



Kristina Bayer

Bürgergenossenschaften als Akteure der Transformation im Gemeinwesen

Coronapandemie und weltweite Versorgungskrisen infolge des Ukrainekriegs beschleunigen derzeit die Suche nach der „krisenfesten Gesellschaft“. Zurecht gerät hierbei die lokale Ebene in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Denn in einer krisengeschüttelten globalisierten Welt entscheiden sich mehr denn je vor Ort elementare Fragen von Versorgungssicherheit und Zukunftsfähigkeit. Die Genossenschaft stellt eine gleichzeitig tradierte wie innovative demokratische Unternehmensform dar, die mit ihrer Orientierung am wirtschaftlichen Bedarf ihrer Mitglieder in der Lage ist, Bereiche der Daseins- und Grundversorgung nachhaltig zu sichern. Zentral für ihre erfolgreiche Gründung und Entwicklung sind vielfältige Allianzen vor Ort. Kommunen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

Der genossenschaftliche Verbund stellt in Deutschland die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation dar. Knapp 8000 genossenschaftliche Unternehmen werden derzeit von ca. 22,6 Millionen Mitgliedern getragen (Stappel 2020). Damit ist knapp jeder vierte Bürger Mitglied einer Genossenschaft, die seit 2016 zum Immateriellen Kulturerbe der Menschheit gehört. Genossenschaften im Bereich des Bankwesens, der Agrar- und gewerblichen Wirtschaft sowie der Wohnungswirtschaft fördern traditionellerweise ihre Mitglieder, etwa durch gemeinsame Beschaffung, Stärkung der Marktposition, Beschäftigung, günstigen Wohnraum und zahlreiche Dienstleistungen (ebd.).

Galten die Genossenschaften lange Zeit als verstaubt, er wachten sie mit Beginn der 2000er Jahre zu neuem Leben. Ausgelöst durch den kostenbedingten Rückzug staatlicher Akteure aus vielen traditionellen Aufgabengebieten und ein stärker profitorientiertes Wirtschaften, entstanden zunehmend Engpässe in der öffentlichen Versorgung – und neue Handlungsfelder für Genossenschaften.

Auf der Basis des 2006 novellierten Genossenschaftsgesetzes, mit dem Genossenschaftsgründungen erleichtert wurden, sowie des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG), das eine verlässliche Wirtschaftlichkeit für Erneuerbare-Energien-Anlagen ermöglichte, entwickelte sich Mitte der 2000er Jahre ein regelrechter „Gründungsboom“ im Bereich der Bürgerenergiegenossenschaften (Klemisch/Boddenberg 2016). Parallel kam es auch in weiteren Bereichen der Daseinsvorsorge zu Genossenschaftsgründungen, deren Zweck weniger auf den Mitgliedernutzen als auf den Erhalt von Strukturen des Gemeinwesens ausgerichtet ist.

Im Folgenden soll dieses Phänomen der Bürgergenossenschaft konzeptionell näher beleuchtet und ihr Potenzial insbesondere für ein resilientes, zukunftsfähiges Gemeinwesen skizziert werden. Zur Veranschaulichung werden zwei Beispiele gelungener Kooperation im kommunalen Umfeld dargestellt. Abschließend werden einige Gelingensbedin-

gungen abgeleitet und Handlungsempfehlungen, insbesondere für kommunale Handlungsträger, formuliert.

Bürgergenossenschaften als ökonomischer Arm der Zivilgesellschaft

Bürgergenossenschaften stellen eine relativ neue Form der Selbsthilfe dar, die besonders in Krisenzeiten für den Erhalt wichtiger Basisfunktionen des Gemeinwesens zentral sein können. In der Regel entstehen sie durch die Initiative von Bürgerinnen und Bürgern, die sich zusammenschließen, um bestimmte Aufgaben und Dienstleistungen in ihren Gemeinwesen eigenverantwortlich zu organisieren. Im Unterschied zum klassischen Genossenschaftsmodell verfolgen Bürgergenossenschaften ihre Ziele nicht nur zum wirtschaftlichen Vorteil der eigenen Mitglieder, sondern zum Wohle des Gemeinwesens. Ihre Leistungen stehen einer breiten Zielgruppe zur Verfügung und haben dadurch positive Auswirkungen auf die Lebensqualität. Insbesondere für Versorgungslücken in ländlichen Räumen stellen sie ein zukunftsfähiges Modell dar. Für ihre erfolgreiche Installation und Entwicklung kommt Kommunen allerdings eine Schlüsselrolle zu.

