

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/11

Flieger, Burghard

Lokale Wertschöpfung durch Bürgerbeteiligung

Verbands-Management, 37. Jahrgang, Ausgabe 1 (2011), S. 50-57.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Jens Jacobi
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten
ISBN: 3-909437-28-1
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Lokale Wertschöpfung durch Bürgerbeteiligung

Burghard Flieger

In Deutschland gibt es derzeit einen kleinen Gründungsboom bei den Energiegenossenschaften. Ein Schwerpunkt dieser Neugründungen liegt bei Genossenschaften, die zwecks der Produktion erneuerbarer Energien Solaranlagen installieren. In dem Beitrag werden die Hintergründe für diese Art des bürgerschaftlichen Engagements, die strukturellen Erfordernisse und die unterschiedlichen Typen dieser Genossenschaftsform erläutert. Abschliessend wird die zentrale Managementaufgabe in solchen Genossenschaften, das Genossenschaftsmarketing, mit seinen Differenzierungen nach den verschiedenen Ansätzen skizziert.

Energiegenossenschaften als Gegenpol zur Globalisierung

Mit der fortschreitenden Globalisierung findet eine unmittelbare kommunale bzw. regionale Wertschöpfung oft nur noch in sehr unzulänglicher Weise statt. Dies geht einher mit dem Wegfall von Möglichkeiten und Instrumenten zur Gestaltung des lokalen Sozialraums und zur Steuerung sozialräumlicher Entwicklung.¹ Hier stellt sich die Frage «Wie wollen wir uns zukünftig organisieren, als Orte mit gewachsenen Traditionen, basierend auf gemeinschaftlicher Infrastruktur und Selbstverwaltung oder durchprivatisiert?»

Eine der wichtigsten Alternativen zu dem Prozess der weiter wachsenden Ansammlung von Vermögen in der Hand grosser internationaler Konzerne ist die finanzielle und partizipative Bürgerbeteiligung. Hier bietet sich als Organisationsform in besonderem Masse die Genossenschaft an. Sie ist als privatrechtliche Unternehmung die einzige wirkliche Alternative zur gemeinwesenverantwortlichen staatlichen Organisation der Energieversorgung. Die Genossenschaft, die Energieerzeugungs- und ebenso die Energieverbraucher-genossenschaft, ist gesetzlich auf die Förderung

ihrer Mitglieder, den BewohnerInnen des Gemeinwens, verpflichtet. Sie muss nutzer- statt investororientiert handeln.

Von ihrem Selbstverständnis her sind Genossenschaften in erster Linie Wirtschaftsvereine. Viele sahen die Genossenschaft schon immer als eine besondere Unternehmensform an, in der auch soziale, kulturelle oder ökologische Zwecke verfolgt werden können.² Auf jeden Fall gibt die genossenschaftliche Rechtsform einen gesetzlichen Rahmen für Menschen zwecks wirtschaftlicher Selbsthilfe. Selbsthilfe heisst in diesem Fall beim Fehlen einer preisgünstigen und gleichzeitig klimaverträglichen Energieversorgung, diese selbst gemeinschaftlich zu organisieren. Entsprechend stehen Energiegenossenschaften als nutzerorientierte Unternehmensorganisation für die systematische partizipative Einbindung der Verbraucher oder Produzenten. Sie übernehmen für den Wandel in Richtung nachhaltiger Energiewirtschaft aktuell eine wichtige Pionierfunktion. Ihre beobachtbare Vielfalt veranschaulicht die Komplexität, Bandbreite und Veränderungschancen dieses Sektors. Gleichzeitig können sie als Zukunftsprisma dienen. Ihre Ausbreitung und Weiterentwicklung ist eine wichtige Innovationsaufgabe für den Klimaschutz.

