

Genossenschaftliche Unternehmen gestalten Zukunft
Chancen des genossenschaftlichen Engagements
am Beispiel Baden-Württembergs

150 Jahre
Baden-Württembergischer
Genossenschaftsverband



150

Impressum

Herausgeber:

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.
Lauterbergstraße 1 · 76137 Karlsruhe
Heilbronner Straße 41 · 70191 Stuttgart
E-Mail: info@bwgv-info.de
www.bwgv-info.de

Redaktion:

Prof. Dr. Reiner Doluschitz
Nicola Gindele
Sebastian Hill
Annika Reifschneider
Universität Hohenheim (421)
Forschungsstelle für Genossenschaftswesen
70593 Stuttgart

Lektorat:

Marcus Gernsbeck
Koppelstätter Kommunikation GmbH
Friedrichstraße 2
76530 Baden-Baden

Gesamtherstellung:

F. und T. Müllerbader
Forststr. 18
70794 Filderstadt-Plattenhardt

Sonderband 2013: Genossenschaftliche Unternehmen gestalten Zukunft

ISSN 1868-9116

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	IV
TABELLENVERZEICHNIS	V
1. Vorwort.....	6
2. Hintergrund, Motivation und Einführung.....	8
3. Genossenschaften - Idee, Begriff, Geschichte, Entwicklung, theoretische Verankerung, gesetzliche Grundlage.....	14
3.1 Idee, Begriff, Geschichte, Entwicklung	15
3.1.1 Genossenschaften als Kooperationsform, Leistungsgemeinschaft und Rechtstyp	15
3.1.2 Erkenntnisobjekt aus Sicht verschiedener Disziplinen.....	15
3.1.3 Entstehung, Urformen und geschichtliche Entwicklung	16
3.2 Theorie und gesetzliche Grundlage.....	20
3.2.1 Beiträge verschiedener Wirtschaftstheorien	20
3.2.2 Gesetzliche Grundlage.....	23
3.3 Exkurs: Die Europäische Genossenschaft (SCE)	24
4. Feste Prinzipien, Werteorientierung und Förderauftrag als Alleinstellungsmerkmale	25
4.1 Ursachen der besonderen Werteorientierung von Genossenschaften.....	25
4.2 Bedeutung genossenschaftlicher Prinzipien und Werte für die Genossenschaft	27
4.3 Funktionen der genossenschaftlichen Prinzipien und Werte	32

4.4	Der genossenschaftliche Förderauftrag	33
5.	Unternehmensorganisation	35
5.1	Gründung einer eingetragenen Genossenschaft (eG).....	35
5.2	Organe und deren Zusammenwirken	38
5.3	Entscheidung, Leitung, Kontrolle	41
5.3.1	Zielorientierte Entscheidungsfindung	41
5.3.2	Leitung	42
5.3.3	Kontrolle	43
5.4	Mitgliedschaft.....	45
5.4.1	Formale Grundlage der Mitgliedschaft.....	45
5.4.2	Eckpunkte einer zukunftsorientierten Mitgliederpolitik.....	47
5.4.3	Mitgliedschaft als Ressource.....	50
5.5	Unternehmenspolitik und -strategie.....	52
5.5.1	Unternehmenspolitik	52
5.5.2	Unternehmensstrategie	54
6.	Genossenschaftlicher Verbund in Baden-Württemberg heute – Zahlen und Fakten	56
6.1	Volksbanken und Raiffeisenbanken.....	57
6.2	Raiffeisen-Genossenschaften	60
6.3	Gewerbliche Genossenschaften	62
7.	Neugründungen eingetragener Genossenschaften nach der Novellierung des GenG 2006	64
7.1	Wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen.....	64

7.2	Novellierung des GenG im Jahr 2006	66
7.3	Zukunft des Genossenschaftswesens	70
8.	Internationale Dimension des Genossenschaftswesens	75
8.1	Bedeutung weltweit	75
8.2	Genossenschaften in der sozialen Marktwirtschaft und der sozialistischen Planwirtschaft.....	78
8.3	Genossenschaftliche Beiträge im Rahmen der Entwicklung und Transformation von Staaten	81
9.	Ausgewählte Aspekte der genossenschaftlichen Kooperation	85
9.1	Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Mitgliederbindung	85
9.2	Genossenschaftliche Werte und Prinzipien	89
9.3	Vernetzung und Kooperation	96
9.4	Zukunftsfelder.....	101
10.	Perspektiven, Chancen und Grenzen genossenschaftlichen Wirkens.....	108
	AUTORENBESCHREIBUNG.....	115
	QUELLEN- UND LITERATURNACHWEISE.....	116

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die genossenschaftlichen Prinzipien	27
Abbildung 2: Relevanz der genossenschaftlichen Werte für Neugründer	30
Abbildung 3: Wahrnehmung von Genossenschaften vor und nach der Gründung	31
Abbildung 4: Fünf Schritte der Genossenschaftsgründung	36
Abbildung 5: Organe einer Genossenschaft und deren wechselseitige Aufgaben und Beziehungen.	38
Abbildung 6: Beziehung zwischen Zielen	52

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Genossenschaftliche Struktur in Deutschland 2013	10
Tabelle 2: Die „Urväter“ des Genossenschaftswesens.	18
Tabelle 3: Ausgewählte Anreize und Beiträge von Bezugsgruppen.	22
Tabelle 4: Anzahl der Genossenschaften in Baden-Württemberg nach Sparten nach der Verbandsfusion von 2008 bis 2012	57
Tabelle 5: Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Baden- Württemberg nach der Verbandsfusion von 2008 bis 2012.....	59
Tabelle 6: Entwicklung der Raiffeisen-Genossenschaften.	61
Tabelle 7: Entwicklung der gewerblichen Genossenschaften.....	63
Tabelle 8: Neugründungen von Genossenschaften.....	65
Tabelle 9: Anzahl genossenschaftlicher Neugründungen 2003 bis 2013 in Baden-Württemberg	72
Tabelle 10: Genossenschaften in China.....	83

1. Vorwort

„Indem wir die Selbsthilfe, die Betätigung der eigenen Kraft, die Verantwortlichkeit für das eigene Geschick als Wirtschaftsprinzip proklamieren (...) stehen wir mitten in der Gesamtheit für die großen Aufgaben unserer Zeit.“ (Hermann Schulze-Delitzsch)

Visionen ohne Taten bleiben Träume. Unter diesem Gesichtspunkt waren die bekanntesten Gründerväter des deutschen Genossenschaftswesens, Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Visionäre und ganz bestimmt keine Träumer. Denn beide haben die genossenschaftliche Idee und die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien ganz praktisch als beste Lösung für die großen Herausforderungen ihrer Zeit begriffen; es ging darum, unbürokratisch und schnell Hilfe zu leisten in einer Epoche, die geprägt war von Hungersnöten und einem großen sozialen Ungleichgewicht.

Aus den ursprünglichen genossenschaftlichen Selbsthilfeorganisationen ist eine starke und zeitlos sich bewährende Wirtschafts- und Unternehmensform geworden, die es nach wie vor schafft, Antworten auf die jeweils aktuellen Fragen zu finden und dabei sich selbst treu zu bleiben. Partnerschaftlichkeit, Fairness, Nachhaltigkeit oder die sprichwörtliche Hilfe zur Selbsthilfe sind Werte, die damals wie heute untrennbar mit Genossenschaften verbunden sind. Hinzu kommen Eigenschaften wie Flexibilität oder eine demokratische Aufbaustruktur, die dafür sorgen, dass die Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft (eG) nicht nur für Kooperationen aus traditionellen genossenschaftlichen Bereichen attraktiv ist, sondern sich gerade auch für neue Branchen und Zukunftsmärkte eignet.

„Genossenschaftliche Unternehmen gestalten Zukunft“ lautet der Titel des Sonderbands zur Hohenheimer Genossenschaftsforschung, der anlässlich des 150-jährigen Bestehens des heutigen Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands (BWGV) und seiner Vorgängerverbände erscheint. Dieses außergewöhnliche Jubiläum kann gefeiert werden in einer Zeit, in der das Genossenschaftswesen wieder verstärkt in das Interesse der Öffentlichkeit gerückt ist: Die Menschen sind in Folge der Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise sensibler und kritischer gegenüber Wirtschaftsformen geworden, die ausschließlich auf Gewinnmaximierung und Shareholder Value ausgerichtet sind. Die im Wesen der Genossenschaften verankerte soziale Komponente, die Ausrichtung auf die Mitglieder als Basis

jeder Genossenschaft, die starke Verwurzelung in den Regionen – all dies macht eG's zu vertrauenswürdigen Partnern.

Das vorliegende Buch spannt den weiten Bogen von den genossenschaftlichen Urformen und ersten Kooperationen über die internationale Bedeutung von Genossenschaften bis hin zu den Chancen, aber auch Grenzen genossenschaftlichen Wirkens. Ein besonderes Augenmerk wird auf die bereits angesprochenen Werte und Prinzipien ebenso gelegt wie auf die genossenschaftliche Unternehmensform und ihre Besonderheiten. Anlassbezogen darf ein genauer Blick auf den genossenschaftlichen Verbund in Baden-Württemberg nicht fehlen. Wie vielfältig das Genossenschaftswesen im Südwesten ist und wie Genossenschaften aktiv Zukunft gestalten, wird anhand zahlreicher Praxis-Beispiele offensichtlich.

Unser aufrichtiger Dank gilt der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim und insbesondere deren Leiter Professor Dr. Reiner Doluschitz, für die Konzeptionierung und Erstellung des Sonderbands. Das Buch liefert einen guten Überblick darüber, was Genossenschaften ausmacht und was sie leisten können. Und es erlaubt einen ermutigenden Blick in die Zukunft: Denn die objektiven und unbestrittenen Vorteile der Rechtsform eG, gepaart mit einer authentischen Besinnung auf genossenschaftliche Werte sowie einer lebendigen und demokratischen Mitgliedschaft werden auch in Zukunft Genossenschaften zu einer attraktiven Unternehmensform machen. Der BWGV freut sich darauf, diesen Prozess mitgestalten zu dürfen. Auch dabei wollen wir gerne einem Leitsatz von Hermann Schulze-Delitzsch folgen:

„Nicht die Persönlichkeit der Genossen anzutasten (...), sondern derselben erst zu ihrer vollen Geltung zu verhelfen, ist der Zweck der Genossenschaft.“

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.

