

## KOOPERATIONEN

# »Zusammen tun, was wir gemeinsam besser können«



## VON EVA SCHULTE

Eva Schulte ist stellvertretende Geschäftsfeldleiterin Business in der Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG (gdw süd) in Stuttgart. [www.gdw-sued.de](http://www.gdw-sued.de)

**Das Konzept einer verbands-, träger- und betriebsübergreifenden Zusammenarbeit von Sozialunternehmen muss sowohl für alle wie für das einzelne Mitglied überzeugende Vorteile versprechen. Das Beispiel der Genossenschaft für Werkstätten für behinderte Menschen süd zeigt die Erfolgsfaktoren ebenso auf wie die Klippen, die umschifft werden müssen.**

Die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG (gdw süd) ist ein Zusammenschluss anerkannter Einrichtungen der Behindertenarbeit. Das sind neben Werkstätten für behinderte Menschen auch Integrationsunternehmen. Die Mitglieder der Genossenschaft beschäftigen derzeit über 30.000 Menschen mit Behinderung an rund 280 Werkstattstandorten in Baden-Württemberg, Bayern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Rheinland-Pfalz und im Saarland.

Das Motto der Genossenschaft bringt den Zweck der Organisation auf den Punkt: »Zusammen das tun, was wir gemeinsam besser können.« Ziel des Verbundes ist vor allem die langfristige und zukunftsorientierte Sicherung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung. Hierbei konzentriert sich die Organisation derzeit auf drei Geschäftsfelder:

- **Consumer** – am Endverbraucher orientierte Kooperationsprojekte: In diesem Geschäftsfeld werden Kooperations- und Franchiseprojekte entwickelt und bundesweit realisiert, die Sozialunternehmen in die Lage versetzen, Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor zu schaffen und dauerhaft zu erhalten. Ein Beispiel sind die CAP-Lebensmittelmärkte, in denen Menschen mit und ohne Behinderung zusammenarbeiten (vgl. Kasten).
- **Business** – verdankt seinen Namen der Ausrichtung auf die „B-to-B-Tätigkeit“: Es umfasst alle Kundenaufträge, die in

die Fertigungs- und Dienstleistungsbereiche der WfbMs und Integrationsunternehmen vermittelt werden. Dabei wird das gesamte Spektrum der Arbeitsschritte von der Akquise über die Angebotserstellung bis hin zur Abwicklung, teilweise inkl. Materialbeschaffung, und Abrechnung abgedeckt.

- **Service** – Leistungen und Angebote für Sozialunternehmen: Durch Fortbildungen, Beratungsleistungen und eine Beschaffungskoooperation werden Sozialunternehmen unterstützt, besser auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren zu können, sich neue Geschäftsfelder zu erschließen oder vorhandene Ressourcen effektiver zu nutzen.

## Vorteile

Vorteile aus der Arbeit der Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG ergeben sich für zwei Zielgruppen, einerseits für die eigenen Mitglieder und andererseits für die Kunden, denen ein breites Leistungsspektrum angeboten werden kann. Um auf diese, für viele Kunden, die Werkstätten mit »Holzspielzeug« verbinden, unvermutete Angebotsvielfalt hinzuweisen, wirbt die Genossenschaft seit einigen Jahren mit dem Slogan »Alleskönner«.

Sowohl die Fertigung aus unterschiedlichen Werkstoffen wie Holz, Metall, Kunststoff, Elektro und Textil als auch

das Angebot von Dienstleistungen wie Konfektionierung, Montage, Druck, Garten- und Landschaftspflege und Hauswirtschaft bieten Angebote für die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse. Die ganze Bandbreite des Angebots aus Werkstätten und Integrationsunternehmen ist somit für Kunden verfügbar und zwar ohne langwierige Suche. Je nach Kundenbedürfnis kann der gesamte Prozess vom Einkauf, über die Lagerhaltung bis zur Fertigung, Veredelung und Auslieferung angeboten werden oder eben jeder einzelne Teilschritt.

