



Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Belegschaftsgenossenschaften für regenerative Energien

EIN HANDBUCH FÜR BETRIEBSRÄTE



Belegschaftsgenossenschaften für regenerative Energien

EIN HANDBUCH FÜR BETRIEBSRÄTE

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



IMPRESSUM

Autoren: Markus Allbauer
Prof. Bernd Heins
Iris Tuttlies
(INEP Institut)
Im Auftrag von: Hans-Böckler-Stiftung
IG Metall Emden
Stand: März 2013

Ein herzlicher Dank gilt Martin Refle vom Volkswagen (VW) Betriebsrat am Standort Emden sowie Egon Hinrichs, welche durch die Bereitstellung ihres Erfahrungswissens die Erstellung dieses Handbuchs erst ermöglicht haben. Ein großes Dankeschön geht zudem an Ralf-Peter Janik vom Genossenschaftsverband Weser-Ems, an Gerold Hagena von Lichtkraft Nord, an Horst Davids von der Volkswagen Werksleitung in Emden und an Christian Sprute für ihre inhaltlichen Anmerkungen zur Gründung einer Belegschafts-Genossenschaft.

© Copyright 2013 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Gestaltung: Gaby Sylvester, Düsseldorf, www.sylvester-design.de

Produktion: Das Druckhaus Beineke und Dickmanns GmbH
Printed in Germany 2013
Bestellnummer: 30414

BILDNACHWEISE

Titel: © Jürgen Fälchle, Andres Rodriguez, VRD, Eyematrix
Innenseiten: Unclesam (S. 7), mirpic (S. 11), Andres Rodriguez (S. 19),
.shock (S. 25), pressmaster (S. 58, 67) – alle Fotolia.com

INHALT

8	VORWORT
11	I. EINLEITUNG: Energie und Belegschaftsgenossenschaften im Wandel der Zeit
12	I. 1. Entwicklung und Aktualität von Genossenschaften
14	I. 2. Energiegenossenschaften und ihr Beitrag zur Energiewende
16	I. 3. Die Belegschaftsgenossenschaft
19	II. DIE ROLLE DES BETRIEBSRATS
20	II. 1. Spannungsfelder für den Betriebsrat
22	II. 2. Proaktivität: Verantwortung übernehmen und Beteiligung schaffen
25	III. HANDLUNGSLEITFADEN
	zur Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft
27	Phase 1: Planung und Vorbereitung
28	1.1. Projektinitiative
30	1.2. Erste Schritte
38	1.3. Beteiligung von Projektpartnern
43	1.4. Kommunikation der Projektidee
48	Phase 2: Die Genossenschaftsgründung
49	2.1. Die Genossenschaft: Eigenschaften und Besonderheiten einer beteiligungsorientierten Rechtsform
53	2.2. Die Satzung
57	2.3. Formaler Gründungsprozess
60	Phase 3: Verwaltung und Erneuerung
61	3.1. Genossenschaftsverwaltung
63	3.2. Die Generalversammlung
65	3.3. Weiterentwicklung und Erneuerung
67	IV. ANHANG
68	Exemplarische Checkliste zur Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft
72	Kontaktinformationen
74	Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung

ÜBERSICHTEN & ABBILDUNGEN

ÜBERSICHTEN

- 26 Übersicht 1: Die Phasen bei der Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft
- 27 Übersicht 2: Die Vorbereitungsphase
- 48 Übersicht 3: Die Gründungsphase
- 60 Übersicht 4: Verwaltung und Erneuerung

ABBILDUNGEN

- 14 Abbildung 1: Bestand an Energiegenossenschaften lt. Genossenschaftsregister
- 22 Abbildung 2: Betriebsräte in betrieblichen Innovationsprozessen
- 40 Abbildung 3: Zentrale Stakeholder der Belegschaftsgenossenschaft
- 49 Abbildung 4: Grundwerte von Belegschaftsgenossenschaften

FOTOS VW

- 29 Belegschaftsgenossenschaft/Gründungsteam
- 36 Belegschaftsgenossenschaft/Entwicklung

ABKÜRZUNGEN & SYMBOLE

ABKÜRZUNGEN

EEG Erneuerbare-Energien-Gesetz
eG Eingetragene Genossenschaft
EK Eigenkapital
FK Fremdkapital

SYMBOLE



Literaturhinweis oder Hinweis auf weiterführende Dokumente



Auf den Punkt gebracht: Veranschaulicht die Hinweise aus dem Handbuch anhand des Praxisbeispiels der VW Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG



Vorwort



Prof. Dr. Bernd Heins
Direktor INEP Institut
Oldenburg gGmbH

Vor dem Hintergrund von Transformation, Strukturwandel und Energiewende geraten Konzepte und Modelle des nachhaltigen Wirtschaftens als Ziel für eine bessere Zukunft und damit neue unternehmerische Organisationsformen und -strukturen in den Vordergrund. Vor allem sind dies kooperative Modelle, durch welche alternatives Wirtschaften und eine soziale Gestaltung der Transformation ermöglicht werden sollen. Ein sich großer Beliebtheit erfreuendes Modell ist das der Genossenschaft, die beispielhaft die Eigenschaften von mehr Nachhaltigkeit und demokratischer Partizipation verkörpert.

Das INEP Institut hat es sich zum Ziel gesetzt, soziale Nachhaltigkeit für eine sozialverträgliche Gestaltung der Transformation und Energiewende zu kommunizieren. Als gemeinnütziges Forschungs- und Beratungsinstitut, das sich schwerpunktmäßig der Rolle der ArbeitnehmerInnen und organisierter Arbeitnehmerstrukturen in der Energiewende widmet, nehmen wir kooperative Modelle, wie Genossenschaften, als mögliches Arbeitnehmerbeteiligungsmodell wahr.

Die Belegschaftsgenossenschaft VW Emden zeigt beispielhaft und vorbildlich, welche Rolle ArbeitnehmerInnen in der Energiewende einnehmen können und wie eine Beteiligung der ArbeitnehmerInnen an der sozialen Gestaltung der Transformation und Energiewende aussehen kann. Durch die Gründung der Genossenschaft, initiiert durch den Betriebsrat, wurden ArbeitnehmerInnen an nachhaltigkeitsorientierten Effizienzlösungen im betrieblichen Umfeld aktiv beteiligt.

Mit dem Handbuch möchte INEP den Wirkungsbereich des erfolgreichen Modells ausdehnen und weiteren Initiatoren ein Hilfsmittel zur Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft an die Hand geben. Darüber hinaus möchten wir aufzeigen, dass alle gesellschaftlichen Gruppen in der Entwicklung von Lösungsansätzen für das Gelingen der Energiewende bedacht werden müssen und dass mit Hilfe von kooperativen Modellen eine soziale Gestaltung der Transformation möglich ist.

Prof. Dr. Bernd Heins
Direktor INEP Institut Oldenburg gGmbH

Im Nachhinein kann die Entscheidung zur Gründung einer Belegschafts-genossenschaft sicherlich als ein Wagnis bezeichnet werden. Doch bereits in der Anfangsphase zeigte sich in überraschend positiver Weise, auch für den Betriebsrat, welches Vertrauen die KollegInnen dieser Initiative entgegenbrachten.

Im Laufe des Prozesses hat man gespürt, was diese Beteiligung und Partizipation in den Menschen auslöste und wie das Vorhaben etwas bewegte. Die KollegInnen haben sich klar positioniert und sich gerne in das Projekt eingebracht. Obwohl die Rendite zunächst geringer als erwartet ausfiel, ist das Engagement der Beteiligten und die Identifikation mit dem Projekt bemerkenswert. Es freut mich zu spüren, dass für die Menschen, neben den finanziellen Anreizen, Aspekte wie Umweltschutz und die Gemeinschaft der Belegschaft im Vordergrund stehen. Die Tatsache, dass es um etwas Eigenes, um „ihr“ gemeinsames Projekt ging, stellte die Renditeerwartung in den ersten Jahren in den Schatten. Heute ernten sie die Früchte ihrer Mitgliedschaft.

Mit diesem Handbuch wollen der Betriebsrat und ich persönlich, den KollegInnen in anderen Unternehmen Mut machen, solche Vorhaben anzugehen. Denn Belegschaftsgenossenschaften können das Zusammengehörigkeitsgefühl von MitarbeiterInnen und ihre Gemeinschaft, aber auch die Identifikation mit dem Werk stärken. Darüber hinaus können sich MitarbeiterInnen und Unternehmen gemeinsam aktiv an der Energiewende beteiligen. Die demokratische Struktur der Genossenschaft fördert die interne Kommunikation, was wiederum beiden Seiten Vorteile verschafft. Bei den MitarbeiterInnen fördert sie die Mitbestimmungskultur. Gleichzeitig kann die Belegschaftsgenossenschaft ein Beitrag zur Standortsicherung und somit zur Beschäftigungssicherung sein.

Wer sich auf den Weg macht, bekommt große Unterstützung und kann auf Erfahrungswissen anderer zurückgreifen. Besonders hervorzuheben ist die unterstützende Rolle der Genossenschaftsverbände in wirtschaftlichen und rechtlichen Fragen. Ihre Expertise bei der Gründung und Verwaltung einer Genossenschaft ist wichtig und relativ kostengünstig.



Martin Refle
Projektinitiator und
Volkswagen Betriebsrat

Ich hoffe, dass dieses Handbuch viele Interessenvertretungen motiviert, sich auf den Weg zu machen, um mit Belegschaftsgenossenschaften für regenerative Energien vielen KollegInnen die Möglichkeit zu geben, sich für die Energiewende einzusetzen und ihr eingesetztes Kapital sicher zu verzinsen. Für Rückmeldungen wären wir dankbar.

Mein Dank gilt dem INEP-Institut für die gute und praxistaugliche Aufbereitung des Handbuchs und der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Unterstützung.

Martin Refle
Projektinitiator und Volkswagen Betriebsrat



EINLEITUNG: Energie- und Belegschafts- genossenschaften im Wandel der Zeit

Abschnitt I

Längst sind Genossenschaften ihren traditionellen Branchen, wie der Landwirtschaft, entwachsen und haben ein breites Spektrum an Anwendungsbereichen für sich entdeckt. Ob Wohnungsgenossenschaften, Konsumgenossenschaften oder Kreditgenossenschaften – die Verbreitung über Industrie- und Branchengrenzen hinweg spricht für die Vielfalt der genossenschaftlichen Idee. Genossenschaften stehen heute für Beteiligung, Solidarität und Wirtschaftlichkeit. Der Zeitpunkt für eine Genossenschaftsgründung könnte kaum ein besserer sein: Genossenschaften sind politisch gewollt, leisten einen gewichtigen Beitrag hinsichtlich der Zielfunktion einer nachhaltigen Entwicklung und haben mit der Gesetzesnovellierung aus dem Jahr 2006 einen angemessenen rechtlichen Rahmen erhalten. Unter diesen Voraussetzungen hat die Rechtsform der Genossenschaft insbesondere im energiewirtschaftlichen Kontext an Bedeutung gewonnen.

Basisdemokratische Entscheidungsstrukturen, Mitgliederorientierung und der Beteiligungsaspekt sind zentrale Eigenschaften, welche die Gemeinsamkeiten von genossenschaftlichen und gewerkschaftlichen Zielsetzungen deutlich machen. Eine Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien, bei der sich MitarbeiterInnen als Mitglieder an einem Projekt beteiligen, baut auf eine innovative Art und Weise auf diesen Parallelen auf. Sie nimmt die sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen der Energiewende zum Ausgangspunkt, um beteiligungsorientierte Projekte im betrieblichen Umfeld zu verwirklichen.

I. 1. Entwicklung und Aktualität von Genossenschaften

*Modernisierung der
Genossenschaft unter
Beibehaltung ihrer
Grundwerte*

Als im Jahr 1889 das Genossenschaftsgesetz erstmalig in Kraft trat, war der Genossenschaftsgedanke eng mit dem Kontext der Industrialisierung in Europa und den daraus resultierenden sozialen und wirtschaftlichen Umbrüchen verbunden. Genossenschaften standen für Selbsthilfe und wirtschaftliche Absicherung durch Kooperation und Zusammenschluss von Kaufleuten. Dieser Gemeinschaftsgedanke hat die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen des 20. Jahrhunderts überdauert und zu einer stetigen Erneuerung der Rechtsform unter Beibehaltung der Grundprinzipien geführt.

*Fast jeder vierte
Deutsche ist Mitglied
einer Genossenschaft*

Während die Zahl der eingetragenen Genossenschaften (eG) im Rahmen von Zusammenschlüssen seit den 1950er Jahren stark zurückging, stieg die Zahl der Genossenschaftsmitglieder beträchtlich an. Mit ca. 20,8 Millionen Mitgliedern war im Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012 fast jeder vierte Deutsche in einer Genossenschaft organisiert.

*Grundprinzipien von
Genossenschaften:*

- Förderprinzip
- Identitätsprinzip
- Demokratieprinzip
- Solidaritätsprinzip

Nach Klemisch und Flieger (2007) können die Grundprinzipien von Genossenschaften in vier Kategorien zusammengefasst werden:

- Förderprinzip
- Identitätsprinzip
- Demokratieprinzip
- Solidaritätsprinzip



Das Förderprinzip besagt, dass die Förderung der Mitglieder, und nicht das Erwirtschaften von Gewinnen, im Mittelpunkt der Genossenschaft steht. Das Identitätsprinzip stellt den Zusammenschluss der Akteure und die Identifikation mit der Genossenschaft über die Konkurrenzsituation auf dem freien Markt. Der Grundsatz des Demokratieprinzips lautet: Ein Mitglied, eine Stimme. Die Mitsprache in Genossenschaften ist unabhängig von der Höhe der finanziellen Beteiligung und erfolgt basisdemokratisch. Das Solidaritätsprinzip betont die langfristige Orientierung an Werten zur Erzielung einer höheren Stabilität einer Organisation. Darüber hinaus spielt der Grundsatz der Transparenz, etwa durch die gegenseitigen Kontrollen der genossenschaftlichen Organe (Vorstand, Aufsichtsrat, Generalversammlung), eine wesentliche Rolle im Selbstverständnis von Genossenschaften.

Nach § 1 des Genossenschaftsgesetzes ist es der Zweck von Genossenschaften, den „Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren sozialen oder kulturellen Belangen durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.“ Damit unterstützen die genossenschaftlichen Strukturen den sozialen Zusammenhalt zwischen ihren Mitgliedern und nutzen deren Kompetenzen zur gemeinschaftlichen Leistungserbringung. Damit bietet die Organisationsform der Genossenschaft nicht nur eine Möglichkeit unternehmerischer Beteiligung für ihre Mitglieder, sondern auch eine systemische Alternative zum Selbstverständnis anderer Rechtsformen.

Mit der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 haben sich für die Rechtsform der Genossenschaft wesentliche Verbesserungen ergeben und zu einem Wiederaufleben der Genossenschaftsidee im öffentlichen Bewusstsein beigetragen. Im organisatorischen Bereich haben sich vor allem für kleinere Genossenschaften Entlastungen ergeben, wie eine Reduktion der notwendigen Mitglieder von sieben auf drei, eine flexible Regelung bei der Benennung des Aufsichtsrats, oder ein erleichtertes Verfahren der Jahresabschlussprüfung.

Durch die Ausgestaltung der Satzung kann der rechtliche Rahmen einer Genossenschaft auf die Bedürfnisse ihrer Mitglieder angepasst werden. So kann die Haftung der Mitglieder auf den Geschäftsanteil beschränkt bleiben oder ein Mindestkapitalanteil festgesetzt werden. Diese Erleichterungen tragen dazu bei, dass die Rechtsform der Genossenschaft auch für neue Zielgruppen an Attraktivität gewinnt.

Genossenschaften sind nicht primär auf Gewinn, sondern auf ihre Mitglieder ausgerichtet

Wesentliche Erleichterungen durch die Gesetzesnovellierung im Jahr 2006

I. 2. Energiegenossenschaften und ihr Beitrag zur Energiewende

Rasanter Zuwachs an Energiegenossenschaften im Kontext der Energiewende und der Gesetzesnovelle

Der Aufschwung der genossenschaftlichen Idee in Deutschland hängt nicht zuletzt mit der Popularität von Energiegenossenschaften zusammen. Die Umsetzung der Energiewende in Deutschland erfordert flexible und dezentrale Organisationsstrukturen und die Vernetzung der beteiligten Akteure. Sowohl im Bereich der Energieerzeugung (Photovoltaik, Nahwärme, Wind) als auch im Betrieb von Netzen sind dabei regionale Alternativen zur zentralen Versorgung durch Energiekonzerne entstanden. 2007 hat eine Gründungswelle von Energiegenossenschaften eingesetzt, welche vor dem Hintergrund der Energiewende von motivierten BürgerInnen ausgegangen ist. Besonders in ländlichen Regionen bildeten sich Energiegenossenschaften auf Initiative engagierter BürgerInnen in Kooperation mit Kommunen und örtlichen Volks- und Raiffeisenbanken.

Die nachfolgende Graphik 1 zeigt den rasanten Anstieg an Energiegenossenschaften in Folge der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes in 2006.

