



Referat anlässlich der 4. Tagung des Arbeitskreises Museumsmanagement
„Marktchancen für Museen“ im Freilichtmuseum am Kiekeberg

„Die Genossenschaft verbindet Menschen“

Dr. Burchard Bösche, Hamburg, Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich möchte Ihnen die Rechtsform der Genossenschaft vorstellen, weil ich der Meinung bin, dass sie sich für die privatrechtliche Führung von Museen eignet. Mein Referat habe ich unter die Überschrift gestellt: „Die Genossenschaft verbindet Menschen“, weil mit diesem Satz der entscheidende Vorzug der Genossenschaft gegenüber anderen privaten Rechtsformen benannt ist. Man könnte sogar weitergehen und sagen: „Die Genossenschaft aktiviert Menschen“, was an vielen historischen und aktuellen Beispielen zu belegen ist.

Ich spreche hier für den Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften, der seit seiner Gründung im Jahre 1903 seinen Sitz in Hamburg hat.

1. In Westdeutschland trifft man inzwischen viele Menschen, die mit dem Begriff Konsumgenossenschaft überhaupt nichts mehr anfangen können. Es ist vergessen, dass die Konsumgenossenschaften als Selbsthilfeorganisationen der Arbeiter zur Sicherung einer preiswerten und qualitativ ordentlichen Lebensmittelversorgung einst über 10% des Lebensmittelmarktes kontrollierten und dass sie von den Nazis immerhin für so wichtig gehalten wurden, dass sie eine ganze Serie von Sondergesetzen erlassen haben, um die Konsumgenossenschaften zu beseitigen.

Anders ist die Wahrnehmung in Ostdeutschland. Dort ist der „Konsum“ noch heute jedermann ein Begriff, auch wenn sich die Zahl der Genossenschaften nach der Vereinigung drastisch reduziert hat.

Der konsumgenossenschaftliche Sektor in Deutschland umfasst heute noch rund 70 Genossenschaften mit etwa 900.000 Mitgliedern und einem Gesamtumsatz von rund 5 Mrd. DM.

Der eine oder die andere von Ihnen wird sich noch erinnern an den co op - Skandal und an Herrn Otto, den Vorstandsvorsitzenden der co op AG. Dieser Vorgang aber betraf nicht die Genossenschaften, die unter gleichem Firmenzeichen arbeiteten, sondern die Aktiengesellschaft. Die war entstanden, weil damals viele glaubten, dass die Rechtsform unerheblich sei, wenn man nur einig sei über die Ziele. Gerade der co op - Skandal ist aber ein hervorragender Beleg dafür, dass gerade von der Rechtsform entscheidende Rückwirkungen auf die Art und Weise ausgehen, wie tatsächlich das Geschäft betrieben wird.

2. Die Genossenschaft hat tiefe historische Wurzeln. Ohne dass es damals bereits das ausdifferenzierte Rechtsinstitut gab, wurden historisch als Genossenschaften oft Vereinigungen von Menschen zu einem gemeinschaftlichen, oft lebenswichtigen Zweck bezeichnet, beispielsweise Deichgenossenschaften, die gemeinsam ihr Land gegen das Meer verteidigten.



Von einer Genossenschaftsbewegung sprechen wir, seit Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts sich anschickten, im Bereich der Handwerker einerseits und der Bauern andererseits gemeinsame Wirtschaftsbetriebe zur Verbesserung des Absatzes, der Kreditbeschaffung und des Rohstoffbezuges ins Leben zu rufen. Den Bemühungen von Hermann Schulze-Delitzsch als Mitglied des preußischen Abgeordnetenhauses ist es zu verdanken, dass bereits 1867 ein preußisches „Gesetz betreffend die privatrechtliche Stellung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ erlassen wurde. Dieses Gesetz wurde 1871 zum Reichsgesetz. 1889 wurde das Genossenschaftsrecht grundlegend neu gestaltet und erlassen als „Reichsgesetz betreffend der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften.“ Dieses Gesetz gilt - natürlich mit zahlreichen Novellierungen - bis heute.