Ein weiterer Pluspunkt ist die Fertigung oder Ausführung in Deutschland. Die beteiligten Unternehmen haben Aufträge zu vergeben, die nicht ins Ausland verlagert werden können oder sollen und nutzen die Möglichkeit, Tätigkeiten in Sozialunternehmen innerhalb Deutschlands ausführen zu lassen, die ansonsten entweder aus Kostengründen automatisiert oder ins (außereuropäische) Ausland verlagert werden würden.

## **»Die Genossenschaft kann einzelne Leistungen der Mitgliedsunternehmen aus einer Hand anbieten«**

Neben dieser Bündelung der Leistungen aller angeschlossenen Einrichtungen, in deren Folge Kunden über eine einzige Lieferantenbeziehung zur Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG alle Güter ordern können, kann den Kunden auch ein Kostenvorteil geboten werden: Unternehmen, die aufgrund einer zu geringen Zahl beschäftigter Menschen mit Behinderung zur Zahlung von Ausgleichsabgabe verpflichtet sind, haben die Möglichkeit, durch die Vergabe von Aufträgen an die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG, die ausgewiesene Arbeitsleistung zu 50 Prozent auf die Ausgleichsabgabe anrechnen zu lassen.

Auch Sozialunternehmen bietet die Genossenschaft in vieler Hinsicht eine koordinierende Funktion. Unter anderem sind unter dem Dach der Genossenschaft in den letzten 15 Jahren verschiedene Social-Franchisings-Projekte angesiedelt worden, deren Franchisegeber die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte

Menschen Süd eG ist. Franchisenehmer sind in allen Fällen Sozialunternehmen. Damit bietet die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG ihren Mitgliedern die Möglichkeit, in neue Arbeitsfelder einzusteigen und diese zu erproben. Es kann sich dabei um Bereiche handeln, die keines der Sozialunternehmen alleine aufbauen könnte, weil die Arbeit nur in einem Netzwerk sinnvoll ist oder um Entwicklungsleistungen, die von niemandem alleine gestemmt werden könnten.

Die Beschaffungskoooperation ermöglicht den angeschlossenen Sozialunternehmen über Rahmenverträge Ge- und Verbrauchsgüter sowie Investitionsgüter günstiger zu beschaffen. Die Beratungsleistungen wurden in den letzten Jahren aufgrund steigenden Bedarfs mittels personeller Verstärkung ausgebaut. Seitdem werden auch Beratungen zur Maschinen-CE und Prozessoptimierung angeboten.

Das Schulungsangebot ist einerseits ein bewährtes genossenschaftliches

Handlungsfeld, andererseits unterliegt es starken Veränderungen, da es beständig an den wechselnden Bedarf angepasst werden muss. Aus diesem Grund werden regelmäßig auf Wunsch von Einrichtungen neue Seminare konzipiert und bestehende Angebote überarbeitet. Nicht mehr nachgefragte Formate werden eingestellt. Die Serviceleistungen stehen auch Nichtmitgliedern offen.

Im Businessgeschäftsfeld bestand in der Vergangenheit eine wichtige Funktion darin, den Sozialunternehmen durch das Netzwerk zu ermöglichen, Aufträge zu übernehmen, die keines allein hätte stemmen können. Dieser Vorteil verliert seit Jahren an Bedeutung, da kaum noch Aufträge in dieser Größenordnung von Kunden vergeben werden.

Viel interessanter ist heute die Funktion gegenüber dem Kunden gemeinsam als ein Lieferant für alle Leistungen auftreten zu können, völlig unabhängig davon, in welchem Sozialunternehmen sie erbracht werden, auch die Bildung eines »virtuellen Unternehmens« ist möglich.

## **Steuerung und Kommunikation**

Jedes angeschlossene Sozialunternehmen benennt einen Delegierten, dessen Aufgabe es ist, den Kontakt zur Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG zu pflegen und als Bindeglied zwischen der eigenen Einrichtung und der Genossenschaft zu fungieren. Um die Delegierten in ihrer Funktion zu unterstützen, lädt die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG regelmäßig zu Delegiertenversammlungen zum Informationsaustausch und zur Vernetzung ein.