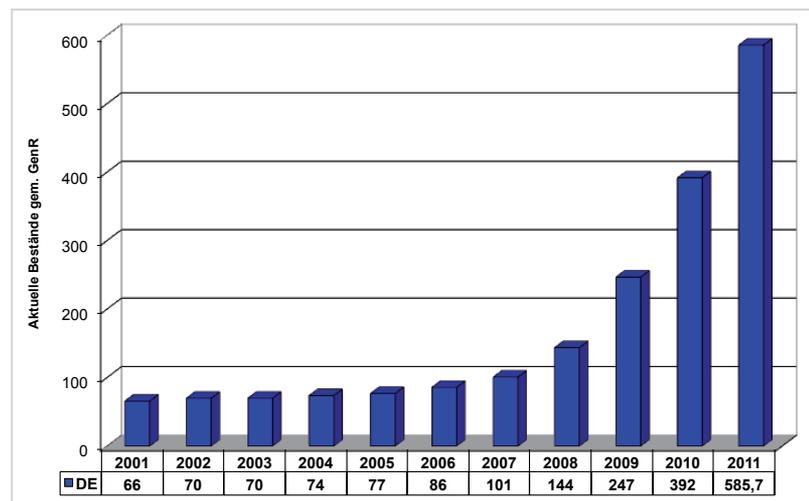


Abbildung 1:
Bestand an Energiegenossenschaften lt. Genossenschaftsregister

Quelle: Klaus Novy Institut, 2012, S. 99.

Von jeder weiteren Anlage, welche durch Energiegenossenschaften bereitgestellt wird, geht damit ein positiver Effekt auf den Strombörsenpreis aus, welcher den Kosten für den Umstieg auf regenerative Energien entgegengesetzt werden kann. Durch die Einspeisung von Strom aus



regenerativen Energien erhöht sich das Angebot auf dem deutschen Strommarkt, was zu einem sinkenden Börsenpreis über den sogenannten Merit-Order-Effekt führt (vgl. Umweltbundesamt, 2011). Doch nicht nur bei der Stromerzeugung, auch in anderen Bereichen – wie etwa bei Maßnahmen zur Energieeffizienz, Wärmeversorgung oder im Netzausbau – können Energiegenossenschaften einen ökonomisch sinnvollen Beitrag zur Energiewende leisten. Dabei werden sie von der Politik unterstützt und gefördert. Finanziell besteht diese Förderung in Form der Einspeisevergütung des Erneuerbare Energien Gesetzes (EEG).

Energiegenossenschaften sind ökonomisch sinnvoll und werden nach dem EEG gefördert

Auf kommunaler Ebene wirkt sich die Unterstützung etwa in Form von Erleichterungen bei der Vergabe von Dachflächen für Photovoltaikanlagen aus. Energiegenossenschaften leisten gleichzeitig einen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung und zur Energiewende und können damit auf die Rückendeckung aus Politik und Gesellschaft bauen.

Energiegenossenschaften sind politisch gewollt

I. 3. Die Belegschafts-genossenschaft

*Belegschafts-genossen-
schaften für regenera-
tive Energien beteiligen
MitarbeiterInnen an
der Energiewende*

*Moderner Beteiligungs-
ansatz durch Rück-
besinnung auf die
gemeinsamen Werte
von Genossenschaften
und Gewerkschaften*

*Belegschafts-genossen-
schaften fördern Initiative
und Verantwortungs-
übernahme durch die
Belegschaft*

Während jetzt vor allem Zusammenschlüsse von BürgerInnen in Kooperation mit Kommunen und örtlichen Volks- und Raiffeisenbanken die Landschaft von Energiegenossenschaften prägten, hat sich das Modell in den letzten Jahren auch auf den betrieblichen Kontext ausgebreitet. In der Belegschafts-genossenschaft wird die genossenschaftliche Idee von BürgerInnen auf MitarbeiterInnen transferiert. Damit entstehen in Unternehmen Räume zur Beteiligung der Belegschaft an der Energiewende und zugleich wird ein innovatives Partizipationsmodell begründet, in welchem MitarbeiterInnen Verantwortung übernehmen und selbstinitiierte Projekte in die Tat umsetzen. Neben den finanziellen Anreizen und dem Beitrag zur Energiewende kommen dabei auch andere Motivationshintergründe zum Tragen, von denen ein positiver Effekt für Mitarbeiterbindung, Identifikation, Mitbestimmung und letztendlich ein Imagegewinn für das Unternehmen ausgeht.

Auf ideeller Ebene verbinden die beiden Organisationsformen Gewerkschaften und Genossenschaften Grundwerte wie Solidarität, Demokratie und Mitbestimmung. Belegschafts-genossenschaften bieten Beteiligungsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen, um an den Prozessen des gesellschaftlichen Strukturwandels und der Energiewende zu partizipieren. Es können Projekte umgesetzt werden, die im Unternehmen andernfalls keine Beachtung gefunden hätten. Wie auch in den Kommunen, als Energiegenossenschaften auf anfängliche Skepsis stießen, muss für Belegschafts-genossenschaften in Unternehmen Aufklärungsarbeit geleistet und Akzeptanz geschaffen werden.

Wie allerdings kann der Prozess einer Genossenschaftsgründung durch Belegschaften angegangen werden? An diesem Punkt setzt das Handbuch an und soll eine Hilfestellung für Betriebsräte und Projektinitiatoren sein und sie durch den Gründungsprozess einer Belegschafts-genossenschaft begleiten.



AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

Die VW Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG

Die Geschichte der VW Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden reicht bis Anfang der 1990er Jahre zurück. Mit einem Fraktionspapier zur Positionierung des Standortes wurde erstmals die Möglichkeit diskutiert, Windenergie unter Beteiligung der Belegschaft zu erzeugen. Wenngleich die Idee zu diesem Zeitpunkt noch keine Berücksichtigung fand, wurde sie im privaten Umfeld weiterentwickelt und nahm schließlich im Jahr 2008 mit der Dachsolargenossenschaft eine neue Gestalt an. Projektinitiator und VW Betriebsrat Martin Refle hatte bereits zuvor als Mitgründer der Strommixer GmbH Erfahrungen im Bereich der erneuerbaren Energien gesammelt und wagte sich mit der Gründung der Belegschaftsgenossenschaft auf absolutes Neuland. In enger Zusammenarbeit mit dem Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V. und dem Systemdienstleister Lichtkraft Nord entstand so die erste Belegschaftsgenossenschaft für erneuerbare Energien in Deutschland.

Auf Initiative des Betriebsrats wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, welcher neben den Projektinitiatoren anfänglich auch Mitglieder der Werksleitung angehörten. Auf dem Werksgelände wurde eine passende Dachfläche ausfindig gemacht und eine Dachnutzung für den symbolischen Wert von 1 € vereinbart. Mit einem Investitionsvolumen von über 1,34 Mio. € und einer hohen Eigenkapitalquote stand den Initiatoren eine solide Gründungsfinanzierung zur Verfügung. 2009 wurde die ursprünglich 280 kWp starke Anlage nach der großen Resonanz aus der Belegschaft auf 370 kWp erweitert.

Die VW Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG zählt 227 Mitglieder, welche der Genossenschaft seit ihrer Gründung im Juli 2008 angehören. Alle Mitglieder kommen aus dem Umfeld des VW-Standorts Emden und decken verschiedene Altersgruppen und Unternehmensbereiche ab. Mit einer Mindestanteilshöhe von 250 € und einer maximalen Beteiligung von 10.000 € wurde sichergestellt, dass allen Belegschaftsteilen, unabhängig vom Einkommen, eine Mitgliedschaft ermöglicht wird. 2010 wurde die Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien mit dem Deutschen Solarpreis ausgezeichnet und ist heute eine feste Institution am Volkswagen Standort Emden.



Doluschitz, R.; Grosskopf, W. (Hrsg.) (2009): *Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition. Forschungsstelle für Genossenschaftswesen Universität Hohenheim. Stuttgart-Hohenheim (28).*

Klaus Novy Institut (2012), *Genossenschaftliche Unterstützungsstrukturen für eine sozialräumlich orientierte Energiewirtschaft – Machbarkeitsstudie, Download unter: http://www.kni.de/media/pdf/Machbarkeitsstudie_Unterstuetzungsstrukturen_Geno.pdf.*

Klemisch, H. & Flieger, B. (2007): *Genossenschaften und ihre Potentiale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung, KNi Bericht, Download unter: <http://hbs3.boeckler.de/pdf/fof/S-2006-857-2-1.pdf>.*

Klemisch, H.; Vogt, W. (2012): *Genossenschaften und ihre Potentiale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise, WISO Diskurs (FES), Download unter: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09500-20121204.pdf>.*

Umweltbundesamt (2007): *Beiträge der Gewerkschaften zu einer innovationsorientierten Umweltpolitik, Download unter: <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/3292.pdf>.*

Umweltbundesamt (2011): *Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien – klimafreundlich und ökonomisch sinnvoll, Download unter: <http://www.uba.de/uba-info-medien/4067.html>.*

Vogt, W. (2010): *Gewerkschaften und Genossenschaften: Versuch einer Positionsbestimmung, spw, 1/2012, Download unter: http://spw.de/data/spw_188_vogt.pdf.*



DIE ROLLE DES BETRIEBSRATS

Abschnitt II

Die Gründung von Belegschaftsgenossenschaften erfordert Vertrauen, Verantwortung und Mitbestimmung. Damit hängt der Erfolg einer genossenschaftlichen Initiative im Betrieb wesentlich vom Zusammenspiel der verschiedenen Akteure und Akteursgruppen in einem Unternehmen ab. Der Betriebsrat als demokratisch legitimierte Institution spielt in diesem Prozess eine übergeordnete Rolle: Er ist vertrauensvoller Ansprechpartner der MitarbeiterInnen, vereint Kompetenzen zur Vermittlung zwischen den Akteursgruppen mit Fachwissen über die betrieblichen Prozesse und steht in der Verantwortung, Mitbestimmung in Betrieben möglichst effizient umzusetzen. In diesem Abschnitt beleuchten wir die Kompetenzen und Rechte von Betriebsräten, aber auch die Herausforderungen und Pflichten, welche mit der Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft verbunden sind.

II. 1. Spannungsfelder für den Betriebsrat

Das unternehmerische Umfeld, in welchem die Belegschaftsgenossenschaft eingebettet ist, ist mit besonderen Herausforderungen verbunden, denen sich die Projektinitiatoren bewusst werden müssen. Der Projekterfolg entscheidet nicht nur über die Zukunft der Belegschaftsgenossenschaft, sondern hat auch Auswirkungen auf die personellen Konstellationen im Unternehmen. Dadurch haben sowohl der Betriebsrat als auch das Management eine starke Motivation, Imageverluste durch eine schlechte Wirtschaftslage der Genossenschaft oder durch mangelhafte Kommunikation abzuwenden. Insbesondere in schwierigen Phasen ist es deshalb wichtig, auf die Solidarität der Spitze des Betriebsrates und der Belegschaft und auf Rückendeckung durch die Gewerkschaftsverbände und durch das Management bauen zu können. Mit einer Belegschaftsgenossenschaft wird durch den Betriebsrat ein neuer Weg eingeschlagen. Da keine Erfahrungswerte vorliegen, ist dieser Weg naturgemäß von anfänglicher Skepsis geprägt, welche Zweifel an der Umsetzbarkeit aufkommen lässt.

Unternehmerisches Umfeld stellt den Betriebsrat vor besondere Herausforderungen

Darüber hinaus ist zu bedenken, dass die MitarbeiterInnen als Genossenschaftsmitglieder eine andere Rolle einnehmen als sie bis zu diesem Zeitpunkt im Unternehmen eingenommen haben. Als Belegschaftsmitglieder sind sie abhängig-beschäftigte ArbeitnehmerInnen und stehen in einem Beschäftigungsverhältnis mit ihrem Arbeitgeber, sprich dem Unternehmen. In der Unternehmensform „Genossenschaft“ allerdings treten diese MitarbeiterInnen selbst als UnternehmerInnen auf, die wiederum Aufträge an andere Unternehmen vergeben können. Die Rolle des Unternehmers konfrontiert die MitarbeiterInnen mit der Übernahme unternehmerischer Verantwortung. Diese unternehmerische Verantwortung nehmen sie einerseits gegenüber dritten Auftragnehmern, aber im Falle, dass die Genossenschaft selbst Arbeitnehmer beschäftigt, auch gegenüber den Beschäftigten der Genossenschaft, wahr.

Hat sich eine Belegschaftsgenossenschaft erst im Betrieb etabliert, erleichtert das die Durchführung von Nachfolgeprojekten

Diesen Weg trotzdem zu beschreiten, erfordert Mut, Hartnäckigkeit und Durchhaltevermögen der Pioniere – insbesondere vor dem Hintergrund der bürokratischen Stolpersteine in vielen Betrieben. Ist das Projekt aber erst mal erfolgreich angelaufen, ist es für nachfolgende Initiativen umso leichter, in einem Unternehmen Fuß zu fassen. Oft sind es Informationsbarrieren, die zu überwinden sind und die im zweiten Anlauf, etwa bei einem zusätzlichen Projekt durch die Belegschaftsgenossenschaft, zu einem



großen Teil wegfallen. Dann nämlich müssen mit den beteiligten Akteuren keine Grundsatzfragen mehr geklärt werden und man kann sich voll auf die Durchführung konzentrieren.

Im Vergleich zu konventionellen Energiegenossenschaften sehen sich die Projektinitiatoren mit einem ungleich höheren politischen Druck konfrontiert. Sie müssen sich nicht nur ihren Mitgliedern gegenüber rechtfertigen, sondern auch dem Management und dem Betriebsratgremium. Dabei verfolgt jede dieser Akteursgruppen ihre eigenen Interessen, wodurch es für den Betriebsrat zum Balanceakt wird, dieses Spannungsfeld aufrecht zu halten. Bricht die Unterstützung einer Akteursgruppe weg, kann das Gesamtgefüge Belegschaftsgenossenschaft schnell ins Wanken kommen (mehr dazu in Abschnitt III, Kapitel 1.3.).

Der Betriebsrat steht im Zentrum des Spannungsfeldes rund um Belegschaftsgenossenschaften

Der Betriebsrat nimmt auch gerade deshalb eine zentrale Rolle in Belegschaftsgenossenschaften ein, weil er auf institutionelle Strukturen zurückgreifen kann, die Vermittlung in diesem Gefüge bereits aus anderen Zusammenhängen erprobt wurde und dabei Verhandlungskompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten aufgebaut wurden. Der Betriebsrat kann auf einen Vertrauensvorschuss zurückgreifen und besitzt die politischen Freiräume, eine Belegschaftsgenossenschaft ins Leben zu rufen.

II. 2. Proaktivität: Verantwortung übernehmen und Beteiligung schaffen

Mitbestimmung ist Erfolgsfaktor in betrieblichen Innovationsprozessen

Zahlreiche Studien der Hans-Böckler-Stiftung haben die Rolle von Betriebsräten in betrieblichen Innovationsprozessen und bei der Verbesserung von Energieeffizienzmaßnahmen in Unternehmen untersucht. Im Vordergrund steht dabei der Mehrwert, der erzielt werden kann, wenn der Betriebsrat an diesen Prozessen beteiligt wird. Mitbestimmung und Innovation sind dabei keine Gegensätze, sondern selbstverstärkende Erfolgsfaktoren.

Im Sinne der Innovationstheorie sind Betriebsräte wichtige Multiplikatoren, welche weite Teile der Belegschaft erreichen und so Innovationen im Unternehmen umsetzen können. Wenngleich fast 70 % der Betriebsräte in die Innovationsprozesse eingebunden sind, gibt es doch große Unterschiede in der Qualität der Mitsprache. Vor allem Betriebsräte, welche durch ihre Kerntätigkeiten stärker belastet sind, finden nur unzureichend Berücksich-

Innovationen: Betriebsräte gestalten oft mit

Betriebsräte sind in betriebliche Innovationsprozesse einbezogen als ...

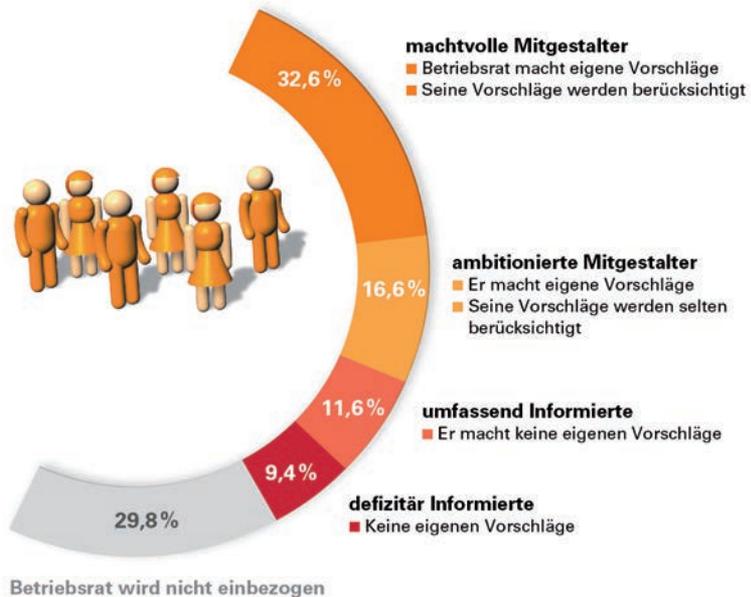


Abbildung 2:
Betriebsräte in betrieblichen Innovationsprozessen

1.700 befragte Betriebsratsgremien; Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 | © Hans-Böckler-Stiftung 2012

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2012), S. 4.

tigung im betrieblichen Innovationsmanagement (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2012). InitiatorInnen von Belegschaftsgenossenschaften gehören in der nachfolgenden Graphik zu den rund 33 % der Betriebsräte, welche Projekte selbst anstoßen und/oder in das betriebliche Innovationsmanagement miteinbezogen werden.