3. Wenn man eine Genossenschaft mit wenigen Worten charakterisieren will, dann kann man sagen, sie ist ein Verein, ein wirtschaftlicher Verein, der viele Parallelen hat mit dem Verein des bürgerlichen Gesetzbuches. Der wesentliche Unterschied zum e.V. des BGB ist, dass ein Verein uneingeschränkt nur für ideelle Zwecke gegründet werden darf, während ein Verein, „dessen Zweck auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist“, seine Rechtsfähigkeit nur durch staatliche Verleihung, also durch eine besondere Konzession erlangt, wie § 22 BGB zu entnehmen ist. Der wirtschaftliche Verein im Sinne von § 22 BGB spielt daher in der Rechtswirklichkeit so gut wie keine Rolle. Allerdings ist zu beobachten, dass es zahlreiche Idealvereine gibt, die tatsächlich auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet sind und nur deshalb unangefochten existieren, weil das Prinzip gilt: Wo kein Kläger, da kein Richter.“

4. § 1 Genossenschaftsgesetz definiert die Genossenschaften als „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken.“ Damit ist der wesentliche Unterschied zu anderen Gesellschaftsformen benannt. Eine Genossenschaft muss von Gesetzes wegen einen „Förderzweck“ haben, das heißt ein geschäftliches Ziel, das nicht darauf gerichtet ist, aus Geld mehr Geld zu machen. Es geht viel mehr um die konkrete Unterstützung des „Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder“. Die Beispielsliste in § 1 Genossenschaftsgesetz macht deutlich, was damit gemeint ist, wenn die typischen Genossenschaften aufgezählt werden:

1. Vorschuss- und Kreditvereine,
2. Rohstoffvereine,
3. Vereine zum gemeinschaftlichen Einkauf landwirtschaftlicher oder gewerblicher Erzeugnisse (Absatzgenossenschaften, Magazinvereine),
4. Vereine zur Herstellung von Gegenständen und zum Verkauf derselben auf gemeinschaftliche Rechnung (Produktivgenossenschaften),
5. Vereine zum gemeinschaftlichen Einkauf von Lebens- und Wirtschaftsbedürfnissen im Großen und Ablass im Kleinen (Konsumvereine),
6. Vereine zur Beschaffung von Gegenständen des landwirtschaftlichen oder gewerblichen Betriebes und zur Benutzung derselben auf gemeinschaftliche Rechnung,
7. Vereine zur Herstellung von Wohnungen.



Es geht also immer um einen konkreten Nutzen für die Mitglieder der Genossenschaft, sei es für ihren privaten Haushalt, sei es für ihren Betrieb.

Die Liste der Genossenschaftstypen ist nicht abschließend, so dass durchaus untypische Genossenschaften existieren, von deren Bildung der Gesetzgeber 1889 noch keine Vorstellung hatte.

5. In ihrem Ursprung waren die Genossenschaften Kinder der Not. Das gilt sowohl für die Produktions- und Absatzgenossenschaften, die Produktivgenossenschaften, die Konsumvereine wie auch die Wohnungsgenossenschaften. Den von der Industrialisierung bedrohten Handwerkern gaben sie die Möglichkeit des günstigen Einkaufs, den Bauern die Möglichkeit zur Erschließung entfernter Märkte und beispielsweise durch die Molkereigenossenschaften die Möglichkeit gemeinsam die für den Einzelbetrieb unbezahlbare Technik zu nutzen. Kreditgenossenschaften wurden von Handwerkern und Bauern gegründet, denen die normalen Geschäftsbanken keine akzeptablen Kredite einräumen wollten und die miserable Qualität der Lebensmittel und die oft übersteuerten Preise veranlassten schließlich die Arbeiter, im ganzen Land Konsumgenossenschaften zu gründen, Lebensmittel gemeinsam einzukaufen und schließlich in eigenen Fabriken die Produkte des täglichen Bedarfs herzustellen.

