



Hochschule Wismar

University of Technology, Business and Design

Fachbereich Wirtschaft



Hochschule Wismar

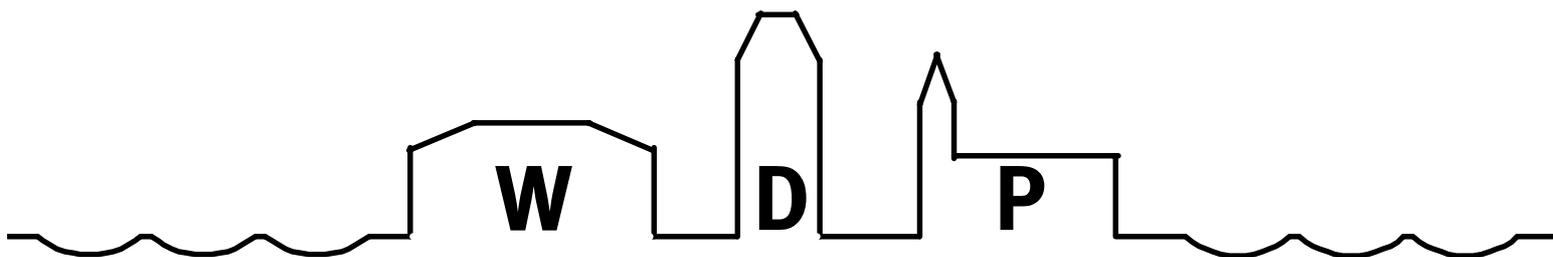
University of Technology, Business and Design

Faculty of Business

Jost W. Kramer

Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der
Arbeitslosigkeit?
Das Beispiel Berlin

Heft 10 / 2004



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, International Management, Krankenhaus-Management und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fachbereich Wirtschaft
Hochschule Wismar
University of Technology, Business and Design
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 441
Fax: ++49/(0)3841/753 131
e-mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753-574
Fax: ++49/(0) 3841/753-575
e-mail: info@hws-startupfuture.de
Homepage: www.hws-startupfuture.de

ISSN 1612-0884
ISBN 3-910102-53-0

JEL-Klassifikation M21, L22, J68

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2004.
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Einleitung | 4 |
| 2. Der rechtliche Rahmen des Berliner Förderkonzepts | 5 |
| 2.1. Förderzweck und Gegenstand der Förderung | 5 |
| 2.2. Antragsberechtigung | 7 |
| 2.3. Antragsverfahren | 9 |
| 2.4. Art, Höhe und Bedingungen der Förderung | 10 |
| 2.5. Managementfähigkeiten und sonstige Bestimmungen | 11 |
| 3. Kritik des förderrechtlichen Rahmens | 12 |
| 3.1. Engpassfaktor Finanzmittel? | 12 |
| 3.2. Engpassfaktor allgemeine Managementfähigkeiten | 13 |
| 3.3. Engpassfaktor genossenschaftliche Managementfähigkeiten | 16 |
| 3.4. Schulung und Training als Lösungsansatz | 19 |
| 3.5. Engpassfaktor Risikobereitschaft | 20 |
| 3.6. Engpassfaktor Eigenkapital | 21 |
| 4. Schlussfolgerungen | 22 |
| | |
| Literaturverzeichnis | 24 |
| | |
| Autorenangaben | 26 |

1. Einleitung

Aufgrund der nach wie vor äußerst unbefriedigenden Lage auf dem Arbeitsmarkt wird intensiv nach Lösungen gesucht, diese Situation zu verbessern. Dabei sind, nicht zuletzt aufgrund ihrer geschichtlichen Entstehung als „Kinder der Not“ (Marburger Bank o. J.) auch die Genossenschaften in den Blickpunkt der Diskutanten gerückt. Zur Bewältigung sozialer Probleme sind sie im 19. Jahrhundert entstanden und dies können sie auch heute sein, beispielsweise durch Schaffung von Arbeitsplätzen.

Um Arbeitslose wieder in das Wirtschaftsleben zu integrieren gibt es grundsätzlich zwei verschiedene Ansätze:

1. Als Arbeitnehmer bzw. abhängig Beschäftigte auf einem Arbeitsplatz, unabhängig davon, ob dies auf dem ersten, zweiten oder einem folgenden Arbeitsmarkt geschieht.
2. Als Selbstständige, Unternehmer bzw. Existenzgründer mit einem selbstgeschaffenen Unternehmen, das zumindest einen Arbeitsplatz für den Gründer selbst bereitstellt.

Beide Alternativen wiederum können entweder als Individual- oder als Gruppenlösung verfolgt werden, wobei in Deutschland klassischerweise die Variante im Vordergrund steht, dass das Arbeitsamt oder ein entsprechender Vermittler für einen Arbeitslosen einen Arbeitsplatz als Arbeitnehmer sucht.

Abbildung 1: Matrix-Sicht der Arbeitsplatzschaffung

| Wirtschafts- perspektive Personen- perspektive | Abhängig (Arbeitnehmer) | Selbständig (Existenzgründer) |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Einzelperson | Beispiel: Klassische Arbeitsplatz- vermittlung im ersten oder zweiten Arbeitsmarkt | Beispiel: Existenzgründungen, Ich AG |
| Gruppeninitiativen | Beispiel: Fortführungsgesellschaf- ten, industriepolitische Maßnahmen | Beispiel: Beschäftigungsorientierte Genossenschaften |

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Lösungsansätze, die in Richtung auf eine Existenzgründung abstellen,

weisen in gewisser Hinsicht eine Besonderheit auf: Zwar ist es eine Binsenweisheit, wonach jede Krise auch immer eine Chance beinhaltet, aber bezogen auf die eigene Arbeitslosigkeit dürfte es tendenziell eher schwer fallen, diese als Chance zu sehen. Gerade hinsichtlich der psychischen Auswirkungen lässt sich mit Frese (1994: 196) die Frage stellen, ob Arbeitslosigkeit eher als Schicksalsschlag oder als Chance für eine neue Karriere interpretiert wird. „Möglicherweise löst die Arbeitslosigkeit Prozesse aus, die es einem erlauben, sich beruflich neu zu orientieren und eine andere und bessere Karriere anzustreben“ (Frese 1994: 196).

Bereits an dieser Stelle lässt sich aber bereits die Vermutung wagen, dass für Lösungen im Bereich der Existenzgründung vermutlich eher jene Personen in Frage kommen, die bereit sind, auch die Arbeitslosigkeit als eine – wenn auch erzwungene – Chance zu interpretieren.

2. Der rechtliche Rahmen des Berliner Förderkonzept

Das Land Berlin hat sich angesichts seiner massiven wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Probleme entschlossen, eine gewisse Vorreiterrolle zu übernehmen und gemeinschaftliche Existenzgründungen gezielt zu fördern. Dabei ging man sogar einen Schritt weiter und legte ein spezielles Programm zur „Förderung der Gründung von Produktivgenossenschaften“ (Investitionsbank Berlin o. J.) auf, das eine spezielle Unternehmens- und Wirtschaftsform in den Blickpunkt rückt. Dieses Programm einerseits und die ihm zugrundeliegenden „Richtlinien für die Vergabe von Existenzgründungsdarlehen nach dem Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitischen Rahmenprogramm (ARP)“ der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (2003) andererseits sind die Grundlage der nachfolgenden Ausführungen (vgl. auch Kramer 2003a).

Eine Besonderheit stellt das vom Senat mit Hilfe der Investitionsbank (Investitionsbank Berlin o. J.) begründete Programm schon insofern dar, als Genossenschaften explizit angesprochen sind. Eingebunden ist diese Förderung in die Maßnahmen gemäß der „Richtlinien für die Vergabe von Existenzgründungsdarlehen nach dem Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitischen Rahmenprogramm (ARP)“ des Landes Berlin (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (2003). Darin heißt es ausdrücklich: „Zur Schaffung von Arbeitsplätzen können Existenzgründer/Existenzgründerinnen, die vor Antragstellung erwerbslos sind, von Erwerbslosigkeit Bedrohte sowie beschäftigungsorientierte Genossenschaften, durch die Vergabe von Darlehen nach Maßgabe dieser Richtlinie gefördert werden“ (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (2003: 1).

2.1. Förderzweck und Gegenstand der Förderung

Konzeptionell handelt es sich um eine Förderung durch Darlehen zur Exis-

tenzgründung, wodurch einerseits bestehende Finanzengpässe gelindert werden können. Im Umkehrschluss legt dies andererseits die Vermutung nahe, dass bei der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen die Hauptursache für einen bisher ausgebliebenen Gründungsboom von Arbeitslosengossenschaften im Finanzbereich vermutet wird. Ansonsten hätte es schließlich nahegelegen, andere Förderungsmaßnahmen zu ergreifen oder zumindest vorzuschalten. Denkbar wären beispielsweise Schulungs- und Trainingsmaßnahmen, die sich speziell an arbeitslose potenzielle Existenzgründer wenden, die gemeinschaftlich ein Unternehmen gründen wollen. Die ausdrückliche Berücksichtigung von Frauen, Personen in familienbedingter Erwerbslosigkeit sowie Migranten entsprechend ihrem Anteil an den Erwerbslosen dürfte in der Praxis von untergeordneter Bedeutung sein – zumindest was die Gründung der angesprochenen beschäftigungsorientierten Genossenschaften betrifft. Entsprechendes gilt für die Hinweise auf den fehlenden Rechtsanspruch wie auch auf den Finanzmittelvorbehalt.