Anders als in den Anfangsjahren, als ein sehr überschaubarer und in seiner regionalen Verteilung eher homogener Kreis von Werkstätten und ihre Mitarbeitenden einen direkten Kontakt zueinander pflegen konnten, ist es in den vergangenen drei Jahrzehnten immer wichtiger geworden, die Gelegenheiten zur Begegnung zu schaffen, die Kommunikation zu regeln und das Netzwerk untereinander zu stärken. Die wichtigsten Kommunikationsorte mit den Vertreterinnen und Vertretern sind heute die jährliche Vollversammlung, die Delegiertenversammlungen, Exkursionen, Workshops und Seminare, Betreiber- und Marktleitungsversammlungen für Kooperationsprojekte und im Alltag E-Mail, Telefon und im Geschäftsfeld Business das Anfrageportal.

Die Genossenschaft arbeitet über die eigenen Mitglieder hinaus mit anderen Partnern zusammen. So gibt es seit 2012 eine Zusammenarbeit mit einem vergleichbaren Werkstättenzusammenschluss in Polen, die in Vereinsform organisiert ist. Dieser Zusammenschluss konnte, dank einer Förderung der Aktion Mensch, bei der Gründung beraten werden und verbessert nun selbst erfolgreich die Position der Einrichtungen für Menschen mit Behinderung in Polen.

## **Herausforderungen**

Das breite Spektrum der Sozialunternehmen fordert auf der anderen Seite die Genossenschaft heraus. Um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitglieder begegnen zu können, hat sich die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG selbst in den vergangenen Jahren immer vielfältiger aufgestellt.

## Social Franchising – Beispiel CAP-Lebensmittelmärkte

Unter der Marke »CAP ... der Lebensmittelpunkt« firmieren heute über hundert Märkte mit einem Lebensmittelvollsortiment. Sie haben den Anspruch, den Bewohnerinnen und Bewohnern an ihrem Wohnort fußläufig die Möglichkeit zum Einkauf aller Dinge des täglichen Bedarfs zu bieten. Mindestens 40 Prozent der dort beschäftigten Menschen haben eine Behinderung. Damit leisten die Märkte einen wichtigen Beitrag zur Inklusion von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt.

Nachdem die ersten CAP-Märkte ab 1999 unter der Regie der femos gGmbH, der Integrationsfirma der Gemeinnützigen Werkstätten und Wohnstätten GmbH, entstanden waren, hat die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG (gdw süd) in Stuttgart aus den CAP-Märkten 2001 ein Social-Franchising entwickelt. Betreiber der einzelnen selbstständig wirtschaftenden CAP-Märkte sind Werkstätten für behinderte Menschen und Integrationsunternehmen.

»Social Franchising« als Geschäftsmodell war in der Szene der Sozialunternehmen zu diesem Zeitpunkt, zumindest in Deutschland, noch kaum verbreitet. Der Franchisegeber liefert Konzept und Beratung und erhebt dafür regelmäßig eine Franchisegebühr. Die Franchisenehmer tragen das wirtschaftliche Risiko und die Verantwortung für den einzelnen Markt und sind die Arbeitgeber der beschäftigten Menschen mit und ohne Behinderung. Ist der Betreiber eines CAP-Marktes ein Integrationsbetrieb, dann sind alle Mitarbeitenden sozialversicherungspflichtig beschäftigt, unabhängig davon, ob sie eine Behinderung haben oder nicht.

Da die gdw süd einschätzte, dass es sowohl Bedarf an Lebensmittelmärkten nach dem Vorbild der ersten CAP-Märkte als auch weitere Sozialunternehmen geben würde, die einen CAP-Markt eröffnen würden, war sie bereit in Vorleistung zu gehen. In den ersten Jahren deckten die Einnahmen aus den Kooperationsgebühren die notwendige Beratung nicht. Heute dagegen ist es umgekehrt, der Consumerbereich, zu dem die CAP-Märkte gehören, hat sich zu einem wichtigen Standbein der Genossenschaft entwickelt und die Einnahmen tragen zum positiven Gesamtergebnis bei.