Möglichkeiten und Grenzen von Photovoltaikgenossenschaften

Am stärksten verbreitet unter den neu gegründeten Energiegenossenschaften sind Energieproduktionsgenossenschaften. Dazu gehören vor allem Genossenschaften, die Photovoltaikanlagen auf Dächern installieren und betreiben. Die Rechtsform bei den Solargenossenschaften wird gewählt, weil gleichberechtigte demokratische Mitsprache unabhängig von der Höhe der Beteiligung des Einzelnen möglich ist. Damit kann Bürgerwille direkt und basisdemokratisch umgesetzt werden. Anders als viele bereits

bestehende Bürgersolarkraftwerke in der Form der Energiegemeinschaften verfolgen Photovoltaikgenossenschaften mehr als «nur» den Betrieb einer Solaranlage. Mit der Genossenschaft steht den Initiatoren eine Rechtsform zur Verfügung, die es erlaubt, viele Projekte (Solaranlagen) im Rahmen einer Organisation zu realisieren. Ziel ist es also, mehr als ein einzelnes Projekt umzusetzen. Das bei der Planung, Erstellung, Inbetriebnahme und Wartung der Anlage erworbene Know-how geht nicht verloren, sondern wird für weitere Aktivitäten im gleichen Unternehmen genutzt. Und was eine Genossenschaft noch auszeichnet: Sie verbindet soziale Leitbilder dauerhaft mit einer wirtschaftlichen Betriebsform. Genossenschaften stehen für Kooperation, gesellschaftliche Verantwortung, betriebliche Demokratie und vor allem gemeinschaftliche Selbsthilfe.

Vom Gegenstück der Energiegemeinschaften, den Solarfonds, lässt sich der genossenschaftliche Ansatz abgrenzen. Für Investoren mit mehreren tausend Euro persönlich verfügbarem Kapital existieren genügend Möglichkeiten, in erneuerbare Energien zu investieren. Es sollte aber keine Frage des Geldes sein.

Deshalb ist es ein zentrales Anliegen der meisten Energieproduktionsgenossenschaften, viele Menschen in die von ihnen gebotenen Investitionsmöglichkeiten einzubeziehen, überwiegend begrenzt auf eine bestimmte Region. Insofern steht bei genossenschaftlichen Ansätzen fast immer im Vordergrund, weniger zahlungskräftigen Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit zu bieten, sich finanziell zu beteiligen. Deshalb gibt es in Deutschland eine Reihe solcher Genossenschaften, bei denen bereits ein Einstieg mit einer Beteiligung von 100 Euro möglich ist.

Die genossenschaftliche Rechtsform eignet sich besonders für Photovoltaikanlagen in der Grössenordnung von ca. 30 kWp oder ca. 300 qm Dachfläche, bevorzugt auf Dächern von Schulen oder sonstigen öffentlichen Einrichtungen. Eine solche Grössenordnung bietet zumindest nach den Bestimmungen des Erneuerbaren-Energien-Gesetzes (EEG) die optimale finanzielle Förderung. Ausserdem existieren Dächer dieser Grösse nicht so selten. Gleichzeitig kommen bei Dachflächen dieser Grössenordnung die wirtschaftlichen Vorteile einer Grossanlage bereits zum Tragen. Grob vereinfacht lässt sich für Anfang 2010



Abbildung 1: Wichtige Bausteine für die Gründung einer Energiegenossenschaft

festhalten: Je Dach werden dann ca. 30 Genossen benötigt, die im Schnitt für 1000 Euro Anteile zeichnen. Insgesamt sind dies dann ca. 300 Anteile und 30000 Euro Eigenkapital, um die zur Finanzierung mindestens benötigten 20 Prozent Eigenkapital auszuweisen.

Ebenfalls grob vereinfacht verdeutlichen die Berechnungen aufgrund von Daten verschiedener Solaranlagen, dass die Fixkostendeckung für eine Genossenschaft erst erreicht ist, wenn mindestens 150 kWp Anlageleistung installiert sind (Genossenschaftsprüfung 2000 Euro, sonstige Gebühren wie Mitgliedsbeitrag etc. 1000 Euro, Registergericht und Steuerberater 1000 Euro, Sachkosten 500 Euro, ansonsten ehrenamtliche Arbeit). Im Minimum sollten etwa zwei Anlagen im Jahr in der Grösse von je 30 kWp gebaut werden, damit sich die Genossenschaft langfristig wirtschaftlich trägt und eine Stagnation im Sinne der reinen Verwaltung bestehender Kraftwerke vermieden wird.