Gefördert werden soll der Aufbau unternehmerischer Vollexistenzen, wobei das Darlehen als Investitions- und Betriebsmittelkredit dienen soll. Zwar können grundsätzlich auch Lebenshaltungskosten gefördert werden, allerdings nur in eingeschränktem Maße. Gefördert werden Existenzgründungen im gewerblichen Bereich und im Bereich der freien Berufe, während Existenzgründungen im Bereich der Landwirtschaft, der Fischerei, des Verkehrssektors und im Bereich exportbezogener Tätigkeiten ausdrücklich ausgeschlossen sind. Begründet wird dies durch den Umstand, dass die Existenzgründungsdarlehen eine „De-minimis“-Beihilfe¹ sind, die diese Bereiche explizit ausklammert.

Eine Betrachtung der ausgeschlossenen Bereiche lässt sowohl den landwirtschaftlichen als auch den fischereiwirtschaftlichen Sektor angesichts des großstädtischen Charakters von Berlin als unproblematisch erscheinen. Anders sieht dies hingegen im Verkehrsbereich oder bei den exportbezogenen Tätigkeiten aus. So wäre nach dem Wortlaut der Richtlinien beispielsweise eine Fahrradrikschagenossenschaft für den Personentransport (Verkehrssektor)

¹ „In der Entscheidungspraxis der Europäischen Kommission hat sich eine Regelung herausgebildet, die Subventionen, welche dem Wert nach unterhalb einer bestimmten Bagatellgrenze liegen, erlaubt. Die Europäische Kommission geht dabei davon aus, dass diese kleineren Subventionen keine spürbaren Auswirkungen auf den Handel und den Wettbewerb zwischen den Mitgliedsstaaten haben. Damit soll eine Arbeitserleichterung und Verwaltungsvereinfachung in der Europäischen Kommission erreicht werden. Diese Regelung wird *De-minimis*-Regelung genannt. Auf folgende Bereiche ist die *De-minimis*-Regelung nicht anzuwenden: Subventionen im Zusammenhang mit einer Exporttätigkeit, Subventionen im Verkehrssektor sowie Subventionen in bestimmten Bereichen der landwirtschaftlichen Produktion. (Rechtsquelle: Verordnung (EG) Nr. 69/2001 der Kommission vom 12. Januar 2001 über die Anwendung der Artikel 87 und 88 EG-Vertrag auf „De-minimis“-Beihilfen, ABl. Der EG L 10 vom 13.01.2001, S. 30-32)“, nach Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern (o. J.: 1).

grundsätzlich ebenso ausgeschlossen wie eine Genossenschaft, die Massensendungen zur Ausnutzung niedrigerer Postgebühren nach Polen transportiert und von dort versendet (Exportorientierung). Beides könnten grundsätzlich jedoch Unternehmenskonzepte sein, bei denen Arbeitslose mit relativ niedriger Qualifikation eingebunden werden könnten. Es wird in den Richtlinien ausdrücklich daraufhingewiesen, dass Vorhaben, bei denen besondere arbeitsmarkt- und frauenfördernde Struktureffekte nachgewiesen werden können, vorrangig berücksichtigt werden sollen. Vorbehaltlich einer genaueren Klärung dürfte dies bedeuten, dass jene Projekte am ehesten gefördert werden, bei denen „auf einen Schlag“ am meisten Arbeitslose bzw. arbeitslose Frauen Beschäftigung finden. Dies würde in Verbindung mit einer weiter unten behandelten Regelung den beschäftigungsorientierten Genossenschaften relativ gute Förderchancen einräumen, da hier mindestens fünf Arbeitslose² auf einmal Arbeit finden würden. Hinzu kommt, dass gemäß der Vorgabe des Aufbaus einer unternehmerischen Vollexistenz auch mindestens alle fünf Erwerbslosen in der Genossenschaft auch beschäftigt sein müssen, da sonst die Gefahr eines reinen „Mitnahmeeffektes“ zu groß sein dürfte.³

2.2. Antragsberechtigung

Die Antragsberechtigung ist verständlicherweise begrenzt auf natürliche Personen, die bei Antragstellung einen Wohnsitz in Berlin haben. Zweites Kriterium ist eine bestehende oder drohende Erwerbslosigkeit (gekündigtes Arbeitsverhältnis, Beendigung durch Aufhebungsvertrag, befristete Beschäftigung, laufendes Insolvenzverfahren beim Arbeitgeber bzw. bevorstehende Schließung von dessen Betrieb). Des Weiteren zählen auch Bezieher von Kurzarbeitergeld oder Strukturkurzarbeitergeld haben zum Kreis der Antragsberechtigten. Der Kreis der Anspruchsberechtigten erscheint als möglichst weit gefasst; etwaige Begrenzungen auf besondere Problemgruppen wie Langzeitarbeitslose wurden vermieden.

Ausdrücklich antragsberechtigt sind auch sogenannte beschäftigungsorientierte Genossenschaften, wobei der Begriff von der Investitionsbank Berlin dahingehend interpretiert wird, dass – wegen der beabsichtigten Förderung

² Beschäftigungsorientierte Genossenschaften müssen gemäß Regelung 3.2. der Richtlinien zum Zeitpunkt der Antragstellung mindestens 70 % der eingetragenen Mitglieder der Genossenschaft erwerbslose oder von Erwerbslosigkeit bedroht sind. Da gemäß § 4 GenG die Mindestzahl der Genossen sieben beträgt, muss eine beschäftigungsorientierte Genossenschaft gemäß dieser Richtlinien mindest fünf Erwerbslose als Mitglieder haben.

³ Mitnahmeeffekte wären bei dieser Form der Existenzgründung denkbar, wenn ein „Initiator“ sich sechs Arbeitslose sucht, diese zur formalen Mitgliedschaft in der Genossenschaft bewegt, die Förderung beantragt und erhält, für sich selbst einen Arbeitsplatz schafft und die Bereitstellung von Arbeitsplätzen für die anderen Genossenschaftsmitglieder in die unbestimmte Zukunft verschiebt.

einer unternehmerischen Vollexistenz – de facto Produktivgenossenschaften gefördert werden sollen. Vom Begriff her wäre auch die Förderung sogenannter „Multi-Stakeholder Genossenschaften“ denkbar gewesen, in denen sich sozial Benachteiligte, Ehrenamtliche, Arbeitnehmer, Unternehmensvertreter und Vertreter von Gemeinden und öffentlichen Einrichtungen zusammenschließen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Münkner 2002: 23-24). „Beschäftigungsorientiert“ ist somit dahingehend verstanden worden, dass die Genossenschaft selbst die Beschäftigung – also den Arbeitsplatz – bieten soll, und nicht etwa lediglich eine Vorbereitung darauf oder eine Qualifizierung dafür. Entsprechende Genossenschaften sind antragsberechtigt lediglich innerhalb des ersten Monats nach Eintragung in das Berliner Genossenschaftsregister und unter der Voraussetzung, dass mindestens 70 % der – mindestens sieben – Mitglieder erwerbslos, von Erwerbslosigkeit bedroht oder Bezieher von Kurzarbeitergeld sind. De facto bedeutet dies, dass aus dem Kreis der Gründungsmitglieder mindestens fünf von sieben zum Kreis der Erwerbslosen zählen, was einerseits durchaus eine Erleichterung für die Gründung derartiger Genossenschaften darstellt – es müssen nicht alle Mitglieder arbeitslos sein –, andererseits dennoch zu einer Überforderung der Genossenschaft führen dürfte bzw. deren Gründung bereits im Ansatz verhindert. So weist beispielsweise die Berliner Stadtteilgenossenschaft Wedding darauf hin, dass der Versuch, ausschließlich mit Langzeitarbeitslosen das Unternehmen aufzubauen die Genossenschaft überfordert und zu Konsolidierungsbedarf geführt habe (vgl. Achter 2003: 110). Achter (2003: 110) hält ein Verhältnis von zwei Drittel Stammebelegschaft und einem Drittel Arbeitslosen für realisierbar. Tendenziell ähnliche Feststellungen finden sich auch bei anderen Genossenschaften, die sich um die Reintegration von Arbeitslosen bemühen.⁴ Eine Quote von einem Drittel bedeutet allerdings auch, dass es sich um lediglich zwei bis drei Arbeitslose handeln würde, die im Rahmen einer derartigen Neugründung integrierbar wären.

Nicht schlüssig nachvollziehbar ist der vergleichsweise enge Zeitraum für die Beantragung. Eine Frist von einem Monat nach Eintragung ins Genossenschaftsregister heißt jedenfalls, dass alle betriebswirtschaftlichen, organisatorischen, rechtlichen und sonstigen Vorarbeiten für die Unternehmensgründung jedenfalls schon abgeschlossen sind. Dies bedeutet übrigens auch, dass die Gründungsprüfung durch den Genossenschaftsverband erfolgreich bestanden worden ist.

Gravierender ist jedoch eine andere Konsequenz dieser Regelung: Selbst wenn die Genossenschaft sich als ausgesprochen erfolgreich bei der Schaffung von Arbeitsplätzen erweist, ist ein späteres „Dazustoßen“ für weitere Arbeitslose nahezu unmöglich bzw. es wird zumindest nicht mehr gefördert. Für die

⁴ Berliner Service-Genossenschaft/Sobanski (2003: 41-42, 54).

