

Geschäftsmodelle mit Wirkung: Wie Struktur und Rechtsform nachhaltig Wert schaffen

Abschlussbericht zum Projekt „StartUPsGEno:
Entwicklung eines Lehr- und Beratungsmoduls für
Startups zur Evaluierung der Rechtsform Genossenschaft“.

Herausgeber:

CyberForum e.V. ,
Karlsruhe Institut für Technologie

Gefördert von:

GENO-Stiftung
WissenSchafftPartner

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
1. Einleitung: Das Genossenschaftsmodell als Alternative für Startups	2
2. Integration in bestehende Unterstützungsprogramme für Startups	3
3. Konzept und Evaluierung	5
3.1 Format und Zielgruppe	5
3.2 Inhalt	6
3.3 Evaluation	9
4. Ausblick und Gestaltungsoptionen	12
5. Über dieses Whitepaper	15

Zusammenfassung

Die Genossenschaft als Unternehmensform gewinnt im Kontext nachhaltiger, partizipativer und gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle zunehmend an Bedeutung, auch für Startups. Genossenschaften bieten Vorteile wie demokratische Governance, Solidarität und Gemeinwohlorientierung. Allerdings stehen Genossenschaften gerade im Startup Kontext auch vor Herausforderungen wie Kapitalbeschaffung und Schwierigkeiten bei der Skalierung.

Im Rahmen des Projekts „StartUPsGEno“ wurde die Eignung der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) für Startups untersucht. Ziel war die Entwicklung eines Lehr- und Beratungsmoduls, um die eG unter Gründer:innen bekannter zu machen und als strategische Gründungsoption darzustellen.

Dabei lag der Fokus auf der Entwicklung und Implementierung eines spezialisierten Lehrinhalts, der Startups und Studierende dabei unterstützen kann, die Eignung der Rechtsform der Genossenschaft für ihr Geschäftsmodell zu bewerten. Ein zentraler Bestandteil des Projekts war die Durchführung eines Workshops, der sowohl theoretische als auch praktische Einblicke in das Genossenschaftsmodell bot.

Die Evaluation des Workshops zeigt, dass Praxisbeispiele besonders wertvoll sind und das Interesse an der Genossenschaft als Rechtsform wecken. Basierend auf den Erkenntnissen des Projekts werden Empfehlungen für die Integration des Genossenschaftsmodells in bestehende Gründungsprogramme abgeleitet. Diese umfassen unter anderem die Bereitstellung von Informationsmaterialien, die Einbindung in Beratungsangebote und die Verknüpfung mit verwandten Themen. Das Projekt verdeutlicht, dass die Genossenschaft ein hohes Potenzial für nachhaltige und resiliente Unternehmensgründungen bietet und systematisch in Programme integriert werden sollte, die sich an sozial oder ökologisch orientierte Gründer:innen richten.

1. Einleitung: Das Genossenschaftsmodell als Alternative für Startups

Die Genossenschaft (kurz „e.G.“ oder „eG“) als Unternehmensform erfährt im Zuge der Suche nach nachhaltigen, partizipativen und gemeinwohlorientierten Organisationsmodellen zunehmend Beachtung, auch im Startup-Kontext. Forschung und Praxis zeigen jedoch ein ambivalentes Bild hinsichtlich ihrer Wahrnehmung, Eignung und Verbreitung bei Neugründungen.

Wahrnehmung von Genossenschaften unter Gründer:innen

Auf der positiven Seite wird die Genossenschaft häufig mit demokratischer Governance, Solidarität unter Mitgliedern und Gemeinwohlorientierung assoziiert. Gründer:innen, die sich für dieses Modell entscheiden, schätzen insbesondere die Seriosität, die Begrenzung der Haftung, flexible Finanzierungsformen sowie die Möglichkeit, unternehmerisches Handeln mit persönlicher Sinnstiftung zu verbinden¹. Studien zeigen zudem, dass kooperativ getragene Unternehmen nicht zwingend weniger profitabel sind als klassische, investorengetragene Startups – im Gegenteil: Der kooperative Gewinn kann nachhaltiger und stabiler sein.²

Dem gegenüber stehen weit verbreitete Vorurteile und praktische Hürden. Genossenschaften gelten vielen Gründer:innen als bürokratisch, schwer skalierbar und wenig innovativ. Sie erscheinen als wenig sichtbare oder „veraltete“ Option im dynamischen Gründungsumfeld. Auch die Prüfungspflicht und die Sorge um Kontrollverlust oder Gewinnteilung schrecken potenzielle Gründer:innen ab. In der Startup-Welt fehlt es bislang an einem etablierten Standard oder Role Models für diese Rechtsform.³

