

Kooperative Multifunktions- häuser – Leitfaden zur gemeinsamen Umsetzung

Gemeinschaftstreffpunkte in der Region und Angebote der Daseinsvorsorge in Orts- und Stadtkernen



Kooperative Multifunktions- häuser – Leitfaden zur gemeinsamen Umsetzung

Gemeinschaftstreffpunkte in der Region und Angebote
der Daseinsvorsorge in Orts- und Stadtkernen

Wien, 2024

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
Stubenring 1, 1010 Wien

Autoren

Michael Hohenwarter, Martin Netzer und Dominik Ebenstreit (ÖAR GmbH), Johannes Brandl (SPES GmbH)

Gesamtumsetzung

Abteilung III/7 „Innovation, Lokale Entwicklung und Zusammenarbeit“
(BML Sektion III „Forstwirtschaft und Regionen“)

Fotonachweis

BML/Mira Zenz: Cover; BML/Gruber: S. 3 und 42; Gießerei eGen(e): S. 11, 27 und 69; Verein
freefutureforces/Spektral: S. 24; SHS Dorfgemeinschaft: S. 50; Furtner: S. 52

Wien, 2024. Stand: 30. November 2024

Copyright und Haftung

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind ohne schriftliche Zustimmung des Medieninhabers unzulässig.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft und der Autorin / des Autors ausgeschlossen ist. Rechtausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorin / des Autors dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Rückmeldungen: Ihre Überlegungen zu vorliegender Publikation übermitteln Sie bitte an abt-37@bml.gv.at.

Vorwort

Das Ziel von gleichwertigen Lebensverhältnissen ist in der Regionen-Strategie des BML verankert. Ein hochwertiges Angebot der Daseinsvorsorge und die Versorgungssicherheit spielen dabei eine wichtige Rolle. Besonders für sehr ländlich geprägte und periphere Räume mit geringer Einwohnerdichte ist dies jedoch eine Herausforderung. Oftmals sind diese Angebote nicht mehr rentabel oder die Gemeinden verfügen nicht über die notwendigen finanziellen Mittel, um die erforderlichen Gebäude und Mobilitätsangebote zu sichern. Die Orts- und Stadtkerne, einst zentrale Orte der Versorgung des täglichen Bedarfs, haben an Bedeutung verloren, und damit schwinden auch die Orte der Begegnung und des Austausches für die Bevölkerung. Ein vielversprechender Lösungsansatz ist das Konzept des **Kooperativen Multifunktionshauses**.

Zentral im Ortszentrum gelegen in einem ortsprägenden Gebäude, oftmals ein Leerstand, und gut angebunden, kann ein solches Haus verschiedene Angebote der Daseinsvorsorge und der lokalen Wirtschaft miteinander verbinden. Durch Synergieeffekte und innovative Ideen werden diese Angebote an die jeweilige Bedarfssituation angepasst und tragfähig gemacht, wodurch ein neuer Anziehungspunkt im Orts- und Stadtkern entsteht. Oftmals sind es die Gemeinden, unterstützt durch Fördermittel, die Planung, Bau und Betrieb finanzieren. Nach dem Auslaufen der Förderungen wird das Projekt jedoch häufig im Betrieb unrentabel. Hier setzt der kooperative Ansatz an. Das bewusste Miteinander von Gemeinde, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bei der Planung, Umsetzung und der Betriebsphase sowie der Finanzierung, ist von entscheidender Bedeutung. Es ermöglicht ein bedarfsangepasstes Angebot, ein auch in der Betriebsphase finanzierbares Projekt sowie eine höhere Akzeptanz, Nutzung und Bindung der Bevölkerung. Es ist zudem wichtig, Treffpunkte durch Vereinsräume, Cafés oder ähnliche Einrichtungen oft auch ohne Konsumzwang zu schaffen. Dadurch wird die Gemeinschaft zusätzlich gestärkt und die Lebensqualität der Region gesteigert.

Der vorliegende Leitfaden soll interessierte Akteur:innen und ihre Gemeinden auf dem Weg zum nachhaltig genutzten Kooperativen Multifunktionshaus unterstützen. Ausführliche Erklärungen zu jedem Schritt werden ergänzt durch Kapitel zu Wirtschaftlichkeit, Trägerformen, Zusammenarbeit sowie Förderungen und Beihilferecht. Neben dem Leitfaden stehen weitere hilfreiche Arbeitsmaterialien wie Fachvorträge, eine Broschüre sowie Videos von Good-Practice-Beispielen im neuen Modul „Kooperative Multifunktionshäuser“ auf der BML „Regionen-Dialog-Plattform“ unter www.meine-regionen.at zur Verfügung. Ergänzend gibt es dort Informationen zu Veranstaltungen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Projekte; dieser Leitfaden ist darauf ausgelegt, Sie dabei zu unterstützen.



Bundesminister
Mag. Norbert Totschnig, MSc



www.meine-regionen.at

Inhalt

Vorwort	3
1 Zeit, neue Wege zu gehen	9
2 Multifunktionalität: Von der Immobilie zum Ort der Lebendigkeit	13
3 Das Kooperative Multifunktionshaus – Sein Wesenskern	17
4 Die sechs Entwicklungsschritte für Kooperative Multifunktionshäuser	21
5 Bürger:innen und Wirtschaft als Partner:innen – eine notwendige Haltungsänderung	29
6 Von der Beteiligung zum Engagement	33
7 Typologien und Inhalte von Kooperativen Multifunktionshäusern	41
8 Mögliche Trägerformen	47
9 Förderungen und Beihilfenrecht	57
10 Wirtschaftlichkeit von Projekten	63
11 Kontakte	71

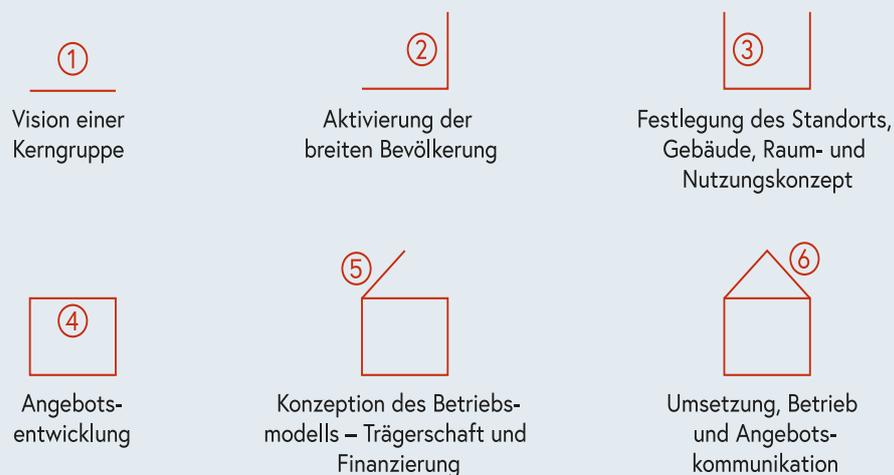
Auf den Punkt gebracht

Kooperative Multifunktionshäuser

sind zentrale, oft ortsbildprägende Gebäude in Orts- und Stadtkernen, welche verschiedene Angebote der Daseinsvorsorge, der lokalen Wirtschaft, der Gemeinde und des Wohnens miteinander kombinieren. Die Besonderheit liegt darin, dass die Bürger:innen als aktive Partner:innen mitgestalten und in die Entwicklung sowie den Betrieb maßgeblich eingebunden sind. Durch die so geschaffene persönliche Bindung und die Nutzung von Synergieeffekten durch die Multifunktionalität entstehen nachhaltige, finanziell tragfähige Treffpunkte der Gemeinschaft mit an die Bedarfe der Region angepassten Angeboten.

Entwicklungsschritte

Wie entsteht ein Kooperatives Multifunktionshaus? (siehe S. 22-28)



Die sechs Entwicklungsschritte für Kooperative Multifunktionshäuser, Grafik: ÖAR GmbH

1

Zeit, neue Wege
zu gehen

Ausgangssituation

Österreichs Regionen sind sehr unterschiedlich. Der Wunsch nach einer hohen Lebensqualität ist jedoch überall gegeben. Insbesondere ländliche, dünn besiedelte Gemeinden in peripheren Regionen kämpfen mit der Herausforderung, die Angebote der Daseinsvorsorge und gesellschaftliche Treffpunkte aufrecht zu erhalten. Parallel dazu verändern sich wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen. **Die Kluft zwischen dem, was in einer Gemeinde bzw. Region gewünscht und dem, was praktisch umsetzbar ist, wird vielerorts größer.**

Immer dann, wenn die Kluft zwischen Wunsch und Realität weit auseinanderklafft, entsteht ein Nährboden für Veränderung. Dabei geht fast jedem Veränderungsprozess ein gewisser Leidensdruck voraus.

Lösungsweg

Diese Situationen sind geeignet, um die „**Selbsteilungskräfte**“ einer **Gemeinschaft in der Region wachzurufen**, neue Wege zu gehen und sich an die ureigentliche Qualität von Dörfern zu erinnern. Gemeint ist die Fähigkeit, ihr Umfeld gemeinschaftlich zu gestalten, in einem Zusammenspiel der vielfältigen Beteiligten.

Genau in diesem Licht ist der Prozess hin zu einem Kooperativen Multifunktionshaus zu verstehen. Ein Prozess, der neben besseren Angeboten der Daseinsvorsorge vor allem eines bewirkt: den Zusammenhalt und die Lebendigkeit von Orten zu erhöhen.

Das Gebäude – im besten Falle in Form einer Nachnutzung eines innerörtlichen Leerstandes – ist ein Ergebnis, es ist **Ausdrucksform einer lokalen Gemeinschaft in der Region, die es geschafft hat, die menschlichen und wirtschaftlichen Potentiale der Gemeinde bzw. Region zu bündeln** und einen Ort der Lebendigkeit zu schaffen. Ein Ort, an dem Menschen ihre sozialen und wirtschaftlichen Bedürfnisse stillen und gleichzeitig das soziale und wirtschaftliche Gewebe der Gemeinde gestärkt wird.

Kooperative Multifunktionshäuser sind mehr als nur ein Weg, um Funktionen der Daseinsvorsorge abzudecken. Vielmehr ist das Kooperative Multifunktionshaus Motor für die Steigerung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und der lokalen Innovationskraft. Gleichzeitig ist es Lernfeld für das gemeinschaftliche Übernehmen von Verantwortung zwischen Gemeindeführung und Bevölkerung.

Zielgruppe

Der vorliegende Leitfaden bietet eine praxisnahe Orientierung in Form einer Beschreibung, wie der Entwicklungs- und Umsetzungsweg hin zu einem Kooperativen Multifunktionshaus gelingen kann.

Er richtet sich an alle, die in ihrer Gemeinde einen innovativen Prozess anstoßen wollen. Diese Innovator:innen können Bürgermeister:innen, Vereinsmitglieder, Gemeindevorteiler:innen, Immobilienbesitzer:innen, Amtsträger:innen der Kirche, Ehrenamtliche, geschäftstreibende Personen und alle sonstigen aktiven regionalen Akteur:innen sein.

Zielsetzung

Ziel dieses Leitfadens ist es, die in dem Entwicklungsansatz liegende Chance verständlich zu machen und zentrale Schlüsselfragen wie zum Beispiel zum Prozessdesign, zur Trägerschaft und zur Wirtschaftlichkeit zu beantworten.

Kurzum, dieser Leitfaden soll Innovator:innen helfen, einen für sich neuen und auf die Bedürfnisse der Region angepassten Weg zu gehen. Der Weg schafft Strukturen der Daseinsvorsorge, die von Menschen vor Ort für Menschen vor Ort gedacht und umgesetzt werden.

Nur wenn wir neue Wege gehen, können wir auch neue Ergebnisse erwarten, welche die Lebendigkeit unserer Orte aufs Neue beflügeln.



Kooperative Multifunktionshäuser sind eine Leistung von Menschen für Menschen vor Ort

2

Multi-
funktionalität:
Von der
Immobilie
zum Ort der
Lebendigkeit

Eine doppelte Herausforderung

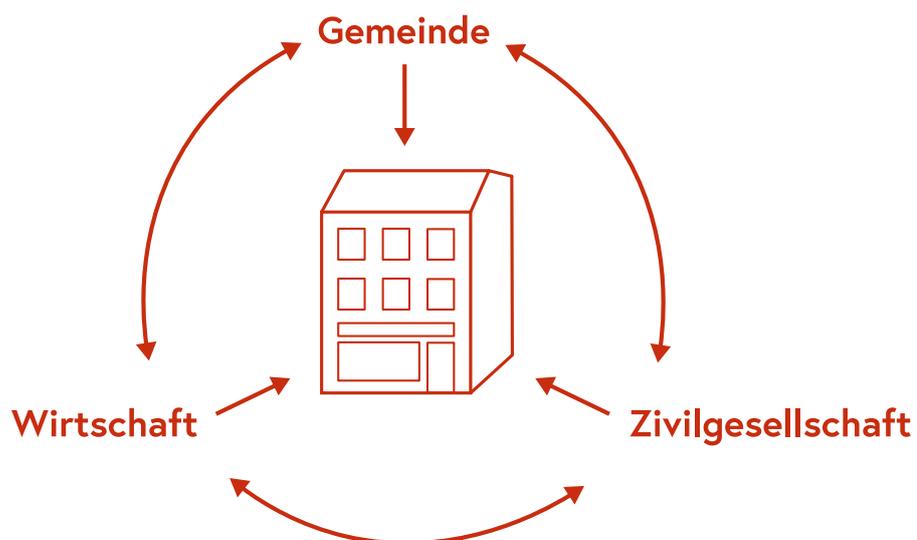
Vor allem Regionen mit einer geringen räumlichen Dichte oder Gemeinden mit wenigen Einwohner:innen stehen seit jeher vor der bekannten Herausforderung: überschaubare Nutzerzahlen für die unterschiedlichen Dienstleistungsangebote. Wirtschaftlich ausgedrückt: Vieles ist nicht oder nicht mehr rentabel. Das Verschwinden von Geschäften, Gasthäusern und den damit verbundenen Leerständen ist zu einer vertrauten Entwicklung geworden. Die aufklaffende Lücke schließen Bürger:innen durch Verzicht, mehr Mobilität oder Verlagerung in die digitale Welt. **Mit jedem Verlust eines Cafés, Gasthauses oder Geschäftes geht jedoch auch ein gesellschaftlicher beziehungsweise sozialer Treffpunkt verloren.** Das „Drama“ ist ein Doppeltes: Angebote gehen verloren und damit auch die alltäglichen Begegnungsorte, was zu einem Rückgang an Beziehungen in einer Gemeinde führt. Kurzum, die Lebendigkeit und innere Vernetzung der Gemeinde gehen Stück für Stück verloren.

