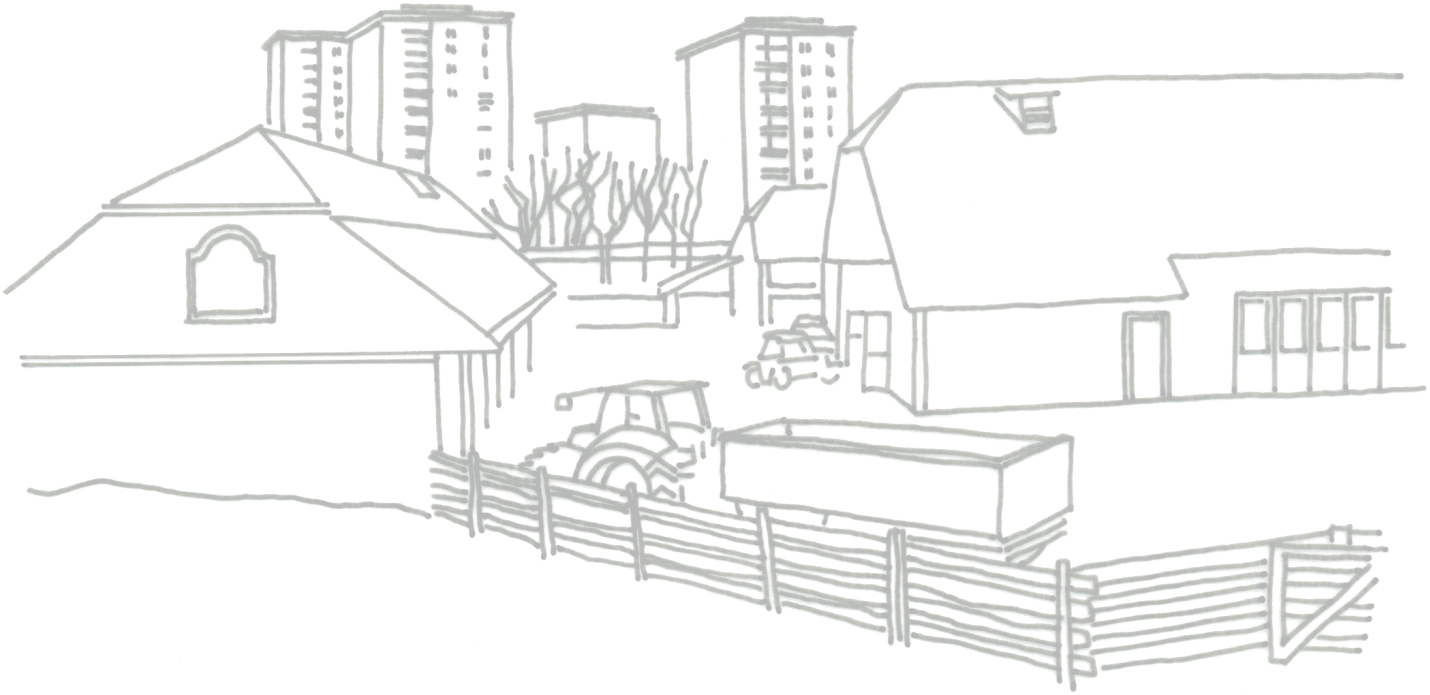

Handbuch

zur Gründung einer „SuperCoop“.

Gutes Essen für alle zugänglich machen

Dieses Handbuch entstand im Rahmen des Projekts „CoopsForFood“, gefördert vom Klima- und Energiefonds.

Autor*innenteam:
Dirk Raith, Andreas Exner (beide RCE Graz-Styria an der Universität Graz), unter Mitarbeit von David Steinwender, Sandra Karner (beide IFZ Graz), sowie Armin Friedmann und Andrea Gauster-Tesch (beide Raiffeisenverband Steiermark)

Graz, November 2023

Inhaltsverzeichnis

„Gutes Essen für alle" ?! 5

Auf dem Weg zur SuperCoop 8

WER ...? 10

Kurze Vorstellungsrunde: Wer seid ihr eigentlich, was bringt ihr mit und wen braucht ihr womöglich noch, um eine SuperCoop nach eurer Vorstellung zu starten?

WARUM...? 15

Hier geht es um die Motive zur Gründung einer SuperCoop, die Werte, Ziele und Interessen, die alle Beteiligten in den Prozess einbringen und die es abzustimmen gilt – so gut es eben geht.

WAS ...? 20

Hier geht es darum, welches gute Essen die SuperCoop liefern soll – von Fragen der Qualität bis hin zu Produktauswahl und Mengen.

WO ...? 23

Hier geht es um den Raum bzw. die Orte, an denen die SuperCoop als Netzwerk von Lebensmittel-Produzent*innen und -Verteilstellen auf den Boden kommt.

WANN ...? 28

Hier geht es um die Zeitpunkte und Zeiträume, die bei der Organisation der SuperCoop eine Rolle spielen.

WIE ...? 32

Hier geht es letztlich um die Frage, welche (relativ) konkrete Form die SuperCoop annimmt und wie sie logistisch funktioniert – in der jeweiligen Ausbaustufe, die für euch Sinn macht.

Grundzüge der Genossenschaft 37

„Gutes Essen für alle" ?!

„Gutes Essen für alle!" Das war das Motto eines Forschungsprojekts,* aus dem das vorliegende Handbuch entstanden ist. Was „gutes Essen" ist, darüber lässt sich ja bekanntlich nicht gut streiten, zumindest geschmacklich. In allen anderen Belangen aber schon – und die sind vielfältig: Was drin steckt, woher es kommt, wieviel es wen kostet, ob es uns und der Natur gut tut – all das und mehr sind Aspekte „guten Essens". Auch sie prägen unseren Geschmack. Das Hirn isst mit.

Die Nahrungsmittelindustrie weiß das schon lange. Sie kreiert neue Trends, reagiert aber auch recht schnell auf gesellschaftliche Veränderungen – von „regional" und „bio" bis zur aktuellen Veganismus-Welle, üblicherweise mit Angeboten im Premium-Segment, entsprechend teuer und mitunter fragwürdig. Aus diesem und anderen Gründen tun sich immer mehr Menschen zusammen, um sich selbst mit „gutem Essen" zu versorgen. „Alternative Lebensmittelnetzwerke" werden solche Initiativen im Fachjargon genannt. Dahinter verbergen sich recht sperrige oder neudeutsche Begriffe wie „Solidarische Landwirtschaft" (kurz SoLaWi, auch Gemeinschaftsgetragene Landwirtschaft, kurz GeLaWi; im Englischen auch *Community Supported Agriculture*, kurz CSA), *Market Gardens* und *FoodCoops*. Ganz allgemein zählen möglichst direkte, nahräumige, solidarische und ökologische Versorgungsformen dazu.

Diese Initiativen haben das Potenzial, uns umfassend mit „gutem Essen" zu versorgen. Das war der erste Ausgangspunkt unseres Forschungsprojekts. Der zweite Ausgangspunkt war der Befund, dass diese Initiativen immer noch auf bestimmte soziale Milieus beschränkt sind. Sicherlich teilt nicht jede*r deren Vorstellung von „gutem Essen". Der Zugang dazu ist aber auch durch zahlreiche ganz handfeste Barrieren verstellt, v. a. durch mangelnde Leistbarkeit,

* Das Projekt *CoopsForFood* (02/21 bis 07/23) wurde vom *Klima- und Energiefonds* im Rahmen der Projektschiene *Energy Transition 2050* gefördert.

Erreichbarkeit und fehlende Information. Diese Zugangshürden zumindest zu verkleinern oder Wege dazu aufzuzeigen war eines der zentralen Ziele unseres Projekts. Die Grundidee war, das Potenzial und die Erfahrungen mit neuen alternativen Versorgungsformen – v. a. *SoLaWis* und *FoodCoops* – mit Prinzipien und Erfahrungen der Genossenschaftstradition zu verschmelzen und daraus ein neues Versorgungsmodell zu entwickeln, das zugleich nachhaltig und inklusiv ist: „Gutes Essen für alle“ eben.

Genannt haben wir das Modell „SuperCoop“ – nicht nur, weil sie diese Bedingungen erfüllen soll, sondern auch, weil sie als Netzwerk oder „Überbau“ zwischen bestehenden Initiativen oder dezentralen Versorgungspunkten („*FoodHubs*“) funktionieren soll. Soweit die Idee. Ein Forschungsprojekt ist ein Forschungsprojekt, seine praktischen Möglichkeiten sind begrenzt. Wir wollten jedoch den Möglichkeitsraum, den dieses Projekt geboten hat, so gut es geht dafür nutzen, neue Ideen zu entwickeln, um “Alternative Lebensmittelnetzwerke” zu inspirieren. Dazu haben wir Vertreter*innen unserer zentralen Zielgruppen – von Landwirt*innen bis zu Geringverdiener*innen – ins Projektteam geholt und uns laufend mit anderen Leuten aus der Praxis ausgetauscht. Von unserer ursprünglichen Idee, ein *one-size-fits-all*-Modell dieser „SuperCoop“ zu entwerfen (also DIE super Super-Coop!), mussten wir uns recht bald verabschieden. Was in der Praxis funktioniert und Sinn macht, hängt immer von den Möglichkeiten, den Wünschen und Bedürfnissen derer ab, die die Idee dann auch in die Tat umsetzen.

Das vorliegende Handbuch spiegelt diesen Lernprozess im Austausch zwischen Theorie und Praxis wider. Es ist der Versuch, die Optionen einer *SuperCoop* zu umreißen und zugleich einzugrenzen – als Gründungsimpuls und Handreichung für all jene, die so ein Modell umsetzen möchten, egal ob von Null weg, mit Erfahrung oder auch schon bestehenden Initiativen im Hintergrund. Als Wegweiser durch diesen Vorgründungsprozess haben wir eine Reihe für uns zentraler Leitfragen formuliert. Je nachdem, wie die Antworten ausfallen, wird es ein ganz individueller Weg sein – so individuell oder spezifisch

wie die Voraussetzungen, die Bedürfnisse und die Zielsetzungen, die jede*r mitbringt.

Nicht alle werden den Weg bis zur Gründung einer SuperCoop gehen. Aber das macht nichts. Auch wer ihn nur ein Stück weit geht und unterwegs ein paar Anregungen für sich aufgreifen kann, nimmt etwas mit. Ob das Handbuch also dazu führt, dass eine SuperCoop in der Rechtsform der Genossenschaft etabliert wird, bleibt offen. Die Wahl der Rechtsform will ohnehin gut überlegt sein. Wer wirklich eine Genossenschaft gründen möchte, bekommt am Ende noch sehr detaillierte und praktische Informationen dazu mit auf den Weg: Passt die Genossenchaftsform zu meinen oder unseren Anliegen? Und wenn ja, was braucht es dazu, um über die Gründung hinaus auch erfolgreich wirtschaftlich tätig zu sein?

Das Handbuch richtet sich so gesehen an alle, die an gutem Essen in diesem umfassenden Sinn interessiert sind, vielleicht schon einschlägige Erfahrungen mitbringen (z. B. mit SoLaWis oder FoodCoops) und einen Schritt weiter gehen oder größer denken möchten. Gut wäre es in jedem Fall, wenn du schon ein bisschen konkreter weißt, was du willst, was du einbringen kannst oder ihr einbringen wollt, und wer außer dir oder euch noch dabei sein wird. Das sind nämlich genau die Fragen, die wir dir und euch auf den folgenden Seiten stellen werden – neben ein paar anderen.

Auf dem Weg zur SuperCoop …

Wenn du den Vorspann gelesen hast, bist du schon einigermaßen im Bilde, worum es geht – und offenbar bereit, es anzugehen. Wir nehmen dich und euch an der Hand und werden versuchen, die richtigen Fragen zu stellen (und bei der Beantwortung zu helfen). Es soll ja kein Quiz sein, sondern eine Art Wegweiser durch verschiedene Spielarten einer SuperCoop. Am Ende müsst – oder dürft – ihr „euer Ding" daraus machen.

Trotzdem ist es vielleicht fair, zu verraten -- und evtl. interessiert es euch ja auch -- wie wir selbst uns die SuperCoop vorgestellt haben. Im Kern geht es dabei um eine kleinräumige, direkte und kooperative – und das heißt in dem Fall auch: *gebündelte* – Form der Lebensmittelversorgung. Im Idealfall finden sich auf beiden Seiten der Versorgungskette – an Hof und Tisch – Menschen zusammen, die ihre Kräfte und Interessen bündeln und so gemeinsam ihr eigenes kleines Lebensmittelsystem organisieren, so wie sie sich das vorstellen und auch umsetzen können, Verarbeitung und Logistik inklusive.

In der SuperCoop werden die gebündelten Kräfte und Interessen an Hof und Tisch also nochmals gebündelt. Das ist die Herausforderung, darin liegt aber auch das besondere Potenzial. Vorbilder dafür gibt es: Von den Erzeuger-Verbraucher*innen-Genossenschaften der 1980er über Hansalim in Südkorea, mittlerweile weltberühmt, bis zu den solidarischen Landwirtschaften, die gerade in den Anfangszeiten oft von mehreren Höfen gemeinschaftlich getragen wurden. Jedes dieser Lebensmittelsysteme ist individuell und hat seine eigene Geschichte. Einige dieser Geschichten haben wir uns näher angeschaut, andere haben wir uns aus erster Hand erzählen lassen. Was wir daraus gelernt haben, möchten wir euch auf den Weg mitgeben. Ein paar allgemeine Lehren lassen sich nämlich schon daraus ziehen. Die wichtigste ist vielleicht die, dass es *darauf ankommt,* was jemand oder eine Gruppe will, sich vorstellen und natürlich auch umsetzen kann.

Das zu klären, dabei kann das vorliegende Handbuch vielleicht helfen.

Jedenfalls haben wir es so angelegt. Die vielfältigen Voraussetzungen und Möglichkeiten sind heruntergebrochen auf ein paar zentrale Leitfragen. Die möchten wir euch im Folgenden stellen und beantworten helfen:

- ✗ *Wer* seid ihr und wer soll noch daran beteiligt sein?
- ✗ *Warum* wollt ihr euch selbst versorgen, was ist die gemeinsame Motivation, das gemeinsame Interesse?
- ✗ *Was* genau versteht ihr unter gutem Essen und wie soll die Produktpalette ausschauen?
- ✗ *Wo* soll sich das Ganze abspielen, in welchen und wie vielen Räumen?
- ✗ *Wann* habt ihr eigentlich Zeit dafür und soll die SuperCoop zeitlich zugänglich sein?
- ✗ *Wie* soll das Ganze logistisch funktionieren?

Wenn ihr euch bis zum Ende des Handbuchs durchgearbeitet habt und immer noch gründen wollt, stellt sich die Frage, welchen rechtlichen Rahmen eure Initiative haben soll. Die SuperCoop muss natürlich keine Genossenschaft im rechtlichen Sinne sein. Was dafür sprechen könnte – und was dagegen – erfahrt ihr in den sehr konkreten und praktischen Hinweisen zur Gründung einer Genossenschaft im Anhang.

Viel Erfolg!

WER ...?

Kurze Vorstellungsrunde: Wer seid ihr eigentlich, was bringt ihr mit und wen braucht ihr womöglich noch, um eine SuperCoop nach eurer Vorstellung zu starten?

Warum die Frage?

Weil in der SuperCoop der Mensch zählt – und das in mehrfacher Weise. Es ist hier nicht hauptsächlich das Geld, das Menschen zusammenführt und aneinander bindet, sondern es sind – idealerweise – geteilte Werthaltungen, Zielsetzungen und Interessen (siehe auch *WARUM...?*). Eine SuperCoop hängt also ungleich mehr von den konkreten Beziehungen der darin aktiven Menschen ab als ein herkömmliches Unternehmen. Manche wollen das auch so: z. B. die Menschen hinter den Produkten kennenlernen oder einfach gemeinsam mit Gleichgesinnten etwas auf die Beine stellen. Konkret heißt das aber auch, dass hier nicht alles wie in einer konventionellen „Firma“ oder wie gewohnt am Markt läuft. Es braucht zumindest anfangs oder in gewissen Phasen ein bestimmtes Maß an unentgeltlicher Mitarbeit. Als Mitglied einer SuperCoop musst du dich laufend mit anderen abstimmen – eben weil nicht alles mit Geld geregelt wird und es auch keine klassischen Weisungshierarchien gibt (oder geben sollte). Manches wäre so vielleicht einfacher, es schränkt aber auch sehr ein. Die SuperCoop ist eine soziale Innovation, die Spielräume schafft – auf dieses Spiel muss man sich einlassen.

Das Rad braucht aber zum Glück nicht ganz neu erfunden werden. Es gibt verschiedene Formen *Alternativer Lebensmittelnetzwerke*, die bereits seit langem erfolgreich wirtschaften. Davon könnt ihr euch einige Dinge abschauen und in einer SuperCoop neu kombinieren. Wir haben die unterschiedlichen Modelle untersucht. Abbildung 1 gibt eine Übersicht, im Anhang verlinken wir zu einer detaillierteren Beschreibung der charakteristischen Merkmale dieser Modelle.