Genossenschaft selbst ist die Beantragungsfrist für die Förderung bereits einen Monat nach Eintragung in das Register abgelaufen, während für den Arbeitslosen – zumindest nach dem Wortlaut der Richtlinie – die Mitgliedschaft in der Genossenschaft nicht förderfähig ist. Denn antragsberechtigt ist einerseits die Genossenschaft selbst – wo die Frist bereits abgelaufen ist – und andererseits der Erwerbslose, der sich eine unternehmerische Vollexistenz aufbauen will. Ob der Erwerb der Mitgliedschaft in einer Produktivgenossenschaft bzw. die Verknüpfung zwischen Mitgliedschaftserwerb und Arbeitsplatz in einer Produktivgenossenschaft als „unternehmerische Vollexistenz“ anzusehen ist, erscheint juristisch durchaus zweifelhaft. Zugleich bedeutet dies auch, dass alle bereits bestehenden Arbeitslosengenossenschaften in Berlin nicht mehr durch dieses Programm förderfähig sind – selbst wenn sie ihr Know How und ihre Erfahrung für arbeitslose Neumitglieder zur Verfügung stellen.

2.3. Antragsverfahren

Ausgesprochen problematisch gestalten sich die Fördervoraussetzungen und das Antragsverfahren für die beschäftigungsorientierten Genossenschaften. Dabei geht es nicht um die Berlinorientierung – dass das Land Berlin eine von ihm geförderte Existenzgründung in Berlin sehen und halten möchte ist nur zu verständlich. Günstigstenfalls als Doppelarbeit ist es jedoch zu bezeichnen, wenn die Investitionsbank zusammen mit dem Darlehensantrag ein schriftliches Unternehmenskonzept verlangt, dass u. a. die Ziele und Strategien des Unternehmens, die Geschäftsidee, den Markt, die potenziellen Abnehmergruppen und die möglichen Wettbewerber, die Stufen für den Unternehmensaufbau sowie die Planungen zu Umsatz, erwartetem Gewinn und Finanzierung verlangt und prüfen will. Auch hier gilt, dass die angekündigte Prüfung des Gründungskonzeptes auf Schlüssigkeit und Tragfähigkeit durch die Investitionsbank durchaus nachvollziehbar ist – im Falle von Individual-Existenzgründungen!

Im Falle von Genossenschaften ist dies bereits geschehen, denn es musste vom Prüfungsverband bereits vor der Eintragung der Genossenschaft in das Register erfolgen und bestätigt werden – andernfalls kann bereits die Registereintragung nicht erfolgen, die ja wiederum der Antragstellung vorauszugehen hat. Dies gilt entsprechend auch für den Nachweis der kaufmännischen und fachlichen Qualifikation sowie für die Prüfung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit. Hierbei kommt sogar noch eine besonders verwirrende Regelung hinzu: Denn die zeitliche Abfolge gemäß der Richtlinien unterstellt, dass die neugegründete Genossenschaft die finanzielle Förderung aus diesem Programm eigentlich gar nicht benötigt: Denn die Genossenschaft kann die Förderung erst beantragen, wenn sie bereits im Register eingetragen ist. Für die Eintragung ins Register ist allerdings Voraussetzung, dass der Prüfungsverband die wirtschaftliche Tragfähigkeit besteht – also bevor die Förderung vorliegt. Da

zugleich auch – wie bereits oben erwähnt – kein Rechtsanspruch auf die Förderung besteht, muss die wirtschaftliche Tragfähigkeit eigentlich bereits ohne das entsprechende Darlehen gegeben sein. Wenn dies so ist, stellt sich allerdings die Frage, warum der Senat dann ein entsprechendes Programm aufstellt.

In der Praxis dürfte dieses Dilemma nur dadurch zu lösen sein, dass bereits während der Gründungsphase intensive Gespräche zwischen Genossenschaft, Prüfungsverband und Investitionsbank statt finden – im Sinne eines abgestimmten Vorgehens. Dafür spricht auch, dass der erste Teilbetrag gemäß 5.7 der Richtlinien im Voraus gezahlt wird.

2.4. Art, Höhe und Bedingungen der Förderung

Die Förderung geschieht in Gestalt eines Darlehens mit einem Effektivzins von 4 % jährlich. Es fällt eine Bearbeitungsgebühr in Höhe von 2 % des Darlehensbetrages an, die vorab zahlbar ist, aber in der Verzinsung bereits mit berücksichtigt ist. Der Fördersatz für beschäftigungsorientierte Genossenschaften beträgt bis zu 75.000 €⁵ Darin ist durchaus eine Bevorzugung der beschäftigungsorientierten Genossenschaft zu sehen, denn ansonsten ist die Förderhöhe für gemeinsame selbstständige Existenzgründungen auf 50.000 € begrenzt. Theoretisch wäre hier eine Mitnahmeeffekt denkbar, wonach sich sieben Arbeitslose zusammenschließen und statt einer gemeinsamen GmbH lieber eine eG gründen, da diese einerseits stärker gefördert und andererseits kein festes Eigenkapital vorweisen muss. In der Praxis dürfte diese Konstruktion allerdings nicht anzutreffen sein.

Eine problematische Konstruktion ist die Frage der Haftung: So ist zwar die Genossenschaft als juristische Person antragsberechtigt, aber die Mitglieder der Genossenschaft haften für ihren rechnerischen Anteil (Förderbetrag / Mitgliederzahl bei Beantragung) an der Förderung selbstschuldnerisch. Dies korrespondiert formal mit der selbstschuldnerischen Haftung der Antragsteller bei Individual-Existenzgründung, verträgt sich aber grundsätzlich schlecht mit der gemäß § 2 GenG auf das Vermögen begrenzten Haftung der Genossenschaft. Formal beantragt also die juristische Person eine Förderung, für die nicht sie, sondern ihre Mitglieder haften – einschließlich derer, die nicht individuell antragsberechtigt wären! Zwar weisen die Richtlinien darauf hin, dass der Kreis der haftenden Personen reduziert werden kann, aber wie dies aussieht, bleibt der Regelung im Einzelfall vorbehalten. Der Vollständigkeit halber ist an die-

⁵ Dies korrespondiert mit der Zahl von fünf Arbeitslosen, die bei Neugründung der Genossenschaft einen Arbeitsplatz finden müssen. Denn für Individual-Existenzgründung beträgt der Standardförderbetrag 25.000 € pro Antragsteller. Genossenschaften sind allerdings von den Regelungen für besonders geeignete Gründungskonzepte ausgenommen. In solchen Fällen beträgt die Förderhöhe pro Antragsteller 30.000 €

ser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Haftung nachrangig zum Vermögen der Genossenschaft und nachrangig zu etwaigen Nachschüssen der Mitglieder ist.

Das Darlehen selbst hat eine Laufzeit von maximal zehn Jahren, wobei die ersten zwei Jahre rückzahlungsfrei sind. Vorfristige Rückzahlungen sind möglich.

Die Förderungsgestaltung in der Darlehensform bedeutet grundsätzlich, dass die Genossenschaft durch die von ihren Mitgliedern gezeichneten Genossenschaftsanteile über das notwendige Eigenkapital verfügen muss. Es handelt sich also nicht um eine Eigenkapital ersetzende Förderung. Zwar ist für Genossenschaften kein formales Mindestkapital festgelegt, aber dessen ungeachtet müssen die Mitglieder in der Lage sein, das gemäß Unternehmenskonzept erforderliche Eigenkapital aufzubringen.

2.5. Managementfähigkeiten und sonstige Bestimmungen

Weiter oben wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Antragsberechtigten ihre fachliche und kaufmännische Eignung im Rahmen des Antragsverfahrens nachweisen müssen. Erfahrungsgemäß weisen allerdings nicht alle Antragsteller bereits zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung die entsprechenden Fähigkeiten auf, was u. a. zum Gründung zahlreicher Existenzgründer- und -beratungszentren geführt hat. Hinzu kommt, dass sich in vielen Fällen erst nach der Gründung spezielle Probleme im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit herauskristallisieren. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, den Existenzgründern auch nach der eigentlichen Gründung noch einschlägige Managementhilfen anzubieten. Entsprechend sieht das Berliner Förderkonzept auch ein Weiterbildung und Coaching von Existenzgründern aus dem Förderprogramm heraus vor – und damit ggf. ergänzend zu anderen Beratungsprogrammen.

Speziell auf Genossenschaften abstellende Regelungen finden sich unter Punkt 12 zum Thema Weiterbildung und Coaching von Darlehensnehmern und -nehmerinnen. So können Darlehensnehmer im ersten Jahr der Gründung Weiterbildungs- und Coachingleistungen in Anspruch nehmen. Bei Genossenschaften betragen die entsprechenden Mittel bis zu 4.000 € (der Tageshöchstsatz beträgt 500 € für ein Tagewerk bis zu 7 Stunden), wobei 30 % der förderfähigen Beratungsstunden, also 1.200 €, vor Gründung bzw. Eintragung in das Genossenschaftsregister in Anspruch genommen werden können.

