



# Regionale Entwicklung mit Genossenschaften

Bürger, Wirtschaft und Kommunen  
Hand in Hand

2. Auflage

**EIN GEWINN  
FÜR ALLE**

Die Genossenschaften

2		<b>Einleitung:</b> Gemeinsam für die Region – Wie Genossenschaften Standortpotenziale nutzen
4		<b>Nahversorgung sichern:</b> Kommunale Kooperation – Wie eine Genossenschaft die dörfliche Infrastruktur belebt
8		<b>Energiewende fördern:</b> Mit Holz, Sinn und Verstand – Wie eine Genossenschaft ein Dorf mit Wärme versorgt
12		<b>Öffentliche Angebote sichern:</b> Wellen schlagen – Wie eine Genossenschaft ein Hallenbad vor der Schließung bewahrt
16		<b>Gastronomie erhalten:</b> Das Rößle tänzelt wieder – Wie eine Genossenschaft ein historisches Gasthaus betreibt
20		<b>Traditionen bewahren:</b> Ein Glas Heimat – Wie eine Genossenschaft die lokale Brautradition wiederbelebt
24		<b>Bildungsangebote schaffen:</b> Besser, günstiger, ortsnah – Wie eine Genossenschaft ein besonderes Schulkonzept realisiert
28		<b>Standorte entwickeln:</b> Heilsame Zusammenarbeit – Wie eine Genossenschaft eine Region für Gesundheitstourismus positioniert
32		<b>Gemeinsam wohnen:</b> Pflege im Alter – Wie eine Genossenschaft ein Senioren-Wohnprojekt organisiert
36		<b>Beruf und Familie vereinen:</b> Unternehmen KiTa – Wie eine Genossenschaft eine betriebliche Kinderbetreuung organisiert
40		<b>Gesundheitsversorgung sichern:</b> Kooperation im Gesundheitswesen – Wie eine Genossenschaft ein Ärztehaus betreibt
44		<b>Einkauf bündeln:</b> Gesund vernetzt – Wie eine Genossenschaft kommunale und freigemeinnützige Kliniken stärkt
48		Gründung einer Genossenschaft
50		Genossenschaft im Überblick
52		Beratungsangebot der Genossenschaftsverbände

# Gemeinsam für die Region

Wie Genossenschaften Standortpotenziale nutzen

**Viele Regionen in Deutschland haben mit ähnlichen Problemen zu kämpfen: Der demografische Wandel und die Abwanderung junger Menschen in die Ballungszentren führen zu einer stetig älter werdenden Einwohnerstruktur. Aufgrund knapper kommunaler Kassen und begrenzter öffentlicher Mittel stehen vielerorts Kultur-, Bildungs- und Freizeiteinrichtungen auf dem Prüfstand.**

Auch immer mehr Supermärkte, Fachgeschäfte oder Arztpraxen müssen mangels Kaufkraft oder Nachfolge schließen. Diese Entwicklungen beeinträchtigen nicht nur die Lebensqualität der Bürger vor Ort, sondern führen auch zu einem spürbaren Standortnachteil für die regionale Wirtschaft.

Demgegenüber haben viele Regionen und Standorte ein großes Potenzial: Viele mittelständische Betriebe bieten gute Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeiter, lokale Produkte und Dienstleistungen steigen in der Wertschätzung der Konsumenten, reizvolle landschaftliche Umgebungen eröffnen große Chancen für Freizeit-, Tourismus- oder Naherholungsangebote und auch der Ausbau der erneuerbaren Energien bietet viele Möglichkeiten, die kommunale Wertschöpfung zu stärken. Um diese Möglichkeiten nutzen zu können, sind Konzepte gefragt, mit denen Bürger, Kommunen und Wirtschaft einen lokalen Standort oder eine Region weiterentwickeln können.

## Engagement und Eigeninitiative

In Eigeninitiative und mit dem Engagement der Menschen vor Ort lässt sich einiges bewegen. Gemeinsam können Bürger und Vereine, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen viele Herausforderungen selbst meistern. Doch wie aktiviert man dieses gemeinsame Potenzial? Wie bekommt man die oft unterschiedlichen Akteure und Interessen dauerhaft an einen Tisch? Das ist für die meisten Initiatoren – neben finanziellen, technischen oder juristischen Hürden – die entscheidende Frage. Dafür wird eine Organisationsstruktur benötigt, die eine vertrauensvolle und motivierende Zusammenarbeit der verschiedenen Partner ermöglicht.

Die Genossenschaft ist für solche Vorhaben ideal geeignet. Sie bietet einen verbindlichen Rahmen, in dem viele Partner gleichberechtigt zusammenarbeiten können. Durch die demokratische Unternehmensverfassung hat jedes Mitglied bei



wichtigen Entscheidungen – unabhängig von der finanziellen Beteiligung – nur eine Stimme. Einzelinteressen können somit nicht dominieren. Mit dieser ausgleichenden Struktur lässt sich auch eine sehr große Anzahl an Unterstützern einbinden. Dementsprechend einfach sind beispielsweise der Ein- und Austritt von Mitgliedern geregelt. Mit einem Vorstand und Aufsichtsrat hat die Genossenschaft zudem eine professionelle Leitungsstruktur. Und sie ist eine besonders sichere Unternehmensform. In Deutschland werden kaum Insolvenzen von Genossenschaften verzeichnet.

## Vielfältige Projekte

Die vorliegende Broschüre beinhaltet eine große Bandbreite regionaler Projekte, die in genossenschaftlicher Rechtsform realisiert wurden. Von Bürgerinitiativen für den Erhalt eines Hallenbads oder eines Kinos über die Gründung eines Dorfladens oder einer Schule bis hin zur Förderung

der regionalen Wirtschaft durch ein gemeinsames Stadtmarketing oder eine regionale Markengemeinschaft. Auch Genossenschaften für den gemeinsamen Einkauf kommunaler Einrichtungen, die regionale Gesundheitsversorgung oder die Kinderbetreuung tragen dazu bei, die Attraktivität eines Standorts zu verbessern und die Region zu entwickeln.

Die Genossenschaften zeigen beispielhaft, wie mit kreativen Ideen und ehrenamtlichem Einsatz gemeinsam auch größere Herausforderungen gemeistert werden können. Doch es gibt noch viele weitere Aufgaben im Rahmen der Regionalentwicklung, die in Genossenschaften angegangen werden können. Die Broschüre soll deshalb Anregungen geben für Initiatorengruppen, Politik und Wirtschaft sowie kommunale Einrichtungen, die an der Gründung einer Genossenschaft interessiert sind. Auch für die Öffentlichkeit und Journalisten bietet sie einen interessanten Beitrag zur Diskussion.



Mit dem Frischmarkt Pagel versorgt die Infrastruktur für Resse eG die Bürger mit Waren des täglichen Bedarfs.

im leer stehenden Sparkassengebäude, das sich mitten im Dorfczentrum befindet. Mit etwa 40.000 Euro an Spendengeldern und einem Bankkredit wurde das Gebäude erworben und umgebaut. Die Bauleitung wurde kostenlos von einigen Mitgliedern des Vereins erbracht. Auch die Verwaltung der Immobilie erfolgt ehrenamtlich.

2008 war es dann so weit: Das neue Ärztehaus konnte eingeweiht werden. Mittlerweile gibt es im Ort auch wieder einen Zahnarzt. Von einigen Einwohnern wurden die Aktivitäten zu Beginn zwar skeptisch beäugt. Doch die Initiatoren wussten, was sie taten – und konnten damit weitere Mitstreiter überzeugen: „Es ist für uns ein Glücksfall, dass wir Fachleute für betriebswirtschaftliche Kalkulationen, Planung von Bauvorhaben und juristische Fragen in den eigenen Reihen haben“, erläutert Pardey. So musste kein Architekt, Rechtsanwalt oder Steuerberater engagiert werden.

# Kommunale Kooperation

Wie eine Genossenschaft die dörfliche Infrastruktur belebt

**Immer mehr Kommunen stehen vor dem Problem, dass die örtliche Infrastruktur nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Vor allem in kleinen Ortschaften können Einkaufsmöglichkeiten, die Gesundheitsversorgung oder Sport- und Freizeiteinrichtungen von privaten oder kommunalen Trägern kaum noch wirtschaftlich betrieben werden. Und so sind es oftmals die Einwohner, die gemeinsam Lösungen finden.**

„Als unsere Ärztin altersbedingt aufhören musste und kein Nachfolger für ihre Praxis gefunden wurde, haben wir reagiert“, sagt Jochen Pardey, erster Vorsitzender des Vereins „Bürger für Res-

se e.V.“. Pardey war einer von zehn Initiatoren, die im Jahr 2006 den Verein gründeten, um in ihrem Heimatort etwas gegen die anhaltende Strukturverarmung zu tun. „Unser Verein wurde nicht zur

Verschönerung von Blumenbeeten oder Parkanlagen errichtet. Es musste erheblich in das Dorf investiert werden“, so der Vereinsvorsitzende.

Das niedersächsische Resse gehört zur Gemeinde Wedemark und liegt gut 20 Kilometer nördlich von Hannover. Das 2.600-Seelen-Dorf erlebte seinen Boom in den 1960er und 1970er Jahren. Junge Familien zogen damals in den Ort. Wohngebiete wurden errichtet und ein attraktives Umfeld wurde geschaffen. Heute sind viele Einwohner über 60 Jahre alt. Im Jahr 2005 gab es nur noch einen kleinen Lebensmittelmarkt, eine Grundschule, zwei Gaststätten – und eine Allgemeinmedizinerin.

Für deren Praxis musste eine Alternative gefunden werden. Die „Bürger für Resse“ fanden sie

## Supermarkt durch Genossenschaft

Schon während der Gestaltung des Ärztehauses zeichnete sich für den Bürgerverein eine neue Herausforderung ab. Dem Betreiber des Lebensmittelmarkts wurde der Pachtvertrag gekündigt, der Laden musste schließen. Da sich für etablierte Lebensmittelketten ein Supermarkt in Resse nicht lohnt, wurde ein eigener Laden geplant. Doch dies ließ sich nicht mehr im Rahmen des Vereins bewerkstelligen.

In Gesprächen mit Banken wurde darauf hingewiesen, dass der Bürgerverein nur einen weiteren Kredit erhalten würde, wenn zusätzlich Bürgschaften von den Mitgliedern unterschrieben würden. Es entstand deshalb die Idee, eine Genossenschaft zu gründen, mit deren Hilfe systematisch Mitglieder angeworben und Eigenkapital für dörfliche Infrastrukturinvestitionen

gesammelt werden sollten: die Geburtsstunde der **Infrastruktur für Resse eG**.

„Die Rechtsform der eG wurde gewählt, weil möglichst viele Bürger unkompliziert eingebunden werden sollten.“

Spätestens im September 2008 mussten die Vorbereitungen für den Bau des neuen Supermarkts starten, damit er im November 2009 eröffnen konnte – pünktlich zur Schließung des bisherigen Lebensmittelmarkts. Die Mitglieder von Verein und Genossenschaft hatten nur wenig Zeit, die anspruchsvolle Aufgabe anzugehen: Es musste ein geeignetes Grundstück erworben, ein Marktgebäude errichtet sowie ein Betreiber und Lieferant gefunden werden. Auch die Finanzierung über die neue Genossenschaft musste organisiert werden. Die eG sollte Eigentümerin des Gebäudes werden und die Ladenfläche an den Kaufmann vermieten.

„Die Rechtsform der eG wurde gewählt, weil möglichst viele Bürger unkompliziert eingebunden werden sollten. Auch die Beschränkung des Risikos für den Einzelnen war wichtig“, erklärt Pardey die Vorteile. Etwa 300.000 Euro Eigenkapital wurden für die Finanzierung kalkuliert. Die Summe sollte durch den Beitritt von Genossenschaftsmitgliedern, die vornehmlich aus dem Bürgerverein geworben wurden, aufgebracht werden. Als Mitgliedsbeitrag wurden 3.000 Euro festgelegt. Somit mussten 100 Anteile gezeichnet werden. Nach der Gründungsversammlung im Juni 2009 hatten 58 Mitglieder 258.000 Euro gezeichnet, am Ende konnten aber 96 Mitglieder gewonnen werden, die für rund 380.000 Euro Geschäftsanteile erwarben. Der Grundstein für den

Supermarkt wurde im August 2009 gelegt. Der Markt öffnete wie geplant im November.

Ohne wohlwollende Unterstützung der Gemeinde wäre das Vorhaben allerdings nicht realisierbar gewesen. Sie unterstützte beim Bauverfahren und bei der Finanzierung des Grundstücks und ist auch Mitglied der Genossenschaft. Der Bürgermeister gehört dem Aufsichtsrat an. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist das ehrenamtliche Engagement der Vereins- und Genossenschaftsmitglieder, die ihr Wissen und Können in den Dienst der Allgemeinheit gestellt haben. Auch die örtliche Volksbank hat zum Gelingen des Projekts beigetragen. Sie gab den Kredit und stellte gleich auch einen Geldautomaten im Vorraum des Markts auf. Auch das bestimmt den Standortvorteil. Denn wenn man erst zum Geldabheben in die Stadt fahren muss, dann kauft man auch dort ein.

Bereits im ersten Jahr wurden die erwarteten Umsatzzahlen übertroffen. „Wir haben einen sehr hohen Zuspruch, weil es der Markt der Einwohner ist“, so Pardey. Mit der Genossenschaftsgründung ist das Zusammengehörigkeitsgefühl im Dorf deutlich spürbar geworden. „Die Stimmung im Ort ist viel besser als vorher. Und durch den Einkaufsladen treffen sich die Einwohner wieder öfter im Ort“, resümiert Pardey.

Ärzteladen und Supermarkt waren nur die ersten Schritte. Die Infrastruktur für Resse eG trägt den weiter gehenden Gestaltungsanspruch schon im Namen. Der Förderzweck zielt darauf ab, weitere Aufgaben, die von den Bürgern organisiert und mitfinanziert werden können, im Ort umzusetzen.



Dorfläden, wie hier in Jagsthausen, sichern nicht nur die Nahversorgung, sondern sind auch ein kommunikativer Treffpunkt im Ort.

### Den eigenen Laden betreiben

Als der örtliche Bäcker und Metzger zur gleichen Zeit ihr Geschäft aufgaben, standen die Einwohner der 1500-Seelen-Gemeinde Jagsthausen bei Heilbronn vor einem Problem: Die nächste Einkaufsmöglichkeit ist 12 Kilometer entfernt. Daraufhin gründeten etwa 300 Bürger im Juli 2011 die **Dorfladen Jagsthausen eG**. Mit dem Ziel, die Nahversorgung selbst in die Hand zu nehmen, zeichneten sie Anteile in Höhe von rund 150.000 Euro. Mit Unterstützung der örtlichen Volksbank und vor allem dank des ehrenamtlichen Einsatzes vieler Menschen konnte der Laden bereits im Juli 2012 in einem ehemaligen BAG-Lagerhaus eröffnet werden. Auf einer Fläche von rund 180 Quadratmetern können die Kunden rund 2.500 Produkte des täglichen Bedarfs einkaufen. Bei der Sortimentsgestaltung wird sehr viel Wert auf Produkte aus der Region gelegt, man hat zudem immer die Wahl zwischen einem Qualitätsprodukt und einer günstigeren

Variante. Beliefert wird der Dorfladen auch von der EDEKA-Gruppe. Der Laden kommt gut an: Rund 400 Jagsthausener kaufen hier täglich ein. Mitte 2013 wurde der 100.000 Kunde begrüßt. Neben den neun Angestellten helfen noch 50 weitere Personen ehrenamtlich mit – eine wichtige Voraussetzung, dass der Laden wirtschaftlich arbeiten kann. Kosten gespart werden aber auch durch eine Photovoltaikanlage auf dem Ladendach, mit der rund 35% des eigenen Stromverbrauchs gedeckt werden können. Der Erfolg gibt den Gründern Recht: Im Jahr 2013 wurde bei einem Gesamtumsatz von 870.000 Euro auch ein kleiner Gewinn erwirtschaftet. Den Genossenschaftsmitgliedern wurde eine 3-prozentige Dividende in Form von Einkaufsgutscheinen ausgezahlt. Und mit seiner kleinen Terrasse ist der Laden inzwischen zu einem Ort der Begegnung geworden.