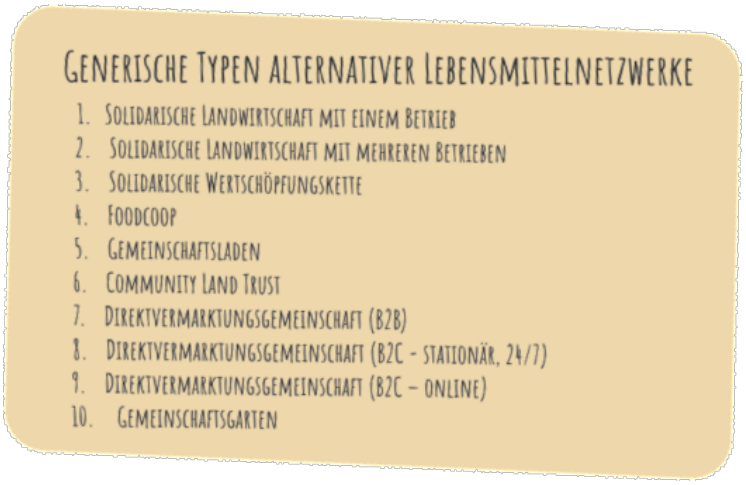

Abbildung 1: Verschiedene Typen von ALN als mögliche Ausgangspunkte für eine SuperCoop

Kräfte und Interessen zu bündeln macht jedenfalls Sinn – egal wer konkret beteiligt ist: Tun sich mehrere Verbraucher*innen zusammen, werden sie überhaupt erst wahrgenommen und können von sich aus aktiv werden. Zum Beispiel kann eine FoodCoop, die von Konsumierenden gegründet wird, passende Produzent*innen auswählen und langfristige Beziehungen mit ihnen aufbauen. Tun sich mehrere Erzeuger*innen zusammen, können sie sich in der Produktion ergänzen, damit die Produktpalette für die Konsumierenden verbreitern und/oder Ausfallrisiken streuen. Vermarktungsgenossenschaften mehrerer landwirtschaftlicher Betriebe wären ein Beispiel dafür. Bei SoLaWis mit mehreren Höfen bündeln sowohl die Verbraucher*innen als auch die Produzierenden ihre Fähigkeiten, Wünsche und Interessen.

Wenn eine SuperCoop für alle Menschen wirklich offen sein soll, das heißt auch für jene, die üblicherweise keinen Zugang zu Alternativen Lebensmittelnetzwerken haben, dann ergeben sich zusätzliche Herausforderungen. Wie kann eine SuperCoop verschiedene Menschen ansprechen und integrieren? Welche Rolle spielt Solidarität dabei? Wie kann

diese praktisch umgesetzt werden? Darauf werden wir später noch näher eingehen.

Je mehr und diverser die Menschen in einer SuperCoop sind, desto komplexer werden jedenfalls die Planungen, desto schwieriger die Abstimmungen der verschiedenen Interessen und desto weiter liegen meist auch die wirtschaftlichen Möglichkeiten auseinander. Und der Prozess der Vermittlung, Abstimmung und Aushandlung dieser Differenzen ist mit der Gründung nicht vorbei. Dieser Aufwand kann sich lohnen, wie internationale Beispiele zeigen. Genossenschaften können im besten Fall tatsächlich ökonomisch schwache und auch sehr unterschiedliche soziale Gruppen inkludieren – egal ob produzierend oder konsumierend. Für einige Genossenschaften ist das ein zentrales Anliegen. Das gilt auch für Alternative Lebensmittelnetzwerke, allen voran FoodCoops, wo es fast immer auch darum geht, dass gute Lebensmittel für alle leistbar sind. Doch das ist nicht so einfach, wie Erfahrungen zeigen.

In vielen Fällen bleiben Alternative Lebensmittelnetzwerke auf Menschen mit hohem Bildungsgrad und bestimmtem Lebensstil beschränkt. Auch fällt es nicht allen Produzierenden, die von solchen Netzwerken profitieren könnten, leicht, Zugang dazu zu finden. Um neue Wege zu gehen, die mehr in die Breite wirken, braucht es nicht nur den entsprechenden Willen, sondern auch Einsatz, langen Atem, und einige Fähigkeiten. Folgende Fragen sollte man sich vor Beginn daher unbedingt stellen.

Du bist Erzeuger*in?

- ✗ Vermarktest du bereits direkt? Kannst du Ressourcen und Erfahrungenaus der Direktvermarktung einbringen?
- ✗ Bist du in der Vermarktung bereits mit anderen Betrieben vernetzt und (z. B. genossenschaftlich) organisiert?
- ✗ Lässt sich diese Kooperation in Richtung Direktvermarktung weiterentwickeln?
- ✗ Wie breit würdest du eure aktuelle Produktpalette in punkto

Lebensmittel einschätzen (von 1=einzelnes Produkt bis 10=Vollsortiment)?

- ✗ Fallen dir konkrete Betriebe ein, die gut zu dir passen könnten – von den Produkten, Erfahrungen oder auch bereits bestehenden Strukturen in der Direktvermarktung her?
- ✗ Was könntest du selbst anbieten, was macht deinen Hof attraktiv für andere?
- ✗ Bist du auch bereit, dein Angebot oder deine Arbeitsweise und Vermarktungsform zu verändern?
- ✗ Bestehen gute Kontakte zu Kund*innen, die Interesse an einer Kooperation mit dir und anderen Höfen haben könnten – und die auch über die nötigen Skills und Kontakte verfügen?

Du bist Verbraucher*in?

- ✗ Beziehst du Lebensmittel bereits direkt von Erzeuger*innen?
- ✗ Kannst du Erfahrungen, die du damit gemacht hast, einbringen?
- ✗ Bist du bereits mit anderen Verbraucher*innen vernetzt?
- ✗ Versorgt ihr euch auf diese Weise mit einzelnen Produkten oder umfassend?
- ✗ Seid ihr genügend Leute, um allenfalls auch komplexere Strukturen und Abläufe zu schultern?
- ✗ Bist du (alternativ) in lokalen Gruppen, Vereinen, Zentren oder dergleichen vernetzt, die bzw. deren Mitglieder sich dafür gewinnen lassen könnten?
- ✗ Hat jemand dort Erfahrungen gemacht und Fähigkeiten erworben, die helfen könnten – von kaufmännischen und digitalen Skills bis zu Moderationstechniken?
- ✗ Seid ihr bereit, Zeit und andere private Ressourcen für den Aufbau einer

SuperCoop aufzubringen?

- ✗ Seid ihr bereit, Entscheidungen gemeinsam zu treffen?
- ✗ Seid ihr bereit, auch Leute „mitzunehmen“, die weniger Engagement und auch weniger finanzielle Mittel einbringen können als ihr?
- ✗ Bestehen gute Kontakte zu Erzeuger*innen, die Interesse an einer Kooperation haben könnten – und auch über die nötigen Skills und Kontakte verfügen?

Was tu ich mit den Antworten?

Die Stoßrichtung der Fragen sollte klar sein: Je höher der Anspruch, je größer und komplexer, aber auch solidarischer die SuperCoop sein soll, desto mehr Menschen müssen mobilisiert werden – auf beiden Seiten. Und desto mehr Fragen solltet ihr letztlich mit „Ja“ beantworten können. Wichtig wird es vor allem sein, einen „harten Kern“ an engagierten Leuten mit Erfahrung und auch mit guten Kontakten zur jeweils anderen Seite (Produzent*innen, Verbraucher*innen) zu haben. Diese Beziehungen zu mobilisieren, auf Augenhöhe Erwartungen abzugleichen und basierend auf dem, was da ist, gemeinsam Ideen zu entwickeln und Freiräume zu nutzen – so passieren soziale Innovationen.

Unser Spezialtipp: Besser klein anfangen und/oder in kleinen Schritten organisch wachsen lassen!

WARUM…?

Hier geht es um die Motive zur Gründung einer SuperCoop, die Werte, Ziele und Interessen, die alle Beteiligten in den Prozess einbringen und die es abzustimmen gilt – so gut es eben geht.

Warum die Frage?

Geld wird wie gesagt nicht das zentrale Motiv zur Gründung einer SuperCoop sein – reich wird man anders. Meistens wird es darum gehen, sich oder andere mit gutem Essen zu versorgen. Das jedenfalls haben uns Menschen oft erzählt, die in SoLaWis oder FoodCoops aktiv sind. Doch das wird im Regelfall für jede*n (ein bisschen) etwas anderes bedeuten.

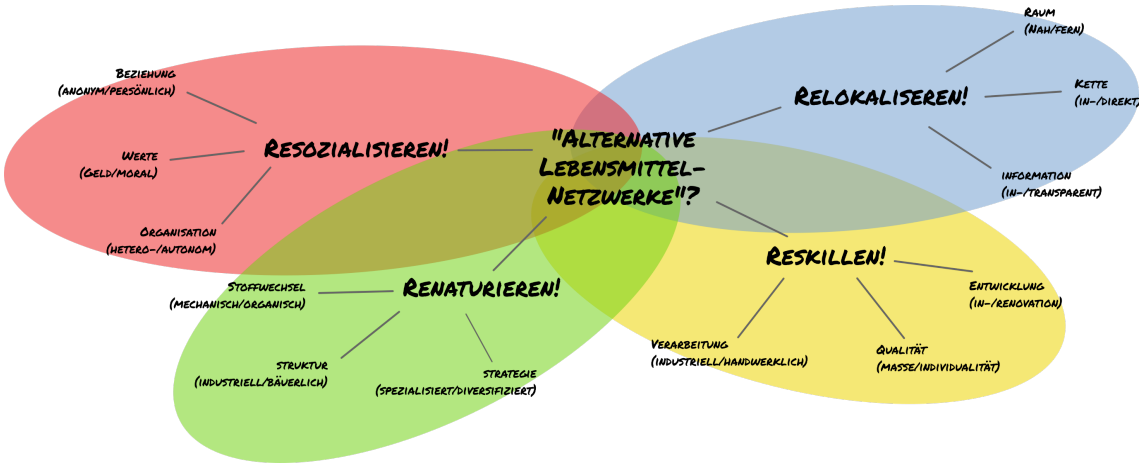

Abbildung 2: Typische normative Eigenschaften alternativer Lebensmittelnetzwerke (Quelle: CoopsForFood)

Wir sind in unserer Untersuchung – durch viel fragen und lesen – auf vier Dinge gestoßen, in denen *Alternative Lebensmittelnetzwerke* anders sein wollen als die üblichen Versorgungswege (siehe dazu auch Abbildung 2): Sie wollen das

Lebensmittelsystem *relokalisieren*, indem sie es kleinräumiger und transparenter gestalten, mit kürzeren Versorgungsketten; *resozialisieren*, indem sie menschliche Beziehungen knüpfen, andere Werte als Geld hochhalten und sich gemeinsam selbst organisieren; *renaturieren*, indem sie im Einklang mit natürlichen Kreisläufen, kleinstrukturiert und mit möglichst viel Arten- und Produktvielfalt wirtschaften; und *reskillen*, indem sie auf handwerkliche Verarbeitung setzen, Technologien nach menschlichem Maß verwenden und auf ganzheitliche Qualität abzielen.

Entlang dieser Dimensionen definieren auch immer mehr Menschen, was für sie „gutes Essen" ausmacht – über Geschmack und Gesundheit hinaus. Und darüber lässt sich auch gut streiten: Warum bio? Ist das nicht teurer als im Supermarkt? Paradeiser im Winter gibt's also keine – oder doch? Solche oder so ähnliche Fragen werden sich unterwegs unweigerlich stellen. Ihr werdet sie beantworten und gemeinsame Entscheidungen treffen müssen – nicht zuletzt, wenn es ums Sortiment in eurer SuperCoop geht (siehe *Was?*).

Was noch dazukommt – das war jedenfalls unser zentrales Motiv – sind die Dinge, die das gute Essen letztlich auch „für alle" zugänglich machen sollen: Hier geht es um den Preis, um Öffnungszeiten, Erreichbarkeit, Zugehörigkeit, Wissen und Bewusstsein („food literacy") und natürlich auch das Angebot. Diese Zugangs- oder eben häufig eher Ausschlussfaktoren sind vielfältig (siehe Abbildung 3) und in jedem Fall zu berücksichtigen, wenn ihr eure SuperCoop möglichst offen und inklsiv gestalten wollt.

Was hier schon durchklingt: Wenn wir von Motiven sprechen, spielen Werte und darauf aufbauende Zielsetzungen eine große Rolle. Die sind entweder eingeschrieben in die Vorstellung von Qualität, eben gutem Essen, oder sie spiegeln sich in der Organisation der SuperCoop

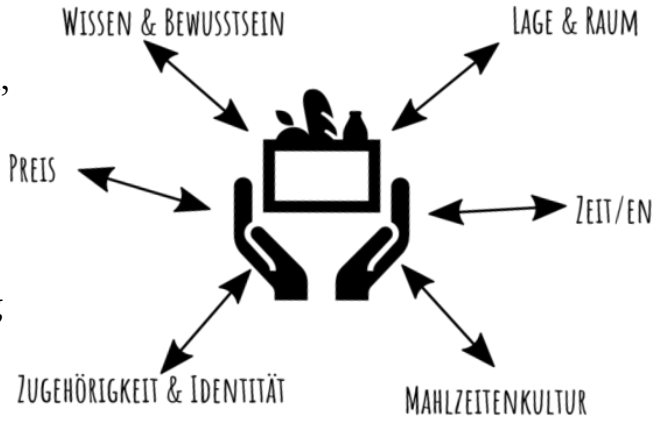

Abbildung 3: Zugang bzw. Ausschluss bedingende Faktoren von ALN (Quelle: CoopsForFood)

wider, wenn sie für alle offen sein soll. Wir reden damit aber auch schon von Interessen. Das sollte durchaus legitim sein. Idealismus ist zwar unverzichtbar, aber die materiellen Bedürfnisse der Mitglieder einer SuperCoop dürfen nicht vernachlässigt werden. Was bringt das gute Essen, wenn wir es nicht haben können? Die aufgelisteten Zugangsfaktoren machen zwar eine Reihe von Bedingungen deutlich. Letztlich müsst ihr aber auch bereit sein, etwas dafür zu tun – und das kann zuweilen ziemlich anstrengend sein. Die zuweilen hohe Fluktuation in Alternativen Lebensmittelnetzwerken macht das deutlich. Das WARUM will also gut überlegt sein – und auch die Frage, ob das neben dem Ideellen auch das Materielle ausreichend berücksichtigt, einschließlich möglicher Interessenskonflikte. Folgende Fragen zur Motivation solltet ihr euch jedenfalls stellen:

Als Erzeuger*in

- ✗ Was bedeutet für dich/euch „gutes Essen“?
- ✗ Beseelt euch der Gedanke, andere mit gutem Essen zu versorgen – und vielleicht im Kleinen das Ernährungssystem zu transformieren, nach euren Vorstellungen?
- ✗ Motiviert euch, eure Kund*innen kennenzulernen, zu wissen, für wen ihr produziert?
- ✗ Gefällt euch der Gedanke, euch untereinander zu ergänzen, wechselseitig zu unterstützen und gemeinsam Neues zu entwickeln besser als euch zu konkurrieren?
- ✗ Ist es euch wichtiger gemeinsam etwas auf die Beine zu stellen als euch voneinander abzuheben?
- ✗ Versprecht ihr euch – durch direkte (gebündelte) Vermarktung – mehr Sicherheit und einen besseren Preis für eure Produkte?

Als Konsument*in

- ✗ Was bedeutet für dich/euch „gutes Essen“?
- ✗ Beseelt euch der Gedanke, das Ernährungssystem zu transformieren, nach euren Vorstellungen?
- ✗ Motiviert euch, eure Produzent*innen kennenzulernen, zu wissen, wer für euch eigentlich tagtäglich produziert?
- ✗ Seid ihr gern mit anderen zusammen und macht gemeinsame Sache?
- ✗ Ist euch Team-Spirit wichtiger als Ego-Trips oder individuelle Selbstverwirklichung?

Was tu ich mit den Antworten?

Idealismus allein wird, wie gesagt, nicht reichen. Doch ebenso wenig führt bloß materielles Interesse zum Erfolg. Für den Idealismus gibt es viele Möglichkeiten in NGOs, religiösen Gruppen, oder in vielen Vereinen, bei Spendenaktionen oder im Ehrenamt. Für das bloße Interesse ebenso: wer es sich leisten kann investiert vielleicht in Aktien, andere versuchen immer besonders günstig einzukaufen oder nur das zu tun, was ihnen Geld einbringt. Eine authentische Genossenschaft dagegen integriert Idealismus und Interesse. Was dabei herauskommt, das ist einzigartig, gibt Hoffnung, Perspektive, Lebensqualität und ein Stückchen mehr an Sicherheit.

Der direkte gebündelte Austausch, die Zusammenarbeit zwischen Erzeuger*innen und Konsument*innen birgt sicherlich einige Vorteile für beide Seiten – ein Win-Win. Um dieses Versprechen aber auch tatsächlich einzulösen, müssen von Anfang an die Motive – Werte, Ziele, Interessen – am Tisch liegen. Ihr müsst Regeln oder Mechanismen finden, wie Konflikte gelöst oder vielleicht vermieden werden können. Gleiche Gesinnung und ein Gefühl von „shared ownership“ helfen sicher dabei, die Interessen der anderen, z. B. in Preisverhandlungen durch „Bieter*innenrunden“, besser zu verstehen und

mitnehmen zu können – und z. B. durch verschiedene Ausgleichs- und Solidaritätsmechanismen auch die „mitzunehmen“, die sich ihr Interesse nach gutem Essen allein gar nicht leisten können.

WAS ...?

Hier geht es darum, welches gute Essen die SuperCoop liefern soll – von Fragen der Qualität bis hin zu Produktauswahl und Mengen.

Warum die Frage?