Die sonstigen Bestimmungen befassen sich u. a. mit der Rückzahlung des Darlehens bei Geschäftsaufgabe in der rückzahlungsfreien Zeit, der außerordentlichen Rückzahlung des Darlehens, dem Verwendungsnachweis und der Subventionserheblichkeit. Spezielle Probleme für beschäftigungsorientierte Genossenschaften ließen sich dabei nicht erkennen.

3. Kritik des förderrechtlichen Rahmens

Das Berliner Förderkonzept ist über die oben getroffenen Feststellungen hinaus gleich in mehrfacher Hinsicht anmerkungsbedürftig. Denn so lobenswert der Ansatz in seiner Intention wie auch in seinem ausdrücklichen Genossenschaftsbezug ist, bleibt dennoch zu befürchten, dass die Maßnahme die beabsichtigten Ziele nicht erreicht.

3.1. Engpassfaktor Finanzmittel?

Auffälligstes Merkmal ist, dass sich die Berliner Förderung ausschließlich auf eine finanzielle Förderung beschränkt. Diese Denkweise unterstellt, dass der wesentliche Grund, warum es bisher nicht zur Gründung von Produktivgenossenschaften oder – in der Terminologie des Berliner Senats – zur Gründung beschäftigungsorientierter Genossenschaften gekommen ist, ein Mangel an Finanzkapital ist. Vor dem Hintergrund der allgemeinen Wirtschaftssituation (Rezessionsängste, hohe Insolvenzquoten in allen Branchen, düstere Zukunftserwartungen laut Unternehmensbefragungen) erscheint dies tendenziell zu kurz gegriffen. So wird in einem aktuellen Bericht Julie Teigland von Ernst & Young zwar dahingehend zitiert, dass „die Angst vor Gründungen auf die Schwierigkeiten bei der Suche nach einer Anschlussfinanzierung zurück[zuführen]“ (vgl. Hinterberger 2004: 11) sei. Dem steht aber gegenüber, dass gemäß dem Global Entrepreneurship Monitor die staatliche Förderung auf Platz zwei liegt, während die schulischen Voraussetzungen für Gründungen hingegen nur Platz 25 erreichen (vgl. Hinterberger 2004: 11). Beide Rahmenbedingungen deuten darauf hin, dass Unternehmensgründungen eher nicht wegen Finanzknappheit, sondern wegen eines (objektiven oder subjektiv wahrgenommenen) Fähigkeitsdefizits vermieden werden.

Zwar ist unstrittig, dass auch und gerade Genossenschaften tendenziell Bedarf an Finanzmitteln für den Auf- und Ausbau ihrer Unternehmenstätigkeit haben. Das heißt jedoch keineswegs, dass gerade die Bereitstellung von (zinsvergünstigtem) Fremdkapital die Ideallösung darstellt. Tendenziell wichtiger und grundsätzlich vorher zu klären sind einerseits die Fragen hinsichtlich der genossenschaftlichen Managementkompetenz, die gerade in einer Produktivgenossenschaft besonders bedeutsam ist, und andererseits die Aufbringung des erforderlichen Eigenkapitals, das anders als Fremdkapital mithaftet.

Genossenschaften, die ausschließlich wegen der Art und Weise ihrer finanziellen Förderung in dieser Rechts- und Organisationsform gegründet werden, stellen de facto einen Missbrauch des Genossenschaftsgedankens dar. Denn zuallererst ist die Genossenschaft eine Selbsthilfeeinrichtung mit dem Ziel, ihre Mitglieder zu fördern. Im Rahmen einer genossenschaftlichen Neugründung – ob speziell zur Eingliederung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt oder zu anderen Zwecken – ist zunächst einmal festzulegen, auf welche Weise

die Genossenschaft ihre Mitglieder fördern soll. Danach ist es erforderlich, sich Gedanken über die erforderlichen Eigenmittel zu machen und wie diese aufzubringen sind. Erst danach steht ggf. die Frage nach dem Zugang von Fremdkapital zur Diskussion.

3.2. Engpassfaktor allgemeine Managementfähigkeiten

Vor diesem Hintergrund kommt – wie bereits kurz erwähnt – hinzu, dass die typischen, aber bei einer Produktivgenossenschaft besonders gravierenden Ziel- und Organisationsprobleme vorab zu lösen sind. Diese eher organisatorisch-strukturellen Probleme wie Zielproblem, Konkurrenzproblem, Verteilungs- und Entlohnungsproblem, Entscheidungs- und Anweisungsproblem, Informations- und Kontrollproblem und die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Doppelnatur stellen die Produktivgenossenschaft im Allgemeinen und den Vorstand bzw. die Geschäftsführung im Besonderen vor erheblichen Entscheidungs-, Strukturierungs- und Regelungsbedarf (vgl. Kramer 2003b: 17-23). Produktivgenossenschaften sind somit eine Organisationsform mit erhöhtem Klärungsbedarf und in der Konsequenz einem erhöhten Bedarf an Managementfähigkeiten. Dies wiederum legt die Vermutung nahe, dass die Gründung von Produktivgenossenschaften nicht deswegen so selten geschieht, weil das Kapital fehlt, sondern weil die Managementfähigkeiten bei den potenziellen Genossenschaftsmitgliedern nicht vorhanden sind.

Dies ist zunächst einmal keine genossenschaftsspezifische Problematik, sondern eine, die für jede Form der Existenzgründung zu gelten scheint. So verweist der Gründungsberater Maikranz darauf, dass das größte Problem die geringe persönliche Qualifikation sei, wobei er ausdrücklich auf „fachliches Know-how, Zielstrebigkeit oder Organisationstalent“ (Maikranz/Engels 2003) verweist. Die Bedeutung der in der Person des potenziellen Existenzgründers liegenden Kriterien verdeutlicht auch die nachfolgend wiedergegebene Checkliste der Investitionsbank Berlin:

Abbildung 2: Checkliste: Bin ich ein Unternehmertyp?

| Disziplin | Ja | Nein |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Teile ich meine Zeit effektiv ein und arbeite ich konsequent auch ohne Druck von oben? | | |
| Packe ich unangenehme Aufgaben sofort an und neige nicht dazu, sie aufzuschieben? | | |
| Risikoabsicherung | Ja | Nein |
| Kann ich damit umgehen, längere Zeit kein eigenes Einkommen zu haben? | | |
| Bin ich bereit, ein gewisses Risiko einzugehen und versichere mich nicht gegen sämtliche Gefahren? | | |
| Private Rahmenbedingungen | Ja | Nein |
| Reagiert mein privates Umfeld (Familie, Freunde) positiv? | | |
| Unterstützt mich mein Lebensgefährte im Hinblick auf: | | |
| - meine Geschäftsidee, | | |
| - meine Selbständigkeit, | | |
| - meine familiären Verpflichtungen? | | |
| Bin ich stark genug, mein Vorhaben auch längere Zeit gegenüber Pessimisten zu verteidigen? | | |
| Warum selbstständig? | Ja | Nein |
| Möchte ich Neues schaffen? | | |
| Bin ich vom Erfolg überzeugt? | | |
| Bin ich aus meinem Inneren heraus motiviert und möchte nicht nur anderen etwas beweisen? | | |
| Fliehe ich nicht nur vor der Unterordnung im Angestelltenverhältnis? | | |
| Persönliche Eigenschaften | Ja | Nein |
| Vertrete ich meine Interessen selbstbewusst anderen gegenüber? | | |
| Reagiere ich auf Widerstände vernünftig und besonnen? | | |
| Trage ich Eigenverantwortung und suche nicht immer Schuldige für meine Situation? | | |
| Schaue ich nach vorn und bin optimistisch? | | |
| Bin ich bereit, bis zu 16 Stunden am Tag zu arbeiten? | | |
| Ich gerate nicht in Panik und Hektik, wenn nicht alles ohne Probleme klappt. | | |
| Ich bin in der Lage, mehrere Aufgaben parallel zu erledigen. | | |

Quelle: Investitionsbank Berlin (2003: 10).

Abbildung 2: *Checkliste: Bin ich ein Unternehmertyp? – Fortsetzung*

| Qualifikation/Fähigkeiten | Ja | Nein |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Ich verfüge über kaufmännisches Know-how. | | |
| Ich kann mir vorstellen, Mitarbeiter zu führen und zu motivieren. | | |
| Aufgaben zu delegieren und auf die zuverlässige Erledigung zu vertrauen, fällt mir nicht schwer. | | |
| Kritik äußere ich immer konstruktiv. | | |
| Es fällt mir nicht schwer, ständig neue Ideen zu entwickeln. | | |
| Können Sie weniger als die Hälfte der Fragen mit JA beantworten, sollten Sie Ihren Plan, sich selbstständig zu machen, noch einmal gründlich überdenken. | | |

Quelle: Investitionsbank Berlin (2003: 10).

Die Checkliste stellt insgesamt sehr deutlich auf Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein ab und damit auf zwei Faktoren, die gerade bei Arbeitslosen aufgrund ihrer als problematisch empfundenen Situation tendenziell abnehmen. „Arbeitslosigkeit desillusioniert, Arbeitslosigkeit deprimiert, Arbeitslosigkeit nagt am Selbstwertgefühl. ... Wer über einen längeren Zeitraum arbeitslos ist, neigt zur Resignation“ (Weyerer 2002: 1). Aus einer solchen Situation heraus wird die Existenzgründung nicht gerade erleichtert, wobei zu vermuten ist, dass – wegen des sinkenden Selbstwertgefühls und der zunehmenden Resignation – der Aufbau eines eigenen Unternehmens um so schwieriger wird, je länger man arbeitslos ist. Gerade zu Beginn einer Arbeitslosigkeit ist allerdings auch die Hoffnung noch stark ausgeprägt, relativ schnell wieder einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

Vor diesem Hintergrund wäre der „optimale“ Zeitpunkt, so zynisch dieser Begriff auch klingen mag, für die Existenzgründung gleich zu Beginn der Arbeitslosigkeit zu finden – was dem bereits weiter oben kurz angesprochenen Verständnis von Arbeitslosigkeit als einer Chance für einen Neuanfang entspricht.

