche Skaleneffekte zur Kostenreduzierung nutzen. Dies wird insbesondere mit den **Einkaufsgenossenschaften des Handwerks** erreicht. Beispielsweise übernimmt eine Fleischer-genossenschaft den Großhandel für ihre Mitgliedsbetriebe, damit die für das Geschäft erforderlichen Waren, Rohstoffe, Maschinen, Geräte, Werkzeuge oder Einrichtungsgegenstände günstig erworben werden können. Es werden zudem Einrich-

tungen und Anlagen für die Mitglieder bereitgestellt, wie etwa Kühl- und Lagerhäuser. Ferner werden die Mitgliedsbetriebe in wirtschaftlichen Fragen beraten, Werbemaßnahmen durchgeführt, Vermittlungsgeschäfte abgeschlossen oder auch Waren im Auftrag der Mitglieder abgesetzt. Solche Einkaufsverbände werden traditionell auch von Bäckern und Konditoren, Malern und Lackierern, Schuhmachern oder Dachdeckern unterhalten. Sie ermöglichen nicht nur **günstige Einkaufskonditionen**, sondern auch die Bereitstellung gemeinsamer **Dienstleistungen** und die Sicherstellung der **Qualität**. Einkaufsgenossenschaften sind oft vielseitige Dienstleistungsunternehmen, die insbesondere auch die **Qualifizierung der Mitgliedsbetriebe** und deren Mitarbeiter durch Schulungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen. Verschiedene Weiterbildungen werden meist mit einer Zertifizierung oder einem Qualitätssiegel abgeschlossen.

Mit dem Ziel der Qualitätssicherung haben sich Spezialisten für Kfz-Technik zusammengefunden, die Fahrzeuge mit Autogasanlagen nachrüsten. Zum einen soll damit eine kostengünstige und zeitnahe Lieferung von Autogasanlagen sichergestellt, zum anderen aber auch das technische Know-how für den Einbau verbreitet werden. Häufig sind Sonderlösungen notwendig, damit das Auto nach der Umrüstung störungsfrei fährt. Deshalb werden die Werkstätten durch Mitarbeiterschulungen, eine umfassende Datenbank mit Angaben zu allen Fahrzeugtypen und eine technische Hotline unterstützt. Durch einen organisierten Erfahrungsaustausch helfen sich die Mitgliedsbetriebe untereinander.

Eine Genossenschaft von Kfz-Betrieben, die Fahrzeuge mit Autogasanlagen nachrüsten

Ziel:

- *günstiger Einkauf*
- *Verbreitung von technischem Know-how*
- *Mitarbeiterschulung*
- *Hotline*

Spezialisierungsvorteile und Komplettangebote

Nicht jeder Handwerksbetrieb verfügt über Spezialkenntnisse in sämtlichen für ihn relevanten Technologien und Gewerken. Durch eine Kooperation werden auch kleinere Unternehmen in die Lage versetzt, durch **Spezialisierung** selbst effizient zu arbeiten und gemeinsam mit anderen Spezialisten hochwertige Produkte und **umfassende Dienstleistungen** anbieten zu können. So haben sich Dachdecker, Malermeister, Bauingenieure, Fußbodentechniker, Elektrotechniker, Baustatiker, Zimmermeister und Mediengestalter zu einer Genossenschaft zusammengeschlossen, um gemeinsam Dienst- und Bauleistungen an Gebäuden in fremdem und eigenem Namen – mit einheitlichen Qualitätsmaßstäben – zu erbringen. Solche gewerkeübergreifenden Kooperationen werden auch eingegangen, um Komplettangebote für eine effiziente energetische Hausmodernisierung – aus einem Guss und in bester Ausführungsqualität – abgeben zu können. Fachbetriebe für Heizungs- und Fensterbau, Wärmedämmung, Sanitär, Maler- und Maurerarbeiten, Innenausbau, Dachdeckerei, Zimmerei sowie Hauselektrik arbeiten dabei eng zusammen. Neben den Schwerpunkten Fenster, Wärmedämmung und Heizung werden alle Sanierungsmaßnahmen durchgeführt, die für eine komplette Gebäudeerneuerung notwendig sind.