In den Aufbaujahren können oftmals keine Ausschüttungen erfolgen, da hierfür ein entsprechender Bilanzgewinn vorliegen muss. Gewinne fallen aber durch die Projektierungskosten und die Investitionen in neue Anlagen bzw. die anfänglichen Abschreibungen in vielen Fällen nicht an. Deshalb besteht die Gefahr, dass später hinzukommende Genossen bei schliesslich erfolgenden Ausschüttungen unberechtigt bevorzugt werden. Insofern kann es sinnvoll sein, dass die Generalversammlung einer Energieproduktionsgenossenschaft beschliesst, ein Eintrittsgeld zu verlangen. Auch ist es möglich, neue Mitglieder bei den Ausschüttungen in den ersten Jahren nicht einzubeziehen. Dadurch können die Ungerechtigkeiten bei den Ausschüttungen durch unterschiedliche Zeiten des Beitritts der Genossenschaftsmitglieder relativiert werden.

Festzuhalten bleibt auf jeden Fall, dass Photovoltaikgenossenschaften zahlreiche Vorteile mit sich bringen, die nicht allein auf die Mitglieder als Zeichner von Anteilen begrenzt bleiben:

♦ **Das Plus für die Anleger:** Die Beteiligung zahlt sich aus. Die Anleger erhalten über viele Jahre Einnahmen aus dem Verkauf des Solarstroms.

♦ **Das Plus für die regionale Wirtschaft:** Die Solarstromanlage fördert die regionale Wirtschaft. Die Solarstromanlagen werden von örtlichen Handwerkern installiert und gewartet.

♦ **Das Plus an Unabhängigkeit:** Mit Solarstrom werden knappe Ressourcen geschont und die Unabhängigkeit von politisch unsicheren Energieimporten gefördert.

♦ **Das Plus für die Umwelt:** Neben dem Geldbeutel nutzt diese Umweltinvestition dem Klimaschutz. Mit einer 5 kWp-Anlage wird die Umwelt im Jahr um mehr als drei Tonnen des klimaschädlichen CO₂ entlastet.

Unterschiedliche solargenossenschaftliche Ansätze

Auf den ersten Blick erscheint das Geschäftsmodell einer Photovoltaikgenossenschaft relativ einfach. Geht es doch nur darum, Photovoltaikanlagen auf Dächern mittlerer Grösse zu installieren und genügend Mitglieder zu finden, um das erforderliche Eigenkapital aufzubringen. Auf den zweiten Blick ist das Ganze, wie in Abbildung zwei veranschaulicht, aber doch schon etwas komplexer. Jede Photovoltaikgenossenschaft benötigt ein Minimum an Kontaktpartnern, als Pflicht und nicht als Kür. Mit diesen werden Verträge zur Umsetzung jedes einzelnen Projektes abgeschlossen. Dazu gehören nicht nur die Genossenschaftsmitglieder und die Dachverpächter, sondern in der Regel auch ein Statiker, der die Belastbarkeit des Daches bescheinigt, eine Bank für den Kredit, die Lieferanten für die PV-Anlagen, die Installateure für deren Aufbau, jemand der die Überwachung und die Qualitätskontrolle übernimmt, eine Versicherung für die Absicherung verschiedener möglicher Schäden sowie der Energieversorger, bei dem die Einspeisung erfolgt.

Hinzu kommt, dass es real sehr unterschiedliche Ansätze auch im Bereich der Photovoltaikgenossenschaften gibt, die sich durch die eingebundenen Akteure und die grundsätzliche Ausrichtung unterscheiden. In einem ersten Schritt lässt sich differenzieren zwischen:

♦ **Bürgerschaftlich-ökologischen Photovoltaikgenossenschaften,** bei denen Personen, meist mit