Seit Beginn der 2000er Jahre haben sich Bürgergenossenschaften in sehr unterschiedlichen Handlungsfeldern etabliert, u. a. im Kunst- und Kultursektor, in den Bereichen Soziales und Infrastruktur. Genossenschaftliche Dorfläden, Theater, Kinos, Kneipen, Nachbarschaftszentren und Bildungseinrichtungen zeigen in eindrucklicher Weise, dass Wirtschaften jenseits von Markt und Staat überraschende Lösungen generiert. Sie bringen Menschen verbindlich zusammen, ermöglichen demokratische Teilhabe und schaffen kreative Räume, in denen die Zukunft des Gemeinwesens gestaltet werden kann. Dies tun sie häufig in Bereichen, die sich nach herkömmlicher Logik „nicht mehr lohnen“. Wie die Studie „Bürgergenossenschaften in den Neuen Ländern“ zeigt, ist das Gründungsgeschehen in West- und Ostdeutschland ähnlich dynamisch (Bayer et al. 2021).



Erfolgreiche Partnerschaften

Bahnhof Lutherstadt Eisleben eG: gemeinsam die Weichen stellen

Das historische Bahnhofsgebäude der auf 25.000 Einwohner geschrumpften Lutherstadt verfiel über die Jahre und sollte nach Kündigung aller Mietparteien von der Deutschen Bahn an die Stadt verkauft werden. Weil diese dazu nicht in der Lage war und ein Abriss des Gebäudes für die Stadtratsmitglieder der eigens gegründeten AG Bahnhof keinesfalls in Frage kam, verfolgten sie seit 2012 die Idee einer Genossenschaftsgründung. „Das Gebäude ist weit mehr als ein Punkt zur An- und Abreise. Es ist das ‚Tor zur Stadt‘“, so der heutige Genossenschaftsvorstand Thomas Fischer: „Und das soll freundlich und einladend sein.“

Obwohl eine Machbarkeitsstudie eine gute Rendite errechnet hatte, suchte die Gruppe ein knappes Jahr lang vergeblich einen Investor. Damit war die Entscheidung gefallen: Mithilfe des Förderprogramms Revita, das die Übernahme von 80 % der Kauf- und Sanierungskosten in Aussicht stellte, erfolgte der Schritt in die Genossenschaft auf wirtschaftlich gesichertem Boden.

„Früher waren es der Fürst, der Kaiser und der Papst. Und heute sind alle Regierungen dieser Welt schuld, wenn irgendetwas nicht klappt. Unsere Genossenschaft zeigt: Das können wir jetzt einfach nur selbst machen.“ (T. Fischer)



Abb. 1: Bahnhofsgebäude in Lutherstadt Eisleben (Foto: Bahnhof Lutherstadt Eisleben eG)

Durch die mit dem Förderprogramm verbundene Planungssicherheit und Professionalität sowie die volle Unterstützung der Stadtverwaltung entwickelte sich das Projekt zügig und erfolgreich. Das Verhältnis ist vom beiderseitigen Bewusstsein geprägt, dass die Revitalisierung eine wichtige Visitenkarte der Stadt darstellt, die die Kommune allein niemals hätte verwirklichen können. Die Wertschätzung der Stadt zeigt sich in finanziellen Zuschüssen, einer gemeinsamen Außendarstellung. Der Briefkasten der Genossenschaft befindet sich direkt am Rathaus.“

2017 erwachte das sanierte Bahnhofsgebäude zu neuem Leben: Freies WLAN, Minishop und Bistro laden zum Verweilen in der beheizten Halle ein. Der Ticketschalter konnte erhalten werden. In der Empfangshalle finden regelmäßige Veranstaltungen statt: Musik- und Theateraufführungen, Vorträge, Ausstellungen und Märkte. Gewerbliche Ankermieter und regelmäßige Tagesvermietungen sichern die Einnahmen. Konzeptionell arbeitet die Genossenschaft an der Entwicklung weiterer Flächen, vorrangig für innovative Nahmobilitätskonzepte. 2018 belegte sie im Bundeswettbewerb „Europäische Stadt“ den dritten Platz.