Das ist vielleicht die Gretchenfrage überhaupt. Sie hängt ganz eng mit all den anderen Fragen zusammen: Wer es liefert bzw. wer es will, warum, woher ihr es wann wohin geliefert bekommt und nicht zu vergessen wie. Das *WAS?* ergibt sich daraus, aber es bedingt auch all die anderen Überlegungen: Wer *kann* es überhaupt liefern, etc.? Dazu gesellen sich noch eine Reihe weiterer Dinge, an die ihr vielleicht noch gar nicht gedacht habt wie zum Beispiel spezielle Hygienevorschriften für bestimmte Produkte, dafür notwendige Investitionen in Kühlung, Transport und Lagerung und nicht zuletzt auch Beschränkungen oder Freiheiten diesbezüglich, die mit bestimmten Rechtsformen oder Konzessionen verbunden sind.

Das *WAS?* steht jedenfalls im Zentrum dessen, worum es mit der *SuperCoop* geht – alles andere ist eher Mittel zum Zweck. Ihr solltet also schon eine recht klare Vorstellung davon haben, welches „gute Essen“ die SuperCoop liefern soll. Wollt ihr ein Vollsortiment oder nur bestimmte Lebensmittel, Fleisch oder keines, strikt aus der Region oder auch von anderswo, nur frisch oder auch verarbeitet, doch auch konventionelle Produkte oder nur „Alternative“, „Bio“ mit Siegel, ohne oder ist die Zertifizierung überhaupt egal usw. usf.?

Ihr seht schon, hier geht’s wirklich ans Eingemachte – selbst wenn ihr das gar nicht im Sortiment haben wollt. Fast mit jeder Produktgruppe werden Diskussionen verbunden sein, mit der Ausnahme vielleicht von Obst und

Gemüse, die so etwas wie „das Rückgrat“ jeder SuperCoop bilden werden (jedenfalls ist es schon jetzt so bei praktisch allen SoLaWis, FoodCoops, Boxen oder Kistl’n). Darüber hinaus gibt es große Vielfalt und Freiheiten – innerhalb dessen, worauf ihr euch einigt und was das Gesetz erlaubt. Kleiner Tipp vorweg: Vielleicht am Anfang etwas Luft nach oben lassen und Dinge ausprobieren.

Was es auf jeden Fall auch zu bedenken und irgendwie hinzukriegen gilt: Je exklusiver ihr bei der Auswahl der Produkte seid, desto exklusiver wird auch der Kreis der Menschen sein, die ihr damit ansprecht bzw. die sich das leisten können. Wenn euch Zugänglichkeit wichtig ist – und das sollte es unseres Erachtens sein – dann müsst ihr gegebenenfalls Abstriche bei der Qualität machen, das Sortiment anpassen oder ihr subventioniert euch gegenseitig solidarisch. Folgende Fragen solltet ihr euch stellen:

- ✗ Welchen Produktumfang wollt ihr haben bzw. traut ihr euch zu: Vollsortiment oder Fokus auf bestimmte Produktgruppen (z. B. Obst, Gemüse, Milchprodukte, Fleisch & Wurst, auch andere Gebrauchsgüter, von Klopapier bis zu Waschmittel & Co., oder gar den einen oder anderen Softdrink)?
- ✗ Welchen Verarbeitungsgrad sollen oder dürfen die Produkte haben, also nur Roh- bzw. Frischware oder auch Veredeltes bzw. Konserven bis hin zu Fertigprodukten (in der Fachsprache: „Convenience“, das heißt „komfortable“ oder einfach “praktische“ Produkte, die mit wenig Aufwand zubereitet werden können)?
- ✗ Welche Qualitätsmerkmale sollen die Produkte erfüllen, einschließlich alternativer Kriterien wie „Bio“ (nach bestimmten Standards oder auch alternativ beglaubigt?), regional (wie definiert?), Tierwohl (was heißt das genau, wer kontrolliert’s?), saisonal usw.?
- ✗ Wer kontrolliert die Qualitätsmerkmale, wenn sie nicht zertifiziert sind? Habt ihr die notwendigen Kenntnisse und auch die Zeit dafür? Sind die Produzierenden und die Konsumierenden bereit dazu?

- ✗ Wie wichtig ist euch die Leistbarkeit und damit verbunden die Zugänglichkeit der SuperCoop - eventuell auch auf Kosten der Qualität der Produkte?

Was tu ich mit den Antworten?

Mit den Antworten solltet ihr schon einmal eine recht konkrete Vorstellung davon haben, worum es in eurer SuperCoop geht – und in welche Richtungen ihr jetzt weiterarbeiten müsst, um eure Ideale und materiellen Bedürfnisse auch auf den Boden zu bringen. Dazu werdet ihr vielleicht auch die erste Frage nach dem *WER?* noch einmal aufrollen müssen – und wie ihr sehen werdet, ist das *WAS?* für die Beantwortung der folgenden Fragen genauso grundlegend.

WO ...?

Hier geht es um den Raum bzw. die Orte, an denen die SuperCoop als Netzwerk von Lebensmittel-Produzent*innen und -Verteilstellen auf den Boden kommt.

Warum die Frage?

Distanzen zu überwinden bedeutet immer Aufwand. Unser globalisiertes Ernährungssystem ist mit einem gigantischen Einsatz an Ressourcen, Energie und Arbeit verbunden – und den vielen (aber nicht allen) Menschen bekannten negativen Effekten, die das mit sich bringt: Klimawandel, Verlust der Artenvielfalt, Bodenerosion, Überdüngung, Abhängigkeit und Ausbeutung etwa. Regionalität bzw. die Re-Regionalisierung dieses Systems ist somit eines der zentralen Themen für Alternative Lebensmittelnetzwerke. Möglichst kleinräumige, sprich: direkte und transparente Versorgung in kurzen Produktionsketten birgt sicherlich Vorteile, denn Einsparungen an Arbeit, Ressourcen und Energie können sich nebenbei auch in geringeren Kosten und besseren Preisen für beide Seiten niederschlagen. Regionalität sollte deshalb bei der SuperCoop ganz oben stehen.

Was „die Region“ aber genau meint, ist wiederum von Region zu Region verschieden – so verschieden wie die Bedingungen, unter denen Nahrungsmittel da und dort produziert werden können. Region ist keine fixe Größe, Re-Regionalisierung auch nicht als Streben nach Autarkie, sondern nach Subsidiarität zu verstehen: Je grundlegender das Bedürfnis, wie im Fall unserer Ernährung, desto kleinräumiger sollte es befriedigt werden. Das kann sich positiv auf Nachhaltigkeit und Resilienz („Krisenfestigkeit“) der Lebensmittelversorgung auswirken, zugleich erleichtert die räumliche Nähe

aber auch die Gründung der SuperCoop als regionales Netzwerk. Das ist quasi so etwas wie ihr Alleinstellungsmerkmal.

Dennoch macht es wenig Sinn, alle wünschenswerten und ökologisch akzeptablen Produkte ausschließlich in unmittelbarer Nähe anzubauen -- allein schon mit Blick auf die Krisenfestigkeit der Versorgung. Wenn eine Region eine Missernte einfährt, wird die SuperCoop froh sein, auf Quellen in anderen Regionen zurückgreifen zu können. Das Grundprinzip der SuperCoop ist die Kooperation und die macht nicht an den Grenzen einer Region Halt. In einigen Fällen ist eine kleinräumig regionale Produktion auch gar nicht möglich oder sinnvoll – und vielleicht auch gar nicht notwendig. Wir müssen nicht auf Pfeffer, Kaffee und Tee, Olivenöl und Orangen, Muskatnuss und andere tropische Gewürze verzichten – in vertretbaren Mengen und zu vertretebaren Bedingungen. Diese „Exoten“ waren übrigens schon im Mittelalter hierzulande in einigen Küchen durchaus zuhause. Eine Mengenbegrenzung ist aus verschiedenen Gründen da und dort sicherlich (wiederum) geboten.

Andererseits macht der regionale Anbau, auch dort wo er möglich ist, fallweise auch wenig Sinn: Weizen beispielsweise gedeiht nicht überall gleich gut in Österreich und kaum jemand wird Berghänge in den Alpen für den Roggenanbau nutzen wollen, wie das in früheren Jahrhunderten der Fall gewesen ist. Umgekehrt sollten für jene, die sich nicht fleischlos oder vegan ernähren wollen, wieder mehr Nutztiere auch in Ostösterreich gehalten werden. Das hat Vorteile für den Biolandbau und bereichert die Kulturlandschaft.

Weder ist klein immer fein, noch groß immer gut. Auch in der eigenen Region gibt es Missstände und viele sind dort genauso schwer in den Griff zu bekommen wie andernorts. Nähe macht manches möglich, anderes unmöglich. Zu einfache Formeln verstellen manchmal den Blick fürs Wesentliche. Mitunter sind Lösungen von Fall zu Fall der geeignete Weg nach vorne.

Was die Verteilung angeht, verbindet die SuperCoop als regionales Netzwerk dezentrale Verteilstellen, an denen die Mitglieder gutes Essen bekommen. Diese Räume können je nach Bedürfnissen und Möglichkeiten vor Ort unterschiedlich gestaltet werden (siehe Abbildung 4): von der einfachen

Einkaufs- und Kochgemeinschaft, beispielsweise angebunden an bestehende lokale Initiativen wie Stadtteilzentren oder Vereine, bis hin zum kooperativen Mitmach-Greißler oder Mitmach-Supermarkt, der wie ein kleiner oder großer Laden funktioniert und für Mitglieder Vorteile bietet, z. B. Preisnachlässe oder die Möglichkeit, rund um die Uhr einzukaufen. Dort kann auch verpackungsfrei gelagert werden, Mitglieder können genau jene Mengen beziehen, die sie wirklich brauchen -- und der Lebensmittelabfall, ein enormes ökologisches Problem, kann deutlich reduziert werden.

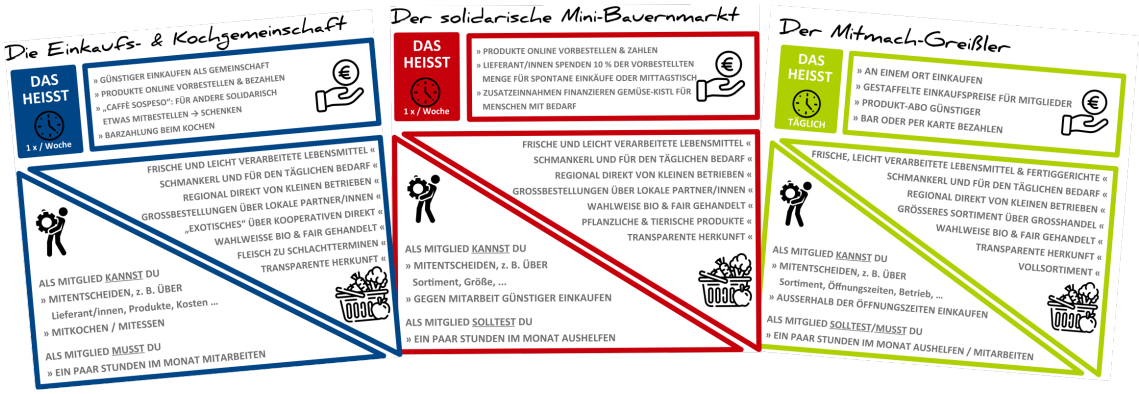

Abbildung 4: Typische Ausbaustufen für FoodHubs als Teile einer SuperCoop (Quelle: CoopsForFood)

Auf diesem Kontinuum von Möglichkeiten sind verschiedeneKombinationen von Einzellösungen möglich – je nach Bedürfnissen und Möglichkeiten vor Ort und je nach Ambition. Auch hier könnt ihr ja anfangs noch Luft nach oben lassen und beobachten, wie sich die Dinge einspielen. Funktioniert etwas nicht, kann es geändert werden. Fehler machen klug.

Die Wahl der Orte, an denen ihr Lebensmittel von der SuperCoop bezieht, bedingt auch wiederum die Zugänglichkeit. Gerade wenn es euer Wunsch sein sollte, mit der SuperCoop auch schlechter versorgte Menschen mit anderen Lebensstilen, Wünschen und Interessen oder mit wenig Geld zu erreichen, müsst ihr auf diese zugehen, d. h. auch dorthin gehen, wo Menschen wohnen, arbeiten oder sich aufhalten, die ihr sonst in eurem Freundes- und Bekanntenkreis oder in eurem Arbeitsumfeld (fast) nie kennenlernt. Generell und gerade dann empfiehlt es sich, an bestehende lokale Initiativen anzudocken und dort erst einmal sehr niederschwellig zu beginnen (z. B. mit der Belieferung von Mittagstischen und gemeinsamen Koch-/Essaktivitäten).

Beziehungsaufbau ist auch hier erneut das Zauberwort. Die Schwierigkeit liegt freilich in der Praxis. Wir ordnen einander oft schnell in "die sind wie ich" und "die sind anders" ein. Da hilft manchmal auch kein guter Wille und auch nicht das bloße Engagement, wie Erfahrungen zeigen. Letztlich überzeugen dann vielleicht eher materielle Vorteile oder schlicht gemeinsam Spaß zu haben. So kann Kooperation im guten Fall gelingen und schrittweise ein Gefühl des "Wir gehören doch zusammen" entstehen.

Raum und Orte sind jedenfalls entscheidend für diesen Beziehungsaufbau und somit dafür, wie eure SuperCoop als regionales Lebensmittelsystem funktioniert – Grund genug, sich folgende Fragen zu stellen und dabei immer auch im Hinterkopf zu behalten, welche Produkte und welche Zielgruppen euch vorschweben.

- ✗ Was versteht ihr eigentlich unter Regionalität?
- ✗ Wie wichtig ist euch Regionalität?
- ✗ Wie komplex – und wie regional - gestaltet sich eigentlich konkret die Versorgungskette, wenn ihr euch eure geplante Produktpalette anschaut
- ✗ Könnt ihr mit der SuperCoop eventuell auch bestehende Orte (Vereinslokale, Treffpunkte, Arbeitsstätten, Schulen, Geschäfte oder Restaurants?) als Verteilstellen integrieren?
- ✗ Welche Struktur oder Ausbaustufe sollten eure Verteilstellen haben? Wie und von wem werden sie gepflegt und verwaltet? Was soll dort alles möglich sein -- nur Lagerung oder auch Kochen, Verarbeitung und gemeinsames Essen und Feiern?
- ✗ Wo sollten die Verteilstellen gelegen sein – im Hinblick auf Zielgruppen (*WER?*) und Logistik (*WIE?*).

Was tu ich mit den Antworten?

Sie sollten euch auf jeden Fall geholfen haben, euch räumlich besser verorten zu können: Wie weit die SuperCoop räumlich reichen soll, wie ihr den Raum

erschließen wollt, in dem ihr Konsumierende und Produzierende sucht, und welche Orte in euer Netzwerk eingebunden sein sollen. Vielleicht könnt ihr euch so bereits ein wenig besser vorstellen, wie die SuperCoop letztlich ausschauen könnte.

WANN ...?

Hier geht es um die Zeitpunkte und Zeiträume, die bei der Organisation der SuperCoop eine Rolle spielen.

Warum die Frage?

Zeit ist in der herrschenden Ökonomie bekanntlich Geld. Je weniger Zeit etwas kostet, desto mehr Geld bringt es. In alternativen Ernährungsökonomien ist es nicht gerade umgekehrt, aber doch entscheidend anders: Die Zeit, die ein Tier zum Wachsen, ein Teig zum Gehen oder ein Käse zum Reifen braucht, ist ein Aspekt von Qualität – und die hat meist ihren Preis. Wer auf den schauen muss, kann möglicherweise Geld durch Arbeitszeit sparen, die in die SuperCoop eingebracht wird. Weil Geld hier nicht alles ist, kann Zeit sie zumindest zum Teil ersetzen. Und wer Zeit einbringt, kann Geld sparen. Freilich gibt es auch Menschen, die weder viel Geld noch viel Zeit haben, z. B. Alleinerziehende.

Zeit wird in einem Alternativen Lebensmittelnetzwerk wie der SuperCoop aber nicht nur als Ressource betrachtet. Die Rückbesinnung auf natürliche Kreisläufe und handwerkliche Produktion offenbart eine veränderte Haltung zur Zeit, die auch verbinden kann. Konkret zeigt sich das in der Orientierung an Saisonalität und am bäuerlichen Wirtschaftsjahr, wie es beispielsweise auch für SoLaWis charakteristisch ist. Sich gemeinsam auf diese zyklische Zeit einzulassen, erfordert ein Maß an Verlässlichkeit und Planung, wie wir es zumindest als Konsument*innen nicht gewohnt sind. Im Supermarkt kaufen wir ein, wann und wie oft – innerhalb der gesetzlichen Öffnungszeiten – wir wollen und gehen über die Bezahlung hinaus keine Verpflichtung ein. Aber auch für Produzent*innen erfordert eine gemeinsame Jahresplanung einen Vorschuss an Zeit und Vertrauen, der aber im Idealfall durch mehr Sicherheit und weniger Zeitaufwand unterm Jahr belohnt wird und sich auch auszahlt.

Das Potenzial, durch direkte Kooperation – noch dazu auf relativ kleinem Raum – sich gegenseitig Zeit oder Geld zu sparen, ist also durchaus gegeben. Das setzt aber gute Koordination und Logistik voraus (dazu noch mehr zum *WIE?*) und der Wegfall von zwischengeschalteten Stufen der Lieferkette – Transport und Handel – bringt jedenfalls insgesamt einen Mehraufwand mit sich, der von irgendwem geschultert werden muss. Idealerweise von den Verbraucher*innen, denn sie haben mehr Schultern, können damit Geld sparen und die gelegentliche Mitarbeit – in der Produktion, im Transport oder in der Verteilung – kann auch Spaß machen, interessant sein, Beziehungen untereinander und die Identifikation mit der SuperCoop als gemeinsame Sache stärken (Stichwort „shared ownership"). Ehrenamtliche Mitarbeit sollte sich aber generell – und vor allem mit Blick auf den „harten Kern" der besonders Engagierten – in Grenzen halten, gut und gerecht verteilt sein. Im Positiven ermöglicht sie den Mitgliedern, ihre SuperCoop direkt mitzugestalten und wie gesagt das Gefühl zu stärken, dass die SuperCoop allen Mitgliedern wirklich gehört.