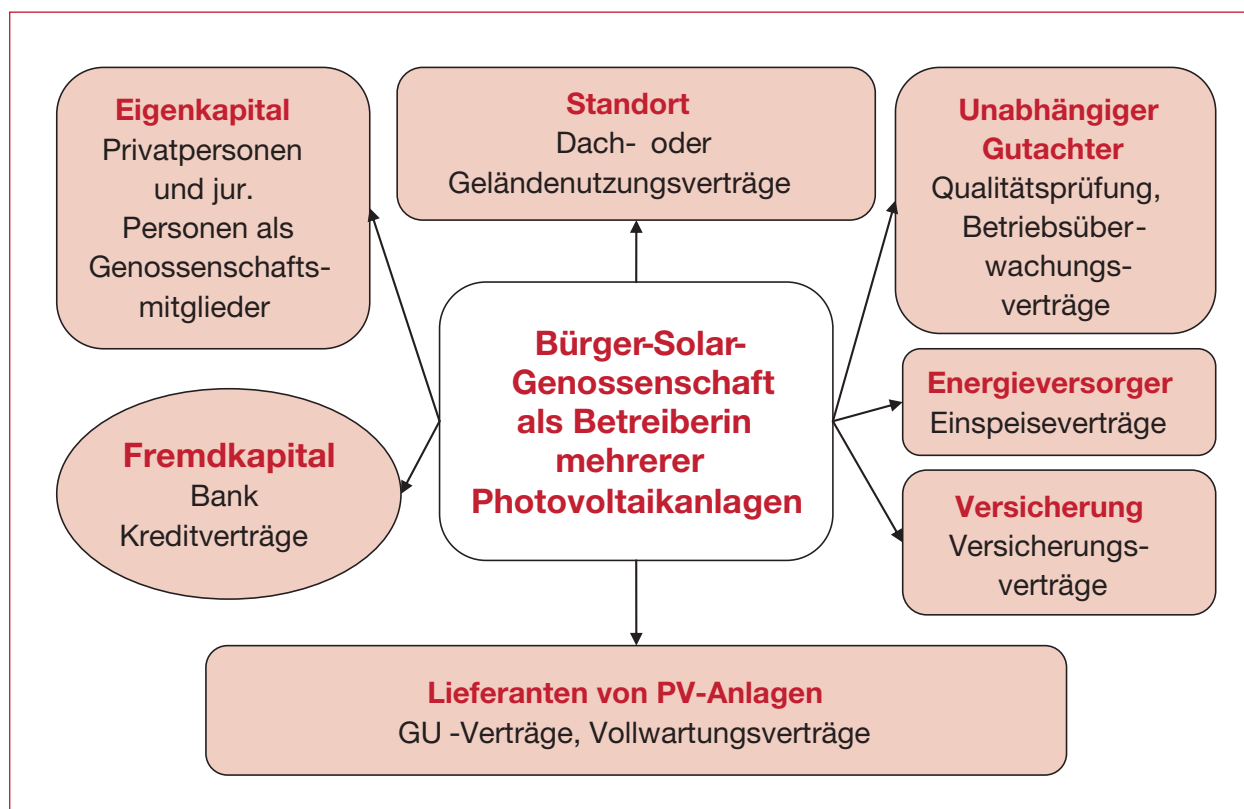


Abbildung 2: Eine Solar-Bürger-Genossenschaft organisiert zahlreiche Vertragsbeziehungen

umwelt- oder energiepolitischem Engagement als Hintergrund, die Genossenschaftsgründung initiieren. Auch wenn die Personen, die die zentralen Promotoren sind, teilweise über viel fachliches und energiepolitisches Wissen verfügen, können sie nicht auf Ressourcen Dritter zurückgreifen. Eine schnelle Umsetzung der Genossenschaft erfordert insofern viel persönlichen, unbezahlten Einsatz. Kennzeichen ist auch der nicht oder wenig ausgeprägte Anspruch, das Ganze als unternehmerischen Geschäftsbetrieb zu organisieren. Vielmehr nimmt bürgerschaftliches Engagement als Motivation und als reales Handeln einen wichtigen Stellenwert ein. Beispiele sind u. a. die Solar-Bürger-Genossenschaft eG in Bürstadt³ und die BürgerEnergie Stuttgart eG⁴.

♦ **Sozial-politischen Photovoltaikgenossenschaften**, bei denen die Gründerinnen und Gründer nicht vorrangig durch Motivationen umweltpolitischer Art geprägt sind, sondern auch soziale oder entwicklungspolitische Ziele verfolgen. Das Spektrum reicht hier entsprechend von der «Dritte Welt Arbeit», über Kultursponsoring bis hin zu

Anstößen in Richtung Lernen von Jugendlichen und Schülern. Sie sollen so über die Zusammenhänge zwischen Umwelt und Gerechtigkeit bzw. Lebenschancen kommender Generationen anhand konkreter Beispiele und mit konkreten Handlungsmöglichkeiten aufgeklärt werden. Genannt werden können hier beispielsweise die fair Pla.net eG⁵ und die Ökumenische Energiegenossenschaft Horb eG⁶.