# Mit Holz, Sinn und Verstand

Wie eine Genossenschaft ein Dorf mit Wärme versorgt

**Herbst 1997: In der rheinländischen Gemeinde Lieberhausen, einem Ortsteil von Gummersbach, tagt der Vorstand des Heimatvereins. Die Kommune plant die Sanierung des Abwasserkanals. Es wird diskutiert, ob man die Gelegenheit nicht auch für ein neues Energienetz nutzen könnte, das auf regenerative Energien setzt. Wie aber kommt man von einem offenen Graben zur Energieversorgung für ein ganzes Dorf? Wo fängt man bei solch einem Projekt an?**

„Der erste Weg führte zu unserem regionalen Energieversorger“, sagt Bernd Rosenbauer, Mitinitiator und heute Vorstand der **Energiegenossenschaft Lieberhausen eG**. „Wir fragten nach den Kosten, die für ein umweltfreundliches Energienetz auf jeden Einwohner zukommen würden. Bei den genannten Preisen haben wir aber sofort abgewunken.“ Für jeden Hausanschluss sollten rund 12.000 Euro bezahlt werden. Doch damit war die Idee nicht gestorben, es musste nur ein anderer Weg gefunden werden. Dabei galt es, die Bürger von Lieberhausen aktiv einzubinden.

## Erst kritisch sondieren, dann solide umsetzen

Gemeinsam mit interessierten Anwohnern besichtigten die Initiatoren zwei Heizanlagen auf Holzbasis, die über ein Verteilernetz mehrere Wohnhäuser mit Wärmeenergie versorgen. Diese Informationsreisen waren wichtig, um das Meinungsbild im Dorf zugunsten des eigenen Nahwärmenetzes zu wenden. Es wurde eine Machbarkeitsstudie erstellt – und schon auf der

nächsten Jahreshauptversammlung des Heimatvereins wurde das Vorhaben beschlossen.

Mit Unterstützung der EnergieAgentur.NRW wurden verschiedene Umsetzungs- und Finanzierungsmöglichkeiten diskutiert. Es waren mindestens 40 Haushalte erforderlich, damit sich die Anlage rechnet. Zur Überraschung der Initiatoren haben sofort 42 Hauseigentümer zugesagt, obwohl der kalkulierte Energiepreis über den Kosten für die eigene Ölheizung lag. Doch schon damals konnte man absehen, dass die Preise für fossile Energieträger auch künftig weiter steigen werden. „Unsere Nachbarn haben sehr rational entschieden. Alle Beteiligten waren sich einig, dass es nicht um eine politische Debatte, sondern um die gemeinsame Zukunft unseres Dorfes ging“, sagt Rosenbauer. Mittlerweile sind 92 der insgesamt 108 Häuser in Lieberhausen an das Nahwärmenetz angeschlossen.

Im April 1999 wurde die Energiegenossenschaft Lieberhausen eG als Träger des Heizwerks und Nahwärmenetzes gegründet. Diese Rechts-



Bei der Verlegung der Rohre packen die Mitglieder von Nahwärme-genossenschaften wie in Lieberhausen oder im hessischen Oberrosophe (Bild) mit an.

form bietet das passende Organisationsmodell, das den Anforderungen eines Nahwärmenetzes – also vielen Nutzern – gerecht wird und auf Bürgerbeteiligung setzt. „Die Menschen vor Ort sollten direkt mitentscheiden, denn wir wollten alle für eine aktive Beteiligung gewinnen. Ein Projekt von Bürgern für Bürger, bei dem uns keiner von außen reinreden kann“, so Rosenbauer.

## Was im Wald abfällt, wärmt Wohnräume

Die Biowärme wird aus einem Holzhackschnitzel-Heizwerk gewonnen, das mit Material aus den heimischen Wäldern versorgt wird. Die Idee stammt von Rosenbauer, der sich als Förster schon seit den Zeiten seiner Ausbildung mit der

Frage beschäftigt, ob man nicht vom Energieträger Öl auf Holz umsteigen kann. Lieberhausen hat bewiesen, dass es möglich ist. Im Vorfeld waren einige Bürger besorgt, dass für das Kraftwerk der Wald in der Umgebung abgeholzt werden muss. Doch dem ist nicht so: In den Wäldern der Region fällt durch die gewöhnliche Waldpflege mehr als genug Holz an. Die Genossenschaft bezieht das Material über die jeweils zuständigen Forstämter und kooperiert sehr eng mit der Forstbetriebsgemeinschaft Lieberhausen sowie größeren privaten Forstverwaltungen der Region. Für die Heizzentrale und 6.230 Meter Rohrleitungen mussten 1,7 Millionen Euro aufgebracht werden. Die Mitglieder zeichneten Genossenschaftsanteile im Wert von 90.000 Euro. Der Beitrag für die Genossenschaft wurde auf 1.050 Euro

festgelegt, etwa 1.500 Euro waren als Trassengebühr zu entrichten. Rund 3.000 Euro wurden für die Hausübergabe fällig, so dass jeder Haushalt insgesamt etwa 5.500 Euro an Anschlusskosten investieren musste. Im Durchschnitt spart ein Altbauhaushalt etwa 1.000 Euro pro Jahr an Energiekosten, so dass sich die Anlage bereits im sechsten Jahr gerechnet hat. Außerdem benötigt man keinen Schornstein mehr und es werden auch keine Gefahrstoffe mehr im Haus gelagert. Da Tank und Heizkessel aus dem Haus verschwinden, hat man darüber hinaus einen

zusätzlichen Kellerraum gewonnen. Die Anlage wurde mit einem Kredit von der KfW-Bankengruppe und einer Förderung in Höhe von 700.000 Euro finanziert.

### **Ehrenamtliches Engagement senkt die Kosten**

Dass das Projekt so schnell und so preisgünstig realisiert werden konnte, ist dem großen Engagement der Bürger von Lieberhausen zu verdanken. In mehr als 5.000 Stunden ehrenamtlicher

Arbeit haben sie tatkräftig beim Bau der Anlage mitgewirkt und beispielsweise die Gräben für die Hausanschlussleitungen selbst ausgehoben. Auch Betrieb und Abrechnung beruhen größtenteils auf ehrenamtlicher Arbeit. Kontrolliert wird die Anlage in Eigenregie auf 400-Euro-Basis. Zudem muss der Ofen einmal im Quartal gereinigt werden – auch diese Arbeit übernehmen die Mitglieder. Das hält die Betriebskosten niedrig und stärkt zugleich die Dorfgemeinschaft.

„Nach 15 Jahren hat sich bei uns einiges verändert“, sagt Rosenbauer. „Der Energieversorger, der unser Vorhaben damals vielleicht etwas belächelt hat, wird heute von uns mit Brennstoffen und Know-how unterstützt.“ Neben der Wärmelieferung hat sich bei der Genossenschaft der Geschäftsbereich „Holzaufbereitung und -vertrieb“ etabliert. Etwa 70 Prozent des Umsatzes werden inzwischen durch die Vermarktung von Hackschnitzeln und Kaminholz erwirtschaftet, entsprechend wurde der Zweck der Genossenschaft in der Satzung angepasst.

### **Vorbild für viele Nachahmer**

Mittlerweile werden die Lieberhäuser von anderen interessierten Gemeinden und Interessengruppen besucht. Der Wissenstransfer und die Vorplanungen für andere Dörfer sind eine weitere Einnahmequelle für die Genossenschaft. Über die inzwischen rund 760 Besuchergruppen freuen sich aber auch der Gasthof und die Pensionen. Nachahmern empfiehlt Rosenbauer einen langen Atem. Wenn es ein wirtschaftlich tragfähiges Konzept gebe, dürfe man sich durch Rückschläge nicht entmutigen lassen. Man müsse die Menschen mit guten Argumenten überzeugen, Wege und Hindernisse aufzeigen und ehrlich miteinander umgehen.

### **Hand in Hand zur dezentralen Energiewende**

In den letzten Jahren sind in Deutschland etwa 800 Energiegenossenschaften gegründet worden. Nahwärme- und Stromnetze oder ganze Bioenergiedörfer – wie in Lieberhausen – werden genossenschaftlich organisiert. Doch auch die gemeinsame Stromerzeugung durch Sonnen- und Windenergie hat viele Vorteile. In Photovoltaikgenossenschaften können sich die Bürger einer Region mit überschaubaren finanziellen Beträgen an der Energiewende beteiligen.

Die Anlagen werden oft gemeinsam mit kommunalen Entscheidungsträgern, öffentlichen Einrichtungen oder regionalen Banken initiiert. Installation und Wartung übernehmen oft Handwerksbetriebe aus der Region. Die örtliche Verbundenheit erleichtert den Zugang zu Dachflächen von kommunalen Einrichtungen wie Schulen oder Feuerwachen. Die Genossenschaft ermöglicht Transparenz und Mitbestimmung, steigert die Akzeptanz und fördert die regionale Entwicklung.

Viele Energiegenossenschaften liefern heute Strom direkt an ihre Kunden. So versorgen genossenschaftliche Photovoltaikanlagen auf Schuldächern das Gebäude mit selbst erzeugtem Ökostrom. In Mehrfamilienhäusern werden gemeinschaftliche Mieterstromkonzepte umgesetzt. Zukünftig wird die genossenschaftliche Kooperation auch bei der Stromvermarktung von dezentralen Anlagen an Bedeutung gewinnen.

## **ENERGIEGENOSSENSCHAFT ODENWALD eG**

### **Vom Photovoltaik-Projekt zum Haus der Energie**

Im Februar 2009 wurde die **Energiegenossenschaft Odenwald eG** im südhessischen Michelstadt gegründet. Man startete – wie bei den meisten jungen Energiegenossenschaften – zunächst mit Photovoltaik-Anlagen in der Region. Im ersten Jahr traten 200 Personen der Genossenschaft bei, bereits ein Jahr später verdoppelte sich die Mitgliederzahl. Es folgten Großprojekte wie die Freiflächenanlagen in Brombachtal und Beerfelden. Heute betreibt die Genossenschaft 70 Solaranlagen und ist an neun Windenergieanlagen beteiligt. Mehr als 2.600 Mitglieder engagieren sich mit über 10 Millionen Euro an Geschäftsguthaben.

Doch die Energiegenossenschaft Odenwald ist mehr als Stromerzeugung und Einspeisevergütung. Als regionales Unternehmen sucht man immer wieder nach neuen Möglichkeiten, egal ob Nahwärmenetz, Stromprodukt für die Mitglieder

oder Tankstelle für Elektroautos. Das größte Vorhaben aber war der Kauf der ehemaligen Erbacher Brauerei. Das Ziel: Aus dem leerstehenden Gebäude sollte ein Kompetenzzentrum für die regionale Energiewende werden. Etwa 17,5 Millionen Euro wurden in Umbau und energetische Sanierung gesteckt. Geld, das man vor allem in die lokale Wirtschaft investierte. Schließlich wurden Aufträge an 250 regionale Firmen vergeben. Das Haus der Energie ist heute nicht nur Sitz der Genossenschaft, sondern es beherbergt etliche Dienstleister aus dem Energiebereich, Teile der Kreisverwaltung (Bauamt, Umweltamt), einen Kindergarten mit 150 Plätzen und einen großen Veranstaltungssaal. Mit Public Viewing zur Weltmeisterschaft, Klassik- und Popkonzerten oder der südhessischen Grillsportmeisterschaft: Das Haus der Energie ist auch zu einem beliebten Treffpunkt der Region geworden.

# Wellen schlagen

Wie eine Genossenschaft ein Hallenbad vor der Schließung bewahrt

**Schlaglöcher werden nicht mehr ausgebessert, Bürgerbüros öffnen nur noch stundenweise, kulturelle Angebote und Freizeiteinrichtungen wie Bibliotheken, Musikschulen und Sportstätten werden geschlossen. In vielen Orten Deutschlands ist das aufgrund der angespannten Finanzlage der Kommunen bittere Realität. Wie Freizeiteinrichtungen im Heimatort dennoch erhalten werden können, zeigt eine Genossenschaft engagierter Bürger aus Niedersachsen.**

In der 8.000-Seelen-Gemeinde Nörten-Hardenberg beschloss der Gemeinderat im Jahr 2004, das örtliche Hallenbad zu schließen. „Mit einem

jährlichen Defizit von 250.000 Euro stand das Bad bereits seit den 1990er Jahren in jedem Jahr wieder in der Diskussion, wenn es im Stadtrat um die

Haushaltsplanung ging“, erzählt Frank Priebe, Vorstandsvorsitzender der Genossenschaft und ehemaliger Bürgermeister von Nörten-Hardenberg. „Auch die guten Ideen des im Jahr 2001 gegründeten Fördervereins konnten die Schließung nicht verhindern, denn es fehlte an Kapital, um diese umzusetzen“, berichtet Priebe weiter.

Doch die Nörtener Bürger wollten sich nicht mit der Schließung ihres Schwimmbads abfinden. Vor allem für die vielen Rentner, jungen Familien, Schwimmvereine und Schulklassen, die das Bad regelmäßig nutzten, wäre es mit großem Aufwand verbunden gewesen, zum Schwimmen bis in das 10 Kilometer entfernte Göttingen fahren zu müssen. Eine gute Idee musste her.

Beim Besuch einer Veranstaltung des Niedersächsischen Städte- und Gemeindebunds hörten Frank Priebe und die Vorsitzende des Förderver-

eins, Theresia Asselmeyer, einen Vortrag über eine Hallenbad-Genossenschaft in der Schweiz. Die beiden waren sofort überzeugt, dass dies auch in Nörten-Hardenberg die Lösung sein könnte. Bei den Bürgern vor Ort musste zunächst noch einige Überzeugungsarbeit geleistet werden. „Doch als klar war, dass es für die Bürger über den eingebrachten Anteil hinaus keine Haftungspflicht geben würde, waren auch diese schnell von der Idee begeistert und bereit, sich mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen einzubringen“, so Priebe.

## Bürger bringen sich ein

Die Genossenschaft ist für ein solches Vorhaben die ideale Rechtsform, denn sie ermöglicht die Zusammenarbeit von aktiven Bürgern, Gewerbetreibenden, Handwerkern, Vereinen und der Kommune unter einem gemeinsamen Dach.



Die Bürger von Nörten-Hardenberg freuen sich über vielfältige Angebote der Hallenbad-Genossenschaft, wie zum Beispiel Aqua-Gymnastik.