Als SuperCoop habt ihr zwar grundsätzlich viele Freiheiten, wie ihr euch die Zeit übers Wirtschaftsjahr einteilt. Hier gibt es aber wiederum zuweilen schwierige Trade-Offs zwischen Aufwand und Zugänglichkeit. Häufigere und längere Öffnungszeiten an den Verteilstellen machen die SuperCoop zwar offener und attraktiver, zugleich müsst ihr dafür aber mehr Zeit und Arbeit investieren – und eventuell auch mehr Geld, wenn ihr die Verteilstelle als Laden betreibt. Je mehr bei euch mitmachen, je stärker die Identifikation und das Vertrauen, desto leichter wird es sein, einen Ausgleich im Interesse aller zu finden – idealerweise bis zum Mitgliederzugang 24/7 mit eigenständiger Abrechnung des Einkaufs (also einem Self-Check-Out). Das wiederum geht nur mit entsprechender technischer Infrastruktur (Schließsystem, Registrierkasse, usw.) und unter bestimmten rechtlichen Voraussetzungen, die beispielsweise auch Lagerhaltung bzw. den gemeinsamen Einkauf erlauben.

Alles in allem ist der Zeitaufwand nicht nur für die Gründung, sondern auch für den laufenden Betrieb der SuperCoop nicht zu unterschätzen. Der laufende

Betrieb will auch kontinuierlich geplant und koordiniert werden und partizipative Entscheidungsprozesse brauchen natürlich auch Zeit. Das Um und Auf – und erfahrungsgemäß die große Herausforderung bei solchen Initiativen – wird es sein, möglichst alle in irgendeiner Form aktiv zu beteiligen. Je besser das gelingt, desto besser für alle.

Fehlt das notwendige ehrenamtliche Commitment, kann der Zeitaufwand auch durch bezahlte Kräfte ausgeglichen werden, was sich aber in den Kosten widerspiegelt. Alles in allem ist der Zeitaufwand nicht nur für die Gründung, sondern auch für den laufenden Betrieb der SuperCoop nicht zu unterschätzen. Der laufende Betrieb muss auch kontinuierlich geplant und koordiniert werden. Partizipativ getroffene Entscheidungen brauchen ebenfalls Zeit. Das Um und Auf – und erfahrungsgemäß die große Herausforderung bei solchen Initiativen – wird für euch daher sein, möglichst alle in irgendeiner Form aktiv zu beteiligen. Je besser das gelingt, desto besser für alle. Nachfolgend jedenfalls noch ein paar Fragen, die ihr euch im Zusammenhang mit Zeit stellen solltet:

- ✗ Seid ihr bereit für den zeitlichen Mehraufwand, den die SuperCoop auch über den Gründungsprozess hinaus mit sich bringt – auch und vor allem als Verbraucher*in?
- ✗ Könnt ihr – und eure Mitstreiter*innen – die notwendige Zeit (ein paar Stunden die Woche) regelmäßig für die SuperCoop aufwenden?
- ✗ Sind manche von euch motiviert, auch auf Dauer (deutlich) mehr Zeit zu investieren als andere – auch wenn das nicht zur Gänze (materiell, monetär oder auch ideell) honoriert werden kann?
- ✗ Habt ihr Erfahrung mit Zeittauschbörsen bzw. könnt ihr davon Anleihen nehmen, um den individuellen Zeitaufwand besser und gerechter zu gestalten?
- ✗ Seid ihr bereit, partizipativen Entscheidungsprozessen die notwendige Zeit zu geben?
- ✗ Habt ihr Erfahrung mit alternativen Partizipationsmethoden (z. B. Soziokratie, systemisches Konsensieren, Visionsprozesse)? Wenn nicht,

habt ihr Kontakte zu Leuten, die sich damit gut auskennen und euch helfen wollen? Wenn Geld dafür notwendig ist, könnt ihr die Kosten tragen?

- ✗ Seid ihr verlässlich und pünktlich, damit die gemeinsame Zeitgestaltung möglichst reibungslos funktioniert?
- ✗ Kommt ihr mit allenfalls (zumindest anfangs) sehr eingeschränkten regelmäßigen Öffnungszeiten zurecht?

Was tue ich mit den Antworten?

Eine funktionierende SuperCoop braucht gut geplante Zeitabläufe übers Jahr genauso wie in einzelnen Phasen – und das nicht nur auf dem Papier, sondern in der Praxis. Das dafür notwendige Maß an zeitlichem Mehraufwand, an Pünktlichkeit und Verlässlichkeit, zugleich aber auch die zeitlichen Beschränkungen in der Versorgung sollten allen von Anfang an bewusst sein. Im Grunde sollte aber auch klar rüberkommen, dass das alles bewältigbar und die Zeit gut angelegt ist.

WIE ...?

Hier geht es letztlich um die Frage, welche (relativ) konkrete Form die SuperCoop annimmt und wie sie logistisch funktioniert – in der jeweiligen Ausbaustufe, die für euch Sinn macht.

Warum die Frage?

Wir haben jetzt immer wieder von „der SuperCoop“ geredet und was es dabei alles zu bedenken gilt – angefangen von den handelnden Personen über die Werte und Zielsetzungen, die Produkte bis zu den räumlichen und zeitlichen Fragen. Vorweg hatten wir auf eine zentrale Erkenntnis unsererseits verwiesen, nämlich dass es „die SuperCoop“ in Einheitsgröße gar nicht gibt. Die Fragen – soweit ihr sie mit unserer Hilfe beantworten konntet – sollten euch soweit gebracht haben, dass ihr euch über die für euch passende Form und Größe der SuperCoop schon einmal selbst Gedanken machen könnt.

Ähnlich wie bei denVerteil- oder Versorgungsstellen (den sogenannten „FoodHubs“) am Ende der Kette, haben wir uns auch für die SuperCoop selber – also für die Super-Struktur, die sie mit der Urproduktion ganz am Anfang verbindet – unterschiedliche Varianten oder Ausbaustufen überlegt. Die sind wiederum relativ abstrakt und theoretisch, aber ihr solltet jetzt -- nach Beantwortung der vielen Fragen bis hierher -- soweit gekommen sein, eure Vorstellung auf dem Kontinuum der Möglichkeiten einigermaßen sicher zu verorten.

Die folgenden drei möglichen typischen Formen oder Ausbaustufen der SuperCoop haben wir unterschieden (siehe Abbildung 5): Die SuperCoop als

Unternehmen, das von der Produktion bis zur Verteilung auf allen Stufen der Wertschöpfung aktiv ist, als Handels- und Logistikunternehmen, das sich weitgehend auf die Ebene der Distribution konzentriert und als Plattform, die lediglich eine Infrastruktur zur Vernetzung ihrer einzelnen Bausteine oder Mitglieder bereitstellt.

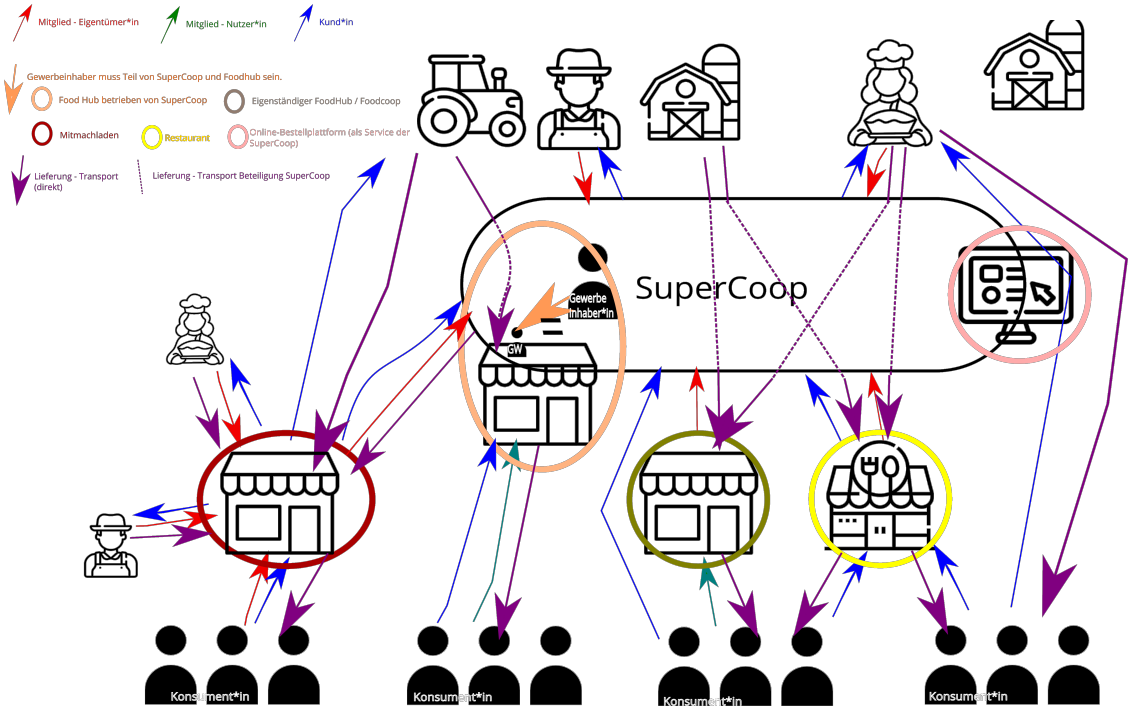

Abbildung 5: Mögliche Elemente und ihre Verbindungen in einer SuperCoop (Quelle: CoopsForFood)

Generell werden hier aber die Fragen der Organisation der Lieferkette bzw. der Logistik schlagend, die mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung für jede Form der SuperCoop relevant sein werden. Einige wichtige Fragen dazu habt ihr vielleicht schon zu den Räumen und Zeiten beantwortet (siehe *WO?* und *WANN?*). Hier werden wir noch einmal quer – mit Fokus auf die anfallenden Tätigkeiten – draufschauen und zunächst verschiedene Möglichkeiten aufzeigen, wie diese organisiert werden können. Konkret geht's um die Bereiche Transport, Bestellung, Verteilung und Bezahlung. Und in allen Bereichen wird es darum gehen, die Aktivitäten so effizient, partnerschaftlich und einfach zu gestalten wie möglich.

Die *Lieferung* bzw. der Transport von den Höfen bis zu den Verteilstellen (und mit Leergut retour) sollte so organisiert sein, dass Leerfahrten vermieden,

Lieferwege optimiert und den Produzent*innen keine zusätzliche Arbeit gemacht wird.

Die V*erteilung* bzw. Lager- & Verteillogistik wird auch in erster Linie von den Verbraucher*innen geschultert werden oder in einer hohen Ausbaustufe von bezahlten Mitarbeiter*innen. Je nach konkreter Ausgestaltung der Verteilstellen, d. h. je nach Größe, Öffnungszeiten, aber auch ob z. B. Lagerware und bezahlte Mitarbeit vorgesehen sind, wird sich die anfallende Arbeit geringfügig unterscheiden. Wichtig ist aber, dass es konkrete und genau geregelte Zuständigkeiten („Dienste") braucht, die am besten von denen, die regelmäßig vor Ort sind, selbst ausgemacht und koordiniert werden. Verteilstellen können unterschiedlich organisiert sein, aber ihr werdet euch jedenfalls für ein möglichst einheitliches – und mehr oder weniger partizipatives Modell – entscheiden müssen. Je mehr alle, die mitarbeiten, auch in die Gestaltung und Aufteilung der Arbeit eingebunden sind, desto besser wird die SuperCoop erfahrungsgemäß funktionieren. Wer mitbestimmen kann, kennt sich besser aus, ist motivierter, identifiziert sich eher mit der gemeinsamen Sache – egal ob SuperCoop oder Verteilstelle – und hat somit ein persönliches Interesse daran, dass die Dinge funktionieren.

Die *Bestellung* bzw. der Bestellvorgang hängt zunächst davon ab, für welches Modell der SuperCoop ihr euch entscheidet. Funktioniert die SuperCoop relativ konventionell nach dem Modell „Ware gegen Geld", wenn auch in kooperativ-gebündelter Form, dann könnt ihr eventuell auf bestehende digitale Bestellsysteme für FoodCoops zurückgreifen wie z. B. die langjährig erprobte quelloffene Software „FoodSoft", die auch auf die eigenen Bedürfnisse angepasst werden kann. Entscheidet ihr euch für ein Modell nach Vorbild einer SoLawi, in dem die Verbraucher*innen bzw. „Ernteteiler*innen" die Produktion bzw. die Arbeit auf den Höfen für ein Wirtschaftsjahr vorfinanzieren und planen, dann wird es unterm Jahr wenig Möglichkeiten geben, individuelle Wünsche zu deponieren – aber zugleich auch keinen zusätzlichen Bestellaufwand. Ein Abo-Modell wie bei den Gemüse-Kistl'n, die von Höfen oder auch Bioläden angeboten werden, funktioniert aus Verbraucher*innensicht ähnlich, lässt sich

aber eventuell leichter mit individuellen Wünschen kombinieren – mit damit verbundenem logistischem Mehraufwand. Grundsätzlich habt ihr alle Freiheiten, den Bestellvorgang gemeinsam so zu gestalten, wie er für euch passt. Es wird immer mehr oder weniger schwierige Entscheidungen zwischen individueller Wahlfreiheit und kollektivem (und damit auch wiederum individuellem) Aufwand geben. Einfach ausgedrückt: Ein Abo oder Ernteanteil erspart regelmäßig aktualisierte Bestellungen, lässt aber kaum/weniger individuelle Wahlfreiheit. Ein individuelles Bestellsystem beinhaltet große Wahlfreiheit, die aber für alle mit einem weitaus höheren Aufwand bei Bestellung, Lieferung und Verteilung verbunden ist. Das solltet ihr auf jeden Fall bedenken. Alles auf einmal geht nicht.

Die Bezahlung gestaltet sich – parallel zu den eben beschriebenen Bestellsystemen – ähnlich, d. h. auch hier gibt es grundsätzlich zwei grundverschiedene Modelle mit etwaigen Mischformen. Der Preis für Ernteanteile (und ähnlich auch für Abos) wird je nach Bedarf oder Haushaltsgröße im Vorhinein für das ganze Wirtschaftsjahr festgelegt. Abgesehen von einer periodischen Überweisung in gleicher Höhe – noch einfacher als Dauerauftrag – braucht ihr euch also um nichts mehr zu kümmern. Diese Form geht aber, wie geschildert, mit geringer Wahlfreiheit und Flexibilität einher. Entscheidet ihr euch für regelmäßige individuelle Bestellungen, dann gestaltet sich natürlich auch der Bestellvorgang aufwändiger. Digitale Bestellsysteme erlauben aber bereits die Einrichtung von Konten, von denen dann die Summen der einzelnen Bestellungen automatisch abgebucht werden.

Das sind eigentlich schon genug Dinge, die es hier zu bedenken gilt. Eine Auflistung in Form von Fragen erübrigt sich eigentlich. Die skizzierten „Ausbaustufen“ können euch vielleicht Anhaltspunkte liefern, auf welchen verschiedenen Ebenen man ansetzen kann. Wie auch immer ihr euch entscheidet: Seht die Dinge nicht schwarz-weiß, experimentiert, mischt, macht euer Ding draus, hört euch aber auch um, was wie woanders funktioniert und – vor allem – seid euch nicht zu schade, Dinge auch wieder zu ändern, wenn sie nicht so laufen wie erwartet. Und setzt nicht gleich alles auf eine Karte. Es ist

noch keine SuperCoop vom Himmel gefallen. Groß denken ist trotzdem erlaubt. Deshalb gibt‘s gleich im Anhang noch einige ganz konkrete Hinweise und Hilfestellungen dazu, wie ihr eine Genossenschaft gründen könnt.

Wir geben es zu: Grundsätzlich sind natürlich auch andere Rechtsformen für zumindest bestimmte, kleinere Formen einer SuperCoop denkbar. Wir haben aber schon ein gewisses Faible für die Genossenschaft als Rechtsform. Die Gründe dafür sind schnell erklärt: Die Genossenschaft ist niederschwellig, relativ günstig in der Gründung, flexibel in der Gestaltung und demokratischer als alle anderen Rechtsfomen – einschließlich des Vereins, weil die Genossenschaft allen Mitgliedern gehört, der Verein aber kein Miteigentum vorsieht. Davon abgesehen ist die Haftung limitiert, während der Verein die Vorstandsmitglieder mit ihrem Privatvermögen in die Pflicht nimmt -- was gerade bei professioneller wirtschaftlicher Tätigkeit riskant sein kann. Außerdem wird die Genossenschaft extern geprüft und ist transparenter als ein Verein. Schließlich ist die Genossenschaft auch ein gutes Finanzierungsmodell. Aber wir kommen schon wieder ins Schwärmen. Es muss halt passen. Deshalb – wenn ihr bis hierher gekommen seid: Zieht einmal Bilanz, macht euch ein Bild davon, was ihr eigentlich wollt und zutraut. Mit dem im Gepäck, werft einmal einen Blick auf die nächsten Seiten. Ihr werdet recht schnell merken, ob die Genossenschaft das Richtige für euch ist oder sonst -- zum jetzigen Zeitpunkt zumindest -- halt nicht. Ein SuperCoop könnt ihr trotzdem gründen. Das wäre fein. Viel Erfolg damit, was auch immer ihr angeht!