Nach demselben Prinzip, aber mit einem anderen Fokus, ist ein genossenschaftlicher Handwerker-Ring angelegt, der sich auf barrierefreies Bauen spezialisiert hat. Inhabergeführte Meisterbetriebe aus den Bereichen Bautechnik, Elektrotechnik, Anstrich/Lackierung, Metallbau, Sanitärtechnik, Heizung, Dach, Tischlerei und Zimmerei und eine Architektengemein-

Fachbetriebe des Bauhandwerks arbeiten in einer eG zusammen

Ziel:

- *Komplettangebote für energetische Gebäudesanierung*
- *gewerkeübergreifende Zusammenarbeit*
- *Beratung und Dienstleistung aus einer Hand*
- *einheitlicher Ansprechpartner für Kunden und Handwerkskollegen*



schaft arbeiten hier zusammen. Dabei wird viel Wert auf die Einhaltung der Qualitätsstandards gelegt.

Kompetenzvorteile und Outsourcing

In Handwerksunternehmen sind viele verschiedene betriebliche Aufgaben zu erledigen. Neben der eigentlichen Dienstleistung für den Kunden muss man auch in Bereichen wie Entwicklung, Vertrieb oder Finanzen und in der Verwaltung über das entsprechende Know-how verfügen. Solche Kompetenzen können auch zwischenbetrieblich gebündelt und einem **gemeinsamen Service-Unternehmen** übertragen werden. Jeder Betrieb kann sich dadurch besser auf sein Kerngeschäft konzentrieren. Viele mittelständische Unternehmen und Selbstständige nutzen diese Möglichkeiten, beispielsweise für die



Kleine zahntechnische Betriebe kooperieren in einer Dienstleistungsgenossenschaft

Ziel:

- *gemeinsames Abrechnungssystem (Zentralregulierung mit Delkrederefunktion)*
- *günstige Einkaufskonditionen*
- *beratende Unterstützung für die Mitglieder*
- *Versicherungs- und Finanzdienstleistungen*
- *Austausch von Labortechnik*

Buchhaltung, Sekretariatsdienstleistungen, Büroservice oder Telefondienstleistungen.

Mit dieser Zielrichtung haben kleine zahntechnische Betriebe eine Dienstleistungsgenossenschaft gegründet, die neben guten Einkaufskonditionen, diversen Beratungsleistungen sowie Versicherungs- und Finanzdienstleistungen die Zentralregulierung mit Delkrederefunktion übernimmt. Dies vereinfacht die Buchhaltung und die Verwaltung im Labor erheblich. Ferner bietet die Genossenschaft nicht nur Zahntechnikern selbst, sondern auch den Zahnärzten Serviceleistungen an, insbesondere im Bereich der Weiterbildung. Die Genossenschaft trägt auf diese Weise zur Kundenbindung und -akquisition der Mitglieder bei. Darüber hinaus werden auch betriebliche Ressourcen geteilt. Durch zwischenbetriebliche Kooperation können Mitglieder auf technische Mittel zurückgreifen, die andere Mitglieder in ihren Laboren bereithalten. Über eine Internetseite werden eigene Leistungen angeboten und Kontakte für spezielle Herstellungsverfahren vermittelt.