*Modernes Verständnis
von Betriebsratstätigkeit:
Pro-aktives Handeln*

Prozesse selbst zu initiieren erfordert ein Umdenken und die Aufgabe des „klassischen“ Rollenverständnisses zwischen Betriebsrat und Management. Hinter dem Schlagwort „Proaktivität“ verbirgt sich der Wille und die Handlungsbereitschaft von Betriebsräten, das Projekt in die eigene Hand zu nehmen und Veränderungen anzustoßen. Der proaktive Betriebsrat betrachtet den Status quo als vorübergehenden Zustand, den es fortlaufend zu erneuern und weiterentwickeln gilt. Er gibt sich nicht mit Erfolgen aus der Vergangenheit zufrieden, sondern sucht beständig nach neuen Wegen, Verbesserungen am Arbeitsplatz herbeizuführen.

Proaktivität ist auch Kernbestandteil eines modernen Verständnisses von Betriebsratsarbeit, welches über die Delegation von Verantwortung und die politische Einforderung von Mitbestimmung hinausgeht. Durch die Übernahme von Verantwortung und die Schaffung von neuen Möglichkeiten zur Beteiligung der Belegschaft wird der Betriebsrat selbst zum Ideengeber und Projektinitiator. Anstatt auf Veränderungen im betrieblichen Umfeld zu reagieren, liegt der Fokus auf der Identifikation aktueller Trends und der Antizipation von zukünftigen Herausforderungen. Vor allem aber bedeutet Proaktivität in der Betriebsratsarbeit die Probleme „anzupacken“ und Lösungen konsequent zu Ende zu führen. Die Belegschaftsgenossenschaft ist ein spannender Anwendungsbereich von betrieblichen Innovationsprozessen und zugleich eine Bewährungsprobe für erfolgreiche Betriebsratsarbeit.

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2010): *Mit System zum Erfolg – Nachhaltige Betriebsratsarbeit*, Download unter:

http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_nachhaltige_betriebsarbeit.pdf.



Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2012): *Gut vernetzte Betriebsräte bringen Innovationen nach vorn*, *Böckler Impuls*, 11/2012, S. 4-5, Download

unter: http://www.boeckler.de/impuls_2012_11_gesamt.pdf.

IÖW; Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2011): Aktiv werden für Energieeffizienz – Ein Leitfaden für Betriebsräte und Beschäftigte, Download unter: http://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/Leitfaden_Aktiv_wer-den_fuer_Energieeffizienz_01.pdf?PHPSESSID=5888b1185de79bc6382a519682fde23f.

Nerdinger, F.W.; Wilke, P.; Stracke, S. & Röbrig, R. (2011): Innovation und Beteiligung – Eine Handlungshilfe für Betriebsräte: Innovationen begleiten, Beschäftigung sichern; Download unter: http://www.pcg-projectconsult.de/pdf/innovation_und_beteiligung_betriebsrat.pdf.



HANDLUNGSLEITFADEN

Abschnitt III

Ein Handlungsleitfaden, der Betriebsräte bei der Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft unterstützen soll, steht vor der Herausforderung, vielschichtige Überlegungen und Prozesse in eine Reihenfolge zu bringen, ohne die Zusammenhänge zwischen den Gliederungspunkten zu vernachlässigen. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, führen graphische Übersichten durch den Handlungsleitfaden, welche auf die wichtigsten Inhalte des jeweiligen Kapitels hinweisen.

Der Handlungsleitfaden unterteilt den Gründungsprozess von Belegschaftsgenossenschaften in drei Phasen: Die Vorbereitungsphase, die Gründungsphase und die Phase der Genossenschaftsverwaltung. Die Übergänge zwischen diesen Phasen sind fließend und auch die inhaltlichen Ausführungen sind vor dem Gesamtzusammenhang des Gründungsprozesses von Belegschaftsgenossenschaften zu lesen.



Übersicht 1:
Die Phasen bei der Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft

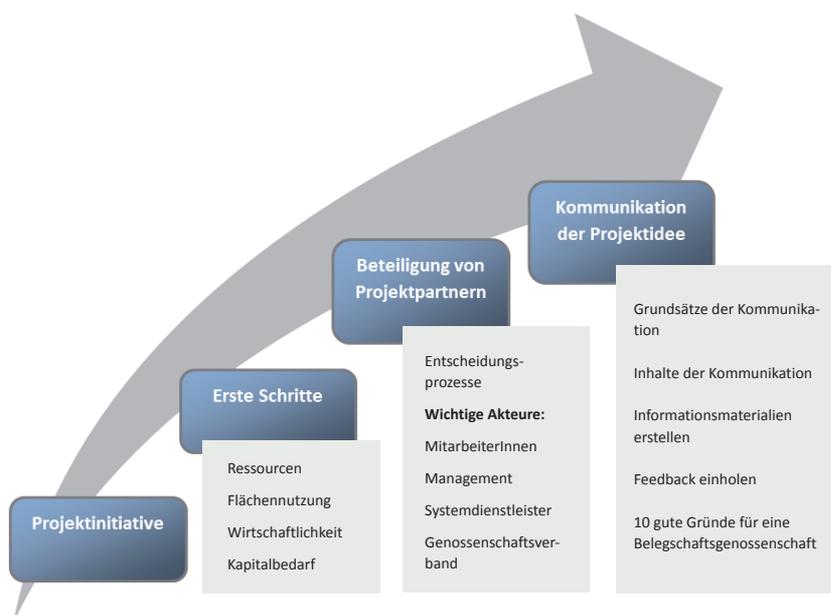
Die wichtigsten Inhalte werden am Anfang einer jeden Phase veranschaulicht und die Querverbindungen zu anderen Kapiteln durch Verweise im Text gekennzeichnet. Die Seitenreiter greifen die wichtigsten Punkte noch einmal auf und geben Hinweise auf besonders relevante Stellen im Gründungsprozess.



III. 1. Planung & Vorbereitung

Von der Idee zum Konzept

Am Anfang der Genossenschaftsgründung stehen viele grundsätzliche Fragestellungen. Für den Betriebsrat ist dies Herausforderung und Chance gleichzeitig: Er steht vor der Herausforderung, ein neues und unbekanntes Projekt von Grund auf zu entwickeln, anzustoßen oder anzuleiten. Zugleich ergeben sich daraus aber auch Chancen und Freiheiten, die es ihm erlauben, das Projekt auf das betriebliche Umfeld anzupassen und an den Details der Projektentwicklung zu tüfteln. Der Betriebsrat steht bei diesem Vorhaben nicht alleine da: Er erhält Unterstützung von professionellen Stellen, wie z. B. dem Genossenschaftsverband und mit diesem Handbuch eine Anleitung zur erfolgreichen Umsetzung. Dennoch liegt es am Betriebsrat, die Bereitschaft und den Willen aufzubringen, den Stift in die Hand zu nehmen und das Projekt anzustoßen. Das erste Kapitel des Leitfadens führt von der Idee über die Einbeziehung von Projektpartnern zur Projektplanung und zur Verbreitung der Initiative im betrieblichen Umfeld.



Übersicht 2:
Die Vorbereitungsphase

Quelle: INEP

1.1. Projektinitiative

Die Initiative für ein Projekt zu übernehmen, heißt nicht das Rad neu zu erfinden. Sowohl Problemstellungen als auch potentielle Lösungsalternativen tummeln sich im betrieblichen Umfeld und warten darauf, zusammengebracht zu werden. Ob als spontaner Einfall, als Ergebnis von Dialogprozessen in Arbeitsgruppen, im kreativen Workshop unter Einbeziehung verschiedener Stakeholder – Projektideen für Belegschaftsgenossenschaften können viele verschiedene Ursprünge haben. Es lohnt sich auch einen Blick auf bestehende Projekte in der Region oder in der Branche zu werfen. Denn oft begründet die Anpassung eines Referenzmodells an den spezifischen Unternehmenskontext ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal. Aktuelle gesellschaftspolitische Problemstellungen (Stichwort „Energie- wende“), der Wunsch nach Beteiligung und Mitsprache, oder ungeklärte Fragen zur Flächennutzung können Denkanstöße für das Genossenschaftsprojekt geben. Dabei können nicht nur bestehende (Dach-)Flächen ins Auge gefasst werden – auch Neubauten oder Projekte, die sich noch in der Planungsphase befinden, bergen Potentiale für Beteiligungsansätze.

*Die Projektidee ent-
steht im Zusammen-
spiel von Bedürfnissen
der Belegschaft &
Rahmenbedingungen*

Es ist vor allem das Zusammenspiel der Rahmenbedingungen, das darüber bestimmt, ob die angestrebte Initiative ökologisch und sozial sinnvoll, sowie wirtschaftlich tragfähig ist. Dabei regen die Veränderungen der klimatischen Verhältnisse und der demographische Wandel – um nur zwei Szenarien zu nennen – zunehmend dazu an, die aktuellen Rahmenbedingungen eher als grobe Anhaltspunkte denn als einschränkende Konstanten zu betrachten. Es ist dann die Aufgabe der InitiatorInnen, die verschiedenen Faktoren miteinander in Verbindung zu bringen und die daraus entstehenden Potentiale abzuschöpfen.

Bei der Belegschaftsgenossenschaft am Volkswagen Standort Emden war es schließlich die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes, der den Stein ins Rollen brachte. Oder mit den Worten von Initiator Martin Refle: *„Manchmal müssen die Ideen mit dem Zeitgeist zusammenkommen und so war’s dann letztendlich. Als wir 2008 unsere Genossenschaft gründeten, da passte das alles – das ist wie Bausteine, die plötzlich zusammenpassen.“* Mit der Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft wird der Blick über den Tellerrand zum konkreten Lösungsbeitrag.

Vieles spricht dafür, dass der Betriebsrat die Gründungsinitiative ergreift (vgl. Kapitel II). Doch auch Projekte, die von einzelnen Mitgliedern der Belegschaft, aus dem Management oder aus Gewerkschaftskreisen kommen, sind unbedingt weiterzuverfolgen. Letztendlich ist das Zusammenspiel aller betrieblichen Akteure gefragt, um die Belegschaftsgenossenschaft zum Erfolg zu führen – warum sollte sich die Projektinitiative dann auf eine Gruppe beschränken? Doch es gilt: Wer die Initiative übernimmt, muss am Ball bleiben. Er oder sie muss Engagement und Idealismus aufbringen und auch bereit sein, das ein oder andere Risiko auf sich zu nehmen. In jedem Fall sollte Betriebsrat eine unterstützende Rolle einnehmen, und von Anfang an mit eingebunden werden. Beteiligung ist ein herausragendes Merkmal von Belegschaftsgenossenschaften – und der Betriebsrat ist sozusagen Experte, wenn es um Beteiligungsfragen im Betrieb geht.

Egal wer die Initiative ergreift – der Betriebsrat muss eingebunden werden



Das Gründungsteam bei der Planung

1.2. Erste Schritte

Um den Stein ins Rollen zu bringen, stehen die Projektinitiatoren vor einer Reihe von wegweisenden Überlegungen im Vorfeld der Genossenschaftsgründung. Dazu gehört die Auseinandersetzungen mit Ressourcen, wie etwa finanzielle Mittel, Know-how, Flächen oder zeitliche Kapazitäten. Dazu muss sich der Betriebsrat vertraglich absichern, Wirtschaftlichkeitsrechnungen anstellen und schließlich ein tragfähiges Konzept vorlegen. Nach einem kurzen Überblick über die Ressourcen, die für die Durchführung eines Projektes benötigt werden, folgen Ausführungen zur Projektplanung und zur Kommunikation der Projektidee. Eine abschließende Übersicht über Argumente für die Gründung einer Belegschafts-genossenschaft gegenüber den beteiligten Interessensgruppen rundet dieses Kapitel ab.

Ressourcen

Viele der Ressourcen, die zur Durchführung des Projektes benötigt werden, sind im betrieblichen Umfeld bereits vorhanden und müssen mobilisiert werden. Das können beispielsweise nicht genutzte Dachflächen sein, die für die Installation von Photovoltaikanlagen infrage kommen. Bei der Finanzierung handelt es sich um Kapital, das die Belegschaft aufbringt und um technisches oder administratives Know-how, das bei der Installation der Anlagen oder bei der Verwaltung der Genossenschaft eine Rolle spielt. Die Aufgabe der InitiatorInnen ist es, diese Ressourcen zu aktivieren und möglichst effizient einzusetzen.

*Aktivierung vorhandener
(interner) Ressourcen und
Akquirierung externer
Ressourcen*

Andere Ressourcen müssen erst erworben werden. Dazu gehören die Anlage selbst, oder Fremdkapital, das zur Finanzierung notwendig ist. Je weniger Ressourcen extern bezogen werden müssen, desto geringer gestalten sich in der Regel die Kostenblöcke der Belegschafts-genossenschaft. Im ersten Schritt geht es daher darum, eine Übersicht über die Ressourcen zu erstellen, welche im weiteren Projektverlauf benötigt werden und diese zu aktivieren beziehungsweise zu akquirieren.

*Übersicht über
Ressourcenbestand &
-bedarf erstellen*

Eine wichtige Ressource, die bei neuen Projekten nicht unterschätzt werden darf, ist der Faktor Zeit. Zum einen ist der zeitliche Aufwand, insbesondere in der Planungsphase, für die InitiatorInnen mitunter sehr hoch, zum anderen stellt sich an gewissen Stellen im Projektverlauf Zeit-



druck ein, welcher ein hohes Maß an Flexibilität bei der Durchführung erfordert. Im Grundsatz ist es richtig und wichtig, ausreichend Zeit für die Planung einzukalkulieren, allerdings ist bei längerer Verzögerung des Projektstarts auf andere Engpassfaktoren zu achten. Einer dieser zeitlichen Engpassfaktoren im Bereich der erneuerbaren Energien ist die Degression der EEG-Vergütung. Eine Verzögerung der Inbetriebnahme beeinträchtigt die Wirtschaftlichkeit des Projektes und gefährdet die Durchführbarkeit des Projektes. Auf der anderen Seite muss bei Photovoltaik-Anlagen auf die höheren Ertragszeiten in den Sommermonaten Rücksicht genommen werden, was eine Inbetriebnahme in der ersten Jahreshälfte sinnvoll erscheinen lässt. Die Abwägung von investierter Zeit für die Planung und effizienter Umsetzung gehört zu den größten Herausforderungen in der Anfangsphase einer Genossenschaftsgründung.

*Zeit ist Engpassfaktor:
Zielkonflikt zwischen
sorgfältiger Planung und
effizienter Umsetzung*

Flächennutzung

Ressourcen, welche einer Zustimmung durch das Unternehmen bedürfen, sind mit besonderer Sorgfalt zu behandeln. Mit der Zustimmung zur Installation von Anlagen zur Erzeugung von regenerativen Energien auf dem Firmengelände steht und fällt das Vorhaben Belegschafts-genossenschaft. Die Projektinitiatoren müssen sich dessen bewusst sein, dass die Nutzung von betrieblichen Flächen eine Alternativnutzung auch in Zukunft ausschließt und sich das Unternehmen dadurch in seinen künftigen Optionen eingeschränkt wird.

*Nutzungsbedingungen für
Ressourcen des Unterneh-
mens (z. B. Dachflächen)
frühzeitig klären*

Sowohl das Unternehmen als auch der Betriebsrat muss eine Abwägung von Vor- und Nachteilen einer bestimmten Dachfläche anstellen und mit den strategischen Entwicklungsoptionen des Unternehmens beziehungsweise der Genossenschaft in Einklang bringen. Dazu kommen Fragen der Fortführung, etwa wenn durch die Ein- oder Umstellung der Produktion die (Dach-)Flächennutzung langfristig nicht gewährleistet werden kann oder Reparaturen an den Flächen anfallen. Für jeden dieser Fälle gibt es vertragliche Lösungen, welche im Dialog mit dem Management ausgehandelt werden müssen. Diese reichen von einer anteiligen Kostenübernahme im Reparaturfall bis hin zur Bereitstellung von alternativen Flächen zum Neuaufbau der Anlage. Des Weiteren sollten die Eigentums- und Nutzungsrechte sowie Rücktrittsregelungen in einer vertraglichen Vereinbarung festgehalten werden. Steht eine Unterstützung des Unternehmens für

Vertragliche Absicherung zur Flächennutzung unter besonderer Berücksichtigung von Haftungsfragen

die Initiative im Raum, sollten sich die InitiatorInnen vertraglich absichern, da alle weiteren Überlegungen auf dieser Entscheidung aufbauen. Steht die Zustimmung noch aus oder werden unternehmensseitig Bedenken zu dem Vorhaben geäußert, muss die volle Konzentration auf der Beseitigung der Bedenken und der Erzielung eines Konsenses mit dem Management gelegt werden (Argumentationshilfen dazu werden am Ende dieses Kapitels aufgeführt).