Grundzüge der Genossenschaft

Bedeutung

Rund eine Milliarde Menschen weltweit sind Mitglieder einer Genossenschaft. Das entspricht in etwa rund 12 Prozent der Weltbevölkerung. Da meistens ein Haushalt durch ein Haushaltsmitglied in einer Genossenschaft vertreten ist, erreichen Förderleistungen von Genossenschaften etwa die Hälfte der Weltbevölkerung. Mit mehr als 140 Millionen Mitgliedern haben Genossenschaften einen maßgeblichen Anteil am Sozialprodukt der EU. In Asien besitzen die Genossenschaften eine noch wichtigere Rolle in der Gesamtwirtschaft.[1] Weltweit nehmen Genossenschaften durch die Schaffung einer wirtschaftlichen Grundlage eine wesentliche Funktion zur Verbesserung der Lebensbedingungen benachteiligter Bevölkerungsschichten ein.

Die modernen Genossenschaftsformen in Europa gehen unter anderem auf die „Rochdaler Pioniere" in England oder auch besonders auf die Initiativen von Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch im Deutschland des 19. Jahrhunderts zurück. Die ersten Genossenschaften wurden in Österreich rund um 1850 als Selbsthilfevereinigungen gegründet und fanden in den Folgejahrzehnten auf Basis der Ideen von Schulze-Delitzsch und Raiffeisen große Verbreitung im Lande. Im November 2016 hat die UNESCO, die Kulturorganisation der Vereinten Nationen, die Genossenschaftsidee in die Liste des immateriellen Kulturerbes der Menschheit aufgenommen.

Der in Österreich mit Abstand größte genossenschaftlich organisierte Bereich ist jener der rund 1.400 autonom agierenden Raiffeisen-Genossenschaften. Dazu zählen etwa die 325 selbständigen Raiffeisenbanken als Grundsäule der größten heimischen Bankengruppe, rund 80 Lagerhäuser, in etwa ebenso viele Molkereigenossenschaften sowie knapp 900 Genossenschaften in den verschiedensten Bereichen. Zahlenmäßig dominieren hier lokale Fernwärmegenossenschaften.

Einen ebenso bedeutenden wirtschaftlichen Faktor stellen die rund hundert gewerblichen Genossenschaften nach Schulze-Delitsch sowie die ebenso rund hundert Wohnbaugenossenschaften dar, welche eine substanzielle Rolle zur Bereitstellung von Wohnraum in Österreich einnehmen. In den letzten Jahren waren deutlich gestiegene Zahlen von Genossenschaftsgründungen zu verzeichnen, die neben wirtschaftlichen insbesondere auch soziale und kulturelle Ziele verfolgen. Einen besonderen Boom haben ab dem Jahr 2022 aufgrund von neuen gesetzlichen Möglichkeiten Energiegemeinschaften

[1] vgl. https://www.kooperieren.at/bedeutung.php

in der Rechtsform von Genossenschaften erfahren. Im Jahr 2022 wurden 92 Genossenschaftsneugründungen in Österreich gezählt.[2]

Charakteristische Grundmerkmale von Genossenschaften

Förderungsauftrag

Wesentlichstes Merkmal einer Genossenschaft ist, dass die Mitglieder einer Genossenschaft gemeinsam Verantwortung als Kapitalgeber:innen übernehmen und selbst als Lieferant:innen oder Kund:innen ihrer Genossenschaft von der Geschäftsbeziehung profitieren. Durch einen erfolgreich geführten Geschäftsbetrieb werden die Mitglieder optimal gefördert. Im Mittelpunkt steht dabei der Förderungsauftrag der Genossenschaft. In der Geschäftsbeziehung zu ihren Mitgliedern stellt die Genossenschaft somit den Nutzen des Mitgliedes und nicht die Maximierung ihres eigenen Profits in den Vordergrund.

Die fördernde Zusammenarbeit in der Genossenschaft basiert auf den genossenschaftlichen Grundprinzipien der Selbsthilfe, der Selbstverantwortung und der Selbstverwaltung.

Selbsthilfe, -verwaltung und -verantwortung[3]

Die Idee der gegenseitigen Hilfe, die den heutigen Genossenschaften zu Grunde liegt, hat eine ihrer Wurzeln in der alten Erkenntnis, dass eine einzelne Person gemeinsam mit anderen mehr erreichen kann als allein. Die Mitglieder einer Genossenschaft erklären sich bereit zusammenzuarbeiten, um ihre wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse zu erfüllen. Sie helfen sich gegenseitig, indem sie kooperieren (Selbsthilfe).

Dabei stehen Genossenschaftsmitglieder füreinander ein und teilen auf Basis eines gemeinsamen Zieles die Risiken sowie Chancen des Unternehmens. Im Bewusstsein der Rechte und Pflichten prüfen und kontrollieren sie – in der Regel mit Unterstützung durch den Revisionsverband – die Einhaltung des Förderauftrags (Selbstverantwortung).

Genossenschaften sind in ihrer Tätigkeit demokratisch organisiert. Die Mitglieder haben die Möglichkeit, die Entscheidungen des Unternehmens mit ihren Stimmen bei der jährlichen Generalversammlung zu beeinflussen. Sie verwalten und kontrollieren das

[2] Zahlenquelle: WirtschaftsCompass (https://daten.compass.at/WirtschaftsCompass)
[3] vgl. https://www.kooperieren.at/besonderheiten.php

genossenschaftliche Geschehen unmittelbar in der Generalversammlung und durch die von ihnen aus dem Mitgliederkreis gewählten Organe (Vorstand und gegebenenfalls Aufsichtsrat) mittelbar (Selbstverwaltung).

Genossenschaftsrevision[4]

Mit dem Genossenschaftswesen geht zumeist – und so auch in Österreich – die Begleitung der Genossenschaften durch Genossenschaftsverbände einher und eine entsprechende Genossenschaftsrevision. Als eine Spezialform der Wirtschaftsprüfung übersteigt diese die auf Richtigkeit und Rechtmäßigkeit abzielende bloße Jahresabschlussprüfung, um im Interesse der Mitglieder in Form einer Gebarungsprüfung die Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit in der Erfüllung des Förderauftrages zu beurteilen. Die Genossenschaftsrevision bietet so auch den Funktionär:innen eine verlässliche Hilfestellung bei der Erfüllung ihrer Führungs- bzw. Kontrollaufgaben und schafft damit die Grundlage für das große Vertrauen, welches die Mitglieder ihrer Genossenschaft üblicherweise entgegen bringen.

Diese gesetzlich verpflichtende Revision hat – abhängig von der Größe der Genossenschaft – zumindest in jedem zweiten Geschäftsjahr durch unabhängige, weisungsfreie Revisor:innen zu erfolgen, die einem anerkannten Revisionsverband angehören. Als eine der Gründungsvoraussetzungen für Genossenschaften haben Gründungswillige dem Firmenbuch die Aufnahmezusicherung eines Revisionsverbandes vorzulegen.

[4] vgl. https://www.kooperieren.at/unterschiede_zu_kapitalgesellschaften.php

Rechtliche Einordnung

Genossenschaften nach österreichischer Rechtsordnung sind definiert als Personenvereinigungen mit Rechtspersönlichkeit von nicht geschlossener Mitgliederzahl, die im Wesentlichen der Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder dienen (§ 1 Genossenschaftsgesetz).[5] Als juristische Person erlangt sie Rechtsfähigkeit mit der Eintragung ins Firmenbuch und unterscheidet sich von Personen- und Kapitalgesellschaften in einzelnen Merkmalen in unterschiedlicher Ausprägung.

Maßgebende rechtliche Grundlage in Österreich ist das Genossenschaftsgesetz (GenG) inklusive diverser begleitender Gesetze wie dem Genossenschaftsrevisionsgesetz (GenRevG).

Hauptunterschiede zu Kapitalgesellschaften[6]

Kapitalgesellschaften – zu diesen zählen die Rechtsformen der Aktiengesellschaft (AG) sowie der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) – versuchen typischerweise mit ihrer auf Dritte ausgerichteten Geschäftspolitik ihre Gewinne zu maximieren, damit sie ihren Gesellschafter:innen Ausschüttungen zukommen lassen können. Demgegenüber setzen Genossenschaften auf den schon erwähnten Förderungsauftrag, sei es durch bessere Konditionen bei den Produkten oder Dienstleistungen der Genossenschaft, die Förderung der Bildung und Ausbildung der Mitglieder oder die Unterstützung von wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Projekten in der Region. Dies schließt nicht aus, dass überdies auch Gewinne im Wege der „Verzinsung“ von Geschäftsanteilen ausgeschüttet werden.

Eine Genossenschaft ist grundsätzlich immer offen für die Aufnahme von Personen, die Interesse an den genossenschaftlichen Förderungsleistungen haben. Über die Aufnahme entscheidet der Vorstand. Umgekehrt kann man aus der Genossenschaft (mangels anderer Satzungsregelung) auch sehr einfach wieder zum Geschäftsjahresende ausscheiden. Der Eintritt und der Austritt erfolgen normalerweise nach dem Nominalwertprinzip. Das heißt, man zahlt beim Eintritt nur den Nennwert des Geschäftsanteils ein, ohne auch den höheren anteiligen Unternehmenswert durch ein sogenanntes Aufgeld oder Agio abdecken zu müssen. Dafür erhält man auch beim Ausscheiden nur den Nennwert des Geschäftsanteils zurück. Diese Rückzahlung darf von Gesetzes wegen frühestens nach Ablauf eines Jahres nach dem Ausscheiden erfolgen.
Kapitalgesellschaften haben demgegenüber ein starres Nennkapital. Wer sich beteiligen will, kann nicht einfach beitreten, sondern muss einem Altgesellschafter oder einer Altgesellschafterin dessen bzw. deren Anteil abkaufen. Ein echter „Beitritt“ wäre nur nach

[5] https://www.ris.bka.gv.at/eli/rgbl/1873/70/P1/NOR40098041
[6] vgl. https://www.kooperieren.at/unterschiede_zu_kapitalgesellschaften.php

einer Kapitalerhöhung möglich, wenn der Neugesellschafter/die Neugesellschafterin die neuen Geschäftsanteile oder jungen Aktien zeichnet. Dem steht aber grundsätzlich das Bezugsrecht der Altgesellschafter:innen entgegen. Diese sind aufgrund des Bezugsrechts vorrangig berechtigt neue Anteile zu übernehmen. Wer die Kapitalgesellschaft verlassen will, kann umgekehrt auch nicht einfach kündigen, sondern muss einen Käufer oder eine Käuferin suchen, der/die den jeweiligen Anteil abnimmt.

Die Organe der Genossenschaft werden in der Generalversammlung aus dem Kreis der Mitglieder gewählt. Sie sind also selbst Mitglieder und spüren daher am eigenen Leib, wie gut oder schlecht die Genossenschaft ihren Förderungsauftrag erfüllt. Dabei und auch bei allen anderen Abstimmungen in der Generalversammlung hat grundsätzlich jedes Genossenschaftsmitglied unabhängig von der Zahl seiner Geschäftsanteile eine Stimme (Kopfstimmrecht). Bei Bedarf sind aber auch ein Anteilsstimmrecht bzw. Mischformen gestaltbar. Die Generalversammlung ist das oberste Organ der Genossenschaft und kann somit über Grundsatzfragen entscheiden bzw. allen anderen Organen verbindliche Weisungen erteilen.

In Bezug auf die Kompetenzen der Generalversammlung bestehen Ähnlichkeiten zwischen der Genossenschaft und der Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). So ist der Geschäftsführer bzw. die Geschäftsführerin einer GmbH gleichfalls weisungsgebunden, während die Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft weitgehend machtlos ist. Sie kann insbesondere keine Weisungen in Geschäftsführungsangelegenheiten erteilen und nicht einmal die Abberufung des Vorstands auf direktem Wege erzwingen. Das Stimmgewicht richtet sich bei allen Kapitalgesellschaften nach dem Kapitalanteil und nicht nach Köpfen. Die Geschäftsführer:innen bzw. Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder brauchen ferner bei Kapitalgesellschaften nicht aus dem Kreis der Eigentümer:innen zu stammen.

Genossenschaften – egal welcher Größe – unterliegen stets der Genossenschaftsrevision. Demgegenüber braucht die kleine GmbH gar keine Abschlussprüfung und bei allen anderen Kapitalgesellschaften begnügt sich die Abschlussprüfung mit einer Kontrolle der Rechtmäßigkeit und Richtigkeit der Rechenwerke. Im Gegensatz zur Genossenschaftsrevision erhebt die Jahresabschlussprüfung also keinen Einspruch gegen schlechte, aber richtig verbuchte Geschäftsführung.

Unterschiede zu Personengesellschaften und Vereinen[7]

Die nicht geschlossene Mitgliederzahl ist ein Wesensmerkmal der Genossenschaft. Anders als bei Personengesellschaften stellen der Neubeitritt, das Ausscheiden oder der Wechsel eines Mitglieds keine Gesellschaftsvertragsänderung dar. Trotz der grundsätzlichen Offenheit für einen Neubeitritt von Mitgliedern ist die Genossenschaft aber nicht verpflichtet, jeden Beitrittswerber oder jede Beitrittswerberin aufzunehmen. Die Ablehnung eines Beitritts bedarf keiner Begründung. Es besteht daher auch kein Rechtsanspruch, als Mitglied in eine Genossenschaft aufgenommen zu werden.

Das zentrale Merkmal der Genossenschaft ist der Förderauftrag, den die Mitglieder selbst über den in der Satzung definierten Förderzweck bestimmen. Ein Verein im Sinne des Vereinsgesetzes ist hingegen ein freiwilliger, auf Dauer angelegter Personenzusammenschluss zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen und/oder ideellen Zwecks.[8] Es muss dabei – anders als bei der Genossenschaft – der ideelle Zweck im Vordergrund stehen. Die Mittel zur Erreichung des Vereinszwecks müssen in den Vereinsstatuten angegeben werden. Die wirtschaftliche Förderung seiner Mitglieder mittels Geschäftsbetrieb darf ein Verein nicht zum (Haupt-)Zweck erklären. Die Praxis in der Beurteilung und Überwachung der diffizilen Abgrenzung zwischen den Rechtsformen der Genossenschaft und des Vereines dürfte besonders bei diesem Aspekt, aber auch bei anderen schwierig sein, und Behörden durchaus überfordern.[9]

Während bei Genossenschaften die Aufbringung von Eigenkapital in erster Linie durch die Einzahlung von Geschäftsanteilen durch die Mitglieder erfolgt, erwerben die Mitglieder eines Vereines keine Geschäftsanteile. In der Regel müssen die Mitglieder aber einen Mitgliedsbeitrag zahlen. Die Mitglieder einer Genossenschaft sind durch den Erwerb von Geschäftsanteilen gleichsam Miteigentümer:innen am Genossenschaftsvermögen, durch den sie auch im Falle einer Liquidation der Genossenschaft an deren Erlös teilhaben. Bei Vereinen sind die Mitglieder nicht am Vereinsvermögen beteiligt. Sie erwerben keine Geschäftsanteile und erhalten daher – im Gegensatz zu Mitgliedern einer Genossenschaft – im Fall der Auflösung und Liquidation des Vereins keinen Anteil an einem allfälligen Liquidationserlös. Vielmehr haben die Vereinsstatuten Bestimmungen über die freiwillige Auflösung des Vereins und die Verwertung des Vereinsvermögens im Fall einer Vereinsauflösung zu enthalten.

Wie auch bei Genossenschaften haftet beim Verein für Verbindlichkeiten grundsätzlich nur das Vermögen der juristischen Person. Da Vereinsmitglieder keine Geschäftsanteile erwerben und somit auch nicht am Verein und an dessen Vermögen beteiligt sind, gibt es beim Verein keine Deckungspflicht der Mitglieder. Bei der Genossenschaft haftet hingegen jedes Mitglied im Fall des Konkurses oder der Liquidation für Verbindlichkeiten der

[7] vgl. Pogacar, Gegenüberstellung Verein vs. Genossenschaft, Vereinigung österreichischer Revisionsverbände (VÖR), 2020
[8] https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001917
[9] vgl. Dellinger, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 54

Genossenschaft nicht nur mit seinem Geschäftsanteil, sondern auch noch mit einem weiteren Betrag in der Höhe des oder der übernommenen Geschäftsanteile – sofern die Satzung nicht eine höhere Haftung festsetzen sollte. In der Praxis ist diese Haftung zumeist mit der gesetzlichen Untergrenze, dem Einfachen der Geschäftsanteilshöhe, satzungsmäßig limitiert. Die Deckungspflicht der Mitglieder der Genossenschaft besteht aber nur gegenüber der Genossenschaft selbst und nicht gegenüber Gläubiger:innen der Genossenschaft.

Ferner entfällt beim Verein das für die Rechtsform der Genossenschaft typische Merkmal der Revision. Beim Revisor bzw. der Revisorin muss es sich um eine externe Person handeln, d. h. um eine Person, die in keinem wie immer gearteten Abhängigkeitsverhältnis zu der von ihr zu prüfenden Genossenschaft steht. Im Gegensatz dazu hat ein Verein mindestens zwei Rechnungsprüfer:innen zu bestellen, die von der Mitgliederversammlung ausgewählt werden. Diese können, müssen aber keine Vereinsmitglieder sein. Bloß für „große“ Vereine gemäß Vereinsgesetz ist die Einsetzung eines externen Abschlussprüfers bzw. einer externen Abschlussprüferin zwingend vorgesehen.