Dafür spricht auch, dass die Neugründung eines Unternehmens letztlich eine innovative Tätigkeit ist, weil ein Produkt oder eine Dienstleistung vollständig neu oder in Konkurrenz zu anderen Angeboten auf einem Markt etabliert werden soll. Innovative Tätigkeiten erfordern allerdings Unternehmerpersönlichkeiten Schumpeterscher Prägung (Schumpeter 1993a: 99ff; 1993b: 214ff). Die Kreativität des Entrepreneurs ist der wesentliche Faktor beim Übergang zu höherproduktiver Technologie, der Produktion neuer Güter und ähnlich gelagerter Probleme (Kramer 1996: 38). Neuerungsverhalten wiederum ist abhängig von drei Faktoren oder besser gesagt von drei Variablenkomplexen (vgl. Röpke 1978a: 253):

1. Von Verhaltensbeschränkungen (Property Rights, Handlungsrechte),

2. dem Fähigkeitsniveau und
3. dem Schwierigkeitsgrad der Probleme bzw. dem Herausforderungsgrad der Umwelt.

Wenn wir unterstellen, dass die Verteilung der Handlungsrechte (Gesetze, Normen, Sitten etc.) nicht kurzfristig veränderbar ist, liegen die Anknüpfungspunkte für eine verstärkte innovative Tätigkeit von Genossenschaftsentrepreneuren einerseits im Fähigkeitsniveau, andererseits beim Aufgabenschwierigkeitsgrad. „Das Motivziel, also das Ziel, um dessentwillen der einzelne Handlungen vollzieht, besteht darin, die eigene Fähigkeit, Tüchtigkeit oder Kompetenz zu erfahren“ (Röpke 1978b: 36).

Augenscheinlich scheinen zumindest derzeit Fähigkeitsniveau der Erwerbslosen und Aufgabenschwierigkeitsgrad für innovative Tätigkeit nur in Ausnahmefällen übereinzustimmen – ansonsten wären nämlich deutlich höhere Quoten von Unternehmensneugründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus zu erwarten. Zwar polieren laut Presseberichten die Ich-AGs die Gründerstatistik auf, so dass erstmals seit drei Jahren 2003 die Zahl der Unternehmensgründungen nicht gesunken ist (vgl. Hinterberger 2004: 11). Dessen ungeachtet stellen Existenzgründungsprogramme allein unter Akzeptanzgesichtspunkten keineswegs eine „Massenlösung“ zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit dar. So waren nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit (2004a) im Februar 2004 insgesamt 4.641.046 Arbeitslose nach aktueller Definition registriert. Dem stehen im selben Monat gerade einmal 107.150 Bezieher von Existenzgründungszuschüssen gegenüber (Bundesagentur für Arbeit 2004b). Dies entspricht einem Anteil von 2,3 %.⁶ Zwar haben im Februar 2004 insgesamt 17.052 vorher Arbeitslose eine selbstständige Tätigkeit aufgenommen, wobei 6.221 mit Überbrückungsgeld und 6.001 mit Existenzgründungszuschüssen gefördert wurden, aber im Vergleich zu den 128.337 Arbeitslosen, die im ersten oder zweiten Arbeitsmarkt wieder Beschäftigung gefunden haben, ist dies dennoch nur ein kleiner Anteil.⁷

3.3. Engpassfaktor genossenschaftliche Managementfähigkeiten

Wenn die Überlegungen richtig sind, wonach ein Defizit im Bereich der Management-, Organisations- und Fachfähigkeiten Ursache für die relativ geringen Gründungsaktivitäten aus der Arbeitslosigkeit ist, dürfte eine ausschließlich auf finanzielle Unterstützung abzielende Förderung lediglich in Ausnah-

⁶ Bei einer Bewilligungsrate von 10.321 wie im Februar 2004 würde es rein theoretisch 450 Monate oder ca. 37,5 Jahre dauern, bis aus allen derzeit Arbeitslosen Existenzgründer würden – immer unterstellt, dass sich ansonsten nichts ändert und dass alle derzeit Arbeitslosen auch die Bereitschaft und die Fähigkeit für eine Existenzgründung mitbringen! Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2004a), (2004b).

⁷ Alle Daten aus: Bundesagentur für Arbeit (2004c: 49).

mefällen zur Neugründung von Produktivgenossenschaften führen. Geeignete Anknüpfungspunkte für die Neugründung von Produktivgenossenschaften lägen dann im Bereich Management und Organisation einschließlich der Mitgliedergewinnung. Hier wären Fragen wie die nachfolgenden zu stellen und zu beantworten:

1. Wie können potenzielle Produktivgenossenschaftsmitglieder vor der Genossenschaftsgründung zueinander finden?
2. Wie kann dafür gesorgt werden, dass insbesondere Vorstand und/oder Geschäftsführung von Produktivgenossenschaften über die erforderlichen Fähigkeiten zur Führung des Unternehmens verfügen?
3. Wie kann dafür gesorgt werden, dass die Bereitschaft zur Mitwirkung in einer Produktivgenossenschaft gesteigert wird?

Antworten auf diese Fragen lassen sich grundsätzlich durchaus recht leicht finden.

Als Ansatzpunkt für das „Zueinanderfinden“ potenzieller Genossenschaftsmitglieder wären Kontaktbörsen geeignet, Werbemaßnahmen im Arbeitsamt oder Informationsveranstaltungen unter dem Tenor „Selbstständigkeit mit reduziertem Risiko und geteilter Verantwortung“.

Danach erscheint ein „Aussieben“ der Bewerber erforderlich, um aus dem Kreise aller potenziell Interessierten jene herauszufinden, die über die erforderlichen kaufmännischen und fachspezifischen Kenntnisse verfügen, aber insbesondere auch die notwendige hohe soziale Kompetenz, das unternehmerische Engagement und die Risiko- und Leistungsbereitschaft, die für die Gründung und Betreibung einer Produktivgenossenschaft erforderlich sind. Dabei dürften sowohl die soziale Kompetenz als auch die Leistungsbereitschaft potenzielle Engpässe darstellen, geht es doch einerseits eben nicht „nur“ um eine Existenzgründung, sondern um eine gemeinschaftliche Existenzgründung. Andererseits weist die Arbeit in einer Produktivgenossenschaft zwar durchaus Züge einer „abhängigen Beschäftigung“ im Sinne von Arbeitsplätzen auf, ist aber eben doch mehr, nämlich auch eine unternehmerische Tätigkeit, die ggf. einen deutlich größeren Einsatz gerade in der Gründungsphase erfordert. Zu denken wäre hier an eine Art „Assessment Center“, in dessen Rahmen sich die geeignetesten Kandidaten und Kandidatinnen kennen lernen und an das produktivgenossenschaftliche Konzept herangeführt werden können. Dies erfordert allerdings nahezu zwangsläufig die frühzeitige Einschaltung von fachkundigen Promotoren, die sich sowohl mit dem (produktiv-)genossenschaftlichen Modell als auch mit den Problemen einer kollektiven Existenzgründung auskennen. Dies können Röpke (1992) zufolge sowohl Genossenschaftsentrepreneure sein, die eine Genossenschaft initiieren und dann selbst in ihr mitarbeiten, aber auch externe Genossenschaftsinitiatoren aus Vereinen, Verbänden oder Arbeitsloseninitiativen, die die Genossenschaft zwar „anstoßen“, ohne nachher jedoch darin mitzuwirken – gewissermaßen „Fremdhilfe zur Selbsthil-

fe“. Flieger (o. J.) macht darauf aufmerksam, dass diese Vorgehensweise in der Tat bereits zur Gründung von Genossenschaften für sozial benachteiligte geführt hat, wobei es sich bei den Promotoren um „sozial engagierte Personen aus dem städtischen und ländlichen Mittelstand“ gehandelt hat – was allerdings, wie Röpke (1992: 85) unter Verweis auf deutsche und indische Genossenschaftsentrepreneure feststellt, keineswegs ein neuer Tatbestand ist.

Bezogen auf die Neugründung von Produktivgenossenschaften zur Reintegration von Arbeitslosen heißt dies augenscheinlich, dass die oben dargestellte Checkliste der Investitionsbank Berlin für Genossenschaftsgründer gezielt zu erweitern ist.