Dr. Roman Glaser
Präsident
Vorsitzender des Vorstands

Gerhard Schorr
Verbandsdirektor
Mitglied des Vorstands

2. Hintergrund, Motivation und Einführung

„Genossenschaften erinnern die internationale Gemeinschaft daran, dass eine Verbindung von Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung möglich ist“. U.a. mit diesen Worten eröffnete der UN Secretary-General Ban Ki-moon das Internationale Jahr der Genossenschaften 2012 und wies damit auf die bedeutendsten Besonderheiten dieser traditionsreichen Kooperations-, Unternehmens- und Rechtsform hin. In dieser sind Eigentümer und Kunden i.d.R. identisch, ihr Ziel ist es, den Förderauftrag bestmöglich zu erfüllen, sie dienen der Selbsthilfe in demokratischer Rechtsform und sind Bestandteil eines starken genossenschaftlichen Verbundes. Vorstand und Aufsichtsrat in Unternehmen dieser Rechtsform müssen mit Mitgliedern besetzt sein.

Zu den zentralen Prinzipien von Genossenschaften zählen die Selbsthilfe, die Selbstverwaltung und die Selbstverantwortung. Darüber hinaus fühlen sich Genossenschaften auch der Regionalität, Solidarität, Mitgliedergleichheit, Subsidiarität, Identität und Freiwilligkeit verpflichtet. Die genossenschaftliche Idee geht zurück ins Altertum, heutigen Genossenschaften vergleichbare Organisationen findet man bereits im Mittelalter sowohl in Griechenland und Rom als auch in Germanien. In Deutschland ist die Entstehung des Genossenschaftswesens untrennbar mit zwei Persönlichkeiten verbunden, Hermann Schulze-Delitzsch (1808 - 1883) und Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 - 1888). Sie ergriffen nahezu zeitgleich, aber dennoch unabhängig voneinander die Initiative, um die existentiellen Nöte der Menschen zu lindern. Die industrielle Revolution Mitte des 19. Jahrhunderts war, aus der heutigen Perspektive betrachtet, eine positiv zu bewertende Entwicklung. Für die Menschen der damaligen Zeit brachte sie allerdings zunächst oftmals erhebliche Probleme. Ein Großteil der Bevölkerung war in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Kredite aufzunehmen war jedoch keine Alternative, da die Bankinstitute das Risiko scheuten (vgl. DGRV, 2010).

Hermann Schulze-Delitzsch war Richter und somit täglich mit den Sorgen und Nöten der Bevölkerung konfrontiert. Angetrieben von dem Wunsch zu helfen und der Überzeugung, dass man sich diesbezüglich nicht allein auf den Staat verlassen dürfte, sondern auf einen freiwilligen Zusammenschluss der Betroffenen aufbauen sollte, initiierte er bereits 1894 die Gründung von Einkaufsgenossenschaften für Tischler und Schuhmacher sowie 1850 die Gründung einer Kreditgenossenschaft. Friedrich Wilhelm Raiffeisen realisierte in seiner Funktion als Bürgermeister in unterschiedlichen Gemeinden die Entwicklung der ersten ländlichen Genossenschaften.

Die Arbeit des ersten Komitees beruhte zwar hauptsächlich auf karitativem Gedankengut, Raiffeisen sah aber bereits hier die tragende Idee des Genossenschaftswesens verwirklicht - die Bündelung vieler Einzelkräfte zur Erreichung gemeinsamer Ziele - und somit in der als „Brodverein“ bezeichneten Kooperation, die Geburtsstätte der Genossenschaftsbewegung. (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S. 16 f.). Bereits damals wurden mit dem Selbsthilfeprinzip und dem Förderzweck sowie dem Selbstverwaltungs-, dem Selbstverantwortungs- und dem Identitätsprinzip einige der wichtigsten Wesensmerkmale des Genossenschaftswesens gelebt. Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen verhalfen der genossenschaftlichen Bewegung zu einer festen Struktur. Die auf ihrem Gedankengut und ihrer unermüdlichen Arbeit fußenden, formellen Strukturen breiteten sich zunächst in Deutschland, dann in der ganzen Welt aus. Das Genossenschaftswesen konnte sich bis heute im Wettbewerb mit unzähligen anderen Rechtsformen behaupten. Natürlich wandelten sich die wirtschaftlichen Umstände während dieses langen Zeitraums. Als Konsequenz daraus änderten sich auch die Ansprüche der Unternehmen an die gewählte Organisationsform. Diesen Anforderungen ist das Genossenschaftswesen vorbildlich gerecht geworden. Dies lässt sich u.a. aus der Tatsache ableiten, dass in nahezu jedem Land mit marktwirtschaftlicher Staatskonzeption Genossenschaften oder zumindest Kooperationen mit den entsprechenden, charakteristischen Prinzipien zu finden sind. Genossenschaften haben, bezogen auf die Mitgliederanteile der Bevölkerung sowie auf ihre Anteile an der Wirtschaftskraft und als Arbeitgeber, weltweit eine große Bedeutung. Dies gilt auch für (ehemals) sozialistische Planwirtschaften sowie für Transformations- und Entwicklungsländer. In Deutschland zählen wir derzeit ca. 1.100 Kreditgenossenschaften, 2.450 ländliche (darunter 790 Agrargenossenschaften), 1.960 gewerbliche, 285 Konsum- und Dienstleistungs- und 2.000 Wohnungsgenossenschaften (vgl. DGRV, 2013; GdW, 2013). Hinzu kommen 18 Zentralinstitutionen und Verbände. Der genossenschaftliche Verbund in Baden-Württemberg stellt sich wie folgt dar: 230 Volksbanken und Raiffeisenbanken, 364 Raiffeisen-Genossenschaften und drei Zentralen sowie 224 Gewerbliche Genossenschaften und eine Zentrale (weitere Informationen vgl. Kapitel 6).

Weltweit sind rund eine Milliarde Bürger Mitglied in einer der in über 100 Ländern vertretenen Genossenschaften. Diese Organisationen sind Arbeitgeber für über 100 Millionen Menschen (vgl. TAPPE, 2013).

Tabelle 1: Genossenschaftliche Struktur in Deutschland 2013
 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DGRV – Fakten und Zahlen).

		Zahl
DGRV	Genossenschaftsbanken	1.100
	Ländliche Genossenschaften	2.450
	Gewerbliche Genossenschaften	1.960
	Konsum- und Dienstleistungsgenossenschaften	285
GdW	Wohnungsgenossenschaften	2.000
GESAMT		7.795

Rückblick und gegenwärtiger Stand liefern somit belastbare Indizien dafür, dass es sich bei der Genossenschaft um eine tradierte und - insbesondere in Notsituationen und Krisenzeiten - bewährte Rechtsform handelt. Aber wie ist es um die Zukunftsfähigkeit bestellt? Im Vergleich zu Investororientierten Unternehmen werden Genossenschaften häufig Ineffizienzen zugeschrieben. Im Zentrum der Debatte, welche durch die zunehmende Globalisierung, durch den Kurswechsel in der EU-Agrarpolitik und durch den Wandel im Verbraucherverhalten geschürt wird, stehen dabei häufig die Rolle der Mitglieder in Genossenschaften und die daraus resultierenden Unterschiede gegenüber anderen Rechtsformen. Die jüngste Anpassung an die Erfordernisse der Zeit erfolgte mit der Novellierung des deutschen Genossenschaftsgesetzes (GenG) im Jahr 2006. Nach dieser Novelle stieg die Zahl der Genossenschafts-Neugründungen deutlich an. Außerordentlich geschätzt wurden in diesem Zusammenhang die Reduzierung der Gründungmitglieder von fünf auf drei Personen, die Einführung investierender Mitglieder, die Erleichterungen bezüglich der Pflichtprüfungen sowie die Zulassung kultureller und sozialer Belange als Förderzweck. Ein bereits jetzt spürbarer Erfolg sind die vermehrten Gründungen in bislang nicht besetzten Branchen. Besonders hervorzuheben sind hierbei Energiegenossenschaften unterschiedlichster Strukturen. Die Entwicklungen machen deutlich, dass das Bedürfnis vieler Menschen, gewisse wirtschaftliche Betätigungsfelder eigenverantwortlich zu organisieren, gestiegen ist. Damit entsteht ein starkes demokratisches Gegengewicht zu politischen Vorgaben und staatlicher Regulierung. Verstärkt wird dieses Bedürfnis von der jüngsten Wirtschafts- und Finanzmarktkrise, welche die Verwundbar-

keit großer, rein kapitalorientierter Unternehmen deutlich gemacht hat, mit der ein entsprechender Vertrauensverlust in diese Form des Wirtschaftens eng verknüpft war. Auch die zu beobachtende Tendenz einer politischen Entfremdung der Bürger trägt dazu bei, dass selbstverantwortliches Handeln wieder hoch im Kurs steht. Die Mitglieder unserer Gesellschaft verstehen sich zunehmend wieder als mündige Bürger und machen von ihren demokratischen Mitspracherechten bewusst Gebrauch. Diese können eben auch in Genossenschaften besonders gut verwirklicht werden.

Über 20 Jahre Erfolg in Agrargenossenschaften in den neuen Bundesländern sind bspw. ein eindrücklicher Beweis für die besondere Eignung der Genossenschaften im Agrarbereich. Der Erfolg zahlreicher ostdeutscher Agrargenossenschaften am Markt bestätigt, dass ihre Gründung in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft vor 20 Jahren der richtige Weg war. Die Agrargenossenschaften stehen jetzt vor der Herausforderung, sich auf der Grundlage des Erreichten weiterzuentwickeln und kreativ und innovativ ihre Zukunft zu gestalten. Auch in anderen Bereichen sind die Genossenschaften auf dem Vormarsch. Ein vortreffliches Beispiel in diesem Kontext sind die ländlichen Regionen, in denen oftmals keine zufriedenstellende Infrastruktur mehr gewährleistet werden kann. Hier wirken die Genossenschaften, durch die indirekte Förderung der Mitglieder, an der Gestaltung der Rahmenbedingungen mit (vgl. BRIXNER, 2007, S. 241). Beispielhaft können genossenschaftlich organisierte Dorfläden oder Gaststätten, sowie Energiegenossenschaften oder Schulen in genossenschaftlicher Trägerschaft genannt werden.