♦ **Institutionell-organisatorischen Photovoltaikgenossenschaften**, bei denen in der Regel ein starker Partner wie eine Bank, eine Gemeinde, ein Energieversorger oder ein Verband die Gründung initiiert. Dieser Partner übernimmt wesentliche Aufgaben bei der Entwicklung der Genossenschaft und trägt teilweise sogar deren Organisation und Verwaltung. Hier spielen, stärker als bei den anderen Ansätzen, die professionelle Umsetzung und Renditeüberlegungen der Genossenschaftsmitglieder eine prägende Rolle. Als Beispiele kann hier auf die Friedrich-Wilhelm Raiffeisen Energie eG⁷ und die Erkelenzer Sonnenschein eG⁸ verwiesen werden.



Genossenschaftsmarketing als Managementaufgabe

Zu den wichtigsten Managementaufgaben von Photovoltaikgenossenschaften gehört das Genossenschaftsmarketing. An den drei skizzierten Ansätzen lassen sich auch die erforderlichen Unterschiede aufzeigen. In der Realität werden sie meist nur intuitiv umgesetzt, da nur selten Kenntnisse über die Besonderheiten genossenschaftsspezifischen Marketings vorhanden sind.⁹ Dies liegt nicht zuletzt auch daran, dass es kein Lehrbuch zum Genossenschaftsmarketing gibt.¹⁰ Ebenfalls existieren weder Veröffentlichungen für ein praxisorientiertes Marketing von Genossenschaften im Allgemeinen noch für Energiegenossenschaften im Besonderen. Der rechtlich als Förderauftrag definierte Sachzweck einer Genossenschaft, die Mitgliederförderung, verbunden mit dem Anspruch der Selbsthilfe und der Selbstverwaltung, erfordert ein an-

deres Herangehen. Die damit im Idealfall verbundene partizipative Strukturierung ist dem klassischen Marketingdenken weitgehend fremd.

Im Mittelpunkt einer Genossenschaft sollte das Mitgliedergeschäft stehen. Das bedeutet, im Rahmen des Geschäftszwecks bzw. des Unternehmensgegenstands geht es darum, den Mitgliedern eine Leistung anzubieten, die ihnen ohne die Existenz der Genossenschaft nicht zur Verfügung stände. Bei Photovoltaikgenossenschaften geht es dabei um die Produktion von ökologischem bzw. von Solarstrom. Es soll also eine nachhaltige Verbesserung der Umweltsituation durch den Aufbau einer Energieerzeugung und -versorgung erreicht werden, die den Klimaschutz ernst nimmt. Ergänzende Förderaufgaben können sein, die Eigeninitiative der Mitglieder zu nutzen und ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung zu stärken.

Bei Energiegenossenschaften, die sich dem genossenschaftlichen Förderauftrag verpflichtet fühlen, bekommt demnach die Beziehung zu den Mitgliedern eine qualitativ andere Dimension als diejenige zu «gewöhnlichen» Kunden bzw. Geldanlegern mit rein investororientierter Denkweise. Das bedeutet, sie müssen vor dem Einsatz klassischer Marketinginstrumente über die systematische Mitgliederpflege ein möglichst dauerhaftes, intensives Commitment im Sinne einer emotionalen Bindung schaffen.¹¹ Diese erfolgt nach genossenschaftlichem Verständnis nicht durch Werbung oder eindimensionale Kommunikation von der Genossenschaft zum Mitglied, sondern durch Partizipation bzw. Mitsprache, indem Ziele und Wege der Genossenschaft zur Erfüllung von Mitgliederbedürfnissen und Interessen gemeinsam geplant und umgesetzt werden.