Multifunktionalität

Unter dem Begriff der „Multifunktionalität“ werden traditionell bereits unterschiedliche Angebote der Daseinsvorsorge in einem Gebäude gebündelt, um wirtschaftliche und räumliche Synergieeffekte (Kostenteilung, höhere Frequenz durch Nutzungsmix...) zu erreichen.

In fast jeder Gemeinde gibt es ein Gebäude, in welchem z. B. das Gemeindeamt mit der lokalen Bank und z. B. einem Kindergarten kombiniert wird. Diese Lösungen sind in der Regel als „Immobilienprojekt“ entstanden.

Kooperative Multifunktionshäuser als Ergebnis einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe, Grafik: ÖAR GmbH



Kooperative Multifunktionshäuser werden hingegen in **partizipativen und ergebnis-offenen Prozessen** – mit Bürger:innen, Wirtschaft und Politik bzw. Verwaltung auf Augenhöhe – geboren und gemeinsam umgesetzt.

Bürgerschaftliches Engagement

Durch die umfassende Beteiligung von Bürger:innen und Wirtschaftstreibenden kann neben den oben beschriebenen wirtschaftlichen und räumlichen Synergien eine zweite Kraft entfesselt werden: die Kraft der Bindung beziehungsweise des „Ownership“. Durch eine umfassende Einbindung und Beteiligung der unterschiedlichen regionalen Akteursgruppen und Systempartner:innen entstehen bedarfsangepasste Projekte, getragen von aktiver und eigenverantwortlicher Teilhabe, die breit in der örtlichen Gesellschaft verankert werden.

Aus kommunalen Infrastrukturprojekten werden Häuser der kommunalen Lebendigkeit.

Diese Bindung der Bevölkerung an das Projekt und Einbettung in die regionalen Gegebenheiten ist eine der Grundlagen dafür, dass auch die wirtschaftliche Lebensfähigkeit von Projekten durch

- direkte finanzielle Beteiligung,
- erhöhte Kaufkraftbindung und
- Ehrenamt

stark verbessert wird.

Dass das alles nicht nur Theorie, sondern auch gelebte Praxis ist, zeigen die unterschiedlichsten Projekte, die in der Broschüre „Kooperative Multifunktionshäuser – Broschüre mit Good-Practice-Beispielen“ dokumentiert sind. Verfügbar ist diese im Modul „Kooperative Multifunktionshäuser“ der BML Regionen-Dialog-Plattform.



www.meine-regionen.at

Der Weg zum Kooperativen Multifunktionshaus

Der Leitfaden soll helfen, diesen Entwicklungsweg in Ihrer Gemeinde zu gehen. Dabei dient der Leitfaden als „Rankgitter“, an dem entlang Sie Ihren individuell angepassten und maßgeschneiderten Weg gehen können.

Folgende Prämisse muss jedoch vorangestellt werden: Den Ansatz „Kooperative Multifunktionshäuser“ umzusetzen, benötigt Bereitschaft und **Offenheit neue Wege zu gehen**. Eine gemeinsame Vision und Zielformulierung, Zusammenarbeit auf Augenhöhe und die Bereitschaft, miteinander aus Fehlern zu lernen, sind dafür notwendig. Oft entsteht diese Offenheit, wenn für eine bestehende Herausforderung mit den bekannten Handlungsweisen keine Lösung erzielt werden konnte.

„Kooperative Multifunktionshäuser“ können als ein Ansatz zur **selbstbestimmten, partnerschaftlichen Regionalentwicklung** verstanden werden, der zur Anwendung kommen soll, wenn eine Ausgangslage vorherrscht, die möglichst vielen von den nachstehenden Aufzählungspunkten entspricht:

- Es besteht ein deutlich wahrnehmbarer Leidensdruck in der Gemeinde.
- Herkömmliche Handlungsweisen waren nicht erfolgreich, beziehungsweise liefern keine Aussicht auf Erfolg.
- Es ist – zumindest von einer kleinen „Initiativ- beziehungsweise Kerngruppe“ – eine gewisse „LeistungsLUST“ vorhanden.
- Die Haltung „Bürger:innen und Wirtschaft als Partner:innen“ wird von der Gemeindeführung gelebt beziehungsweise man möchte beginnen, danach zu handeln .
Details dazu finden Sie in Kapitel 5.

Nicht immer müssen Kooperative Multifunktionshäuser als Antwort auf eine dringliche Problemlage entstehen. Es gibt auch die Möglichkeit, dass ohne Leidensdruck und somit proaktiv eine starke Vision einer lebendigen und vielfältigen Gemeinschaft besteht, die schrittweise umgesetzt wird.

3

Das

Kooperative

Multifunktions-

haus – Sein

Wesenskern

Kooperative Multifunktionshäuser sind Gebäude, in denen zivilgesellschaftliche und marktwirtschaftliche Dienstleistungen kombiniert werden. Durch eine breite (finanzielle) Beteiligung von Bürger:innen und Unternehmer:innen erhält jedes Multifunktionshaus ein eigenes unverwechselbares Profil und seine wirtschaftliche Lebensfähigkeit.

Für die Entwicklung von Kooperativen Multifunktionshäusern sind die unterschiedlichsten Ausgangspunkte denkbar. In der Praxis beginnen die Entwicklungen oft wie folgt:

- Verlust des letzten Nahversorgers oder Gasthauses
- leerstehende Gebäude im Ortskern
- Ideen für Co-Working oder ähnliche Angebote / Konzepte
- als Folge der Erstellung örtlicher Entwicklungskonzepte
- Planungsprozesse zur Ortskernverdichtung
- engagierte Gruppe von Menschen, die etwas tun/verändern will

Ausgehend von diesen Anlassfällen wird ein von einer Kerngruppe getragener ergebnisoffener Entwicklungsprozess angestoßen, in dem alle Systempartner:innen,

- Bürger:innen,
- Unternehmer:innen und
- die Gemeinde

von Beginn an aktiv eingebunden sind und auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Nebenstehend sind die drei Akteursgruppen mit beispielhaften Angeboten dargestellt.

Dabei verhält sich die Akteurskonstellation zwischen Gemeinde, Zivilgesellschaft und Wirtschaft in der Praxis natürlich nicht „gleichverteilt“. Je nach der Ausgangslage vor Ort entstehen Kooperative Multifunktionshäuser mit unterschiedlichen Ausprägungen und Schwerpunkten.

Charakteristisch für Kooperative Multifunktionshäuser ist, dass auch Bürger:innen und die Wirtschaft Teil der Finanzierung der Organisations- und Umsetzungsstruktur sind. Dies ist der maßgebliche Erfolgsfaktor, der die Bindung der Bevölkerung zum Projekt erzeugt.

Die Bedeutung dieses Faktors wird durch die nachstehende Tabelle nochmals verdeutlicht. Die mittlere Spalte zeigt die klassische Logik in privatwirtschaftlichen Projekten. Die rechte Spalte stellt dem eine gesellschaftlich breit getragene Projekt- und Finanzierungslogik gegenüber.

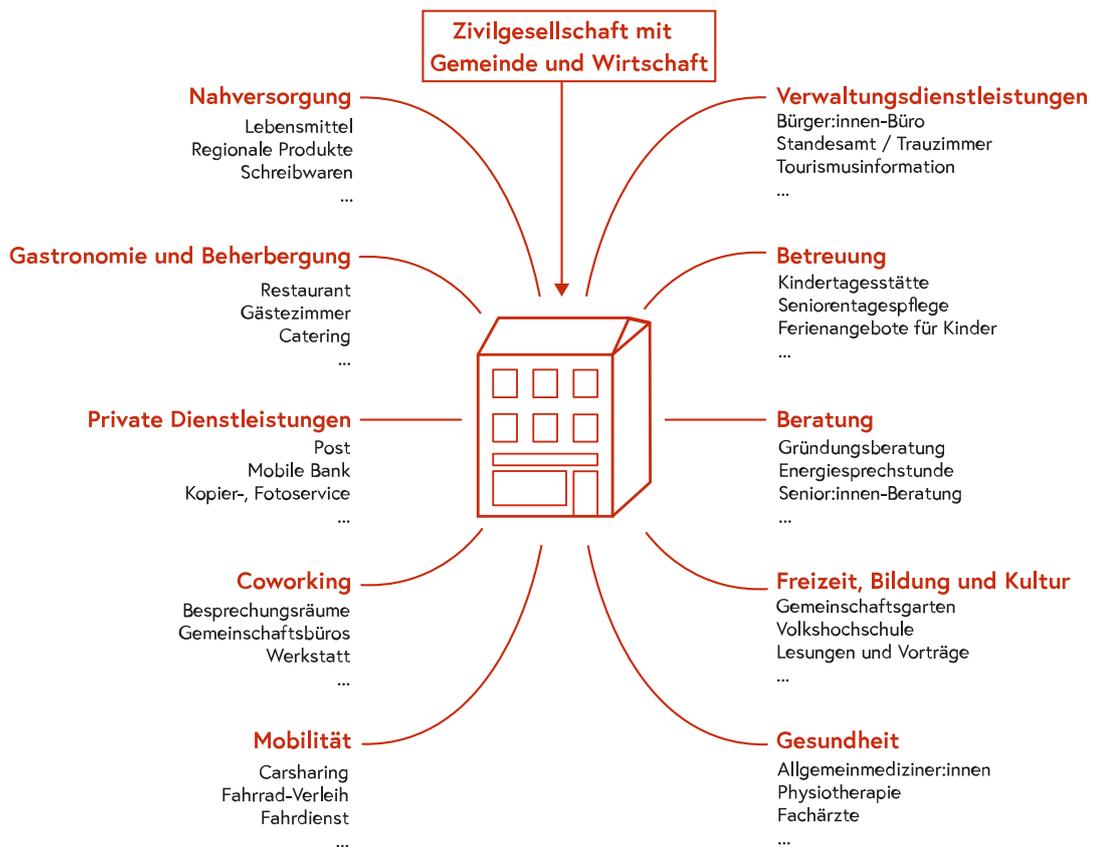


Tabelle 1: Vergleich zwischen klassischem und gesellschaftlichem Finanzierungsansatz, Quelle: ÖAR GmbH in Abwandlung nach: M. Kelly; Owing our future

Aspekt	Klassische Eigentums- und Finanzierungsansätze	Gesellschaftliche Eigentums- und Finanzierungsansätze
Zweck des Projekts	Profit	Langlebigkeit beziehungsweise Lebendigkeit
Eigentümerstruktur	Wenig Bezug zur lokalen Gesellschaft	Starker Bezug zur lokalen Gesellschaft
Steuerung	Fokus auf Wirtschaftlichkeit	Positive Veränderung in der Gesellschaft
Netzwerke	Ausschließlich ressourcen- und profitorientiert	Ergänzend sozial – und ökologisch orientiert

Beispielhafte Angebote, Grafik: ÖAR GmbH nach „Mehrfunktionshäuser – so gelingt’s!“ vom Deutschen Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

Wie es Marjorie Kelly mit ihrem Buchtitel „Owing our future“ zum Ausdruck bringt, geht es darum, uns wieder zu ermutigen und das Schicksal unserer kommunalen Entwicklung in unsere eigenen Hände zu nehmen. Der praktische Ausdruck dieser Idee sind zum Beispiel genossenschaftlich getragene Projekte.

4

Die sechs Entwicklungs- schritte für Kooperative Multifunktions- häuser

Wie bereits erwähnt, sind Kooperative Multifunktionshäuser das Ergebnis eines offenen Entwicklungsprozesses, welcher die „Energien, die vor Ort vorhanden sind“, aufgreift, kanalisiert und in die Umsetzung bringt. Dieser Prozess wird nachstehend überblicksmäßig dargestellt.

Die Prozessschritte erfolgen in der Praxis nicht zwingend hintereinander, sondern in gewissen Phasen auch parallel.

Entwicklungsschritte

Wie entsteht ein Kooperatives Multifunktionshaus?



Vision einer Kerngruppe



Aktivierung der breiten Bevölkerung



Festlegung des Standorts, Gebäude, Raum- und Nutzungskonzept



Angebotsentwicklung



Konzeption des Betriebsmodells – Trägerschaft und Finanzierung



Umsetzung, Betrieb und Angebotskommunikation

Prozessverlauf zur Entwicklung von Kooperativen Multifunktionshäusern, Grafik: ÖAR GmbH

Schritt 1: Vision einer Kerngruppe

Der Entwicklungsweg hin zum Kooperativen Multifunktionshaus beginnt in der Regel mit einem konkreten Anlassfall (zum Beispiel der letzte Nahversorger schließt, oder es entsteht die Idee für einen Co-Working-Space). Es bildet sich eine Kerngruppe, die sich der Herausforderung annimmt und in der Gemeinde etwas bewirken möchte. Diese Phase ist in den verschiedenen Projekten unterschiedlich. Bereits an dieser Stelle kommt die ermöglichende Haltung der Gemeindeführung ins Spiel, welche diese Bemühungen anregen bzw. unterstützen muss.

Entscheidend an dieser Stelle ist, dass die Kerngruppe eine Vision (im Sinne des Gemeinwohls) in sich trägt.

Die Vision – getragen vom Engagement einer überzeugten Kerngruppe – muss „größer“ sein als das Gebäude!

Es geht also nicht nur um eine Vorstellung von einem Gebäude, sondern um das damit verbundene Potential, was in dem Gebäude und ausgehend davon entstehen kann. Diese Vision – „wie es in der Gemeinde sein soll“ – ist der Treibstoff, die „Trägerrakete“ für den weiteren Entwicklungsweg. Das Kooperative Multifunktionshaus ist das Ergebnis eines ergebnisoffenen Entwicklungsweges, der an die Vision anschließt.

Getragen wird dieser Schritt meist von einer kleinen Kerngruppe, die langfristig im Projekt Verantwortung übernimmt. **Die Durchführung eines breiten Visionsprozesses ist an dieser Stelle nicht notwendig.** Es geht darum, dass die Kerngruppe eine Vision von der Zukunft der Gemeinde im Sinne des Gemeinwohls hat, die gleichzeitig offen und erweiterbar ist. Diese Vision wird unmittelbar durch die konkrete Arbeit am Multifunktionshaus greifbar und schrittweise zum Leben erweckt.

Die Vision darf dabei groß sein, denn starke Visionen erzeugen attraktive Ziele und in der Folge wünschenswerte Ergebnisse. Es geht um die Spannung zwischen Vision und unmittelbarer Konkretisierung durch das Kooperative Multifunktionshaus.