In verschiedenen Arbeitskreisen wurden Pläne für Technik, Organisation und Finanzen erarbeitet und es wurde ein Fünfjahresplan aufgestellt, der dann dem Gemeinderat vorgelegt wurde. Priebe ist sich sicher: „In jedem Ort, und sei er noch so klein, gibt es Menschen mit Fachwissen in unterschiedlichsten Bereichen. So freut sich vielleicht der Finanzbeamte, wenn er sich nicht nur mit Steuererklärungen befassen muss, sondern sein Wissen auch noch anders einbringen kann. Diese Menschen müssen nur gefunden und aktiviert werden.“ In enger Zusammenarbeit mit dem Genossenschaftsverband wurden Businessplan und Satzung erstellt und wurde die Genossenschaftsgründung vorbereitet.

„In jedem Ort gibt es Menschen mit Fachwissen in unterschiedlichsten Bereichen. Diese Menschen müssen nur gefunden und aktiviert werden.“

Im Dezember 2004 war es dann so weit: 107 Bürger zeichneten mindestens einen Anteil in Höhe von je 100 Euro und gründeten die Genossenschaft **Hallenbad Nörten-Hardenberg eG** – deutschlandweit die erste Genossenschaft, die ein öffentliches Schwimmbad betreibt. Heute hat die Genossenschaft über 300 Mitglieder, die zusammen Anteile von mehr als 50.000 Euro halten.

Die Kommune ist weiterhin Eigentümerin des Hallenbads, die Genossenschaft ist Betreiberin.

### Große Identifikation

Am 3. September 2005 wurde das Hallenbad nach gut einjähriger Sanierungsphase wiedereröffnet. Das Schwimmbad wird seither von den Nörtener Bürgern begeistert angenommen. Seit der Wiedereröffnung haben sich die Besucherzahlen und die Einnahmen des Bads verdoppelt. Priebe beschreibt: „Das Hallenbad ist heute nicht mehr nur ein Schwimmbad, sondern ein Kommunikationszentrum. Die Menschen identifizieren sich mit ‚ihrem‘ Schwimmbad und sind stolz darauf, sich in ihrem eigenen Unternehmen zu treffen und auszutauschen.“

Das Bad muss zwar noch immer durch die Gemeinde bezuschusst werden, doch das Defizit ist stark gesunken. „Von dem jährlichen Zuschuss von 70.000 Euro konnten wir im letzten Jahr 40.000 Euro an die Gemeinde zurücküberweisen“, berichtet Priebe.

Diese Erfolge sind nur aufgrund des großen ehrenamtlichen Einsatzes vieler Menschen möglich. So übernehmen die Genossenschaftsmitglieder zum Beispiel die Grünflächenpflege und viele anfallende Reparatur- und Reinigungsar-

beiten selbst. „Nur die Schwimm-Meister werden bezahlt“, beschreibt Priebe. Auch die Arbeitskreise sind weiterhin aktiv und erarbeiten gute Ideen, um die Auslastung und die Einnahmen zu steigern. „Wir haben Unterwasser-Fahrräder angeschafft, um Aqua-Spinning-Kurse anbieten zu können. Die waren zwar teuer, aber die Kurse sind ein großer Erfolg und die Investition hat sich schnell amortisiert“, so Priebe.

### Innovative Erweiterungen

Und auch in anderen Bereichen sind die Genossenschaftsmitglieder innovativ geworden. So wurde zum Beispiel der Geschäftszweck erweitert, um einen Wohnmobil-Stellplatz anzubieten. Außerdem wurden eine Photovoltaikanlage auf dem Dach und ein Blockheizkraftwerk im Kel-

ler installiert. Dadurch wird Strom in das örtliche Netz eingespeist und das Schwimmbad mit Wärme versorgt. Das spart nicht nur Heizkosten, sondern schont auch die Umwelt.

Die Schwimmbad-Genossenschaft in Nörten-Hardenberg hat mittlerweile Vorbildcharakter. Immer wieder kommen Bürgermeister und Landräte aus ganz Deutschland vorbei oder laden Frank Priebe zu Vorträgen ein, um von den Nörtenern zu lernen. Inzwischen sind viele Nachahmer der Hallenbad Nörten-Hardenberg eG erfolgreich auf dem Weg zur Schwimmbad-Genossenschaft gefolgt – so beispielsweise in den niedersächsischen Orten Bad Gandersheim, Luthé, Uslar und Hänigsen oder in den hessischen Gemeinden Hochheim und Mücke.

## PROGRAMMKINO WÜRZBURG eG

### Kulturelles Angebot durch Bürgergenossenschaft

Nicht nur Schwimmbäder können durch bürgerschaftliches Engagement erhalten werden. Auch verschiedene andere kulturelle Einrichtungen wie beispielsweise Theater oder Galerien werden von Bürgergenossenschaften betrieben. So gründeten im Jahr 2010 etwa 230 engagierte Würzburger Filmliebhaber die **ProgrammkinO Würzburg eG**. Sie betreiben seither in der Aula einer leerstehenden Schule das ProgrammkinO Central. Das letzte ProgrammkinO in Würzburg wurde 2009 geschlossen und die beiden Multiplex-Kinos konzentrieren sich auf Hollywood-Blockbuster. Für ein kommunales Lichtspielhaus fehlten die Mittel, aber die Stadt unterstützt die Genossenschaft unter anderem mit Infrastruktur und Räumlichkeiten. Der Umbau der Schulaula in einen Kinosaal erfolgte – genau wie heute die Arbeit an Kinokasse und Theke – komplett ehrenamtlich. Und das Kino wird in Würzburg begeistert angenommen: Im ersten Monat kamen gleich 4.000 Besucher.

# Das Rößle tänzelt wieder

Wie eine Genossenschaft ein historisches Gasthaus betreibt

**In ländlichen Regionen wird das Kneipensterben zu einem größeren Problem. Die Möglichkeiten für kulturelle Veranstaltungen oder gesellige Abende werden immer seltener. In einer Schwarzwald-Gemeinde haben die Einwohner nun gemeinsam unter dem Dach einer Genossenschaft ihr Dorfgasthaus wiedereröffnet.**

„Auf dem Polterabend von einem der Initiatoren wurde die Idee geboren, unser historisches Dorfgasthaus zu kaufen“, berichtet Ewald Dießlin, Vorstandsvorsitzender der Genossenschaft **„dasrößle eG“** im badischen Todtnau-Geschwend. Die hochbetagte Eigentümerin lebt im Altersheim, eine weitere Nutzung des Gebäudes war mit vielen Fragezeichen versehen. Als das Objekt zum Verkauf stand, meldeten sich externe Investoren. „Doch wir sagten: Dass kann eigentlich kein Fremder machen, das müssen wir Einheimischen angehen. Die Frage war nur, wer’s macht. Du, ich oder wir alle gemeinsam?“, sagt Dießlin.

## Kultureller Treffpunkt

Die Entscheidung fiel auf das „Wir“, denn für eine erfolgreiche Wiederbelebung des Gasthauses mussten möglichst viele Menschen gewonnen werden. Aus einer ersten Interessengemeinschaft ging später die Genossenschaft als Betreiberin hervor. Mit der Instandsetzung des Gebäudes sollte wieder eine kulturelle und gesellschaftliche Begegnungsstätte für die Dorfbevölkerung, aber auch für die Gäste der Ferienregion Südschwarzwald entstehen. Dabei wird das typische Schwarzwaldhaus mit dem tief gezogenen Walmdach als Baudenkmal erhalten.

Im Januar 2012 kaufte die Genossenschaft das Gebäude. Das Haus wurde komplett ausgeräumt, anschließend erfolgten die dringend erforderlichen Sanierungsmaßnahmen. Teile der Fassade wurden entfernt, ebenso Wände und Decken. „Man kann sich vorstellen, was in einem 230 Jahre alten Haus nach jahrelangem Stillstand zum Vorschein kommt. Wir hatten auch gehofft, dass das 450-Quadratmeter-Dach nur einige undichte Stellen hat. Doch es kam ganz anders“, berich-

Nach der Sanierung und Renovierung durch die Genossenschaft strahlen die Gasträume im Dorfgasthaus dasrößle in neuem Glanz.





Das typische Schwarzwaldhaus mit dem tief gezogenen Walmdach bleibt auch nach der Sanierung als Baudenkmal erhalten.

tet der Chef der Genossenschaft. Diese „Überraschungen“ haben zwar zu unvorhersehbaren Kosten geführt, aber nicht das Projekt infrage gestellt.

Am 18. Januar 2013 war es dann soweit: „dasröfle“ wurde wieder eröffnet. Heute strahlt das Gasthaus in neuem Glanz. Behindertengerechte sanitäre Anlagen gehören ebenso zur Ausstattung wie ein Babywickeltisch. Der Versammlungssaal ist mit modernster Kommunikationstechnik ausgestattet. „Wir hatten vor einiger Zeit eine Feier zum 60. Geburtstag ausgerichtet, da wurde der Sohn der Jubilarin via Skype aus New York zugeschaltet“, so Dießlin. Neben dem Saal werden zwei Gasträume und ein Biergarten bewirtschaftet. Angeboten werden badische Spezialitäten, die Produkte kommen aus der Region von heimischen Produzenten.

Beteiligen kann man sich am „dasröfle“ ab einem Betrag von 1.000 Euro. Für den Start planten die Genossenschaftsgründer mit einem Eigenkapital von 165.000 Euro. In der Gründungsversammlung wurden bereits 50.000 Euro gezeichnet. Durch öffentliche Werbemaßnahmen wurden schließlich

140 Mitglieder gewonnen, die Anteile im Wert von 237.000 Euro besitzen. „Wir haben Mitglieder aus anderen Bundesländern und sogar aus Frankreich, der Schweiz oder Südafrika“, sagt Dießlin nicht ohne Stolz.

### Mitgliederbonus

Die Mitglieder profitieren in mehrfacher Hinsicht. Sie haben mit dem genossenschaftlichen Gasthaus wieder einen Treffpunkt im Ort, der für kulturelle Anlässe bis hin zu Familienfeiern genutzt werden kann. Auch finanziell lohnt sich das Mitmachen. Zwar sind noch keine Dividendenzahlungen möglich, aber schon jetzt können Mitglieder bei größeren Familienfeiern finanzielle Vorteile nutzen. Wenn auf der Rechnung im Dorfgasthaus mehr als 500 Euro stehen, dann erhält das Mitglied einen Rabatt von 5 Prozent.

Insgesamt wurden in das Gasthaus etwa 900.000 Euro investiert. Maßgeblich gefördert wurde das Projekt durch Zuschüsse vom LEADER-Programm der EU. Verlässlicher Finanzierungspartner der Genossenschaftsgründer ist die VR Bank Schopfheim-Maulburg. Die Bank überzeugt vor

allem durch ihre Nähe vor Ort und die Offenheit bei den Verantwortlichen für das außergewöhnliche Vorhaben. Auch bei den vielen Behördengängen und Anträgen wurden die Gründer von der öffentlichen Verwaltung wohlwollend begleitet.

Die Renovierungs- und Umbaumaßnahmen sind noch nicht vollständig abgeschlossen. Die Schindelfassade wird noch angepasst, auch neue Parkplätze sollen in diesem Jahr entstehen. Vor allem aber werden sieben Gästezimmer fertiggestellt, ein zweites wichtiges Standbein für das Dorfgasthaus. Viel ehrenamtliches Engagement hat in der Umbauphase die Sanierungskosten gesenkt. Bei der Bewirtschaftung setzt man aber auf festangestelltes Personal. Sechs Vollzeitkräfte werden in Küche und Servicebereich beschäftigt.

Die genossenschaftliche Rechtsform wurde gewählt, weil möglichst viele Menschen unkompliziert beteiligt werden sollten. Die Genossenschaft stärkt das soziale Miteinander, weil sie die Mitglieder im Fokus habe und nicht das Kapital. „Die Genossenschaft ist seit über 150 Jahren eine bewährte Unternehmensform für bürgernahe Unternehmen. Sie ist kaum von Insolvenzen betroffen. Das passt zu unserem nachhaltigen Ansatz“, betont Dießlin. Auch die Begleitung in der Gründungsphase durch den regionalen Prüfungsverband bei Satzungsgestaltung und Geschäftskonzept waren sehr hilfreich.

Neben der Genossenschaft wurde in Geschwend noch ein Kulturverein „dasröfle e.V.“ gegründet, der den Erhalt des schwarzwalddtypischen Baudenkmals mit unterstützt. Der Verein organisiert kulturelle Veranstaltungen, die im Saal oder im Gartenbereich des Dorfgasthofs stattfinden. Von Musikevents, über Lesungen bis hin zu Veranstaltungen für Kinder ist für jede Altersgruppe etwas dabei.



### Bürger erhalten lokale Infrastruktur

Wie im Schwarzwald stehen viele Gasthäuser auch in anderen Regionen und Gemeinden Deutschlands vor dem Aus. Bürger engagieren sich in ihren Heimatorten aber nicht nur für den Erhalt gastronomischer Betriebe, sondern auch für touristische, kulturelle oder Freizeiteinrichtungen. Neben Gasthäusern wie „dasröfle“ betreiben Bürgergenossenschaften zum Beispiel einen Bürgerbahnhof in Leutkirch im Allgäu oder ein Kulturzentrum im hessischen Lich. Mit viel ehrenamtlichem Einsatz werden diese Einrichtungen vor der Schließung bewahrt, saniert und wieder eröffnet.

Diese lokalen Genossenschaften haben im Kern das gleiche Ziel: Der eigene Heimatort soll lebens- und liebenswert bleiben. Mit Gasthäusern werden soziale Treffpunkte erhalten, Freizeiteinrichtungen bieten Jugendlichen Abwechslung und auch für Touristen wird die Region attraktiver. Das gemeinschaftliche Engagement stärkt das Vereinsleben und das Miteinander vor Ort. Bürgergenossenschaften leisten damit einen wichtigen Beitrag für den Erhalt der ländlichen Regionen.

# Ein Glas Heimat

Wie eine Genossenschaft die lokale Brautradition wiederbelebt

**Lokal. Biologisch. Klimaneutral. Unter diesem Motto wird seit einigen Monaten in der hessischen Stadt Wächtersbach wieder Bier gebraut. Das Besondere daran: Die neue Brauerei wird als Genossenschaft geführt.**

In Deutschland gibt es viele Traditionen. Das gängige Klischee: Wir Deutschen sind eine Autofahrernation und die Behüter einer reichhaltigen Bierkultur. Es gibt kein anderes Land mit einem derart vielfältigen Angebot an Gerstensaft. Doch diese Tradition ist in Gefahr. Sinkende Absatzzahlen und Preiskämpfe machen den Brauereien zu schaffen. Große Konzerne können im Wettbewerb mithalten, mittelgroße regionale Brauereien müssen hingegen immer öfter schließen. Doch es gibt auch eine stabile Marktnische: lokales Bier, das von kleinen Brauereien hergestellt wird.

## Bier selbst gemacht

„Bier ist ein Produkt, das eine enge lokale Bindung haben kann“, sagt Jörg Lotz, Vorstandsmitglied der **Bürgerbräu Wächtersbach Braugenossenschaft eG**. Auch in der hessischen Kleinstadt geht es um eine verloren geglaubte Tradition. Seit 1578 wird hier Bier gebraut. Doch die ortsansässige Brauerei wurde im Jahr 2001 zunächst verkauft und wenig später stillgelegt. „Aus Jux haben wir vor einigen Jahren daheim in einem Kochtopf Bier gebraut. Einige Leute sind damals auf uns zugekommen und haben bedauert, dass es in unserem Ort keine Brauerei mehr gibt“, erinnert sich der gelernte Bauingenieur.