Stärken und Schwächen für Startups

Wissenschaftliche Arbeiten und Praxisberichte zeigen, dass die Genossenschaft zahlreiche strukturelle Stärken für Startups bietet: Der unkomplizierte Ein- und Austritt von Mitgliedern (im Vergleich zur GmbH), beschränkte Haftung (gegenüber der GbR), klare Vergütungspolitiken sowie hohe Anpassungsfähigkeit an volatile Marktbedingungen sind nur einige Beispiele. Auch die Möglichkeit, externe Finanzierung zu akquirieren, ohne die Unternehmensstruktur wesentlich ändern zu müssen, kann ein Vorteil sein. Zudem genießen Genossenschaften in vielen Bereichen einen Vertrauensvorsprung, was sich positiv auf Kundenbindung und Stakeholder-Beziehungen auswirkt.⁴

¹ Helmold, M., Dathe, T., & Dathe, I. (2022). *Entrepreneurship in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung*. Springer Books.

² Sánchez-Robles, M., Saura, J. R., & Ribeiro-Soriano, D. (2024). Overcoming the challenges of cooperative startups businesses: insights from a bibliometric network analysis. *Review of managerial science*, 18(6), 1617-1648.

³ Doluschitz, R., Lavèn, P., Haug, H., & Reifschneider, A. (2012). Analyse der Neugründungen von Genossenschaften – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Verbandsgebiet Baden-Württemberg. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 62(1), 19-34.

⁴ Dörfler, A. (2021). Wohlstand durch Genossenschaften mit Purpose, Values und Impact. *Vermögensbildungspolitik: Wohlstand steigern-Ungleichheit verringern-Souveränität stärken*, 303-315.

Als Schwächen gelten hingegen die Herausforderung, strategische Partnerschaften und Allianzen aufzubauen, was besonders für innovationsgetriebene Geschäftsmodelle wichtig ist. Auch bei der Akquirierung von Risikokapital und beim Schutz geistigen Eigentums sind Genossenschaften oft im Nachteil gegenüber klassischen Kapitalgesellschaften. In sehr kompetitiven Märkten kann dies die Wachstumsperspektiven einschränken.⁵

Das Geschäftsmodell der Startup-Genossenschaft

Die Genossenschaft eignet sich insbesondere für innovations- und plattformbasierte Geschäftsmodelle mit starker Kundenorientierung und sozialem oder ökologischem Fokus. Sie lässt sich flexibel gestalten – beispielsweise durch hybride Modelle, in denen Mitglieder- und Nicht-Mitglieder-Geschäfte nebeneinander bestehen. Digitale Genossenschaften (z. B. Datengenossenschaften) und solche mit Bezug zur Circular Economy gewinnen an Bedeutung.⁶ Der kooperative Ownership-Ansatz und die Nutzung von Synergien im Ökosystem eröffnen neue Innovationspfade. Insbesondere in Sektoren wie Energie, Landwirtschaft, Kultur, Gesundheit, Handel oder sozialen Dienstleistungen zeigen sich vielfältige Anwendungsbereiche.⁷

Die Genossenschaft als Startup-Form bleibt unterrepräsentiert, bietet jedoch ein hohes Potenzial für nachhaltige und resiliente Unternehmensgründungen.

2. Integration in bestehende Unterstützungsprogramme für Startups

Die Integration des Genossenschaftsmodells in die Gründungsförderung stellt eine mehrdimensionale Herausforderung dar. Ziel ist es, Gründungsinteressierte, Gründungsberatende und Akteure des bestehenden Ökosystems für die Genossenschaft als Startup-taugliche Rechtsform zu sensibilisieren, sie in bestehende Formate zu integrieren und langfristig als ernsthafte Alternative zu etablieren.⁸

Herausforderungen

Eine der zentralen Herausforderungen besteht darin, die Genossenschaft nicht nur als rechtliche Option, sondern als strategische Entscheidung im Sinne von Geschäftsmodellentwicklung und Ownership-Struktur zu positionieren. Gründer:innen fehlt oft der Zugang zu fundiertem Wissen über das

⁵ Brem, A., Jovanović, T., & Tomczak, A. (2014). Crowdsourcing, crowdfunding, crowdinvesting: eine renaissance von genossenschaften bei unternehmensgründungen?. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 64(s1), 39-52.

⁶ Hafen, E., Steiger, D., & Brauchbar, M. (2022). Genossenschaften im neuen Datenzeitalter. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 72(1), 39-63.

⁷ Haunstein, S., & Thürling, M. (2017). Aktueller gründungsboom – genossenschaften liegen im trend. Nationalatlas aktuell, 11(28.02), 2017.

⁸ Molk, P. (2013). The puzzling lack of cooperatives. Tulane Law Review, 88, 899.