Fischer sieht vor allem den gesellschaftlichen Mehrwert des Projekts. Viele Bürgerinnen und Bürger, die sich sonst häufig beschwerten, können sich erstmals mit einem persönlichen und eben auch finanziellen Beitrag in ein wichtiges Anliegen einbringen. „So stehen sie zu ihrer Stadt und tragen einen kleinen Mosaikstein zu einer städtebaulich zukunftsorientierten Entwicklung bei. Dies bewirkt, dass sie sich mit der eigenen Stadt identifizieren – mit dem Gefühl von Stolz, dabei zu sein.“ Ganze Familien sind inzwischen Mitglied der Genossenschaft. Noch kein einziger Anteil ist in all den Jahren zurückgegeben worden. In dem Sinne sieht sich die Genossenschaft als ein Projekt gegen Politikverdrossenheit. Etwas bewirken zu können, wichtige Zukunftsaufgaben der eigenen Stadt gemeinsam und auf Augenhöhe angehen zu können – all dies gelingt in der auf breite Beteiligung und umfangreiche ehrenamtliche Leistungen gestützten Genossenschaft. Damit ist sie zum Vorbild in ihrer Region geworden.

„Der gesellschaftliche Nutzen ist daran messbar, dass es Menschen gibt, die nicht nur irgendwo ein Kreuz machen und ja sagen, sondern wirklich Geld anfassen und ihr Umfeld aktiv beeinflussen.“ (T. Fischer)

Neue Kammerspiele eG Kleinmachnow: zwischen Kiez und Berlinale

Gelegen in der von einer besonderen Ost-West-Geschichte geprägten 20.000-Seelen-Gemeinde Kleinmachnow am Rande Berlins, ist die erste brandenburgische Kulturgenossenschaft Neue Kammerspiele eG weitläufig bekannt geworden. Zum vierten Mal fungierte das traditionsreiche Haus als Austragungsort der Berlinale. Zahlreiche Kinopreise gingen an die von den beiden Kulturschaffenden Carolin Huder und Valeska Hanel zu neuem Leben erweckte Kulturstätte. Darüber hinaus ist sie wieder zum sozialen Treffpunkt für Jung und Alt geworden. Am Beginn stand auch hier der Gedanke, das in den 1930er Jahren erbaute historische Kinogebäude vor Verfall und Verkauf zu retten.

Dass dies nur mit Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger gelingen könne, war Bedingung der Anschubfinanzierung, die die Gemeinde Kleinmachnow der Genossenschaft im Gegenzug zu verkauften Geschäftsanteilen in Aussicht stellte. Die Mindestanzahl von 200 Mitgliedern war schnell

erreicht und damit erwiesen, dass die Bevölkerung hinter der Idee steht. Seit 2012 belebt die Neue Kammerspiele eG mit einem anspruchsvollen Programm das Traditions-kino: europäische Filme, Klassiker sowie Ungewöhnliches in besonderen Formaten. Lesungen, Theater und Konzerte, Partys und Kleinkunst ergänzen das Programm. Ziel der Macherinnen und Macher ist es, alle zu erreichen: ältere Ehepaare, die hier ihren ersten Kinofilm zusammen gesehen haben, Zurückgekehrte, die früher in Kleinmachnow gewohnt haben, Kinder und Kulturbegeisterte aus der Großstadt, die gern mit dem Fahrrad ins Kino fahren.

„Die Kammerspiele sind zu einem zentralen Kulturort und Treffpunkt geworden. Unsere Atmosphäre ist sehr persönlich – man kennt sich. Wenn Leute reinkommen, grüßen sie hier und da, kennen sich untereinander.“ (C. Huder)



Abb. 2: Berlinalale goes Kiez (Foto: Neue Kammerspiele eG Kleinmachnow)

Mit dem meist prominent besetzten Kulturangebot sowie der Wiedereröffnung der eigenen Gastronomie haben es die Betreiberinnen geschafft, der Begegnungsstätte ihren Glanz zurückzugeben. „Kleinmachnow ist ein wohlhabender, intellektueller Ort – aber auch gespalten“. In den 1990er Jahren stand die Gemeinde wegen zahlreicher Rückübertragungsverfahren im Zentrum öffentlicher Aufmerksamkeit. Die alten Wunden durch gemeinsames Kulturerlebnis zu überwinden – das ist ihr erklärtes Ziel. Und sie haben es geschafft: Nicht nur in der internationalen Filmbranche genießen sie einen hervorragenden Ruf, sondern auch die Gemeinde profitiert. „Wir haben ein großes Netzwerk von Menschen aufgebaut, die sich unterstützen. Jeder hilft mit dem, was er kann. Auch der Bürgermeister

hat bei uns schon geputzt,“ sagt Huder. Kleinmachnow ist keine „Schlafstadt“ mehr. In Immobilienportalen erscheint das lokale Kulturangebot als Standortfaktor und steigert die Preise.