Erfolgsfaktoren

- Richten Sie eine Kerngruppe (mit Erweiterungsoption) mit klarer Aufgabenverteilung ein.
- Sie können einen konkreten „brennenden“ Bedarf identifizieren.
- Sorgen Sie dafür, dass die Gruppe der handelnden Akteure und Akteurinnen über eine klare Vision mit Weitsicht verfügt.
- Sie können auf einer guten innerörtlichen Gemeinschaft bzw. Vernetzung aufbauen.
- Binden Sie Schlüsselakteure und die Gemeindeleitung zeitnahe ein.
- Integrieren Sie unternehmerisch denkende Persönlichkeiten als treibende Kräfte.
- Nutzen Sie Erfahrungen von anderen, die ein ähnliches Projekt aufgebaut haben.

Schritt 2: Aktivierung der breiten Bevölkerung

Nach der gezielten Integration möglicher „Systempartner:innen“ ist die Einbindung der Bevölkerung ein sensibler und gleichzeitig zentraler Schritt. Oft stehen sich in dieser Phase Vision und Zweifel gegenüber. Daher ist es für die Kerngruppe wichtig (ohne eine Entwicklung vorwegzunehmen), Antworten auf kritische Fragen (zum Beispiel „Wer soll das finanzieren?“, oder „Wie finden wir eine Pächterin beziehungsweise einen Pächter?“...) geben zu können. **Ein klares, lösungsorientiertes Auftreten der Kerngruppe ist notwendig.**

Ausgestattet mit einer ersten Vision der Kerngruppe, was entstehen soll, wird diese nun durch eine konkrete Bedarfsermittlung im Rahmen von Bürgerbeteiligung und Datensammlung verdichtet bzw. erweitert: Welche Einrichtungen beziehungsweise Angebote und Leistungen der Daseinsvorsorge fehlen? Dies können z. B. Gasthaus, Lebensmittelhandel, konsumfreie Zonen mit hoher Aufenthaltsqualität, Betreuungsangebote

oder Ähnliches sein. Auch gilt es schon zu eruieren, wer als Dienstleistungsunternehmen, als Anbieter:innen im Kooperativen Multifunktionshaus aktiv sein könnte.

In dieser Phase ist es wichtig, ergebnisoffen und zielgruppenorientiert zu arbeiten und die Bedarfsermittlung gleich mit einer Aktivierung der „Leistungslust“ zu verknüpfen.

Es geht darum, die Bürger:innen von **Betroffenen zu Beteiligten** zu machen.

Das gelingt in 2 Schritten:

- Den jeweiligen Bedarf beziehungsweise die Wünsche der Zielgruppe herauszuarbeiten und in der Gesamtvision zu verorten. Es muss klar werden, dass es nicht um individuelle Bedürfnisse geht, sondern darum, gemeinsam eine Vision Realität werden zu lassen.
- Klarzumachen, dass die Umsetzung von Ideen die Energie beziehungsweise den Beitrag aller (z. B. durch Arbeitsleistungen, finanzielle Beteiligung oder durch Aktivierung von Netzwerken) braucht. Mehr dazu finden Sie auch in Kapitel 7.

Sind kommerzielle Angebote (z. B. Lebensmittelnaheversorgung) vorgesehen, empfiehlt sich an dieser Stelle schon eine erste grobe wirtschaftliche Vorprüfung (Details dazu siehe Kapitel 10) des Projekts. Ebenso gilt es spätestens in dieser Phase regionale Wirkungen und „Querbezüge“ mitzudenken und gegebenenfalls zu quantifizieren. Dies

Am Weg zum Multifunktionshaus „Spektral“ gab es eine Vielzahl an Veranstaltungen zur Aktivierung der Bürger:innen



kann zum Beispiel die Berücksichtigung von Kaufkraftpotentialen aus Nachbargemeinden oder die Abdeckung von regionalen Bedarfen im gegenständlichen Projekt bedeuten .

Erfolgsfaktoren

- Engagieren Sie eine professionelle (externe) Prozesssteuerung und Moderation.
- Binden Sie unterschiedliche Zielgruppen niederschwellig und nicht zu professionell ein (Stichwort Akzeptanz).
- Gehen Sie zu den Menschen; z. B. zum Stammtisch (zielgruppenspezifische Einbindung).
- Erzeugen Sie Bilder in den Köpfen der Menschen.
- Sorgen Sie für ein klares Kommunikationskonzept (welche Akteursgruppen/Systempartner:innen binden wir wann wie ein).
- Bemühen Sie sich um eine Mischung aus Ehrenamt und Hauptamt in der Angebotsgestaltung.
- Sorgen Sie dafür, dass Bedarf und Wirkungen über die Gemeindegrenzen hinaus mitgedacht werden.

Schritt 3: Festlegung Standort, Gebäude, Raum- und Nutzungskonzept

Parallel werden geeignete Gebäude gesucht beziehungsweise Raumnutzungskonzepte mit den Angebotsschwerpunkten abgestimmt. Auf öffentliche (beziehungsweise fußläufige) Erreichbarkeit und Barrierefreiheit („Kinderwagentauglichkeit“) ist zu achten. **Die Ressource „innerörtlicher Leerstand“ bietet sich dabei als idealer Standort an.** Oft entstehen durch die Schaffung beziehungsweise Konkretisierung eines Raumangebots erst Ideen und Angebote, mit denen anfangs nicht gerechnet wurde, oder es zeigen sich unerwartete Synergieeffekte.

Erfolgsfaktoren

- Beziehen Sie potentielle Anbieterinnen und Anbieter in die Erstellung des Nutzungskonzepts früh ein.
- Sichern Sie eine hohe Qualität in der Architektur und im Angebot.
- Erstellen Sie qualitativ hochwertige Visualisierungen der geplanten Gestaltungen, um Menschen zu begeistern.
- Beachten Sie bei der Gestaltung der Räume verschiedene Nutzungszwecke (multiple Raumnutzung).
- Bedenken Sie die Kosten des Gebäudeumbaus von Beginn an und binden Sie Expertinnen und Experten mit ein.
- Nutzen Sie Erfahrungen aus anderen Projekten.

Schritt 4: Angebotsentwicklung

Die Angebotsentwicklung ist eine „Schlüsselphase“ im Projekt. Jetzt müssen Angebot, Nachfrage und räumliche Gegebenheiten aufeinander abgestimmt werden. Weiters steht das Angebot natürlich auch in ganz enger Verknüpfung zum Betreibermodell (siehe nächster Absatz). **Als charakteristisch für Kooperative Multifunktionshäuser hat sich erwiesen, dass es die dort geschaffenen Angebote in der Gemeinde zuvor zum überwiegenden Teil nicht (oder nicht mehr) gegeben hat.** Der Schlüssel für erfolgreiche Kooperative Multifunktionshäuser liegt in der idealen Kombination von auf den lokalen Bedarf abgestimmten Angeboten, die im Rahmen eines ergebnisoffenen gesamthaften Beteiligungsprozesses miteinander entwickelt werden.

Erfolgsfaktoren

- Bauen Sie Angebote aus Freizeit, Kultur, Bildung und Sport in Ihr Projekt ein, weil diese dafür sorgen, dass Kooperative Multifunktionshäuser zu wichtigen Frequenzpunkten werden.
- Schaffen Sie Alleinstellungsmerkmale: Angebote, die es gegebenenfalls auch im regionalen Kontext nur hier gibt.
- Bedenken Sie, Raum für öffentliche Veranstaltungen zu schaffen, um das Kooperative Multifunktionshaus allen Menschen der Gemeinde „niederschwellig“ zugänglich zu machen.
- Bemühen Sie sich um eine Mischung aus ehrenamtlichen und professionellen Angeboten im Haus.
- Entwickeln Sie Angebote mit klarem Blick auf unterschiedliche Zielgruppen. Aus der Mischung entsteht Einzigartigkeit.
- Denken Sie an „neue Zielgruppen“ wie „Rückkehrer:innen“ oder junge Menschen, die nach einem Arbeitsplatz in der Gemeinde suchen.

Schritt 5: Konzeption des Betriebsmodells – Trägerschaft und Finanzierung

Aufbauend auf den Angebotsschwerpunkten, die in der vorhergehenden Phase erarbeitet wurden, werden die Trägerschaft und ein Finanzierungsmodell erarbeitet. **In dieser Phase ist eine eingehende Prüfung der Wirtschaftlichkeit notwendig.** Genossenschaften haben sich als sehr geeignete Rechtsform erwiesen, wenn wirtschaftliche Aktivitäten im Vordergrund stehen und eine Bindung zum Projekt erzeugt werden soll. Der Verein als Organisationsform ist in der Regel vorzuziehen, wenn der Schwerpunkt der Projektaktivitäten im Gemeinschaftsleben ohne wirtschaftliche Aktivität liegt, weil die Gründung eines Vereins mit geringerem Aufwand erfolgen kann. Je nach „Reifegrad“ des lokalen

Prozesses bzw. dem Prozessfortschritt, kann auch mit einem Verein begonnen werden und in der Folge eine Genossenschaft gegründet werden.

Erfolgsfaktoren

- Ziehen Sie eine professionelle Beratung (wirtschaftlich, rechtlich) für die Auswahl des passenden Finanzierungs- und Betreibermodells hinzu.
- Setzen Sie klare „Stop or Go-Ziele“, z. B.: Wenn wir nicht 50.000 € durch Genossenschaftsanteile bis zu einem festgesetzten Datum aufbringen können, stoppen wir das Projekt.
- Nutzen Sie für den laufenden Betrieb unterschiedliche Finanzierungsquellen: Mitgliedsbeiträge, Mieteinnahmen, Gemeindemittel, Förderungen, ...
- Aktivieren Sie frühzeitig die Bevölkerung zur Verantwortungsübernahme (z. B. Erwerb von Genossenschaftsanteilen).
- Binden Sie Regional- oder LEADER-Managements beziehungsweise Landesstellen als „One-Stop-Shop“ für Förderungen frühzeitig ein.

Schritt 6: Umsetzung, Betrieb und Angebotskommunikation

Die Startphase ist für die erfolgreiche Einführung des Kooperativen Multifunktionshauses von zentraler Bedeutung und muss geplant werden. Durch eine klare (Marken-) Kommunikation und niederschwellige Angebote (z. B. Veranstaltungen) wird das Ko-



Die Gießerei Ried wurde mit vielen Ehrenamtlichen gemeinsam aufgebaut

operative Multifunktionshaus wahrnehmbar und erlebbar. Eine Anknüpfung an den vorangegangenen Beteiligungsprozess ist zweckmäßig.

Für den Betrieb empfiehlt sich eine hauptamtliche Koordination (beziehungsweise Management), welche das Projekt managt und eine fortlaufende Evaluierung sicherstellt. Die eigentliche Führung des Kooperativen Multifunktionshauses erfolgt zum Beispiel durch eine Gruppe ehrenamtlicher Vorstände, die im Idealfall als Führungskreis arbeiten.

Erfolgsfaktoren

- Binden Sie lokale Umsetzungspartner ein, das stärkt die Akzeptanz des Projekts.
- Arbeiten Sie mit qualitativ hochwertiger Architektur beziehungsweise gestalten Sie ein „spannendes“ Gebäude.
- Sorgen Sie für praktische, ehrenamtliche Beteiligung, um die Bindung zum Projekt zu stärken.
- Verfolgen Sie – besonders in der Startphase – ein klares „Bespielungs- und Marketingkonzept“.

Zusammenfassende Erfolgsfaktoren

Abschließend werden die zentralen Erfolgsfaktoren für die Entwicklung und Umsetzung von Multifunktionshäusern nochmals zusammenfassend dargestellt.

Erfolgsfaktoren

- Schaffen Sie ein engagiertes beziehungsweise vielfältiges Kernteam.
- Beauftragen Sie eine professionelle Begleitung und Moderation.
- Ziehen Sie in den unterschiedlichen Themenfeldern fachliche Expertise ein.
- Gestalten Sie einen auf den Bedarf abgestimmten Angebotsmix, in dem sich Dienstleistungen ergänzen.
- Entwickeln Sie sorgsam ein passendes Betriebs- und Finanzierungsmodell als Bindung der Bevölkerung zum Kooperativen Multifunktionshaus.
- Sorgen Sie für solide wirtschaftliche Ankerfunktionen im Konzept (Wirtschaftlichkeit des Konzepts).
- Betreiben Sie laufende Sensibilisierungsarbeit für das Projekt.

5

Bürger:innen und
Wirtschaft als
Partner:innen –
eine notwendige
Haltungs-
änderung

Eine Befragung der ÖAR GmbH im Auftrag des BML unter über 150 Bürgermeister:innen in Österreich im Jahr 2023 in Bezug auf Multifunktionshäuser ergab, dass sich 95% der Befragten verantwortlich fühlen, Projekte und Prozesse zur Ortskernbelebung zu initiieren bzw. zu verantworten. Gleichzeitig erwarten sich 94% der Befragten eine aktive Mitverantwortung der Bürger:innen bei diesen Vorhaben. In diesem Wissen bekommt die nähere Betrachtung des Themas der Haltung eine besondere Bedeutung.

Haltung kann als „Handlungsmaxime“ verstanden werden. Neue Haltungen entstehen, wenn bestehende an ihre (Leistungs-)Grenzen stoßen. So kann man historisch eine Entwicklung von

- „Bürger:innen und Wirtschaft als unmündige Person“, über
- „Bürger:innen und Wirtschaft als Kund:innen“ hin zu
- „Bürger:innen und Wirtschaft als Partner:innen“

als Haltung beobachten. Aktuell erleben wir, dass Herausforderungen unserer Zeit mit dem Verständnis von Bürger:innen als Kundinnen und Kunden und der Gemeinde als Dienstleisterin nur unzureichend gelöst werden können. In diesem Verständnis lässt sich zwar eine kommunale Grundversorgung (z. B. Abfallwirtschaft) managen, aber die Gestaltung kommunaler Lebendigkeit kann nur in einem partnerschaftlichen Verständnis erzeugt werden. Auch zeigt die einleitend erwähnte Befragung den Wunsch der Bürgermeister:innen nach diesem Miteinander.

Damit Bürger:innen und Wirtschaft zu Partner:innen der Politik auf Augenhöhe werden können, bedarf es einer Haltungsänderung auf allen Seiten:

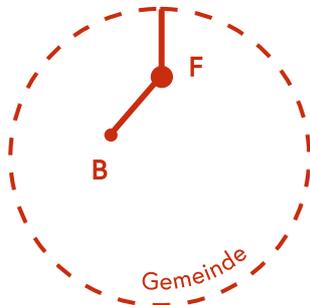
- Die Gemeindeführung darf künftig Mitverantwortung ermöglichen statt Bürger:innen nur zu servicieren.
- Bürger:innen und Wirtschaft dürfen Verantwortung übernehmen und nicht nur konsumieren.