Werbung und Vermarktung

Gemeinsam mit anderen Handwerkskollegen werben bringt Vorteile. Durch gemeinschaftliche Werbung lassen sich **Kosten einsparen** und **größere Kundengruppen** erreichen. Ein gemeinsamer Marktauftritt ist auch dann wichtig, wenn man eine **Markengemeinschaft** bildet. In solch einer Markengemeinschaft haben sich deutschlandweit ausgesuchte Meisterbetriebe für den handwerklichen Kachelofenbau zusammengeschlossen. Die gemeinsame Marke steht für Qualität und Individualität. Die Kooperation ermöglicht das Zusammenführen traditioneller Handwerkskunst, individueller Planung und innovativer Technik. So werden Einzelstücke nach den Vorstellungen der Kunden erstellt, die perfekt in die Wohnräume passen. Professionelle Planung und Strategie in den Bereichen Marketing und Vertrieb bringen den einzelnen Handwerksbetrieben Ertragssicherheit und Stabilität. Mit einer gemeinsamen Marke positionieren sich auch deutschlandweit ausgesuchte Malerbetriebe. Ihr **Qualitätssiegel** vereint Handwerklichkeit, Farbintuition und Farbenlehre bei der kundenindividuellen Gestaltung. Mit Marketinginstrumenten und fachlichem Know-how werden die Mitgliedsbetriebe unterstützt.

Solche Leistungs- und Vermarktungsgemeinschaften gibt es auch mit örtlichem Bezug. Handwerker haben sich mit anderen Firmen und Dienstleistern einer Region in einer Genossenschaft zusammengeschlossen, um gemeinsam als Meister- und Qualitätsbetriebe in der Region aufzutreten. Hierfür wurde ein gemeinsames Gütesiegel entwickelt, das als Zusatzbezeichnung auf Geschäftsdrucksachen,



Eine Genossenschaft von Meisterbetrieben des Kachelofenbaus

Ziel:

- *Etablierung einer Markengemeinschaft*
- *Qualitätssiegel*
- *gemeinsames Marketing*
- *gemeinsamer Internetauftritt*

Visitenkarten oder auf den Eingangsschildern der Mitgliedsbetriebe verwendet wird. Zentrale Ansprechpartner koordinieren die Aufträge untereinander. Jeder profitiert damit von „organisierten“ Weiterempfehlungen und der engen Zusammenarbeit. Kosten werden bei der Werbung und beim Einkauf eingespart. Insgesamt haben sie so eine starke regionale Marke geschaffen.

Unternehmensnachfolge und Unternehmenssicherung

In vielen Handwerksbetrieben steht in den kommenden Jahren die Unternehmensnachfolge an. Oftmals ist ein geeigneter Nachfolger in der Familie nicht vorhanden, und es gelingt – trotz verschiedener Unternehmensnachfolge-Börsen – nicht immer, einen qualifizierten Kandidaten zu gewinnen. Viele erfolgreiche Handwerksbetriebe mit qualifiziertem Personal und genügend Kapital stehen vor dem Aus.

Hier bietet sich als Lösungsmodell eine Kooperation auf genossenschaftlicher Basis an. Mehrere **Arbeitnehmer können ihr Know-how sowie ihre finanziellen Mittel bündeln** und gemeinsam das Unternehmen fortführen. Dadurch kann es gelingen, ein erfolgreiches Unternehmen und damit sowohl die eigenen als auch die Arbeitsplätze anderer zu erhalten. Selbstverständlich können auch neue Gesellschafter mit aufgenommen werden. Wie eine solche Genossenschaft errichtet wird – ob durch formwechselnde Umwandlung oder Neugründung und Kauf –, muss im Einzelfall entschieden werden. Beim Formwechsel einer Kapitalgesellschaft werden die ehemaligen Gesellschafter Mitglieder der eG. Die Beteiligung mit Geschäftsguthaben ent-



spricht dem tatsächlichen Wert ihres Geschäftsanteils an der Kapitalgesellschaft. Die Mitarbeiter werden neben den Altgesellschaftern neue Mitglieder der eG und übernehmen deren Geschäftsguthaben durch Übertragung. Dieser Vorgang erfolgt ohne notarielle Beurkundung durch Eintragung in die Mitgliederliste. Beim Unternehmenskauf wird eine eG gegründet, zu der sich die betreffenden Mitarbeiter zusammenschließen. Der Übergang wird im Rahmen eines Unternehmenskaufvertrages geregelt. Das bisherige Einzelunternehmen kann als Sacheinlage in die neue eG eingebracht und die entsprechenden Geschäftsanteile auf die neuen Mitglieder übertragen werden.