Eignung der (Dach-) Flächen und Gestaltungsoptionen für technische Anlagen

Im Fall von Aufdachsolaranlagen ist auf einige Faktoren zu achten, welche im Einzelfall mit dem Systemdienstleister und mit dem Gebäudebeauftragten im Unternehmen abzustimmen sind. Tendenziell haben größere Anlagen gute Aussichten auf eine positive Beurteilung der Wirtschaftlichkeit – aber auch kleinere Anlagen können noch solide Renditen erzielen. Die Eignung von Dachflächen hängt einerseits von der Lage zur Sonne ab, andererseits müssen die in Frage kommenden Dächer auch Kriterien im Bereich der Statik und der Güte aufweisen (z. B. keine häufigen Reparaturen). In der Regel sind Verwaltungsgebäude besser geeignet als Fertigungsanlagen. Heute gibt es diverse Möglichkeiten zur flexiblen Ausgestaltung von Aufdachsolaranlagen, etwa freitragende Systeme, welche nicht direkt auf dem Dach aufliegen oder eine modulare Bauweise der Komponenten, welche einem vereinfachten Rückbau ermöglicht. Bei den Verhandlungen mit dem Management stehen den Initiatoren die regionalen Genossenschaftsverbände mit ihren Rechtsabteilungen und diversen Vertragsvorlagen, sowie der Systemdienstleister bei technischen Fragen zur Seite.



Die Genossenschaftsverbände stellen den Energiegenossenschaften entsprechende Mustervordrucke für Pacht- und Flächennutzungsverträge zur Verfügung, welche bei den regional zuständigen Genossenschaftsverbänden angefordert werden können.

Wirtschaftlichkeit

Unterstützung bei der Wirtschaftlichkeitsrechnung durch Genossenschaftsverband & Systemdienstleister

Die Berechnung der Wirtschaftlichkeit eines Projektes ist die erste richtige Bewährungsprobe für die Durchführbarkeit der Belegschafts-genossenschaft. Von der Wirtschaftlichkeitsberechnung hängen weitere Faktoren im Planungsprozess ab, wie die benötigte Kapitalausstattung, der genaue Flächenbedarf oder die erzielbare Rendite. Die Projektinitiatoren sind da-

bei nicht auf sich allein gestellt: Sowohl der Genossenschaftsverband, als auch der Systemdienstleister leisten bei den Berechnungen der Wirtschaftlichkeit eine wesentliche Hilfestellung.

Dieser Abschnitt gibt lediglich einen kurzen Überblick über die Bedeutung der Wirtschaftlichkeitsrechnung in der Planungsphase von Belegschafts-genossenschaften. Einzelne Themenkomplexe werden in nachfolgenden Kapiteln wieder aufgegriffen und vertieft.

Unter die Wirtschaftlichkeit eines Projektes fallen verschiedene Überlegungen in den Bereichen Ertrags- und Kostenentwicklung, oder Liquiditätsrechnung. Wird die Unterstützung durch die Genossenschaftsverbände angenommen und ein Angebotsentwurf des Systemdienstleisters eingeholt, können die InitiatorInnen auf umfangreiche Unterstützungsleistungen zurückgreifen.

Auf der Seite www.genossenschaften.de des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes e.V. (DGRV) stehen nicht nur Informationen zur Genossenschaftsgründung und Praxisbeispiele zur Verfügung, sondern es kann auch kostenlos die interaktive CD „Genossenschaften Gründen“ angefordert werden. Diese beinhaltet u. a. auch Excel-Vorlagen für



- *Investitionsplanung*
- *Liquiditätsplanung*
- *Break-Even-Analyse*
- *Planungsrechnungen für Kosten, Plan-GuV und Planbilanz*

sowie Tipps und Informationen zur Finanzplanung und zur Risikoabschätzung.

Zudem unterstützen die BeraterInnen der regionalen Genossenschaftsverbände bei Fragen rund um die Wirtschaftlichkeitsberechnung und bereiten angehende Belegschafts-genossenschaften auf die formelle Prüfung auf Wirtschaftlichkeit im Rahmen der Gründungsprüfung vor (mehr dazu in Kapitel 2.3.). Es sollten auf jeden Fall unverbindliche Angebote mehrerer Anbieter eingeholt werden, um die Bereitstellung der geeigneten Anlage zu gewährleisten. Eine Hilfestellung bietet an dieser Stelle beispielsweise das Ingenieur Netzwerk Energie eG – unabhängige Energieberatung für

Unverbindliches Angebot liefert wichtige Kennzahlen für die Wirtschaftlichkeitsrechnung

Genossenschaften (INeG; www.ineg-energie.de). Die Anfertigung einer Machbarkeitsstudie und die Ausschreibung des Projektauftrags sind die zentralen Bestandteile des kostenpflichtigen Angebots von der INeG. Sowohl in einer optionalen Machbarkeitsstudie als auch in der Angebotserstellung sind wichtige Kennzahlen und Daten aufgeführt, auf welche bei der Berechnung der Wirtschaftlichkeit zurückgegriffen werden kann.

Im Grundsatz sollten die Ertrags- und Aufwandsschätzungen nach dem Vorsichtsprinzip angestellt werden, um gegen schlechte Ertragszeiten abgesichert zu sein und keine überzogenen Gewinnerwartungen aufkommen zu lassen. In der Regel erwarten Mitglieder von Energiegenossenschaften keine maximale, sondern eine solide und angemessene Rendite auf ihren Geschäftsanteil. Die Mitgliedschaft in der Belegschafts-genossenschaft sollte als ein unternehmerisches Engagement verstanden werden. Dazu kommt, dass Erträge im Bereich der regenerativen Energien stark von der Wetterlage abhängen und so Schwankungen innerhalb eines Geschäftsjahres und darüber hinaus unterliegen. Während die Witterungsverhältnisse außerhalb des Handlungsspielraums der Genossenschaft liegen, kann über eine vorsichtige Prognose auf Grundlage der historischen Wetterdaten das Ertragsrisiko bereits in der Planungsphase minimiert werden.

Grundsätze der Kosten- und Ertragsplanung: Vorsichtsprinzip & Risikovermeidung

Was für die Ertragsseite gilt, gilt auch für die Kostenplanung: Bei der Kalkulation der Kostenblöcke soll nach den Prinzipien der Vollständigkeit und der Risikovermeidung vorgenommen werden. Dazu gehört beispielsweise auch die Versicherung gegen Ertragsausfälle und Haftungspflichten. Zudem muss darauf geachtet werden, dass die Kostenblöcke vollständig erfasst werden.

Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf den Kosten des Netzan schlusses liegen, welche nach § 14 Absatz 1 EEG vom Anlagenbetreiber zu tragen sind. Dabei spielt der Verknüpfungspunkt, welcher in § 5 Absatz 1 EEG geregelt ist, eine entscheidende Rolle, da je nach Ort der Netzein speisung zusätzliche Einspeisegebühren beim Netzbetreiber anfallen können. Die Höhe der Investitionen und Aufwendungen in den ersten Jahren einer Belegschafts-genossenschaft und die daraus resultierenden Abschreibungen (siehe Kapitel 2.1.) müssen berücksichtigt werden. Genossenschaften sind langfristig ausgerichtete Organisationsformen, welche die Anfangsinvestitionen bei gründlicher Finanzplanung bereits nach wenigen Jahren kompensieren können.



Kapitalbedarf

Bei der Ermittlung des Eigenkapitalanteils bietet es sich an, rückwärts zu rechnen: Ausgehend von den Kapazitäten (beispielsweise Dachflächen) kann zusammen mit dem Systemdienstleister das Investitionsvolumen abgeleitet werden, woraus sich wiederum der Kapitalbedarf ergibt. Als nächster Schritt muss das optimale Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital bestimmt werden. Bei der Berechnung der Eigenkapitalquote ist vor allem auf die Zusammenhänge zwischen dem Zinssatz auf dem Kapitalmarkt und dem Eigenkapital-Anteil der Genossenschaft zu achten: Bei einem niedrigen Kapitalmarktzins bietet sich ein geringer Eigenkapitalanteil an, weil Fremdkapital vergleichsweise „billig“ ist. Bei einem steigenden Zinssatz verteuert sich das Fremdkapital, wodurch ein höherer Eigenkapitalanteil benötigt wird, um eine angemessene (Eigenkapital-)Rendite zu sichern.

Zur Ermittlung des Kapitalbedarfs: rückwärts rechnen

Banken verlangen in der Regel einen Eigenkapitalanteil von mindestens 20 %. Der kalkulierte Eigenkapitalbedarf ist insofern „nur“ ein Richtwert, da kaum beeinflusst werden kann, wie viele der Mitglieder sich in welcher Höhe an der Belegschaftsgenossenschaft beteiligen werden. Liegen die Geschäftsanteile der Mitglieder unter dem ermittelten Eigenkapitalbedarf, müssen mehr Mitglieder angeworben werden oder die bestehenden Mitglieder ihre Anteile aufstocken. Für den Fall eines Kapitalüberschusses empfiehlt es sich, ein zusätzliches Investitionsobjekt oder zusätzliche Kapazitäten in der Hinterhand zu halten, um das Eigenkapital in weitere Anlagen investieren zu können.

Die Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien in Bildern

Im ersten Schritt werden rund 2.800 Dünnschichtmodule auf das Dach der Halle installiert.



Weitere Module für den Ausbau auf insgesamt 372 kWp Leistung werden angeliefert.



Seit Inbetriebnahme hat die Belegschaftsanlage rund 1.200.000 kWh Sonnenstrom erzeugt und dabei rund 500.000 Euro an Einspeisevergütung erzielt. Dadurch wurden fast 700.000 kg CO₂ vermieden – pro Jahr sind das rund 180.000 kg CO₂ Einsparung.



Der Vorstand wird in die technischen Details der Wechselrichter eingewiesen.



Beim Betreten des Werksgeländes informiert ein Energiedisplay über die aktuellen Einspeisewerte und die erzielte CO₂-Einsparung.

1.3. Beteiligung von Projektpartnern

Um den/die InitiatorIn oder die InitiatorInnen in der Anfangsphase einer Genossenschaftsgründung zu entlasten, ist es sinnvoll, Arbeit aufzuteilen und eine Expertise hinzuzuziehen. Aus diesen Überlegungen sollte ein Projektteam gebildet werden, welches einerseits Fachwissen aus verschiedenen Anwendungsbereichen vereint, andererseits eine unbürokratische und schnelle Entscheidungsfindung zulässt. Wie sich ein solches Projektteam zusammensetzt, ist im Einzelfall zu bewerten. Bei der Zusammenstellung ist jedoch nicht nur auf die fachliche Eignung zu achten, sondern vor allem auch auf die Kooperationsfähigkeit der Beteiligten und die Bereitschaft, Zeit und Begeisterung in das Projekt zu stecken. Es ist nicht ungewöhnlich, dass sich das Projektteam aus dem unmittelbaren Umfeld des Initiators oder der Initiatoren zusammensetzt – aus Akteuren also, welche ihre Zusammenarbeit bereits in anderen Projekten erprobt haben.

*Das Projektteam vereint
Fachkompetenz und
Kooperationsfähigkeit*

Insbesondere in der Anfangsphase sollte darauf geachtet werden, dass das Projektteam nicht zu viele Akteure einschließt (je nach Umfang des Projektes können das zwischen zwei und vier Personen sein). Durch eine überschaubare Gruppengröße ist es einfacher, einen Konsens über grundsätzliche strategische Fragen zu erzielen. Durch ein gemeinsames Problemverständnis in der Kerngruppe wird eine wichtige Grundlage für die spätere Ausgestaltung der Belegschafts-genossenschaft gelegt.

*Ein kleines Projektteam
beschleunigt Entscheidungsprozesse und erleichtert die Konsensfindung*

Ist die Idee formuliert und im Projektteam andiskutiert worden, ist es an der Zeit, das Projekt in die betrieblichen Strukturen zu integrieren. Dazu eignet sich beispielsweise die Herausbildung einer neuen Arbeitsgruppe. Geht es im Projektteam vor allem um Konsensfähigkeit, muss bei der Bildung der Arbeitsgruppe auch strategisch gedacht werden: Welche Akteursgruppe könnte im weiteren Projektverlauf noch wichtig werden? Von wem geht Förderpotential aus und wer könnte der Umsetzung im Wege stehen? Welches fachspezifische Know-how wird in den nächsten Arbeitsschritten benötigt? Es empfiehlt sich, die Arbeitsgruppen paritätisch zu besetzen und das Management bereits in dieser Frühphase einzubinden. Bei der Zusammensetzung der Arbeitsgruppe kann der Betriebsrat eine wichtige Rolle spielen, weil er sowohl über Kontakte zu verschiedenen MitarbeiterInnengruppen als auch zum Management verfügt.

*Arbeitsgruppe bilden und
Management beteiligen*

Entscheidungsprozesse

Nicht alle Entscheidungen können ungefiltert in die Arbeitsgruppen getragen werden. An vielen Stellen im Gründungsprozess ist es hilfreich, Themen im Projektteam vorzubereiten und später im weiteren Kreis zu diskutieren. Auf der anderen Seite fallen insbesondere in der Planungsphase der Belegschaftsgenossenschaft viele wichtige und strategische Entscheidungen an, die eine Rücksprache mit den verschiedenen Interessensgruppen erfordern. In Anbetracht der politischen Konstellation und der Heterogenität der beteiligten Interessensgruppen ist es empfehlenswert, wichtige Entscheidungen in den jeweiligen Gremien legitimieren zu lassen und diese aktiv in die Entscheidungsfindung einzubinden.

Entscheidungen im Projektteam vorbereiten und in den Gremien vorbereiten

Das bedeutet nicht, dass über jede kleine Entscheidung im Kreise aller Interessengruppen diskutiert werden muss. Vielmehr gibt es Entscheidungen, die einzelne Gruppen ganz besonders betreffen, während ihnen andere Gruppen kaum Bedeutung zumessen. Die Initiatoren einer Belegschaftsgenossenschaft müssen neben einem guten Verständnis für die Funktionsweisen im Betrieb vor allem auch Fingerspitzengefühl mitbringen, wer wann einzubinden ist.

Da der Betriebsrat neben der wirtschaftlichen Verantwortung für den Erfolg der Belegschaftsgenossenschaft auch eine politische Verantwortung wahrnehmen muss, müssen auch seine Entscheidungen politisch legitimiert werden, indem beispielsweise im Betriebsratsgremium wichtige Punkte diskutiert und abgestimmt werden. Auf der anderen Seite sind auch Entscheidungen, welche das Management für das Unternehmen trifft, politisch motiviert. Insbesondere im Kontext von Belegschaftsgenossenschaften orientieren sich Entscheidungsprozesse nicht ausschließlich an der Wirtschaftlichkeit des Unterfangens, sondern müssen auch die Interessen und Machtstrukturen der beteiligten Akteursgruppen miteinschließen. Im Grundsatz gilt: Lieber einmal mehr nachfragen, als im Nachhinein für eine eigenmächtige Entscheidung gescholten zu werden. Ist die politische Position klar bezogen, erleichtert das auch den Dialog mit anderen Interessensgruppen. Insbesondere im Kreis des Betriebsrates ist es daher wichtig, dass das ganze Gremium hinter dem Projekt steht und geschlossen gegenüber den anderen Akteuren auftritt.

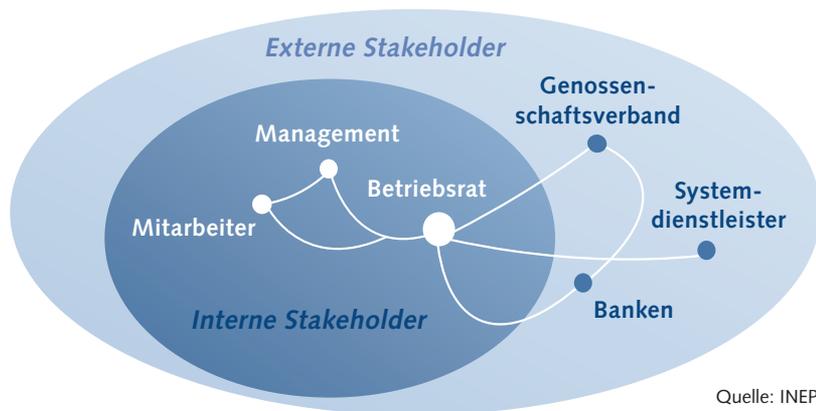
Entscheidungen müssen nicht nur wirtschaftlich begründet, sondern auch politisch legitimiert werden

Vorstellung wichtiger Akteursgruppen

Wenngleich die konkrete Zusammensetzung der Projektpartner für jede Projektinitiative variiert, bewegen sich Belegschaftsgenossenschaften im Umfeld von zentralen Akteursgruppen, welche im Folgenden kurz vorgestellt werden sollen. Neben Akteuren, welche das Projekt befördern und sich aktiv an der Konzeptionierung beteiligen müssen auch solche berücksichtigt werden, die durch ihre Position (positiven oder negativen) Einfluss auf den Ausgang des Projektes ausüben können. Damit sind sowohl interne Interessensgruppen, wie MitarbeiterInnen, der Betriebsrat und das Management, als auch unternehmensexterne Stakeholder, wie beispielsweise der Genossenschaftsverband oder der Systemdienstleister, zu berücksichtigen.