Rechtsformvergleich im Überblick[10]

	Genossenschaft	GmbH	Verein	Personengesellschaft
Rechtsnatur	juristische Person	juristische Person	juristische Person	rechtsfähiger Personenzusammen-schluss
Gründung	Gründung ohne Notar	Gründung idR nur mit Notar	Gründung ohne Notar	Gründung ohne Notar
Gründungs-voraussetzung	• schriftliche Satzung • positive Wirtschaftlichkeits-prognose • Aufnahme in Revisionsverband (Verbandszwang)	• Satzung in Notariatsaktsform • Aufbringung Stammkapital	schriftliche Statuten	Gesellschaftsvertrag
Entstehung	durch Eintragung in Firmenbuch	durch Eintragung in Firmenbuch	durch Nichtuntersagung oder Einladung zur Aufnahme Vereinstätigkeit durch die Vereinsbehörde	durch Eintragung in Firmenbuch
Mindestkapital	€ 2	€ 35.000 (bei Gründungsprivilegie-rung € 10.000)	keines	keines
Gründungsmit-glieder	mindestens zwei	mindestens eines	mindestens zwei	mindestens zwei
höchstes Organ	Generalversammlung	Generalversammlung	Generalversammlung	Gesellschafter
Willensbildung der Gesellschafter/ Mitglieder	Generalversammlung	Generalversammlung oder Umlaufbeschluss	Generalversammlung	formlos
Stimmrechtsausübung	Kopf- und/oder Kapitalstimme	Kapitalstimme	Kopfstimme	Einstimmigkeit oder Mehrheit nach Kapitalstimmen
Zusammensetzung des Leitungsorgans	Vorstandsmitglieder sind Genossenschafts-mitglieder (Selbstverwaltung)	Geschäftsführer ist Gesellschafter oder Dritter	Leitungsorgan besteht meist aus Vereinsmitgliedern	geschäftsführungs- und vertretungsbefugte Gesellschafter
Verlustrisiko	Geschäftsanteil + (beschränkte) Nachschusspflicht	Geschäftsanteil	Mitgliedsbeitrag und allfällige Beitrittsgebühren	Gesellschaftereinlage und bei OG und Komplementär KG zusätzlich unbeschränkte Haftung
Mitgliederkreis	offen	geschlossen	offen	geschlossen
Übertragung Geschäftsanteil/ Mitgliedschaft	Zustimmung Vorstand (keine Kosten)	Notariatsakt (Kosten)	hängt von Statuten ab	Gesellschaftsvertragsände rung mit Zustimmung aller Gesellschafter
neue Gesellschafter/Mitglieder	Zeichnung neue Geschäftsanteile + Zustimmung Vorstand	Kapitalerhöhung mit Bezugsrechtsaus-schluss oder Übertragung Geschäftsanteile (Kosten)	hängt von Statuten ab, meist Aufnahme durch Leitungsorgan	Gesellschaftsvertragsände rung mit Zustimmung aller Gesellschafter

[10] https://www.kooperieren.at/rechtsformvergleich.php

	Genossenschaft	GmbH	Verein	Personengesellschaft
Nennkapital	variables Geschäfts-anteilekapital	starres Stammkapital	keines	starre Kapitalkonten
Prüfung	mindestens alle zwei Jahre Revision	keine Verpflichtung bei kleiner GmbH, ansonsten jährliche Abschlussprüfung	Rechnungsprüfer im Ehrenamt, große Vereine jährliche „Abschlussprüfung light“	keine
Körperschaftsteuer	gemäß KöSt-Tarif, keine Mindest-KöSt	gemäß KöSt-Tarif, Mindest-KöSt	gemäß KöSt-Tarif (außer gemein-nützig), keine Mindest-KöSt	keine (Gesellschafter unterliegen unmittelbar der Einkommensteuer)
Gewinnaus-schüttung	natürliche Personen unterliegen KESt steuerfreier Beteiligungsertrag für jur. Person	natürliche Personen unterliegen KESt steuerfreier Beteiligungsertrag für jur. Person	nicht möglich	steuerpflichtig, unterliegen unmittelbar Einkommensteuer
Verteilung Liquidationserlös	je nach Satzung	je nach Satzung	nicht möglich	je nach Satzung

Revisionsverbände

Beinahe gleich alt wie die Genossenschaftsidee im deutschsprachigen Sprachraum ist der Gedanke, die einzelnen Genossenschaften durch einen verbandsmäßigen Zusammenschluss aneinander zu binden, um durch gegenseitige Hilfe und Beratung ihre Gesundung und Gesunderhaltung im Dienste der Wirtschaft zu stärken.

Als es im 19. Jahrhundert zu ersten wirtschaftlichen Fehlschlägen durch Missmanagement, Unwissenheit oder auch Unlauterkeit der gewählten Genossenschaftsorgane kam, lag es für die Genossenschaftsverbände nahe, ihren Mitgliedsgenossenschaften nicht nur Belehrung und Erfahrungsaustausch, sondern auch eine Prüfung vor Ort anzubieten. Schnell wurde die Durchführung solcher Prüfungen den Genossenschaften „aus öffentlichem Interesse" aufgrund einiger Genossenschaftszusammenbrüche zur Pflicht gemacht und mündete in Österreich im Genossenschaftsrevisionsgesetz aus dem Jahre 1903. Die Genossenschaftsrevision stellt im deutschsprachigen Raum somit die älteste Form der externen Abschlussprüfung dar.[11]

Insolvenzstatistiken vieler Jahre in Österreich zeigen, dass Genossenschaften deutlich seltener in Insolvenz schlittern als andere Rechtsformen und somit für Mitglieder und Gläubiger:innen die sicherste Rechtsform darstellen. Dies ist insbesondere auf die über Revisionsverbände organisierte externe Prüfung sowie begleitende Beratung zurückzuführen, deren Ziel es ist, die Mitglieder vor Vermögensverlust und vor Inanspruchnahme persönlicher Haftungen zu bewahren.[12]

Heute bieten Genossenschaftsverbände in Österreich neben den gesetzlich geregelten Prüfungsaufgaben in unterschiedlichen Ausprägungen diverse Beratungsleistungen an. Zu diesen zählen die Unterstützung in Steuer-, Rechts- und Firmenbuchangelegenheiten, betriebswirtschaftliche Beratungen sowie Aus- und Weiterbildungen. Zumeist werden von den Verbänden auch Tätigkeiten, die unter den Bereich der Interessensvertretung fallen, wahrgenommen. Gründungsberatungen bei den einzelnen Revisionsverbänden werden flächendeckend zu unterschiedlichen Tarifen angeboten. Erstgespräche sind in der Regel dabei kostenlos.[13]

In Österreich sind die genossenschaftlichen Prüfungsverbände in der Vereinigung österreichischer Revisionsverbände (VÖR) organisiert. Diese ist die „gesetzlich anerkannte gemeinsame Plattform der österreichischen Revisionsverbände des Genossenschaftswesens".[14] Dieser gehören aktuell an:[15]

[11] vgl. https://www.vor.or.at/de/%C3%BCber_uns/was_ist_genossenschaftsrevision/#genossenschaftsrevision_ist_die_traditionsreichste_form_der_wirtschaftspruefung_im_deutschen_sprachraum
[12] vgl. https://www.vor.or.at/de/%C3%BCber_uns/was_ist_genossenschaftsrevision/#genossenschaftsrevision_hat_sich_in_der_praxis_ausserordentlich_bewaehrt_-_das_zeigt_ein_blick_auf_die_insolvenzstatistik
[13] vgl. https://www.kooperieren.at/dienstleistungen_der_revisionsverbaende.php
[14] https://www.vor.or.at/de/%C3%BCber_uns/wer_sind_wir/#main_title_wrapper
[15] https://www.vor.or.at/de/mitglieder/#main_title_wrapper

- Österreichischer Genossenschaftsverband Schulze Delitzsch (ÖGV)
- Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen (GBV)
- Österreichischer Raiffeisenverband (ÖRV)
- eigenständige Raiffeisen-Revisionsverbände in sämtlichen Bundesländern. Die Bundesländer Niederösterreich und Wien sind allerdings in einem gemeinsamen Revisionsverband vereinigt.
- CoopVerband
- Rückenwind (Förderungs- und Revisionsverband gemeinwohlorientierter Genossenschaften)
- Genossenschaftsverband renew (Revisionsverband für regionale Energie-, Nachhaltigkeits-, Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften)

Vor der Gründung

Gründungsvoraussetzungen

Als rechtliche Voraussetzungen für die Gründung einer Genossenschaft ist in Österreich gemäß Genossenschaftsgesetz die schriftliche Abfassung eines Genossenschaftsvertrages (Statut, Satzung), der auch die Genossenschaftsfirma und somit die Bezeichnung der Genossenschaft zu enthalten hat, definiert. Dieses Statut ist – als weitere gesetzliche Voraussetzung – in das Firmenbuch einzutragen, womit die Genossenschaft als juristische Person entsteht.[16]

Das Genossenschaftsrevisionsgesetz formuliert weiters, dass die Gründung einer Genossenschaft vom Gericht nur bewilligt werden darf, wenn diese die schriftliche Zusicherung zur Aufnahme in einen anerkannten Revisionsverband vorlegen kann. Dem hat ein Aufnahmeansuchen der zu gründenden Genossenschaft an den Revisionsverband vorauszugehen, dem die vorgesehene Satzung anzuschließen ist. Ferner ist mittels Wirtschaftlichkeitsprognose und aufgrund der persönlichen Verhältnisse der Gründer:innen bzw. des ersten Vorstandes die Erwartung darzulegen, dass die Genossenschaft ihren in der Satzung vorgesehenen Förderungsauftrag dauerhaft erfüllen kann.[17]

Somit können in der Praxis letztlich die Abfassung einer schriftlichen Satzung sowie die Vorlage einer positiven Wirtschaftlichkeitsprognose als materielle Gründungsvoraussetzungen von Genossenschaften gesehen werden, die wiederum die Basis für die abschließende Voraussetzung zur Gründung, nämlich die Aufnahmebestätigung in einen Revisionsverband, bilden. Um diese ausstellen zu können, ist einerseits die von den Gründer:innen erstellte Wirtschaftlichkeitsprognose in einer Prüfung vom Revisionsverband positiv zu beurteilen, andererseits haben die Gründer:innen das Verbandsstatut zu akzeptieren bzw. hat die Satzung diesem zu entsprechen. Der Revisionsverband hat über das Aufnahmeansuchen binnen acht Wochen schriftlich zu entscheiden und Ablehnungen zu begründen.

[16] vgl. Astl/Steinböck, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 108ff
[17] vgl. Stehlik, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 108ff

Genossenschaftsvertrag (Satzung, Statut)

Die Satzung der Genossenschaft ist die wichtigste Grundlage der Rechtsbeziehungen zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern. Aufgrund ihrer außerordentlichen Bedeutung gibt das Genossenschaftsgesetz eine lange Auflistung an verpflichtenden Inhalten vor.[18] Zusätzlich besteht für Gründungswillige die Möglichkeit, über die gesetzlichen Mindesterfordernisse hinaus noch weitere Bestimmungen zu formulieren. Die Revisionsverbände bieten für gewöhnlich verschiedene Formen von Mustersatzungen an, die in weiterer Folge an die speziellen Bedürfnisse der Gründer:innen angepasst werden.

In der Praxis zumeist als eher einfach bis mäßig komplex stellen sich die Festlegung der Genossenschaftsfirma und der Sitz des Unternehmens dar, ebenso die Definition des Unternehmensgegenstandes zur Konkretisierung des zugleich benötigten Förderzweckes, Fragen zum Rechnungswesen sowie zur Zusammenberufung der Mitglieder.

Eintritt von Mitgliedern

Vielfach simpel, mitunter jedoch durchaus schwieriger kann sich die rechtliche Regelung des Eintritts von Mitgliedern gestalten, wenn nach dem Wilen der Gründer:innen bestimmte Voraussetzungen für den Beitritt zu erfüllen sind. So sind in der Praxis sehr verschiedene genossenschaftliche Modelle vorzufinden, deren Beitrittsregelungen von durchwegs bewusst sehr niedrig formulierten Voraussetzungen bis hin zu höchst komplexen Ausführungen reichen, die letztlich die Mitgliedschaft nur exklusiven Personengruppen ermöglichen.

Ausscheiden aus der Genossenschaft[19]

Mit dem Ausscheiden aus der Genossenschaft geht der Verlust der Mitgliedschaft und aller damit verbundenen Rechte einher. Möglichkeiten des Ausscheidens sind der freiwillige Austritt durch das Mitglied in Form einer Kündigung der Mitgliedschaft, der unfreiwillige Ausschluss von Mitgliedern aus der Genossenschaft, der Tod eines Mitglieds und die Übertragung sämtlicher Geschäftsanteile. Für den Todesfall kann die Satzung Regelungen über eine Vererblichkeit der Mitgliedschaft beinhalten. Auch kann das Statut die Weitergabe von Geschäftsanteilen unter Lebenden vorsehen.

Sollte der Genossenschaftsvertrag die Kündigung der Mitgliedschaft, die nur vom Mitglied vorgenommen werden kann, nicht näher regeln, so gilt die gesetzliche Mindestfrist von vier Wochen zum jeweiligen Schluss des Geschäftsjahres. Die Frist kann von der Genossenschaft beliebig verlängert oder verkürzt werden. In der Regel wird in der Satzung

[18] vgl. Astl/Steinböck, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 122ff

[19] vgl. Astl/Steinböck, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 131ff i. V. m. vgl. Dellinger/Steinböck, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 454ff

jedoch eine deutliche längere Kündigungsfrist, die vielfach mehrere Monate oder sogar Jahre vorsieht, festgelegt, um der Genossenschaft im Falle der Kündigung von Mitgliedern eine höhere Planungssicherheit und wirtschaftliche Stabilität zu ermöglichen. Für Gründer:innen gilt es dabei stets zwischen diesen beiden Aspekten einerseits und einer gewünschten oder geforderten Flexibilität anderseits, um potenzielle Mitglieder zu gewinnen anstatt zu verschrecken, abzuwägen. Eine Auszahlung der gekündigten Geschäftsanteile ist zum Schutz der Gläubiger:innen der Genossenschaft frühestens ein Jahr nach Ablauf des Geschäftsjahres, in dem das Mitglied ausgeschieden ist, möglich.[20]

Da der Ausschluss von Mitgliedern gesetzlich nicht geregelt ist, kann dieser nur bei entsprechenden Vorkehrungen in der Satzung vorgenommen werden. Als typische Ausschließungsgründe werden zumeist schwerwiegende Verstöße gegen die Satzung, der Wegfall einer Voraussetzung für die Mitgliedschaft, das Setzen von Handlungen, die geeignet sind, die Interessen oder das Ansehen der Genossenschaft zu schädigen bzw. die Zahlungsunfähigkeit oder die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens über das Vermögen eines Mitgliedes niedergeschrieben.

Geschäftsanteile und Haftung[21]

In der Satzung ist der Nennbetrag der Geschäftsanteile einer Genossenschaft festzuschreiben. Diese werden dem Eigenkapital der Genossenschaft zugerechnet und sind speziell in der Anfangsphase des Unternehmens mangels anderer Rücklagen oder erwirtschafteter Gewinne oft deren einziger Bestandteil. Jedes Mitglied hat dabei mindestens einen Geschäftsanteil zu zeichnen und einzubezahlen. Bei entsprechender sachlicher Rechtfertigung ist auch eine Staffelung der Mindestgeschäftsanteile in unterschiedlicher Höhe auf Basis objektiver Kriterien möglich. Mit der Höhe und Anzahl der Geschäftsanteile sind unmittelbar die Haftung, der Gewinnanspruch sowie allenfalls das Stimmrecht des Mitglieds verbunden.

In der Gründungspraxis werden Fragen zum Geschäftsanteil maßgeblich vom Geschäftsmodell der zu gründenden Genossenschaft und dessen Kapitalintensivität beeinflusst. Zu beantworten und auszuloten gilt es dabei von den Gründer:innen, wie Investitionen und Geschäftsbetrieb finanziert werden können bzw. wieviel Kapital dabei von den Mitgliedern selbst und wieviel über fremde Finanzierungsquellen (Bankkredite, Förderungen, alternative Finanzierungsinstrumente etc.) extern aufgebracht werden kann und muss. Dabei muss ferner bedacht werden, dass der Vorstand einer Genossenschaft verpflichtet ist, unverzüglich – spätestens jedoch, wenn es aus der Bilanz ablesbar ist – eine Generalversammlung einzuberufen, wenn die Hälfte des auf die Geschäftsanteile eingezahlten Betrages durch Verluste verloren ist.[22]

[20] vgl. Dellinger, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 496ff
[21] vgl. Astl/Steinböck, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 141ff
[22] vgl. Dellinger, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 520f

Neben Bestimmungen zum Geschäftsanteil hat die Satzung auch Formulierungen zur Haftung der einzelnen Mitglieder zu beinhalten (Deckungspflicht). Auch wenn diese grundsätzlich unbeschränkt möglich wäre, bestehen in Österreich heutzutage nur mehr Genossenschaften mit beschränkter Haftung. Der Gründungsalltag zeigt vielmehr, dass der Umfang der Haftung ausschließlich mit dem gesetzlichen Minimum der einfachen Haftung (Geschäftsanteil und ein weiterer Betrag in Höhe desselben) limitiert wird.[23]

Organe[24]

Zwingend hat die Satzung Bestimmungen über die Organe der Genossenschaft zu enthalten. Gesetzlich verankert sind dabei die Generalversammlung als höchstes Organ sowie der Vorstand, dem die Leitung des Unternehmens obliegt. Viele Genossenschaftssatzungen sehen auch die Einrichtung eines Aufsichtsrates als Kontrollorgan vor. Dieser kann dabei fix statutarisch installiert werden oder fakultativ, sofern sich die Genossenschaft freiwillig in weiterer Folge dafür entscheidet. Erst ab einer dauernden Beschäftigung von mindestens 40 Arbeitnehmer:innen sind Genossenschaften verpflichtet, einen Aufsichtsrat dauerhaft einzurichten. Um nachträgliche Satzungsänderungen und somit Aufwand und Kosten zu sparen, sprechen viele Revisionsverbände die Empfehlung aus, in der Erstsatzung zumindest die spätere freiwillige Einrichtung eines Aufsichtsrates geregelt zu sehen, falls eine initiale fixe Installierung nicht gewünscht oder mangels notwendiger Anzahl an Genossenschaftsmitgliedern nicht möglich ist.