Der **bisherige Unternehmer** kann – zumindest für eine gewisse Zeit – noch mit in das Unternehmen eingebunden werden, um insbesondere sein Know-how und seine Kontakte über das Ausscheiden hinaus auch weiterhin zu nutzen. Neben einem Beratervertrag kann er selbst Mitglied der gegründeten Handwerker-Genossenschaft werden und beispielsweise als Aufsichtsrat dem Unternehmen beratend verbunden bleiben. So sichert er die **Weiterführung seines Lebenswerks**.



Für derartige Nachfolgeprojekte bietet die Rechtsform der eG hinsichtlich Kapitalaufbringung und Ausscheiden bzw. Aufnahme von Mitgliedern ein äußerst flexibles Unternehmensmodell. Die Mitglieder, die zugleich Mitarbeiter sind, könnten sich vertraglich verpflichten, sich regelmäßig mit weiteren Anteilen zu beteiligen, um eine Verbesserung der Eigenkapitalausstattung zu erreichen. Dieses kann durch die Arbeitnehmersparzulage gefördert werden. Insgesamt fördert diese Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen.

Mitarbeiter als Mitunternehmer

Das Modell „Mitarbeiter = Mitunternehmer“ praktizieren bereits seit vielen Jahrzehnten Musikinstrumentenbauer, die sich in einer Genossenschaft zusammengeschlossen haben. **Die angestellten Handwerker sind selbst Mitglied der eG.** Angefangen haben sie mit der Reparatur von Metallblasinstrumenten. Heute ist die Genossenschaft einer der größten In-

strumentenhersteller weltweit. Langjährige Erfahrung und handwerkliches Geschick sind die Garanten für die Fertigung der hochwertigen Instrumente. Wichtige Entscheidungen werden in der Genossenschaft gemeinsam getroffen, die Beteiligung externer Investoren ist ausgeschlossen. Neben einer starken Identifikation mit dem Unternehmen wird auf diese Weise höchste Leistungsbereitschaft erreicht. Solche sogenannten Produktivgenossenschaften gibt es auch im Kunstgewerbe, in der Friseurbranche und unter Bau- und Kunstschlossern.

Eine Genossenschaft von Musikinstrumentenbauern

Ziel:

- *gemeinsame Produktion und Reparatur von Metallblasinstrumenten*
- *dauerhafte Unternehmensfortführung*
- *Identifikation mit dem Unternehmen*
- *Motivation der Mitarbeiter*

Internetseite „www.neuegenossenschaften.de“



Auf www.neuegenossenschaften.de können sich Gründungsinteressierte über erfolgreiche Geschäftsmodelle – insbesondere auch im Bereich des Handwerks – informieren.

4 Vorteile der Genossenschaft

Die eG ist für Kooperationen geeignet, die auf eine stabile Zusammenarbeit ausgerichtet sind. Mit ihr steht ein Rechtskleid für viele Geschäftsmodelle im Handwerk zur Verfügung. Sie bietet insbesondere die Möglichkeit, durch Kooperation gemeinsam im Wettbewerb zu bestehen, ohne die eigene Selbstständigkeit aufgeben zu müssen. Stabilität durch die Gruppe und Flexibilität des Einzelnen lassen sich ideal miteinander kombinieren.