Sowohl Förderer als auch Kritiker (z. B. kritische MitarbeiterInnen, Gewerkschaftsvertreter) beteiligen

Abbildung 3:
Zentrale Stakeholder der Belegschaftsgenossenschaft



Quelle: INEP

Für die InitiatorInnen einer Belegschaftsgenossenschaft ist es wichtig, sich der unterschiedlichen Interessen, welche die Gruppen mit der Belegschaftsgenossenschaft verbinden, bewusst zu werden. Eine kurze Übersicht über die zentralen Akteure einer Belegschaftsgenossenschaft bringt die Besonderheiten in der Anspruchs- und Erwartungshaltung dieser Gruppen auf den Punkt:

■ MitarbeiterInnen

Die MitarbeiterInnen sind zugleich Haupt-Zielgruppe und Träger einer Belegschaftsgenossenschaft. Als potentielle Mitglieder der Genossenschaft sind sie einerseits an einer Dividende aus ihrem Geschäftsanteil interessiert, andererseits können aber auch immaterielle Motivationsfak-



toren wie Partizipation, Solidarität und Umweltbewusstsein eine wesentliche Rolle spielen. Die unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Hintergründe der MitarbeiterInnen stellen eine unheimliche Chance für die Belegschafts-genossenschaft dar: Sie bieten einen Pool an Kompetenzen (Know-how), an welchem sich der Vorstand der Belegschafts-genossenschaft bei der Erfüllung der anfallenden Aufgaben bedienen kann (mehr dazu in Kapitel 3.2.).

MitarbeiterInnen sind nicht nur Zielgruppe sondern auch Träger der Genossenschaft

■ Management

Belegschafts-genossenschaften weisen an vielen Stellen Schnittmengen mit den Zielsetzungen des Managements auf und können einen positiven Beitrag zu Reputation und Identifikation mit einem Unternehmen leisten. Initiativen der Belegschaft zur Gewinnung von regenerativen Energien werten den Standort auf und binden die MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen. Zugleich ist die Belegschafts-genossenschaft auf die Unterstützung des Managements, etwa bei Fragen der Ressourcennutzung, z. B. der Dachflächen, angewiesen. Nicht zuletzt kann sich das Management selbst an der Genossenschaft beteiligen und wird damit zu einer wichtigen Zielgruppe. Belegschafts-genossenschaften schlagen einen gemeinsamen Weg von Belegschaft, Betriebsrat und Management ein und begründen damit eine Win-Win (-Win) Situation für alle Beteiligten (siehe Kapitel 1.4.)

Management, Betriebsrat und Belegschaft streben eine Win-Win Situation an

■ Systemdienstleister

Ein Projekt im Bereich der erneuerbaren Energien erfordert einen kompetenten Partner, welcher die technische Expertise beisteuert. Der Systemdienstleister erstellt für die Genossenschaft ein Angebot, beteiligt sich an der Wirtschaftlichkeitsprüfung des Vorhabens und steht den Projektinitiatoren beratend zur Seite. Er begleitet den Prozess, indem er z. B. nach der Gründungsphase mit der Wartung der Anlagen beauftragt werden kann. Wenngleich der Systemdienstleister vorwiegend an der Realisierung und an der Wirtschaftlichkeit des Projektes interessiert ist, kann auch er von der positiven Resonanz des beteiligungsorientierten Ansatzes profitieren.

Der Systemdienstleister steuert die technische Expertise bei und holt Genehmigungen ein

■ Genossenschaftsverband

Die regional organisierten Genossenschaftsverbände bieten ein breites Spektrum an unterstützenden Leistungen, welche Belegschafts-genossenschaften nutzen können und welche die Projektarbeit von Betriebsräten erleichtern. Gegen einen jährlichen Verbandsbeitrag stellen die Genossen-

Der Genossenschaftsverband unterstützt mit Beratungs- & Prüfungsleistungen und stellt wichtige Dokumente bereit

schaftsverbände ein Beratungsangebot in wirtschaftlichen, organisatorischen, steuerlichen und rechtlichen Angelegenheiten zur Verfügung. Zusatzleistungen, wie z. B. die Übernahme der Buchführung, können optional bezogen werden. Dazu können Kontakte zu Genossenschaftsbanken hergestellt und auf deren Erfahrung bei der Finanzierung von genossenschaftlichen Initiativen zurückgegriffen werden. Bei frühzeitiger Einbindung des regionalen Genossenschaftsverbandes kann die Arbeit des Betriebsrats wesentlich erleichtert werden und das Gründungskonzept der Belegschafts-genossenschaft in Hinblick auf die Gründungsprüfung (vgl. Kapitel 3.1.) optimiert werden.

Die Kapitalbeschaffung wird für Belegschafts-genossenschaften, die sich im Bereich der erneuerbaren Energien betätigen, durch zinsgünstige Kreditangebote der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) erleichtert. Bei der Auswahl des geeigneten Förderprogramms bieten Banken Beratungs- und Unterstützungsleistungen an und werden damit zu einer weiteren Akteursgruppe im Gründungsprozess der Belegschafts-genossenschaft. Volksbanken und Raiffeisenbanken haben in der Regel eine hohe Erfahrung bei der Vergabe von KfW-Mitteln für Energiegenossenschaften. Sollten die KfW-Mittel für die Gründung der Belegschafts-genossenschaft nicht ausreichen, sind die Volksbanken und Raiffeisenbanken Ansprechpartner für weitere Finanzierungsoptionen.



Die CD „Genossenschaften Gründen“ (siehe Kapitel 2.2.) enthält die Kontaktdaten der regionalen Genossenschaftsverbände.



1.4. Kommunikation der Projektidee

Um die Projektpartner von dem Vorhaben zu überzeugen, kommt es nicht nur darauf an, das Projekt gewissenhaft zu berechnen und zu planen, sondern auch darauf, die Inhalte verständlich und transparent zu kommunizieren. Letztendlich trägt eine erfolgreiche Kommunikation dazu bei, Unterstützungsleistungen zu akquirieren, Begeisterung für das Projekt zu erzeugen und damit auch Mitglieder für die Belegschafts-genossenschaft zu gewinnen. Dieser Abschnitt widmet sich den Besonderheiten der Kommunikation in Belegschafts-genossenschaften, den Medien, welche dazu herangezogen werden können, und bietet eine Übersicht über Argumente, welche die Vorteilhaftigkeit des Unterfangens bekräftigen.

Grundsätze der Kommunikation

Eine missverständliche, unvollständige oder verspätete Kommunikation des Projektfortschritts kann die Gründung einer Belegschafts-genossenschaft verzögern oder sogar gefährden. Die Abstimmung mit dem Management und mit der Belegschaft bedarf in diesem Zusammenhang besonderer Aufmerksamkeit. Dabei sollten einige Grundsätze beachtet werden, welche auf den ersten Blick selbstverständlich erscheinen mögen, im besonderen Kontext der Belegschafts-genossenschaften jedoch einen besonderen Stellenwert einnehmen:

■ Verständlichkeit

Der Grundsatz der Verständlichkeit nährt sich aus dem Anspruch der Belegschafts-genossenschaften, eine gemeinschafts- und konsensorientierte Organisationsform im Sinne seiner Mitglieder bereitzustellen. Zwar ist es nicht notwendig, jede Regelung bis ins kleinste Detail weiterzugeben, allerdings müssen wichtige und entscheidungsrelevante Informationen so aufbereitet werden, dass sie von allen Genossenschaftsmitgliedern verstanden werden. Die Heterogenität in der Zusammensetzung der Mitglieder macht es notwendig, wichtige Punkte zu „übersetzen“, und sie damit auch Belegschaftsteilen zugänglich zu machen, die nicht über technologische oder betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen.

*Verständlichkeit:
Informationen verständlich aufbereiten
und „übersetzen“*

■ **Transparenz**

In einer beteiligungsorientierten Organisationsform können Entscheidungen nur getroffen werden, wenn die relevanten Informationen auch allen Mitgliedern vorliegen. Dabei sind potentielle Risiken ebenso zu kommunizieren, wie zu erwartende Vorzüge der Belegschaftsgenossenschaft. Der hohe technologische Spezifizierungsgrad von Anlagen im Bereich der regenerativen Energien und der Umfang der rechtlichen Auflagen erfordern eine bedachte Selektion der Informationen, welche an die beteiligten Parteien kommuniziert werden. Transparenz meint nicht die ungefilterte Weitergabe aller bekannten Details, sondern das Angebot, diese Informationen im Bedarfsfall einsehen zu können. Entscheidungen der InitiatorInnen sollten argumentativ begründet und nachvollziehbar sein. Der Grundsatz der Transparenz grenzt Belegschaftsgenossenschaften auch von konventionellen Produkten auf dem Finanzmarkt ab, wodurch vor dem Hintergrund der jüngsten Krisen eine bodenständige Alternative angeboten werden kann.

Transparenz: Informationen zugänglich machen und Entscheidungen nachvollziehbar gestalten

■ **Mitsprache**

Die Belegschaftsgenossenschaft ist ein gemeinschaftliches Projekt und so sollte sie auch nach außen kommuniziert werden. Die eingebundenen Interessensgruppen müssen sich als gleichberechtigte Partner fühlen, denen es ermöglicht wird, ihre Wünsche und Ideen mit einfließen zu lassen. Aber auch Mitsprache hat seine Grenzen: Manche Entscheidungen erfordern hohes Fachwissen und kurze Kommunikationswege. Dann gilt es, die getroffene Entscheidung argumentativ zu begründen und durch die betroffenen Interessensgruppen evaluieren zu lassen, statt sie vor vollendete Tatsachen zu stellen.

Mitsprache: Raum für Mitsprache schaffen und Reflektion durch Projektpartner fördern

■ **Realistische Darstellung**

Das betriebliche Umfeld bietet einerseits Raum zum Dialog zwischen Individuen und Personengruppen, die bereits in anderen Zusammenhängen zusammengearbeitet haben, andererseits muss die Belegschaftsinitiative aber auch darauf achten, dieses Umfeld nicht aus dem Gleichgewicht zu bringen oder gar negativ zu beeinflussen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, muss auf die Qualität der Berechnungen und auf eine realistische Darstellung der Sachlage geachtet werden. Dazu gehört auch, Risiken auf den Tisch zu legen und eine angemessene Erwartungshaltung, etwa bei der Rendite, aufzubauen (siehe Kapitel 1.2.).

Realistische Darstellung: keine überhöhten Erwartungen schüren & Risiken benennen



Inhalte der Kommunikation

Wer die Mitgliedschaft in einer Belegschaftsgenossenschaft anstrebt, erwartet zumeist keine maximale, sondern eine maßvolle Rendite. Zwar ist die Höhe der Rendite ein wichtiges Entscheidungskriterium für potentielle Mitglieder, dennoch können im Vorfeld keine Dividendenversprechen gegeben werden. Zum einen hängt die Höhe der Rendite von der wirtschaftlichen Entwicklung der Genossenschaft ab, zum anderen entscheidet die Generalversammlung, nicht der Vorstand oder die Projektinitiatoren über die Auszahlung einer Dividende. Es wird deshalb empfohlen, sich bei der Aussage hinsichtlich der Rendite in Zurückhaltung zu üben und zu betonen, dass es sich um einen Durchschnittswert handelt.

Kein Renditeversprechen geben

Ein weiterer wichtiger Hinweis betrifft die Tatsache, dass aufgrund der Wetterabhängigkeit Schwankungen und Unsicherheiten hinsichtlich der Ertragsentwicklung möglich sind, welche außerhalb des Einflussbereichs der Genossenschaft liegen. Auf der anderen Seite kann diesen Unsicherheiten die rechtliche Absicherung über das Erneuerbare Energien Gesetz (EEG) und eine wirtschaftliche und politische Stabilität in Deutschland entgegengesetzt werden. Auch wird eine kurze Einordnung der regenerativen Energien in den Kontext der Energiewende und der Abbau von weitläufigen Vorurteilen als Bestandteil der Informationsmaterialien für die Belegschaftsgenossenschaft als sinnvoll erachtet.

Abschreibungen, Schwankungen und Unsicherheiten: Durchschnittliche Rendite kommunizieren

Nicht zuletzt muss so klar wie möglich kommuniziert werden, was mit der Belegschaftsgenossenschaft erreicht werden soll. Wird die Zielsetzung der Genossenschaft mit der Realisierung eines klar umrissenen Projektes einer feststehenden Investitionssumme angegeben, wird es schwierig, die Mitglieder später für ein zusätzliches Projekt zu begeistern. Wird dagegen die Belegschaftsgenossenschaft als offener Rahmen für weitere Projektinitiativen beschrieben, können potentielle Mitglieder ihre Erwartungen nach dieser Vorgabe ausrichten (siehe dazu auch Kapitel 3.3.).

Klarheit in der Zielsetzung der Belegschaftsgenossenschaft

Informationsmaterialien erstellen

Ist man sich mit den Projektpartnern über die Eckpfeiler der Belegschaftsgenossenschaft einig, kann diese der Belegschaft offiziell vorgestellt werden. Dazu kann beispielsweise eine Informationsveranstaltung abgehalten, ein Informationsstand aufgestellt, oder eine Flugblattaktion gestartet werden. In Abhängigkeit vom gewählten Medium müssen die gesammelten Informationen relativ kompakt aufbereitet und der Belegschaft zugänglich gemacht werden. Ein Flyer beispielsweise bereitet die wichtigsten Fakten ansprechend auf und informiert über die Implikationen und Vorteile einer Mitgliedschaft. Bei der Erstellung der Informationsmaterialien ist es des Weiteren überlegenswert, auch das Management zu Wort kommen zu lassen – etwa im Vorwort – um deren Zustimmung zu dem Projekt zu signalisieren. Unternehmensinterne Kommunikationskanäle, wie beispielsweise das Internet oder ein schwarzes Brett bieten weitere Möglichkeiten, die Belegschaftsgenossenschaft den MitarbeiterInnen näher zu bringen.

*Belegschaftsgenossenschaft
offiziell vorstellen: Flyer
gestalten oder Info-Veran-
staltung abhalten*

Feedback einholen

Hat die Idee der Belegschaftsgenossenschaft erst mal einen gewissen Bekanntheitsgrad im Unternehmen erreicht, ist es wichtig, die Stimmungslage unter der Belegschaft einzufangen. Es muss abgeschätzt werden, wie viele MitarbeiterInnen sich in welcher Höhe an der Initiative beteiligen würden. Dadurch kann die Planungsphase in die Gründungsphase übergehen und ermittelt werden, ob eventuell weiterer Bedarf zur Bewerbung der Genossenschaft besteht. Diese unverbindliche Abfrage kann bereits bei der Erstellung der Informationsmaterialien berücksichtigt und beispielsweise als Feedback-Abschnitt in den Flyer eingearbeitet werden. Sind die vorläufigen Bereitschaftserklärungen erst mal eingeholt, steht der Genossenschaftsgründung nichts mehr im Wege.

*Feedback einholen, um
Bereitschaft der Beleg-
schaft & EK-Quote
abschätzen zu können*

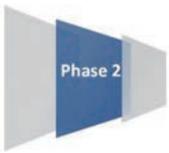


7 gute Gründe für eine Belegschafts-genossenschaft

Es gibt viele Gründe, die für die Gründung einer Belegschafts-genossenschaft sprechen. Um die Herausforderungen, die mit einer Genossenschafts-gründung verbunden sind, anzunehmen und Einwänden zu entgegnen, sind im Folgenden sieben Argumente aufgeführt, welche die Kommunikation mit den Projektpartnern erleichtern sollen:

1. Die Belegschafts-genossenschaft leistet einen positiven Beitrag zur ökologischen und sozialen Verantwortung („Corporate Social Responsibility“) von Unternehmen. Dieser Beitrag wird von der Belegschaft selbst und direkt am Ort der Leistungserbringung geleistet.
2. Der Beteiligungsaspekt ermöglicht die Selbstverwirklichung der MitarbeiterInnen in einem selbstinitiierten Projekt und mobilisiert die Belegschaft für den Einsatz für soziale und ökologische Themen im unternehmerischen Umfeld.
3. Durch ihre Ausrichtung auf Mitarbeiterbeteiligung und die Erzeugung erneuerbarer Energien können Belegschafts-genossenschaften eine positive Öffentlichkeitswirkung und damit Reputationsgewinne für das Unternehmen erzielen.¹
4. Das Genossenschaftsmodell kann als nachhaltiges Instrument der Vorsorge (Altersvorsorge) genutzt werden, das durch gemeinsames Engagement von ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn zustande kommt.
5. Durch seine Unterstützung signalisiert das Management die Bereitschaft, sich für die Interessen und Initiativen der Belegschaft einzusetzen, was zukünftige Kooperationsprojekte anregen kann und die Identifikation mit dem Unternehmen fördert.
6. Eine Belegschafts-genossenschaft kann dazu beitragen, die MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden und das Unternehmen selbst zu einem attraktiven Arbeitgeber zu machen.
7. Genossenschaften sind die Rechtsform mit der geringsten Insolvenzrate.