Abbildung 3: Zusatz-Checkliste für Genossenschaftsgründer

| Unternehmensziele | Ja | Nein |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Stehen für mich wirtschaftliche Ziele im Vordergrund? | | |
| Bin ich bereit, eigene wirtschaftliche und soziale Ziele mit anderen abzustimmen? | | |
| Bin ich bereit, mit anderen gemeinsam ein Unternehmensziel zu verfolgen, auch wenn ich meine eigenen Interessen nicht vollständig einbringen konnte? | | |
| Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Doppelnatur | Ja | Nein |
| Verstehe ich mich auch in einem Gemeinschaftsunternehmen als Miteigentümer? | | |
| Ist für mich bei einem finanziellen Engpass des gemeinschaftlichen Unternehmens die Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens wichtiger als die Zahlung eines möglichst hohen Lohnes/Gehaltes? | | |
| Aufgabenverteilung und Entlohnung | Ja | Nein |
| Sollen in dem Gemeinschaftsunternehmen die Stellen nach Fähigkeit und Qualifikation besetzt werden? | | |
| Bei Beschäftigung von Nicht-Mitgliedern: Sollen diese bei Besetzung höherer Positionen auch besser bezahlt werden als Mitglieder? | | |
| Entscheidungen und Anweisungen | Ja | Nein |
| Bin ich auch als Miteigentümer bereit, Anweisungen von anderen anzunehmen? | | |
| Bin ich auch als Miteigentümer bereit, Entscheidungen zu akzeptieren, die ohne meine Zustimmung zustande gekommen sind? | | |

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 3: Zusatz-Checkliste für Genossenschaftsgründer – Fortsetzung

| Information und Kontrolle | Ja | Nein |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Bin ich auch als Mitglied der Geschäftsführung bereit, mich von anderen kontrollieren und überwachen zu lassen? | | |
| Bin ich bereit, anderen die Informationen zur Verfügung zu stellen, die für Beurteilung meiner Leistung benötigt werden? | | |
| Bin ich bereit, mich regelmäßig gegenüber anderen für meine Entscheidungen zu rechtfertigen? | | |
| Finanzierung | Ja | Nein |
| Kann ich akzeptieren, dass andere Mitglieder auch bei geringerer Kapitalbeteiligung dasselbe Stimmrecht haben wie ich? | | |
| Bin ich bereit, über die Mindestkapitalbeteiligung hinaus zu haften oder Kapital nachzuschießen? | | |

Quelle: Eigene Darstellung.

Die obige Darstellung dürfte einen Beitrag zur Auswahl potenziell geeigneter Genossenschaftsmitglieder liefern, wobei nicht unterstellt werden soll, dass die Checkliste bereits vollständig ist bzw. alle notwendigen Eigenschaften in ausreichendem Maße erfasst.

3.4. Schulung und Training als Lösungsansatz

Die erforderlichen Managementfähigkeiten, sowohl im allgemeinen als auch im genossenschaftsspezifischen Bereich, könnten grundsätzlich im Rahmen von Schulungs- und Trainingsmaßnahmen vermittelt werden. Darauf verweist auch Maikranz, wenn er betont, dass eine Gründerpersönlichkeit sich einerseits für ihr Produkt engagieren, andererseits aber auch kühl die damit verbundenen Risiken analysieren müsse. Da dies mit Selbstbewusstsein zu tun habe, ließe sich, so sein Fazit, dies durchaus auch erlernen (Maikranz/Engels 2003).

Im konkreten Zusammenhang ginge es im ersten Schritt um die Vermittlung der allgemeinen Management-, Organisations- und Fachkenntnisse (vgl. auch Maikranz 2002: 1-3). Dies ist nun allerdings keineswegs eine neue Erkenntnis und entsprechend finden sich derartige Förderkonzepte auch in größerer Zahl und mit unterschiedlicher Ausrichtung. Einen entsprechenden Ansatz stellt beispielsweise das Programm zur „Förderung der Qualifizierung und Stabilisierung von Existenzgründerinnen und Existenzgründern“ des Landes Mecklenburg-Vorpommern dar. Ziel ist danach ausdrücklich die Förderung von Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung, wobei die Finanzierung anteilig als nicht rückzahlbarer Zuschuss gestaltet ist (vgl. Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.) 2003: 89). In Berlin geht beispielsweise die Förderung von Existenzgründungsberatungen in diese Richtung, wobei der

maximale Zuschuss von 1.500 € eher knapp bemessen anmutet (vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen 2004: 6). Ähnliches gilt auch für das „Beratungsprogramm Wirtschaft des Landes NRW“, das eine Gründungsberatung „bis zu 4 Tagewerken innerhalb von 24 Monaten bei Gründungsberatungen“ (o. A. 2000: 15) als Zuschuss fördert. Eine Förderung von lediglich vier Tagen setzt konzeptionell allerdings voraus, dass der potenzielle Existenzgründer die erforderlichen Fähigkeiten bereits weitestgehend mitbringt und es lediglich noch um den „Feinschliff“ in der Entwicklung und Überarbeitung des eigentlichen Gründungskonzeptes gehen kann – aber nicht um die grundlegende Vermittlung von Fähigkeiten.

Im zweiten, speziell auf Genossenschaften bezogenen Schritt ist dann z. B. an eine gezielte Fortbildung für arbeitslose Interessenten in Richtung kooperativer Existenzgründung zu denken. Alternativ wäre denkbar, potenzielle Geschäftsführer, die über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, und potenzielle Genossenschaftsmitglieder zusammenzubringen. Ob dafür die oben angesprochenen Kontaktbörsen ausreichen oder ob eine „Anschubfinanzierung“ beispielsweise durch Übernahme des Geschäftsführergehalts für einen bestimmten Zeitraum effektiver und langfristig sogar kostengünstiger ist, sei an dieser Stelle dahingestellt. Die unter dem Stichwort Weiterbildung und Coaching angebotenen Schulungsmaßnahmen und insbesondere die Möglichkeit, einen Teil davon bereits vor Genossenschaftsgründung zu nutzen, gehen dabei eindeutig in die richtige Richtung, erscheinen allerdings noch etwas zu kurz gegriffen.

3.5. Engpassfaktor Risikobereitschaft

Eine weitere Barriere gegenüber dem Schritt in die (individuelle oder kollektive) Existenzgründung stellt die in Deutschland allem Anschein sehr ausgeprägte Zurückhaltung gegenüber selbstständiger Tätigkeit dar. So befürchtete laut einer Umfrage unter 7.500 Befragten fast die Hälfte, bei der Gründung eines Betriebes zu scheitern (vgl. Hinterberger 2004: 11). Unter Berücksichtigung dieser „Angst vor der Selbstständigkeit“ (vgl. Hinterberger 2004: 11) liegt die Vermutung nahe, dass der Schritt in die Selbstständigkeit eher gewagt wird, wenn die Chancen für einen Erfolg erhöht und insbesondere die Auswirkungen eines Scheiterns gemildert würden.

Dafür sind kollektive Existenzgründungen, insbesondere in der Rechtsform einer Genossenschaft, ein sinnvoller Lösungsweg: Zwar wird die Gründung etwas schwerer und komplizierter, aber dafür lassen sich die anstehenden Aufgaben entsprechend der unterschiedlichen Fähigkeiten verteilen und die Haftung ist begrenzt.

So dürfte auch das Interesse an der Mitwirkung in einer Produktivgenossenschaft grundsätzlich größer werden, wenn die Gefahr und/oder die Konsequenzen eines Scheiterns reduziert würden. Ersteres ginge in Richtung Beglei-

tung bei der Existenzgründung, beispielsweise Hilfestellung bei der Entwicklung der Geschäftsidee, der Markterkundung, der Werbung, der Zielgruppenfindung und ggf. der finanziellen Unterstützung im Sinne eines „Business Angels“. Letzteres liefe darauf hinaus, die Bereitschaft zu Experimenten dadurch zu steigern, dass ein Scheitern die eigene Lage nicht oder nur geringfügig verschlechtert – wirtschaftlich gesprochen eine Externalisierung der entsprechenden Kosten, beispielsweise durch eine Reduzierung von Haftungsverpflichtungen etc.

Das von der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen vorgelegte Konzept geht allerdings in die umgekehrte Richtung: Durch die selbstschuldnerische Bürgschaft für das Darlehen wird die Haftungsbeschränkung der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ ausgehebelt und den Mitgliedern eine zusätzliche Bürde auferlegt. Diese Haftungsverpflichtung im Umfang von ca. 15.000 € ist jedoch nicht das einzige Risiko, dass im Rahmen der Gründung einer beschäftigungsorientierten Genossenschaft zu schultern ist. Denn daneben muss das Mitglied ja auch noch seinen Beitrag zum haftenden Eigenkapital leisten, das als Genossenschaftsvermögen für die Verbindlichkeiten des Unternehmens haftet – und im Falle einer Insolvenz i. d. R. aufgezehrt wird.

Vor diesem Hintergrund stellt ein Verzicht auf die Existenzgründung gerade bei finanziell Schwächeren, wie es Arbeitslose i. d. R. und insbesondere nach einer längeren Periode der Erwerbslosigkeit sind, eine nachvollziehbare Strategie der Risikominimierung dar. Ein Beitrag zur Risikominimierung könnte demgemäß der Verzicht auf oder zumindest eine Abmilderung der Haftung sein – was allerdings zugegebenermaßen im Gegenzug die Gefahr eines Missbrauchs in Gestalt leichtfertigen Handelns und vorsätzlichen Missmanagements durchaus erhöhen kann.