Die Vorteile und Gestaltungsmöglichkeiten

- Eine eG kann bereits von drei Personen oder Unternehmen gegründet werden. Mit der Satzung lässt sich die Genossenschaft individuell für jedes Vorhaben ausgestalten.
- Im Vordergrund steht immer die Förderung der wirtschaftlichen Interessen der Mitgliedsbetriebe. Jedes Mitglied ist zugleich Eigentümer und Geschäftspartner seiner Genossenschaft. Es profitiert unmittelbar von den Leistungen des Unternehmens.
- Die Gründung einer eG erfordert kein gesetzlich vorgeschriebenes Mindesteigenkapital. Die Eigenkapitalausstattung orientiert sich ausschließlich an betriebswirtschaftlichen Kriterien. Die individuelle Festlegung eines Mindesteigenkapitals in der Satzung ist aber möglich.
- Jedes Mitglied zeichnet einen oder mehrere Geschäftsanteile. Die Höhe dieser Geschäftsanteile wird individuell in der Satzung festgelegt. Die persönliche Haftung ist grundsätzlich nur auf die Einlage begrenzt.
- Das Risikokapital in Form der Geschäftsanteile und einer eventuell zusätzlich vereinbarten Haftsumme wird bereits während der Gründungsphase festgelegt. Somit besteht kein unkalkulierbares Risiko bei der Mitgliedschaft.
- Zusätzliches Eigenkapital kann durch neue Mitglieder oder Zeichnung weiterer Geschäftsanteile gewonnen werden. Bei einer eG erfolgt der Ein- und Austritt ohne großen Verwaltungsaufwand. Für den Eintritt reicht schlicht eine Beitrittserklärung, die Mitwirkung eines Notars ist nicht erforderlich.
- Beim Ausscheiden aus der Gesellschaft hat das Mitglied Anspruch auf Auszahlung seines Geschäftsguthabens, so dass die Suche nach einem Käufer der Geschäftsanteile entfällt. Ein Kursrisiko wie bei Aktien gibt es nicht.
- Mit einem Vorstand und einem Aufsichtsrat hat die Genossenschaft eine klare Leitungs- und Kontrollstruktur. Damit bietet sie weitreichende Sicherheit im alltäglichen Geschäftsverkehr.
- Jedes Mitglied hat unabhängig von seiner Kapitalbeteiligung nur eine Stimme. Deshalb ist die Genossenschaft vor der Dominanz Einzelner und sogenannten „feindlichen Übernahmen“ geschützt. Damit wird die Souveränität der Mitgliedsbetriebe gewährleistet.
- Die Umwandlung einer Kapitalgesellschaft (GmbH, AG) in eine eG nach dem Umwandlungsgesetz ist problemlos möglich. Auch die Umwandlung einer Personengesellschaft (GbR, OHG, KG, GmbH & Co KG) in eine eG ist flexibel handhabbar.
- Die Gründung einer Genossenschaft wird von erfahrenen Beratern der Genossenschaftsverbände begleitet. Sie besprechen vor Ort das Gründungskonzept und den Businessplan und geben dabei viele Anregungen mit auf den Weg.
- Zu guter Letzt ist noch darauf hinzuweisen, dass die eG seit Jahren die mit Abstand insolvenzsicherste Rechtsform in Deutschland ist.

5 Die Gründung einer Handwerksgenossenschaft

Die vorgestellten und viele weitere Geschäftsmodelle können Selbstständige oder Handwerksbetriebe gemeinsam in einem genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb umsetzen. Bei bereits bestehenden Unternehmenskooperationen kann es aber auch sinnvoll sein, über eine Umwandlung in eine eG nachzudenken, insbesondere dann, wenn die Zahl der Gesellschafter bzw. Kooperierenden mindestens drei beträgt – und zukünftig weiter steigen soll.

In der Planung

Bevor es losgeht, ist zunächst eine Entscheidung zugunsten einer konkreten Kooperationsform zu treffen. Kein Modell der Zusammenarbeit ist per se richtig. Geht es lediglich um gelegentliche lose Treffen und den Erfahrungsaustausch mit Kollegen oder soll gemeinsam ein **professionelles Handwerksunternehmen** ins Leben gerufen werden? Die Beweggründe der Beteiligten sind wichtig und sollten von vornherein geklärt sein: Welche Ziele sollen erreicht, welche Philosophie verfolgt werden? Schwierigkeiten und grundsätzliche Uneinigkeit während des laufenden Geschäftsbetriebes gilt es durch intensive Gespräche im Vorfeld zu vermeiden. Steht der strategische Entschluss für eine bestimmte Form der Kooperation fest und herrscht Einigkeit über die grundsätzliche Ausrichtung des zu gründenden Unternehmens, wird in einem nächsten Schritt die richtige Rechtsform für das Vorhaben ausgewählt. Eine Genossenschaft kommt nur für Kooperationen in Frage, mit denen die **Leistungserstellung der Mitgliedsbetriebe direkt unterstützt** werden soll.