Andererseits weisen Genossenschaften auch manifeste Probleme auf. Die Doppelrolle des Mitglieds als Träger und Leistungsbezieher der Genossenschaft und das Fehlen eines Marktes für Genossenschaftsanteile bedingen nach Cook (1995) im Zusammenspiel mit den Eigeninteressen der Mitglieder fünf genossenschaftsspezifische Problemkreise, die in der Wissenschaft als Free-Rider-Probleme, Horizon-Probleme, Portfolio-Probleme, Control-Probleme und Influence-Cost-Probleme (vgl. auch Kapitel 10) bekannt sind und der Theorie nach u.a. zu einer gewissen Risikoaversion und Kurzfristorientierung in den Unternehmen führen. In der Konsequenz können diese Problemfelder zu folgenden - in der genossenschaftlichen Praxis derzeit durchaus beobachtbaren - Verhaltensmustern und Potentialen führen:

- Zurückhaltung bzgl. Investitionen in das langfristige Förderpotential, u.a. durch Konfliktpotentiale zwischen jüngeren und älteren Mitgliedergenerationen.

- Vorzug der kurzfristigen Rentabilität.
- Risikofreudige Mitglieder müssen sich in den Gremien erst gegen risikoscheue Anteilseigner durchsetzen.
- Mitglieder verlieren neben dem Interesse z.T. auch die Fähigkeit Verantwortung gegenüber der Genossenschaft auszuüben (Vgl. auch Sachkundenachweis für Aufsichtsräte).
- Aus Sicht der Organisation suboptimale Entscheidungsfindung.

Dass dies im Einzelfall nicht unbedingt so sein muss, zeigen zahlreiche Positiv-Beispiele, in denen Entgegnungsstrategien auf die oben genannten Problemfelder erfolgreich umgesetzt werden. Eine Auswahl solcher Beispiele ist in Kapitel 9 dieses Bandes näher beschrieben.

Die genossenschaftliche Bewegung hat demzufolge nicht an Aktualität verloren. So feiert der BWGV im Jahr 2014 sein 150-jähriges Bestehen in dem zufriedenstellenden Wissen, dass die Bemühungen des Verbandes auch heute noch von großem Interesse sind. Im Jahre 1864 gründeten sich zunächst zwei voneinander unabhängige, allerdings eng miteinander verbundene Verbände. Nach drei Jahren wurde jedoch in Konstanz der Verband oberbadischer Kreditgenossenschaften gegründet und als Folge dessen entstand noch im selben Jahr der unterbadische Genossenschaftsverband. Die Raiffeisen-Genossenschaften entstanden einige Zeit später. Jahre danach erfolgte die Verschmelzung des Badischen und des Württembergischen Verbandes zum **Baden-Württembergische Genossenschaftsverband e.V.** Seit dem 1. Januar 2009 besteht nun ein Verband in Baden-Württemberg, der 3,66 Millionen Mitglieder zählt und 900 Genossenschaften (darunter 226 Volksbanken und Raiffeisenbanken / 357 ländliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften / 252 gewerbliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften) repräsentiert (vgl. BWGV, 2013).

Unter dem Titel „Genossenschaftliche Unternehmen gestalten Zukunft“ werden im vorliegenden Band zum Jubiläum näher beschrieben:

- Theoretische Grundlagen zum Thema Genossenschaften,
- Genossenschaftliche Werte und Alleinstellungsmerkmale,
- Die genossenschaftliche Unternehmensorganisation,
- Der genossenschaftliche Verbund,
- Neugründungen nach der Novelle des GenG 2006,
- Internationale Dimension des Genossenschaftssektors,

- Ausgewählte Beispiele genossenschaftlicher Kooperation,
- Perspektiven, Chancen und Grenzen.

3. Genossenschaften - Idee, Begriff, Geschichte, Entwicklung, theoretische Verankerung, gesetzliche Grundlage

Bei Genossenschaften handelt es sich um eine Rechtsform, die gegenüber anderen Unternehmensformen deutliche Besonderheiten aufweist. Genossenschaften folgen beispielweise ganz spezifischen Prinzipien und Grundwerten, wie z.B. Selbsthilfe oder Selbstverwaltung (näheres siehe Kapitel 4). Die Rechtsgrundlage für die Unternehmensform Genossenschaft bildet das Genossenschaftsgesetz (siehe Kapitel 3.2.2), welches unter anderem einen spezifischen Aufbau der Genossenschaft vorschreibt. Diese Struktur der mit Mitgliedern besetzten Organe beeinflusst nicht nur die Leitung und Kontrolle der Genossenschaften, sondern wirkt sich auch wesentlich auf die Entscheidungsprozesse aus. In diesem Zusammenhang wird die zentrale Bedeutung der Mitgliedschaft in der Unternehmensform Genossenschaft ersichtlich, welche sie gegenüber anderen Unternehmensformen abgrenzt. Die Ausrichtung von Genossenschaften ist somit strategisch zu betrachten. Die Mitgliederpolitik nimmt hier einen besonderen Stellenwert ein. Wie bei Unternehmen anderer Rechtsformen, besteht auch bei Genossenschaften die Notwendigkeit zum Wachstum. Genossenschaften weisen auch eine umfangreiche und häufig prägende internationale Dimension auf. Es gibt sie in verschiedenen Wirtschaftssystemen und darüber hinaus leisten sie auch in Entwicklungsländern und in Ländern im Transformationsprozess wertvolle Beiträge. Die Verbandsarbeit der Genossenschaften reicht über die Europäische Union bis hin zur weltweiten Zusammenarbeit.

Im folgenden Kapitel soll ein Verständnis für Begriff und Umfeld von Genossenschaften geschaffen, die sehr lange Tradition von Genossenschaften vermittelt und die Grundprinzipien von Genossenschaften dargestellt werden. Dabei wird auch auf die Wurzeln und Urväter der Genossenschaften eingegangen. außerdem geht es um das Verstehen unterschiedlicher Theoriebeiträge zum Genossenschaftswesen, das Nachvollziehen der Wirkungszusammenhänge dieser Theorien und der Theorie der Genossenschaften. Auch wird die Grundstruktur des Genossenschaftsgesetzes dargestellt. Des Weiteren werden die spezifischen Organe von Genossenschaften und deren Wirkungsgefüge abgebildet. Damit soll Verständnis für die Notwendigkeit spezifischer Entscheidungs-, Leitungs- und Kontrollstrukturen geschaffen werden. Auch soll das Verständnis der Komplexität einer Mitgliedschaft in Genossenschaften vermittelt werden.

3.1 Idee, Begriff, Geschichte, Entwicklung

3.1.1 Genossenschaften als Kooperationsform, Leistungsgemeinschaft und Rechtstyp

In Kooperationen geht es um die Balance zwischen Freiheit (erweiterte Handlungsspielräume, Individualität auf den Märkten) und Bindung (eingegengte Handlungsspielräume, Solidarität gegenüber der Gruppe). Die eingetragenen Genossenschaften vermögen es, genau dieser Zielsetzung optimal zu entsprechen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass sie die am weitesten verbreitete Form wirtschaftlicher und sozialer Kooperation auf nationaler und internationaler Ebene darstellen. Bei jeder Neuordnung des Genossenschaftsgesetzes ist darauf zu achten, dass Genossenschaften ihr klares eigenständiges Profil behalten und dabei ihre klaren Konturen aufweisen. Besondere Merkmale von Genossenschaften sind:

- der Förderauftrag gegenüber den Mitgliedern,
- das Identitätsprinzip,
- besondere Ziel- und Entscheidungsstrukturen in der Genossenschaftsleitung,
- Beteiligung der Mitglieder an der genossenschaftlichen Selbstverwaltung,
- ein spezifisches Informations-, Kommunikations- und Kontrollsystem,
- eine genossenschaftsspezifische Eigenkapitalstruktur sowie
- die Verwendung der Überschüsse nach dem Umfang der Leistungsbeziehungen.

(vgl. auch GROSSKOPF et.al, 2012).

3.1.2 Erkenntnisobjekt aus Sicht verschiedener Disziplinen

Das Erkenntnisobjekt „Genossenschaften“ kann aus Sicht unterschiedlicher Disziplinen jeweils gesondert betrachtet werden. Dabei sind insbesondere die Disziplinen der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, der Rechtswissenschaft, der Soziologie und der Gesellschaftspolitik naheliegender Weise zu berücksichtigen, weil von diesen grundlegenden Betrachtungsweisen prägende Einflüsse auf das Phänomen Genossenschaft ausgehen.

Aus wirtschaftlicher Sicht spricht man dann von einer Genossenschaft, wenn sich das Unternehmen den genossenschaftlichen Grundprinzipien (Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung) verpflichtet fühlt – zunächst unabhängig von der Rechtsform.

Aus juristischer Sicht handelt es sich laut § 1 GenG bei Genossenschaften um „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (Genossenschaften)“.

Aus soziologischer Sicht handelt es sich bei Genossenschaften um freiwillige Zusammenschlüsse von Menschen für bestimmte Zwecke und damit eine spezifische Gemeinschaftsidee zwischen Sozialprinzip und Individualprinzip. Schwerpunkte bilden dabei die Beziehungen zwischen

- den Genossen/Mitgliedern,
- Genossenschaftsmitgliedern und Organvertretern,
- Genossenschaftsmitgliedern und Beschäftigten,
- den Organen und den Repräsentanten in den Organen.