3.6. Engpassfaktor Eigenkapital

Eine andere Facette der Problematik ist weiter oben bereits kurz angerissen worden: Eine weitere Ursache für den Verzicht auf eine Existenzgründung im Allgemeinen und in Gestalt der Genossenschaft im Besonderen könnte nämlich in den knappen Eigenkapitalmitteln der Zielgruppe, insbesondere bei Einbindung von Langzeitarbeitslosen bzw. Sozialhilfeempfängern bestehen. Hier kämen dann nämlich gleichzeitig zwei Faktoren zusammen: Erstens der objektive Mangel an Kapital und zweitens die subjektiv sehr hohe Wertschätzung der vorhandenen Mittel, die „nicht riskiert“ werden sollen.

Lösungsansätze für dieses Dilemma ließen sich einerseits in Gestalt von Bürgschaften oder anderen Eigenkapital ersetzenden Mitteln finden. Ggf. wäre hier auch an das Konzept einer „Muskelhypothek“ zu denken – der Ersatz von Kapital durch besondere Leistungen für das eigene Unternehmen.

4. Schlussfolgerungen

Insgesamt stehen die oben aufgeführten Fragen und Antworten lediglich beispielhaft für eine Politik aktiven Bemühens um die Neugründung von Produktivgenossenschaften als einem Instrument zum Abbau von Arbeitslosigkeit und zur Integration von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Der Antritt der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen zeigt demgegenüber die typischen Merkmale einer passiv ausgerichteten Politik: Man wartet auf entsprechende Interessenten, statt diese aktiv zu suchen. Aber vielleicht sieht der Senat eine solche „aktive Kundenorientierung“ auch weniger als seine eigene Aufgabe an, sondern eher als die von Genossenschaftsverbänden, Existenzgründerberatungen oder sogar Insolvenzverwaltern im Rahmen einer Betriebsübernahme durch die Belegschaft?

Ungeachtet ihrer wertvollen Erfolge in Einzelfällen ist realistischerweise nicht damit zu rechnen, dass beschäftigungsorientierte Genossenschaften einen sehr großen oder sehr raschen Beitrag zur Senkung der Arbeitslosigkeit in Deutschland leisten können. Dessen ungeachtet erscheint eine solche Herangehensweise deutlich erfolgversprechender als ein bloßes Bereitstellen einer Finanzhilfe und das Warten auf eine entsprechende Nachfrage danach. Hinzu kommt, dass man im Gefolge der bei solchen Pionierprojekten gemachten Erfahrungen lernen und im Laufe der Zeit die Herangehensweise verbessern kann. Dass die Gründung keineswegs völlig reibungslos und ohne Widerstände vor sich geht, haben nicht zuletzt bereits die Erfahrungen der deutschen Gründungsväter Raiffeisen und Schulze-Delitzsch gezeigt: Auch bei ihnen mussten Widerstände überwunden werden, auch sie mussten die geeigneten Mitglieder zusammenbekommen und auch sie selbst kamen gewissermaßen als außenstehende Promotoren hinzu: Raiffeisen war kein Bauer und Schulze-Delitzsch kein Schuhmacher, als sie ihre ersten Genossenschaften gründeten.

Als Ergebnis der Beschäftigung mit dem Organisations- und Wirtschaftskonzept einer Produktivgenossenschaft werden mehrere Aspekte deutlich:

So ist eine Förderung von Unternehmen grundsätzlich dann begründbar und gerechtfertigt, wenn von diesen eine gewünschte Wirkung ausgeht. Im Fall von Produktivgenossenschaften bzw. beschäftigungsorientierten Genossenschaften würde diese Wirkung in der Schaffung von Arbeitsplätzen liegen. Die Unterstützung stellt also auf die bewirkten Effekte ab und grundsätzlich nicht auf die Organisationsstruktur oder eine bestimmte Philosophie.

Hinzu kommt, dass Produktivgenossenschaften wie alle anderen Genossenschaften den Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung verpflichtet sind. Gleichzeitig handelt es sich bei ihnen um Unternehmen, die im Markt bestehen müssen. Diese Doppelnatur bedeutet insbesondere, dass sie zur Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet sind, wobei diese Förderung bei Produktivgenossenschaften i. d. R. aus der Bereitstellung

eines möglichst sicheren Arbeitsplatzes besteht.

Dabei stellt die (produktiv-)genossenschaftliche Organisationsform besondere Anforderungen an das Führungspersonal wie auch an die anderen Mitglieder. So ist insbesondere eine leistungsfähige Geschäftsführung erforderlich. Ihr Handlungsspielraum wie auch die Aufgaben aller nicht in die Geschäftsführung eingebundenen Mitglieder sind möglichst im Vorfeld der Genossenschaftsgründung zu klären. Die aus diesem Klärungsprozess resultierenden Regelungen sollten einen tragfähigen Kompromiss aus innergenossenschaftlicher Demokratie und Mitbestimmung einerseits und marktdäquaten internen Strukturen und Geschäftsführungskompetenzen andererseits bilden. Insbesondere ist seitens der Vorstandsmitglieder und/oder der Geschäftsführung ein profundes Managementwissen in die Genossenschaft mitzubringen, um die Genossenschaft gut im Markt zu positionieren. Vorstand und Geschäftsführung müssen somit parallel über genossenschaftsspezifisches als auch über marktspezifisches Know-How verfügen, um die Produktivgenossenschaft führen zu können und ihrer Doppelnatur gerecht zu werden.

Angesichts der zahlreichen Schwierigkeiten ist es unwahrscheinlich, dass Produktivgenossenschaften im hier skizzierten Kontext gewissermaßen „spontan“ entstehen. Erfolgversprechender ist das bewusste Handeln eines Genossenschaftspromotors wie z. B. der Genossenschaftsverbände, der aktiv die Gründungsbemühungen anstößt und weiter begleitet. Dabei sind im Rahmen der Gründungsbestrebungen parallel betriebswirtschaftliche und juristische Fragen allgemeiner Natur ebenso zu klären wie genossenschaftsspezifische. Der Kapitalbedarf stellt lediglich eines von mehreren zu lösenden Problemen dar und ist möglicherweise noch nicht einmal das wichtigste. Das Berliner Förderprogramm knüpft allerdings erst an dieser relativ späten Phase an. Es unterstützt ausschließlich bei der Finanzausstattung der Produktivgenossenschaft ohne parallel oder alternativ auch den Erwerb der erforderlichen Managementfähigkeiten im erforderlichen Maße zu fördern. Das sich abzeichnende Scheitern des Berliner Förderkonzepts für beschäftigungsorientierte Genossenschaften kann daher nicht darauf zurückgeführt werden, dass diese Genossenschaften per se nicht funktionieren oder dass kein Bedarf an dieser Organisationsform besteht.⁸

⁸ Nur am Rande sei darauf hingewiesen, dass zur Förderung der Gründung einer Genossenschaft mit Hilfe von Existenzgründerprogrammen diese nicht unbedingt ausdrücklich und wie in Berlin geschehen in den Förderrichtlinien aufgeführt sein müssen. So wird in den Richtlinien des Landes Mecklenburg-Vorpommern zum Existenzgründerinnendarlehensprogramm die Förderung nicht auf Existenzgründer und -gründerinnen beschränkt, sondern bezieht auch „weitere kleine und mittlere Unternehmen aus Handel, Handwerk, Dienstleistungen einschließlich Fremdenverkehr, der Freien Berufe und des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes“ mit ein. Vgl. Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern (1999: 911).

Es ist zwar auch bei einer entsprechend umgestalteten Vorgehensweise nicht zu erwarten, dass durch beschäftigungsorientierte Genossenschaften ein massenhafter Abbau der Arbeitslosigkeit bewirkt wird. Beschäftigungsorientierte Genossenschaften können aber einen möglichen Ausweg für jene Arbeitslosen darstellen, die zwar an einer Selbstständigkeit interessiert sind, aber nicht bereit oder nicht fähig sind, die damit verbundenen Erfordernisse und Risiken alleine zu schultern. Unter besseren Rahmenbedingungen und mit durchaus erheblichem Engagement von verschiedenen Seiten können beschäftigungsorientierte (Produktiv-)Genossenschaften durchaus ihren Beitrag zur Integration von Arbeitslosen leisten, frei nach dem Motto „Gemeinschaftliche Selbstständigkeit mit begrenztem Risiko“.

Literaturverzeichnis

- Achter, Willy** (2003): Beschäftigungswirksame Dienstleistungen anbieten. Die Stadtteilgenossenschaft Wedding für wohnortnahe Dienstleistungen eG, in: Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens/Paritätische Bundesakademie/Burghard Flieger (Hrsg.): Sozialgenossenschaften. Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, [AG SPAK Bücher], Neu-Ulm 2003, S. 105-113.
- Berliner Service-Genossenschaft/Sobanski, Michael** (2003): Genossenschaftliche Entwicklungsstrategien zur Schaffung und Sicherung neuer Arbeitsplätze in Stadtteilgenossenschaften und Beschäftigungsinitiativen unter besonderer Berücksichtigung von Beispielen aus Berlin, Brandenburg und Sachsen. Studie im Auftrag der Otto Brenner Stiftung, [Otto Brenner Stiftung], Berlin 2003.
- Bundesagentur für Arbeit** (2004a): 10 ausgewählte Eckwerte des Arbeitsmarktes nach Agenturen für Arbeit (Stand: Februar 2004), [Bundesagentur für Arbeit], Nürnberg 2004, unter: <http://www1.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200402/iiia4/s085a.pdf>, abgerufen am 05.04.2004.
- Bundesagentur für Arbeit** (2004b): Aktive Arbeitsmarktförderung – Übersicht (Stand: Februar 2004), [Bundesagentur für Arbeit], Nürnberg 2004, unter: <http://www1.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200402/iiia4/ampb.pdf>, abgerufen am 05.04.2004.
- Bundesagentur für Arbeit** (2004c): Arbeitsmarkt in Zahlen – Aktuelle Daten (Stand: Februar 2004), [Bundesagentur für Arbeit], Nürnberg 2004, unter: http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200402/iiia4/multi_heftd.pdf, abgerufen am 05.04.2004.
- Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens/Paritätische Bundesakademie/Flieger, Burghard** (Hrsg.) (2003): Sozialgenossenschaften. Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, [AG SPAK Bücher], Neu-Ulm 2003.
- Flieger, Burghard** (o. J.): Chancen zur Existenzsicherung von Sozialhilfeempfängern durch Genossenschaftsgründungen bei Nutzung eines Kombi-Lohnansatzes, unter: http://www.leibi.de/takaoe/84_13.htm, abgerufen am 19.03.2004.