Konkretisierung der Gründungsidee

Wie bei jedem anderen Unternehmen ist auch bei der Gründung einer regionalen Genossenschaft eine Analyse des Marktes vor Ort durchzuführen. Wer die richtigen unternehmerischen Entscheidungen treffen will, sollte in jedem Fall die relevanten Rahmenbedingungen kennen. Hinsichtlich des Leistungsspektrums der Genossenschaft sind nicht nur das eigene Know-how, sondern auch die **Besonderheiten der Region und aktuelle Trends** innerhalb der Branche wichtig. Welche Konkurrenten gibt es vor Ort? Welche speziellen Produkte und Leistungen können (komplementär) erbracht werden? Welche spezifischen Angebote fehlen vor Ort? Technische Entwicklungen und rechtliche Rahmenbedingungen sind ebenfalls mit einzubeziehen. Gleichmaßen wichtig ist auch die Kenntnis der Kunden in der Region. Welche Kundengruppen sind in welcher Weise erreichbar? Sollte eine Spezialisierung oder ein generelles Angebot erfolgen? Die regionalen Unterschiede sind dabei zu beachten. Je besser die Kenntnis der spezifischen Probleme vor Ort, desto eher gelingt die Abstimmung des Angebots auf die Kundenbedürfnisse. Hilfreiche Informationen können unter anderem bei der zuständigen Handwerkskammer eingeholt werden.

CD-ROM „Genossenschaften Gründen“



Der digitale Leitfaden zur erfolgreichen Gründung einer Genossenschaft. Mit umfangreichem Informationsmaterial, Checklisten und nützlichen Tipps. Die CD-ROM können Sie kostenlos unter www.neuegenossenschaften.de bestellen.



Geeignete Partner finden

Je nach Geschäftsmodell kooperieren Kollegen verschiedener Fachgebiete miteinander. Oft treffen Persönlichkeiten mit ungleichen Erfahrungshintergründen und Meinungen aufeinander. Dies sollte aber nicht zu dauernden Unstimmigkeiten und Streitpunkten führen, sondern als Potenzial begriffen werden. Verschiedenartige Charaktere und Qualifikationen können die geschäftliche Entwicklung der Genossenschaft bereichern. Eine Stärken-und-Schwächen-Analyse kann dazu beitragen, dass alle Mitglieder ihren Fähigkeiten entsprechend integriert werden. Neben Faktoren wie Qualifikation und Know-how sind auch weiche Faktoren wie Kommunikations-, Konflikt- und Teamfähigkeit wichtig.

Gegebenenfalls müssen weitere potenzielle, in **fachlicher und persönlicher Hinsicht geeignete Mitglieder** gefunden und von der Gründungsidee begeistert werden. Bereits vorhandene Kontakte und Netzwerke können genutzt werden, um Kollegen für das geplante Gemeinschaftsunternehmen zu ge-

winnen. Bestehende Qualitätszirkel oder Stammtische können ebenso als Plattform dienen wie Workshops und anderweitige Veranstaltungen. Es stellt sich zudem die Frage nach weiteren Leistungserbringern und Kooperationspartnern, mit denen gegebenenfalls vertragliche Partnerschaften gepflegt werden können.

Die CD-ROM „Genossenschaften Gründen“ beinhaltet Dokumente, die in dieser Hinsicht weiterhelfen, u. a. werden nützliche Tipps zur Vorbereitung von Gesprächen mit möglichen Partnern gegeben.