Aus gesellschaftspolitischer Sicht ist eine Genossenschaft eine Vereinigung mit gemeinschaftlichem Geschäftsbetrieb. Sie ist als eine Einrichtung der wirtschaftlich Schwachen mit einer sozialpolitischen Zielsetzung zu sehen. Genossenschaften sind Lebensformen mit spezieller Wirtschaftsgesinnung und erwarten eine spezielle Mitgliederpartizipation. Sie sind geprägt von der Offenheit für neue Mitglieder und einem Bestreben, zu einer Massenbewegung zu werden. Es bestehen starke Bezüge zur Gemeinwirtschaft.

3.1.3 Entstehung, Urformen und geschichtliche Entwicklung

Die Urformen der Genossenschaften gehen zurück bis ins Altertum. Zu dieser Zeit haben sich Siedlungsgenossenschaften der Rechabiten im Königreich Juda (ca. 1000 v. Chr.) gebildet. Darüber hinaus sind im griechischen und römischen Reich (ca. 700 v. Chr. - ca. 600 n. Chr.) genossenschaftsähnliche Vereine zur Sicherung der Begräbnisse/Grabstätten (Collegiate neonatorum, Collegia funeratica) entstanden. Ebenfalls im griechischen und römischen Reich sind erste genossenschaftliche Zusammenschlüsse von Handwerkern entstanden; allerdings waren diese unfrei und es ging von ihnen kein Einfluss auf die Wirtschafts- und Sozialpolitik aus.

In Germanien kam die Genossenschaftsidee in Form des Gemeinbesitzes von Acker-, Weideland und Wald zum Ausdruck. Hierbei bestand Flurzwang. In diesem Umfeld ist auch die gemeine Feldmark (die Markgenossenschaft) entstanden, bei der allerdings die Freiwilligkeit angezweifelt werden muss.

Im Mittelalter findet man Hofgenossenschaften zur Verwaltung von Lehn-
gütern. Darüber hinaus nahmen sich Schöffengenossenschaften Aufgaben der Rechtspflege an. Hauberggenossenschaften wurden zur Bewirtschaftung und Nutzung gemeinschaftlichen Waldbesitzes gegründet. Von diesen Organisationen gingen deutliche Einflüsse bis hinein ins Alltagsleben von Dorfgemeinschaften aus.

Diese Urformen wurden in chronologischer Hinsicht gefolgt von den Gilden und Zünften, welche sich im Bereich bergrechtlicher Gewerkschaften gründeten und welche Zwangsorganisation darstellten (die Abstimmungsrechte wurden in diesen Formen nach Kapitalbeteiligungen gehandhabt). Gilden wurden auch in Form von Schutzgemeinschaften gebildet, z.B. im Bereich des Handels als Monopoltendenz (Deutsche Hanse). Zünfte sind im Bereich des Handwerks entstanden.

Insgesamt ist festzustellen, dass sich „Genossenschaften“ des Mittelalters als allumfassende Gemeinschaften mit starkem Zwang auf die Mitglieder, deren individuelle Bedürfnisse keine Rolle spielten, darstellten.

Genossenschaften der Neuzeit in Deutschland reichen in ihrer Entwicklung bis in die heutige Zeit. Beispiele hierfür sind Gemeindebacköfen, im 18. und 19. Jahrhundert erste landwirtschaftliche Vorschussvereine (1821 in Baden, 1847 in Thüringen, 1848 in Hessen), Winzervereinigungen im Rheinland in den 1850er Jahren, Knappschaften als Arbeiter-Assoziationen sowie Werkgenossenschaften der Tuchmacher in Breslau (1816).

Die „Urväter“ der modernen Genossenschaften sind in Tabelle 2 mit Namen, Lebensdaten und wesentlichen Aktivitätsfeldern aufgeführt.

Tabelle 2: Die „Urväter“ des Genossenschaftswesens.

Urvater	Lebensdaten	Aktivitätsfeld
Hermann Schulze-Delitzsch	1808 – 1883	Gründer gewerblicher Kreditgenossenschaften, Begründer des dt. Genossenschaftsgesetzes
Friedrich Wilhelm Raiffeisen	1818 – 1888	Gründer ländlicher Genossenschaften
Wilhelm Haas	1839 – 1913	Gründer landwirtschaftlicher Waren-/Dienstleistungsgenossenschaften
Karl Korthaus	1859 – 1933	Gründer des Hauptverbands gewerblicher Genossenschaften
Victor Aimé Huber	1800 – 1869	Inspirator des gemeinnützigen Wohnungsbaus, Mittler von Kooperationserfahrungen
Eduard Pfeiffer	1835 – 1921	Gründer des Consum- und Ersparnisvereins Stuttgart

Bis heute prägen die Einflüsse von Hermann-Schulze-Delitzsch (1808-1883) und Friedrich-Wilhelm-Raiffeisen (1818-1888) am stärksten das moderne Genossenschaftswesen.

Die Kernpunkte des Wirkens von *Hermann-Schulze-Delitzsch* sind die Prinzipien der Selbsthilfe und der Selbstbestimmung. Darüber hinaus steht er für die Gleichberechtigung des Einzelnen in der kooperativen Gruppe und etabliert das Prinzip der Selbstverantwortung, u.a. mittels solidarischer Haftung der Gruppe. Er ist es auch, der staatliche Hilfe für Genossenschaften strikt ablehnt. Auf ihn gehen die ersten Handwerkerereinkaufsgenossenschaften sowie Kreditgenossenschaften im städtischen Umfeld zurück.

Die Kernpunkte von *Friedrich-Wilhelm-Raiffeisen* sind eine sittliche und materielle Mitgliederförderung sowie die uneingeschränkte Solidarhaftung

der Mitglieder. Weiterhin geht auf ihn zurück, dass der Mitgliederkreis auf einen möglichst kleinen Vereinsbezirk, mit dem Ausschluss der Doppelmitgliedschaft, beschränkt wird. Hieraus ergibt sich eine klare Ortsorientierung (Regionalprinzip). Auch gilt der Grundsatz, dass höchstens ein Geschäftsanteil pro Mitglied („one man- one vote“) gezeichnet werden kann und Dividenden höchstens in Höhe der Darlehenssätze gewährt werden dürfen. Raiffeisen etabliert die ehrenamtliche Verwaltung der Genossenschaften, mit Ausnahme des Rechners. Er schafft darüber hinaus die Möglichkeit der Ansammlung eines unteilbaren Stiftungsfonds.

Auf *Wilhelm Haas (1839-1913)* geht die Entwicklung in Richtung einer Zentralisierung zurück. Darüber hinaus führte er eine Trennung von Waren- und Kreditgenossenschaften im Sinne einer Spezialisierung der Einheiten ein. Die Organisation im Verband gründet ebenso wie der Grundsatz der Neutralität in politischer und religiöser Hinsicht auf Wilhelm Haas. Er ist es auch, der erste internationale Kontakte knüpft. Sein Name steht für Spezialgenossenschaften und Verbände.

Viktor Aimé Huber (1800-1869) initiierte verschiedene Gründungsinitiativen. Diese erstrecken sich in ihren Schwerpunkten auf Konsum- und Wohnungsgenossenschaften.

Eduard Pfeiffer (1835 – 1921) ist Gründer des Consum- und Ersparnisvereins Stuttgart. Seine besondere Zielsetzung war die Anbindung der Arbeiterschaft - durch stetige Verbesserungen ihrer Lebensumstände - an das bürgerliche Gesellschaftssystem mit Hilfe sozialer Reformen (gezieltes und gelenktes Selbsthilfeprogramm). Dieser Motivation folgend bemühte er sich unter anderem um Verbesserungen im Gesundheitswesen und im Wohnungsbau.

Eine Sonderform des gemeinsamen Wirtschaftens und Lebens, welche grundlegende genossenschaftliche Gedanken beinhaltet, stellen die Kibbuzim in Israel dar. Hierbei handelt es sich um ländliche Kollektivsiedlungen mit gemeinsamem Eigentum und basisdemokratischen Strukturen. Ihre Ideologie ist sozialistisch und zionistisch geprägt. Die Gründung des ersten Kibbuzim geht ins Jahr 1910 am See Genezareth zurück. Mitgliederversammlungen werden basisdemokratisch abgehalten. Mitglieder von Kibbuzim verfügen nicht über Eigentum. Sie erbringen unentgeltlich Arbeitsleistung für das Kollektiv. Wohnung, Kleidung, Verpflegung, medizinische Versorgung sowie zentrale Kindererziehung werden gestellt. Bzgl. der Übernahme von Ämtern und des Auffüllens bestimmter Arbeitsplätze gilt das Rotationsprinzip. Der gemeinsame Speisesaal stellt das Zentrum des

gemeinschaftlichen Lebens dar. Die Anzahl der Kibbuzim stieg in den vergangenen Jahren stetig auf heute ca. 270 solcher Siedlungen in Israel, in denen ca. 115.000 Menschen ($\sim 0,15\%$ der gesamten Bevölkerung) leben.

3.2 Theorie und gesetzliche Grundlage

3.2.1 Beiträge verschiedener Wirtschaftstheorien

Theorien wollen beobachtete Realitäten allgemein gültig beschreiben und erklären. Speziell auf die Genossenschaften anwendbare Theorien haben somit zum Ziel, die Gründe zu identifizieren und zu erläutern, die das Entstehen und die nachhaltige Existenz von Genossenschaften bestimmen.

Folgende Wirtschaftstheorien leisten Beiträge zum Verständnis von Genossenschaften (vgl. u.a. MÄNDLE und SWOBODA, 1992):

- Klassische Genossenschaftstheorien,
- Anreiz- Beitrags-Theorie,
- Harmonietheorie,
- Theorie der Doppelnatur,
- Marktschwächentheorie,
- Neue Institutionenökonomie, insbesondere der Transaktionskostenansatz,
- Gesamtleistungstheorie.

Diese Theorien werden im Folgenden in gestraffter Form kurz erläutert.

Die *Theorie der Klassiker* ist vor dem zeitlichen Hintergrund der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zu verstehen. Genossenschaften stellen in diesem theoretischen Konzept eine Reformeinrichtung dar, welche den Interessengegensatz zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern mindert bzw. aufhebt und den Einzelnen in Freiheit und Konkurrenz zu anderen wirtschaften lässt (vgl. u.a. GIERKE, 1997).