Die positive Entwicklung der CAP-Märkte basiert auf einem Konzept, das gleich mehrere Herausforderungen aufgreift und marktgerecht miteinander verknüpft – eine klassische Win-Win-Situation. Erstens ist insbesondere durch den demografischen Wandel und den



Rückzug des Lebensmitteleinzelhandels aus der Fläche (Trend zu immer größeren Verkaufsflächen, Aufgabe von Objekten ohne oder mit wenigen Parkmöglichkeiten) ein Bedarf entstanden. Zweitens ist es möglich, mit dem Konzept der CAP-Märkte diesen Bedarf marktkonform zu bedienen. Das Konzept beruht auf passgenauer Beratung der Sozialunternehmen, einer für die Standorte und Flächen optimierten Sortimentsgestaltung und nicht zuletzt den passenden Partnern in den Bereichen Warenversorgung, PR und Fortbildung.

Das Konzept hat auch im ökonomischen Sinne seine Nachhaltigkeit bewiesen: Die Märkte tragen sich aus ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit heraus. Damit die Zustimmung für eine Neueröffnung gegeben wird, muss ein neues Objekt laut Standortanalyse wirtschaftlich zu betreiben sein. Für dieses Analyseergebnis muss ein positives Ergebnis spätestens nach einer Investitionsförderung als Anschub, beispielsweise durch die Aktion Mensch, zu erwarten sein. Manchmal tritt im Laufe der Zusammenarbeit die eine oder andere Schwierigkeit auf. Beispielsweise gilt wie in jeder Kooperation, auch bei den CAP-Märkten, dass sich nicht immer alle Kooperationspartner an Absprachen halten. Wenn nötig können die Spezialisten der Genossenschaft im Verlauf der Kooperation beratend tätig werden und unterstützen, wenn betriebswirtschaftliche Schwierigkeiten auftreten, doch letztendlich müssen die notwendigen Maßnahmen

im einzelnen Markt umgesetzt werden. Geschieht das nicht, muss im ungünstigsten Fall die Schließung eines Marktes in Erwägung gezogen werden. Dieses konnte leider in einigen Fällen nicht vermieden werden.

Aus den vergangenen 15 Jahren hat die Genossenschaft den Schluss gezogen, dass es empfehlenswert ist, möglichst viel Konfliktpotenzial im Vorfeld auszuräumen, indem klare Forderungen aufgestellt werden und Rechte und Pflichten, beispielsweise im Kooperationsvertrag und Handbuch, allen Beteiligten dargelegt werden. Im Kooperationsvertrag sind die Bedingungen der Zusammenarbeit in organisatorischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht festgehalten. Dazu gehören die Leistungen der Genossenschaft gegenüber dem Partner: Durchführung einer Standortbewertung, Vermittlung der Kooperationsrichtlinien, Einrichtungsberatung, Unterstützung bei der Personalauswahl, Schulung und Begleitung, Organisation eines Informations- und Erfahrungsaustausches, Bereitstellung einer Marktorderstruktur, Unterstützung bei der Erfolgskontrolle, Durchführung eines Jahresgesprächs, laufende Betreuung durch die Genossenschaft, Teilnahme an Rahmenvereinbarungen mit Dritten (Lieferanten etc.), Information über Fördermöglichkeiten, regelmäßige Information über die allgemeine Marktsituation sowie die Entwicklung der Sortimente und Dienstleistungsangebote. Im Kooperationsalltag



ist das Einbeziehen der Betreiber, neuerdings auch der Marktleitungen, in die Weiterentwicklung und Ausgestaltung, beispielsweise in Bezug auf die Jahresaktionen, ein wichtiger Ansatzpunkt, um Unterstützung für Neuerungen und Veränderungen zu erreichen und Konflikte zu vermeiden. Neben der alltäglichen bilateralen Zusammenarbeit werden regelmäßige Treffen abgehalten. Im Unterschied zum klassischen Franchising haben die Betreiber auch (sofern sie räumlich

auf dem Gebiet der Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG verortet sind) die Möglichkeit, als Mitglieder der Genossenschaft, die gleichzeitig ihr Franchisegeber ist, auf deren Ausrichtung direkt Einfluss zu nehmen. Um besser auf die Bedürfnisse der Franchisenehmer eingehen zu können, wurde eine Franchisepartner-Befragung durchgeführt und die Ergebnisse fließen nun in die Ausrichtung der Kooperation ein.