Aus Spaß wurde Ernst. Motiviert durch die positiven Rückmeldungen wollten es die Initiatoren genau wissen. Es wurden Listen angefertigt und in der Stadt ausgehängt. Auf diesen Listen konnte man sich eintragen und angeben, mit welchem Betrag man sich an einer eigenen Brauerei beteiligen würde. Das Ergebnis war so überzeugend, dass die Planungen für die Brauerei in Angriff genommen wurden. Für die Umsetzung mussten etliche Hindernisse aus dem Weg geräumt werden: Man benötigte ein geeignetes Brauereigebäude, eine Brauanlage, einen Braumeister und eine Finanzierung.

Ein geeignetes Gebäude wurde relativ schnell gefunden. Im Jahr 2009 wurde am Stadtrand ein neues Biomasseheizkraftwerk errichtet. Hier wird Strom und Wärme auf Holzbasis erzeugt. In einem Gebäudeteil des Kraftwerks gab es noch Räumlichkeiten, die allerdings erst hergerichtet werden mussten. Getreu dem Motto der Genossenschaft „Wächtersbacher Bürger nehmen es in die Hand“ gingen Lotz und seine Mitstreiter ans Werk. Ihrem Aufruf folgten viele handwerklich begabte Mitbürger, die in ehrenamtlicher Tätigkeit den Rohbau in ein bezugsfertiges Brauereigebäude verwandelten.

Das Bier der Brauereigenossenschaft wird im Ysenburger Hof in Wächtersbach ausgeschenkt.



### Freiwillige Helfer

Auch die Installation der Brauanlage haben viele freiwillige Helfer unterstützt, vom LKW-Fahrer bis zum Schlosser und Schweißer. Die Anlage konnte zudem kostengünstig beschafft werden. Eine kleine Brauerei in Eltville musste den Betrieb einstellen. Die Eigentümerin brachte die Brauanlage mit in die neue Genossenschaft ein. Im Dezember 2011 war es dann so weit: Nach über drei Jahren intensiver Vorbereitung und vielen hundert Arbeitsstunden konnten die Genossenschaftsmitglieder ihr erstes eigenes Bier probieren. Ausgeschenkt wird es im Gasthaus „Ysenburger Hof“. Ganz nebenbei wurde die leer stehende Wirtschaft, die sich mitten im Ort befindet, von der Genossenschaft wiederbelebt. „Es geht uns nicht nur um das Produkt Bier: Wir versuchen mit der Brauerei Kultur, Gewerbe und Tradition in Wächtersbach zu bereichern“, so Lotz. Zudem wurde ein Braumeister von der Genossenschaft angestellt.

Für die Finanzierung wurde die genossenschaftliche Beteiligung gewählt. „Eigentlich kam nur

die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft infrage. Wir wollen gemeinsam mit den Menschen etwas erreichen und nicht Dividenden erwirtschaften“, erläutert Lotz. Der Genossenschaftsvorstand ist zugleich Aufsichtsratsmitglied der VR Bank Main-Kinzig-Büdingen und hat insofern schon Erfahrung mit der genossenschaftlichen Rechtsform gesammelt. Mit mindestens einem Anteil von 200 Euro kann sich jeder Bürger engagieren. Insgesamt wurden zum Start der Genossenschaft Eigenmittel in Höhe von 175.000 Euro zusammengetragen. Verzinst wird der Anteil in Naturalien, also mit dem Angebot von selbst gemachtem Bier. Ein Förderzweck, den man sich so richtig schmecken lassen kann.

### Biologisch und CO<sub>2</sub>-neutral

In der hessischen Braugenossenschaft wird ein biologisch und nachhaltig erzeugtes Bier hergestellt. Hopfen und Malz werden ausschließlich aus biologischem Anbau verwendet. Das Besondere an diesem Bier: Die Wärme für den Betrieb des Sudkessels kommt direkt vom Biokraftwerk. Das ist eine in Deutschland einma-

„Wir versuchen mit der Brauerei Kultur, Gewerbe und Tradition in Wächtersbach zu bereichern.“

lige Produktionsweise. Wächtersbacher Bier ist CO<sub>2</sub>-neutral, regenerativ und damit äußerst klimaschonend. Auch die großen Ökobiermarken in Deutschland brauen mit fossilen Energieträgern wie Öl oder Gas. Damit steht die neue Brauerei in der Tradition des über 400 Jahre alten Vorgängers. „Schließlich konnte man damals nur Bioqualität einsetzen, denn Kunstdünger und Schutzmittel, wie wir sie heute kennen, gab es noch nicht“, erklärt Lotz.

Der Vertrieb des neuen Biers erfolgt zunächst direkt über den „Ysenburger Hof“, ausgewählte Lebensmittelläden und ein örtliches Kaufhaus. Gaststätten werden nach und nach beliefert. Wenngleich der Fokus auf den lokalen Kundengruppen liegt, soll zukünftig mit der neuen Biermarke auch der Frankfurter Raum erobert werden. „Die Verbraucher legen immer mehr Wert auf nachhaltig und lokal erzeugte Lebensmittel. Dafür geben sie auch mehr Geld aus. Unser Bier ist Ausdruck des Slow-Food-Gedankens“, so Lotz.

Explizit wendet man sich beim Brauverfahren gegen die „Massenbierhaltung“, wie es die Ökobrauer bezeichnen. Ein anonymes Fernseh Bier ist geschmacklich austauschbar. Das liegt daran, dass es in der Großbrauerei schnell vergärt und kurzfristig gelagert wird. In Wächtersbach hingegen lässt man sich Zeit. Das Bier wird traditionell hergestellt, mit entsprechender Muße für die Gär- und Reifeprozesse. „Das Ergebnis schmeckt man. Und deshalb sind wir ein Gewinn für die Bierkultur in Deutschland“, resümiert Lotz.



### Wiederbelebung regionaler Kultur und Tradition

In der sächsischen Erzgebirgshauptstadt Annaberg haben sich engagierte Bürger in einer Genossenschaft zusammengefunden, um die regionale Kultur zu fördern und Traditionen wiederzubeleben. Im Jahr 2009 gründeten sie die **Festhalle Annaberg-Buchholz eG**, um die im Jahr 1906 gebaute traditionsreiche örtliche Festhalle zu sanieren und neu zu eröffnen. Durch den tatkräftigen Einsatz der Bürger und die Unterstützung von Stadtrat und Stadt, die mit ihren Beschlüssen und Aufträgen die Sanierung auf den Weg brachten, konnte die grundlegend modernisierte Halle im Mai 2012 wiedereröffnet werden. Mit einer Kapazität von bis zu 1.100 Sitzplätzen bietet sie vielfältige Möglichkeiten für Konzerte, Messen und Kongresse, für Kultur-, Vereins- und Betriebsveranstaltungen, für Radio- und TV-Produktionen und vieles mehr. Die Annaberger Bürger freuen sich seit der Wiedereröffnung über viele tolle Veranstaltungen.

# Besser, günstiger, ortsnah

Wie eine Genossenschaft ein besonderes Schulkonzept realisiert

**Knappe öffentliche Gelder und demografischer Wandel: Was viele Kommunen und öffentliche Einrichtungen vor große Herausforderungen stellt, macht auch vor Schulen nicht halt. Vor allem in ländlichen Regionen droht die Schließung vieler Bildungseinrichtungen. In Wetzlar haben Lehrer und Eltern reagiert – mit einer neuen Schulgenossenschaft.**


„In strukturschwachen Gebieten werden Grundschulen geschlossen und an anderen Standorten steigen die Klassengrößen. Das ist auch bei uns im Raum Wetzlar ein Problem“, sagt Georg Pflüger, Vorstandsvorsitzender der **Friedrich Wilhelm Raiffeisen Schule Wetzlar eG** (FWR). Pflüger ist Mitinitiator und Leiter der genossenschaftlichen Grundschule: „Wir hatten damals günstige Voraussetzungen für den Start, denn wir konnten auf das Lehrkonzept und die Unterrichtsmaterialien der Deutschen Fernschule zurückgreifen.“

Pflüger ist zugleich Geschäftsführer der Fernschule, die weltweit etwa 600 Kinder im Grundschulalter mit umfassendem Lehrmaterial versorgt. Er kam auf die Idee, die für den Fernunterricht von Diplomaten- oder Entwicklungshelfer-Kindern entwickelten Lerneinheiten auf eine neue Kleinschule in Hessen zu übertragen. „Wir haben einen enormen Fundus an ausgearbeiteten Lerneinheiten und konkreten Beschreibungen, wie der Unterricht abgehalten werden soll. Dieses Wissen haben wir auf den Präsenzunterricht übertragen.“

In der neuen Schule wird auch das für die Fernschule entwickelte Lehrkonzept umgesetzt, das WEiSE®-Konzept. WEiSE® steht für „Werteorientierte Erziehung in individualisierten Schulinheiten mit Eltern“. Mit dem Ansatz sind drei Schwerpunkte verbunden: Zum einen steht das Kind im Zentrum. Lerntempo und Lernwegesollen sich so weit wie möglich am Kind ausrichten. Die Schulform fokussiert dementsprechend eine optimale Lernumgebung. Diese wird zum Beispiel dadurch erreicht, dass in Wetzlar nur sieben bis zehn Kinder pro Jahrgang aufgenommen werden. So können individuelle, prozessorientierte Förderpläne für alle Kinder entwickelt werden, egal ob sie mit einer Lernschwäche oder als Hochbegabte an die Schule kommen. Jedes Kind wird intensiv an die neue Situation gewöhnt und mit einer Lernprofilanalyse aufgenommen. Gelernt wird mit Wochenplan, in Projekten und Werkstätten – auch jahrgangsübergreifend.

## Eltern werden eingebunden

Zum anderen sollen die Eltern aktiv mitmachen. „Unsere Schule ist ein Haus des Lernens



Die neuen Schüler freuen sich auf das gemeinsame Lernen an der FWR-Schule Wetzlar.

für Schulkinder, Eltern und Lehrkräfte. Jedes Kind ist anders, jede Familiensituation anders, jede Lehrkraft ein Individuum“, so Pflüger. Deshalb wird in der Schule sehr viel Wert auf Kommunikation und Fortbildung für alle gelegt. Die Mitwirkung der Eltern ist in der Satzung der Genossenschaft festgeschrieben.

Darüber hinaus wird mit dem WEiSE®-Konzept versucht, Wissen kindgerecht in den Kontext von Sinn und Werten einzubetten. Ganz im Sinne des Namensgebers der Schule, des christlich motivierten Sozialreformers Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Sein gemeinschaftlicher Selbsthilfeansatz setzt vor allem auf die Selbstverantwortung der Beteiligten. Das ist beim WEiSE®-Konzept ganz ähnlich. Die Kinder sollen in besonderer Weise ihren Charakter ausbilden, ihre Gemeinschaftsfähigkeit stärken und interkulturelles Bewusstsein entwickeln. „Wir haben für die Raiffeisen-Schule zehn Werte und Sinnfragen entwickelt,

die fach- und kulturübergreifend für jedes Thema anwendbar sind. An unserer Schule wird nicht einfach nur ein Schwerpunkt wie Sport oder Theater gesetzt, sondern es geht bei allem um die Person, ihre Resilienz, ihre Kritikfähigkeit“, sagt Pflüger.

## Anerkanntes Lehrkonzept

Der Ansatz wurde vom Hessischen Kultusministerium als ein Konzept mit besonderem pädagogischem Interesse anerkannt, eine wichtige Voraussetzung für die Gründung einer Schule. Damit in Zukunft nicht so einfach eine pädagogische Richtungsänderung erfolgen kann, zum Beispiel durch alleinige Entscheidungen des Lehrerkollektivs, wurde der WEiSE®-Ansatz in der Satzung festgeschrieben. Er kann nur durch einstimmigen Beschluss der Mitglieder, also mit Zustimmung aller Eltern und Lehrer, geändert werden.

## Regionale Profilierung durch eine Bildungsgenossenschaft

Im Juni 2008 wurde die **Lippe Bildung eG** gegründet. Mit der Genossenschaft soll der Kreis Lippe als starke Bildungsregion profiliert werden. Unter dem Motto „Bildung gemeinsam verantworten“ arbeiten Bürger, Behörden und Unternehmen daran, ein ganzheitliches Bildungsnetzwerk von öffentlichen und privaten Bildungseinrichtungen zu schaffen. Das Ziel: vorhandene Bildungsangebote in der Region besser miteinander verknüpfen und optimieren. Darüber hinaus sollen schulische und universitäre Ausbildung sowie Weiterbildungsmaßnahmen auf die spätere reale Arbeitswelt abgestimmt werden, um den Bürgern bessere Bildungschancen zu ermöglichen. So soll die Wirtschaft unterstützt und damit die regionale Zukunftsfähigkeit gesichert werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Bildungsförderung im naturwissenschaftlichen und technischen Bereich. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Unterstützung von jungen Menschen beim Übergang von der Schule zum Beruf. Seit 2011 wird im Rahmen des Projekts „Internationale Bildung“ auch über die Regionalgrenzen hinaus zusammengearbeitet: Aktuell beginnt die Genossenschaft, ein Netzwerk mit Bildungseinrichtungen in China aufzubauen. Vom Schüleraustausch über Betriebspraktika bis hin zum internationalen Studienmodell sollen langfristig vielfältige Angebote entwickelt werden.

Neben einem anerkannten Lehrkonzept muss man für die Eröffnung einer Schule einen Finanzierungsplan der Bildungseinrichtung für drei Jahre vorlegen, insbesondere um die Gehälter der Lehrkräfte sicherstellen zu können. Für die Friedrich Wilhelm Raiffeisen Schule waren rund 200.000 Euro erforderlich. „Wir haben das Geld mit Unterstützung der Fernschule und unserer Partner, zum Beispiel der Kommune und der lokalen Wirtschaft zusammenbekommen“, so Pflüger. Zudem müssen sich die Eltern finanziell beteiligen, denn kostenlos ist die besondere Betreuung nicht zu haben.

### Genossenschaft als Träger

Hier kommt die Genossenschaft als Träger der Schule ins Spiel. Eltern und Lehrer müssen Mitglied der Genossenschaft werden und einen Geschäftsanteil von 200 Euro zeichnen. Die Anmeldung kostet für jedes Kind 100 Euro und es ist monatlich ein Schulgeld von 225 Euro zu entrichten. Die Höhe des Schulgelds wird ganz demokratisch durch die Generalversammlung beschlossen. „Am Anfang war es nicht einfach, genügend Anmeldungen zu erreichen, jetzt haben wir eine Warteliste“, sagt Pflüger nicht ohne Stolz. Deshalb wird auch erwogen, eine Außenstelle der Raiffeisen-Schule zu eröffnen.

Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft wurde aber nicht nur gewählt, um die Finanzierung zu sichern. Sondern es wurde nach einem Rahmen gesucht, der eine hohe Identifikation der Eltern und Lehrer mit der Schule ermöglicht. Der sichere und vertrauenswürdige Charakter der Genossenschaft war ausschlaggebend für die Gründungsmitglieder. Als Genossenschaftsmitglieder haben die Eltern viele Möglichkeiten, die Schulentscheidungen mit zu beeinflussen. Vor allem aber werden sie mit der Zeichnung ihrer Genossenschaftsanteile

zu Mitunternehmern und übernehmen Verantwortung.