1 Z. B. Martin Refle Betriebsrat und Projektinitiator der VW Belegschafts-genossenschaft am Standort Emden, vgl. dazu „Energiewende – wie wird sie ein Erfolgsmodell? Mitarbeiter verdienen Geld mit grünem Strom“, <http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-09C7F64F-B2FB50E4/internet/style.xsl/energiewende-wie-wird-sie-ein-erfolgsmodell-11493.htm> vom 09.04.2013.

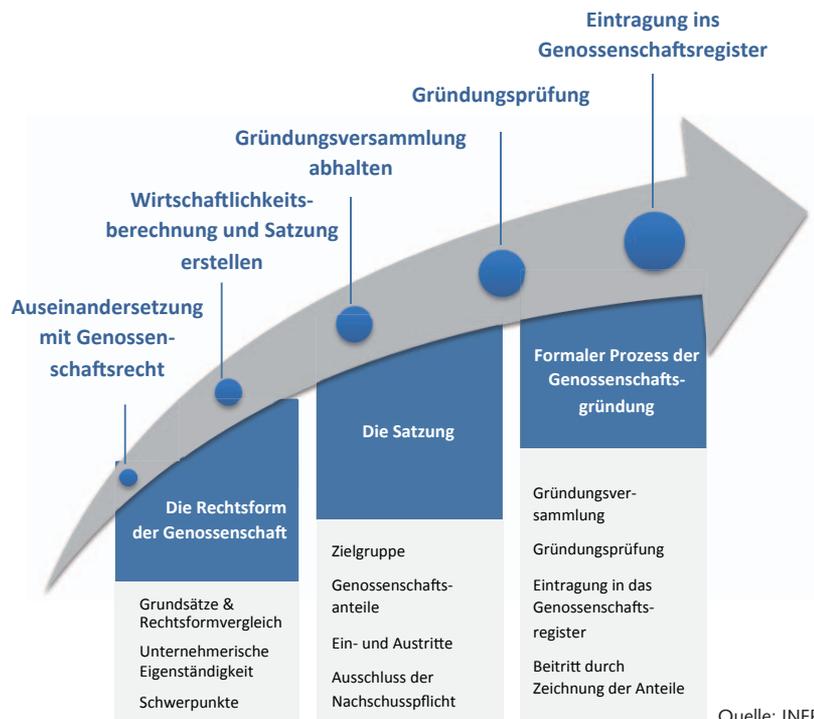


III. 2. Die Genossenschaftsgründung

Hintergründe und formaler Gründungsprozess

Sobald die Wirtschaftlichkeit der Initiative gewährleistet ist, das Management von dem Vorhaben überzeugt werden konnte und die Projektpartner in Position gebracht wurden, ist es an der Zeit, sich mit dem Prozess der Genossenschaftsgründung auseinanderzusetzen. Bevor der formale Gründungsprozess mit Gründungsversammlung, Gründungsprüfung und Registereintragung in Angriff genommen werden kann, sind jedoch noch zwei Schritte zu gehen: Erstens müssen sich die InitiatorInnen mit den Besonderheiten des Genossenschaftsrechts vertraut machen und zweitens müssen die Spielregeln für die Belegschafts-genossenschaft in einer Satzung niedergeschrieben werden. Das Handbuch trifft eine Auswahl der wichtigsten Punkte, welche in Vorbereitung auf die Genossenschaftsgründung berücksichtigt werden müssen. Damit soll das Handbuch zu einer weiterführenden Auseinandersetzung mit dem Genossenschaftsrecht anregen und den Gründungsprozess unter Begleitung der Genossenschaftsverbände anstoßen.

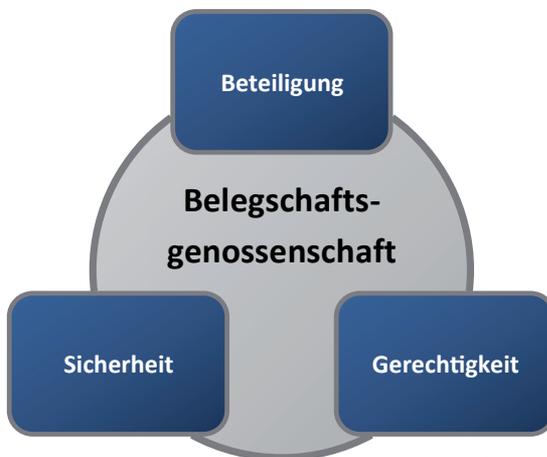
Übersicht 3:
Die Gründungsphase



Quelle: INEP

2.1. Die Genossenschaft: Eigenschaften und Besonderheiten einer beteiligungsorientierten Rechtsform

Die Rechtsform der Genossenschaft hat für die Durchführung von Projekten im Bereich der regenerativen Energien durch die Belegschaft kaum Alternativen. Was die Genossenschaft als Rechtsform für die Belegschaft besonders interessant macht, ist die Kombination aus Beteiligungsorientierung, dem Sicherheitsgedanken und dem Gerechtigkeitsaspekt.



Quelle: INEP

Abbildung 4:

Grundwerte von Belegschaftsgenossenschaften

Der Beteiligungsaspekt wird in der Mitgliederorientierung von Genossenschaften deutlich. Genossenschaften fördern wirtschaftliche, soziale und kulturelle Belange zum Wohle ihrer Mitglieder und fordern einen aktiven Beitrag ihrer Mitglieder. Der Sicherheitsaspekt kann aus der Möglichkeit der Haftungsbeschränkung auf eingelegtes Kapital abgeleitet werden. Diese ist in der Satzung festzulegen und sorgt dafür, dass das Haftungsrisiko auf das eingelegte Kapital beschränkt ist und das private Vermögen der Mitglieder nicht tangiert. Dazu wird durch die Gründungsprüfung sichergestellt, dass nur diejenigen Projekte realisiert werden, bei denen die Wirtschaftlichkeit von Anfang an belegt werden kann. Das Wesen der Genossenschaft, Gerechtigkeit, Demokratie und Partizipation äußern sich im Prinzip „Ein Mitglied, eine Stimme“. Damit wird „demokratische Mitbestimmung“ unabhängig von der Höhe der Geschäftsanteile zum Grundsatz von Belegschaftsgenossenschaften. Auch die Verankerung in der Region und die Integration der Belegschaft aus allen betrieblichen Schich-

Die Grundsätze der Rechtsform Genossenschaft sorgt für Vertrauen bei Mitgliedern und Projektpartnern

ten können unter dem Gerechtigkeitsaspekt gefasst werden. Dieses Gesamtpaket aus Beteiligung, Sicherheit und Gerechtigkeit stellt die Projektinitiative auf einen soliden Sockel und sorgt für Vertrauen bei der Belegschaft und den anderen Projektpartnern.

Im Vergleich zu anderen Rechtsformen wird die Eignung der genossenschaftlichen Unternehmensform für die Umsetzung von Belegschaftsinitiativen besonders deutlich. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass mit der Gründung einer Genossenschaft, wie mit jeder anderen Unternehmensgründung auch, ein gewisses unternehmerisches Risiko eingegangen wird. Die Rechtsformwahl ist eine wesentliche Stellschraube, um dieses Risiko für die Belegschaft gering zu halten. Schließlich kann die Wahl der Genossenschaft als Rechtsform auch ein Argument sein, um gegenüber dem Management eine unternehmerische Initiative im betrieblichen Umfeld zu rechtfertigen. Die Mitgliederorientierung spricht dann dafür, dass die Belegschafts-genossenschaft nicht als Konkurrenzmodell angesehen wird, welches der Ausrichtung des Ursprungsunternehmens entgegentläuft, sondern als Initiative zur Förderung der eigenen Belegschaft.

Die Rechtsform der eG ist ein Argument gegenüber dem Ursprungsunternehmen, weil sie sich am Wohl ihrer Mitglieder und damit der Belegschaft orientiert

Gegenüber der GmbH und GmbH & Co. KG ist der Gesellschafterwechsel beispielsweise wesentlich flexibler geregelt und kann über die Satzung angepasst werden. Auch ein Mindestkapital ist nicht vorgesehen, kann aber im Bedarfsfall festgeschrieben werden. Im Gegensatz zur GbR und anderen Personengesellschaften kann bei der Genossenschaft die Haftung des privaten Kapitals der Mitglieder ausgeschlossen werden. Über die Organe Aufsichtsrat und Generalversammlung sind die Informations- und Kontrollrechte in der eG institutionalisiert und können von den Genossenschaftsmitgliedern eingefordert werden. Wie bei anderen Personengesellschaften ist auch bei der Genossenschaft das Stimmrecht nicht an die Gesellschaftsanteile gekoppelt, sondern folgt dem Grundsatz „Ein Mitglied, eine Stimme“. Der Jahresabschluss hingegen ist bei der eG durch Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang aufzustellen, wobei die Fristen für die Geschäftsführung flexibler geregelt sind, als beispielsweise bei der GmbH. Größere Genossenschaften müssen ihren Jahresabschluss offenlegen und unterliegen einer gesetzlichen Prüfung durch den regionalen Genossenschaftsverband, können dafür aber auch auf dessen Beratungsangebot zurückgreifen.



Weitere Informationen über die Rechtsform, Kooperationen und Genossenschaften und deren Gründung sind auf der Seite www.genossenschaften.de unter dem Menüpunkt „Neue Genossenschaften – Tipps für die Gründung – Kooperationen und Genossenschaften“ sowie auf der CD des DGRV „Genossenschaften Gründen“ (siehe Kapitel 1.2.) zu finden.



Unternehmerische Eigenständigkeit

Eine Belegschaftsgenossenschaft ist eine eigenständige unternehmerische Einheit mit allen Rechten und Pflichten, und damit unabhängig vom Ursprungsbetrieb der Belegschaft.

Das heißt, dass das wirtschaftliche Ergebnis der Genossenschaft nicht dem Unternehmen angerechnet werden kann. Dieser Grundsatz gilt auch für potentielle CO₂-(äquivalenten) Einsparungen, welche aus der Erzeugung von regenerativen Energien entstehen. Konkret bedeutet das für ein Industrieunternehmen, welches nach Emissionshöhe und Betriebsgröße zum Erwerb von Emissionszertifikaten verpflichtet ist, dass es sich die Einsparungen aus der Belegschaftsgenossenschaft nicht als CO₂-Minderung anrechnen lassen kann. Gegenüber dem Management wäre eine solche Anrechenbarkeit ein gewichtiges Argument, welches nach aktueller Gesetzeslage allerdings keine Gültigkeit besitzt.

MitarbeiterInnen in Führungspositionen müssen in diesem Zusammenhang zusätzlich darauf achten, dass durch eine Mitgliedschaft in der Belegschaftsgenossenschaft nicht der Verdacht der wirtschaftlichen Vorteilsnahme aufkommen könnte. Dieser Fall könnte eintreten, wenn der Entscheidungsträger, welcher über die Bereitstellung von Ressourcen des Unternehmens (z. B. Dachflächen) an die Belegschaftsgenossenschaft verfügt, gleichzeitig Genossenschaftsmitglied ist. In einem solchen Fall können durch die frühzeitige Rücksprache mit dem/der Compliance-Beauftragten bzw. die Abstimmung mit Vorstandsmitgliedern oder UnternehmenseignerInnen spätere Unstimmigkeiten vermieden werden.

Belegschaftsgenossenschaften sind eigene unternehmerische Einheiten mit allen Vorzügen und Pflichten

CO₂-Einsparungen können dem Ursprungsunternehmen nicht angerechnet werden

Interessenskonflikte im Compliance-Bereich frühzeitig auflösen

Abschreibungen auf Anlagen und steuerrechtliche Besonderheiten

Wie bei jeder anderen Organisationsform fallen auch bei Belegschafts-genossenschaften in den Anfangsjahren hohe Investitionssummen an, welche in der Regel zu einem negativen Unternehmensergebnis in den ersten Jahren beitragen. Abschreibungen auf Anlagen sind Aufwendungen oder Kosten, die am Jahresende mit den Erträgen verrechnet werden. Dabei ist nach aktueller Gesetzeslage die Methode der linearen Abschreibung anzuwenden, das heißt die gleichmäßige Verteilung des Anlagenwertes über die Nutzungsdauer. Da die Erträge zur Deckung der Aufwendungen (u. a. Abschreibungen) in den Anfangsjahren einbehalten werden müssen, entsteht ein Liquiditätsüberschuss, welcher aber nicht in Form von Dividenden an die Genossenschaftsmitglieder ausgeschüttet werden darf.

Im Fall einer Dividendenausschüttung unterliegen die Dividenden der Genossenschaftsmitglieder grundsätzlich der Abgeltungssteuer für Kapitalanlagen von aktuell 25 % (Stand Februar 2013). Auf steuerrechtliche Sonderregelungen, wie der Freistellung bei geringen Kapitalerträgen, kann in diesem Handbuch nicht eingegangen werden. Für weiterführende Informationen zum Steuerrecht bietet sich eine Kontaktaufnahme mit dem Steuerbüro, welches für die Erstellung des Jahresabschlusses zuständig ist, oder mit dem zuständigen Genossenschaftsverband an.



2.2. Die Satzung

Die Satzung legt alle wesentlichen Richtlinien für eine Belegschaftsgenossenschaft fest. Dabei ist die Satzung einerseits durch die rechtlichen Vorgaben aus dem Genossenschaftsgesetz begrenzt, andererseits bietet sie aber auch vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Die Mustersatzungen der Genossenschaftsverbände nehmen den Projektinitiatoren viel Arbeit ab und sind auf die Bedürfnisse von Energiegenossenschaften zugeschnitten. Die Projektinitiatoren nehmen diese Mustersatzungen als Vorlage, passen sie an und schicken sie an die Genossenschaftsverbände zurück. Die dortigen Rechtsabteilungen nehmen eine Prüfung und Kommentierung vor und übergeben die überarbeitete Satzung wieder an die Genossenschaftsinitiative. Die wesentlichen Stellschrauben in der Satzung von Belegschaftsgenossenschaften drehen sich um die Kriterien für eine Mitgliedschaft, die Höhe und Anzahl der Anteile und die Regelung von Ein- und Austritten.

Mustersatzung beim Genossenschaftsverband anfordern

Zielgruppe

Die Bestimmung der Zielgruppe spielt in Belegschaftsgenossenschaften eine übergeordnete Rolle. Für die Entscheidung, wer als Mitglied der Genossenschaft zugelassen wird müssen neben wirtschaftlichen und politischen Kriterien auch symbolische Richtlinien in Betracht gezogen werden. Schließlich soll einerseits eine Identifikation mit dem Unternehmen hergestellt werden, andererseits will man sich auch der Expertise von unternehmensexternen Akteuren nicht verschließen.

Zielgruppe nach wirtschaftlichen, politischen und symbolischen Gesichtspunkten wählen

Im Grundsatz sollte in der Satzung eine Beschränkung auf Angehörige des Unternehmens und eventuell auf ehemalige Unternehmensmitglieder vermerkt werden. Auch ist vor dem Hintergrund der Identifikationsfunktion der Belegschaftsgenossenschaft und dem Grundwert der (Generationen-)Gerechtigkeit die Aufnahme von Verwandten der Belegschaft erstrebenswert, wobei der Verwandtschaftsgrad in der Satzung zu spezifizieren ist. Von diesem Grundsatz können auch in der Satzung Ausnahmen gemacht werden. So können Personen, welche mit ihrer Mitgliedschaft der Genossenschaft einen gewissen Nutzen stiften, auf Antrag aufgenommen werden. In jedem Fall sollte von den potentiellen Mitgliedern ein Nachweis eingeholt werden, dass die jeweiligen Voraussetzungen erbracht werden.

Strategische Mitglieder in der Satzung berücksichtigen

Genossenschaftsanteile

In der Satzung muss neben der Anteilshöhe auch festgelegt werden, wie viele Anteile ein Mitglied mindestens zeichnen muss beziehungsweise höchstens zeichnen darf. Die Höhe der Geschäftsanteile steht in engem Zusammenhang mit dem geplanten Investitionsvolumen, welches die Ausgangsbasis der Berechnung bildet. Ausgehend davon werden die Geschäftsanteile und die dafür erforderliche Anzahl von MitarbeiterInnen ermittelt. Eine geringe Mindesthöhe ermöglicht es auch einkommensschwachen Belegschaftsmitgliedern sich an der Genossenschaft zu beteiligen. Wird eine geringe Nachfrage nach kleineren Anteilen erwartet, kann die Mindestgrenze aus symbolischen Gründen relativ gering angesetzt werden. Die Obergrenze ist so zu wählen, dass der Kapitalbedarf nicht bereits durch wenige Mitglieder abgedeckt wird.