6. Nun ist die Rechtsform Genossenschaft keineswegs auf die Typen beschränkt, die das Genossenschaftsgesetz vorgibt. Unverzichtbar ist nur, dass einen gemeinschaftlichen Geschäftszweck gibt, mit dem die Mitglieder der Genossenschaft gefördert werden sollen. Dieser Zweck muss keineswegs im materiellen liegen, es kann durchaus ein gemeinsames ideelles Ziel sein, das die Mitglieder der Genossenschaft verbindet. Und damit wären wir beim Museum. Denn Belehrung, Unterhaltung und Erholung sind durchaus wirtschaftliche Zwecke, die in einem Haushalt verfolgt werden.

Wenn man sich die Geschichte der Genossenschaften ansieht, kann man sagen, dass die mit der Genossenschaft verfolgten Ziele in vielen Fällen über die eng begriffenen wirtschaftlichen Zwecke hinausgewiesen haben. Menschen haben sich zusammengetan und tun sich zusammen, um gemeinsam etwas zu erreichen, was jeder einzelne alleine nicht schafft: „Einer alle - alle für einen“. Genossenschaft ist immer auch ein Stück Lebensgefühl, Lebensart, wie man es vor allem in kleineren Genossenschaften auch heute noch vielfach erleben kann. In unserem Archiv haben wir ein genossenschaftliches Liederbuch, das einst Heinrich Kaufmann, der damalige Vorsitzende des Zentralverbandes deutscher Konsumvereine herausgegeben hat. Wer kann sich vorstellen, dass ein Verband von GmbHs oder Aktiengesellschaften ein Liederbuch herausgibt?

Die ideelle Motivation, das Überschreiten des engen wirtschaftlichen Zweckes ist keine Spezialität der Genossenschaften im vorletzten Jahrhundert. Solche Erscheinungen sind auch heute zu beobachten. Als Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V. haben wir zahlreiche Neugründungen von Genossenschaften in den letzten Jahrzehnten und die Entwicklung dieser Genossenschaften begleitet. Die enorme Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel hat es mit sich gebracht, dass die Konsumgenossenschaften in ihrem klassischen Tätigkeitsbereich - von wenigen Ausnahmen abgesehen - in ein Nischendasein zurückgedrängt worden sind. Aber es wurden neue Felder für die Genos-



senschaft erschlossen, auf denen die überkommenen Prinzipien der Selbstverwaltung, Selbstorganisation und Selbstverantwortung sich bewährt haben. So werden beispielsweise Waldorfschulen als Genossenschaften geführt. Betrieb aus dem Bereich ökologischer Nahrungsmittel bestehen in der Form der Genossenschaft und zwar sowohl als Einzelhandels- als auch als Großhandelsbetriebe wie auch als Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften, die Bauern einerseits und die Konsumenten andererseits zusammenbringen. Es gibt Assistenzgenossenschaften, in denen Behinderte sich zusammengeschlossen haben, um ihre Betreuung selbst zu organisieren. Auch die taz ist Mitglied des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften e.V., und sie hat sicher nicht unbedacht die Rechtsform der Genossenschaft gewählt. Fast in jeder Ausgabe finden Sie einen Aufruf: „Kauft die taz!“ Es ist offensichtlich ein erfolgreicher Weg, sich einen möglichst großen Kreis von Gesellschaftern, und das heißt: von Geldgebern zu erschließen.

Ein besonders interessantes Beispiel einer erfolgreichen Genossenschaftsneugründung stellt die Kommunbräu e.G. in Kulmbach dar. In Kulmbach gibt es sicherlich genügend Bier. Dennoch fand ein Kreis von Menschen, der sich schließlich auf über 400 ausweitete, dass das angebotene Bier qualitativ unzureichend sei und dass es außerdem an einer geeigneten Stelle mangle, das gute Bier gemeinsam zu trinken. Diese Erkenntnis brachte schließlich die Menschen dazu, für jeweils 4.000,- DM einen Geschäftsanteil der neuen Genossenschaft zu zeichnen, so dass 1,6 Mio. DM an Eigenkapital zusammenkamen. Zusammen mit einem Bankkredit waren dann die Mittel vorhanden, eine neue Brauerei mit einer neuen Brauereigaststätte zu bauen und die Stadt mit dem Bier zu versorgen, das die Kenner der wahren Braukunst schätzen. Dieses Beispiel ist nicht nur interessant hinsichtlich der aufgebrachten Geldsumme. Denn sie hätte für das Projekt nicht gelangt. Mindestens so wichtig war es, dass sich im Kreise der Mitglieder der Genossenschaft zahlreiche Personen fanden, die ihre besonderen Kenntnisse und Qualifikationen in den Gründungsprozess und in den laufenden Geschäftsbetrieb eingebracht haben und einbringen. Da waren Architekten, die Bauplanung machten und den Bau betreuten, da waren EDV-Fachleute, die die Verwaltung einrichteten, da sind Kaufleute und Wirtschaftsprüfer, die für eine geordnete kaufmännische Abwicklung sorgen, um nur einige zu nennen, die für den Erfolg wichtig waren und wichtig sind. Es sind Leute, die für den Genuss eines wirklich guten Bieres bereit sind, in erheblichem Umfang ehrenamtliche Arbeit zu leisten, ohne die diese fantastische Genossenschaften sicher nicht existieren könnten. Und das ist es, was ich eingangs meinte, dass die Genossenschaft nicht nur Menschen verbindet, sondern auch Menschen aktiviert.