So sind in der Satzung etwa die Modalitäten zur Einberufung und Abhaltung einer Generalversammlung zu regeln, ebenso das Stimmrecht sowie die Mehrheitsfindung zu definieren. Betreffend Vorstand und gegebenenfalls Aufsichtsrat sind unter anderem die Zusammensetzung der Organe, deren Anzahl an Mitgliedern, die Funktionsdauer und deren Wahlverfahren zu klären. Detaillierte Bestimmungen zu diesen beiden Organen finden sich häufig auch in Geschäftsordnungen wider, deren Erlassung sich zumeist empfiehlt.

Stimmrecht[25]

Über das Stimmrecht des Mitglieds in der Generalversammlung kommt die Grundeigenschaft von Genossenschaften zum Ausdruck, dass die Mitglieder in „ihrem" Unternehmen aktiv die Möglichkeit haben mitzubestimmen. Als idealtypische Form der Mitbestimmung wird das „Kopfstimmrecht" nach dem traditionellen demokratischen Prinzip, dass jedes Mitglied bei Abstimmungen in der Generalversammlung genau eine Stimme hat, angesehen. Davon abgehend sind auch andere Formen der Willensbildung in der Generalversammlung möglich wie etwa das Anteilsstimmrecht, bei dem das

[23] vgl. Astl/Steinböck, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 154f
[24] vgl. Astl/Steinböck, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 148f
[25] vgl. Astl/Steinböck, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 151ff

Stimmrecht von der Anzahl der Geschäftsanteile abhängig gemacht wird. Das Stimmrecht kann nach verschiedenen Systemen kombiniert oder von anderen Parametern abhängig gemacht werden (z. B. von Liefermengen).

Die Gründungspraxis in Österreich zeigt, dass sich bei den Neugründungen seit dem Jahr 2018 das Kopf- und das Anteilsstimmrecht – in zahlreichen Fällen jedoch mit modifizierten Ausprägungen – annähernd die Waage halten.[26] Als Hauptmotivation der Gründer:innen, die dem Anteilsstimmrecht folgen, dient für gewöhnlich das Verlangen, mit der – zumeist überdurchschnittlichen – Kapitalbereitstellung im Verhältnis ihres finanziellen Engagements dauerhaft entsprechenden Einfluss auf die Genossenschaft und deren Fortentwicklung zu sichern, auch wenn die damit einhergehende Verantwortung vereinzelt unterschätzt werden dürfte. Das Kopfstimmrecht andererseits findet vor allem unter Gründer:innen Anwendung, die einen starken demokratischen Fokus innerhalb der Genossenschaft und somit auch die ursprüngliche Quintessenz des Genossenschaftswesens umgesetzt sehen möchten.

Spezialfall Kurienmodell

Verstärkt Einzug gehalten im österreichischen Genossenschaftswesen hat in den letzten Jahren das sogenannte „Kurienmodell". Erstmals zum Einsatz gekommen ist dieses jedoch schon in der Nachkriegszeit in bestimmten Angelegenheiten der Staatlich genehmigten Gesellschaft der Autoren, Komponisten und Musikverleger (A.K.M.) registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung. Dieses steht in Anlehnung an das Wahlsystem der früheren Römischen Republik für eine Einteilung der Genossenschaftsmitglieder in verschiedene Gruppen (Kurien, Klassen, Kategorien). Diese Zuteilung hat ausschließlich nach objektivierbaren, sachlich gerechtfertigten Kriterien (z. B. Produzent:innen, Konsument:innen, investierende Mitglieder etc.) zu erfolgen.

Das Kurienmodell, das seit 2018 bei rund 60 Genossenschaftsneugründungen und somit bei etwas mehr als jeder fünften Gründung[27] in Österreich verankert wurde, ermöglicht bei geschickter Ausgestaltung vor allem innerhalb der Genossenschaft einen allseits akzeptierten Ausgleich zwischen Mitgliedergruppen, die per se sehr unterschiedliche Interessen verfolgen (z. B. hohe Preise für liefernde Mitglieder einerseits vs. niedrige Preise für konsumierende Mitglieder andererseits). Dies geschieht zumeist über eine statutarisch verankerte Gewichtung der Stimmrechte zwischen den einzelnen Mitgliederkategorien, unabhängig davon, wieviele Mitglieder beim Kopfstimmrecht einer Kurie angehören bzw. wieviele Geschäftsanteile beim Anteilsstimmrecht in einer Klasse vereint sind. Die Gründungspraxis in Österreich zeigt ferner, dass neben einem Stimmrechtsausgleich zwischen den einzelnen Kurien oft auch andere Sonderrechte oder -pflichten mit einer Kurienzugehörigkeit verbunden sind, etwa unterschiedliche Mindestanzahlen an zu

[26] Zahlenquelle: WirtschaftsCompass (https://daten.compass.at/WirtschaftsCompass)
[27] Zahlenquelle: WirtschaftsCompass (https://daten.compass.at/WirtschaftsCompass)

zeichnenden Geschäftsanteilen, die Entsendung von Mitgliedern in die Gremien und vieles mehr.

Erfahrungswerte der heimischen Revisionsverbände mit dem Kuriensystem unterstreichen, dass diesem bei einer ausgewogenen Stimmgewichtung zwischen divergierenden Interessenslagen einzelner Mitglieder innerhalb einer Genossenschaft der Interessensausgleich gelingen kann und gleichzeitig die Gründer:innen die Möglichkeit haben ihre Idee zu „behüten". Nachteile können in einer mehr oder weniger bewusst herbeigeführten Stimmrechtsasymmetrie oder in anderen Privilegien liegen, die einzelnen Kurien bestimmte Vorteile einräumen, die stark von den ursprünglichen genossenschaftlichen Grundwerten abweichen und andere demokratisch unterrepräsentierte Mitgliederkategorien massiv benachteiligen. Ebenso als nachteilig ist die vielfach sehr komplexe Durchführung von Generalversammlungen mit separaten Abstimmungen aller Kurien mit anschließender Gewichtung der Teilergebnisse zu sehen.

Wirtschaftlichkeitsprognose

Neben der Satzung stellt die Wirtschaftlichkeitsprognose der zu gründenden Genossenschaft das zweite zentrale Element im Gründungsprozess dar. Auch wenn sich viele Gründer:innen mangels betriebswirtschaftlichen Know-hows eine Ausarbeitung des geforderten Wirtschaftskonzeptes durch den Revisionsverband wünschen würden, zählt die Erstellung dessen zu den Kernaufgaben der Proponent:innen.[28] Da dem Revisionsverband die Prüfung der Prognose aus wirtschaftlicher, rechtlicher und steuerrechtlicher Perspektive auf Verständlichkeit, Vollständigkeit und Plausibilität obliegt, besteht für den Verband folglich nur die Möglichkeit der Vermittlung von Unterstützung, aber keinesfalls das Mitwirken daran, schon gar nicht in wesentlichem Umfang.

In der Regel verlangen die Revisionsverbände von den Gründer:innen die Erstellung eines Businessplanes zur Darstellung der Wirtschaftlichkeit der Genossenschaft, wenngleich die einzelnen Verbände offenkundig sehr unterschiedliche Maßstäbe zur Erfüllung dieser rechtlichen Vorgabe anlegen. Ziel der Wirtschaftlichkeitsberechnung, die individuell auf das jeweilige Geschäftskonzept abzustellen hat, ist es, dass der Revisionsverband anhand fundierter Unterlagen zur Überzeugung gelangt, dass die Genossenschaft dauerhaft ihren Förderauftrag erfüllen kann.[29]

Der Businessplan (deutsch: Geschäftsplan) stellt die schriftliche Zusammenfassung einer künftigen Geschäftsidee in Worten und Zahlen dar. Ziel des Businessplanes ist, das Vorhaben detailliert zu beschreiben und aus der Geschäftsidee ein tragfähiges Konzept zu entwickeln. Dabei werden Chancen und Risiken herausgearbeitet, mögliche Schwachstellen identifiziert und gezielt verbessert sowie Mengengerüste erarbeitet. Der Businessplan dient letztlich nicht nur als Richtschnur und Fahrplan bei der Umsetzung der Idee, sondern auch in weiterer Folge als Kontrollwerkzeug zum Abgleich von Zielvorstellungen mit der Realität. Ebenso fungiert dieser in der Regel als wesentliche Informations- und Entscheidungsgrundlage für Kreditgeber:innen, Förderstellen, Lieferant:innen oder Geschäftspartner:innen beim Aufbau von Wirtschaftsbeziehungen mit Jungunternehmen und wird regelmäßig von externer Seite eingefordert. Im genossenschaftlichen Gründungsprozess kommt dem Geschäftsplan besondere Bedeutung bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der zu gründenden Genossenschaft durch den Revisionsverband zu.[30]

Typische Inhalte von Businessplänen sind zum einen ein kurzer und prägnanter Überblick über die wichtigsten Kernaussagen und Kennzahlen des Unternehmens, eine verbale Beschreibung des Unternehmens sowie des Unternehmensgegenstandes und der damit verbundenen Ziele, bzw. eine Erörterung von Rechtsform, Standort,

[28] vgl. Stehlik, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 676
[29] vgl. Stehlik, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 676
[30] vgl. https://www.wko.at/service/t/gruendung-nachfolge/businessplan.html

Eigentumsverhältnissen (bei Genossenschaften: Mitgliederstruktur) oder Managementstrukturen (Gründer:innenteam, Besetzung von Vorstand und gegebenenfalls Aufsichtsrat). Wesentlich sind darüber hinaus Ausführungen zu den geplanten Produkten und Dienstleistungen, aber vor allem eine genaue Analyse des Marktes, der Konkurrenz und des Wettbewerbes. Dabei gilt es, das Augenmerk auf Trends, Entwicklungen, Zielgruppen, Konkurrent:innen und Marktpotenziale zu legen. Daraus werden für gewöhnlich Marketingmaßnahmen (Preispolitik, Vertrieb, Verkaufsförderung, Werbung) abgeleitet. Häufig werden diese Themenfelder neuerlich um Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte ergänzt. Rechtliche Vorgaben sind dabei genauso zu prüfen und zu berücksichtigen.

Wohl wesentlichster Punkt des Businessplanes – vor allem aus Sicht des Revisionsverbandes – sind die betriebswirtschaftlichen Planrechnungen. Diese sollten die wirtschaftliche Perspektive des Unternehmens für wenigstens die nächsten drei Jahre darstellen. Häufig wird auch ein Planungshorizont von bis zu fünf Jahren vorgegeben. Darin enthalten sollten zumindest eine Planerfolgsrechnung, ein Finanz- und Liquiditätsplan sowie ein Investitionsplan enthalten sein, durchaus auch unter Berücksichtigung verschiedener Szenarien (Best Case, Normal Case, Worst Case). Aufgabe der Planerfolgsrechnung ist es, den geplanten Umsätzen und den daraus ableitbaren Erlösen samt sonstiger Erträge die einzelnen Aufwendungen (Material-, Personal-, Sachkosten, Abschreibungen, sonstige Aufwendungen) der Genossenschaft für jedes Jahr gegenüberzustellen, um die Ergebnissituation (Gewinn oder Verlust) und Rentabilität des Unternehmens im Zeitverlauf einschätzen zu können. Speziell in den Anfangsjahren sind Verlustsituationen aufgrund von Startaufwendungen vielfach Gegenstand der Planungen, die es durch später erwirtschaftete Gewinne abzudecken gilt. Finanzierungs- und Liquiditätspläne bilden einerseits die Zahlungsströme aus der Betriebs-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit ab, andererseits die vorhandene Eigenkapitalsituation und die benötigte Zufuhr von Fremdkapital. Sie geben wesentlichen Aufschluss über die voraussichtliche Liquidität des Unternehmens samt eventueller Engpässe und möglicher Finanzierungslücken.[31] Häufig wiederkehrende Fachbegriffe in diesem Zusammenhang werden im angeschlossenen Glossar näher erläutert.

Seitens der Revisionsverbände wird bei der Beurteilung der Businesspläne auf eine klare, jedoch nicht überlange Verbalisierung der Unternehmensidee, auf eine damit einhergehende zahlenmäßige Untermauerung mit plausiblen Planprämissen sowie auf die vorgesehene Organisationsstruktur geachtet. Aus wirtschaftlicher Sicht spielen vor allem die Eigenkapitalausstattung sowie die notwendige Ertragsstärke der zu gründenden Genossenschaft eine besondere Rolle. Da oftmals in den ersten zwei bis drei Jahren seitens der Gründer:innen Verluste geplant werden, wird die Ertragsentwicklung einer genauen Plausibilitätskontrolle unterzogen. Um mögliche Kapitalabgänge abfedern zu können, sollte die Genossenschaft ferner mit entsprechend Eigenkapital ausgestattet sein. Auf geeignete und ausreichende finanzielle Rahmen bei Banken wird ebenso geachtet. Von

[31] vgl. https://www.wko.at/service/t/gruendung-nachfolge/businessplan.html und https://www.finfo.at/business/businessplan/

genauso hoher Bedeutung wie die finanziellen Parameter sind darüber hinaus die zur Steuerung der Genossenschaft notwendigen personellen und zeitlichen Ressourcen.

Die Erfahrung der Revisionsverbände im wirtschaftlichen Gründungsprozess zeigt, dass seitens der Gründer:innen vielfach falsche Erwartungen an die Genossenschaft vorliegen, deren Umsetzung in die genossenschaftliche Praxis scheitert. Ursache dafür sind unter anderem ein fehlendes Verständnis für die Rechtsform der Genossenschaft sowie für Rechtsformen im Allgemeinen, mangelnde Vorstellungen abseits einer Gründungsvision, unrealistische Planungsannahmen, die fehlende Bereitschaft der Kompetenzabgabe an die Genossenschaft sowie das immer wieder versuchte „Rosinenpicken" einzelner Gründer:innen zu Lasten der Allgemeinheit. Erschwert wird die Gründungsphase ferner teilweise durch schleppend angelieferte Unterlagen durch die Gründer:innen, wodurch die Umsetzung gebremst wird. Hierfür haben sich eigens mit den Gründer:innen erarbeitete Zeitfahrpläne als hilfreich herausgestellt.

In Bezug auf die Erstellung von Businessplänen hat sich fallweise ein fehlendes betriebswirtschaftliches Grundverständnis auf Gründer:innenseite herauskristallisiert, die mitunter zu deren Überforderung führt. Ohne diese Basiskompetenz, die von den Revisionsverbänden jedoch zumindest ansatzweise vorausgesetzt und eingefordert wird, wäre wohl nicht nur die Gründung der Genossenschaft schwieriger, müsste doch diese durch entsprechende Berater:innen substituiert werden. Auch der laufende Betrieb, für dessen erfolgreiches Vorankommen unternehmerische Fähigkeiten ein Schlüsselfaktor sind, würde mit hoher Wahrscheinlichkeit darunter leiden, sofern nicht innerbetrieblich durch geeignete leitende Mitarbeiter:innen oder extern durch Coaches entsprechend reagiert wird. Im Rahmen ihrer rechtlich eingeschränkten Möglichkeiten sind die Revisionsverbände zumeist gerne bereit die Gründer:innen bestmöglich zu unterstützen.

Gründung

Die Gründung der Genossenschaft erfolgt in einer eigenen Gründungsversammlung, zu der die Gründer:innen einladen. Wesentliche Gegenstände dieser Versammlung sind die Annahme der von den Proponent:innen ausgearbeiteten Satzung sowie der Beschluss des Beitritts zu einem Revisionsverband. Üblicherweise werden bei diesem Anlass – sofern nicht schon im Genossenschaftsvertrag benannt – die ersten Mitglieder des Vorstandes bzw. gegebenenfalls des Aufsichtsrates gewählt. Für gewöhnlich nimmt an dieser Versammlung auch ein Vertreter bzw. eine Vertreterin des Revisionsverbandes teil, der auf die korrekte Abwicklung achtet und zumeist ebenso die Protokollführung übernimmt.[32]

Rechtspersönlichkeit erlangt die neu gegründete Genossenschaft allerdings erst mit der Eintragung ins Firmenbuch (konstitutive Wirkung). Die für die Eintragung im Firmenbuch notwendigen Unterlagen werden durchwegs vom Revisionsverband unter Mitwirken der Gründer:innen aufbereitet und von diesem an das zuständige Gericht weitergeleitet. Die Gründungspraxis in Österreich zeigt, dass mit einer Zeitdauer von wenigen Tagen bis zu einigen Wochen ab dem Zeitpunkt der Gründungsversammlung bis zur Eintragung im Firmenbuch zu rechnen ist, sofern die erforderlichen Dokumente zeitnah eingereicht werden können und keine Beanstandungen oder Einwände seitens des Gerichtes vorliegen. Wenn bereits vor erfolgter Eintragung im Namen der Genossenschaft gehandelt wird, so haften die Handelnden persönlich und solidarisch.[33]

[32] vgl. Astl/Steinböck, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 110ff

[33] vgl. Astl/Steinböck, Kommentar Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (2. Aufl.), LexisNexis, 2014, S. 174

Nach der Gründung

Mit der Gründung einer Genossenschaft und deren anschließender Eintragung im Firmenbuch, wodurch die Genossenschaft eigene Rechtspersönlichkeit erlangt, wird das rechtliche Grundgerüst für das Existieren der Genossenschaft geschaffen. Gewerbe oder Mitarbeiter:innen können erst nach der Eintragung im Firmenbuch angemeldet werden.