- Hinterberger**, Markus (2004): Ich-AGs polieren Gründerstatistik auf. Erstmals seit 2000 kein Rückgang bei Betriebsgründungen. Osten stärker als Westen, in: Financial Times Deutschland v. 01.04.2004, S. 11.
- Investitionsbank Berlin** (2003): Mit den richtigen Schritten in die Selbständigkeit.. Existenzgründer-Leitfaden der IBB, 6. Aufl., (Stand: Juni 2003), [Investitionsbank Berlin], Berlin 2003.
- Investitionsbank Berlin** (o. J.): Merkblatt. Förderung der Gründung von Produktivgenossenschaften, [Investitionsbank Berlin], Berlin o. J.
- Kramer**, Jost W. (1996): Der Beitrag des Property-Rights-Ansatzes zur Erklärung wirtschaftlicher Entwicklung. Hinweise für die Politikgestaltung im Transformationsprozeß, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1996.
- Kramer**, Jost W. (2003a): Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft], Wismar 2003.
- Kramer**, Jost W. (2003b): Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft], Wismar 2003.
- Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern** (o. J.): De-minimis-Regel (Kundeninformationsblatt, W/875032-g1.DOC / 04-69, o. O., S. 1, unter http://www.lfivm.de/cgi-bin/lfi/lfi_such_ie.pl#, Programm: Existenzgründerinnendarlehen, Richtlinien und Antragsformulare, abgerufen am 05.04.2004.
- Maikranz**, Frank C. (2002): Das Existenzgründungs-Kompodium. Die wichtigsten Regeln auf dem Weg in die Selbstständigkeit, [Springer], Berlin/Heidelberg 2002.
- Maikranz**, Frank C./**Engels**, Volker (2003): Macher werden, aber wie? Interview, in die tageszeitung v. 06.09.2003, unter: <http://www.taz.de/pt/2003/09/06a0172.nf/textdruck>, abgerufen am 19.03.2004.
- Marburger Bank** (o. J.): Wir eG statt Ich AG. Eine chancenreiche Unternehmensform, unter [http://www.marburger-bank.de/_C1256CE9002E2E71.nsf/\(WWWFrame\)/XC-E6658FEB1E2409C1256E1600369C2E?OpenDocument](http://www.marburger-bank.de/_C1256CE9002E2E71.nsf/(WWWFrame)/XC-E6658FEB1E2409C1256E1600369C2E?OpenDocument), abgerufen am 19.03.2004,
- Münkner**, Hans-H. (2002): Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung. „Multi-stakeholder Genossenschaften“ in der internationalen Praxis, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 2002.
- o. A.** (2000): Öffentliche Finanzierungshilfen für Existenzgründer/-gründerinnen (Stand: November 2000), Info-Blatt: Nr. 2 Existenzgründung/-sicherung, [o. V.], o. O. 2000.
- Röpke**, Jochen (1978a): Probleme des Neuerungstransfers zwischen Ländern unterschiedlicher Entwicklungsfähigkeit, in: Ordo, Band 29, 1978, S. 245-279.
- Röpke**, Jochen (1978b): Der Einfluß des Weltmarktes auf die wirtschaftliche Entwicklung, in: Bernd Schiemenz (Hrsg.): Weltwirtschaftsordnung und Wirtschaftswissenschaft, [G. Fischer], Stuttgart/New York 1978, S. 30-52.
- Röpke**, Jochen (1992): Cooperative Entrepreneurship. Entrepreneurial Dynamics and their

Promotion in Self-help Organizations, [Marburg Consult für Selbsthilfeförderung], Marburg 1992.

Schumpeter, Joseph A. (1993a): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 8. Aufl., [Duncker & Humblot], Berlin 1993.

Schumpeter, Joseph A. (1993b): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 7. Aufl., [A. Francke], Tübingen/Basel 1993.

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (2003): Richtlinien für die Vergabe von Existenzgründungsdarlehen nach dem Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitischen-Rahmenprogramm (ARP), SenWiArbFrau V B, vom 5. März 2003, [Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen], Berlin 2003, auch unter: http://www.investitionsbank.de/ib_1_2/ib_1_2_2/ib_1_2_2_3/ib_txt_1_2_2_3_1_4_2.html, abgerufen am 02.04.2004.

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (2004): Info-Heft „Existenzgründung“ (Stand: 16. März 2004), [Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen], Berlin 2004.

Weyerer, Godehard (2002): Wenn Papa nichts mehr taugt. Aggressiv oder defensiv – wie Kinder auf die Arbeitslosigkeit ihrer Eltern reagieren, changeX v. 14.05.2002, unter <http://www.changeX.de>, abgerufen am 20.03.2004.

Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern (1999): Richtlinie zur Gewährung von Landesdarlehen zur Förderung von Existenzgründungen von kleinen und mittleren Unternehmen, insbesondere des Handwerks, des Handels, der Dienstleistungen einschließlich des Fremdenverkehrs und der Freien Berufe in Mecklenburg-Vorpommern – Existenzgründerinnendarlehensprogramm –, in: Amtsblatt für Mecklenburg-Vorpommern 1999, S. 911-913.

Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.) (2003): Förderinstrumente für Industrie, gewerbliche Wirtschaft und Handwerk in Mecklenburg-Vorpommern (Stand: Juni 2003), [Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern], Schwerin 2003.

Autorenangaben

Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fachbereich Wirtschaft
Hochschule Wismar
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131
E-mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2003 Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?
- Heft 02/2003 Julia Neumann-Szyszka: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen
- Heft 03/2003 Melanie Pippig: Möglichkeiten und Grenzen der Messung von Kundenzufriedenheit in einem Krankenhaus
- Heft 04/2003 Jost W. Kramer: Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform
- Heft 05/2003 Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept
- Heft 06/2003 Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg: Das Marketingniveau in der Kunststoffbranche Westmecklenburgs
- Heft 07/2003 Uwe Lämmel: Data-Mining mittels künstlicher neuronaler Netze
- Heft 08/2003 Harald Mumm: Entwurf und Implementierung einer objektorientierten Programmiersprache für die Paula-Virtuelle-Maschine
- Heft 09/2003 Jost W. Kramer: Optimaler Wettbewerb – Überlegungen zur Dimensionierung von Konkurrenz
- Heft 10/2003 Jost W. Kramer: The Allocation of Property Rights within Registered Co-operatives in Germany
- Heft 11/2003 Dietrich Nöthens/Ulrike Mauritz: IT-Sicherheit an der Hochschule Wismar
- Heft 12/2003 Stefan Wissuwa: Data Mining und XML. Modularisierung und Automatisierung von Verarbeitungsschritten
- Heft 13/2003 Bodo Wiegand-Hoffmeister: Optimierung der Sozialstaatlichkeit durch Grundrechtsschutz – Analyse neuerer Tendenzen der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu sozialen Implikationen der Grundrechte -
- Heft 14/2003 Todor Nenov Todorov: Wirtschaftswachstum und Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zu einer Marktwirtschaft in Bulgarien
- Heft 15/2003 Robert Schediwy: Wien – Wismar – Weltkulturerbe. Grundlagen, Probleme und Perspektiven
- Heft 16/2003 Jost W. Kramer: Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland
- Heft 01/2004 Uwe Lämmel: Der moderne Frege
- Heft 02/2004 Harald Mumm: Die Wirkungsweise von Betriebssystemen am Beispiel der Tastatur-Eingabe
- Heft 03/2004 Jost W. Kramer: Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche

| | |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Heft 04/2004 | Uwe Sassenberg: Stand und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Technologietransfers an der Hochschule Wismar |
| Heft 05/2004 | Thomas Gutteck: Umfrage zur Analyse der Kunden des Tourismuszentrum Mecklenburgische Ostseeküste GmbH |
| Heft 06/2004: | Anette Wilhelm: Probleme und Möglichkeiten zur Bestimmung der Promotioneffizienz bei konsumentengerichteten Promotions |
| Heft 07/2004: | Jana Otte: Personalistische Aktiengesellschaft |
| Heft 08/2004 | Andreas Strelow: VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft |
| Heft 09/2004 | Jost W. Kramer: Zur Eignung von Forschungsberichten als einem Instrument für die Messung der Forschungsaktivität |
| Heft 10/2004 | Jost W. Kramer: Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Das Beispiel Berlin |