Sie können beispielsweise in der Generalversammlung bei wichtigen Entscheidungen der Genossenschaft mitbestimmen. Hier haben Lehrer und Eltern den gleichen Einfluss. Wegen dieser basisdemokratischen Grundstruktur ist ein belastbares Miteinander von Lehrern und Eltern möglich, auch wenn die Interessen einmal auseinandergehen. „Es kann eben nicht jeder Schüler eine Eins bekommen. Diskussionen wie diese gibt es bei uns kaum. Die Eltern respektieren den professionellen Rat, die Lehrkräfte wissen: Die Verantwortung für das Kind liegt bei den Eltern“, erklärt Pflüger.

Gegründet wurde die Genossenschaft im November 2006, die Genehmigung durch das Hessische Kultusministerium erfolgte im ersten Halbjahr 2007. Die Eröffnung fand zu Beginn des Schuljahres 2007/2008 statt. Die Schule deckte zunächst den Unterricht einer Grundschule ab, also die Klassen eins bis vier. Seit 2012 gibt es eine fünfte Klasse, 2013 folgte die sechste, 2014 die siebte. Bis zum Jahr 2017 soll die Schule bis zur zehnten Klasse aufgestellt sein. Derzeit lernen 73 Kinder an der FWR-Schule.

Doch der Chef der Genossenschaft denkt noch weiter: „Wir bauen an einem WEiSE®-Schulverbund. Er soll Kommunen, Unternehmen, Kirchengemeinden oder Elterninitiativen die Möglichkeit verschaffen, Schulstandorte zu erhalten oder zu gründen, wo sie durch die demografischen Entwicklungen gefährdet oder verloren gegangen sind.“ Und die erste Nachahmung der Raiffeisen-Schule wurde bereits im Sommer 2009 in Stuttgart gegründet. Ganz im Sinne des Genossenschaftspioniers, mit Hilfe zur Selbsthilfe.



## Genossenschaftliches Gymnasium

Nicht nur Grundschulen werden in genossenschaftlicher Trägerschaft betrieben. Im niedersächsischen Scheeßel wird auch das **Gymnasium Eichenschule** von einer Genossenschaft getragen. Die Schule wurde nach dem Zweiten Weltkrieg von Landwirten gegründet, als es einen großen Bedarf an Schulen im ländlichen Raum gab. Die Gründer wählten die genossenschaftliche Rechtsform. Für Lehrer und Eltern hat das viele Vorteile: Sie können als Genossenschaftsmitglieder direkt Einfluss auf die Entwicklung der Schule nehmen. Zumeist sind es auch die Eltern, die neben den Lehrern neue Formen des Unterrichtens wünschen. Mit einem Betrag von 50 Euro kann man Mitglied der Genossenschaft werden. Zudem muss je nach Wohnort ein monatliches Schulgeld zwischen 95 und 125 Euro entrichtet werden. Derzeit gibt es ca. 3.500 Genossenschaftsmitglieder, knapp 1.100 Schüler besuchen die Bildungseinrichtung.

# Heilsame Zusammenarbeit

Wie eine Genossenschaft eine Region für Gesundheitstourismus positioniert

**Mit den Reformen der Sozialgesetzgebung wurde in Deutschlands Kurgebieten ein Großteil der durch die Krankenkassen verschriebenen Kuren gestrichen. Auch in der Eifel, die für ihr Gesundheitsangebot bekannt ist, war der Rückgang der regionalen Haupteinnahmequelle deutlich zu spüren. Mit einer Genossenschaft werden die Potenziale der Region neu gebündelt und die Region wird als gemeinsame Marke im Gesundheitstourismus etabliert.**

Auch die Mitglieder der Gesundheitslandschaft Vulkaneifel eG erfreuen sich an der Schönheit ihrer Region.



Alles begann mit einer Idee – genauer gesagt mit einem Ideenwettbewerb in Rheinland-Pfalz. Ende 2008 wurden die Heilbäder und Kurorte der Region aufgerufen, sich mit einem Konzept zur Neuausrichtung im Gesundheitstourismus zu beteiligen. Die drei Verbandsgemeinden Daun, Manderscheid und Ulmen ergriffen im Februar 2009 die Initiative und brachten 150 Akteure aus dem Gesundheits- und Tourismusbereich zu einem Workshop zusammen. Hier entstand die Idee, für die therapeutische Landschaft im Eifelgebiet die gemeinsame Marke „Gesund-Land Vulkaneifel“ zu entwickeln. Es sollte ein touristisches Angebot aufgebaut werden, in dem Naturerlebnisse und gesundheitsfördernde Programme kombiniert werden. Als Träger des Projekts wurde eine Genossenschaft gegründet.

## Gute Ideen werden belohnt

„Der Ideenwettbewerb hat den Anstoß zu einer Zusammenarbeit im größeren Rahmen gegeben, bei der die ganze Region einbezogen wurde. Zuvor gab es schon kleinere Initiativen; diese gingen jedoch nicht über die Grenzen der eigenen Kommune hinaus“, sagt Jörg Schömer, Gründungsmitglied der Genossenschaft sowie Geschäftsführer der Meduna-Klinik Bad Bertrich. Mit ihrem Konzept konnten die Initiatoren die Jury überzeugen und setzten sich schließlich im Wettbewerb als Sieger durch. Das Gewinnerprojekt wurde mit einer Förderung von 80% der Projektkosten durch das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz prämiert.

Schritt für Schritt wurde ein Projekt entwickelt und konzeptuell aufgebaut. In mehreren Netzwerktreffen, an denen jeweils etwa 80 Unternehmen aus dem regionalen Gesundheits- und Tourismussektor teilnahmen, wurde der aktuelle Zwischenstand vorgetragen und diskutiert. „Skepsis oder Kritik gab es kaum. Das Projekt wurde sehr positiv wahrgenommen. Außerdem beteiligten sich bereits alle größeren Unternehmen der Region daran, was eine grundsätzliche Zustimmung mit sich brachte“, so Schömer.

## Vom Konzept zur Genossenschaft

Ab Februar 2011 arbeitete das Team intensiv am Businessplan und an der Satzung für die zukünftige Genossenschaft. Die gemeinsame Marke-

## Zusammen in der Stadt werben

Am 27. Juni 2007 wurde die **Stadtmarketing Seesen eG** von 93 Betrieben, Institutionen und Privatpersonen ins Leben gerufen. Inzwischen ist die Mitgliederzahl auf über 160 gestiegen. Zweck der Genossenschaft ist die Bündelung und Förderung der Stadtmarketingaktivitäten und -strukturen in der 20.000-Einwohner-Stadt Seesen in Niedersachsen. Dies soll vor allem durch verbindliche Strukturen, direkte Entscheidungswege und die Zusammenführung von finanziellen und personellen Ressourcen erreicht werden. Die Kooperation aller Interessengruppen und vor allem die Ideen und Anregungen der direkt Betroffenen, nämlich der Bürger, sollen dazu beitragen, die Gestaltung der Stadt Seesen zu verbessern und die Gemeinde für die Zukunft gut aufzustellen.

Zentrale Themen sind insbesondere die Stärkung der Stadt als Wirtschafts- und Handelsstandort, die Verbesserung der touristischen Infrastruktur, die Belebung des „Wir-Gefühls“ in Seesen und insgesamt die Erhöhung der Lebensqualität für die Bewohner der Stadt. Dazu ruft die Genossenschaft auch selbst viele kulturelle Projekte wie Stadtfeste, Fotowettbewerbe oder den monatlichen Stammtisch ins Leben. Außerdem bietet die Internetseite der Stadtmarketing Seesen eG anderen lokalen und regionalen Anbietern eine Plattform, um ihre Veranstaltungen zu bewerben. Damit unterstützt die Genossenschaft nicht nur die Vielfalt in der Region, sondern verleiht dem kulturellen Leben in und um Seesen eine ganz eigene Dynamik.



tingstrategie – vom Internetauftritt bis zur Informationsbroschüre – musste vorbereitet werden. Auch die Entwicklung der gesundheits-touristischen Angebote nahm einen wichtigen Teil der Arbeit ein. Dabei war es wichtig, nicht nur die regionalen Leistungsanbieter, sondern auch die kommunalen Tourismusorganisationen mit einzubeziehen. Die eingetragene Genossenschaft **Gesundheitslandschaft Vulkaneifel eG** wurde schließlich am 16. August 2011 von 14 Unternehmen aus den Bereichen Hotellerie, Kliniken oder Freizeiteinrichtungen mit Gesundheitsbezug gegründet und kurz darauf in einer Informationsveranstaltung vorgestellt. Heute zählt die Genossenschaft 63 Mitglieder, die vor allem vom gemeinsamen Marketing- und Vertriebskonzept profitieren.

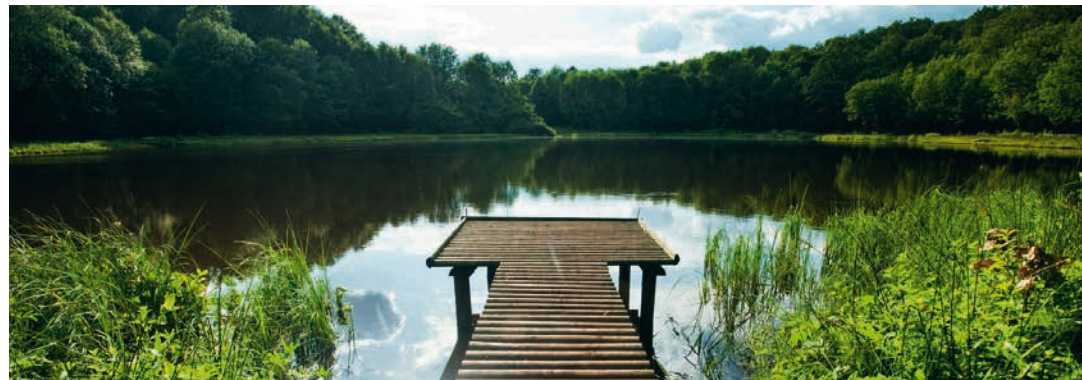
„Die Genossenschaft kann den Gemeinden als starker Partner mit Personal, Fachwissen und Erfahrung zur Seite stehen.“

Aus dem Projekt Gesundheitslandschaft Vulkaneifel ging die Marke GesundLand Vulkaneifel hervor. Diese wird von zwei Vereinigungen getragen: Zum einen sind die kommunalen Einrichtungen (wie zum Beispiel Tourismusinformationen) seit 2014 in einer GmbH organisiert und sorgen für eine Zusammenarbeit auf öffentlicher Seite. Zum anderen haben sich die einzelnen Unternehmen in der eingetragenen Genossenschaft zusammengeschlossen und ziehen nun als Kooperationspartner am gleichen Strang. Beide Gesellschaften arbeiten eng zusammen. „Als Genossenschaft sind wir auch Dienstleister für die Kommunen. Bei kommunalen Projektausschreibungen im GesundLand Vulkaneifel konnte sich die Genossenschaft als starker Partner bereits

häufiger durchsetzen und den Gemeinden mit Personal, Fachwissen und Erfahrung zur Seite stehen“, erklärt Schömer.

### Aus Konkurrenten werden Kooperationspartner

Ein Gewinn für die Mitgliedsunternehmen der Genossenschaft ist der professionelle Internetauftritt. Hier findet man nicht nur umfassende Informationen zu Gesundheitsthemen, über die therapeutische Landschaft Vulkaneifel sowie über ihre touristischen Attraktionen. Interessierte können auch direkt auf der Seite Angebote buchen und zusammenstellen. Im Alleingang hätten einzelne Unternehmen eine vergleichbare Webpräsenz nur mit hohen Kosten und großem Aufwand realisieren können. Zudem werden von kommunaler Seite Qualifikationsprogramme und Schulungen für Fach- und Servicekräfte der Mitgliedsunternehmen angeboten, um beste Qualitätsstandards zu sichern. Der Mehrwert kommt dabei auch der Region zugute, die erfolgreich als Marke im hochwertigen Gesundheitstourismus etabliert wurde. Anstatt einzelne Angebote selbst zusammenstellen zu müssen, können Gäste über das Portal [www.gesundland-vulkaneifel.de](http://www.gesundland-vulkaneifel.de) aus einer Vielzahl an gemeinsam entwickelten Produkten auswählen, die das Natur- und Land-



schaftserlebnis je nach Bedarf mit Therapie, Prävention, Wellness oder Erholung kombinieren. Die Gäste profitieren außerdem von der Kooperation mehrerer Unternehmen, zum Beispiel bei einem Hotelaufenthalt in Kombination mit einer Behandlung beim Facharzt, da durch die Zusammenarbeit ein hoher Qualitätsstandard in allen Bereichen gesichert ist.

Die Genossenschaft bringt also Vorteile auf allen Seiten: Sie steigert 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 der Marke GesundLand Vulkaneifel auch auf alle beteiligten Unternehmen ab. Und die freuen sich nicht zuletzt über zufriedene Gäste.

Jörg Schömer sieht noch weiteres Potenzial: „In Zukunft möchten wir noch mehr Anbieter mit einbinden. Und natürlich ist es unser Ziel, den Vertrieb weiter aufzubauen, denn die schönsten Angebote nützen nichts, wenn sie nicht vermarktet werden.“ Dass dies im GesundLand Vulkaneifel sehr erfolgreich betrieben wird, zeigen auch gelegentliche Anfragen von anderen Regionen. Dort gilt die Genossenschaft in der Eifel bereits jetzt als Vorbildprojekt.



### Gemeinsam die örtliche Wirtschaft stärken

Im Jahr 2003 gründeten mehrere Meister- und Fachbetriebe sowie Dienstleistungsunternehmen aus dem Kreis Böblingen die **Meisterland Schönbuch eG**. Gemeinsam präsentiert man sich als Fachbetriebe der Region und den Kunden werden Dienstleistungen aus einer Hand angeboten. Heute stehen mehr als 20 Betriebe aus verschiedenen Branchen hinter der regionalen Qualitätsmarke „Meisterland Schönbuch“. Neben diversen Handwerksbetrieben sind u. a. auch ein Autohaus, eine Druckerei, ein Baustoff- und ein Elektronik-Fachgeschäft sowie Steuerberater und Anwälte vertreten.

Alle Mitglieder finanzieren ein Marketingbudget, mit dem beispielsweise Messeauftritte organisiert und Werbeanzeigen geschaltet werden. Gemeinsam wurde zudem das Meisterlandzeichen entwickelt, das für die eigene Geschäftsausstattung genutzt wird.

Neben Öffentlichkeitsarbeit und Werbung werden von den Mitgliedern gemeinsam auch Aufträge aus einer Hand ausgeführt. Das ist vor allem für das Handwerk interessant, wenn gewerkeübergreifende Bau- oder Sanierungsarbeiten anstehen. Dadurch kommen die einzelnen Mitglieder auch an Aufträge, die sie alleine nicht erhalten würden. Vorteil für die Kunden: Es gibt nur einen Ansprechpartner, d. h. man muss sich nicht mit verschiedenen Unternehmen und Dienstleistern abstimmen.