Eine der wesentlichsten Herausforderungen neben der Schaffung der rechtlichen Basis ist es, den operativen Betrieb einer Genossenschaft von Beginn an wirksam und effizient zu organisieren. Dazu bedarf es klarer Regelungen zur Organisation wie beispielsweise Geschäftsordnungen für den Vorstand sowie den allfälligen Aufsichtsrat in Ergänzung zur Satzung, die saubere Etablierung eines Mitgliederregisters, eine ordentliche Protokollführung und den Aufbau eines Rechnungswesens. Mustervorlagen und Schulungen seitens des Revisionsverbandes stellen hier wesentliche Hilfen dar.

Im Laufe des Geschäftsbetriebs – insbesondere in den ersten Jahren nach der Gründung – gilt es das Geschäftsmodell zu evaluieren und im Bedarfsfall anzupassen. Damit können auch notwendige Adaptierungen der Satzung verbunden sein.

Erfahrungen der Revisionsverbände zeigen, dass Probleme bei jung gegründeten Genossenschaften häufig entstehen können, wenn sich die Umsetzung des Businessplanes in der Praxis schwerer darstellt als geplant oder die notwendige bzw. zugesagte Kapitalausstattung nicht eingehalten werden kann. Somit empfiehlt sich ein regelmäßiger Abgleich der tatsächlichen von der geplanten wirtschaftlichen Entwicklung, um zeitnah auf Abweichungen reagieren zu können. Auch Wechsel in der personellen Verantwortung können zu Problemen im Betrieb der Genossenschaft führen.

Zu den typischen wiederkehrenden Problemen im Betrieb von (jungen) Genossenschaften zählen somit unzureichende Anpassungen von Organisationsstrukturen bei schnellem wirtschaftlichem Wachstum, nicht ausreichende Angleichungen von Geschäftsmodellen an sich ändernde Marktbedürfnisse, eine unausgewogene Balance von Eigen- und Fremdkapital, eine mangelhafte finanzielle Ausstattung bei Investitionsvorhaben, eine unzureichende Liquidität sowie personelle Probleme beim Ausscheiden oder Wechsel von führenden Vertreter:innen der Genossenschaft, oft auch mangels geeigneter Nachfolge.

Zumeist werden die rechtlichen, organisatorischen, betriebswirtschaftlichen oder steuerlichen Probleme der Junggenossenschaften im Zuge der gesetzlich vorgeschriebenen Revision vom prüfenden Revisor bzw. der Revisorin erkannt und angesprochen. Dies jeweiligen Revisor:innen stehen den verantwortlichen Personen in den Genossenschaften mit Erfahrungswerten – insofern gewünscht – in der Folge in der Regel als Ansprechpartner:innen, Berater:innen und Coaches im Rahmen ihrer Möglichkeiten zur

Seite. Dieser Umstand trägt wesentlich dazu bei, dass Genossenschaften statistisch deutlich seltener in Insolvenz geraten denn andere Rechtsformen.

Glossar

Abschreibung

Mit der Abschreibung erfolgt die Verteilung der Anschaffungs-/Herstellungskosten des einzelnen Vermögensgegenstandes des Anlagevermögens über eine betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer. Grundsätzlich dient dazu die lineare (konstante) Abschreibung. Sie erfolgt in gleich bleibenden jährlichen Raten. Diese Methode lässt sich wie folgt berechnen:[34]

$$\frac{\text{Abschreibungsausgangswert}}{\text{Nutzungsdauer}} = \text{planmäßige Abschreibung/Jahr}$$

Betriebswirtschaftlich sind Abschreibungen von sehr großer Bedeutung, da sie den Gewinn eines Unternehmens, auch wenn in einem bestimmten Jahr tatsächlich keine Anschaffungskosten oder Herstellungskosten angefallen sind, mindern. Aus der Sicht eines Unternehmens macht es Sinn Abschreibungen zu kalkulieren, da das Unternehmen dadurch Liquidität schaffen kann, die für die Anschaffung oder Herstellung neuer Vermögensgegenstände verwendet werden kann.[35]

Alternative Finanzinstrumente

Alternative Finanzinstrumente stellen eine abweichende Finanzierungsvariante zur üblichen Fremdfinanzierung mittels Kredit dar. Sehr häufig findet diese Form der Finanzierung bei Unternehmensgründungen statt. Ein wesentliches Merkmal ist hier, dass es gerade für Unternehmensgründer:innen sehr schwierig ist, genügend Startkapital bei begrenzten Eigenmitteln zu erlangen. Eine Kreditfinanzierung ist aufgrund mangelnder Eigenmittelausstattung nur sehr schwer zu erhalten. Einen sehr hohen Bekanntheitsgrad hat das Beteiligungskapital, darunter versteht man die Bereitstellung von Risiko- bzw. Wagniskapital in Form von zeitlich begrenztem Eigenkapital durch unternehmensexterne Kapitalgeber:innen. Weitere bekannte Modelle sind unter anderem: Beteiligung durch Business Angels, Venture Capital, Private Equity, Mezzanin-Kapital, Seed-Financing.[36]

[34] Vgl. Bertl/Deutsch/Hirschler, Buchhaltungs- und Bilanzierungshandbuch, (2009), S. 379

[35] vgl. Peyerl, Rechnungswesen und Steuerrecht (2020), Kapitel 2.9.3.

[36] vgl. Pernsteiner, Finanzmanagement aktuell, (2008), Kapitel 6.5.

Anlagevermögen

Anlagevermögen ist ein Vermögensteil eines Unternehmens, der dem Geschäftsbetrieb dauerhaft dient und über eine längere Zeitspanne im Unternehmen verbleibt.[37] Das gesamte Anlagevermögen einer Bilanz setzt sich aus Sachanlagen, immateriellen Vermögensgegenständen und Finanzanlagen zusammen.[38] Der Wert des Anlagevermögens wird nach dem gemilderten Niederstwertprinzip berechnet. Dabei werden die Anschaffungs-/Herstellungskosten um die laufende Abschreibung (AfA) und um eine etwaige außerordentliche Abschreibung (AfA) bei voraussichtlich dauernder Wertminderung gekürzt.

Annuität

Annuitäten stellen eine konstante Zahlungsreihe dar. Bei der Tilgung eines Kredits bestehen Annuitäten aus einem Zins- und Tilgungsanteil. Während der Tilgungslaufzeit bleibt die Höhe der Annuitäten gleich.[39]

Bankguthaben (Geschäftsguthaben)

Das Bankguthaben ist ein Guthaben, welches Bankkund:innen bei Banken haben. Das Guthaben dient als jederzeit verfügbares liquides Mittel.

Betriebsmittelkredit

Zur Aufrechterhaltung der Liquiditätssicherstellung eines Unternehmens wird mit Hilfe von Investitions- und Betriebsmittelkrediten dem Unternehmen Geld zur Verfügung gestellt.[40] Betriebsmittelkredite dienen dabei als kurzfristige Finanzierungsvariante (z. B. zur Vorfinanzierung von Aufträgen, Waren oder Material).

Desinvestitionen

Unter Desinvestitionen wird der Verkauf der nicht mehr benötigten Investitionen (Anlagegüter) verstanden. Das dadurch freigesetzte Kapitel kann somit für Einzahlungen dienlich sein.

[37] vgl. Schmied/Schuschnig/Kraßnig, Bilanzierung kompakt (2022), Kapitel 2.1.
[38] vgl. Schmied/Schuschnig/Kraßnig, Bilanzierung kompakt (2022), Kapitel 2.2.1.
[39] vgl. Lasslesberger, Finanzierung von A bis Z, (2005), Kapitel Annuität
[40] vgl. Siart/Lipkovich, Rechnungswesen und Jahresabschluss einfach verstehen (2020), Kapitel 1.3.2.

Finanzanlagen

Finanzanlagen sind ein Bestandteil des Anlagevermögens und werden somit auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesen.[41] Nachfolgend einige Beispiele für Finanzanlagen:[42] Beteiligungen oder Anteile an verbundenen Unternehmen; Ausleihungen an verbundene Unternehmen bzw. an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, Wertpapiere des Anlagevermögens, sonstige Ausleihungen

Finanzerträge

Finanzerträge erfassen sämtliche Erträge im Zusammenhang mit dem finanzwirtschaftlichen Bereich. Dazu zählen zum Beispiel Zinserträge und Erträge aus Beteiligungen.[43]

Geschäftsanteilskapital

Der Anteil einer Person bei Kapitalgesellschaften misst sich durch die Höhe der Beteiligung am Stammkapital (GmbH-Anteil) bzw. Grundkapital (Aktie). Der Anteil bei Genossenschaften misst sich durch die Höhe der Beteiligung am Geschäftsanteilskapital (Genossenschaftsanteil). Durch den Zu- bzw. Abgang des Geschäftsanteilskapitels variiert die Höhe der Beteiligung an der Genossenschaft.

Immaterieller Vermögensgegenstand

Ein Indikator der immateriellen Vermögensgegenstände ist die fehlende körperliche Substanz. In der Literatur wird häufig der Begriff „unkörperliche Wirtschaftsgüter" verwendet. Zu diesen Gegenständen gehören u. a. Firmenwerte, Patente, Konzessionen, Lizenzen, Marken.[44] Ein wesentliches Merkmal ist die Unterscheidung in selbst erstellte sowie in entgeltlich erworbene immaterielle Vermögensgegenstände. Entgeltlich erworbene immaterielle Vermögensgegenstände unterliegen dem gemilderten Niederstwertprinzip. Dabei werden die Anschaffungskosten um die laufende Abschreibung (AfA) und um eine etwaige außerordentliche Abschreibung (AfA) bei voraussichtlich dauernder Wertminderung gekürzt. Selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände unterliegen jedoch dem Aktivierungsverbot, d. h., es liegt ein sofort gewinnmindernder Aufwand und kein aktivierungsfähiger Vermögensgegenstand vor.[45]

[41] vgl. Neugebauer, Schritt für Schritt vom Beleg zur Bilanz, (2021), Kapitel 9.2.1.
[42] vgl. Neugebauer, Schritt für Schritt vom Beleg zur Bilanz,(2021), Kapitel 9.2.1.
[43] vgl. Neugebauer, Schritt für Schritt vom Beleg zur Bilanz, (2021), Kapitel 4.2.
[44] vgl. Schmied/Schuschnig/Kraßnig, Bilanzierung kompakt (2022), Kapitel 2.2.1.
[45] vgl. Egger/Bertl/Hirschler , Jahresabschluss UGB, (2022), Kapitel 4.1.1.2.1.

Investition

Als Investition bezeichnet man die zielgerichtete, langfristige Anlage von finanziellen Mitteln in Vermögensobjekten mit dem Ziel, damit künftig Erträge zu erzielen. Anhand der Investitionsrechnung lässt sich die Wirtschaftlichkeit bzw. die alternative Auswahl von Investitionen ermitteln. Die Investitionsrechenverfahren werden in statische und dynamische Rechenverfahren gegliedert.[46] Die Bewertung von Investitionen erfolgt grundsätzlich mit den Anschaffungs-/Herstellungskosten.

Investitionskredit

Zur Aufrechterhaltung der Liquiditätssicherstellung eines Unternehmens wird mit Hilfe von Investitions- und Betriebsmittelkrediten dem Unternehmen Geld zur Verfügung gestellt.[47] In der Praxis stellt der Investitionskredit die langfristige Finanzierungsvariante dar.

Investitionszuschuss

Wird von dritter Seite ein Zuschuss für die Anschaffung von Anlagevermögen gewährt, spricht man von einem Investitionszuschuss (z. B. Förderungen). Dieser kann verschiedene Formen annehmen (nicht rückzahlbar oder rückzahlbar bzw. unter Bedingungen). Nicht rückzahlbare Investitionszuschüsse stellen eine unentgeltliche Vorteilsgewährung durch Dritte dar. Die Auflösung von Investitionszuschüssen erfolgt im Gleichklang der laufenden Abschreibung (AfA) des geförderten Gutes und wir als Ertrag verbucht.

Kapitalbedarfsplanung

Bei der Planung des Kapitalbedarfes sind zwei wesentliche Schritte zu beachten.[48] Zum einen ist zu prüfen, wieviel Kapital für die Gründung inklusive der Gründungskosten benötigt wird. Darüber hinaus ist auszuloten, wieviel Kapital in der Anlaufphase des Unternehmens nach der Gründung gebraucht wird, bis das Unternehmen sich selbst trägt bzw. die Gewinnschwelle erreicht.

Körperschaftssteuer

Die Körperschaftsteuer (KÖSt) ist eine Steuer auf das Einkommen bestimmter juristischer Personen, darunter auch Genossenschaften. Sie wird als Prozentsatz (für das Jahr 2023 = 24 %, ab dem Jahr 2024 = 23 %) vom steuerlichen Gewinn eines Geschäftsjahres ermittelt. Der steuerliche Gewinn errechnet sich aus dem unternehmensrechtlichen Gewinn, der von einer juristischen Person innerhalb eines Geschäftsjahres erzielt wurde, unter Berücksichtigung der steuerlichen Mehr-Weniger-Rechnung. Diese berücksichtigt die

[46] vgl. Zischg, Praxishandbuch Investition (2013), Kapitel 1

[47] vgl. Siart/Lipkovich, Rechnungswesen und Jahresabschluss einfach verstehen (2020), Kapitel 1.3.2.

[48] vgl. Pernsteiner, Finanzmanagement akutell, (2008), Kapitel 6.7.

besonderen steuerlichen Vorschriften im Zusammenhang mit der Gewinnermittlung und weicht in vielen Bereichen von der unternehmensrechtlichen Gewinnermittlung ab.

Liquidität

Die Liquidität eines Unternehmens bestimmt, ob es in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Um die Liquidität eines Unternehmens zu gewährleisten, ist die Beurteilung anhand folgender Kennzahlen notwendig:[49]

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{monetäres Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$$

Nachrangdarlehen

Nachrangdarlehen stellen eine Verbindlichkeit eines Unternehmens dar, bei dem im Falle einer Liquidation des Unternehmens der Anspruch des Gläubigers bzw. der Gläubigerin hinter die Forderungen anderer Gläubiger:innen zurücktritt.[50]

Rohertrag

Der Rohertrag ergibt sich aus der Differenz zwischen Umsatzerlösen und Waren- bzw. Materialeinsatz.

Sonstige betriebliche Erträge

In der Literatur werden die sonstigen betrieblichen Erträge in folgende Gruppen unterteilt: in Erträge aus dem Abgang vom und der Zuschreibung zum Anlagevermögen mit Ausnahme der Finanzanlagen, in Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen sowie in übrige betriebliche Erträge (z. B. Aufwandförderungen, Mieterträge).[51] Es handelt sich dabei innerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung um eine Position mit Erlösen, die sich nicht den Umsatzerlösen, den Finanzerträgen oder den Bestandsveränderungen zurechnen lassen.

[49] vgl. Wagenhofer, Bilanzierung und Bilanzanalyse (2022), Kapitel 7.7.
[50] vgl. Mittendorfer/Mittermair, Handbuch Unternehmensfinanzierung, (2017), Kapitel 6.
[51] vgl. Egger/Bertl/Hirschler , Der Jahresabschluss nach dem UGB (2022), Kapitel 6.1.1.4.

Umlaufvermögen

Umlaufvermögen zeichnet sich dadurch aus, dass die zugehörigen Vermögensgegenstände im Gegensatz zum Anlagevermögen nicht dazu bestimmt sind, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen. Daraus ergibt sich, dass Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens innerhalb einer kürzeren Zeitspanne verbraucht, veräußert oder einer sonstigen einmaligen Nutzung zugeführt werden.[52] Das Umlaufvermögen gliedert sich nach dem Kriterium der Liquidierbarkeit in Vorräte, Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände, Wertpapiere, Anteile, Kassenbestand, Schecks, sowie Guthaben bei Kreditinstituten.[53] Der Wert des Umlaufvermögens wird nach dem strengen Niederstwertprinzip berechnet.[54] Dieses verlangt zwingend den Ansatz eines niedrigeren Zeitwertes am Bilanzstichtag. Bei höheren Anschaffungs- oder Herstellungskosten ist also zwingend der niedrigere Zeitwert anzusetzen.[55]

Umsatzerlöse

Umsatzerlöse sind Erlöse, die sich aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ableiten lassen. Sie entstehen aus dem Verkauf von Produkten und der Erbringung von Dienstleistungen nach Abzug von Erlösschmälerungen und der Umsatzsteuer sowie von sonstigen direkt mit dem Umsatz verbundenen Steuern.

[52] vgl. Fritz-Schmied/Schuschnig/Kraßnig, Bilanzierung kompakt (2022), Kapitel 3.1.
[53] vgl. Fritz-Schmied/Schuschnig/Kraßnig, Bilanzierung kompakt (2022), Kapitel 3.1.
[54] vgl. Grünberger, Praxis der Bilanzierung (2019), Kapitel 6.2.
[55] vgl. Grünberger, Praxis der Bilanzierung (2019), Kapitel 6.2.