Die Veränderung der Haltung ist nebenstehend nochmals zum besseren Verständnis an dem konkreten Beispiel der „Nahversorgung“ dargestellt.

In der Haltung der Bürger:innen und Wirtschaft als Partner:innen nimmt die Gemeindeführung die **Rolle der Ermöglicherin** ein. Das bedeutet, Führung öffnet den Raum für kollektive Problemlösung, für (Mit-) Verantwortung und für ein Miteinander auf Augenhöhe. Gleichzeitig braucht diese Haltung aber auch Bürger:innen und Wirtschaftstreibende, die bereit sind, diesen Raum jenseits einer „Zuschauerdemokratie“ hin zu Engagement und Mitverantwortung auszufüllen.

Wenn sich die Haltung ändert, dann ändert sich die Kultur vor Ort. Und das geschieht in der Regel nicht von heute auf morgen.

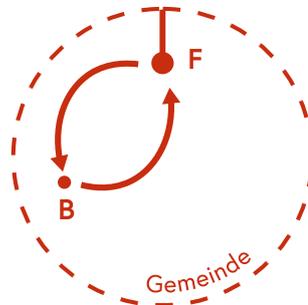
Bürger:in als unmündige Person



Führung als „Obrigkeit“

„Es kommt ein Supermarkt“

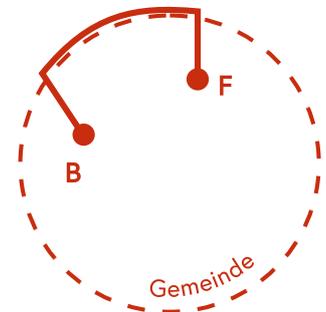
Bürger:in als Kunde



Führung als „Management“

„Welchen Supermarkt wollt ihr?“

Bürger:in als Partner



Führung als „Ermöglicher“

„Lasst uns unsere Nahversorgung sicherstellen“

F: Gemeindeführung

B: Bürger:in

Der gesamte Prozess braucht Zeit und Durchhaltevermögen von allen Beteiligten.

Veränderung der Haltung gegenüber den Bürger:innen, Grafik: ÖAR GmbH

Die Kultur der Mitverantwortung sollte daher in kleinen Schritten eingeführt und behutsam angeleitet werden. Dies sollte durch eine externe Begleitung, die nicht Teil des Systems ist, nach Bedarf begleitet und unterstützt werden.

Für die Entwicklung von Kooperativen Multifunktionshäusern, in welchen unterschiedliche Akteursgruppen Verantwortung übernehmen sollen, ist die Haltung „Bürger:innen und Wirtschaft als Partner“ die Grundlage.

6

Von der Beteiligung zum Engagement

Der Schlüssel in der Entwicklung und Umsetzung von Kooperativen Multifunktionshäusern ist eine neue Qualität der Verantwortungsübernahme von Bürger:innen in der Gemeinde. Der Rahmen für das Ausmaß der Verantwortungsübernahme wird von der Gemeindeführung aufgespannt, und gleichzeitig bedarf es der Bürger:innen, die gewillt sind diesen Rahmen auch auszufüllen.

Der im letzten Kapitel eingeführte Blick auf die historische Entwicklung der Haltungen wird in der nachstehenden Darstellung um die Dimension der Verantwortungsübernahme ergänzt.

Tabelle 2: Verschiedene Ausprägungen von Haltung, Verantwortungsübernahme und Beteiligungsformen, Inhalt: ÖAR GmbH

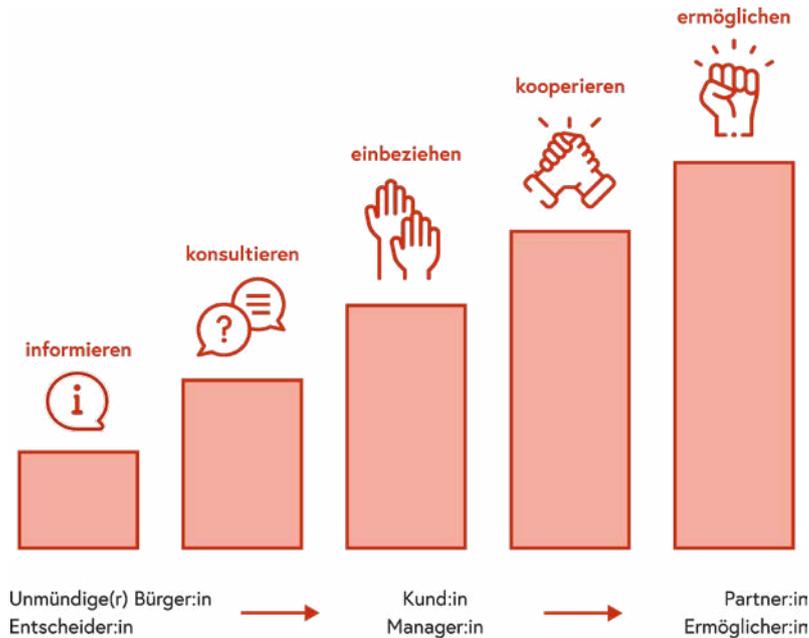
Aspekt	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
Haltung: Bürger:in als ...	„Unmündige Person“ Hilf mir!	„Kund:in“ Mein Anspruch	„Partner:in“ Meine Mitverantwortung
Haltung: Politik als ...	Entscheider, „Obrigkeit“	Managerin	Ermöglicherin
Verantwortungsübernahme der Bürger:innen	keine	In der Regel sind Einzelinteressen im Fokus	Für das Gemeinwohl
Beteiligungsform	Information	Konsultation und Kooperation	Verantwortungs- teilung
Wirkung	informierend	animierend	mobilisierend
Beispielhaftes Format	Bürger:innen- versammlung ohne Interaktion	Fokus-Gruppe	Zukunfts- werkstatt

Für eine erfolgreiche Gemeindeentwicklung bzw. ein fruchtbares Zusammenwirken von Bürger:innen und Gemeindeführung braucht es eine Übereinstimmung der Haltung der Politik und der Bürger:innen.

Bürgerschaftliches Engagement: Die nächste Stufe der Beteiligung

Das Konzept der Kooperativen Multifunktionshäuser baut auf der dritten Ausprägung der obigen Darstellung auf; es geht um ein partnerschaftliches Miteinander. Wie aus der nachstehenden Darstellung ersichtlich wird, kann auch dieses partnerschaftliche Miteinander nochmals unterschiedliche Qualitäten erreichen. Die größte Wirksamkeit kann erreicht werden, wenn es gelingt, dass die traditionellen Rollenbilder verlassen werden.

Das bedeutet, dass nicht die Gemeindepolitik die Funktion des Motors für das Projekt übernimmt, sondern dass bürgerschaftliche Gruppen (Vereine, Genossenschaf-



Die Stufen der Bürger:innen-Beteiligung, Grafik: ÖAR GmbH nach Runze und Caspar

ten) in die Verantwortung gehen. **Aus Bürgerbeteiligung wird bürgerschaftliches Engagement**, eine Beteiligung, die über das Reden hinausgeht. **Die Gemeindeführung gibt „nur mehr“ Starthilfe**. In der Folge wirkt sie unterstützend (z. B. durch das Herstellen von Kontakten) und gegebenenfalls beratend. Dadurch entsteht der „Rückenwind“ und die Kraft, die Projekte brauchen, um eigenständig lebensfähig zu sein. So „lernen Projekte zu fliegen“.

Kooperative Multifunktionshäuser sind dann erfolgreich, wenn Bürger:innen tragende Verantwortung in der Entwicklung, in der Umsetzungs- und Betriebsphase übernehmen (z. B. durch die Gründung einer Genossenschaft, welche ein Kooperatives Multifunktionshaus trägt).

Prozesse mit „transformativer“ Zugkraft gestalten

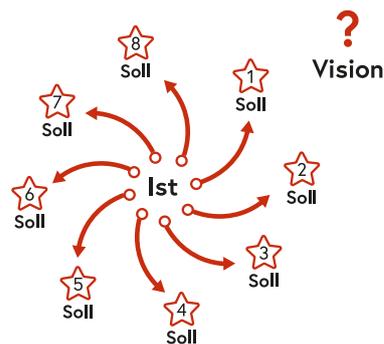
Um von der Beteiligung (Stufen 2-4 der Grafik S.29) zum bürgerschaftlichen Engagement (Stufe 5 der Grafik S. 29) zu gelangen, bedarf es einer Gemeindeführung, welche den „Raum aufmacht“, damit Bürger:innen in die Verantwortung gehen können. Dabei kommt der Kerngruppe die Schlüsselrolle zu. Sie ist inspiriert vom Potential, von der Möglichkeit, was in der Gemeinde entstehen kann. **Sie verfügt über eine Vision mit „Bodenhaftung“, die Begeisterung auslöst.** Das bedeutet, sie erweckt ein Sehnsuchtsbild und macht klar, dass sie gewillt ist, den Weg dorthin zu gehen. Sie geht voran und öffnet gleichzeitig die Türen, damit sich weitere Bürger:innen und Wirtschaftstreibende anschließen.

Mit dem Sehnsuchtsbild als gemeinsame Vision entsteht ein gemeinsamer Fokus, auf den sich die Bemühungen und Energien aller ausrichten. Auftretende Herausforderungen werden gemeinsam bewältigt.

Von der klassischen Herangehensweise zur Schaffung von Anziehungskraft, Grafik: ÖAR GmbH sowie SPES GmbH

Klassische Herangehensweise
Viele Wünsche, keine gemeinsame Vision

Zentrifugalkraft



Beteiligung / Bürgerschaftliches Engagement
Bündelung zur gemeinsamen Vision

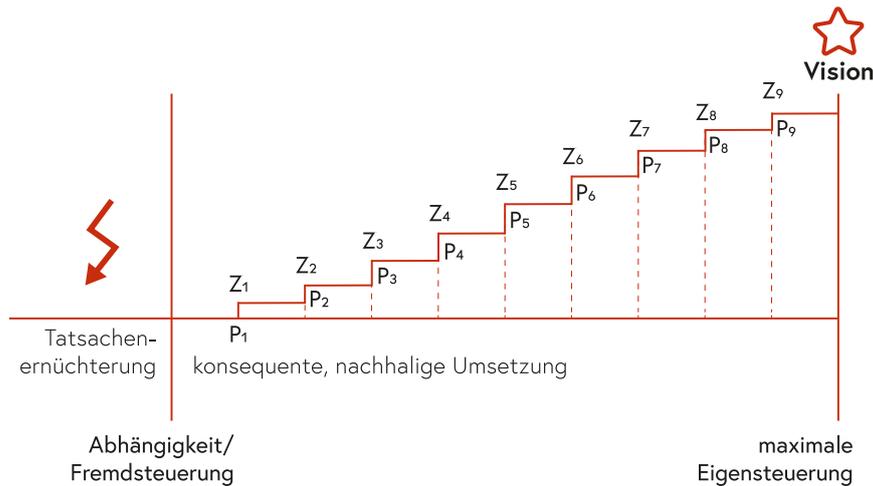
Anziehungskraft



Dabei liegt die Kunst in einer geschickten Prozesssteuerung, welche die Ergebnisoffenheit sicherstellt und zur Erkenntnis führt, dass das Erreichen der gemeinsamen Vision nur in Form einer aktiven Verantwortungsübernahme durch die Bürger:innen erreicht werden kann.

Um das Engagement tatsächlich zu entfesseln, ist eine Phase der „Tatsachenernüchterung“ notwendig. Sie ist auch vergleichbar mit einem „Nullpunkt“, mit der Erkenntnis, dass niemand „von außen“ kommen wird, um die Herausforderungen der Gemeinde zu lösen beziehungsweise die anziehenden Zukunftsvorstellungen umzusetzen.

Hat man den „Nullpunkt“ durchschritten, beginnt man Probleme, die sich am Weg zur Umsetzung der Vision zeigen, zu Zielen umzuformulieren. Menschen kommen ins Tun und organisieren ein Zusammenspiel der Kräfte. In der Folge liefert jedes erreichte Ziel, jeder umgesetzte Schritt die Motivation weiterzumachen. Gleichzeitig treten die enga-



Weg zur Erreichung der Vision: Aus jedem Problem wird ein Zwischenziel abgeleitet, Grafik: ÖAR und SPES GmbH nach Runze und Caspar

Px ... Problem Zx ... dazugehöriges Zwischenziel

gierten Bürger:innen durch das Überwinden von Herausforderungen in einen „unerwarteten“ Lernprozess ein, der sie weiter stärkt.

Eine „ermöglichende“ Politik und ihr Nutzen

Politik, welche die Türen für bürgerschaftliches Engagement öffnet, ist in der Lage, die nachstehenden Effekte zu generieren, die essenziell für den Erfolg von Kooperativen Multifunktionshäusern sind:

- Bedürfnisse und vorhandene Potentiale in der Gemeinde werden sichtbar und genutzt.
- Engagement und Mitverantwortung werden zur Selbstverständlichkeit.
- Lokales Wissen beziehungsweise Fachexpertise in der Bevölkerung wird mobilisiert und genutzt (Wissen der Vielen).
- Vertrauen zwischen Bürger:innen und Gemeindeführung wird gestärkt.
- Zusammenhalt in der Gemeinde wird gestärkt.
- Mauern zwischen Gemeindeverwaltung, Bürger:innen und Wirtschaft werden „eingerrissen“. Dadurch entstehen neue Lösungsmöglichkeiten.
- Bindung zum Projekt und damit ein Verantwortungsbewusstsein für den Erfolg des Projekts werden aufgebaut.
- Die Menschen, die sich einbringen, können mit ihren Potentialen für die Gemeinschaft wirksam werden und schaffen miteinander einen Mehrwert.

Wie bereits weiter oben und im Kapitel 7 erwähnt, sind Bürger:innen (zumindest eine kleine Gruppe), die mitgestalten und beitragen wollen, das „Passstück“ zur ermöglichenden Gemeindeführung.

Ermöglichende Gemeindepolitik in der Praxis

Gestaltungslust und Engagement können nicht auf Knopfdruck erzeugt werden. Sie sind der Ausdruck der Kultur in einer Gemeinde.

Nachstehend ein paar Praxistipps, wie die Gestaltungslust in der Gemeinde durch **ermöglichende Politik** unterstützt, aktiviert und kanalisiert werden kann. Ermöglichende Gemeindepolitik ...