Satzung und Businessplan entwerfen

Sowohl das rechtliche als auch das wirtschaftliche Konzept des geplanten Unternehmens gilt es, den eigenen Anforderungen entsprechend zu entwerfen. Den rechtlichen Rahmen bildet die **Satzung** der Genossenschaft, die konkret auf die Bedürfnisse der Handwerker zugeschnitten wird. Zahlreiche Ausgestaltungsmöglichkeiten gibt es hierbei. Die Ansprechpartner beim genossenschaftlichen Regionalverband sind bei der Ausarbeitung und Gestaltung der Satzung behilflich.

Neben einer gesicherten Finanzierung und dem persönlichen Engagement der Mitglieder sind eine gute Vorbereitung und ein tragfähiges Unternehmenskonzept bei der Genossenschaftsgründung von allergrößter Bedeutung. Der **Geschäftsplan** dient als wichtiges Planungsinstrument – er beschreibt das Gesamtvorhaben und erfüllt sowohl interne als auch externe Funktionen. Das wirtschaftliche Konzept wird dargelegt, die Zielsetzung der nächsten Jahre festgehalten, notwendige zeitliche, persönliche und materielle Ressourcen kalkuliert. Vor allem potenzielle Investoren sind sehr am Geschäftsplan interessiert. Umfassende Informationen und Tipps zum Inhalt und zur Ausgestaltung des Businessplans stehen auf der CD-ROM „Genossenschaften Gründen“ zur Verfügung.



Die Investitions- und Finanzierungsplanung

Mit der Gründung einer Handwerksgenossenschaft werden zumeist auch Investitionen getätigt. Es ist daher bereits im Vorfeld eine Investitionsplanung durchzuführen und in den Geschäftsplan aufzunehmen. Auf diese Weise kann der Kapitalbedarf der Genossenschaft ermittelt werden. Mit den Investitionen verbundene zukünftige Abschreibungen in der Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung der Genossenschaft sind zu berücksichtigen. Zugleich muss auch die Finanzierung durchdacht werden. Finanz- und Investitionsplanung sind aufeinander abzustimmen.

Was das Eigenkapital des Gemeinschaftsunternehmens angeht, ist für die eingetragene Genossenschaft kein bestimmtes Mindestkapital vorgesehen. Den Gründern steht es daher frei, die Höhe der Geschäftsanteile selbst in der Satzung festzulegen. Da Finanzierungsprobleme die Hauptursache für das Scheitern von Unternehmensgründungen sind, sollte die Höhe der Geschäftsanteile und damit des Eigenkapitals nicht zu niedrig kalkuliert werden. Neben der Finanzierung durch Eigenkapital stehen andere Finanzierungsinstrumente zur Verfügung: Die Gründer können die Einbringung von Sachkapital, Beteili-

gungsfinanzierungen, Bankdarlehen oder die Ausschöpfung öffentlicher Mittel in Erwägung ziehen. Insgesamt sollte auf eine seriöse Eigenkapitalplanung und ein **solides Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital** geachtet werden.

Auch die voraussichtlichen Betriebseinnahmen müssen veranschlagt und den Personal-, Raum-, Sach- und Finanzierungskosten sowie Steuern und sonstigen Kosten gegenübergestellt werden. Detailfragen der Investitions- und Finanzplanung können mit dem Ansprechpartner des Genossenschaftsverbandes oder den Betriebsberatern der Handwerkskammern und Fachverbände erörtert werden.