Modell oder sie haben Vorbehalte, die aus mangelnder Sichtbarkeit oder veralteten Bildern resultieren. Gründungsberatende wiederum sind häufig wenig vertraut mit den juristischen, finanziellen und strategischen Besonderheiten genossenschaftlicher Gründungen. In der Praxis dominiert eine starke Orientierung an GmbH, UG oder GbR.

Auch die Integration in bestehende Unterstützungsformate – z. B. in Inkubatoren, Acceleratoren oder Hochschulprogramme – erfordert eine bewusste curriculare Öffnung und narrative Neubewertung der Genossenschaft als moderne, innovationsfähige Unternehmensform.

Zielgruppenanforderungen

Die inhaltliche und didaktische Ausgestaltung eines solchen Bildungsangebots muss sich differenziert an verschiedenen Zielgruppen und Gründungsphasen orientieren:

Wer? Gründungsinteressierte ohne finale Rechtsformentscheidung, Teams mit partizipativen oder gemeinwohlorientierten Werten, Beratende mit Multiplikator:innenfunktion.

Wann? Frühe Orientierungsphase („Awareness“) ebenso wie konkrete Vorgründungsphase („Befähigung“).

Was? Sensibilisierung für die Genossenschaft als Modell; Aufzeigen der Stärken und Schwächen; Vermittlung erster Schritte: Mitgliederstruktur, Satzung, Finanzierung.

Wo? Integration in Einzelberatungen, Startup-Workshops, Hochschulangebote, branchenspezifische Programme (z. B. Social Entrepreneurship, Green Tech).

Wie? Vermittlung durch kompakte Formate wie 90-minütige Workshops, Fallbeispiele, Erfahrungsberichte erfolgreicher Genossenschafts-Startups, interaktive Gruppenarbeit zur Geschäftsmodellreflexion.

Stellschrauben für eine erfolgreiche Integration

Für eine wirkungsvolle Verankerung des Themas im Startup-Ökosystem braucht es somit eine klare Zielsetzung, bei der konkretisiert wird, wer genau die Zielgruppe ist, welches Problem bei dieser Zielgruppe mit dem Angebot adressiert wird, welcher Nutzen sich daraus für die Zielgruppe ergeben und schlussendlich, wie genau das erreicht werden soll.

Basierend darauf kann eine erfolgreiche Integration des Themas in Lehr- und Unterstützungsprogramme für Gründer:innen gelingen.

In der iterativen Entwicklung der Anforderungen an das Lehrkonzept im Rahmen des Projekts „StartUPsGENO“ konnten Lehrinhalte entwickelt werden, die sich modular an unterschiedliche Formate – ob in der Lehre für Vorlesungen oder Seminare, oder in der Gründungsberatung für online-Formate oder Gruppen-Workshops vor Ort – anpassen lassen.

Im Folgenden gehen wir auf die Inhalte und die Evaluation im Detail ein.

3. Konzept und Evaluierung

Nachdem innerhalb des Projekts die thematische Erarbeitung und Recherche erfolgte, wurden Anforderungen und Ziele für ein Lehrmodul festgelegt, welches das bestehende Beratungsangebot für Gründer:innen in der Praxis gut ergänzt und Genossenschaften als Rechtsform einbindet.

3.1 Format und Zielgruppe

Für das Projekt „StartUPsGENO“ bedeutete das in der Ausformulierung in primärer Form ein 1,5-stündiger Workshop für ein Online-Format im Rahmen der EXI-Gründungsberatung, die das CyberForum Gründungsinteressierten bzw. Gründer:innen zu unterschiedlichen Themengebieten anbietet⁹.

ZIELGRUPPE UND ZIELE FÜR DEN WORKSHOP

Zielgruppe: Startups und Gründungsinteressierte, die sich mit (wirtschaftlich) nachhaltig orientierten Geschäftsmodellen beschäftigen wollen und die nicht nur Wagniskapital als Option in Erwägung ziehen.

Zielsetzung:

- _ (Wirtschaftlich) Nachhaltige Geschäftsmodelle verstehen
- _ Genossenschaften als Option kennenlernen
- _ Praktische Entscheidungsgrundlagen entwickeln
- _ Erste Schritte & Ressourcen zur Verfügung zu stellen

⁹ Die Folien zum Workshop stehen zur weiteren Nutzung zur Verfügung unter folgender DOI: [10.35097/meyjs4d1q3rqwghd](https://doi.org/10.35097/meyjs4d1q3rqwghd)

3.2 Inhalt

Aufgrund der bereits angesprochenen Eignung für innovations- und plattformbasierte Geschäftsmodelle mit starker Kundenorientierung und sozialem oder ökologischem Fokus und der mangelnden Bekanntheit des Genossenschaftsmodells, wurde entschieden die Genossenschaft als Teil eines Workshops zu nachhaltigen Geschäftsmodellen zu präsentieren. Dieser wurde so konzipiert, dass ein grundlegender theoretischer Rahmen geschaffen wird, in dem Genossenschaften als Deep Dive und Praxiseinblick integriert werden, aber nicht den gesamten Inhalt des Workshops ausmachen.