Die CAP-Märkte haben in den letzten Jahren bereits zur Ausdifferenzierung des Angebots der Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG geführt. So sind im Geschäftsfeld Consumer-Projekte in den letzten Jahren weitere Kooperationsangebote entstanden.

Eva Schulte  
www.cap-markt.de

So musste zwar während der Finanz- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009 ein schmerzhafter Umsatz- und Ertragsseinbruch verkraftet werden; aber dennoch geriet die Genossenschaft nicht in existenzielle Schwierigkeiten, da die Aufträge einer breiten mittelständischen Kundenbasis entstammten, eine einseitige Ausrichtung auf Automotivaufträge hätte in dieser Situation zu größeren Schwierigkeiten führen können.

Ein anderes Beispiel ist der Wegfall der Recycling-Aufträge bei den Elektroaltgeräten, die durch eine veränderte gesetzliche Grundlage entfielen. In den Anfangsjahren war die Übernahme und fachgerechte Entsorgung die Basis für den Erfolg der Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG. Diese Aufträge haben noch in 2006 zu mehr als einem Drittel des Umsatzes der Genossenschaft beigetragen und der schlagartige Umsatzrückgang musste verkraftet werden. Dieses gelang ebenfalls aufgrund des breiten Angebotspektrums binnen weniger Jahre sehr gut, sodass trotz eines Rückgangs des Umsatzanteils der Elektroaltgeräteentsorgung auf aktuell noch drei bis vier Prozent der Umsatz gleichzeitig weiter gesteigert werden konnte.

## Konflikte

Eine grundsätzliche Herausforderung besteht in dem Widerspruch, dass die Mitglieder dann auf der Suche nach Aufträgen sind, wenn die Wirtschaftslage schwierig ist, bei guter wirtschaftlicher Lage aber, wenn die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG für viele Anfragen geeignete Anbieter sucht, keine Kapazitäten frei haben, um Leistungen innerhalb der Genossenschaft anzubieten. Hier gilt es gemeinsam Kapazitäten herauszuarbeiten, neue Arbeitsfelder in Werkstätten

zu entwickeln und auch Verständnis zu wecken, dass Kundenbeziehungen in guten Zeiten aufgebaut werden müssen, um auf einer verlässlichen Basis auch in schwierigeren Zeiten verbindlich zu tragen.

Da im Businessbereich der Dreh- und Angelpunkt der Arbeit die Vermittlung von Aufträgen Dritter in die Sozialunternehmen ist, kommt der Regelung von Folgeaufträgen beim fairen Umgang miteinander eine große Bedeutung zu. Diese Regelung sichert Sozialunternehmen Kundenschutz zu. Das heißt: Ein Sozialunternehmen, das bereits für einen Kunden tätig geworden ist, hat bei einer neuen Anfrage ein Erstzugriffsrecht. Die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG wird die Anfrage zuerst an diese Einrichtung weiterleiten, die daraufhin drei Tage Zeit hat, ein Angebot abzugeben.

Weiteres Konfliktpotenzial liegt im Vertriebskostensatz der Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG. Nicht alle Sozialunternehmen sind bereit anzuerkennen, dass für die Kundenbetreuung, Akquise und Auftragsabwicklung einige Kosten anfallen, die gedeckt werden müssen. Ein geringeres Problem tritt auf, wenn das Sozialunternehmen bei der Angebotsabgabe anmerkt, dass es aus fachlicher Sicht davon ausgeht, dass der Spielraum für einen marktgerechten Preis gering ist, dann gilt der Grundsatz der Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG »kein Auftrag soll am gdw-Anteil scheitern, aber auch kein Auftrag ohne gdw-Anteil durchgeführt werden« und es wird ein individueller Aufschlag abgestimmt.

