**Gesamtstruktur von Kooperativen (und Unternehmertum)**

Januar 2020

Hier sollen einige Gesichtspunkte zur Gesamtstruktur und der unternehmerischen Tätigkeit von Kooperativen dargestellt werden.

Die gefundenen Modelle werden kurz skizziert und diskutiert (ohne Anspruch auf Vollständigkeit).

**Modell 1: Geschäftstätigkeit innerhalb der Kooperative ohne Tochter-Betriebe**

Beispiele:

Landwege eG, VG Dresden eG, Naturkäserei Tegernseer Land eG, und viele Genossenschaftsläden

Charakteristik:

In der Regel sind es kleiner oder mittlere Kooperativen, in der verschiedene Stufen der Wertschöpfungskette zusammen geschlossen sind und eine oder zumindest wenige Geschäftsbereiche unter einem Dach betrieben werden. Landwege betreibt überwiegend Bio-Einzelhandel, hat aber kürzlich eine Bäckerei übernommen und betreibt etwas Verarbeitung für die Bistros. VG Dresden betreibt ebenso Bio-Einzelhandel mit geringer Verarbeitung für die Bistros. Die Naturkäserei betreibt eine Heumilchkäserei mit eigenem Vertrieb und Gaststätte.

Vorteile:

Durch die einfache Struktur und die Überschaubarkeit haben die Verbraucher-Mitglieder das Gefühl, das Erleben, im „eigenen“ Laden einzukaufen.   
Der notwendige Umsatz wird durch die eigene Geschäftstätigkeit erzielt und es genügen einfache „Richtlinien“, nach denen Betriebe aufgenommen und deren Produkte vermarktet werden.

Bei Genossenschaften kann sehr einfach Kapital von den Mitgliedern eingeworben und in die Geschäftsbereiche investiert werden.

Mögliche Herausforderungen:

Herausfordernd könnte werden, wenn die Betriebe größer und diverser werden. Weniger gut laufende Geschäftsbereiche belasten den Gesamtbetrieb, oder gefährden ihn bei einer Insolvenz.

Eine Unternehmensform wie die Genossenschaft kann durch die Vorstände mit unternehmerischen Dynamik geführt werden, wenn die Abstimmungsprozesse zwischen Generalversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand gut gelingen. Sollte dies nicht der Fall sein, kann es sinnvoll sein Geschäftsbereiche in Tochter-GmbHs etc. auszulagern.

**Modell 2: Geschäftstätigkeit innerhalb der Kooperative in Tochterunternehmen**

Beispiele:

Odin in Holland, Oikopolis in Luxemburg

Charakteristik:

Es sind größere und komplexe Kooperativen, die über mehrere Jahrzehnte wuchsen und zum heutigen Strukturbild gelangten. Beide Projekte betreiben Bio-Einzelhandel, umfangreichen Bio-Großhandel, Oikopolis zusätzlich Milchverarbeitung, Odin zusätzlich eine Bio-Restaurant. Beide engagieren sich entweder selbst oder über eine Partnerorganisation in der gemeinnützigen Arbeit wie dem Betreiben eines Schulbauernhofes, einer Imkerei oder der Pflanzenzüchtung.

Vorteile:

Auch komplexe Geschäftstätigkeit ist durch verschiedene unternehmerische Einheiten durch die in ihren Bereichen kompetenten Geschäftsführer gut zu organisieren. Probleme in den einzelnen Geschäftsbereichen werden schnell sichtbar und können gelöst werden, oder würden bei Insolvenz den Mutterbetrieb weniger gefährden.

Durch die Muttergesellschaft wird der Ausgleich zwischen den Geschäftsteilen und der Blick aufs Ganze gewährleistet.

Mögliche Herausforderungen:

Die Unterteilung in einzelne Unternehmen ist erst ab einer gewissen Größe sinnvoll. Entsprechend ist bei Neugründungen eher eine Übergangsmöglichkeit von einer einfacheren Form in eine komplexere Unternehmensstruktur vorzusehen (wenn Neugründungen überhaupt so groß werden wollen, auch kleinere und regionale Kooperativen können erfolgreich sein).

Den Blick aufs Ganze nicht zu verlieren ist in komplexen Strukturen von großer Bedeutung und dieser muss gepflegt werden.

**Modell 3: „Regionale Gemeinschaftsmarke“ ohne/mit geringer Geschäftstätigkeit**

Beispiele:

Tagwerk eG, Xäls eG

Charakteristik:

In diesem Bereich finden sich Kooperativen, die entweder neu gegründet wurden und vorerst noch keine eigene Handels- oder Verarbeitungstätigkeit betreiben. Oder Kooperativen, welche eigene Handels-/Verarbeitungstätigkeit hatten und diese überwiegend in selbständige Unternehmen überführt haben (ohne Unternehmensbeteiligung oder mit Minderheits-Beteiligung).

Vorteile:

Es kann ein guter Einstieg in die kooperative Tätigkeit sein. Die Kooperative konzentriert sich auf die Vergabe ihrer Regionalmarke, schafft klare Bedingungen für ihre Nutzung, koordiniert zwischen den Wertschöpfungspartnern und betreibt Marketing/Öffentlichkeitsarbeit.

Die Geschäftstätigkeit ist weitgehend bei den Partnerbetrieben und belastet damit bei Problemen auch die Kooperative nicht direkt (aber natürlich lebt auch diese Kooperative vom Erfolg ihrer beteiligten Betriebe).

Die Geschäftstätigkeit wird überwiegend von selbständigen Unternehmern auf eigenes Risiko geführt.

Mögliche Herausforderungen:

Da die eigentliche Geschäftstätigkeit (wie das Führen von Biomärkten) mehr außerhalb bleibt, stellt sich die Frage nach dem Zusammenhalt der Unternehmer unter dem Gesamtdach. Letztere erfordert eine starke assoziative Arbeit, sonst verliert das Ganze an Kraft.

Auch die Verbraucher erleben nur bedingt, dass sie in „ihrem“ Markt einkaufen, denn er ist rechtlich selbständig. Die Identifikation der Verbraucher zu erreichen ist also auch aufwändiger oder sogar in dem Maße wie bei Modell 1 kaum zu erreichen.

Weiterhin ist die Gewinnung von Eigenkapital für die Unternehmen von den eigenen Mitgliedern deutlich erschwert. Z.B. macht es das Genossenschaftsrecht den Genossenschaften recht leicht, Eigenmittel von den eigenen Genossen für die Geschäftstätigkeiten zu gewinnen (über Anteile und Nachrangdarlehen). Ein Potential, das ohne eigene Geschäftstätigkeit weniger leicht genutzt werden kann. Denn das gemeinsame Eigentum an Betrieben durch die Wertschöpfungskette hat eine stark verbindende Qualität.