Die Inhalte des konzeptionierten Workshops gliedern sich in:

1. Einführung: Geschäftsmodelle für wirtschaftliche und gesellschaftliche Nachhaltigkeit
2. Ansatzpunkte zur Entwicklung Nachhaltiger Geschäftsmodelle
3. Genossenschaften als Option
4. Fallbeispiel: Startup als Genossenschaft
5. Zusammenfassung
6. Nächste Schritte / Fragen

Für die Einführung zu nachhaltigen Geschäftsmodellen haben wir uns im Projekt an dem für die Lehre und Praxis konzipierten Buch „Sustainable Business Model Design“ von Lüdeke-Freund und Kollegen (2023)¹⁰ orientiert.

In Anlehnung an das Wertedreieck – ökonomisch, ökologisch, sozial – wird aufgezeigt, wie die Integration nachhaltiger Wertschöpfung in das Business Model Design zur Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung beitragen kann.

Lüdeke-Freund und Kollegen haben zur Gestaltung nachhaltiger Geschäftsmodelle 45 verschiedene Design Muster identifiziert, die sich in 11 Gruppen einteilen lassen. Die Muster, die auf der Grundlage ihres jeweiligen Wertschöpfungspotenzials im Wertedreieck positioniert sind, bieten dabei eine gute Grundlage, das eigene Business Model anzupassen oder von Grund auf so zu gestalten, dass es den intendierten nachhaltigen Wert schafft.

¹⁰ F. Lüdeke-Freund, H. Breuer & L. Massa (2023). Sustainable Business Model Design. Source: www.sustainablebusiness.design.

Im Workshop werden exemplarisch drei Muster hervorgehoben, die den Teilnehmenden Inspiration bieten: Die Preis-Strategie, die Lieferketten-Gestaltung und kooperatives Handeln, sprich die Genossenschafts-Form. Ziel ist es, den Teilnehmern aufzuzeigen, wie nachhaltige Entscheidungen und Ziele in den Bausteinen des Business Models berücksichtigt werden können. Das klassische Business Model Canvas, entwickelt von Osterwalder und Pigneur¹¹, ist für Gründer:innen aber auch Gründungsinteressierte dabei meist bekannt, und somit eine gute Grundlage für die Anwendbarkeit des Wissens auf das eigene Startup.

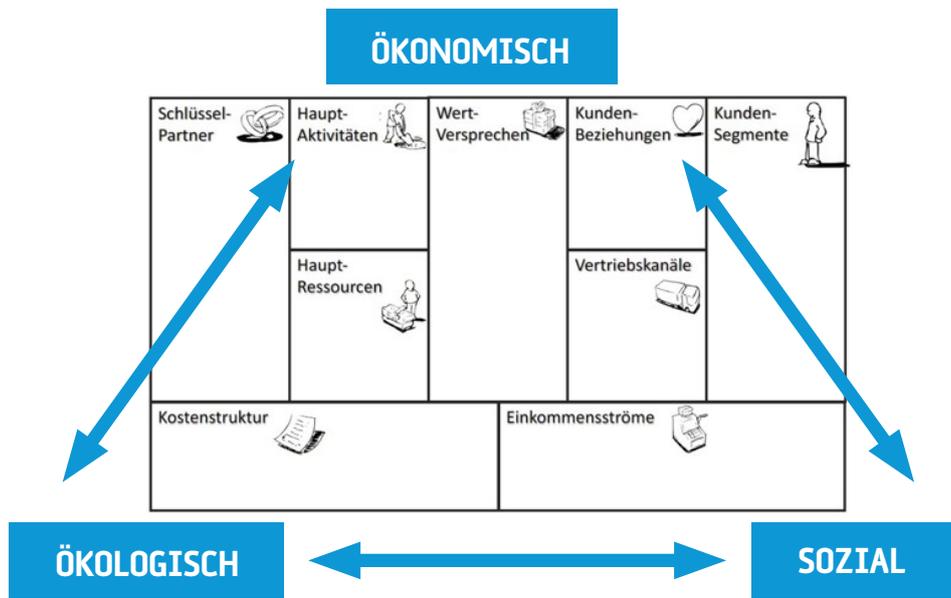


Abb. 1: Die Integration nachhaltiger Werte in das Business Model Design, eigene Darstellung

Wichtig ist dabei zu beachten und zu betonen, dass nachhaltige Geschäftsmodelle gerade für Startups nie wirklich vollständig umsetzbar sind – ein ganzheitlich nachhaltiges Geschäftsmodell ist daher ein Ideal. Bestimmte Ziele für sich zu setzen und (soziale oder ökologische) Wertversprechen im Fokus zu haben, kann aber helfen, im eigenen Geschäftsmodell „sweet-spots“ zu identifizieren, bei denen eine Anpassung zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen kann. Die Pricing-Strategie, die Lieferketten-Integration oder kooperatives Handeln sind dabei nur einige Beispiele, nachhaltig Wert zu schaffen.