# Pflege im Alter

Wie eine Genossenschaft ein Senioren-Wohnprojekt organisiert

**Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind in vielen Regionen deutlich zu spüren. Ein wichtiges Thema ist die familiennahe Pflege älterer Menschen. Eine neue Genossenschaft organisiert die Vor-Ort-Betreuung in einer Senioren-Wohngemeinschaft.**

„Viele reden über die älter werdende Gesellschaft. Man kann aber auch selbst etwas tun – vor allem in der Gemeinschaft“, sagt Johann Sperl, Vorstandsvorsitzender der **Senioren-Wohnen eG** in Neukirchen b. Hl. Blut. In der Oberpfälzer Gemeinde mit gut 4.000 Einwohnern suchte man bereits in den 1990er Jahren nach einer ortsnahen Pflegeeinrichtung. Etwa 500 Einwohner sind älter als 70 Jahre, davon sogar 200 über 80. Immer mehr Senioren sind auf unterstützende Pflegeleistungen angewiesen. Von den Angehörigen kann dies nicht immer geleistet werden. Und in einem Umkreis von zwölf Kilometern gibt es keine Altenheime.

Anfangs sollte ein auswärtiger Investor – wie in der Nachbargemeinde – ein Alten- und Pflegeheim in Neukirchen errichten. Doch dazu kam es nicht. Daraufhin initiierten Gemeinde und Pfarrei unter dem Motto „Länger leben in Neukirchen b. Hl. Blut“ einen Arbeitskreis. Schon damals kam die Idee der Genossenschaft ins Spiel, allerdings für ein stationäres Pflegeheim mit bis zu 60 Bewohnern. Auch dieser Plan wurde letztlich verworfen. „Es ist sehr schwierig, von null auf hundert zu starten. Man benötigt eine Immo-

bilie, Betreuungspersonal und die finanziellen Möglichkeiten“, erläutert Sperl. Der Genossenschaftsgründer war bis 2011 Vorstand der Raiffeisenbank Eschlkam-Lam-Lohberg-Neukirchen b. Hl. Blut.

## Wohngemeinschaft mit ambulantem Pflegedienst

Die Ausgangslage änderte sich, als die Rahmenbedingungen für Wohngemeinschaften mit ambulantem Pflegedienst angepasst wurden. Nach Gesprächen mit dem bayerischen Sozialministerium wurde der Plan zur genossenschaftlichen Lösung wiederbelebt. „Wenn für diese Wohnform ein Bedarf besteht, aber keine professionellen Anbieter vorhanden sind, dann sind eben die Menschen vor Ort zum Handeln aufgerufen“, so Sperl. Eine Umfrage der Gemeinde unter ihren Bürgern ergab, dass man auch genügend Unterstützer und Kapital für das Projekt erhalten würde.

Konkrete Verhandlungen wurden zunächst mit einem Immobilienbesitzer geführt. Auch ein Pflegedienst bekundete Interesse als Dienstlei-

stungspartner. Die Hürde: Der Immobilienbesitzer musste 550.000 Euro investieren. Da ihm das Risiko zu groß war, schloss die Genossenschaft als Generalmieterin einen langfristigen Mietvertrag über 25 Jahre. Sie leistete zudem eine Vorauszahlung der Miete in Höhe von 250.000 Euro. Außerdem sollten die Anlaufverluste durch die Betreuungs- und Betriebskosten von der Genossenschaft abgedeckt werden. Schließlich wurde noch die Inneneinrichtung vorfinanziert.

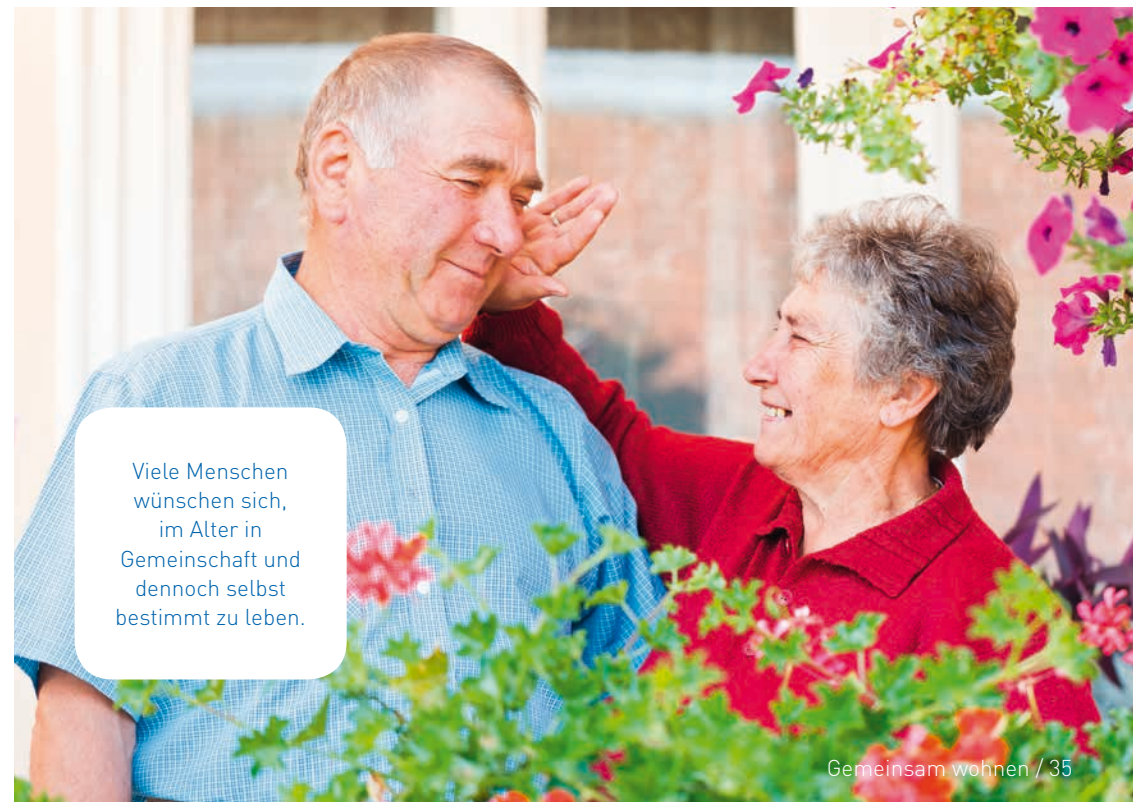
Die Gründungsversammlung der Genossenschaft fand im Februar 2011 statt. Ende des Jahres wurden bereits die Wohnräume bezogen. Etwa 100 Bewohner der Gemeinde sind Mitglied der „Senioren-Wohnen eG“. Sie fördern durch ihre Mitgliedschaft die Einrichtung, obwohl sie diese derzeit nicht nutzen. Es wird bei der entsprechenden wirtschaftlichen Voraussetzung

zwar eine Dividende gezahlt, die Motivation der Bürger ist jedoch, dass es grundsätzlich eine Versorgung vor Ort gibt. Später – für den Fall der Fälle – besteht dann selbst die Nutzungsmöglichkeit.

Ein Geschäftsanteil kostet 1.000 Euro. Rund 275.000 Euro wurden insgesamt an Geschäftsguthaben gezeichnet. Auch die örtliche Raiffeisenbank ist im Projekt finanziell engagiert. Neben der Pfarrei unterstützt die Kommune in vielerlei Hinsicht: Der Bürgermeister von Neukirchen ist als Vorstand in der Genossenschaft aktiv, sein Amtsvorgänger im Aufsichtsrat.

## Regeln für das Zusammenleben

Für das Zusammenleben in der Wohngemeinschaft gibt es ein verbindliches Regelwerk. Das



Viele Menschen wünschen sich, im Alter in Gemeinschaft und dennoch selbst bestimmt zu leben.



In der genossenschaftlichen Senioren-Wohngemeinschaft erhält jeder Bewohner professionelle Betreuung und Pflege nach seinem Bedarf.

Verwaltungsgremium der Wohngruppe legt diese Spielregeln selbst fest. Vor allem geht es um Fragen der gemeinsamen Haushaltsführung und der Pflege. Die Themen reichen von der Höhe des Haushaltsgelds bis hin zur Haltung von Haustieren. Auch auf einen gemeinsamen Pflegedienst muss man sich einigen. Die Entscheidungen werden demokratisch getroffen.

Maximal zwölf Personen können die Einrichtung nutzen. Die Bewohner zahlen monatlich ein Haushaltsgeld in Höhe von derzeit 250 Euro. Damit werden die laufenden Kosten für Lebensmittel, Strom oder Telefon gedeckt. Je nach Größe und Ausstattung des Zimmers sind etwa 300 Euro fällig. Für die hauswirtschaftliche Betreuung fallen zwischen 600 und 900 Euro an. Die Pflegeleistungen werden entsprechend der persönlichen Einstufung mit der Pflegekasse

abgerechnet. Für den persönlichen Wohnraum schließt jeder Bewohner einen Mietvertrag mit der Genossenschaft, Vereinbarungen müssen zudem mit dem ambulanten Pflege- und Betreuungsdienst unterschrieben werden.

Die Gründer wählten die Rechtsform der Genossenschaft aufgrund der gesetzlich vorgeschriebenen Prüfung: „Gerade als Banker weiß man, dass eine korrekte Rechnungslegung und Prüfung ganz wesentlich für die Rechenschaft gegenüber den Mitgliedern ist“, so Sperl. Zudem erhalte man vom Verband vielseitige Unterstützung bei rechtlichen und steuerlichen Fragen.

Für Nachahmer hat Sperl einige Tipps: Man müsse mit Bürokratie umgehen können, obwohl er die Zusammenarbeit mit den beteiligten Behörden wie dem Landratsamt, der Pflegekasse oder

dem Genossenschaftsverband lobt. Des Weiteren komme der Auswahl des ambulanten Pflegedienstes eine zentrale Rolle zu. Vor allem aber solle ein Augenmerk auf die räumliche Ausstattung gelegt werden. Diese Rahmenbedingungen seien im Nachhinein nur schwer zu korrigieren.

Das Senioren-Wohnprojekt in Neukirchen wird weiter wachsen: „Jetzt natürlich mit den gemachten Erfahrungen, damit wir noch bessere Lösungen für unsere älteren Mitbürger anbieten können“, so Sperl. Frei nach dem Raiffeisen-Motto „Was einer nicht schafft, das schaffen viele“ wird bereits die zweite Wohngemeinschaft unter einem neuen Dach geplant. Die Genossenschaft sucht derzeit nach einer Immobilie.

## Selbst bestimmt leben in der Gemeinschaft

Aufgrund der demographischen Entwicklung gewinnt das Thema „Wohnen im Alter“ immer stärker an Bedeutung. Bereits heute gibt es einen großen Bedarf an neuen Wohn- und Betreuungskonzepten, die auf die Bedürfnisse älterer Menschen zugeschnitten sind. Sie bleiben zunehmend vitaler, genießen ihre Rente, planen Reisen und haben neue Ziele für den Lebensabend. Viele Menschen stellen sich die Frage, wie sie auch in späten Lebensphasen ein selbst bestimmtes Leben nach ihren individuellen Wünschen führen können. Da die Unterstützung immer weniger durch Familienangehörige gewährleistet werden kann, suchen sie nach Möglichkeiten in der Gemeinschaft.

Insbesondere die Generation der über Fünfzigjährigen macht sich Gedanken über den richtigen Wohnsitz für das letzte Lebensdrittel. Hier setzen neue Formen des gemeinschaftlichen Wohnens an, die durch Eigeninitiative und mit gegenseitiger Unterstützung der Betroffenen entwickelt werden. Die Spielarten dieser Wohnformen sind sehr vielfältig: Es gibt Wohnprojekte für Senioren- und für Mehrgenerationengruppen, für gesunde genauso wie für pflegebedürftige oder behinderte Menschen. Allen gemein ist nur die Ausgangslage: Eine Gruppe engagierter Menschen möchte gemeinsam und selbst bestimmt wohnen – egal, ob in einer Wohngruppe, einem Mehrfamilienhaus oder einer Reihenhaussiedlung – und sucht nach einem guten sozialen Miteinander. Deshalb werden neben der eigenen Wohnung auch vielfältige Gemeinschaftseinrichtungen für soziale und kulturelle Aktivitäten bereitgestellt.



In der Kindertagesstätte der Familiengenossenschaft Monheim können bis zu 50 Kinder professionell betreut werden.

## Unternehmen Kita

Wie eine Genossenschaft eine betriebliche Kinderbetreuung organisiert

**In Politik und Medien wird viel über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geredet. Doch was können Arbeitgeber konkret tun? Eine Gruppe von Unternehmen zeigt, wie mit einer Familiengenossenschaft eine Kindertagesstätte betrieben werden kann.**

„Mittelständische Unternehmen haben zumeist nicht die finanziellen Möglichkeiten, einen eigenen Betriebskindergarten zu betreiben. Für jeden Kitaplatz sind 1.000 Euro und mehr im Monat fällig“, sagt Arne Bergmann, Vorstand der **Familiengenossenschaft Monheim eG**. „Wir haben einen kooperativen Weg gewählt, damit auch kleine Unternehmen mit nur zehn Mitarbeitern etwas bewegen können“, so Bergmann, der hauptberuflich Bereichsleiter für Organisation und Personal der JENOPTIK Robot GmbH ist.

„Die Herausforderung am Anfang war, genügend mittelständische Unternehmen aus der Region zu gewinnen, die auch Geld in die Hand nehmen würden“, ergänzt Vorstandskollege und Mitinitiator Harald Mikat von der TML Technik. Die Idee zu einer gemeinschaftlichen Betriebskita wurde schon vor einigen Jahren entwickelt. Im August 2013 gründeten schließlich sechs Monheimer Unternehmen ihre Familiengenossenschaft, mit der die Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt werden.

### Trägerstruktur und Bildungskonzept

Für eine Betriebskita sind neben finanziellen Aspekten auch die Fragen nach der Trägerstruktur und einem geeigneten Bildungskonzept zu beantworten. Hier wurde von Anfang an mit der Stadt Monheim und dem örtlichen Jugendamt eng zusammengearbeitet. „Insbesondere der Bürgermeister unserer Gemeinde hat sich persönlich stark in die Projektplanungen eingebracht“, so Mikat. Gemeinsam wurde nach dem passenden Träger der Einrichtung gesucht. Die Wahl fiel schließlich auf die Arbeiterwohlfahrt (AWO). Die Familiengenossenschaft ist zwar Eigentümerin und Betreiberin der Kita, die Betreuung der Kinder und die Bereitstellung des Personals erfolgt aber durch die AWO.

Auch mit Blick auf die finanzielle Förderung nach dem Kinderbildungsgesetz (KiBiz) in Nordrhein-Westfalen wurde der Kindergarten im Verbund mit der Stadt Monheim geplant. Aufgrund dieser Verbundlösung werden über die KiBiz-Förderung etwa 90 Prozent der laufenden Kosten von der

öffentlichen Hand getragen. Im Gegenzug werden 30 Prozent der Kapazitäten – also 15 Kita-Plätze – den Monheimern über das Jugendamt zur Verfügung gestellt. 35 Plätze sind für den Nachwuchs der Mitgliedsunternehmen reserviert.

Am 1. August 2014 wurde die Kindertagesstätte eröffnet. „Sie ist für drei Gruppen mit insgesamt 50 Kindern ausgelegt. Alle Gruppen sind so konzipiert, dass auch unter Dreijährige darin betreut werden können“, erklärt Bergmann. Insgesamt stehen den Kindern auf zwei Ebenen über 700 Quadratmeter zur Verfügung.