Im Vergleich zu zeitlichen Gepflogenheiten, die sich in den letzten Jahren in der freien Wirtschaft herausgebildet haben, benötigen viele Sozialunterneh-

men deutlich länger, um ein Angebot abzugeben. Diese Frist wird heutzutage von manchem Unternehmen nicht mehr gewährt, was immer wieder zu Unmut bei den Anbietern führt, welche die Genossenschaft für die kurze Frist zur Angebotsabgabe verantwortlich machen oder bei einem zu spät eingereichten Angebot verärgert sind, nicht mehr berücksichtigt zu werden. Um dieses Minenfeld möglichst zu umgehen, raten die Verantwortlichen aus der Genossenschaft immer im Zweifelsfalle nachzufragen, ob eine Angebotsabgabe noch Sinn macht, bevor man Zeit und Mühe in ein Angebot investiert.

Nachdem die Anfragezahl immer weiter stieg und Größenordnungen von 700 bis 800 Neuanfragen pro Jahr umfasste, wurde die Übersicht über die Anfragen mittels einer Excel-Tabelle und die Information der Einrichtungen via E-Mail-Verteiler immer unübersichtlicher. Deshalb wurde ein internes Internet-Portal mit exklusiven Zugriffsrechten entwickelt, in das alle Angaben zu einer Anfrage mit Fotos, Zeichnungen und Stücklisten hochgeladen werden können und für alle, die über die notwendigen Zugangsdaten verfügen, sichtbar sind. Es ist Konsens unter den Mitgliedern, dass alle Anfragen einsehbar sind, auch solche, die der Folgeauftragsregelung unterliegen.

## Gemeinnützigkeit

Die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG erhält keine staatliche Förderung, sondern finanziert sich zu einhundert Prozent aus ihren Marktaktivitäten.

Ein Pluspunkt für die beteiligten Sozialunternehmen ist, dass sie als Anteilseigner an der Genossenschaft keine Mitgliedsbeiträge zahlen müssen. Sie tragen nur die Kosten für konkrete nachgefragte

Leistungen, beispielsweise für den Besuch von Seminaren oder die Inanspruchnahme von Beratung. In der Hauptsache finanziert sich die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG durch ihr Kundengeschäft. Sie erhält Provisionen aus Aufträgen und ist am Verkauf von Produkten aus den Sozialunternehmen beteiligt. Des Weiteren erzielt sie aus der Beschaffungskoope- ration Lieferantenboni und erhält insbesondere aus den Consumer-Projekten Kooperationsgebühren.

Die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG ist von ihren Anfängen bis Ende 2012 als gemeinnützig und mildtätig anerkannt gewesen. Dem Verlust der Gemeinnützigkeit ging eine einige Jahre andauernde Diskussion mit der zuständigen Finanzbehörde über die aktuelle Ausrichtung und die Rechtmäßigkeit der Gemeinnützigkeit voraus, die mit der Aberkennung endete.

Der Verlust der Gemeinnützigkeit hatte keine mittelfristigen Auswirkungen. Die Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG hat sich, als der Bescheid der zuständigen Finanzbehörde vorlag, entschieden, keine Rechtsmittel einzulegen, sondern den Bescheid zu akzeptieren, um keine Ressourcen in einen Rechtsstreit zu investieren. Im Rückblick war dies die richtige Entscheidung, da keine Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit feststellbar waren. Der überwiegende Anteil der Kunden sind in Deutschland ansässige Unternehmen der Privatwirtschaft für die die zuzahlende Umsatzsteuer von 19 % ein durchlaufender Posten ist.

## Rechtsform

Aus struktureller Sicht passt das urdemokratische Prinzip des Genossenschaftswesens – jedes Mitglied hat eine Stimme – perfekt zum Anspruch der meisten der organisierten Sozialunternehmen. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist die Rechtsform der Genossenschaft auch deshalb sehr positiv zu werten, weil sie neben der Mitgliederversammlung auch einer nennenswerten Anzahl von Personen ermöglicht, stetig in den Organen, Vorstand und Aufsichtsrat, mitzuarbeiten. Durch die Mitarbeit in den Gremien wird die Identifikation mit der Arbeit der Genossenschaft verstärkt.