- ... nutzt diesen Ansatz aus Überzeugung,
- ... führt mit einer inneren persönlichen Vision, die Begeisterung auslöst,
- ... gelingt es, die Vision zu „vergemeinschaften“ (Menschen daran „anzudocken“ und die Vision weiterentwickeln zu lassen), zu einer Vision die nicht als kleinster gemeinsamer Nenner individueller Interessen, sondern aus einer „größeren Idee“ von der Zukunft der Gemeinde entsteht,
- ... bringt erfolgreiche Beispiele aus anderen Gemeinden in die kommunale Diskussion ein (z. B. durch Exkursionen),
- ... rückt das (ehrenamtliche) Engagement von Bürger:innen für die Gemeinde in öffentliche Aufmerksamkeit und macht sichtbar, was alles von Bürger:innen für die Gemeinschaft geleistet wird,
- ... bringt gemeindeeigene Erfolgsprojekte, die gemeinschaftlich umgesetzt wurden (ggf. auch schon aus Vorgenerationen) ins Bewusstsein,
- ... greift Themen auf, die brennen, um Engagement zu aktivieren,
- ... setzt Themen und animiert die Zusammenarbeit zwischen Vereinen, Betrieben und Bevölkerung,
- ... vertraut und gibt Bürger:innen beziehungsweise Vereinen a) Verantwortung und b) finanzielle, begleitende und fachliche Ressourcen, um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können,
- ... kultiviert eine Politik des Beitrags, sie spricht Menschen aktiv auf ihre Fähigkeiten und den Bedarf, diese in der Gemeinde einzusetzen, an (Menschen wollen mit ihren Kompetenzen gesehen und gefragt werden),
- ... bindet alle Generationen im Sinn des Generationenvertrags ein beziehungsweise holt sie in die Verantwortung,
- ... spannt einen klaren Rahmen für Beteiligungsprozesse auf: Bürger müssen verstehen, was ihre Aufgabe ist, wie sie ihre Bedürfnisse einbringen können und was zum Gelingen eines Projektes (auch von ihrer Seite) notwendig ist.

Prinzipien tragen die Kultur

Auch wenn sich eine Kultur nicht von heute auf morgen verändern lässt, so kann eine „brennende“ Notlage in der Gemeinde wie ein Katalysator wirken und die Kultur des Miteinanders rasch verändern.

Die Herausforderung besteht darin, das neue Miteinander entlang von Prinzipien nachhaltig zu stabilisieren. Das bedeutet, es geht nicht nur um Formate und Prozesse, sondern zentral sind die Prinzipien, von denen das Handeln getragen wird. Nachstehend drei Leitprinzipien, die berücksichtigt werden dürfen, um eine Kultur des aktiven Miteinanders zu ermöglichen:

Zugehörigkeit

Stellen sie sicher, dass Menschen sich zur Gemeinde beziehungsweise zum Projekt zugehörig fühlen. Hier geht es um Wertschätzung und Vertrauensaufbau.

Konkret kann dies zum Beispiel bedeuten:

- Investieren Sie Zeit für (kurze) Einzelgespräche,
- schaffen Sie eine angenehme Atomsphäre (z. B. durch Essen und Trinken),
- „verknüpfen“ Sie die Menschen mit der Vision des Projekts beziehungsweise der Gemeinde.

Achtsamkeit

Achtsamkeit bedeutet „hinschauen“. Stellen sie also sicher, dass besonders im Projekt die Information fließt, dass Wissen zur Verfügung gestellt wird und dass Transparenz herrscht.

Konkret kann das zum Beispiel bedeuten:

- Vereinbaren sie gemeinsame „Kommunikationsregeln“,
- lassen Sie Konflikte nicht schwelen,
- sorgen Sie für ausreichend Zeit und gleichzeitig Disziplin in Kerngruppenmeetings,
- stellen Sie eine klare Kommunikation mit der breiten Bevölkerung sicher,
- informieren beziehungsweise qualifizieren Sie Bürger:innen, damit sie erfolgreich Verantwortung übernehmen können und
- machen Sie transparent, wo Unterstützung gebraucht wird.

Ordnung

Stellen sie sicher, dass sich Menschen ihrer Aufgaben und Verantwortungen im Projekt bewusst sind, dass Leistung anerkannt wird und dass Geben und Nehmen im Ausgleich sind.

Konkret kann das zum Beispiel bedeuten:

- Sorgen Sie für einen Ausgleich für ehrenamtliche Tätigkeiten (Kultur des „Danke-sagens“),
- stellen Sie adäquate Projektbudgets auf und
- schaffen Sie (z. B. durch eine professionelle Projektsteuerung) Funktionsklarheit für alle Beteiligten (Wer trägt durch welche Aufgabe zum Projekterfolg bei?).

7

Typologien und Inhalte von Kooperativen Multifunktions- häusern

In Gemeinden gelangt das zur Umsetzung, wofür Energie und die Motivation von Seiten der Politik und der Einwohner:innen da ist. Als Energie können dabei konkrete Ideen, Wünsche oder Bedürfnisse verstanden werden. Um gemeinschaftlich wirksam zu werden, bedarf es neben der Energie dann noch Strukturen der Zusammenarbeit (z. B.. Projektmanagement, Prozessbegleitung).

In diesem Verständnis und dem Wissen, dass ein Kooperatives Multifunktionshaus das Resultat eines grundsätzlich ergebnisoffenen Prozesses ist, ist in der Ausgestaltung von Kooperativen Multifunktionshäusern vieles denkbar und möglich. In der Praxis zeigen sich jedoch 4 Ausgangsthemen, um die herum sich die Kooperativen Multifunktionshäuser entwickeln.

Vier Typen und ihre Ausgangsthemen

- Begegnung – mit Schwerpunkt auf Freizeit, Kultur und Gastronomie
- Nahversorgung – mit Schwerpunkt auf Waren und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs,
- Co-Working – mit einem Fokus auf flexibel nutzbare Arbeitsplätze,
- Gesundheit – mit Ausrichtung auf medizinische Dienstleistungen und/oder Gesundheitsangebote.

In der Regel gilt: Je kleiner der Ort, desto mehr der unterschiedlichen Typen wird in einem Gebäude vereint.

Eine fehlende Nahversorgung ist oft der Ausgangspunkt für die Entwicklung von Kooperativen Multifunktionshäusern



Bausteine als Inspiration

Ebenfalls aus der Praxis generiert, lassen sich die nachstehenden „Angebotsbausteine“ eines Kooperativen Multifunktionshauses ausmachen. Wie die Typen nicht als „ausschließlich“ verstanden werden dürfen, können auch die Bausteine nicht als „abschließend“ betrachtet werden.



Mögliche Funktionen in einem Kooperativen Multifunktionshaus, Grafik: ÖAR GmbH nach Deutsches Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

Wohnen „plus“: Ein kurzer Exkurs

Die Ansprüche an das Wohnen differenzieren sich immer mehr aus. Je nach Altersstufe und Lebenssituation wünschen sich Menschen unterschiedliche Angebote in ihrer unmittelbaren Umgebung beziehungsweise legen Wert auf an ihre Bedürfnisse angepasste Wohnsituation. Durch die Angebotsvielfalt, ihre in der Regel gute Lage und Anbindung, stellen Kooperative Multifunktionshäuser daher auch attraktive Wohnstandorte dar: Sei es für junge Singles, für Pensionistinnen und Pensionisten oder aber auch für Personengruppen für die Mehrgenerationen-Wohnen ein Thema ist. Weiters trägt die Wohnfunktion auch zur finanziellen Stabilität des Kooperativen Multifunktionshauses bei. Mehr zu diesem Aspekt finden Sie im Kapitel 11.

Empfehlungen zur „Konfiguration“ des Gebäudes beziehungsweise der Räume

Die Ausgestaltung des Gebäudes beziehungsweise der Räume ist oft durch eine bestehende Bausubstanz beziehungsweise durch die zu realisierenden Angebote (z. B. Café) in einem bestimmten Maß vorgegeben. Über die bestehenden Eckpunkte hinaus sind die nachstehenden Punkte jedoch entscheidend, um ein gutes Funktionieren von Multifunktionshäusern sicherzustellen.

Gebäude

- Zentrales, ortsprägendes Gebäude (wenn verfügbar bzw. leerstehend)
- ÖPNV-Anschluss beziehungsweise fußläufige Erreichbarkeit
- Barrierefreiheit (einschließlich WC-Anlage)
- Schaffen Sie Selbstbedienungszonen.
- Sorgen Sie für möglichst umfassende Öffnungszeiten (24/7).
- Ermöglichen Sie auch partielle Zugänglichkeit durch digitale Schließsysteme.
- Setzen Sie auf die Teilbarkeit von Räumen – flexible Wände.

Räume

- Schaffen Sie ausreichend große Räume (nicht beengend).
- Situieren Sie Begegnungsorte beziehungsweise -räume dort, wo sich Wege zu anderen Zielorten kreuzen.
- Technisches Equipment muss selbsterklärend und einfach bedienbar sein.
- Flexible Möblierung (Möbel auf Rollen, leichte Tische, stapelbare Stühle).
- Werden Räume auch für Gesundheitsdienstleistungen genutzt, so sind dort spezifische rechtliche Vorschriften zu beachten.

- Sorgen Sie für eine hohe Aufenthaltsqualität durch hochwertige Materialien und gezielte Beleuchtung.

- Die Bevölkerung muss sich im Gebäude (in den Räumen) wiederfinden – gehen Sie daher auf die Wünsche der Bevölkerung ein und stellen Sie eine ortsangepasste Gestaltung sicher.
- Verwenden sie regionale Materialien bzw. ein Design mit dem sich die Bevölkerung identifiziert.
- Schaffen Sie Identifikationsmerkmale – z. B. ein echter „Stammtisch“, der seinem Namen gerecht wird.
- Bemühen Sie sich um Barrierefreiheit beziehungsweise Barrierearmut.

Gelungene Beispiele der Umsetzung finden Sie auch in der Publikation „Kooperative Multifunktionshäuser – Broschüre mit Good-Practice-Beispielen“, welche im Modul „Kooperative Multifunktionshäuser“ der BML Regionen-Dialog-Plattform verfügbar ist.



www.meine-regionen.at

8

Mögliche Trägerformen

Es gibt unterschiedliche Träger- und Gesellschaftsformen, die für Kooperative Multifunktionshäuser in Frage kommen. In der Regel sind dies:

- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR) zum Beispiel in der Form einer Arbeitsgemeinschaft (ARGE) oder Bietergemeinschaft
- Verein
- Genossenschaft
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Personengesellschaften wie z. B. GmbH&CoKG

Häufig ist es sinnvoll, verschiedene Trägerformen in einem Haus auch zu kombinieren. Gerade Kombinationsformen zwischen klassischen Unternehmensmodellen mit einem Verein kommen bei Multifunktionshäusern gerne zur Anwendung. Es wird empfohlen, hierzu eine unternehmensrechtliche, förderrechtliche und steuerliche Beratung beizuziehen. Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Träger- bzw. Betreibergesellschaften allgemein beschrieben.

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR), z. B. Arbeitsgemeinschaft (ARGE)

Unter einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR) versteht man den Zusammenschluss mehrerer rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen oder natürlicher Personen.

Gesellschaftsrechtlich handelt es sich auch bei der Arbeitsgemeinschaft (ARGE) oder einer Bietergemeinschaft um eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Üblicherweise ist eine GesbR auf eine bestimmte Dauer (z. B. Projektlaufzeit) angelegt und endet nach Abschluss des geplanten Vorhabens durch ihre Auflösung.

Die Mitglieder erstellen einen GesbR Vertrag, in dem die Rechte und Pflichten der Mitglieder geklärt werden. Es gibt dafür keine Formvorschriften.

Eine GesbR oder ARGE ist mit der Vertragsunterzeichnung (in vielen Fällen auch durch das stillschweigende Zusammenwirken von mind. zwei Gesellschafter:innen) gegründet. Die Gesellschaft besitzt allerdings keine eigene Rechtspersönlichkeit und kann nicht in das Firmenbuch eingetragen werden.

Gewinne und Verluste sowie steuerliche Zuschreibungen werden laut Gesellschaftsvertrag bzw. im Verhältnis der von den Gesellschafter:innen geleisteten Einlagen aufgeteilt.

Haftung

Die Gesellschafter:innen haften

- persönlich – mit dem gesamten (Betriebs- und) Privatvermögen – d.h. unbeschränkt
- solidarisch – nicht anteilmäßig, sondern jede:r

- primär – Gläubiger können sofort gegen eine:n Gesellschafter:in vorgehen, ohne vorher die Gesellschaft klagen zu müssen

Die Geschäftsführung und Vertretung

Sie wird im Gesellschaftsvertrag geregelt. Es kann auch ein:e gesellschaftsfremde:r „Verwalter:in“ eingesetzt werden, welche(r) die Interessen der Gesellschafter:innen vertritt bzw. koordiniert. Im Unterschied zu einer geschäftsführenden Person haftet er oder sie unternehmensrechtlich nicht.

Gewerbeberechtigung

Die eventuell nötigen Gewerbeberechtigungen müssen über die einzelnen Gesellschafter:innen eingebracht werden. Die Gesellschaft selbst kann keine Gewerbeberechtigung erlangen. Steuerrechtlich ist die GesbR zwar umsatzsteuerpflichtig aber kein selbständiges Steuersubjekt. (Einkommens-)Steuerpflichtig sind die einzelnen Gesellschafter:innen.

Eignung der Gesellschaftsform für ein Multifunktionshaus, wenn...

das Investment gering und das Betreiberrisiko klar überschaubar ist, weil

- Expert:innen mit je ihrer eigenen Kompetenz mitwirken, die unterschiedlichen Bereiche des Multifunktionshauses jeweils eigenständig betreiben,
- aber dennoch gemeinsame und gemeinschaftliche Investitionen und Unternehmungen tätigen.

Verein

Ein Verein ist ein freiwilliger, strukturell auf Dauer angelegter Zusammenschluss von mindestens zwei Personen (oder Gesellschaften), der in seinem Bestand vom Wechsel seiner Mitglieder unabhängig ist. Die Gründung eines Vereins erfolgt auf Grundlage von Statuten (Musterstatuten findet man auf der Homepage des Innenministeriums) durch Anmeldung bei der Vereinsbehörde der zuständigen Bezirkshauptmannschaft bzw. des Magistrats. Ein Verein verfolgt bestimmte, gemeinsame, ideelle Zwecke, die ebenfalls im Statut klar beschrieben werden müssen. Jeder Verein wird durch die behördliche Genehmigung im öffentlich einsichtigen Vereinsregister eingetragen und unterliegt den Bestimmungen des Vereinsgesetzes.

Erwirtschaftete Gewinne bzw. Vereinsvermögen müssen für die Vereinszwecke verwendet werden und dürfen nicht an Mitglieder ausgeschüttet werden.