An die Möglichkeit des Genossenschafts-orientierten Geschäftsmodells anknüpfend, gibt der Workshop dann einen kurzen Überblick über unterschiedliche Strukturen, in die sich Unternehmen einordnen können, je nach Zweck und den Zielen, die verfolgt werden. Es kann als Orientierung für die Ausgestaltung des nachhaltigen Geschäftsmodells helfen, zu verstehen, ob man sich beispielsweise eher einem sozial motivierten Organisationstyp zuordnet (eV, gUG, gGmbH,...) oder

¹¹ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag.

einer kommerziellen Organisation, die aber sozial verantwortliches Unternehmertum als Ziel verfolgt (eG, UG, GmbH,...).

	Sozial motivierte Organisationen				Kommerzielle Organisationen	
	Reine Wohltätigkeitsorganisation	Wohltätigkeitsorganisation mit Erwerbselementen	Gemeinnützig verfasstes Sozialunternehmen	Gewerblich verfasstes Sozialunternehmen	Sozial verantwortliches Unternehmen	Rein kommerzielles Unternehmen
Primärer Geschäftszweck	Soziale Mission	Soziale Mission	Soziale Mission mit Gewinn als Nebenprodukt	Soziale Mission in Übereinstimmung mit Gewinnerwirtschaftung	Sozial verantwortliche Gewinnmaximierung	Gewinnmaximierung
Typische Rechtsform	e.V., gUG, gGmbH, gAG	e.V., gUG, gGmbH, gAG	eG, gUG, gGmbH, gAG, (teilweise hybride Strukturen)	eG, UG, GmbH, AG	UG, GmbH, AG	UG, GmbH, AG
Finanzielle Nachhaltigkeit	Begrenzt kommerzielle Umsätze, größtenteils abhängig von Spenden und Zuschüssen	50-75% Kostendeckung durch kommerzielle Umsätze, z.T. abhängig von Spenden und Zuschüssen	Kostendeckend, (potenziell) wirtschaftlich tragfähig	(Potenziell) wirtschaftlich tragfähig	(Potenziell) wirtschaftlich tragfähig	(Potenziell) wirtschaftlich tragfähig
Gewinn-ausschüttung	Nein	Nein	Typischerweise nein (Ausnahmen möglich)	Typischerweise ja (in begrenztem Rahmen)	Ja	Ja
Satzungsgemäße Mission	Ja	Ja	Ja	Typischerweise nein (Ausnahmen möglich)	Nein	Nein

Abb. 2: Einordnung von Unternehmensstrukturen in sozial motivierte oder kommerziell orientierte Organisationen¹²

Um für Startups relevante Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, wurde im Workshop dann außerdem eine etwas detailliertere Übersicht zum Unterschied zwischen der Rechtsform „eG“ und der „GmbH“ aufgezeigt.

Anschließend bietet der Workshop einen Deep-Dive in das Genossenschafts-Modell. Wichtig war dabei, einen Überblick über die Prinzipien und Strukturen einer Genossenschaft zu geben, und die Alleinstellungsmerkmale hervorzuheben: der dezidierte Förderauftrag der Mitglieder, die Mitgliederbindung unter anderem über das Demokratieprinzip, die Werte und Prinzipien Selbstverwaltung, Selbstverantwortung, Selbsthilfe, sowie die Pflichtprüfung.

Der Teil hebt auch hervor, was Stärken aber auch Schwächen des Genossenschaftsmodells für Startups sein können, wie bereits in Kapitel 1 vorgestellt. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist es, der Zielgruppe potentielle Anknüpfungspunkte für die eigene Geschäftsidee anzubieten – hier zeigt der Workshop diverse Beispiele von Genossenschaften unterschiedlichster Branchen und Zielgruppen auf: ob in der IT-Entwicklung, im Handwerk, in der Sozial- und Kulturarbeit oder als Energie Genossenschaft.