„Die Mitgliedschaft in der Familiengenossenschaft ist eine gute Möglichkeit, hochqualifizierte Mütter und Väter an das eigene Unternehmen zu binden.“

Das Gebäude wurde mit viel Liebe zum Detail gebaut: Vom Klemmschutz an den Türen, über die lärmabsorbierende Akustikdecke und den gedämpften Bodenbelag in der Mehrzweckhalle bis hin zur beheizten Kinderwagengarage. Das 2.200 Quadratmeter große Grundstück wurde von der Gemeinde erworben. Für das gesamte Projekt hat die Genossenschaft 2,2 Millionen Euro investiert.

Beim Bildungskonzept setzt man neben den herkömmlichen Bildungsaspekten auf eine technisch-naturwissenschaftliche Ausrichtung. Zur Entwicklung dieser Fähigkeiten wurden eine Forscherwerkstatt und ein kindgerechter Laborraum eingerichtet. Hier können die Kinder basteln und spielen. Zum anderen wird ein bilinguales Früherziehungskonzept verfolgt, das heißt, den Kindern wird die englische Sprache mitvermittelt.

## Rechtsform Genossenschaft

Bei der Suche nach der passenden Rechtsform wurden verschiedene Alternativen geprüft. Sie sollte für unternehmerische Zwecke geeignet sein, womit der Idealverein ausschied. Eine gleichberechtigte Zusammenarbeit musste sichergestellt werden. Damit fiel die Entscheidung auf die eingetragene Genossenschaft: „Egal ob man nur einen Kitaplatz in Anspruch nimmt oder ob man mehrere Plätze reserviert, alle Beteiligten sitzen gleichberechtigt am Tisch“, so Mikat. Neben dem beratenden regionalen Prüfungsverband konnte man bei der Gestaltung der Genossenschaft auf Know-how aus den eigenen Reihen zurückgreifen. Die Raiffeisenbank Rhein-Berg ist nämlich selbst mit zwei Kitaplätzen aktives Mitglied der Familiengenossenschaft.

In der Satzung der Genossenschaft wurde festgelegt, dass jedes Mitgliedsunternehmen bis zu zehn Geschäftsanteile in Höhe von jeweils 10.000 Euro erwerben kann. Ein Geschäftsanteil spiegelt den Anspruch auf einen Kitaplatz. Bislang wurden pro Unternehmen maximal vier Anteile gezeichnet. Für die laufenden Kosten der Bildungsstätte werden pro Kindergartenplatz monatlich etwa 250 Euro fällig. Je nach Unternehmenspolitik wird dieser Betrag für die eigenen Mitarbeiter mitübernommen.

Für die beteiligten Unternehmen zahlt sich dieses finanzielle Engagement aus. „Kinderbetreuung gehört zu den weichen Standortfaktoren. Familienfreundlich gestaltete Arbeitsplätze sind ein wichtiges Kriterium für die Arbeitsplatzwahl junger Familien“, erläutert Mikat. Aufgrund des zunehmenden Mangels an Fachkräften ist die Mitgliedschaft in der Familiengenossenschaft eine gute Möglichkeit, hochqualifizierte Mütter und Väter an das eigene Unternehmen zu binden.

Inzwischen zählt die Genossenschaft 9 Mitgliedsunternehmen. „Die Kita ist zwar voll, doch es können noch weitere Unternehmen mitmachen“, sagt Bergmann. Zukünftig könnten nach Ansicht der Initiatoren auch die Beratungsleistungen der

Familiengenossenschaft erweitert werden. Nicht nur Kinderbetreuung, sondern auch die Tagesbetreuung älterer Menschen oder die Beratung der Mitarbeiter in schwierigen persönlichen Lebenslagen würden mit ins Angebot aufgenommen.

## DIE FAMILIENGENOSSENSCHAFT eG

### Tagespflegekräfte betreiben Genossenschaft

Beruf und Familie zu vereinen, das ist auch das Ziel der **Familiengenossenschaft eG** in Neustadt an der Weinstraße. Im Unterschied zur Familiengenossenschaft Monheim sind sowohl Pflegekräfte als auch Unternehmen Mitglied in der Genossenschaft. Sie wurde im Jahr 2006 von 13 Tagesmüttern und sechs investierenden Unternehmen der Metropolregion Rhein-Neckar gegründet. Die Familiengenossenschaft organisiert für die Mitarbeiter der Mitgliedsunternehmen eine professionelle und bezahlbare Kinderbetreuung. Betreut werden Kinder von der achten Lebenswoche bis zum 14. Lebensjahr – je nach Bedarf im Haushalt der Eltern, in Tagespflegefamilien oder in Kindergruppen. Bei der Satzungsgestaltung wurde eine Regelung genutzt, die mit der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 eingeführt wurde: investierende Mitglieder. Damit ist es möglich, die Interessen der direkt geförderten Mitglieder, also des Pflegebetriebs, von den unterstützenden Firmen zu trennen. Als investierende Mitglieder haben die Unternehmen in der Generalversammlung nämlich weniger Stimmrechte als die Pflegekräfte.

Die Vorteile der Mitgliedschaft in der Familiengenossenschaft erkennen immer mehr Unternehmen: Für junge, qualifizierte Mitarbeiter ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des Arbeitsplatzes. In Unternehmen mit geregelter Kinderbetreuung kehren die Mitarbeiter früher aus der Elternzeit zurück und sie sind motivierter am Arbeitsplatz. Die selbstständigen Tagespflegekräfte profitieren ebenfalls. Gemeinsam können sie ihre Dienstleistungen besser am Markt anbieten. Vor allem kann ein umfassenderes Dienstleistungsangebot bereitgestellt werden. Die Genossenschaft vermittelt zwischen Pflegekräften, Eltern und Jugendamt, kümmert sich um alle Fragen der Vertragsgestaltung sowie der Steuern und der Sozialversicherung, übernimmt die rechtssichere Abrechnung und das Mahnwesen und bietet Qualitätssicherung, Weiterbildung und Konfliktberatung. Außerdem hält die Familiengenossenschaft zwei Ersatzkräfte zur Überbrückung von Urlaubs- und Krankheitszeiten bereit. Sichtbares Zeichen des Erfolgs: Heute sind 85 Betreuungspersonen und 43 Unternehmen Mitglied in der Familiengenossenschaft.

# Kooperation im Gesundheitswesen

Wie eine Genossenschaft ein Ärztehaus betreibt

**Niedergelassene Ärzte sind freiberuflich tätig. In den vergangenen Jahren haben aber Kooperationen zwischen den Berufsträgern deutlich zugenommen. Für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist die eingetragene Genossenschaft gut geeignet.**

„Für uns ist die Kooperation mit Berufskollegen wichtig, um Ressourcen zu sparen und uns fachlich auszutauschen“, sagt Dr. Wolfram Oettler, Vorstand der **Medizinische Kooperation Görlitz eG**. Vor einigen Jahren begann man in einer Gruppe ambulant tätiger Fachärzte vor Ort zu diskutieren, wie den aktuellen Herausforderungen im Praxisbetrieb begegnet werden kann. „Uns ging es vor allem darum, gemeinsam die Kosten bei der täglichen Arbeit zu senken. Zugleich sollte aber auch unsere Unabhängigkeit erhalten bleiben“, so der Mediziner aus Sachsen weiter. Viele Kooperationsformen im Gesundheitswesen schränken diese aber ein.

## Gemeinsames Ärztehaus

Im Jahr 2011 wurde die Genossenschaft von acht niedergelassenen Ärzten aus unterschiedlichen Bereichen ins Leben gerufen. Neben Allgemeinmedizinern sind Fachärzte für Gefäßmedizin, Gastroenterologie, Nuklearmedizin und Radiologie beteiligt. Das wichtigste Projekt der Genossenschaft ist das gemeinsame Haus im Westen der Stadt. Das Gebäude wurde im September 2012 bezogen. Seither arbeiten neben den Mitgliedsärzten auch eine Apotheke, ein Sanitäts-

haus und eine Physiotherapie unter einem Dach. Das Görlitzer Gemeinschaftsunternehmen folgt einem Trend zu Ärztek Kooperationen, der seit einigen Jahren in ganz Deutschland zu beobachten ist: Nach einer Umfrage des Meinungsforschungsinstituts infas für den Ärztemonitor 2014 arbeitet mittlerweile jeder zweite Arzt in einer Gemeinschaftspraxis, einem Medizinischen Versorgungszentrum (MVZ) oder einer Praxisgemeinschaft. Und diese Entwicklung im ambulanten Bereich hält weiter an. Mehr als 10 Prozent der befragten Ärzte, die noch nicht kooperieren, haben konkrete Pläne für eine Zusammenarbeit.

Insbesondere junge Ärzte suchen nach Möglichkeiten, die Belastungen einer eigenen Praxis nicht allein schultern zu müssen. Die Situation spitzt sich auch von einer anderen Seite zu: Viele Praxen stehen vor einem Nachfolgeproblem. Bundesweit plant jeder vierte Arzt in den nächsten fünf Jahren die Übergabe seiner Praxis. „In Sachsen sind 65 Prozent der Hausärzte über 65 Jahre alt. Man kann diesen Übergang fördern, indem gemeinschaftliche Strukturen für den Praxisbetrieb aufgebaut werden“, so Oettler.



Im Görlitzer Ärztehaus arbeiten nicht nur verschiedene Fachärzte, sondern auch eine Apotheke, ein Sanitätshaus und eine Physiotherapiepraxis unter einem Dach.

Gegenstand und Umfang der Kooperation zwischen Ärzten können sehr verschieden sein. Die Palette reicht von unverbindlichen Austauschgremien und Qualitätszirkeln über Einkaufsgemeinschaften bis hin zu gemeinschaftlichen Gesundheitsunternehmen. Die Kooperationsmotive variieren entsprechend: Die gemeinsame Versorgung und Erweiterung des Leistungsspektrums, die Kostenteilung im Praxisbetrieb, die Stärkung der wirtschaftlichen Position oder der fachliche Austausch. Auch berufspolitische Intentionen sind wichtig, wie etwa die Stärkung einer bestimmten Ärztesgruppe im Zusammenspiel von Krankenkassen, Kassenärztlichen Vereinigungen und Politik. Kooperationsmöglichkeiten bestehen zudem mit Krankenhäusern oder anderen

Leistungsanbietern wie Apotheken oder Physiotherapeuten.

## Gemeinschaftspraxen, MVZ und Praxisgemeinschaften

Ärztekooperationen können als Gemeinschaftspraxen ausgestaltet sein. Hier sind gleiche oder verwandte Fachgebiete in gemeinsamen Räumlichkeiten, mit gemeinsamer Büroorganisation und Abrechnung organisiert. Leistungen für den Patienten können von dem einen oder anderen Arzt erbracht werden. Die Gemeinschaftspraxis tritt somit als Einheit gegenüber Patient und Krankenkasse auf. Eine besondere Variante sind Medizinische Versorgungszentren, in de-

## Verbesserte Versorgung von Schwerstkranken

Palliativmedizinische Angebote im Stadtgebiet Oldenburg bündeln und erweitern – das ist die Aufgabe der im Dezember 2011 gegründeten Genossenschaft **Palliativwerk Oldenburg eG**. Ziel ist dabei, schwerstkranke Patienten bestmöglich zu Hause zu betreuen, Versorgungsabläufe zu strukturieren, Krisensituationen zu erkennen und belastende Krankenhausaufenthalte möglichst zu vermeiden. Mitglieder der Genossenschaft sind zwei ambulante Pflegedienste, mehrere niedergelassene Ärzte, die Stiftung Evangelischer Hospizdienst Oldenburg, das Evangelische Krankenhaus mit seinem Palliativzentrum und eine Apotheke. Alle beteiligten Ärzte und Pflegedienste haben spezielle Weiterbildungen in der Palliativmedizin absolviert. Das Palliativwerk wird auf Anforderung des Hausarztes tätig und ist von den Krankenkassen als Leistungserbringer anerkannt.

nen fachübergreifend zusammengearbeitet wird. Oettler: „Medizinische Versorgungszentren erfahren vor allem in Ballungszentren Zuspruch. Probleme können aber entstehen, wenn die Behandlungspfade der Patienten doch nicht unter einem Dach abgebildet werden“.

Die Görlitzer folgen hingegen dem Modell der genossenschaftlich organisierten Praxisgemeinschaft, in der gemeinsame Einrichtungen benutzt werden, jeder Arzt in der Berufsausübung aber unabhängig gegenüber seinen Kollegen bleibt. Für Oettler hat diese Organisation auch etwas Motivierendes für die individuelle Weiterentwicklung. Es bestehe nicht die Gefahr, sich in der Gemeinschaft zurückzunehmen.

Neben dem Gebäude werden auch ein Großteil des Mobiliars und eine Bibliothek von der Genossenschaft bereitgestellt. Zudem wurde die Verwaltungssoftware für die Praxen angeschafft. Gegenstand der Kooperation ist auch eine gemeinsame Bilddatenbank. Zusätzlich zur Kostenteilung hat dies den Vorteil, dass bei der Behandlung eines Patienten – dessen Einverständnis vorausgesetzt – die Dokumente und Befunde eines anderen Kollegen eingesehen werden können. Zu guter Letzt wird das Labor in dem Ärztehaus gemeinschaftlich genutzt.

### Genossenschaft für gleichberechtigte Kooperation

Als Rechtsform für Ärztekooperationen kommen der eingetragene Verein, die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die GmbH oder die Genossenschaft in Betracht. Neben typischen Rechtsformfragen wie Finanzierung und Haftung müssen hier auch die gesetzlichen Vorschriften der Berufsausübung beachtet werden. Die Görlitzer Ärzte haben sich für die eG entschieden, da eine gleichberechtigte Kooperation angestrebt wird.

„Und wir haben die Genossenschaft gewählt, weil sie am einfachsten zu gründen war. Sie passt am besten zu einer Gruppe von Freiberuflern“, so Oettler. Jedes Genossenschaftsmitglied hat mindestens einen Anteil in Höhe von 2.000 Euro zu zeichnen.

Zukünftig sollen die IT und das Bildarchivierungssystem als Dienstleistung auch anderen Ärztekollegen in der Umgebung angeboten werden, u. a. ist hierfür eine Datenleitung zum naheliegenden Krankenhaus geplant. Auch die Einrichtung eines gemeinsamen Personalpools im Ärztehaus wird diskutiert. Zudem macht man sich Gedanken

über weitere Leistungsfelder, ein Zukunftsthema könnte ein eigener Pflegebetrieb für ambulante Hauskrankenpflege sein.

Die Kooperation in einer Praxisgemeinschaft kann Oettler seinen Ärztekollegen nur empfehlen. Auch wenn Mediziner typischerweise Einzelkämpfer seien, für die freiberufliche Tätigkeit sei ein Umdenken zu mehr Kooperation unumgänglich.