Vereine unterliegen denselben Steuerpflichten wie juristische Personen (Körperschaftsteuer, Umsatzsteuer, Lohnabgaben usw.). Steuerlich begünstigt (inkl. Spendenbegünstigung) sind nur Vereine mit Gemeinnützigkeit-Status (Förderung gemeinnütziger, mildtätiger oder kirchlicher Zwecke). Voraussetzung dafür ist, dass die Vereinsstatuten ganz

bestimmte Regelungen enthalten. Finanzstarke Vereine (ab 1 Million Euro Jahresumsatz) sind bilanzpflichtig. Für Vereine unter dieser Umsatzgrenze reicht eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung.

Haftung

Für Verbindlichkeiten des Vereins haftet grundsätzlich der Verein mit seinem Vermögen. Der Vorstand und Vereinsmitglieder haften nur dann persönlich, wenn sich dies aus anderen gesetzlichen Vorschriften oder aufgrund persönlich unterzeichneter Haftungen ergibt (z. B. Kredite). Jedes Vereinsorgan (Mitglied, Vorstand, Mitgliederversammlung, Rechnungsprüfer:innen) muss mit der gebotenen Sorgfalt die gesetzlichen oder statutarischen Pflichten erfüllen. Bei Missachten dieser Pflichten oder bei zweckwidriger Mittelverwendung haftet das einzelne Mitglied mit seinem Privatvermögen. Der Verein kann Mitarbeiter:innen anstellen und die Geschäftsführung an geeignete Personen übertragen.

Die Geschäftsführung und Vertretung

Der gewählte Vorstand führt die Geschäfte und vertritt den Verein nach außen. Der Vorstand kann eine Geschäftsführung beauftragen.

Gewerbeberechtigung

Jeder Verein braucht für die Ausübung von gewerblichen Tätigkeiten (z. B.. Gastronomie) auch eine entsprechende Gewerbeberechtigung der geschäftsführenden Person oder einer oder eines leitenden Angestellten. Auch betriebsanlagenrechtliche Vorschriften bzw. Vorschriften im Zusammenhang mit seiner Gewerbeausübung hat der Verein selbstverständlich zu beachten.

Das Multifunktionshaus „Krone“ in Thal/Sulzberg wird von einem Verein betrieben



Eignung der Gesellschaftsform für ein Multifunktionshaus, wenn...

viele Personen ein ideelles Interesse mit diesem Haus (oder Teilbereichen des Hauses) verfolgen. Die Bündelung gemeinsamer Interessen in einem Verein ist vermutlich die einfachste und kostengünstigste Variante. Die Vereinslösung eignet sich vor allem für Objekte oder Geschäftsbereiche, die ohne größere Investitionen und mit viel ehrenamtlichen Engagement betrieben werden sollten. Zudem ist die Vereinsform ideal für Vorhaben, deren Umsetzung höhere oder regelmäßige finanzielle Zuwendungen in Form von Spenden, Förderungen oder Mitgliedsbeiträgen benötigt.

Genossenschaft

Genossenschaften sind Vereinigungen meist vieler Mitglieder mit dem Ziel, ein gemeinsames wirtschaftliches Ziel zu verfolgen. Zur Gründung einer Genossenschaft sind mindestens zwei natürliche oder juristische Personen nötig. Ähnlich wie in Vereinen wird auch in Genossenschaften ihr Zweck und ihre Gesellschaftsordnung in den Statuten festgelegt. Der Hauptzweck aller Genossenschaften liegt in der Förderung ihrer Mitglieder. Förderung und Erfüllung des Förderzweckes sind ein unabdingbarer Auftrag.

Die Genossenschaft ist eine juristische Person und eine eigene Rechtspersönlichkeit. Die Mitglieder zeichnen Geschäftsanteile und bringen damit einen grundlegenden Teil des Eigenkapitals in die Gesellschaft ein. Die Führung der Genossenschaft liegt in den Händen des von der Mitgliederversammlung (aller Mitglieder) gewählten Vorstandes. Nur die Vorstandsmitglieder sind im Firmenbuch eingetragen. Die Mitglieder selbst sind zwar Miteigentümer:innen des gemeinsamen Unternehmens, werden aber nur im Mitgliederverzeichnis registriert. Daher ist ein Einstieg in die Genossenschaft nur durch eine Beitrittserklärung und einer Aufnahme durch den Vorstand sehr einfach und unbürokratisch möglich.

Jede Genossenschaft muss sich einem Prüfungsverband anschließen, der die wirtschaftliche Gebarung und die Mittelverwendung im Sinne der Mitglieder prüft und den Vorteil hat, dass auch eine Beratung erfolgt.

Steuerrechtlich betrachtet ist die Genossenschaft der GmbH praktisch gleichgestellt (Ausnahme: es gibt keine Mindest-Körperschaftssteuer. Eine Genossenschaft darf und soll Gewinne erwirtschaften. Über die Gewinn-Mittelverwendung entscheidet letztendlich die Mitgliederversammlung. Immer aber sollen die Gewinne zugunsten ihrer Mitglieder eingesetzt werden.

In den letzten Jahren werden Genossenschaften immer häufiger im Sinne einer Crowdfunding-Plattform gegründet, um für gemeinsame Vorhaben durch den Verkauf von Genossenschaftsanteilen das nötige Eigenkapital aufzutreiben. Gerade dann, wenn beispielsweise für Kooperative Multifunktionshäuser eine größere Kapitalsumme von vielen Personen aufgetrieben werden muss, eignet sich diese Gesellschaftsform sicher sehr gut.

Haftung

Die Höhe der Haftung eines jeden Mitgliedes ist in der Satzung geregelt, zumeist handelt es sich um eine zusätzlich einfache Haftung. Beispiel: 1 Geschäftsanteil = 100 Euro, Haftung = 100 Euro, insgesamt kann das Mitglied also höchstens 200 Euro „verlieren“. Seit Juli 2024 kann diese Haftungshöhe auf den Geschäftsanteil reduziert werden. Ein:e Genossenschafter:in haftet nur im Falle der Liquidation oder des Konkurses der Genossenschaft. Die Genossenschaft ist bilanzierungspflichtig.

Die Geschäftsführung und Vertretung

Die Geschäftsführung erfolgt durch den gewählten Vorstand. Ab einer Größe von über 40 Mitarbeiter:innen ist die Genossenschaft verpflichtet, einen Aufsichtsrat zu wählen, der die Geschäfte des Vorstandes kontrolliert. Kleinere Genossenschaften können freiwillig einen Aufsichtsrat einsetzen. Der Vorstand vertritt die Genossenschaft nach außen. Der Vorstand kann zudem auch eine Geschäftsführung beauftragen.

Gewerbeberechtigung

Genossenschaften können ein Gewerbe nach der Eintragung in das Firmenbuch anmelden. Sie müssen einen gewerberechtlichen Geschäftsführer bestellen. Dieser muss entweder Mitglied des Vorstandes oder ein zumindest zur Hälfte der wöchentlichen Normalarbeitszeit im Unternehmen beschäftigter, voll sozialversicherungspflichtiger Arbeitnehmer sein.

Das Multifunktionshaus „Lenz“ in Gafrenz wird von einer Genossenschaft geführt



Eignung der Gesellschaftsform für ein Multifunktionshaus, wenn...

das Investment hoch ist und (nur) durch viele Personen gestemmt werden kann oder soll. Die Genossenschaft eignet sich hervorragend, um Mitsprachemöglichkeit mit Unternehmertum zu verbinden. Die Genossenschaftsform baut auf demokratischen Grundsätzen der Mitbestimmung und Beteiligung auf. Aus diesem Grund entscheiden sich die meisten Genossenschaften auch für das Kopf- und nicht für das Anteilstimmrecht. Das Kopfstimmrecht besagt, dass jede Person mit einer Stimme in der Genossenschaft vertreten ist, unabhängig von der Höhe der gekauften Genossenschaftsanteile. Die Mitglieder einer Genossenschaft werden mit ihren finanziellen Anteilen an ihr Unternehmen gebunden und profitieren umgekehrt auch durch das gemeinsame Unternehmen.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft, deren Stammkapital von den Gesellschafter:innen zur Bildung des Stammkapitals aufgebracht wird. Je nach prozentueller Beteiligung am Stammkapital werden auch Stimmrechte und Ergebnisanteile zugewiesen.

Die Gesellschaft ist juristische Person mit eigener Rechtspersönlichkeit. Anders als Personengesellschaften (z. B. Offene Gesellschaft, Kommanditgesellschaft) kann eine GmbH auch nur durch eine Person (Alleingesellschafter) errichtet werden. In diesem Fall eines Alleingeschafters gibt es die Möglichkeit der „vereinfachten Gründung“. Mit einem standardisierten Gesellschaftsvertrag kann in diesem Falle mit einer Bankbestätigung ein Firmenbucheintrag elektronisch übersendet werden. Für die Gründung einer GmbH mit mehreren Gesellschafter:innen ist ein Notariatsakt nötig.

Das Stammkapital, das durch die Gesellschafter aufzubringen ist, muss mindestens 10.000 Euro (Gründungsprivilegierung) betragen. Davon ist die Hälfte bei der Gründung einzuzahlen.

Haftung

Grundsätzlich haftet nur die Gesellschaft mit ihrem gesamten Gesellschaftsvermögen, d.h., es besteht keine direkte oder persönliche Haftung der Gesellschafter. Die Gesellschafter haften nur für die Aufbringung des im Gesellschaftsvertrag vereinbarten Stammkapitals.

Die GmbH unterliegt den unternehmensrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften und muss daher einen Jahresabschluss aufstellen, der auch beim Firmenbuchgericht einzureichen ist.

Die Geschäftsführung und Vertretung

Die Gesellschafter bestellen eine Geschäftsführung. Die GmbH muss mindestens einen Geschäftsführer haben. Die Geschäftsführer sind im Firmenbuch einzutragen. Die Ge-

schäftsführer haben bei der Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden und haften der Gesellschaft, wenn sie ihre Obliegenheiten verletzen.

Gewerbeberechtigung

Für Tätigkeiten, die der Gewerbeordnung unterliegen, ist eine auf die Gesellschaft lautende Gewerbeberechtigung erforderlich. Weiters ist die Bestellung eines gewerbeberechtigten Geschäftsführers erforderlich, der alle gewerbeberechtigten Voraussetzungen erfüllen muss. Zum gewerbeberechtigten Geschäftsführer kann nur der handelsrechtliche Geschäftsführer oder ein mindestens zur Hälfte der wöchentlichen Normalarbeitszeit im Betrieb beschäftigter voll sozialversicherungspflichtiger Arbeitnehmer bestellt werden. Weiters muss sich der gewerbeberechtigte Geschäftsführer im Betrieb entsprechend betätigen.

Eignung der Gesellschaftsform für ein Multifunktionshaus, wenn...

das Investment und das Betreiberrisiko hoch sind und eine überschaubare Anzahl beständiger und langfristiger Gesellschafter:innen bereit zur Unternehmensgründung sowie deren Betrieb sind.

Personengesellschaften wie z. B. OG, KG und GmbH & Co. KG

Die Offene Gesellschaft (OG) ist eine Personenvereinigung, bestehend aus mindestens zwei Gesellschaftern, die für die Gesamtschulden unmittelbar, solidarisch und auch mit ihrem Privatvermögen haften.

Die Kommanditgesellschaft (KG) ist eine Firma mehrerer Gesellschafter:innen, bei der ein Gesellschafter unbeschränkt haftet, während die anderen Gesellschafter nur mit einer bestimmten (im Firmenbuch eingetragenen) Summe haften.

Bei der GmbH & Co. KG, also der Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft, handelt es sich um eine Sonderform der klassischen Kommanditgesellschaft (KG). Sie ist eine Personengesellschaft (mit mindestens einer Person), bei der das Haftungsrisiko allerdings auf die Stammeinlage der GmbH beschränkt ist. Die einzelne Person (= Kommanditist) bringt Kapital ein und steht mit der Kapitalhöhe auch im Firmenbuch eingetragen. Die Besonderheit besteht darin, dass die Stellung des unbeschränkt haftenden Gesellschafters (Komplementär) von einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) übernommen wird. Somit haften nicht die hinter der GmbH stehenden Personen unbeschränkt, sondern die GmbH mit ihrem Gesellschaftsvermögen. Ziel dieser gesellschaftsrechtlichen Konstruktion ist es, Haftungsrisiken für die hinter der Gesellschaft stehenden Personen auszuschließen oder zu begrenzen und dennoch Vorteile einer Personengesellschaft zu nutzen.

Eignung der Gesellschaftsform für ein Multifunktionshaus, wenn...

einzelne Personen größere Summen in das gemeinsame Unternehmen investieren und daraus steuerliche Vorteile ziehen können (z. B. durch Verlustbeteiligungen in den Anfangsjahren). Das unternehmerische Risiko gut kalkulierbar und berechenbar ist (z. B. Vermietung).

Im Modul „Kooperative Multifunktionshäuser“ auf der BML Regionen-Dialog-Plattform gibt es Flugblätter der fünf Trägerformen zum Herunterladen und Ausdrucken. Dort werden die wichtigsten Fragen verständlich beantwortet und können für die Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden.



www.meine-regionen.at

9

Förderungen und Beihilfen- recht

Die Abwicklung von Förderungen für Kooperative Multifunktionshäuser kann sich – je nach Dimension – als mehr oder weniger komplexe Angelegenheit darstellen.

Ansprechpartner

Das Wichtigste vorweg: Suchen Sie – sobald konkrete Überlegungen zum Nutzungsmix und zur Trägerschaft vorliegen – die Abstimmung mit der zuständigen Landesförderstelle beziehungsweise dem LEADER- oder Regional-Management Ihrer Region.

Außerhalb der städtischen Ballungszentren sind die LEADER-Managements in Österreich beinahe flächendeckend vorhanden. Ihre Aufgabe ist es, die Entwicklung von Gemeinden und Regionen – unter anderem durch Förderberatung – zu ermöglichen. Zusätzlich haben einige Bundesländer Regionalmanagements eingerichtet. Eine dieser Stellen begleitet Sie in der Regel durch die Vielfalt an bestehenden Fördermöglichkeiten. Die Kontakte für die LEADER- und Regionalmanagements sind im Modul „Kooperative Multifunktionshäuser“ aufgelistet. Einen Überblick über die LEADER-Regionen finden Sie auf der Internetseite vom Netzwerk Zukunftsraum Land.