Grundsätzlich ist der Bekanntheitsgrad der Genossenschaft als gering einzuschätzen, wenn eine mögliche Rechtsform für ein Sozialunternehmen gesucht wird. Andererseits entwickelt sich die Genossenschaftsbewegung seit einigen Jahren insgesamt positiv. Eine Reihe von Genossenschaften, auch in ganz neuen Tätigkeitsfeldern – Dorfläden, Energiegenossenschaften, Public Relations – hat sich neu gegründet. Trotzdem ist davon auszugehen, dass das Potenzial für Genossenschaften als Rechtsform gerade auch im sozialen Bereich längst nicht ausgeschöpft ist.

Ein Sozialunternehmen, das als Genossenschaft organisiert ist, hat den Genossenschaftsverband als beratende und prüfende Institution, aber auch als Bildungseinrichtung und Interessenvertretung an seiner Seite. Welche Rechtsform bietet eine vergleichbare Unterstützung? Vereine, gGmbHs sind nicht automatisch in einer vergleichbaren Institution organisiert, wenn sich auch Stiftungen dem Stiftungsverband anschließen oder Einrichtungen über Dachverbände wie Diakonie und Caritas, Paritätischen Wohlfahrtsverband, Lebenshilfe oder Arbeiterwohlfahrt organisieren können.

Ein großer Vorteil der Zusammenarbeit im Genossenschaftsverband kann gerade in der heterogenen Mitgliederstruktur gesehen werden. Der Anspruch des Cross-Netzwerks und der kollegialen Beratung über das eigene Geschäftsfeld hinaus ist unterhalb der Mitglieder des Genossenschaftsverbandes leicht zu bewerkstelligen, da sich hier eben nicht nur Unternehmen der gleichen Branche, der gleichen konfessionellen Zugehörigkeit oder mit der gleichen Entstehungshistorie begegnen.

*Der vorstehende Beitrag sowie die Ausführungen im Kasten werden in ausführlicher Fassung im nächsten Sonderband der Zeitschriften Blätter der Wohlfahrtspflege und SOZIALwirtschaft erscheinen. In dem von Prof. Dr. Stefan Schick herausgegebenen Sammelband über »Kooperationen in der Sozialwirtschaft« werden zahlreiche sozialpolitische, konzeptionelle, rechtliche, wirtschaftliche Aspekte der Zusammenarbeit verschiedener Verbände, Träger, Unternehmen und Gremien im Sozial- und Gesundheitswesen beleuchtet. Der Band soll Anfang nächsten Jahres vorliegen. [www.nomos.de](http://www.nomos.de)*

## Literatur



**Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e. V. (Hg.) (2014):** Wir leben Genossenschaft. 1864-2014. 150 Jahre Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband. Karlsruhe.

**Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (Hg.) (o.J.):** Die deutschen Genossenschaften in Europa. Ohne Ortsangabe.

**Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.** [www.dgrv.de/de/ueberuns.html](http://www.dgrv.de/de/ueberuns.html) (abgerufen am 09.02.2017).

**Gellenbeck, Konny (2012):** Gewinn für alle! Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft. Frankfurt am Main.

**Hagenbucher, Thomas:** Eine großartige Anerkennung für alle Genossenschaften. In: Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e. V. (Hg.): Genograph, 2017, Stuttgart. 6-7.

Malteser Hilfsdienst

**»Sie fehlen uns noch!«**

**Aktiv werden – ehrenamtlich engagieren:**

Erfüllen Sie Ihre Freizeit mit Sinn:  
Schenken Sie hilfebedürftigen Menschen Ihre Zeit und Ihre Fähigkeiten, z.B. in der

**Behindertenbetreuung.**

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf – wir beraten Sie gerne.

Weitere Infos unter:  
[www.malteser.de/aktiv-werden](http://www.malteser.de/aktiv-werden)

 **Malteser**  
...weil Nähe zählt.