¹² BMWI (Unterberg, Richter et.al.), „Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs?“, 2015

Wann also eignet sich das Genossenschaftsmodell, oder zumindest eine tiefere Auseinandersetzung damit und Abwägung für das eigene Unternehmen:

- _Über die Gewinnerzielung hinaus besteht ein klarer Förderzweck für die Mitgliedschaft
- _Gemeinschaftlich soll ein Geschäftsbetrieb umgesetzt werden
- _Mitarbeiter und / oder Kunden und / oder Nutzer sollen einfach und direkt am Unternehmen beteiligt werden
- _Die Unternehmensrisiken und –gewinne sollen auf die Beteiligten verteilt werden
- _Der Unternehmenswert soll nicht von den Gesellschaftern (Mitgliedern) privatisiert werden
- _Eine demokratische Organisation soll umgesetzt werden
- _Die Aufnahme und der Wechsel von Gesellschaftern (Mitgliedern) soll

Wichtig war als Ergänzung zu dem theoretischen Input die Einbindung eines Praxisbeispiels. Zum Workshop hatten wir deshalb eine Genossenschaft, die Mitglied des BWGV ist und zur Zielgruppe der CyberForum EXI-Beratung passt, eingeladen – die IT- und Software-eG Pixeltreu.

Abschließend wurden den Teilnehmer:innen noch weiterführende Ressourcen zur Verfügung gestellt, die es ermöglichen sollen, sich mit den im Workshop gehörten Themen tiefgehend zu beschäftigen. Die Ressourcen bieten Anknüpfungspunkte zur allgemeinen Gründungsberatung im lokalen Netzwerk, Infos zum Thema Genossenschaften, weiterführende Links zu Wirkungsorientiertem Unternehmertum und im Spezifischen zur Gemeinwohl-Ökonomie. Diese Ressourcen lassen sich beliebig ergänzen oder verändern, sollten aber den Kern der Zielstellung beziehungsweise den Nutzen der Zielgruppe im Fokus haben.

3.3 Evaluation

Der Workshop bzw. Teile davon wurden in drei verschiedenen Formaten verprobt. Die Durchführung fand unter Gründungsinteressierten und Gründer:innen in der Gründungsberatung sowie als Teil der Lehre am KIT statt:

1. Als Workshop (online) in originärer Form mit 11 Gründer:innen / Gründungsinteressierten

2. Als Guest-Talk exklusive des Praxisbeispiels in der Vorlesung Entrepreneurship mit ca. 70 Studierenden, primäre der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften
3. Als Teil des Business-Model Workshops mit dem Fokus auf den Input zu nachhaltig-orientierem Geschäftsmodell-Design im Rahmen eines Gründungs-Programms am KIT, dem Student Innovation Lab mit 20 Studierenden, primär der Ingenieurwissenschaften

Die Durchführung des Workshops in originärer Form wurde durch eine Evaluation begleitet, deren Ergebnisse und wichtigsten Learnings hier kurz vorgestellt werden:

Die wichtigsten Erkenntnisse, die von den Teilnehmer:innen genannt wurden, waren dass der Workshop wichtige Impulse gesetzt hat und zur Reflexion angeregt hat. Mehrere Teilnehmende gaben an, dass die Genossenschaft als Rechtsform für sie bisher kaum eine Rolle gespielt habe, sie nun aber bereit seien, sich intensiver damit auseinanderzusetzen. In Abgrenzung zu anderen Rechtsformen wie der GbR oder gGmbH wurde deutlich, dass die Genossenschaft neue Perspektiven auf Beteiligung, Gemeinwohlorientierung und nachhaltiges Wirtschaften eröffnet. Besonders der Erfahrungsbericht des Unternehmens Pixeltreu – und das dort praktizierte Modell der Mitgliederbeteiligung – wurde als inspirierend und praxisnah hervorgehoben.

Auch die inhaltliche Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit führte bei einigen Teilnehmenden zur Erkenntnis, dass dieses Thema zwar in den eigenen Werten verankert, aber bislang nicht ausreichend strategisch berücksichtigt worden war.

LEARNING: PRAXISBEISPIELE EINBEZIEHEN

Die Einbindung eines Praxisbeispiels veranschaulicht sehr gut, was die Vorteile aber auch Hürden sind, das Genossenschaftsmodell für das eigene Startup zu wählen.

Als Startpunkt eignet sich das Netzwerk des jeweiligen Regionalverbandes, denn alle Genossenschaften müssen Mitglied in einem Prüfverband sein.

In Baden-Württemberg ist das beispielsweise der BWGV.

Die Rückmeldungen hinsichtlich Bedenken oder Barrieren, das Genossenschaftsmodell für das eigene Startup zu wählen machen deutlich, dass verschiedene Bedenken und Unsicherheiten einer Entscheidung für das Genossenschaftsmodell im Weg stehen. Zentral ist die Sorge, dass die Kapitalbeschaffung schwieriger sein könnte als bei anderen Rechtsformen, da klassische Finanzierungswege wie Venture Capital schwerer zugänglich erscheinen.