Photovoltaikgenossenschaften sind Energieproduktionsgenossenschaften. Sie agieren als wirtschaftlicher Zusammenschluss, dessen Mitglieder gemeinsam Energie und zwar Solarstrom herstellen und vertreiben und die Einnahmen untereinander aufteilen. Wichtig ist, um den genossenschaftlichen Charakter überhaupt verwirklichen zu können, sie nicht als reine Beteiligungsgenossenschaften zu sehen, noch weniger sie auch noch als solche zu realisieren. Energieerzeugung und zwar umweltverträgliche Energieerzeugung, ist der Unternehmenszweck. Ermöglicht wird dies über das Aufbringen der Finanzmittel zur Erstellung und für den Betrieb einer oder mehrere gemeinsamer Produktionsstätten zur Erfüllung der Teilaufgabe Energieerzeugung. Diese feine Nuancierung mag auf den ersten Blick als unwichtig, als «Wortspiel» oder gar als «Wortklauberei» abgetan werden. Für die langfristige genossenschaftliche Unternehmenskultur sowie die möglichen Konflikte und Handlungspotenziale der Genossenschaft sind sie jedoch von grundlegender Bedeutung.

Mitglieder, die eine höchstmögliche Rendite, eine angemessene Kapitalverzinsung oder einen Werterhalt ihres Genossenschaftskapitals bei höchstmöglicher «Umweltrendite» anstreben, sind für die Genossenschaft jeweils von einer anderen «Qualität». Deren Ziele lassen sich, zumindest in den extremen Ausformungen, nicht beliebig unter einem gemeinsamen Dach verwirklichen. Wird die höchstmögliche

Rendite im Solarsektor angestrebt, sollten Grossanlagen ohne besondere umweltpolitische Einschränkungen zu den vorrangig betriebenen Anlagen gehören, z. B. Freiflächenanlagen und keine besondere Ausrichtung auf lokale Wertschöpfung (kein Verzicht auf Produkte aus Übersee). Auch wäre wenig Verwaltungsaufwand durch geringe Mitgliederpartizipation vorrangig. Der Unterschied zu klassischen Solarfonds lässt sich insofern nur begrenzt verdeutlichen.

Stehen dagegen weitergehende energiepolitische Ziele, regionalwirtschaftliche Anforderungen, intensive Bürgerbeteiligung oder schnelle Umstellung auf 100-Prozent regenerative Energie im Vordergrund, beschränkt dies die zu erwartenden Gewinnausschüttungen der Genossenschaft in relevantem Ausmass. Für renditebewusste Grossanleger weisen solche Ansätze nur eine geringe Attraktivität auf. Hier sind die bürgerschaftlich-ökologischen Photovoltaikgenossenschaften stärker zu verorten. Dies gilt auch für die sozial-politischen Photovoltaikgenossenschaften. Da diesen aber noch zusätzlich die «Bürde» einer anderen Gewinnverwendung im Sinne des Transfers eines Teils des Gewinns an Dritte tragen müssen, befinden sie sich in einem zusätzlichen Dilemma: Sie sollen möglichst hohe Gewinne zwecks Transfer an Dritte realisieren bei gleichzeitig ethisch-ökologischen Umsetzungen zu Lasten von Renditechancen.

Vorsichtig muss dabei mit bestimmten Zuschreibungen von «gut» und «böse» umgegangen werden. Managergeführte Genossenschaften liefern oft bessere Qualität als mitgliederdominierte. Umweltverantwortung, Energieeffizienz, Mitgliederengagement etc. stellen sich meistens nicht von alleine ein. Deshalb kann Mitgliedermarketing auch so etwas wie «Mitgliedererziehung» in Richtung energiepolitischem Verhalten oder Unterstützung der Mitglieder bei deren umweltpolischem Engagement gegenüber Externen sein. Dies verdeutlicht: Selbst bei Energiegenossenschaften in überschaubarer Grösse und mit klarem Profil in Richtung Nachhaltigkeit ist intensives Mitgliedermarketing durch die gewählten Verantwortungsträger erforderlich. Nur so können Energiegenossenschaften Erfolge erzielen, durch die die manchmal sehr hochgesteckten, in der Präambel oder wo auch immer formulierten Ziele verwirklicht werden.