*Mindest- und Höchst-
anteile festlegen: Auch
einkommensschwache
Belegschaftsgruppen
berücksichtigen*

*Mindestkapital
festsetzen*

In der Satzung muss zudem festgelegt werden, welcher Eigenkapitalanteil nicht unterschritten werden darf, um das Projekt zu realisieren.

Ein- und Austritte

Des Weiteren regelt die Satzung Ein- und Austritte von Genossenschaftsmitgliedern. Obwohl die Rechtsform der Genossenschaft grundsätzlich für Neueintritte offen ist, gibt es (wirtschaftliche) Gründe, welche für eine Begrenzung der Mitgliederanzahl sprechen. Darüber hinaus bestimmt auch der Zeitpunkt des Eintritts wesentlich über die Wahrscheinlichkeit einer Dividendenausschüttung. Während Erstzeichner in den ersten Jahren aufgrund der hohen Investitionskosten und der damit verbundenen Abschreibungen (siehe dazu Kapitel 2.1.) möglicherweise auf eine Dividendenzahlung verzichten müssen, haben später eingetretene Mitglieder eine höhere Chance auf eine zeitnahe Ausschüttung. Wird die Möglichkeit späterer Eintritte nicht satzungsmäßig oder auf Beschluss der Generalversammlung ausgeschlossen, kann ein Eintrittsgeld diesen Nachteil für die Erstzeichner aufheben. Das später eintretende Mitglied müsste dann ein Eintrittsgeld leisten, welches dann auch in der Satzung vermerkt werden muss.

*Mitglieder, die später
beitreten, tragen die
Anfangsbelastungen der
Genossenschaft nicht mit
-> Eintrittsschranken
festlegen*

Bei Austritten muss in der Satzung eine Kündigungsfrist vermerkt sein, welche verhindert, dass der Genossenschaft auf einen Schlag betriebsnot-



wendiges Kapital entzogen wird. Der Gesetzgeber gibt einen Zeitraum von 3 Monaten bis 5 Jahren vor, wobei sich eine Orientierung an der Obergrenze empfiehlt, um die Belegschaftsgenossenschaft insbesondere in den Anfangsjahren vor Liquiditätsentzug zu schützen. Im Falle einer Weitergabe von Anteilen an andere Belegschaftsmitglieder kann die Kündigungsfrist entfallen.

Bei Kündigungsfristen an Obergrenze orientieren, um Liquiditätsengpässen vorzubeugen

Eine wichtige Überlegung, welche in die Ein- und Austrittsregelung einfließen sollte, ist die grundsätzliche strategische Ausrichtung der Belegschaftsgenossenschaft. Belegschaftsgenossenschaften, die laufend neue Projekte initiieren haben in der Regel Bedarf nach frischem Kapital und damit nach neuen Mitgliedern. Will sich eine Belegschaftsgenossenschaft hingegen auf ein Projekt konzentrieren und hat sie ihren Finanzierungsbedarf durch die Erstzeichner bereits gedeckt, spricht das für eine restriktivere Eintrittsregelung. In Kapitel 3.3. wird dieser Punkt in Hinsicht auf die Weiterführung und Erneuerung der Belegschaftsgenossenschaft vertieft.

Ausschluss der Nachschusspflicht

In der Satzung kann die Nachschusspflicht für die Genossenschaftsmitglieder im Haftungsfall ausgeschlossen werden. Damit haften die Mitglieder der Belegschaftsgenossenschaft nur mit ihren eingelegten Geschäftsanteilen, nicht aber darüber hinaus mit ihrem privaten Vermögen. Die Abwicklung im Verlustfall ist eines der häufigsten Bedenken gegenüber einer Belegschaftsgenossenschaft und kann durch einen entsprechenden Vermerk in der Satzung deutlich beruhigt werden.

Nachschusspflicht ausschließen, um Haftungsrisiko zu minimieren



AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

Mitgliederzusammensetzung und Genossenschaftsanteile

Die VW Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG zählte im Jahr 2012 227 Mitglieder aus diversen Bereichen des Unternehmens. MitarbeiterInnen von VW sowie Verwandte ersten Grades konnten Mitglieder werden, wodurch sowohl zwischen dem jüngsten Mitglied, dem Sohn einer Mitarbeiterin, und dem ältesten Mitglied fast 60

Jahre liegen. Es gilt, dass die Genossenschaftsmitglieder auch dann weiterhin ihre Anteile behalten können, wenn sie den Arbeitgeber wechseln. Bei einem Stückwert von 10 € je Geschäftsanteil wurde in der Satzung eine Mindestanteil von ursprünglich 25 Stück oder 250 € sowie ein Höchstanteil von 10.000 € festgeschrieben. Der satzungsmäßig verankerte Eigenkapital-Anteil von mindestens 25 % wurde infolge der hohen Nachfrage durch die Belegschaft bereits bei der Erstzeichnung deutlich überschritten. Daraufhin wurde in einer zweiten Ausbaustufe die Anlage von 280 kWp auf 370 kWp erweitert.

2.3. Formaler Gründungsprozess

Mit der Fertigstellung der Satzung beginnt der formale Prozess der Genossenschaftsgründung. Dieser Prozess unterscheidet sich bei Belegschafts- genossenschaften nicht von konventionellen Genossenschaften und erfolgt weitestgehend in Abstimmung mit dem Genossenschaftsverband. In diesem Schritt werden in der Gründungsversammlung von den Gründungsmitgliedern Aufsichtsrat und Vorstand gewählt und die Satzung festgelegt und unterschrieben. Im Anschluss daran folgt die Gründungsprüfung durch den regionalen Genossenschaftsverband und die Eintragung in das Genossenschaftsregister. Parallel dazu wird der Belegschaft die Mitgliedschaft an der Belegschaftsgenossenschaft angeboten.

Gründungsversammlung

Die Gründungsversammlung erfolgt im kleinen Kreis der Gründungsmitglieder. Um sicherzustellen, dass die formalen Anforderungen an die Gründungsversammlung eingehalten werden, kann der/die BeraterIn des regionalen Genossenschaftsverbandes unterstützend hinzugezogen werden.

Die Wahl von Aufsichtsrat und Vorstand findet in der Gründungsversammlung i.d.R. im kleinen Kreis statt

Die Gründungsversammlung muss protokolliert werden (eine Vorlage für das Protokoll wird von den Genossenschaftsverbänden bereitgestellt) und deckt die wichtigsten inhaltlichen Eckpunkte der Belegschaftsgenossenschaft und die personelle Besetzung der Leitungs- und Kontrollorgane ab. Dazu wird den Gründungsmitgliedern die Satzung erläutert und durch die Leistung von Unterschriften festgestellt. Im Anschluss werden Aufsichtsrat und Vorstand gewählt und benannt. Bei Genossenschaften mit mehr als 20 Mitgliedern sind mindestens zwei Vorstandspositionen und drei Mitglieder des Aufsichtsrates zu bestimmen. Der Vorstand kann je nach Satzungsregelung entweder vom Aufsichtsrat oder von der Generalversammlung bestellt werden. Nach § 9 Abs. 1 GenG kann bei weniger als 20 Mitgliedern auf die Ernennung eines Aufsichtsrates verzichtet werden; es reicht eine bevollmächtigte Person aus dem Kreis der Mitglieder der Generalversammlung.

Gründungsprüfung

In der Gründungsprüfung wird gemäß § 11 Abs. 1 Satz 2 des Genossenschaftsgesetzes die Satzung und das wirtschaftliche Konzept der Genossenschaft evaluiert und über die Aufnahme in den Genossenschaftsverband entschieden. Damit steht die Gründungsprüfung am Ende einer Reihe von Wirtschaftlichkeitsprüfungen, welche im Vorfeld durch den Systemdienstleister, die (Genossenschafts-)Bank und die Projektinitiatoren selbst vorgenommen werden. Die Gründungsprüfung selbst endet mit einem Prüfbericht des Genossenschaftsverbandes und berechtigt zur Eintragung in das Genossenschaftsregister. Die Kosten für die Gründungsprüfung variieren je nach regional zuständigem Genossenschaftsverband und liegen in der Größenordnung von 800,00 € bis 1.500,00 €.

Die Gründungsprüfung durch den Genossenschaftsverband berechtigt zur Eintragung ins Register

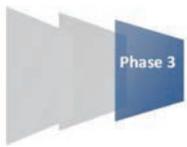
Eintragung in das Genossenschaftsregister

Der Vorstand muss seine Unterschrift notariell beglaubigen und die Belegschaftsgenossenschaft beim Genossenschaftsregister eintragen lassen. Neben der unterschriebenen Satzung und der Beglaubigung durch einen Notar müssen bei der Anmeldung das Protokoll zur Gründungsversammlung, das Gutachten aus der Gründungsprüfung und eine positive Zulassungsbescheinigung des Genossenschaftsverbandes vorgelegt werden. Für die notarielle Beglaubigung sollten Kosten in Höhe von 50,00 € bis 150,00 € eingerechnet werden, für die Anmeldung beim Registergericht fallen Gebühren von 100,00 € bis 200,00 € an.

Gewinnung von Genossenschaftsmitgliedern

Zunächst muss die Genossenschaftsinitiative und deren Satzung an die Belegschaft kommuniziert werden. Dazu kann die Satzung beispielsweise im Internet zur Verfügung gestellt oder per Aushang der Belegschaft zugänglich gemacht werden. Interessierte MitarbeiterInnen der Belegschaftsgenossenschaft können beitreten und die Geschäftsanteile erwerben. Die Satzung ist auszuhändigen. Wird das in der Satzung festgeschriebene Mindestkapital erreicht, kann die Genossenschaft ihre Arbeit aufnehmen.





III. 3. Verwaltung und Erneuerung

Fortführung und Entwicklungsperspektiven

Mit der Gründung ist das Vorhaben „Belegschafts-genossenschaft“ selbstverständlich noch nicht abgeschlossen. Viele Aufgaben, wie die Organisation der Generalversammlung, die Buchführung oder die Mitgliederverwaltung fallen erst an, nachdem die Genossenschaft ihren Betrieb aufgenommen hat. Im Grundsatz gilt: Je gründlicher die Planung, desto weniger muss in der Reifephase nachgebessert werden. Damit können bereits frühzeitig Kosten und Ressourcen eingespart und ein reibungsloser Ablauf vorgezeichnet werden. Dennoch müssen Aufgaben verteilt, Kommunikationskanäle eingerichtet und Veranstaltungen vorbereitet werden. Darüber hinaus muss sich der gewählte Vorstand darüber Gedanken machen, ob mit der Belegschafts-genossenschaft neue Projekte verfolgt werden sollen und ob eine Erweiterung in Hinblick auf die Mitgliederanzahl vorgesehen ist.

Übersicht 4:
Verwaltung und Erneuerung





3.1. Genossenschaftsverwaltung

Im Wesentlichen fallen folgende Aufgaben bei der Verwaltung von Belegschaftsgenossenschaften an:

- Anpassung der Projektplanung
- Mitgliederverwaltung und Auskunft
- Vorbereitung der Generalversammlung
- Buchführung, Jahresabschluss und Steuererklärung
- Vorbereitung zur Prüfung
- Inspektion der Anlagen
- Dokumentation

Aufgabenverteilung

Es bietet sich an, die Belegschaft nicht nur finanziell, sondern auch bei der Aufgabenerfüllung zu beteiligen. Auch Mitglieder, die nicht an der Planung und Gründung der Belegschaftsgenossenschaft beteiligt waren, können sich in dieser Phase einbringen und damit den Vorstand entlasten. Vor allem ehemalige MitarbeiterInnen oder Betriebsratsmitglieder können aktiviert werden, da sie über die zeitlichen Kapazitäten verfügen, um die Fortführung der Belegschaftsgenossenschaft auf ehrenamtlicher Basis mitzutragen. Dabei sollten den Mitgliedern die Aufgaben im Idealfall nicht „aufgezwungen“ werden, sondern aus der Dynamik der Belegschaft heraus entstehen. Die Optionen zur Übernahme von Aufgaben sollten dagegen vom Vorstand klar aufgezeigt und so den Genossenschaftsmitgliedern näher gebracht werden – etwa im Rahmen der Generalversammlung.

Mitglieder an den Aufgaben beteiligen und ehemalige MitarbeiterInnen aktivieren

Der jeweils regional zuständige Genossenschaftsverband führt die genossenschaftliche Pflichtprüfung durch. Bei Genossenschaften mit einer Bilanzsumme bis zu 2 Mio. Euro findet die Pflichtprüfung alle 2 Jahre statt. Der Prüfungsumfang variiert nach der Größenordnung der jeweiligen Belegschaftsgenossenschaft. Als zusätzliches Angebot bieten die Genossenschaftsverbände Unterstützungsleistungen rund um die Steuerberatung und Buchführung an, die vergütet werden. Dennoch können die Mitglieder der Belegschaftsgenossenschaft durch die Übertragung dieser Aufgaben wesentlich entlastet werden. Auskünfte erteilen die regional zuständigen Genossenschaftsverbände.

Entlastung der Mitglieder durch Auslagerung von Aufgaben

Auskunft und Bereitstellung von Informationen

Eine zentrale Aufgabe in der Reifephase ist es, die Mitglieder über die Aktivitäten der Belegschaftsgenossenschaft zu informieren. Während die Generalversammlung, welche im nächsten Abschnitt ausführlich behandelt wird, das Umfeld für eine jährliche Rückmeldung bietet, muss es auch zwischen den Versammlungen für die Mitglieder eine Möglichkeit geben, Informationen über den aktuellen Stand einzuholen und Fragen an den Vorstand zu richten.

Dazu gilt es zuerst, AnsprechpartnerInnen zu identifizieren und Kommunikationskanäle einzurichten. Die Einrichtung einer zentralen oder von mehreren themenbezogenen E-Mail Adresse ist hier genauso zu erwägen wie die Gestaltung einer Website oder die Angabe von regelmäßigen Sprechstunden beim Betriebsrat. Vielleicht kann sich im Mitgliederkreis jemand mit Programmierkenntnissen für die Erstellung einer Homepage begeistern oder hat Lust die Betreuung einer bestehenden Plattform zu übernehmen?

Einrichtung und Optimierung von Kommunikationskanälen, wie E-Mails oder Homepages

Die Häufigkeit der Anfragen kann durch die regelmäßige Bereitstellung von Informationen zum Projektfortschritt minimiert werden. Dies kann beispielsweise in Form einer Kommentierung des Geschäftsberichts passieren, in welcher alle wesentlichen Ereignisse des Geschäftsjahres verständlich erläutert werden. Auch müssen regelmäßige Anpassungen an die Ertragsplanung auf Grundlage neuer Prognosewerte vorgenommen werden, um das wirtschaftliche Risiko abschätzen zu können. Neben der Auskunft über die Funktionalität und über die Entwicklung der Renditen können über die Kommentierung des Geschäftsberichts auch andere Informationen wie beispielsweise Kontaktdaten oder personelle Änderungen in den Aufsichts- und Kontrollorganen kommuniziert werden.

Doch nicht nur mit den Mitgliedern der Belegschaftsgenossenschaft muss Kontakt gehalten werden – es bietet sich an, auch die anderen Projektpartner über die Entwicklung auf dem Laufenden zu halten. Ist der Genossenschaftsverband etwa mit der Buchführung beauftragt, weiß er laufend über den Projektfortschritt Bescheid und kann gegebenenfalls Empfehlungen ausgeben. Über die Betriebsratsstrukturen besteht ein dauerhafter Kontakt zum Management, und damit die Möglichkeit, die Belegschaftsgenossenschaft in den Köpfen der Verantwortlichen zu halten.



Dies kann zu einem späteren Zeitpunkt wichtig sein, wenn von Seiten der Genossenschaft ein Ausbau der Anlagen überlegt wird oder eine weitere Belegschaftsinitiative in einem anderen Bereich gegründet wird. Ist der Systemdienstleister mit der Inspektion und Wartung der Anlage betraut, besteht auch hierüber ein dauerhafter Kommunikationskanal, welcher beispielsweise zur Information über neue Produkte und technologische Entwicklungen auf dem Markt genutzt werden kann. Auch Genossenschaftsmitglieder können in Form einer technischen Kommission die Aufgabe übernehmen, die Anlagen regelmäßig zu inspizieren und damit die Arbeit des Systemdienstleisters ergänzen.

Kontakt zu Projektpartnern halten

Neben der Auskunft über die aktuelle Situation ist es hilfreich, auf Material zurückzugreifen, welches die bisherige Entwicklung der Belegschaftsgenossenschaft dokumentiert. Ob Fotos, Videos oder Medienberichte – zu einem späteren Zeitpunkt kann die Dokumentation der historischen Meilensteine dafür genutzt werden, die Belegschaftsgenossenschaft nach außen hin zu vermarkten oder die Erfolge gegenüber Mitgliedern zu veranschaulichen.