## ÄRZTEGENOSSENSCHAFTEN



Mediziner, Apotheker oder Krankenhäuser schließen sich in Genossenschaften zusammen, um gemeinsam Produkte und Dienstleistungen einzukaufen. Durch Kooperation werden Größenvorteile genutzt und eine bessere Verhandlungsposition gegenüber Industrie oder Großhandel erreicht. Wie bei der Medizinischen Kooperation Görlitz schließen sich Ärzte zusammen, um gemeinsam die Kosten für den Praxisbetrieb, wie etwa Laboreinrichtungen oder IT-Verwaltung, zu schultern. Ärztegenossenschaften werden aber auch für die Interessenvertretung gegründet. So vertritt die PädNetz S eG die Stimme von Kinderärzten gegenüber der Politik und den berufsständischen Organisationen. Gemeinsame Interessenvertretung gegenüber Kassen und Politik ist das Ziel der Ärztegenossenschaft Nord eG, in der über 2.300 Ärzte und Psychotherapeuten aus Norddeutschland organisiert sind. Schließlich arbeiten Ärzte auch im Rahmen der Integrierten Versorgung zusammen. Berufsvertreter aus verschiedenen Fachrichtungen bieten gemeinsam Gesundheitsleistungen an, um Behandlungspfade für die Patienten zu optimieren. Ein Beispiel hierfür ist die Qualität und Effizienz eG aus Nürnberg. Auch für die gleichberechtigte Zusammenarbeit in einem Medizinischen Versorgungszentrum ist die Genossenschaft sehr gut geeignet.





Die Main-Klinik  
Ochsenfurt ist  
Gründungsmitglied  
der Klinik-Kompetenz-  
Bayern eG.

## Gesund vernetzt

Wie eine Genossenschaft kommunale und freigemeinnützige Kliniken stärkt

**In keinem anderen europäischen Land wurden in den vergangenen 15 Jahren so viele Krankenhäuser privatisiert wie in Deutschland. Für viele Kommunen wird es auch in Zukunft schwer, ihre Krankenhäuser zu behalten: Die finanzielle Lage ist häufig so angespannt, dass sich ein Verkauf der Kliniken an private Betreiber kaum vermeiden lässt. Doch für eine flächendeckende und hochwertige medizinische Versorgung gerade im ländlichen Raum sind die kommunalen und freigemeinnützigen – von Kirchen oder Wohlfahrtsverbänden getragenen – Kliniken ein wichtiger Bestandteil. Kooperation kann helfen, diese Kliniken zu stärken, zum Beispiel mit einer Genossenschaft.**

„Die Idee zur Gründung der Genossenschaft ist im Kloster Schwarzenberg entstanden“, erzählt Dr. Alexander Schraml, Geschäftsführer der Main-Klinik Ochsenfurt und Vorstandsmitglied der **Klinik-Kompetenz-Bayern eG**. Im Rahmen der bereits seit 2001 bestehenden engen

Kooperation zwischen neun kommunalen und einem freigemeinnützigen Träger aus Nordbayern saßen dort die Klinikchefs im Rahmen einer gemeinsamen Führungstagung zusammen. „Als Reaktion auf die zunehmenden Privatisierungstendenzen bei kommunalen Kliniken ent-

stand in diesem Kreis der Wunsch nach einer verbindlicheren Form der Zusammenarbeit“, so Schraml weiter. „Wir haben nach der Möglichkeit einer institutionalisierten Selbsthilfegruppe gesucht, mit der wir uns gegenüber den privaten Ketten positionieren können.“

Unter dem Motto „Kooperation für Gesundheit mit Zukunft“ gründeten zu diesem Zweck zehn Träger mit 25 angeschlossenen Kliniken im Januar 2011 die Klinik-Kompetenz-Bayern eG. Dem freiwilligen Verbund sind inzwischen 25 Träger mit 52 kommunalen und freigemeinnützigen Kliniken in Bayern angeschlossen. Die Genossenschaft ist in ganz Nordbayern aktiv, expandiert mittlerweile aber auch in den Süden des Freistaats. Sie vereint über 8.700 Betten im akutstationären Bereich und rund 365 Reha-Betten. Etwa 23.400 Mitarbeiter sind in den angeschlossenen Häusern beschäftigt, in denen ein Gesamtumsatz von 1,39 Mrd. Euro erwirtschaftet wird.

### Nicht nur Einkaufsgenossenschaft

Mit der Kooperation soll die Markt- und Wettbewerbsposition der angeschlossenen Kliniken gegenüber den privaten Kliniken, aber auch gegenüber den Krankenkassen gestärkt werden, zum Beispiel durch Einsparungen beim gemeinsamen Materialeinkauf. Die Kooperation ist aber weit mehr als eine klassische Einkaufsgenossenschaft. Mindestens ebenso wichtig ist den Mitgliedern ein gegenseitiger Erfahrungsaustausch und Know-how-Transfer. Zu diesem Zweck wurden Projektgruppen und Foren gebildet, die sich zum Beispiel mit den ständig neuen Vorschriften im Hygienebereich, aber auch mit den Bereichen Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, interne Revision, Controlling, Fördermittelberatung, Arbeitssicherheit oder Datenschutz befassen.

Ein weiteres zentrales Aufgabenfeld der Genossenschaft ist die gemeinsame Personalentwicklung. Ärzte und Pflegepersonal können in Eigen-



regie zielgerichtet weitergebildet werden und müssen nicht an kostspieligen Fortbildungen externer Träger teilnehmen. Zudem betreibt die Genossenschaft gemeinsam Qualitätsentwicklung im medizinischen und pflegerischen Bereich. „Indem man voneinander lernt bzw. sich an den Besten orientiert, sichert man eine dauerhaft hohe Qualität, von der nicht nur die Mitarbeiter, sondern vor allem auch die Patienten profitieren“, resümiert Schraml.

### Vorteile der eG

Die Initiatoren haben sich ganz bewusst für die Rechtsform der eG entschieden. „Die Genossenschaft als nicht primär gewinnorientierte Rechtsform, in der die Träger unabhängig von ihrer Größe gleichberechtigt entscheiden können, hat dabei genau zu unseren Ansprüchen gepasst“, so Schraml. Wichtig war den Gründern auch, dass die Selbstständigkeit jedes Mitglieds erhalten bleibt und die grundlegenden, eine einzelne Klinik betreffenden Entscheidungen auch weiterhin vom Träger getroffen werden. Auch die schlanke Gestaltung und die übersichtliche Gremienstruktur sind für Schraml Vorteile der Genossenschaft.

Die Genossenschaft wird von einem Vorstand aus drei Klinikdirektoren geführt. Dabei wurde bewusst je ein Repräsentant der kleinen, der mittelgroßen und der großen Träger gewählt, um eine gleichberechtigte Interessenvertretung für alle sicherzustellen. Seit 2012 gibt es zudem einen fünfköpfigen Aufsichtsrat. Zunächst wurden fast alle anfallenden Aufgaben von den Vorständen und Mitgliedern neben- und ehrenamtlich erledigt. Heute gibt es eine Geschäftsstelle mit einem Mitarbeiter für das zentrale Controlling, einem für den Einkauf und einer Assistentin.

Das Interesse an einem Beitritt in der Genossenschaft ist weiterhin groß. Potenzielle neue Mit-

glieder müssen in Bayern ansässige kommunale oder freigemeinnützige Klinikträger sein. „Und wenn eine Klinik einen Mitgliedsantrag stellt, die sich in einem Umkreis von 50 Kilometern zu einer anderen Klinik befindet, die bereits Genossenschaftsmitglied ist, kann diese ein Veto gegen die Aufnahme einlegen“, erklärt Schraml. „So soll verhindert werden, dass direkten Wettbewerbern Einblicke in die Interna gestattet werden müssen. Denn für einen erfolgreichen Erfahrungsaustausch unter den Genossenschaftsmitgliedern sind Offenheit und Vertrauen wichtige Voraussetzungen.“

Bei Eintritt zeichnet jedes Mitglied einen Genossenschaftsanteil in Höhe von 1.000 Euro. Um die bereits getätigten Anfangsinvestitionen der Gründungsmitglieder auszugleichen, wird zudem für neue Mitglieder ein Eintrittsgeld fällig. Darüber hinaus zahlen alle Mitglieder einen nach der Bettenzahl gestaffelten Jahresbeitrag zwischen 7.000 und 14.000 Euro.

### Klare Regeln der Zusammenarbeit

Für den Erfolg der Genossenschaft hält Schraml vor allem zwei Faktoren für besonders wichtig: „Zum einen muss die Chemie zwischen den beteiligten Personen stimmen, ansonsten ist eine erfolgreiche Kooperation nicht möglich. Zudem sind professionelle, transparente Regelungen unerlässlich. Dafür ist vor allem die Satzung von Bedeutung. Wir haben zudem ergänzend zur Satzung einen Verhaltenskodex formuliert, der alle wichtigen Spielregeln der Zusammenarbeit für alle Mitglieder enthält.“

In der Klinik-Kompetenz-Bayern eG funktioniert die Zusammenarbeit so gut, dass die Initiatoren bereits über mögliche Erweiterungen nachdenken. „Wir überlegen zum Beispiel, in Zukunft weitere Genossenschaften für andere Versorgungs-

bereiche zu gründen. So betreiben zum Beispiel viele Träger auch Pflegeheime, für die die Kooperation in einer Genossenschaft ebenfalls sinnvoll wäre.“

## EINKAUFSGEMEINSCHAFT KOMMUNALER VERWALTUNGEN eG

### Kommunen bündeln Nachfrage

Nach einem ähnlichen Prinzip wie die Klinik-Kompetenz-Bayern eG arbeitet auch die im Januar 2011 vom Deutschen Städtetag gegründete **Einkaufsgemeinschaft kommunaler Verwaltungen eG**. In Zeiten großer Verschuldung und strikter Sparauflagen in vielen Kommunen soll durch die Genossenschaft der kommunale Bedarf an Waren und Dienstleistungen so gebündelt werden, dass sich günstigere Konditionen erzielen lassen. So können zum Beispiel durch eine Bündelung des Verwaltungs- und Wirtschaftsbedarfs, des Bedarfs kommunaler Feuerwehren und Rettungsdienste oder des IT-Bedarfs Kosten gespart werden. Auch die Optimierung der Wartungskosten für Aufzugsanlagen oder ein gemeinsames bundesweites Gefahrstoffmanagement sollen helfen, die Ausgaben zu senken. Darüber hinaus sollen durch einen Erfahrungsaustausch unter den kommunalen Einkäufern belastbare Qualitätskriterien erarbeitet und soll das Preisgefüge transparenter gemacht werden. Zu diesem Zweck werden unter dem Dach der Genossenschaft Datenbanken eingerichtet, die von einzelnen Kommunen allein nicht unterhalten werden könnten. Die Mitgliedschaft in der Genossenschaft ist bis auf die einmalige Zeichnung eines Anteils in Höhe von 500 Euro für die Kommunen kostenlos. Die Einkaufsgemeinschaft kommunaler Verwaltungen eG finanziert sich über Erlöse aus Rahmenverträgen mit den beteiligten Lieferanten. Der Genossenschaft sind bereits 53 Kommunen aus ganz Deutschland beigetreten, darunter Großstädte wie Stuttgart oder Köln, aber auch kleinere Orte wie das bayerische Schwabmünchen.

Auf dem gleichen Geschäftsmodell basiert auch die im Jahr 2012 in Düsseldorf gegründete interkommunale Einkaufsgenossenschaft des Städte- und Gemeindebundes NRW mit dem Namen KoPart eG. Hier kooperieren bereits 83 Kommunen und kommunale Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen.

# Gründung einer Genossenschaft

Ein gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb für die Förderung der Region

01

## Partner finden

Am Anfang steht die Idee: Gemeinsam mit Bürgern, Kommune oder Unternehmen soll eine Genossenschaft auf den Weg gebracht werden. Für die Gründung einer Genossenschaft braucht 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. Aber auch die potenziellen Mitglieder sollten zum Beispiel in Bürgerversammlungen so früh wie möglich über die geplanten Vorhaben informiert werden. 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. Nicht zuletzt erleichtert eine fundierte Kalkulation die Einbindung der Menschen aus der Region.

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 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](http://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 zum Beispiel Satzungsänderungen, werden in der **Generalversammlung** der Mitglieder getroffen. Sie wählt den Aufsichtsrat und entscheidet zum Beispiel 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 Haftungssumme wird bereits während der Gründungsphase festgelegt, so dass **kein unkalkulierbares Risiko** bei der Mitgliedschaft besteht.

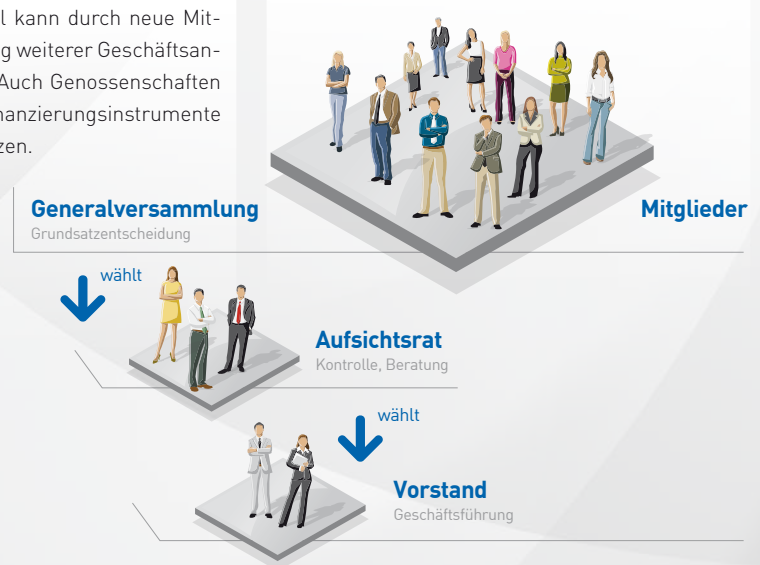
Zusätzliches Eigenkapital kann durch neue Mitglieder oder die Zeichnung weiterer Geschäftsanteile gewonnen werden. Auch Genossenschaften können alternative Finanzierungsinstrumente (Genussscheine etc.) nutzen.

## 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.



# 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 finden Sie unter:  
**[www.genossenschaften.de/beratung-und-kontakt](http://www.genossenschaften.de/beratung-und-kontakt)**

Hier finden Sie auch das interaktive E-Learning-Tool „Die sieben Schritte zur erfolgreichen Genossenschaftsgründung“ mit vielen betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Tipps.



**[www.genossenschaften.de](http://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](mailto:info@dgrv.de)  
Internet: [www.dgrv.de](http://www.dgrv.de)

V. i. S. d. P.: Dr. Andreas Wieg  
Stand: November 2014  
2. Auflage

## 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 Genossenschaftsverband e.V.

## Gestaltung:

geno kom Werbeagentur GmbH  
[www.geno-kom.de](http://www.geno-kom.de)

## Druck:

Görres Druckerei und Verlag GmbH

## Fotos:

- S. 4: Infrastruktur für Resse eG
- S. 7: Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.
- S. 9: Bioenergiedorf Oberrospe eG
- S. 12: Hallenbad Nörten-Hardenberg eG
- S. 16, 17, 18: dasröße eG
- S. 20: Bürgerbräu Wächtersbach Braugenossenschaft eG
- S. 25: Friedrich Wilhelm Raiffeisen-Schule Wetzlar eG
- S. 28, 30: Gesundheitslandschaft Vulkaneifel eG
- S. 31: Meisterland Schönbuch eG
- S. 39: Die Familiengenossenschaft eG
- S. 44: Klinik-Kompetenz-Bayern eG
- Titelbild, S. 3, 10, 11, 14, 15, 19, 22, 23, 33, 34, 36, 41, 42, 43, 47, 52: shutterstock.com