Abbildung 3: Exkursionen mit konkreten Projektbesichtigungen sind Teil der Qualifizierung (Bild zVg)

Managementwerkzeug für Energiegenossenschaften

Um Energiegenossenschaften zu gründen benötigen die handelnden Akteure, sogenannte Initiatoren oder Promotoren, das erforderliche Handwerkszeug. Dieses, einschliesslich des Genossenschaftsmarketings, können sie sich beispielsweise in einer sehr innovativen Weiterbildung «Projektentwickler/innen für Energiegenossenschaften» aneignen. Über diese werden Bürgerinnen und Bürger dazu befähigt, Verantwortung für den Klimaschutz zu übernehmen und ihre Energieversorgung als Gegenpol zu der eingangs skizzierten Globalisierung selbst in die Hand zu nehmen. Sie werden also in die Lage versetzt, Solargenossenschaften in einer der drei genannten Formen systematisch auf den Weg zu bringen.¹²

Fussnoten

- ¹ Vgl. Häussermann/Siebel, Stadtsoziologie. Eine Einführung, 2004.
- ² Vgl. Flieger, Sozialgenossenschaften – Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, 2003.
- ³ Vgl. www.solar-buerger.de
- ⁴ Vgl. www.buergerenergie-stuttgart.de

⁵ Vgl. www.fairpla.net

⁶ Vgl. www.oeg-horb.de

⁷ Vgl. www.raiffeisen-energie-eg.de

⁸ Vgl. www.erkelenzer-sonnenschein.de

⁹ Vgl. Purtschert/Schwarz, Genossenschaftsmarketing, 2007.

¹⁰ Am stärksten noch Purtschert, Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, 2008.

¹¹ Vgl. Purtschert/Schwarz, a.a.O., S. 83.

¹² Vgl. www.energiegenossenschaften-gruenden.de

Literatur

Böde, U./ Gruber, E. (Hrsg.), *Klimaschutz als sozialer Prozess. Erfolgsfaktoren für die Umsetzung auf kommunaler Ebene*, Heidelberg, 2000.

Elsen, S., *Die Ökonomie des Gemeinwesens. Sozialpolitik und soziale Arbeit im Kontext von gesellschaftlicher Wertschöpfung und –verteilung*, Weinheim, 2007.

Flieger, B., *Partizipative Umweltunternehmen – Lernfelder für die Politik und Wirtschaft von morgen*, in: netz (Hrsg.), *Ökologie und Partizipation*, Bonn, 1997.

Flieger, B. (Hrsg.), *Sozialgenossenschaften – Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft*, Neu-Ulm, 2003.

Flieger, B./Klemisch, H., *Eine andere Energiewirtschaft ist möglich – Pionierfunktion neuer Energiegenossenschaften*, in: *WIDERSPUCH* (Heft 54), 2008, S. 105-110.

George, W./Bonow, M. (Hrsg.), *Energieversorgung, Regionales Zukunftsmanagement* (Band 2), Lengerich, 2008.

Häussermann, H./ Siebel, W., *Stadtsoziologie. Eine Einführung*, Frankfurt, 2004.

innova eG (Hrsg.), *Genossenschaften gründen, Genossenschaften nutzen*, Leipzig, 2007.

Purtschert, R./ Schwarz, P., *Genossenschaftsmarketing*, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* (Heft 57), 2007, S. 78-94.

Purtschert, R., *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen* (2. Auflage), Bern, 2008.

Rutschmann, I., *Einfache und unkomplizierte Organisationsform. Genossenschaftsexperte Burghard Flieger im Interview*, in: *Photon* (Februar 2009), 2009, S. 86-88.

Rutschmann, I., *Genossenschaften auf dem Vormarsch. Bürgerliche Energieerzeuger entdecken die Vorteile einer bisher wenig genutzten Rechtsform*, in: *Photon* (Februar 2009), 2009, S. 78-84.

Der Autor



Burghard Flieger/Genossenschaft@t-online.de

Dr. Burghard Flieger ist Vorstand und wissenschaftlicher Leiter der innova eG Entwicklungspartnerschaft für Selbsthilfegenossenschaften. Seit 2004 ist er Dozent an der Fachhochschule München im Rahmen des Masterstudiengangs Gemeinwesenökonomie, zuständig für das Modul Betriebswirtschaftslehre. Ausserdem ist er Gesellschafter des Forschungsinstituts für Ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH (IÖW) mit Sitz in Berlin und Redakteur der Zeitschrift CONTRASTE für den Bereich Genossenschaften. Neben diesen Tätigkeiten ist Dr. Flieger in Mandaten als Organisationsberater für soziale und ökologische Unternehmen mit dem Schwerpunkt Genossenschaften, Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity und in verschiedenen Führungsfunktionen in Nonprofit-Organisationen tätig.