Und das alles, obwohl, wie häufig behauptet, „sich mit Kultur kein Geld verdienen lässt“. Als „Trinken für die Kunst“ bezeichnet Carolin Huder ihr Geschäftsmodell. Der Gastronomiebetrieb erwirtschaftet den Großteil des Gewinns und finanziert den teilweise unterfinanzierten Kulturbereich mit. Vermietungen und frei finanzierte Projekte des Fördervereins kommen hinzu. Der jährliche Zuschuss der Gemeinde fängt Defizite auf. Die Basis des Konzepts aber sind die Mitglieder – das Kino gehört ihnen. Nicht nur in der Startphase bildeten die Mitgliederanteile das Fundament der Finanzierung, auch im täglichen Miteinander stärken und unterstützen sie sich gegenseitig. Carolin Huder bindet gern alle mit ein.

Beteiligung scheint der Schlüssel zum Erfolg in Kleinmachnow zu sein: „Bei uns kann man mitmachen, das verbindet.“ Huder ist es am wichtigsten, dass die Menschen das Kino als ihres betrachten: „Wenn ich im Supermarkt an der Kasse die Frage höre, ‚Frau Huder, was gibt es denn heute bei uns im Kino?‘, weiß ich, dass ich auf dem richtigen Weg bin.“

Bürgergenossenschaften als kokreative Gestaltungsräume der Demokratie

Anforderungen und Gelingensbedingungen

Die Beispiele zeigen, dass es sich bei Bürgergenossenschaften um alles andere als Selbstläufer handelt. Es braucht nicht nur eine gute Idee und eine Gruppe von Überzeugten, sondern auch finanzielle Mittel, unternehmerisches Know-how, ein Netzwerk von Unterstützern und viel Durchhaltevermögen, um sie auf den Weg zu bringen. Die aktive Beteiligung der Kommunen spielt dabei eine zentrale Rolle. Wenn die Zusammenarbeit an dieser Stelle gelingt, können neue „Möglichkeitsräume“ für Teilhabe und Mitbestimmung entstehen.

Die für die Studie zu Bürgergenossenschaften in den Neuen Ländern befragten Akteure benennen eine Reihe von Maßnahmen, die ihnen sowohl die Gründung als auch die weitere Entwicklung des Geschäftsbetriebs erleichtern können. Hierbei stehen feste Ansprechpartner in den Kommunen und auf Landesebene ganz oben. Diese werden vor allem benötigt, um passgenaue Informationen über Fördermöglichkeiten zu erhalten. Gleichzeitig fehle es an Einrichtungen, die das notwendige Gründungswissen gebündelt zur Verfügung stellen und das besondere Potenzial der Genossenschaft als demokratisches und bürgergetragenes Partizipationsmodell kommunizieren könnten, so die Aussage der Gründerinnen und Gründer (Bayer et al. 2021).



Das Beispiel der Bahnhof Lutherstadt Eisleben eG zeigt zum einen sehr deutlich den Stellenwert öffentlicher Fördermittel für eine erfolgreiche Gründung. Zugleich zeigt es aber auch die zentrale Bedeutung persönlichen Vertrauens: Obwohl die Initiatoren, Mitglieder des Stadtrats, nicht auf Erfahrungen mit genossenschaftlichen Strukturen zurückgreifen konnten, gelang es ihnen, eine breite Unterstützung in der Eislebener Bevölkerung zu mobilisieren und zum gleichberechtigten Partner in der städtebaulichen Entwicklung zu werden. Dieses Miteinander auf Augenhöhe ist gekennzeichnet von dem gegenseitigen Bewusstsein sowohl der Kommune als auch der neuen Genossenschaft, das Vorhaben allein nicht schaffen zu können.

Im Fall der Neuen Kammerspiele eG ging die Gründungsinitiative entscheidend von der Person des Bürgermeisters aus, der selbst über eine persönliche Vorgeschichte und langjährige professionelle Erfahrung im Genossenschaftswesen verfügt. Der enorme Erfolg des Projekts zeigt in diesem Fall, dass das Potenzial von Bürgergenossenschaften nicht nur vom guten Willen, sondern auch vom spezifischen fachlichen Wissen der Verantwortlichen abhängig ist. Für Kleinmachnow kann dies als „Glücksfall“ bezeichnet werden.

Auf der Ebene der Genossenschaften selbst erweist sich ein partizipativer Führungsstil als zentral, der Menschen weit über das eigene Unternehmen hinaus miteinbezieht und eine entsprechende Wirkung im gesamten Gemeinwesen im Blick hat. Bürgergenossenschaften bauen zwar auf der Initiative, dem ökonomischen und zivilgesellschaftlichen Engagement von Bürgerinnen und Bürgern auf und besetzen damit eine Leerstelle zwischen staatlichem und marktwirtschaftlichem Handeln, eine erfolgreiche und dauerhafte Entwicklung sind sie allerdings stark auf die Kooperation mit beiden Systemen angewiesen, von denen sie sich gleichzeitig häufig stark abgrenzen.