Die *Anreiz- Beitrags-Theorie* geht vom Streben des Menschen nach Nutzenmaximierung aus. Der Mensch wägt hierbei Kosten und Nutzen des Eintritts bzw. des Verbleibs in einer Organisation gegeneinander ab und tritt der Organisation „Genossenschaft“ dann bei bzw. bleibt Mitglied,

wenn sein Nettonutzen positiv ist. Dieser Zusammenhang ist in folgender Ungleichung dargestellt:

$$\Sigma\text{-Anreize}/\Sigma\text{-Beiträge} \geq 1$$

(vgl. BARNARD, 1974; SIMON, 1957; JAMES et al., 1993).

Soweit die vom Individuum (vermutlich) zu leistenden Beiträge kleiner sind als die von der Organisation (dem sozialen System) zur Verfügung gestellten Anreize, wird das Individuum der Organisation beitreten bzw. in ihr verweilen. Eine Auswahl von Anreizen und Beiträgen, differenziert nach Bezugsgruppen von Genossenschaften, ist in Tabelle 3 dargestellt.

Die *Harmonie-Theorie* versucht die Beziehung zwischen Genossenschaft und Mitgliedern zu erklären. Das hierbei unterstellte Menschenbild geht von einem auf Harmonie und Zusammengehörigkeitsgefühl orientierten Menschen aus (vgl. NEUMANN, 1973).

Die *Theorie der Doppelnatur* differenziert ganz deutlich zwischen der Personenvereinigung der Mitglieder und dem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb. Beide sind zwar über den Förderauftrag verbunden, haben aber jeweils ein Eigenleben und eine eigene Entwicklung (vgl. DRAHEIM, 1952).

Die *Marktschwächen-Theorie* geht davon aus, dass Genossenschaften durch Marktschwächen entstehen. Es wird angenommen, dass sich Genossenschaften unter anderem dort bilden, wo monopolartige Strukturen herrschen (vgl. MÄNDLE, 2001).

Die *neue Institutionenökonomie, insbesondere der Transaktionskostenansatz* schreiben den Transaktionskosten, also den Kosten der Leistungsanspruchnahme und Information, eine bedeutsame Rolle zu. Die Institutionen-Theorie geht hierbei davon aus, dass die Transaktionskosten in Genossenschaften niedriger sein müssen als in anderen Unternehmensformen, woraus sich unter anderem der Erfolg der Genossenschaften begründet (vgl. u.a. WILLIAMSON, 1975; COASE, 1960).

Die *Gesamtleistungstheorie* (vgl. GROSSKOPF, et al., 1990) versucht den Erfolg einer Genossenschaft aus der Zusammenschau von Marktleistungen und Transaktionsleistungen zu beurteilen. Selbst dann, wenn in einer Genossenschaft einmal Marktleistungen ungünstiger als bei Wettbewerbern sind, kann sich dennoch eine erfolgreiche Unternehmensform darstellen, wenn die Transaktionsleistungen vorteilhafter als diejenigen des Wettbewerbers sind.

Tabelle 3: Ausgewählte Anreize und Beiträge von Bezugsgruppen.

Bezugsgruppen	Anreize	Beiträge
Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Günstige Leistungsanspruchnahme der eG, ▪ Dividendenzahlungen, ▪ Mitwirkungsmöglichkeiten an der Willensbildung, ▪ Harmonisieren von sozialer Verantwortung mit Wirtschaftsleistung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensive und dauerhafte Leistungsanspruchnahme der eG, ▪ risikobehaftete Kapitalüberlassung, ▪ Mitwirkung an der Willensbildung.
Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einkommen, ▪ Selbstverwirklichung, Prestige, Image, ▪ Macht, ▪ Sicherheit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsleistung, ▪ Identifikation, ▪ Motivation, ▪ Haftung.
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einkommen, soziale Sicherheit, ▪ Selbstverwirklichung, ▪ zufriedenstellende Arbeitsbedingungen, ▪ zwischenmenschliche Beziehungen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsleistung, ▪ Identifikation, ▪ Motivation.
Genossenschaftsverbände	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überlassung von finanziellen Beiträgen, ▪ Einflussnahme auf die UN-Politik der eG, ▪ Schaffung einer mitgliederstarken Organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfung der Verbandsmitglieder, ▪ Beratung und Betreuung der Verbandsmitglieder, ▪ Interessenvertretung der Verbandsmitglieder.
Genossenschaftliche Verbundunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkaufserlöse für erbrachte Leistungen, ▪ Günstige und dauerhafte Vertriebsmöglichkeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitativ hochstehende Leistungen zu günstigen Preisen, ▪ Überlassung der Vertriebsprovision, ▪ Ergänzung des primärgenossenschaftlichen Leistungsprogramms.
Staat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuereinnahmen, ▪ Arbeitsplätze, ▪ Einhaltung gesetzlicher Vorschriften. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellen von Infrastruktur, ▪ Subventionen, ▪ Rechtssicherheit, ▪ Investitionsanreize.

3.2.2 Gesetzliche Grundlage

Das ursprüngliche Genossenschaftsgesetz geht zurück auf den 1. Mai 1889. Dort wurde das Reichsgesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften verabschiedet. Ausgewählte wesentliche Novellierungen dieses Gesetzes betrafen die Vertreterversammlung (1922), die Haftungsbeschränkung bzw. Nachschusspflicht (1933), die Pflichtmitgliedschaft im genossenschaftlichen Prüfungsverband (1934), die Nachschusspflicht, das Nichtmitgliedergeschäft und die Satzungsautonomie (1973), Bilanzierungsvorschriften (1985) und Gründungserleichterungen (2006).

Laut § 1 GenG sind Genossenschaften wie folgt definiert:

- (1) „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (Genossenschaften), erwerben die Rechte einer „eingetragenen Genossenschaft“ nach Maßgabe dieses Gesetzes.
- (2) Eine Beteiligung an Gesellschaften und sonstigen Personenvereinigungen einschließlich der Körperschaften des öffentlichen Rechts ist zulässig, wenn sie 1. Der Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder der Genossenschaft oder deren sozialer oder kultureller Belange oder, 2. ohne den alleinigen oder überwiegenden Zweck der Genossenschaft zu bilden, gemeinnützigen Bestrebungen der Genossenschaft zu diesen bestimmt ist.“

Das Genossenschaftsgesetz ist grob wie folgt gegliedert:

„Abschnitt 1: Errichtung der Genossenschaft

Abschnitt 2: Rechtsverhältnisse der Genossenschaft und ihrer Mitglieder

Abschnitt 3: Verfassung der Genossenschaft

Abschnitt 4: Prüfung und Prüfungsverbände

Abschnitt 5: Beendigung der Mitgliedschaft

Abschnitt 6: Auflösung und Nichtigkeit der Genossenschaft

Abschnitt 7: Insolvenzverfahren; Nachschusspflicht der Mitglieder

Abschnitt 8: Haftsumme

Abschnitt 9: Straf- und Busgeldvorschriften

Abschnitt 10: Schlussvorschriften“ (GenG, 2006).

3.3 Exkurs: Die Europäische Genossenschaft (SCE)

Auf Grundlage einer Verordnung (EU) über das Statut der Europäischen Genossenschaft (*Societas Cooperativa Europaea*, SCE) aus dem Jahr 2003 (gültig ab 2006) beabsichtigte die EU eine Gesellschaftsform zu schaffen, in deren Rahmen grenzüberschreitende Geschäftstätigkeiten von Genossenschaften erleichtert möglich sind. Es entstand ein Kompromiss mit komplexen Verweisungssystemen auf das nationale Genossenschafts- und Aktienrecht. Änderungen der VO wurden bereits angemahnt, sind in absehbarer Zeit aber unwahrscheinlich. Nicht zuletzt aufgrund des geringen Bekanntheitsgrades beläuft sich die Zahl der SCE-Gründungen bis Mitte 2012 auf 25.

Gleichwohl kann diese Rechtsform in Abhängigkeit von der jeweils spezifischen Struktur eines Unternehmens, v.a. im Bereich internationaler Geschäftsbeziehungen, Kooperationen oder Niederlassungen Vorteile bringen, ggf. auch bei größenabhängig arbeitsrechtlichen und rechtsformabhängigen Behinderungen.

4. Feste Prinzipien, Werteorientierung und Förderauftrag als Alleinstellungsmerkmale

4.1 Ursachen der besonderen Werteorientierung von Genossenschaften

Die Grundlage des modernen Genossenschaftswesens basiert auf den Erfahrungen der Menschen während der Notzeiten Mitte des 19. Jahrhunderts. In Zeiten einer schweren Hungersnot wurde der Begriff der Selbsthilfe und damit indirekt auch der Ablehnung von staatlicher Hilfe geprägt, welcher heute noch den Kern jeglichen genossenschaftlichen Denkens darstellt (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S.12 ff.).

Genau diese Rückbesinnung auf eigene Stärken und die Ablehnung staatlicher Hilfe ist ein wesentlicher Unterscheidungspunkt der Genossenschaften gegenüber anderen Unternehmens- und Kooperationsformen. Darüber hinaus stellt die Förderung der Mitglieder, basierend auf basisdemokratischen Entscheidungsstrukturen, einen zentralen Aspekt des genossenschaftlichen Wirkens dar. Gerade in der heutigen Zeit unterscheidet sich die Zieldominanz der genossenschaftlichen Unternehmen von denjenigen in anderen wirtschaftlichen Unternehmensformen, deren oberstes Ziel im Regelfall die Erwirtschaftung von Gewinnen darstellt.

Wie die zuvor angesprochene Thematik zeigt, stellen feste Prinzipien, primär das Prinzip der Selbsthilfe, die Grundlage der Unternehmensform Genossenschaft dar. Sie bilden den Kern der genossenschaftlichen Identität und beeinflussen sowohl das Agieren der Unternehmensform am Markt als auch den Umgang der Mitglieder und Mitarbeiter innerhalb einer Genossenschaft. Es ist ein charakteristisches Merkmal der Genossenschaft, dass sowohl die Phase ihrer Gründung, als auch der alltägliche Geschäftsbetrieb maßgeblich von Prinzipien und Werten geprägt ist (vgl. PLEISTER, 2001, S. 11 ff.).