7. Trotz des beschriebenen, nicht selten anzutreffenden ehrenamtlichen Engagements ist die Genossenschaft natürlich keine Spaßveranstaltung, sondern eine ernsthafte Angelegenheit bei der es typischerweise viel Geld bewegt wird. Für die verantwortliche Geschäftsleitung hat die Genossenschaft einen Vorstand, der aus mindestens zwei Personen besteht. Die Vorstandsmitglieder haben, wie das Genossenschaftsgesetz es formuliert, „bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft anzuwenden.“ Die Verletzung dieser Sorgfaltspflicht kann durchaus Haftungskonsequenzen auslösen. Darüber sollte sich der Vorstand im klaren sein und aus diesen Gründen ist es auch in der Regel nicht sinnvoll, den Vorstand über die gesetzliche Regelzahl von zwei Personen hinaus wesentlich zu vergrößern. Der Vorstand kann ehren- oder hauptamtlich besetzt werden, bei kleineren Genossenschaften findet man es häufig, dass ein Vorstandsmitglied hauptamtlich tätig ist und das zweite eh-



renamtlich. Denkbar ist auch ein vollständig ehrenamtlicher Vorstand, der das tägliche Geschäft einem angestellten hauptamtlichen Geschäftsführer überlässt. Aber immer muss dabei klar sein, dass der Vorstand für die ordnungsgemäße Leitung der Genossenschaft verantwortlich ist.

Wie beim Verein wird der Vorstand von der Mitgliederversammlung gewählt. Das Gesetz lässt es aber auch zu, dass im Statut der Genossenschaft festgelegt wird, dass der Vorstand durch den Aufsichtsrat gewählt wird.

Möglich ist auch, dass die Vorstandsbestellung als Sonderrecht einem Mitglied der Genossenschaft zusteht. Eine solche Regelung wird aber nur funktionieren, wenn sie bereits bei der Gründung in der Satzung verankert wird.

Abschließend noch den Hinweis, dass Mitglied des Vorstandes nur sein kann, wer seinerseits Mitglied der Genossenschaft ist.

8. Die Mitglieder der Genossenschaft bilden die Generalversammlung. Das Besondere des Genossenschaftsrechts ist es, dass das Prinzip gilt: „Ein Mitglied eine Stimme.“ Ein Mitglied kann durchaus mehrere Geschäftsanteile haben. Dies führt jedoch nicht dazu, dass sich die Anzahl ihrer Stimmen erhöht, worin ein wesentlicher Unterschied zur AG oder zur GmbH liegt. Das Gesetz lässt aber zu, dass die Anzahl der Stimmen pro Mitglied bis auf drei erhöht wird, wobei die Verleihung des Mehrfachstimmrechts nicht notwendigerweise an den Besitz mehrerer Geschäftsanteile gebunden ist. Es ist denkbar, dass Mitglieder, die die Genossenschaft in besonderer Weise fördern, beispielsweise durch Leistung ehrenamtlicher Arbeitsstunden, dafür zusätzliche Stimmen in der Generalversammlung erhalten. Wichtig ist nur, dass die Kriterien für das Mehrfachstimmrecht im Statut festgelegt sind.