Zudem äußerten Teilnehmende Unsicherheit darüber, ob das Modell überhaupt zur eigenen Geschäftsidee, Unternehmensstruktur oder Unternehmenskultur passt. Einige gaben an, dass sie sich noch in der Orientierungsphase befinden und weitere Informationen benötigen. Auch wurde die demokratische Entscheidungsfindung als potenzielle Herausforderung genannt – insbesondere dann, wenn es an erprobten Methoden oder moderierenden Kompetenzen fehlt. Schließlich wurde angemerkt, dass der Einstieg als Genossenschaft unter Umständen erst zu einem späteren Zeitpunkt – etwa nach finanzieller Stabilisierung – sinnvoll sein könnte.

LEARNING: ANWENDBARKEIT AUF STARTUP

Die Anwendbarkeit für den eigenen Startup-Fall stellt eine große Hürde dar, die aber gleichzeitig eine große Chance sein kann, den Teilnehmer:innen schnell aufzuzeigen, ob sich das Genossenschaftsmodell eignet oder nicht. Hier können Methoden zum Einsatz kommen, wie beispielsweise einer interaktiven Case Study, in der das Business Model die Anpassungen im Wertversprechen, der Kunden-Gruppe oder den Key Partnern adressiert.

Insgesamt waren die Erkenntnisse zur Umsetzung des Workshops positiv.

Die Mehrheit stimmt zu bis voll zu:

- _Der Workshop hat mein Wissen zu alternativen Geschäftsmodellen und –Strukturen erweitert.
- _Der Workshop hat mein Interesse geweckt das Genossenschaftsmodell näher kennenzulernen.
- _Die Inhalte des Workshops waren relevant für meine Bedürfnisse als Gründer:in.
- _Das Thema „nachhaltige Geschäftsmodelle“ war interessant.

4. Ausblick und Gestaltungsoptionen

Die Ergebnisse des Projekts zeigen: Viele Gründer:innen, Gründungsinteressierte und Beratungsprogramm-Verantwortliche kennen die eG nicht als Form der Startup-Gründung. Finanzierung, demokratische Entscheidungsfindung und Unsicherheit über die Passung auf das Geschäftsmodell werden dabei als Hindernisse wahrgenommen. Die eG ist nicht für alle Geschäftsmodelle geeignet, aber oft ist nicht klar, dass sie auch einen wirtschaftlichen Zweck verfolgt. Die positiven Rückmeldungen bestätigen das angenommene Interesse an den Themen Nachhaltige Geschäftsmodelle und die Verknüpfung mit der Rechtsform Genossenschaft. Die Ergebnisse des Projekts verdeutlichen somit, dass das Genossenschaftsmodell mehr Sichtbarkeit und Einbettung in bestehende Gründungsprogramme benötigt – insbesondere im Kontext nachhaltiger und partizipativer Geschäftsmodellentwicklung.

Empfehlungen für die praktische Umsetzung für Gründungsberatende / Akteure im Startup-Ökosystem

Um die Rechtsform der Genossenschaft in das Portfolio von Anlaufstellen für Gründungsinteressierte und Gründer:innen aufzunehmen und diese wie auch Gründungsberatende gleichermaßen für das Thema zu sensibilisieren, werden aus dem Projekt einige Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Unter anderem wird empfohlen, bestehende Informationsmaterialien zu Rechtsformen und Unternehmensgründung auf ihre Vollständigkeit zu prüfen und diese ggf. um die Rechtsform der Genossenschaft zu ergänzen. Es bietet sich an, die Informationsmaterialien für Gründungsinteressierte und Gründende öffentlich zugänglich zu machen oder bei Bedarf gezielt von Berater:innen in Beratungen zu nutzen. Die Materialien sollten detaillierte Informationen sowie Quellen zur weiteren Information oder Anlaufstellen und Kontaktmöglichkeiten über die Rechtsform der Genossenschaft enthalten.

Insbesondere sofern das Thema Genossenschaften in Lehre, Startup-Programmen oder Beratungen noch unterrepräsentiert ist, ist es lohnenswert dies an inhaltlich passende und verwandte Themen anzuknüpfen oder in bestehende Formate einzubringen. Dies kann dazu beitragen, die Zielgruppe anzusprechen und die meist unbekannteste Option der Genossenschaft erstmals vorzustellen.

Beispielsweise können Workshops, wie der im Rahmen des Projekts erarbeitete, zu nachhaltigem Unternehmertum oder gemeinschaftlichen Geschäftsmodellen genutzt werden, um das Thema zu integrieren. Aber auch eine Einbindung in Einzelberatungen oder bestehende Formate zu Rechtsformen oder eine Rechtsberatung können geeignet sein.

Neben etablierten Tools, wie dem klassischen Business Model Canvas, bieten sich weitere Anknüpfungspunkte für die Gestaltung eines kooperativ- und nachhaltig-orientierten Geschäftsmodells an: zum Beispiel der Gemeinwohl-Ökonomie/Ecogood-Business Canvas oder der Flourishing Business Canvas eignen sich gut zur Reflexion werteorientierter Geschäftsmodelle.