Vor allem die langanhaltende Finanzmarkt-, Wirtschafts- und Staatsschuldenkrise sensibilisierte die deutsche Bevölkerung für Werte. Obwohl auch die Kreditgenossenschaften mit den Folgen der schweren Krise zu kämpfen hatten, konnten sie einen stabilisierenden Effekt durch die auf genossenschaftlichen Werten basierenden Handlungsrichtlinien und Verankerungen erfahren. Eine wesentliche Rolle spielte hier die regionale Ausrichtung der Genossenschaften, welche zu einem gewachsenen Vertrauen der Kunden in ihre Kreditinstitute führte, sodass die Genossenschaftsbanken heute gestärkt in die Zukunft blicken können.

Diese durchaus positive Entwicklung ist nicht zuletzt der Kampagne des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken zu verdanken, welche im Jahr 2010 die Werte „Solidarität, Fairness, Partnerschaftlichkeit, Hilfe zur Selbsthilfe, Nähe und Förderung der Mitglieder und Kunden“ (EICHWALD und LUTZ, 2011, S. 42) nicht nur nach außen, sondern auch in die Genossenschaftsbanken hinein kommunizierte.

Die große interne Bedeutung der genossenschaftlichen Werte zeigt sich durch den Stellenwert, welchen sie in den Leitbildern aller Genossenschaftssparten und der Genossenschaftsverbände innehaben. Hier kommuniziert beispielsweise der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband (BWGV) Werte wie Transparenz, Vertrauen, Offenheit, Fairness, Nachvollziehbarkeit, Nähe, Respekt und Loyalität (vgl. LEITBILD DES BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN GENOSSENSCHAFTSVERBANDS e.V.). Diese Werte stellen die Grundlage des alltäglichen Miteinanders und der geschäftlichen Handlungen des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes dar. Damit es sich bei den Werten jedoch nicht nur um leere Floskeln handelt, ist eine Überprüfung der Umsetzung in der alltäglichen Praxis äußerst wichtig.

Einen Hinweis darauf, wie genossenschaftliche Werte identifiziert und umgesetzt werden können, gibt die International Co-operative Alliance (ICA) im Rahmen von sieben Grundsätzen. Diese Grundsätze „dienen den Genossenschaften als Richtlinien, mit deren Hilfe sie ihre Werte in die Praxis umsetzen können“ (ICA, 2009). Konkret sind dies:

- Grundsatz Nr. 1: Freiwillige und offene Mitgliedschaft,
- Grundsatz Nr. 2: Demokratische Entscheidungsfindung durch die Mitglieder,
- Grundsatz Nr. 3: Wirtschaftliche Mitwirkung der Mitglieder,
- Grundsatz Nr. 4: Autonomie und Unabhängigkeit,
- Grundsatz Nr. 5: Ausbildung, Fortbildung und Information,
- Grundsatz Nr. 6: Kooperation mit anderen Genossenschaften,
- Grundsatz Nr. 7: Vorsorge für die Gemeinschaft der Genossenschaft.

(vgl. ICA, 2009).

4.2 Bedeutung genossenschaftlicher Prinzipien und Werte für die Genossenschaft

Die Grundprinzipien von Genossenschaften sind die 3-S-Prinzipien:

- Selbsthilfe,
- Selbstverantwortung,
- Selbstverwaltung.

Zweifelsohne sind es diese Prinzipien, welche in der öffentlichen Wahrnehmung in einem Atemzug mit dem Begriff Genossenschaft genannt werden. Doch welche konkrete Bedeutung haben sie für die besondere Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft?

Selbsthilfe

Die Förderung der Mitglieder ist das zentrale Ziel einer jeden Genossenschaft. Erreicht wird dies, auf Grundlage der gleichzeitigen Mitglied- und Trägerschaft der Mitglieder, durch die Verwirklichung der Hilfe zur Selbsthilfe.

Ein weiterer Aspekt, welcher das Prinzip der Selbsthilfe verkörpert, ist die Kooperation mit anderen zur Verwirklichung gemeinsamer Ziele. Aus dem Prinzip der Selbsthilfe lassen sich die Prinzipien der Freiwilligkeit und der Subsidiarität ableiten (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S. 19 f.).

Zur Veranschaulichung für das Prinzip der Selbsthilfe können Agrargenossenschaften aufgeführt werden, welche ihren Mitgliedern beispielsweise den Einsatz teurer, leistungsstarker Maschinen ermöglichen, oder ihren Mitgliedern durch Urlaubsvertretungen einen größeren Freiraum ermöglichen.

Selbstverantwortung

Als Resultat des Prinzips der Selbsthilfe lässt sich das der Selbstverantwortung ableiten, da Genossenschaften in Eigenverantwortung handeln.

Darüber hinaus folgen sie dem Prinzip der Solidarhaftung, welches in den Genossenschaften der heutigen Zeit durch die Haftungsbeschränkung auf

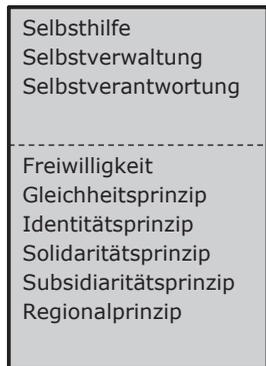


Abbildung 1: Die genossenschaftlichen Prinzipien (Quelle: Eigene Darstellung).

die Geschäftsanteile abgelöst wurde. Nichtsdestotrotz ist die Selbstverantwortung durch die Möglichkeit zur Interessenteilhabe weiterhin gegeben (vgl. DOLUSCHITZ et al., 2011, S. 148).

Ein Beispiel für die Selbstverantwortung in Genossenschaften stellt der hohe Eigenkapitalanteil bei Energiegenossenschaften dar. Bei knapp einem Viertel der in Deutschland existierenden Energiegenossenschaften beträgt die Eigenkapitalquote 100 %. Dies zeigt, dass Fremdeinfluss unerwünscht ist, somit eine große Mitgliederdominanz vorherrscht und eine große Bereitschaft zu Solidarhaftung und Nachschusspflicht vorhanden ist (vgl. VOLZ 2012).

Selbstverwaltung

Das Prinzip der Selbstverwaltung drückt sich am deutlichsten in der Selbstorganschaft der Genossenschaften aus. Dies bedeutet, dass die Organe der Genossenschaft mit Mitgliedern besetzt und somit die interne Willensbildung und die Regelung der gesellschaftlichen Erfordernisse durch die Mitglieder selbst getätigt werden.

Die Organe der Genossenschaft setzen sich zusammen aus der Mitgliederversammlung, dem Aufsichtsrat und dem Vorstand, in eher seltenen Fällen noch einem Beirat. Hier wird das „One Man – one Vote“-Prinzip gelebt, welches das grundlegende Demokratieverständnis der Genossenschaften abbildet. Das Prinzip der Selbstverwaltung stellt die Grundlage für das Gleichheitsprinzip dar (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S. 20).

Neben diesen zentralen 3-S-Prinzipien gibt es eine Reihe weiterer Prinzipien und Werte, welche Genossenschaften zuzuordnen sind. Diese sind unter anderem:

Freiwilligkeit

Die Freiwilligkeit als genossenschaftliches Prinzip bringt zum Ausdruck, dass es jeder Person frei überlassen bleibt, einer Genossenschaft beizutreten, Mitglied zu bleiben, oder die Genossenschaft zu verlassen. Eingeschränkt werden kann dieses Prinzip lediglich dadurch, dass die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft an die Zugehörigkeit zu einer Branche gebunden ist.

Gleichheitsprinzip

Alle Mitglieder einer Genossenschaft sind gleich und haben das gleiche Stimmgewicht. Diese wichtige Forderung drückt sich im Gleichheitsprinzip aus und bedeutet, dass alle Mitglieder die gleiche Teilhaberfunktion an ihrer Genossenschaft innehaben und über gleiche Rechte und Pflichten verfügen.

Identitätsprinzip

Der Doppelnatur der Genossenschaft geschuldet, sind Genossenschaftsmitglieder Träger und Kunden ihrer Genossenschaft gleichzeitig. Dies hatte bei der Urform der Genossenschaft zur Folge, dass keine Nichtmitgliedergeschäfte getätigt werden sollten. Bei den heutigen Genossenschaften ist dieses Prinzip nicht mehr in der ihm ursprünglich zgedachten Konsequenz erhalten.

Solidaritätsprinzip

Mitglieder einer Genossenschaft sollten auf Grund ihrer Solidarität mit den anderen Genossenschaftsmitgliedern immer das Geschäft mit der Genossenschaft gegenüber demjenigen mit Wettbewerbern vorziehen. Dies gilt nicht nur für die Genossenschaft an sich, sondern auch für die Verbundebene.

Subsidiaritätsprinzip

Gegenstand dieses Prinzips ist die Organisation der Genossenschaft derart, dass Dinge stets auf der untersten Ebene geleistet werden. Erst wenn sich diese Ebene dazu nicht im Stande sieht, wird die nächst höhere Ebene mit der Lösung eines Problems betraut. Ein Beispiel hierfür ist die gemeinschaftliche *Verarbeitung* von Rohstoffen. Dieser Schritt wird von einer höheren Ebene, der Genossenschaft, übernommen, wohingegen die *Rohstoffproduktion* bei den einzelnen Mitgliedern, also auf der untersten Ebene, stattfindet (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S. 20).

Regionalprinzip

Unter dem Regionalprinzip ist zu verstehen, dass Genossenschaften ihre Geschäfte in der Regel in einem geographisch abgegrenzten Raum verfolgen.

Neben diesen traditionellen genossenschaftlichen Prinzipien und Werten gibt es eine Reihe weiterer Werte, welche Genossenschaften zugeordnet werden. Diese Werte haben nicht die Konstanz und Relevanz wie die zuvor genannten, sondern werden den Genossenschaften eher in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Rahmenbedingungen zugerechnet. Hierzu gehören Werte wie Verlässlichkeit, Fairness, Kontinuität, Offenheit, Sicherheit, Transparenz oder Nachhaltigkeit.