Hat eine Genossenschaft mehr als 1.500 Mitglieder, dann kann durch das Statut die Generalversammlung durch eine Vertreterversammlung ersetzt werden. Ich denke aber, dass dies für eine Museumgenossenschaft nicht in Frage kommt, da die Verbindung zu den Mitgliedern im Vordergrund stehen sollte, und die wird nicht zuletzt über die Generalversammlung gepflegt.

9. Jede Genossenschaft muß einen Aufsichtsrat haben. Dieser besteht nach dem Gesetz aus drei von der Generalversammlung zu wählenden Mitgliedern, wobei die Zahl der Aufsichtsratsmitglieder durch das Statut erhöht werden kann. Seine Aufgaben beschreibt § 38 Abs. 1 Genossenschaftsgesetz so: „Der Aufsichtsrat hat den Vorstand in allen Zweigen der Verwaltung zu überwachen und zu dem Zweck sich von dem Gange der Angelegenheiten der Genossenschaft zu unterrichten. Er kann jederzeit über dieselben Berichterstattung von dem Vorstand verlangen und selbst oder durch einzelne von ihm zu bestimmende Mitglieder die Bücher und Schriften der Genossenschaft einsehen, sowie den Bestand der Genossenschaftskasse und die Bestände an Effekten, Handelspapieren und Waren untersuchen. Der Aufsichtsrat hat den Jahresabschluss, den Lagebericht und den Vorschlag für die Verwendung des Jahresüberschusses oder die Deckung des Jahresfehlbetrages zu prüfen; über das Ergebnis der Prüfung hat er der Generalversammlung vor der Feststellung des Jahresabschlusses zu berichten.“



Er hat eine Generalversammlung zu berufen, wenn dies im Interesse der Genossenschaft erforderlich ist. Weitere Obliegenheiten des Aufsichtsrats werden durch das Statut bestimmt.“

Genossenschaftsstatuten sehen vielfach vor, dass der Vorstand den Aufsichtsrat vor bestimmten Entscheidungen fragen muss und dass über bestimmte Angelegenheiten nur durch übereinstimmenden Beschluss entschieden werden kann. Eine solche Ausgestaltung des Aufsichtsratsamtes sollte jedoch nicht zu weit getrieben werden, damit die Verantwortlichkeiten klar bleiben und nicht verwischt werden. Auch für den Aufsichtsrat gilt das, was oben für den Vorstand bereits gesagt worden ist. Seine Mitglieder haften dafür, dass sie die im Geschäft erforderliche Sorgfalt tatsächlich einhalten. Im übrigen gilt für den Aufsichtsrat dasselbe wie für den Vorstand: Mitglied des Gremiums kann nur sein, wer gleichzeitig Mitglied der Genossenschaft ist.

10. Der besondere Vorzug der Genossenschaft gegenüber der GmbH oder der Kommanditgesellschaft ist die Einfachheit, mit der man Mitglied wird und mit der man die Mitgliedschaft auch wieder aufgeben kann. Es bedarf dafür keiner Eintragung ins Handelsregister, keiner notariell beglaubigten Erklärung sondern einfach nur der Unterschrift unter ein Beitrittsformular und eines Aufnahmebeschlusses durch die Genossenschaft.

Ein Mitglied übernimmt mit seiner Beitrittserklärung grundsätzlich einen Geschäftsanteil, nach der vollen Einzahlung dieses Geschäftsanteils ist die Übernahme weitere Anteile möglich.

Die Höhe des Geschäftsanteils ist beliebig, er kann 5,- DM betragen oder 5.000,- DM. Für ein Museum ist es sicher sinnvoll, dass die Geschäftsanteile von dem neuen Mitglied sofort voll eingezahlt werden, rechtlich notwendig ist dies jedoch nicht. Es reicht, wenn zunächst 10% des Geschäftsanteils eingezahlt werden, die restlichen 90% können bei entsprechendem Finanzbedarf auch später angefordert werden.