Fördermix

Kooperative Multifunktionshäuser zeichnet ihr Nutzungsmix aus. Daher gibt es auch in der Regel eine Vielzahl unterschiedlicher Förderungen, welche für die Finanzierung Ihres Projekts einen Beitrag leisten können. In der Praxis bedeutet dies, dass Ihr Projekt oft nicht nur durch eine Förderung, sondern durch eine Kombination von EU-, Bundes- und Landesförderungen möglich gemacht wird. **Sowohl für die Phase der Projektentwicklung beziehungsweise der Bürgerbeteiligung als auch für die Errichtung beziehungsweise den Umbau von Gebäuden und schlussendlich den Betrieb sind Förderungen möglich.** Viele Bausteine können über die Förderschiene LEADER unterstützt werden. Die Entscheidung, was genau und in welcher Höhe gefördert wird, hängt jedoch von der Lokalen Entwicklungsstrategie und dem Projektauswahlgremium und den bezughabenden Projektauswahlkriterien der jeweiligen LEADER-Region ab. Weitere Förderungen von EU, Bund oder Land sind vom Projektinhalt abhängig. Aktuell (2024) wäre zum Beispiel die Fördermaßnahme „73-10-BML Orts- und Stadtkernförderung“ aus dem GAP-Strategieplan 2023-27 für Investitionen zur Revitalisierung und Sanierung oder Um- und Weiterbau von leerstehenden, fehl- oder mindergenutzten Gebäuden eine passende Förderung bei Nutzung eines Leerstands im Zentrum. Ergänzend gibt es auch verschiedene Landesförderungen z. B. für die Nahversorgung, Digitalisierung, Leerstandnutzung und Sanierung denkmalgeschützter Gebäude. So vielfältig wie die Multifunktionshäuser sind auch die möglichen Fördermöglichkeiten in den Bundesländern. Die Fördermöglichkeiten ändern



www.meine-regionen.at



www.zukunftsraumland.at

sich jedoch fortwährend, weshalb es wichtig ist, die aktuell bestehenden Fördermöglichkeiten mit den Projektbestandteilen abzugleichen.

EU-Beihilfenrecht

Ein wichtiger Aspekt des Themas Förderungen ist das EU-Beihilfenrecht. Es besagt, dass es ein Verbot von staatlichen Beihilfen für kommerzielle Projekte gibt. Nun sind z. B. Cafés, Lebensmitteleinzelhändler, kleine Shops oder lokale Handwerksbetriebe auch oft Teil eines „Kooperativen Multifunktionshauses“ und vom EU-Beihilfenrecht betroffen.

Damit eine „Leistung“ (z. B. eine Förderung) als Beihilfe eingestuft wird, müssen jedoch ALLE der nachstehenden Kriterien erfüllt sein. Wird nur ein Kriterium nicht erfüllt, handelt es sich um keine Beihilfe.

- Es muss ein wirtschaftlicher Vorteil entstehen.
- Der wirtschaftliche Vorteil muss mittelbar oder unmittelbar vom Staat gewährt werden.
- Empfänger von Beihilfen müssen Unternehmen sein.
- Der Adressatenkreis des wirtschaftlichen Vorteils ist begrenzt (Selektivität).
- Die Unterstützung verstärkt (auch nur potenziell) die Stellung des Beihilfeempfängers (Wettbewerbsverfälschung).
- Das Vorhaben wirkt sich grenzüberschreitend aus oder könnte sich potentiell grenzüberschreitend auswirken.

In diesem Zusammenhang ist es auch noch wichtig zu verstehen, was im Sinne des EU-Beihilfenrechts als Unternehmen beziehungsweise als wirtschaftliche Tätigkeit verstanden wird.

- **„Unternehmen“:** Ein Unternehmen ist jede eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübende Einheit, unabhängig von ihrer Rechtsform und Art ihrer Finanzierung.
- **„Wirtschaftliche Tätigkeit“:** Wirtschaftlich ist jede Tätigkeit, die im Anbieten von Waren oder Dienstleistungen auf einem Markt besteht.

Daraus ergibt sich, dass auch z. B. Gemeinden oder gemeinnützige Vereine, welche z. B. Büro- oder Geschäftsflächen vermieten, als wirtschaftlich tätige Unternehmen eingestuft werden.

Für eine Beihilfe kommen grundsätzlich

- Eigentümer:innen / Errichter:innen
- Betreiber:innen und
- Endnutzer:innen

als mittelbar oder unmittelbar Begünstigte in Frage. Das bedeutet, es gilt immer auch zu prüfen, ob sich eine Förderung bis auf die Endnutzer auswirkt. Dies wäre der Fall, wenn z. B. Mietpersonen im Kooperativen Multifunktionshaus nicht marktkonforme Mieten zahlen.

Nachstehend einige Indizien, die darauf hinweisen könnten, dass die Förderungen in Ihrem Kooperativen Multifunktionshaus von der betreffenden bewilligenden Stelle nicht als staatliche Beihilfen betrachtet werden:

- Ihr Projekt dient überwiegend der Versorgung der lokalen Bevölkerung.
- Die Kapazität entspricht dem lokalen Nutzerpotential (Frage nach einer möglichen „überlokalen“ Wirkung).
- Es wird belegt, dass bei einer gemischten Nutzung der Infrastruktur aus nichtwirtschaftlichen und wirtschaftlichen Aktivitäten die wirtschaftliche Nutzung nicht mehr als 20% der jährlichen Gesamtkapazität der Infrastruktur beinhaltet.
- Der Betrieb erfolgt – aufgrund fehlender kommerzieller Anbieterinnen und Anbieter – durch die Gemeinde beziehungsweise durch einen Verein oder eine Genossenschaft, die in erster Linie für den Betrieb des Kooperativen Multifunktionshauses gegründet wurde.

Um eine mittelbare Begünstigung der betreibenden Firma oder der Endkundin beziehungsweise des Endkunden ausschließen zu können, wird folgendes empfohlen:

- Durchführung einer offenen, transparenten und diskriminierungsfreien Ausschreibung des Betriebs der geförderten Einrichtung.
- Umsetzung von marktkonformen (ortsüblichen) Mietpreisen.

De-Minimis-Regelung

Sollte die Förderung für Ihr Projekt vom Fördergeber dennoch als Beihilfe eingestuft werden, ist dies kein Grund zur Sorge, es bleibt die De-minimis-Regelung als „Lösungsweg“. **Diese Vorschrift besagt, dass „geringfügige“ Förderungen für kommerzielle Projekte nicht als Beihilfen angesehen werden.** Unter dem Begriff „geringfügig“ versteht man eine Summe (Förderungen verschiedener Fördergeber werden addiert) von maximal 300.000 € je Förderwerber innerhalb von drei Jahren. Ob eine Förderung als De-minimis-Beihilfe ausbezahlt wird, ist in der Regel im Fördervertrag ersichtlich. Das bedeutet, dass Förderungen in diesem Ausmaß auch für kommerzielle Projekte ausbezahlt werden können. ACHTUNG: Die Obergrenze wird nicht auf das Projekt bezogen, sondern auf den Förderwerber. Es werden also die Förderungen aus unterschiedlichen Projekten zusammengerechnet. Besteht der Förderwerber aus mehreren Mitgliedern (z. B. Verein oder Genossenschaft), so wird die Förderung in der Regel anteilig auf das „De-minimis-Budget“ der Mitglieder zugeteilt.

Für Kooperative Multifunktionshäuser kann auch noch die **Unterscheidung** zwischen der „**allgemeinen**“ **De-minimis-Regelung** und der **DAWI-De-minimis-Regelung** relevant sein. Dabei steht DAWI für Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse, darunter versteht man z. B. Kindertagesstätten oder Altenpflegeeinrichtungen. Umfasst ein Kooperatives Multifunktionshaus diese Einrichtungen, so können für diesen Projektteil die Förderungen auch entsprechend der DAWI-De-minimis-Verordnung bewilligt werden. Hier beläuft sich der zuvor schon erwähnte 3-jährige Rahmen aktuell (2024) auf 750.000€.

Auswirkungen auf Ihr Projekt

Die Förderstelle wird Ihr Projekt hinsichtlich des Themas EU-Beihilfenrecht prüfen und zu einer Einschätzung gelangen, ob die sechs oben angeführten Kriterien ALLE zutreffen. Je nach inhaltlicher Ausgestaltung des Projekts ist dies mehr oder weniger wahrscheinlich.

Sollte die Förderung als beihilfenrechtlich relevant eingestuft werden, so kann diese im Rahmen der oben angeführten „De-minimis-Regelungen“ und deren Obergrenzen dennoch zugesagt werden.

In der Praxis werden Projekte auch nach wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Aspekten förder technisch getrennt. Dadurch ist es z. B. möglich, nicht wirtschaftliche Projektteile voll umfänglich und wirtschaftliche Projektteile unter dem Titel „De-minimis“ zu fördern.

Empfehlungen für die Praxis

Auch wenn der Projektträger beziehungsweise der Förderwerber keine Expertise im Beihilfenrecht für eine erfolgreiche Projektumsetzung benötigt, so hilft ein grundlegendes Verständnis zu diesem Thema für die Kommunikation mit den Förderstellen beziehungsweise dem LEADER-Management.

Wie in vielen Lebensbereichen, so steckt auch bei dem Thema Förderungen der Teufel im Detail. Eine **transparente, proaktive Kommunikation** über die geplante Trägerstruktur beziehungsweise den angestrebten Nutzungsmix mit der jeweiligen Landesstelle beziehungsweise dem LEADER- oder Regionalmanagement ist der Schlüssel für eine reibungslose Förderabwicklung.

10

Wirtschaftlichkeit von Projekten

Wirtschaftlich betrachtet kann die Zusammenführung verschiedener Funktionen der Daseins-Grund-Versorgung (Nahversorgung, Treffpunkt, Kommunikationsdrehscheibe, Gastronomie, Wohnen mit „Service“ für Ältere, Junges Wohnen, Gesundheits- und Präventionseinrichtungen etc.) durch die Bündelung von Frequenzen an einem Ort, in einem Gebäude erfolgversprechend sein. So wie Einkaufszentren durch die Bündelung verschiedener Geschäfte und Branchen sich gegenseitig Kundschaft bringen, so macht auch die Bündelung eben dieser wirtschaftlich notwendigen Besucherfrequenzen in Kooperativen Multifunktionshäusern Sinn.

Um die Wirtschaftlichkeit des Projekts sicherzustellen, empfiehlt sich eine gewissenhafte Vorprüfung beziehungsweise wirtschaftliche Detailplanung. Die Schritte dazu werden nachstehend beschrieben.

Wirtschaftliche Vorprüfung – Basisanalyse

In einer Basisanalyse wird zunächst der „Markt“ für das angestrebte Vorhaben geprüft. In dieser Analyse wird von einer Initiator:innengruppe (unter professioneller Begleitung) der IST-Stand erhoben und eventuell in der Ortskarte eingetragen. „Was haben wir, welche (Dienstleistungs-)Angebote gibt es in unserem Ort beziehungsweise in der Umgebung?“, lautet hier die Ausgangsfrage. Dabei ist ein Busunternehmen im Ort oder ein:e mobile:r Friseur:in ebenso bedeutsam wie der Tourismus, der Anteil von Pendler:innen, die Infrastruktur im Ort wie gut besuchte Spielplätze, Kinderbetreuungseinrichtungen, Bahnhof und Bushaltestellen oder ergänzende interessante Angebote für die geplanten Vorhaben. Konkret geht man folgendermaßen vor:

a. Strukturdaten

- Einwohner:innenzahl und Altersstruktur der Bewohner:innen
- Touristische Nächtigungen pro Jahr
- Relevanz des Tagestourismus
- Entfernung zu den nächsten vergleichbaren Einrichtungen, wie sie im Multifunktionshaus geplant sind.
- Erhebung regionaler Wertschöpfungspotentiale und regionaler Stärken
- Anteil der Arbeitsplätze im Ort, im Verhältnis zum Bevölkerungsanteil, der auspendelt.
- Anzahl der Vereine und eine Bewertung des sozialen Zusammenhalts im Ort.

b. Kundenpotenzial und Kostenstrukturen

Im Falle einer vorangegangenen Betriebschließung, die Anlass für Überlegungen zur Errichtung eines Kooperativen Multifunktionshauses war, sind beispielhaft folgende wirtschaftliche Kennzahlen hilfreich.

Kunden- und Umsatzpotenzial

- Umsatz pro Jahr
- Anzahl der Kund:innen pro Tag
- Umsatz pro Kund:in
- spezielle Kund:innen (Vereine, Firmen, Busgruppen, Kooperationen, besondere Veranstaltungen)
- spezielle Leistungen (Catering, Kommissionsware für Veranstaltungen, Essen auf Rädern, Jausenversorgung für Schulen, Kindergärten, Firmen, ...)

Kostenstrukturen

- Fixkosten für die Immobilie und Einrichtung (Miete, Betriebskosten, Abschreibungen, Energiekosten)
- Personalkosten in Prozentsätzen zum Umsatz
- Wareneinsatz in Prozentsätzen zum Umsatz
- Marketing & Werbeaufwand
- Overhead-Kosten (Verwaltung, Beratungskosten...)

Der vertrauliche Umgang mit diesen Zahlen muss auf alle Fälle gewährleistet bleiben. Diese bisherigen Betriebskennzahlen bieten allerdings eine hervorragende Orientierung für eine zukünftige Wirtschaftsberechnung.

Im Falle einer völligen Neugründung oder bei Fehlen bisheriger Kennzahlen ist es hilfreich, entweder über vergleichbare Einrichtungen in anderen Gemeinden Informationen zu sammeln oder sich diese Zahlen anhand einer „Frequenzeinschätzung“ (wie viele Gäste/Kund:innen pro Tag erwarten wir?) und einer „Umsatzeinschätzung“ (welchen Umsatz pro Besucher:in kalkulieren wir?) zu erarbeiten.

Tabelle 3: Beispiel: Frequenzeinschätzung, **Frage:** Wie viele Personen glaubst du, werden an folgenden Tagen und zu folgenden Zeiten unser Geschäft (inkl. Selbstbedienungsbereich mit Rund-um-die-Uhr-Kartenzugang) besuchen?

Tag	7:00	8:00	10:00	12:00	14:00	16:00	18:00	20:00	>22:00	Ges.
Mo.	7	7	10	5	2	4	8	1	1	45
Di.	5	6	4	4	2	4	7	1	1	35
Mi.	5	6	4	4	2	4	6	2	1	35
Do.	5	10	10	4	2	4	6	1	1	44
Fr.	5	9	6	7	4	10	8	2	2	56
Sa.	7	11	12	9	3	4	6	3	2	59
So.	9	6	6	2	0	2	2	1	1	22
Ges.	39	55	53	35	17	33	44	12	9	296

Sämtliche andere Kosten müssen in diesem Falle auf Grundlage von branchentypischen Kennzahlen oder einer eigenen Einschätzung bewertet werden.