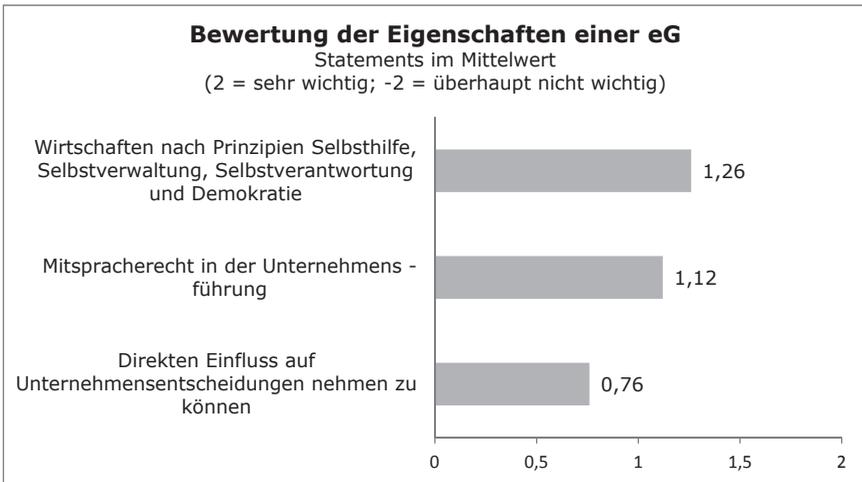


Abbildung 2: Relevanz der genossenschaftlichen Werte für Neugründer
 (Quelle: DOLUSCHITZ et al., 2012).

Dass es sich bei diesen Werten nicht nur um leere Worthülsen v.a. in der Theorie, sondern um Bestandteile wesentlicher gelebter und authentischer Charakterzüge der Unternehmensform handelt, zeigt eine Befragung von Genossenschaftsneugründern seitens der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim aus dem Jahr 2011 (vgl. DOLUSCHITZ et al., 2012). Im Rahmen der Studie wurden die Neugründer gefragt, welche Eigenschaften von Genossenschaften ihrer Meinung nach am wichtigsten seien (vgl. Abbildung 2). Mit einem Mittelwert von 1,26 auf einer Skala von -2 = überhaupt nicht wichtig, bis 2 = sehr wichtig, war der Punkt „Wirtschaften nach den Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung und Demokratie“ das Kriterium, welches von den Neugründern als am wichtigsten bewertet wurde. Darüber hinaus haben die Aussagen „Mitspracherecht in der Unternehmensführung“ mit 1,12 und „Direkten Einfluss auf Unternehmensentscheidungen nehmen zu können“ mit 0,76 große Relevanz für die Befragten. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die drei als wesentlich erachteten Punkte direkten oder indi-

rekten Bezug zu genossenschaftlichen Werten haben und die Werte somit ihre Wichtigkeit auch im Bereich Genossenschaftsneugründungen unterstreichen.

Noch deutlicher wird die Relevanz der Werte für Neugründer, wenn man die Haltung gegenüber werteverwandten Statements vor und nach der

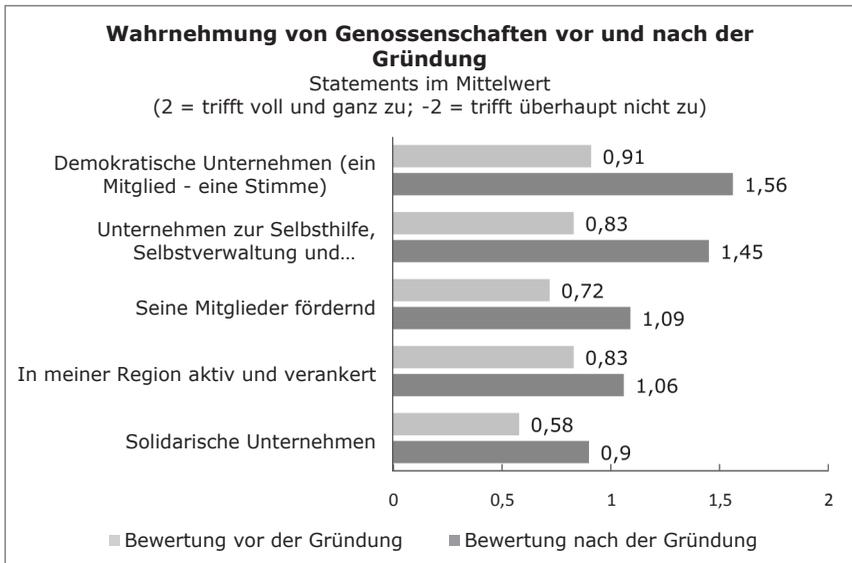


Abbildung 3: Wahrnehmung von Genossenschaften vor und nach der Gründung (Quelle: DOLUSCHITZ et al., 2012).

Gründung vergleicht (vgl. Abbildung 3). Hier ist eindeutig festzustellen, dass den Werten zwar vor der Gründung schon eine große Bedeutung für das neue Unternehmen beigemessen wird, dass diese Bedeutung aber nach der Gründung als noch wichtiger wahrgenommen wird. Beispielsweise wird dem demokratischen Unternehmensaufbau vor der Gründung eine Relevanz von 0,91 und nach der Gründung von 1,56 zugesprochen. In diesem Fall wird somit den Werten Selbstverwaltung und Gleichheit indirekt eine essentielle Bedeutung seitens der Genossenschaftsgründer zugesprochen.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse dieser Neugründungsstudie aus den Jahren 2011/12, dass genossenschaftliche Werte nicht nur für bereits bestehende Genossenschaften, sondern gerade für Neugründer eine wichtige Rolle spielen. Doch welche Funktionen übernehmen die genossenschaftlichen Werte für ihre Unternehmensform?

4.3 Funktionen der genossenschaftlichen Prinzipien und Werte

Eine wesentliche Funktion der genossenschaftlichen Prinzipien und Werte ist, wie zuvor gezeigt, die Unterscheidung von anderen am Markt tätigen Unternehmensformen. Genossenschaftliche Werte verleihen den Genossenschaften eine Einzigartigkeit und grenzen diese eindeutig von anderen Unternehmensformen ab. Zwar mag es gewisse Überschneidungen mit anderen Non-Profit-Organisationen geben, dennoch ist die Kombination und Wertschätzung von festen Prinzipien und Werten in so ausgeprägtem Maß ein Alleinstellungsmerkmal der Unternehmensform Genossenschaft.

Neben der Unterscheidungs- ist die Orientierungsfunktion eine wesentliche Funktion der genossenschaftlichen Prinzipien und Werte. Werte beeinflussen die strategische Ausrichtung der Genossenschaft und den Zielfindungsprozess.

Darüber hinaus übernehmen Werte Funktionen in den Bereichen Mitgliederbindung und Identitätsstiftung, Koordination, Förderung der Gesellschaft und nicht zuletzt auch im Bereich der Mitgliederförderung.

4.4 Der genossenschaftliche Förderauftrag

Das zentrale Ziel einer jeden Genossenschaft ist es, begründet durch die Entstehungsgeschichte und den damit verbunden genossenschaftlichen Gedanken, sowie den genossenschaftlichen Werten, ihre Mitglieder zu fördern. Verankert ist dieser Förderauftrag, welcher im Zentrum jeglichen genossenschaftlichen Handelns steht, im § 1 des GenG, wie zuvor genannt.

Der § 1 des GenG zeigt den Stellenwert des Förderauftrags, denn „ohne Mitglieder keine Genossenschaft, ohne Mitgliederförderung keine Mitglieder“ (GROSSKOPF et al., 2012, S. 80). Dabei wurde der Förderauftrag mit der Gesetzesnovelle des Jahres 2006 auf soziale und kulturelle Belange ausgeweitet, sodass die Unternehmensform Genossenschaft ein noch breiteres und vielseitigeres Anwendungsspektrum abdecken kann.

Wie diese Förderung letztendlich umgesetzt wird, dafür gibt es viele Möglichkeiten und Alternativen. Eine Gemeinsamkeit jedoch sollte alle Förderungsansätze einen: die Nachhaltigkeit. Aus diesem Grund ist es die Pflicht einer jeden Genossenschaft, die Förderung und das Wirtschaften so durchzuführen, dass dies auch in Zukunft noch möglich sein wird (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S. 80). An dieser Stelle schließt sich der Kreis zu den genossenschaftlichen Prinzipien und Werten, denn gerade hier spielen Werte wie Kontinuität, Verlässlichkeit und Sicherheit (vgl. HELMBRECHT, 2012, S. 149) eine wesentliche Rolle. Darüber hinaus müssen sich die im Rahmen des Förderauftrags erbrachten Leistungen und Vorteile ausschließlich auf die Mitglieder beziehen. Werden Kunden oder der Genossenschaftsumwelt gleiche Vorteile eingestanden, so geht ein großes Stück der Einzigartigkeit der genossenschaftlichen Mitgliedschaft verloren.

Ziel des Förderauftrags muss es also sein, den Wert für die Mitglieder, auch „Member Value“ genannt, möglichst stark anzuheben. Ist der Anreiz einer Mitgliedschaft in einer Genossenschaft nicht vorhanden oder nur sehr klein, geht der Member Value verloren und es besteht kein Anreiz, in der Genossenschaft Mitglied zu werden. Nach GROSSKOPF et al. (2012) setzt sich der Member Value dabei aus zwei wesentlichen Komponenten zusammen:

1. Der Wert der direkten Förderungen

Unter dem Wert der direkten oder auch unmittelbaren Förderung wird der Wert der gesamten Leistungen einer Genossenschaft für ein Mitglied subsumiert. Er impliziert also alle leistungsmäßigen und preislichen Vorteile

(qualitativ und quantitativ), die ein Mitglied unabhängig vom Umsatz, innerhalb einer Beziehung mit der Genossenschaft erhalten kann.