Ist der Geschäftsanteil voll eingezahlt, trifft das Mitglied - bei entsprechender Satzungs-gestaltung - keine weitere Haftung mehr. Insoweit steht die Genossenschaft grundsätzlich der GmbH gleich.

11. So einfach, wie das Mitglied der Genossenschaft beitreten kann, so einfach kann es sie auch wieder verlassen. Erforderlich ist dafür nur die schriftlich Kündigung und die Einhaltung der Kündigungsfrist. Die Kündigung kann jeweils nur zum Ende des Geschäftsjahres erfolgen. Durch Statut kann die Kündigungsfrist bis auf 5 Jahre ausgedehnt werden.

Nach Ablauf der Kündigungsfrist muss sich die Genossenschaft mit dem ausgeschiedenen Mitglied auseinandersetzen. Dies bedeutet, dass das Mitglied sein eingezahltes Geschäftsguthaben zurückerstattet bekommt, abzüglich der von diesem Guthaben abgeschriebenen Verluste und zuzüglich der dem Guthaben gutgeschriebenen Gewinne.

Die einfache Kündbarkeit der Mitgliedschaft kann für die Genossenschaft in Problem darstellen, nämlich dann, wenn zahlreiche Mitglieder gleichzeitig kündigen und die ausgeschiedenen Mitglieder nicht rechtzeitig durch Neuwerbung ausgeglichen werden können.



Begrenzen kann man dieses Problem durch eine entsprechend lange Kündigungsfrist und andererseits dadurch, dass man die Mitgliedschaft in der Genossenschaft an die Zahlung eines Eintrittsgeldes koppelt. Dieses Eintrittsgeld kann auf der Grundlage des Statuts grundsätzlich in beliebiger Höhe erhoben werden. Beim Ausscheiden aus der Genossenschaft ist das Eintrittsgeld, anders als das Geschäftsguthaben nicht zurückzuzahlen, sondern verbleibt bei der Genossenschaft.

12. Gegenüber der GmbH oder der Aktiengesellschaft kennzeichnet die Genossenschaft eine weitere Besonderheit: Sie muss Mitglied eines genossenschaftlichen Prüfungsverbandes sein. Der Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften, den ich vertrete, ist ein solcher genossenschaftlicher Prüfungsverband. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Verbände, insgesamt etwa 35 im Bundesgebiet.

Die gesetzliche Pflichtmitgliedschaft in einem Prüfungsverband besteht seit der Genossenschaftsnovelle von 1933. Diese verarbeitete die Erfahrungen der Weltwirtschaftskrise, die gezeigt hatten, dass die einem Prüfungsverband angehörenden Genossenschaften die Krise sehr viel besser überstanden, als diejenigen Genossenschaften, die nur eine interne Revision hatten. Die gesetzlich vorgeschriebene Prüfung reflektiert damit, dass in einer Genossenschaft viel Geld bewegt wird, sie sich andererseits nicht selten auf ehrenamtliches Engagement mit dessen notwendigen Schwankungen stützt. Die genossenschaftliche Prüfung ist damit ein Element, das den Genossenschaften die Professionalität sichern soll. Dabei geht die Prüfung über das hinaus, was das Handelsgesetzbuch für Aktiengesellschaften und GmbHs vorschreibt. Geprüft wird nicht nur die Richtigkeit des Jahresabschlusses, sondern darüber hinaus auch die Ordnungsgemäßheit der Geschäftsführung, was bedeutet, dass der Prüfungsverband sich mit den Einzelheiten des Geschäftsbetriebs vertraut machen muss, wenn er ein kompetentes Urteil abgeben will. Die genossenschaftliche Prüfung wird daher auch Betreuungsprüfung genannt, weil prüfen und Ratschläge für die bessere Geschäftsführung andererseits notwendigerweise zusammengehören.

Dass dies ein erfolgreiches Modell ist, zeigt sich daran, dass Genossenschaften weit unterdurchschnittlich von Insolvenzen betroffen sind und sich daher, trotz oder gerade wegen des ehrenamtlichen Engagements als wirtschaftlich besonders stabile Einrichtungen erweisen.