Die Frequenzeinschätzung wird idealerweise von einer möglichst heterogenen Gruppe getroffen. Jede teilnehmende Person erhält ein Leerformular zur persönlichen Einschätzung, wie viele Gäste und zu welchen Zeiten pro Tag den geplanten Betrieb besuchen werden. Diese Frequenzeinschätzung wird für ein Kooperatives Multifunktionshaus für jeden geplanten Bereich vorgenommen.

Aufbauend auf dieser Frequenzeinschätzung wird dann die Frage nach dem Umsatz pro Besucher:in gestellt. Die Multiplikation der Anzahl der Besucher:innen mit dem geschätzten Umsatz und der Anzahl der Öffnungstage pro Jahr ergibt eine Hochrechnung für das Umsatzpotenzial.

Je detaillierter die Umsätze geplant werden können, umso genauer lässt sich später der Businessplan erstellen. Es macht also durchaus Sinn, hier entsprechend Zeit zu investieren. Am Beispiel der Gastronomie könnte man auch die geschätzte Anzahl an Veranstaltungen und Festen planen (Taufen, Geburtstage, Hochzeiten, Zehrungen, kirchliche Feste, Jahreshauptversammlungen, Kulturveranstaltungen, Stammtische, Mittagstisch, Frühschoppen, Weihnachtsmarkt, Firmenfeiern, ...).

Dieser Umsatzplan bietet eine Grundlage dafür, wie sich der Betrieb nach einer Kostenplanung rechnen könnte. In manchen Fällen kommt man bereits hier zu einem deutlich negativen Ergebnis, sodass weitere Überlegungen an dieser Stelle aufgrund fehlender Wirtschaftlichkeit leider eingestellt werden müssen. Erkennt man aber anhand dieser ersten Analyse ein entsprechendes Potenzial, wird detaillierter und intensiver in weiteren Prozessschritten geplant.

Tabelle 4: Beispiel: Gesamtumsatzeinschätzung aller geplanten Teilbereiche

(Zeit-)Einheit	Geschäft	Café	Gasthaus	Gesamt
Netto Umsatz pro Person	14,50€	8,50€	13,00€	–
Mo.	655,72€	–	–	655,72€
Di.	502,67€	–	–	502,67€
Mi.	504,28€	283,33€	585,00€	1 372,61€
Do.	642,83€	477,89€	1 105,00€	2 225,72€
Fr.	815,22€	456,17€	1 263,89€	2 535,28€
Sa.	855,50€	650,72€	875,33€	2 381,56€
So.	312,56€	595,00€	2 237,44€	3 145,00€
Pro Woche	4 288,78€	2 463,11€	6 066,67€	12 818,56€
Pro Monat	18 441,74€	10 591,38€	26 086,67€	55 119,79€
Pro Jahr	221 300,93€	127 096,53€	313 040,00€	661 437,47€

Objektanalyse

Im Rahmen einer Objektanalyse erfolgt in einem ersten Schritt eine Auswahl möglicher Standorte für das Kooperative Multifunktionshaus. In vielen Fällen bieten sich dafür Leerstände, untergenutzte Objekte und Standorte an. Eine Standortanalyse soll Mindestanforderungen erfüllen, diese sind:

- Flächenbedarf
- Raumbedarf
- Geografische Lage und attraktives Umfeld
- Erreichbarkeit (fußläufig, öffentliche Verkehrsanbindung, Zentrumsnähe)
- Ausreichend Freiflächen (z. B. Parkflächen, Veranstaltungsflächen)
- Möglichkeiten der Neu- u. Umgestaltung

Durch Umzustudien werden die verfügbaren Standorte auf ihre Eignung geprüft. Zudem geben diese Prüfungen Aufschluss über den baulichen Aufwand und den Investitionsbedarf, die für die wirtschaftliche Berechnung wichtig sind.

Investitionsrechnung

Für die Investitionsrechnung braucht es die Ergebnisse aus der Standort- u. Objektanalyse. Die Fragen, ob das Gebäude gekauft oder gemietet wird und wer die nötigen Investitionen bis zur endgültigen Nutzung als Kooperatives Multifunktionshaus tätigt, sollten beantwortet sein.

In dieser Prozessphase orientiert man sich an geschätzten Erfahrungswerten (Kosten pro Quadratmeter und Gebäudeteilbereich). Neben den Kosten zum Kauf und zur Instandsetzung müssen hier die Planungskosten, Kosten für eine eventuelle Attraktivierung des Umfeldes sowie der Außenanlagen und der Einrichtung berücksichtigt werden. Bei der Investitionsrechnung müssen zudem bereits entsprechende steuerliche Faktoren berücksichtigt werden (Umsatzsteuerpflicht beziehungsweise Vorsteuerabzugsberechtigung).

Investitionsplan

Die Investitionssumme kann durch folgende Mitteleinsätze aufgebracht werden:

- **Eigenleistungen:** Gerade in ländlichen Gemeinden gibt es ein großes Potenzial für Eigenleistungen der Bewohner:innen oder Mitglieder. Durch die Erbringung von Eigenleistungen erfolgt ein wesentlicher Identifikationsschritt für die spätere Nutzung. Wichtig ist hier eine klare Prüfung, was durch Eigenleistung arbeitsrechtlich, haftungs- u. gewährleistungsrechtlich eingebracht werden darf.
- **Eigenmittel:** Die Form der Eigenmittelbeschaffung hängt vor allem von der Entscheidung der Trägerschaft (GmbH, Genossenschaft, Verein etc.) ab. Sie reicht von

Anteilszeichnungen und Beteiligungen (Unternehmens- und stillen Beteiligungen) über Mitgliedsbeiträge und Sponsoring bis hin zu Bausteinaktionen und Spenden. Eigenmittel können unverzinst oder verzinst, umsatz- und/oder gewinnabhängig eingebracht werden. Gerade in Fällen eines Marktversagens spielt ein möglichst hoher und kostengünstiger Eigenmittelanteil eine wesentliche Rolle bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung.

- **Förderungen:** Eine umfassende Prüfung möglicher Fördermittel wird dringend empfohlen. Wichtig ist dabei, nicht nur das gesamte MFH Objekt als Fördergegenstand zu betrachten, sondern auch einzelne Geschäftsbereiche darin fördertech- nisch zu durchleuchten (siehe Kapitel 11).
- **Fremdmittel:** Der Fremdmittelbedarf ist nach Abzug der Eigenleistung, der Eigenmittel und Förderungen und mit einem entsprechenden Zinsfaktor und einer Til- gungsdauer zu berechnen. Gerade bürgerschaftlich getragene Vorhaben, wie sie für Kooperative Multifunktionshäuser typisch sind, bieten eine gute Gelegenheit, neben der klassischen Bankenfinanzierung auch Formen der privaten Finanzierung durch Nachrangdarlehen und Crowd Funding zu berücksichtigen.

Die Summe aller Finanzierungskosten bildet einen wesentlichen Bestandteil des Busi- nessplans.

Exkurs: Der Eigenkapital-Effekt

Die Höhe des Eigenkapitals und die Höhe der Verzinsung des Eigenkapitals trägt sehr wesentlich zur Wirtschaftlichkeit von Projekten bei. Viele Objekte und Multifunktions- Projekte rechnen sich erst dann, wenn nur minimal Zinsen und kaum Tilgungen zu tätigen sind. Zinsen plus Tilgung verteuern die Miete pro Quadratmeter in einem beachtlichen Umfang. Dies soll folgende Beispielrechnung verdeutlichen:

Kapitalbedarf 500.000 €: Die Höhe der jährlichen Zinsen (Annahme 5% effektiv) inkl. Tilgung (Annahme: 20 Jahre) beträgt 38.210 €. Diese Kosten müssen durch den Betrieb eines Multifunktionshauses zusätzlich zu allen übrigen Kosten erwirtschaftet werden. In Summe „kosten“ diese 500.000 € der investierenden Gesellschaft insgesamt auf die 20 jährige Laufzeit gerechnet 764.215 €.

Finanztechnisch gelten Zinsen als Betriebsausgaben, die gewinnmindernd wirken aber gerade in wirtschaftlich schwierigen Branchen und Regionen (Marktversagen), in denen es ohnehin ganz schwierig ist, überhaupt Gewinne zu erwirtschaften, sind solche Beträge sehr belastend.

Wenn das Kapital für ein Multifunktionshaus daher im Rahmen von Crowdfunding- Prozessen zinsfrei aufgetrieben werden kann (z. B. in Form von Genossenschaftsanteilen oder einer Kommanditgesellschaft), dann liegt wesentlich früher ein wirtschaftlich posi- tives Ergebnis vor. Dieser Eigenkapital-Effekt wird in vielen Projekten stark unterschätzt.

Kapitel 8 liefert einen Überblick über die unterschiedlichen gemeinschaftlichen Trägerformen. Im Modul „Kooperative Multifunktionshäuser“ auf der BML Regionen-



www.meine-regionen.at



Umfangreiche Investitionen
benötigen einen soliden
Businessplan

Dialog-Plattform gibt es Flugblätter der fünf Trägerformen zum Herunterladen und Ausdrucken. Dort werden die wichtigsten Fragen verständlich beantwortet und können für die Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden.

Die eigentliche Rendite für die Kapitalgeber:innen liegt darin, dass mit dem Kapital wieder eine notwendige und bedeutsame Infrastruktur geschaffen wurde. Diese Infrastruktur erhöht die Lebensqualität für viele Menschen im Ort und das ist für viele eine mindestens ebenso wichtige Rendite-Komponente als nur die finanzielle Rendite. Menschen könnten wieder lernen, dass es auch andere Formen von „Gewinn“ als soziale Wohlfahrtswirkung gibt als nur den Finanzgewinn.

Businessplan

Der Businessplan beschreibt alle wesentlichen Einnahmen und Kosten aus dem Betrieb.

Die Einnahmen können sein:

- Handelswarenerlöse
- Mieterlöse durch Vermietung und Verpachtung von Flächen (Wohnen ggf. separat vertiefen)
- Dienstleistungserlöse (Gastronomie, Veranstaltungen, ...)
- Erlöse aus Sponsorings und Spenden.

Die Kosten gliedern sich in folgende Hauptpositionen auf:

- Material- u. Wareneinsatz
- Personalaufwand (Löhne, Gehälter, Sozialabgaben, Sozialaufwendungen)
- Sonstige betriebliche Aufwendungen:
 - Betriebssteuern
 - Gebühren und Beiträge
 - Instandhaltung
 - Betriebskosten und Energie

- Versicherungen
- Kommunikationsaufwand
- Miet- u. Pachtaufwand
- Büro- u. Verwaltungsaufwand
- Spesen des Geldverkehrs
- Aufwand für Werbung
- Rechts- u. Beratungsaufwand
- Wartungs-, Service- u. Reparaturkosten
- Abschreibungen
- Zinsen und ähnliche Aufwendungen
- Steuern vom Ertrag

Wirtschaftliche Optimierung

Für fast jeden Neustart eines Betriebes braucht es eine Anlauf- u. Optimierungsphase. In aller Regel rechnet man mit bis zu drei Jahren, um den geplanten wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. In vielen Fällen ist eine strukturierte und konsequente Form der wirtschaftlichen Verbesserung nötig. Jährliche Zielplanungen sollten Zahlen und Ergebnisse, Abläufe und Prozesse, Bedürfnisse und Rückmeldungen der Kund:innen sowie der Mitarbeiter:innen berücksichtigen. Die ersten Jahre erfordern in aller Regel noch Kapital, um den laufenden Betrieb finanzieren zu können, da nur selten von Beginn an tatsächlich auch Gewinne erwirtschaftet werden können. Die Finanzierung der möglichen Verluste der Anfangsjahre muss mitkalkuliert werden.

Kooperative Multifunktionshäuser schaffen Wertschöpfung

Die Wirtschaftlichkeitsberechnungen zeigen deutlich das hohe Maß an Wertschöpfung, die mit diesen neuen Angeboten generiert werden. Gerade wenn Kooperative Multifunktionshäuser partizipativ entwickelt werden, finden sich unter den Beteiligten meist auch jene Personen, die sich dadurch auch einen wirtschaftlichen Mehrwert erhoffen. Beispielsweise werden beim Bau und für die Instandhaltung örtliche oder regionale Unternehmen beauftragt. Produkte und Lebensmittel werden in aller Regel vorzugsweise aus der näheren Umgebung eingekauft. Durch die Nutzung einer (Bestands-)Immobilie fließen Erträge aus Vorschreibungen für diverse kommunale Leistungen (Wasser, Kanal, Entsorgung, Steuern) wieder in die Gemeindekasse usw. Es entstehen Arbeitsplätze. Damit werden Kooperative Multifunktionshäuser auch wieder zum Motor für regionale wirtschaftliche Kreisläufe. An den bereits gelungenen Kooperativen Multifunktionshäusern lässt sich dieser regional-wirtschaftliche Effekt deutlich ablesen.

11

Kontakte



www.meine-regionen.at -
Modul Nahversorgung



www.zukunftsraumland.at

Ihre Ansprechpartner zum Thema Kooperative Multifunktionshäuser

- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
Sektion III – Forstwirtschaft und Regionen; Abteilung III/7 – Innovation, Lokale
Entwicklung und Zusammenarbeit; abt-37@bml.gv.at
- Die Kontakte für die LEADER- und Regionalmanagements sind im Modul „Kooperative Multifunktionshäuser“ aufgelistet. Einen Überblick über die LEADER-Regionen finden Sie auf der Internetseite vom Netzwerk Zukunftsraum Land.

Ergänzende Publikationen zur Entwicklung des ländlichen Raums



Die Broschüre „**LEADER Regionen in Österreich**“ gibt einen guten Eindruck in die 83 Regionen und ihre Schwerpunkte der lokalen Entwicklung.



Das Handbuch „**Leerstand mit Aussicht**“ dient Interessierten als Leitfaden für das Leerstandsmanagement zur Ort- und Stadtkernstärkung.



Das Sketchbook „**Innovation am Land**“ beschreibt acht Erfolgsbausteine für den großen Schritt von der Idee zur Umsetzung.



Das Handbuch „**Schritt für Schritt zum Innovationsnetzwerk**“ soll Innovation am Land bestmöglich unterstützen.

Weitere Informationen zu Veranstaltungen bzw. Unterlagen zu Good-Practice-Beispielen sowie Förderinformationen finden Sie auf der Website der BML Regionen-Dialog-Plattform im Modul „Kooperative Multifunktionshäuser“. Weiters finden Sie dort die Broschüre „Kooperative Multifunktionshäuser – Good-Practice-Beispiele“ und Folder zu den unterschiedlichen Trägerformen zum Download.



www.meine-regionen.at