Insbesondere Projekte, die mit hohem Investitionsaufwand verbunden sind, benötigen öffentliche Fördermittel und – mindestens ebenso wichtig – öffentliche Fürsprecher. Ein Vorteil der Bürgergenossenschaften besteht darin, dass sie eine hohe Eigenkapitalquote generieren können. Andererseits verfügen Kommunen über den Zugang zu besseren Förderkonditionen. Allein dieser Punkt macht deutlich, dass eine gemeinsame Entwicklung umso besser gelingt, je intensiver die beteiligten Akteure sich mit ihren jeweiligen Stärken auf ein gleichberechtigtes und kreatives Miteinander einlassen. Dies erfordert, die eigenen gewohnten Handlungsmuster zu verändern und gegebenenfalls an zentralen Stellen „über den eigenen Schatten zu springen“.

An dieser Stelle können Methoden der kokreativen Forschung bzw. kokreativen Stadtentwicklung einen wertvollen Beitrag leisten, indem sie Muster gegenseitiger Abhängigkeit – im Sinne einer Reziprozität – zu neuen gemeinsamen

Handlungsmustern weiterentwickeln (Kluth 2022). Parallel dazu sind auf unterschiedlichen Ebenen Anpassungen der Rahmenbedingungen zu empfehlen. Beginnend damit, dass die Genossenschaft als Unternehmensform noch immer relativ unbekannt ist, empfiehlt die Studie zu Bürgergenossenschaften in den Neuen Ländern (Bayer et al. 2021) einen Sieben-Punkte-Plan. Dieser adressiert sowohl die bundespolitische Ebene für verbesserte Rahmenbedingungen als auch die Kommunen und weitere Akteure aus dem Feld der Wirtschaftsförderung bzw. Beratung. Eine nennenswerte Gründungsdynamik kann nur durch das Zusammenwirken sämtlicher Ebenen sowie die Berücksichtigung der Besonderheiten von Genossenschaften in Gang gesetzt werden, so das Fazit.

Die Bedingungen sind günstig: Gemeinwohlorientiertes und sinnstiftendes Engagement liegen im Trend. Privates Kapital ist in hohem Maße (noch) vorhanden. Die Krisen häufen sich, und politische Institutionen sind zunehmend überfordert. Es ist absehbar, dass Staat und Markt die enormen Anstrengungen der anstehenden sozial-ökologischen Transformation nicht allein stemmen können bzw. werden. Insofern sind beide gut beraten, das Potenzial von Bürgergenossenschaften ernst zu nehmen und ihre Impulse im Sinne eines resilienten und zukunftsfähigen Gemeinwesens aufzunehmen.



Dr. rer. pol. Kristina Bayer

Co-Autorin der Studie „Bürgergenossenschaften in den Neuen Ländern – engagiert für das Gemeinwesen“, Vorstandsmitglied der innova eG, bundesweit tätige Beratungsgesellschaft für genossenschaftliche Lösungen

Quellen:

Bayer, Kristina/Flieger, Burghard/Menzel, Sonja/Thürling, Marleen (2021): Bürgergenossenschaften in den Neuen Ländern – engagiert für das Gemeinwesen. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Online verfügbar unter <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/studie-buergergenossenschaften-in-den-neuen-laendern.html> (Abruf: 03.11.2022).

Klemisch, Herbert/Boddenberg, Moritz (2016). Energiegenossenschaften und Nachhaltigkeit: Aktuelle Tendenzen und soziologische Überlegungen. *Soziologie und Nachhaltigkeit*, 2 (1). <https://doi.org/10.17879/sun-2016-1845>.

Kluth, Winfried (2022): Genossenschaften und Co-Produktion in der Daseinsvorsorge der kommunalen Gewährleistungsstaatlichkeit. In: Blome-Drees, J./Göler von Ravensburg, N./Jungmeister, A./Schmale, I./Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.) *Handbuch Genossenschaftswesen*. Springer VS, Wiesbaden.

Stappel, Michael (2020): Genossenschaften in Deutschland. In: Blome-Drees, J./Göler von Ravensburg, N./Jungmeister, A./Schmale, I./Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.) *Handbuch Genossenschaftswesen*. Springer VS, Wiesbaden.