Da Museen typischerweise auch staatliche Gelder erhalten, dürfte sich die Tatsache, dass die Verwendung dieser Gelder durch einen Prüfungsverband überwacht wird, durchaus positiv darstellen. Man muss die Kosten für den Prüfungsverband als Kosten der Rechtsform Genossenschaft mit einrechnen. Zumindest bei mittleren und größeren Museen dürften dies jedoch keine zusätzlichen Kosten sein, da diese Einrichtungen sicher nicht auf eine externe Prüfung verzichten können.

Das Ansehen der Genossenschaft als einer Rechtsform solider Unternehmen – die allerdings auf dem Lande bekannter ist als in der Stadt – ist sicher auch förderlich dafür, Geldgeber zu finden, die sich sicher sein wollen, dass ihr Geld im Sinne des Museumszwecks verwendet wird. Dies dürfte besonders dann von Bedeutung sein, wenn man Mitglieder, also Geldgeber finden will, die sich durchaus bewusst sind, dass sie auf die Einzahlung ihres Geschäftsanteils kaum jemals eine Rendite bekommen werden und mögli-



cherweise auch den eingezahlten Geschäftsanteil nie wiedersehen werden. Gerade dann kommt es darauf an, die Ordnungsgemäßheit der Geschäftsführung außer jeden Zweifel zu stellen. Denn ideeller Zweck und professionelle Handhabung dürfen nicht zu Gegensätzen werden.

13. Ich stelle mir vor, dass die Umwandlung eines Museums in eine Genossenschaft wesentlichen Einfluss auf die „Unternehmenskultur“ haben kann. Museumsbesucher werden zu Museumseigentümern. Sie werden sich dauerhaft für das Museum interessieren und werden in ihrem persönlichen Umfeld für das Museum werben. Jedes neue Mitglied der Genossenschaft ist darum auch Werbeträger, Marketingmedium. Da die Genossenschaft Betreiberin des Museums ist, wird diese Beziehung sicher noch enger sein, als die zwischen den Mitgliedern des Fördervereins und des Museums.

Die Bindung an den ideellen Zweck des Museums wird – wie beim Förderverein – sicher auch viele Mitglieder der Genossenschaft dazu bringen, zusätzliche ehrenamtliche Arbeit zu leisten. Es besteht die Möglichkeit, dieses ehrenamtliche Engagement durch Gewährung zusätzlicher Stimmrechte in der Generalversammlung zu honorieren, ohne damit die Genossenschaft finanzielle zu belasten.

Die veränderte Stellung der Museumsbesucher wird Rückwirkungen haben auf die Beschäftigten des Museums. Die Mitglieder der Genossenschaften werden diesen gegenüber als Arbeitgeber auftreten und durchaus Ansprüche formulieren. Dies aber sind Ansprüche von Menschen, die sich in besonderer Weise für das Museum engagieren und damit auch die Arbeitsplätze der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern. Sie sind kein abstrakter öffentlicher Arbeitgeber, der seine finanziellen Mittel irgendwie anonym vom Steuerzahler holt. Und schließlich können die Beschäftigten selbst Mitglieder der Genossenschaft und damit Miteigentümer des Betriebes werden, in dem sie arbeiten. Auch das wird Auswirkungen haben auf die Art und Weise, wie sie ihr Arbeitsverhältnis sehen. Dieses Geflecht zwischenmenschlicher Beziehungen ist das Element, dass die Genossenschaft gegenüber anderen Gesellschaftsformen aber auch gegenüber der Stiftung überlegen macht. Ohne die Menschen ist – das darf ich respektlos sagen – ein Museum ein staubiges Lager nutzloser Gegenstände. Genossenschaft verbindet die Menschen, die Genossenschaft aktiviert die Menschen, die Genossenschaft kann daher nach meiner Überzeugung wesentlich zum Erfolg der Veranstaltung Museum beitragen. Dabei sehe ich allerdings die Genossenschaft nicht unbedingt als Alternative zur Stiftung. Als Träger von Vermögen und als Zieleinrichtung für Vermögensübertragungen hat die Stiftung durchaus ihren Sinn und es dürfte gar nicht schwer sein, beide Rechtsformen so miteinander zu verbinden, dass ein optimales Ergebnis erzielt wird.

Juni 2000