Entwicklung der Belegschaftsgenossenschaft dokumentieren, um Erfolge zu veranschaulichen

3.2. Generalversammlung

Die Generalversammlung ist das wichtigste Entscheidungsorgan der Belegschaftsgenossenschaft. Zu ihren Aufgaben zählen die Bestätigung beziehungsweise die Wahl von Vorstand und Aufsichtsrat, deren Entlastung und die Feststellung des Jahresabschlusses. Darüber hinaus entscheidet die Generalversammlung im Gewinnfall über die Verwendung des Jahresüberschusses und damit über die Ausschüttung von Dividenden an die Genossenschaftsmitglieder. Der Vorstand kann dabei eine Empfehlung aussprechen und diese zur Abstimmung bringen. Die Mitglieder haben die Möglichkeit, sich bei der Generalversammlung über die Entwicklung der Genossenschaft zu informieren und in einen offenen Dialog mit dem Vorstand und dem Aufsichtsrat einzutreten. Häufige Themen reichen von Ertragsprognosen bis hin zur Diskussion über zukünftige Entwicklungsoptionen – in jedem Fall sollte der Vorstand auf mögliche Diskussionspunkte vorbereitet sein und auf diese reagieren können. Brisante Themen können bereits im Vorfeld an die Mitglieder kommuniziert werden, um eine gemeinsame Diskussionsgrundlage und eine konstruktive Atmosphäre bei der Generalversammlung zu schaffen.

Die Generalversammlung entscheidet über Gewinnverwendung & dient als Dialogplattform der Mitglieder



AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

Sondertilgung und Eigenkapital-Rückzahlung bei der VW Belegschafts-genossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG

Eine der ersten Herausforderungen auf der Generalversammlung war, dass aufgrund der hohen Abschreibungen für die Photovoltaik-Anlage keine Dividende ausgezahlt werden konnte. Deshalb wurde im dritten Jahr des Bestehens eine alternative Variante zur Abstimmung bei der Generalversammlung gebracht. Statt einer regulären Dividendenausschüttung wurde schließlich der Beschluss gefasst, einen Teil des Eigenkapitals an die Mitglieder zurückzuzahlen und gleichzeitig eine Sondertilgung des Fremdkapitals zu leisten. Durch die gleichzeitige Verringerung von Eigen- und Fremdkapital blieb die Eigenkapitalquote der Belegschafts-genossenschaft unverändert. Ermöglicht wurde diese Maßnahme durch einen relativ hohen Eigenkapital-Anteil der Genossenschaft bei gleichzeitigem Liquiditätsüberschuss aus den Erträgen der Solarstrom-Einspeisung. Die Eigenkapital-Minderung um 8 % erforderte allerdings eine Satzungsänderung, in welcher die Anzahl der Mindestanteile von 25 auf 20 reduziert wurden. Bei der Eigenkapital-Rückzahlung handelt es sich um einen Korrekturmechanismus, welcher mit Vorsicht und nur unter Erfüllung der entsprechenden Voraussetzungen (Liquiditätsüberschuss, hohe EK-Quote) eingesetzt werden sollte.

Dieser Beschluss muss jedoch als ein besonderer Vorgang der Belegschafts-genossenschaft VW Emden verstanden werden.

3.3. Weiterentwicklung und Erneuerung

Wie geht es mit der Belegschaftsgenossenschaft weiter? Diese Frage müssen sich Vorstand und Aufsichtsrat spätestens vor der ersten Generalversammlung stellen. Bleibt es bei einem Projekt oder sollen weitere folgen? Wird noch mehr Kapital benötigt? Sollen neue Mitglieder aufgenommen werden? Diese Fragen sind nicht nur in Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit des aktuellen Projektes oder weiterer Vorhaben zu beantworten, sondern vor allem in Hinblick auf die Erwartungshaltung und auf die Bedürfnisse der Genossenschaftsmitglieder. Stand für die Mitglieder von Anfang an die Investition in ein bestimmtes Projekt im Vordergrund, oder wurde die Belegschaftsgenossenschaft stark projektspezifisch vermarktet, muss die Belegschaft erst mal auf neue Entwicklungsoptionen vorbereitet werden. Sind die Mitglieder an einem Ausbau der Genossenschaft nicht interessiert, kann über die Möglichkeit nachgedacht werden, eine zweite Belegschaftsgenossenschaft zu gründen und dort neue Projekte zu realisieren. Schließlich hat die Gründung der ersten Belegschaftsgenossenschaft dazu beigetragen, das Modell im Unternehmen bekannt zu machen und hat damit eine wichtige Aufklärungsarbeit geleistet und viele Türen geöffnet. Eine weitere Initiative kann auf diese Vorarbeiten zurückgreifen und den InitiatorInnen damit viel Zeit und Planungsaufwand ersparen.

Entwicklungsoptionen müssen mit den Erwartungen der Mitglieder vereinbar sein

Sind die Mitglieder offen für weitere Projekte, rückt die Neueinschätzung der Wirtschaftlichkeit in den Vordergrund. Dabei spielt die jährliche Degression der EEG-Einspeisevergütung, welche für Photovoltaik-Anlagen mit der sogenannten PV-Novelle vom 01. April 2012 neu geregelt wurde, eine entscheidende Rolle. Die monatliche Abnahme ist demnach abhängig von dem Zubau, d.h. von den Neuinbetriebnahmen, in den Vormonaten. Lag die Degression in den Monaten Mai bis Oktober 2012 noch bei 1 % vom jeweiligen Basisvergütungssatz, stieg die Degression für die Monate November 2012 bis Januar 2013 beispielsweise auf 2,5 %. Zusätzlich werden mit dem Marktintegrationsmodell bei PV-Anlagenklassen von 10-1.000 kWp nur noch 90 % der eingespeisten Strommenge nach dem EEG vergütet. Die restlichen 10 % sollen entweder für den Eigenverbrauch genutzt oder frei auf dem Markt vertrieben werden, um dadurch marktorientiertes Handeln der Anlagenbetreiber zu fördern. Auf diesen Eigenverbrauch muss nach momentaner Rechtslage aber wiederum die Stromsteuer und die EEG-Umlage entrichtet werden, was zu einer zusätzlichen Belastung für den Anlagenbetreiber führt.

Entwicklung der EEG-Vergütungssätze im Auge behalten

*Eigenverbrauch oder
Direktvermarktung als
Alternativstrategien*

Zukünftige Anpassungen der EEG-Vergütungssätze, welche die Tendenz zur Marktintegration von dezentralen Anlagen im Bereich der regenerativen Energien weiter vorantreiben, sind zu erwarten und können wesentliche Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit der Projekte haben. Wenn die Tendenz der steigenden Strompreise und der zurückgehenden Einspeisevergütungen weiter anhält, ist eine Ausrichtung von Belegschaftsgenossenschaften auf den Eigenverbrauch am Standort eine mögliche Alternativstrategie.



Erläuterungen zur PV-Novellierung zum 1. April 2012 können unter folgendem Link abgerufen werden:

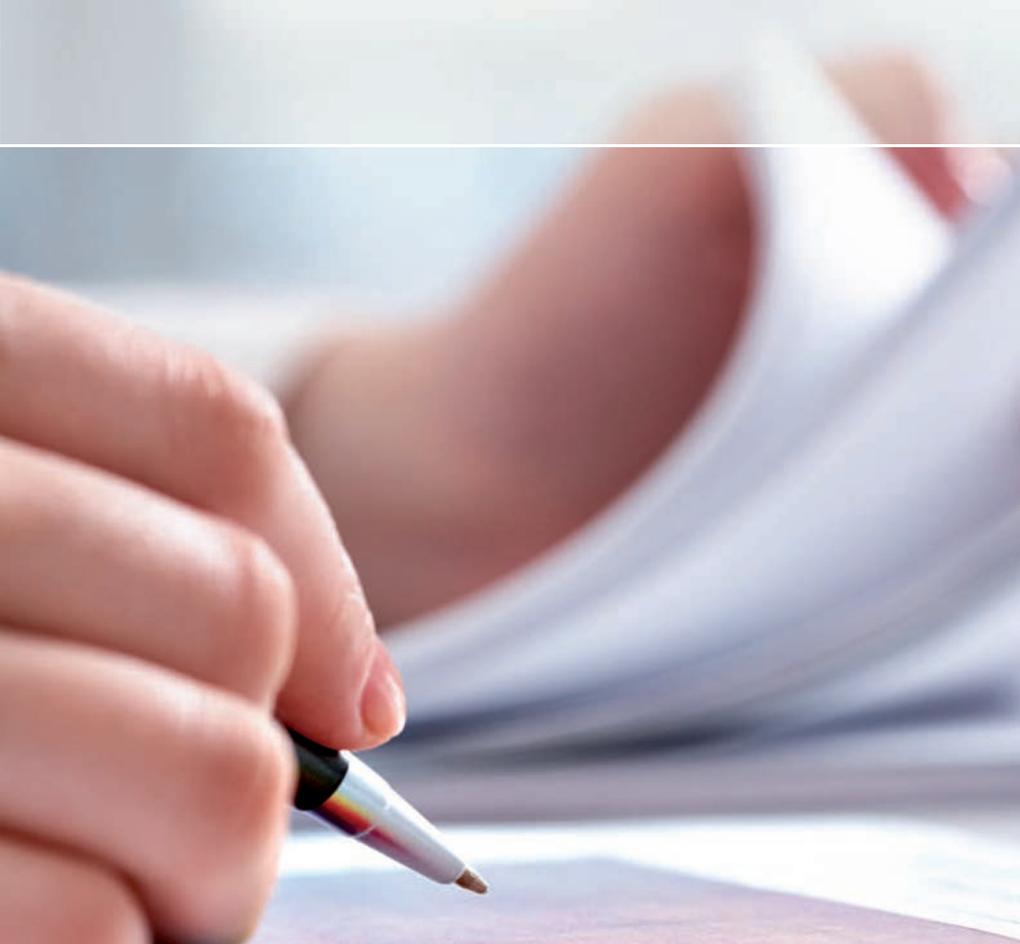
http://www.erneuerbare-energien.de/fileadmin/ee-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/aenderungen_eeg_120628_bf.pdf.

Mehr Informationen zum Marktintegrationsmodell der Bundesregierung finden Sie unter:

http://www.erneuerbare-energien.de/fileadmin/ee-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/marktintegrationsmodell_bf.pdf.

Die Belegschaftsgenossenschaft als Beteiligungsmodell der Zukunft & ist offen für neue Anwendungsbereiche

Letztendlich müssen sich Belegschaftsgenossenschaften aber nicht auf Anlagen im Bereich der regenerativen Energien beschränken. Im Umfeld der Arbeitnehmerschaft oder des Betriebsrates können sich Belegschaftsgenossenschaften beispielsweise für die Finanzierung notwendiger Investitionen einsetzen, welche außerhalb des Kerngeschäfts des Unternehmens liegen. Auch als Dienstleistungsgenossenschaft für seine Mitglieder in der Versorgung mit kulturellen oder sozialen Angeboten könnte ein zukünftiger Anwendungsbereich von Belegschaftsgenossenschaften bestehen. Eine Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien kann der Türöffner für innovative und eigenverantwortliche Initiativen durch die Belegschaft sein. Das genossenschaftliche Modell ist damit nicht nur Ausdruck der aktuellen Anforderungen an Mitarbeiterbeteiligung und Mitsprache im Betrieb, sondern ein richtungweisendes Beteiligungsmodell für das zukünftige Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Belegschaften.



ANHANG



Abschnitt IV

Exemplarische Checkliste zur Gründung einer Belegschafts- genossenschaft

Die folgende Checkliste gibt dem Betriebsrat die Möglichkeit, den Projektfortschritt fortlaufend zu überprüfen und die nächsten Schritte zu planen. Dabei können die Arbeitsschritte je nach Projekt und betrieblichem Umfeld von der exemplarischen Checkliste abweichen und müssen gegebenenfalls noch um weitere Punkte ergänzt werden. Die Spalte für „Anmerkungen“ bietet Platz für Notizen oder die Dokumentation der durchgeführten Schritte, die zur Erledigung des jeweiligen Arbeitsschrittes geführt haben. Die blauen Punkte in Klammern (•) beschreiben Arbeitsschritte, bei denen die Projektinitiatoren auf Unterstützungsleistungen des Genossenschaftsverbandes zurückgreifen können.



Arbeitsschritt

Anmerkungen

Projektidee

Kreative Freiräume bei der Ideenfindung einrichten und kritische Reflexion zulassen

Projektidee verfassen

Zielsetzung der Belegschaftsgenossenschaft klar formulieren

Projektteam zusammenstellen und Projektidee evaluieren lassen

Es sind Flächen auf dem Betriebsgelände vorhanden, die genutzt werden könnten

Erste Schritte

Kontakt mit dem regional zuständigen Genossenschaftsverband aufnehmen und Informationsmaterialien anfordern (•)

Zeitplan erstellen

Kontakt zum/zur ArbeitgeberIn aufnehmen und über das geplante Projekt informieren

Systemdienstleister recherchieren und unverbindliches Angebot anfordern

Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellen (•)

Eigen- und Fremdkapitalbedarf ermitteln

Finanzierungsanfrage an Banken richten

Alternative Investitionsobjekte für den Fall eines Kapitalüberschusses identifizieren

Arbeitsschritt	Anmerkungen
Projektpartner einbeziehen & Idee kommunizieren	
Arbeitsgruppe im Betrieb bilden	
Übersicht über die relevanten Projektpartner erstellen (•)	
Projektidee in der Gewerkschaftsfraktion diskutieren	
Informationsmaterialien gestalten (Flyer, Plakat, Info-stand, etc.)	
Projektpartner mit Informationen versorgen und Projekt-idee (insbesondere gegenüber der Belegschaft) bewerben	
Feedback aus der Belegschaft einholen und Mitglieder-zahl überschlagen	
Schriftliche Vereinbarung über Flächennutzung mit dem/der ArbeitgeberIn treffen	
Satzung erstellen	
Mustersatzung anfordern (•)	
Kriterien für Mitgliedschaft bestimmen (auch strategische Mitglieder berücksichtigen) (•)	
Mindest- und Höchstgrenze für Einlagen bestimmen (•)	
Mindestkapital festlegen (•)	
Eintritts- und Austrittsregelungen in der Satzung festlegen (•)	
Nachschusspflicht für Haftung ausschließen (•)	
Den Satzungsentwurf dem regional zuständigen Genossenschaftsverband – vor der eigentlichen Gründungsversammlung – zur Durchsicht zukommen lassen (•)	

**Arbeitsschritt****Anmerkungen****Formaler Gründungsprozess**

Potentielle Besetzungen für Vorstand und Aufsichtsrat identifizieren

Gründungsversammlung abhalten und protokollieren (•)

Mitgliederliste erstellen

Zeichnungsfrist für die Genossenschaftsanteile festlegen

Gründungsprüfung durch den Genossenschaftsverband durchführen lassen (•)

Unterschriften der Vorstandsmitglieder notariell beglaubigen lassen

Anmeldung zum Genossenschaftsregister beantragen

Genossenschaftsverwaltung

Aufgaben der Genossenschaft gegebenenfalls unter den Mitgliedern aufteilen oder extern vergeben (z. B. die Buchhaltung (•))

KONTAKTINFORMATIONEN

INEP Institut Oldenburg gGmbH

Internationales Institut für nachhaltiges Energiemanagement,
Politik, Risiko und soziale Innovation
Am Immenberg 1
31311 Uetze
Internet: www.inep-international.de
Telefon: 04224 140 566
E-Mail: info@inep-international.de

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: 0211 77 78-0
Telefax: 0211 77 78-225
www.boeckler.de

GENOSSENSCHAFTSVERBÄNDE

Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V.

Raiffeisenstraße 26
26122 Oldenburg
Internet: www.gvweser-ems.de
Telefon: 0441 21003-0

Ansprechpartner:

Harald Lesch
Ralf-Peter Janik

Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.

Mecklenbecker Straße 235-239
48163 Münster
Internet: <http://www.rwgv.de/>
Telefon: 0251 7186-0



Genossenschaftsverband e.V.

Verwaltungssitze in:

Hannoversche Straße 149
30627 Hannover
Internet: www.genossenschaftsverband.de
Telefon: 0511 9574-0

Wilhelm-Haas-Platz
63263 Neu-Isenburg
Internet: www.genossenschaftsverband.de
Telefon: 069 6978-0

Genossenschaftsverband Bayern e.V.

Türkenstraße 22-24
80333 München
Internet: www.gv-bayern.de
Telefon: 089 28 68-30

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.

Lauterbergstraße 1
76137 Karlsruhe
Internet: www.bwgv-info.de
Telefon: 0721 352-0

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV)

Pariser Platz 3
10117 Berlin
Internet: www.dgrv.de
Telefon: 030 20241 69 00

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14-tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.

Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: 02 11/77 78-0
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: 02 11/77 78-0
www.boeckler.de