Die organisatorischen Spielregeln

Bereits in der Startphase sollten der Aufbau und die Organisation der zu gründenden Genossenschaft thematisiert werden, denn der zukünftige Betriebserfolg wird in nicht unerheblichem Maße von der Festlegung der Verantwortungsbereiche und der Gestaltung der Betriebsabläufe beeinflusst. Zu den Organen der Genossenschaft zählen neben der **Generalversammlung**, der alle Mitgliedshandwerker angehören, der **Vorstand** sowie der **Aufsichtsrat**. Der Vorstand, das Leitungsorgan der Genossenschaft, besteht in der Regel aus mindestens zwei Personen. Eine Ausnahme bilden genossenschaftliche Unternehmen mit bis zu 20 Mitgliedern. Hier genügt eine Person. Der Vorstand führt die Geschäfte der Genossenschaft eigenverantwortlich. Bei der Bestellung des Vorstandsorgans sollte auf eine ausgewogene Zusammensetzung geachtet werden. Das Gleiche gilt für den Aufsichtsrat, dem die Überwachung der Geschäftsführung des Vorstandes obliegt. Er umfasst bei Genossenschaften mit mehr als 20 Mitgliedern mindestens drei Personen. Bei kleinen Genossenschaften kann auf dieses Kontrollgremium verzichtet werden.

Vom Tag der Gründung bis zur Eintragung ins Genossenschaftsregister

Nun ist es so weit: Die eigentliche Gründung der Genossenschaft steht an. Sie vollzieht sich im Rahmen der Gründungsversammlung, bei der den Gründungsmitgliedern der Geschäftsplan erläutert, die Satzung dargelegt und von den anwesenden Gründungsmitgliedern unterzeichnet wird. Zur Vorbereitung und Durchführung der Gründungsversammlung können von der CD-ROM „Genossenschaften Gründen“ Dokumente wie die Einladung zur Gründungsversammlung oder eine Mitgliederliste verwendet werden. Im Anschluss erfolgt die Eintragung des Unternehmens in das Genossenschaftsregister.

Mit der Aufnahme des Geschäftsbetriebes und im Laufe der weiteren Geschäftstätigkeit kommen weitere wirtschaftliche und rechtliche Fragestellungen auf das Handwerksunternehmen zu. Anmeldungen sind vorzunehmen, Geschäftsbriefe und Rechnungen rechtlich einwandfrei zu gestalten oder die Mitgliederverwaltung ist zu organisieren. Viele Aspekte müssen beachtet werden. Das Internetangebot „GenoStarter“ der Genossenschaftsverbände beantwortet Fragen zu den Bereichen Versicherung und Personalverwaltung, Rechnungswesen und Jahresabschlussprüfung sowie Mitgliedermanagement und Führungsorganisation. Wichtige Themen wie Förderleistungen und Rahmenverträge werden ebenfalls vorgestellt.

Nun ist es auch an der Zeit, die vorab durchdachte Marketingstrategie in die Tat umzusetzen. Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit, ein gemeinsamer Online-Auftritt sowie Veranstaltungen und Aktionen sollten genutzt werden, um den Bekanntheitsgrad der Genossenschaft in der Region schnell zu erhöhen.



6 Der Weg zu Ihrer Genossenschaft

Generell stehen Ihnen für alle betriebswirtschaftlichen und technischen Fragestellungen die **800 Berater der Handwerksorganisation** zur Verfügung, sei es ein Gründungsvorhaben, eine betriebliche Fragestellung oder ein Kooperationsvorhaben. Sie bieten als Spezialisten des Handwerks schnell und unbürokratisch kompetente Hilfe und können Kontakte zu weiteren Institutionen knüpfen.

Die **persönlichen Ansprechpartner der genossenschaftlichen Regionalverbände** stehen Ihnen ebenfalls mit Rat und Tat zur Seite. Die Fachberater helfen Ihnen gerne bei Ihrem Gründungsvorhaben, aber auch bei allgemeinen Fragen zum Thema Genossenschaft. Ihren persönlichen Ansprechpartner können Sie über die Internetseite www.neuegenossenschaften.de kontaktieren. Dort finden Sie auch aktuelle Gründungsbeispiele, innovative Modelle und viel Wissenswertes über die Gründung einer Genossenschaft. Die CD-ROM „Genossenschaften Gründen“ können Sie ebenfalls unter www.neuegenossenschaften.de bestellen.