Im Hinblick auf neue Technologien könnte auch eine Verbindung mit Blockchain-Technologien einen Anreiz für Startup-Gründer:innen bieten, demokratische Mitbestimmung als Kern des eigenen Unternehmens zu etablieren: mit der Technologie lässt sich die Beteiligungsstruktur von Genossenschaften modern und transparent gestalten. So könnten neue Narrative entstehen, etwa im Kontext von „Tokenized Cooperatives“, die auch Business Angels und Impact-Investoren ansprechen können – als hybride Modelle zwischen klassischer Finanzierung und demokratischer Teilhabe.

Auch die Anknüpfung an andere Finanzierungsoptionen könnte sinnvoll sein, da dies ein häufiges Hindernis darstellt. Die Nutzung von Crowdfunding-Plattformen kann die Kapitalbeschaffung in Genossenschaften erleichtern. Durch die höhere Bekanntheit im Startup-Kontext kann eine leichtere Ansprache und Gewinnung von potenziellen Mitgliedern über die „Crowd“ erreicht werden. Gleichzeitig kann die Finanzierung dann durch eine Vielzahl kleiner Investoren erfolgen, was die finanzielle Basis verbreitert, und das Risiko streut. Gleichzeitig werden die Teilhabe und Mitbestimmung der Investoren gefördert, da Genossenschaften durch ihre Struktur eine demokratische Entscheidungsfindung unterstützen.

Wie bereits in der Einleitung angerissen, passt die Genossenschaftsform besonders gut auch zu daten- oder plattformbasierten Geschäftsmodellen, die auf gemeinsamen Ressourcen oder Netzwerkeffekten beruhen – etwa im Sinne der „Digital Commons“ oder der „Circular Economy“. Hier kann das Modell eine strukturelle Alternative zu monopolgetriebenen Plattformlogiken bieten.

Um Vorbehalte abzubauen und das Modell erlebbar zu machen, bieten sich simulationsbasierte Formate an. Planspiele, in denen demokratische Entscheidungsfindung, Mitgliederbeteiligung oder Finanzierungsszenarien durchgespielt werden, können besonders für Hochschulen und Inkubatoren ein niedrigschwelliger Zugang sein.

Gerade in Programmen, die sich explizit an sozial oder ökologisch orientierte Gründer:innen richten, sollte die eG als passende Struktur systematisch mitgedacht werden. Die Verbindung mit Themen wie Wirkungsmessung oder nachhaltiger Finanzierung (z.B. in Abgrenzung zu Profitmaximierungslogiken) kann hier zusätzliche Relevanz schaffen.

Diese Anknüpfungspunkte zeigen: Die Genossenschaft ist eine moderne und anpassungsfähige Rechtsform, die im richtigen Kontext ein zukunftsweisendes Modell für kooperative, resiliente und gemeinwohlorientierte Startup-Gründungen sein kann.

5. Über dieses Whitepaper

Dieses Papier wurde erstellt im Rahmen des Projekts „StartUPsGEno: Entwicklung eines Lehr- und Beratungsmoduls für Startups zur Evaluierung der Rechtsform Genossenschaft“, gefördert durch die GENO-Stiftung WissenSchafftPartner des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands.

Ziel des Projektes war die Entwicklung, Implementierung und Evaluierung eines spezialisierten Beratungsmoduls, das Startups und Studierende dabei unterstützt, die Eignung der Rechtsform der Genossenschaft für ihr Geschäftsmodell zu bewerten bzw. kennenzulernen. Das Projekt zielte darauf ab, effektive Beratung und Entscheidungshilfen anzubieten und Module in der Lehre zu testen, um Gründern und Gründungsinteressierten die Wahl der geeigneten Rechtsform zu erleichtern.

Autoren:

Dr. Christin Eckerle, Karlsruhe Institut für Technologie
Annabell Münzinger, CyberForum e.V.

Eingebundene Experten:

Dr. Annika Reifschneider, BWGV
Dr. Michael Roth, BWGV

Herausgeber

CyberForum e.V.
Karlsruhe Institut für Technologie

Stand

Juni 2025

Empfohlene Zitierweise

Eckerle & Münzinger (2025). Geschäftsmodelle mit Wirkung:
Wie Struktur und Rechtsform nachhaltig Wert schaffen. Whitepaper zum Abschlussbericht des
Projekts „StartUpsGEno“.

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung -
Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz (CC BY-SA 4.0):

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Bei Fragen oder Anmerkungen zu dieser**Publikation kontaktieren Sie bitte:**

sekretariat-etm@entechnon.kit.edu