2. Der Wert der indirekten Förderungen

Der Wert der indirekten bzw. mittelbaren Förderungen bezeichnet den Nutzen, in dessen Genuss Mitglieder nach Beendigung einer Geschäftsperiode und teilweise ohne Bezug zu den Leistungsprozessen kommen können. Dies können beispielsweise die Rückvergütung, Boni, eine Umsatzdividende oder Zinsen auf das Geschäftsguthaben sein. Darüber hinaus zählen weitere Angebote, wie z.B. Gruppenversicherungen, Leistungen aus Mehrwertprogrammen oder Mitgliederzeitschriften zu den indirekten Förderungen (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S. 87).

Neben diesen ökonomischen Leistungen besteht weiterhin die Möglichkeit der außer-ökonomischen Förderung. Dieser Förderbereich ist eng verbunden mit der Betrachtung der Genossenschaft aus soziologischer Sicht, bei der es sich bei einer Genossenschaft um einen freiwilligen Zusammenschluss von Menschen für bestimmte Zwecke und damit eine spezifische Gemeinschaftsidee zwischen Sozialprinzip und Individualprinzip, handelt. Dies bedeutet, dass dieser Ansatz losgelöst von der ökonomischen Förderung der Mitglieder zu sehen ist. Mögliche außer-ökonomische und immaterielle Förderungen können unter anderem „sozialen, kulturellen, ethischen, geselligen oder erzieherischen Charakter aufweisen“ (RINGLE, 1992, S. 204). Beispiele für Förderungen der immateriellen Art sind unter anderem Mitgliederreisen, -veranstaltungen oder -fortbildungen.

Diese Art der Förderung zielt zum einen auf die Vermittlung von Vorteilen der genossenschaftlichen Unternehmung ab und hat zum anderen den Zweck, den Zusammenhalt innerhalb der Genossenschaft zu fördern. Ein weiterer positiver Effekt kann sein, dass durch die immateriellen Vorzüge das Interesse an den ökonomischen Vorteilen geweckt wird und sich damit die Umsatzbeziehungen der Genossenschaften erhöhen (vgl. RINGLE, 1992, S. 204).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die zuvor angesprochene feste Orientierung der Genossenschaften an Prinzipien und Werten die Unternehmensform Genossenschaft eindeutig von anderen am Markt tätigen Unternehmensformen unterscheidet. Die Förderung der Mitglieder ist das zentrale Ziel einer jeden Genossenschaft und macht diese zu einer einzigartigen und erfolgreichen Unternehmensform, deren Anpassungsfähigkeit und Vielfalt sie auch in Zukunft ein erfolgreiches Konzept bleiben lassen wird.

5. Unternehmensorganisation

5.1 Gründung einer eingetragenen Genossenschaft (eG)

Gründungen von Unternehmen jedweder Art kommt bei gesamtwirtschaftlicher Betrachtung eine wichtige Bedeutung zu. Sie leisten einen Beitrag zur Förderung des Wettbewerbs und generieren darüber hinaus im besten Fall einen technischen Fortschritt (vgl. WELLER, 2004, S. 15). Diese rein wirtschaftlichen Gesichtspunkte treffen natürlich auch auf die eingetragenen Genossenschaften zu. Aber das sind nicht die Attribute, die Unternehmen, die in der Rechtsform einer eG firmieren, zu etwas wirklich Besonderem machen. Diese Kooperationen bieten noch diverse andere Vorzüge, allen voran die Tatsache, dass sich hier die einzigartige Möglichkeit bietet, trotz des Eingehens eines Unternehmenszusammenschlusses die rechtliche Unabhängigkeit zu bewahren. Weitere Vorteile sind zum Beispiel die Erzielung von Skaleneffekten (als Konsequenz aus der Unternehmensvergrößerung) ebenso wie die nachweisliche Krisenstabilität und die Orientierung der Geschäftsstrategien an Nachhaltigkeitsgrundsätzen. Die Tatsache, dass gerade in den letzten Jahren die eG wieder deutlich an Ansehen und Zulauf gewonnen hat, lässt sich außerdem durch gesellschaftliche Entwicklungen erklären. Konkret können in diesem Zusammenhang vor allem drei Gründe genannt werden, die als ursächlich für die fortschreitende Auflösung der klassischen Unternehmensgrenzen und die im Gegenzug festzustellende Zunahme der Anzahl an modernen Kooperationen mit verantwortlich zu machen sind. Dies sind der Wertewandel in der Arbeitswelt und der Gesellschaft, die Innovationspotentiale der Informations- und Kommunikationstechnik und der Wandel der Wettbewerbsbedingungen (vgl. GREVE und POLSTER, 2000, S. 194 f.).

Die zu prüfenden Voraussetzungen zur Gründung einer Genossenschaft lassen sich in Stichpunkten wie folgt formulieren:

- Wettbewerbsanalyse / ggf. Standortgutachten,
- Mitstreiter aktivieren → **Arbeitsgruppen bilden**,
- Lokale „**Zugpferde**“ gewinnen,
- ggf. Einbindung der Kommunen / bzw. Verankerung im Ort,
- **Branchenkenntnisse** und betriebswirtschaftliche Kompetenzen,
- **Wirtschaftlichkeit des Konzepts!** → **realistische Planungen!**
- **Finanzierung** klären,

▪ Motivation und ehrenamtliches Engagement!

Ist sodann die Entscheidung zugunsten der Gründung einer eingetragenen Genossenschaft gefallen, sieht das formale Vorgehen wie in Abbildung 4 dargestellt aus (vgl. BWGV, 2009).

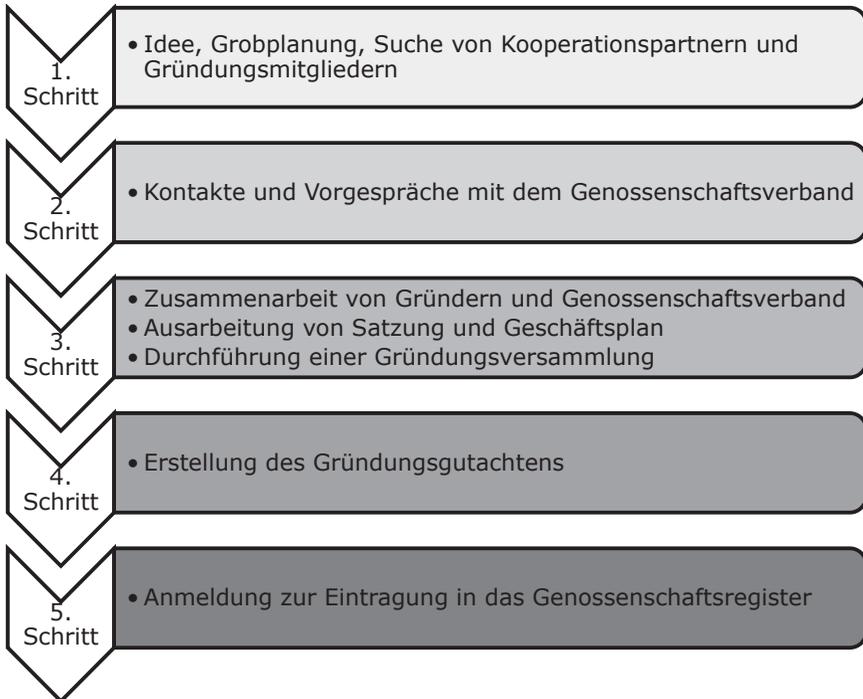


Abbildung 4: Fünf Schritte der Genossenschaftsgründung
(Quelle: Eigene Darstellung in Kooperation mit dem BWGV).

Bereits im Jahr 2010 startete der BWGV in Zusammenarbeit mit dem Baden-Württembergischen Wirtschaftsministerium eine Initiative unter dem Namen „Zukunft durch Kooperation“. Im Rahmen dieser Offensive wurden u.a. auch neue Förderprogramme ins Leben gerufen. Besonders im Bereich der Neugründungen von eingetragenen Genossenschaften gibt es eine Vielzahl von Förder- und die Gründungsphasen flankierenden Beratungsangeboten. Diese umfassende Betreuung und finanzielle Entlastung setzen sich auch in der dreijährigen Startphase fort. Auch in diesem Zeitraum erhalten junge Genossenschaften kostenlose oder verbilligte Beratungs- und Prüfungsleistungen. Die Unterstützung reicht von einem aus-

fürlichen Informations- und Beratungsangebot bis hin zu finanziellen Zuschüssen.

In der *Gründungsphase* stehen Betriebswirte, Steuerberater und Juristen des Verbandes den Initiatoren neuer Genossenschaften zur Seite. Sie organisieren Informationsveranstaltungen, helfen bei der Erstellung von Businessplänen, Satzungen und steuerlichen Konzepten. Außerdem begleiten sie die Gründungsversammlung und erstellen das Gründungsgutachten. Für die Gründungsprüfung und -beratung wird vom BWGV lediglich ein moderater Pauschalbetrag eingefordert und dieser wird außerdem noch durch einen Zuschuss vom Baden-Württembergischen Wirtschaftsministerium um die Hälfte reduziert. Während der *Startphase* wird in den ersten drei Jahren jeweils eine kostenlose betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Eintagesberatung durch den BWGV gewährleistet, wobei für die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen zusätzlich Unterstützung in Form eines vom Wirtschaftsministerium finanziell subventionierten Beratungstages angeboten wird. Wenn in den ersten drei Jahren freiwillig eine jährliche Prüfung durch den BWGV stattfindet, ist für diese lediglich ein geringer Pauschalbetrag zu entrichten. Genossenschaften aus dem Bereich der Nahversorgung erhalten noch weitergehende Unterstützung bei den Prüfungskosten. Die gesetzlich alle zwei Jahre vorgeschriebene Prüfung wird ebenfalls durch einen Zuschuss des Wirtschaftsministeriums um 50 Prozent der anfallenden Gebühren verbilligt. Außerdem gilt die Prüfungspauschale in diesem Fall für ganze fünf Jahre. Des Weiteren stellt das Wirtschaftsministerium eine *Kooperationsförderung* bereit, sowohl in der Gründungs- als auch in der Startphase werden finanzielle Beihilfen für eine längerfristige Beratung zur Bildung und Festigung mittelständischer Kooperationen durch einen freiberuflichen Kooperationscoach zur Verfügung gestellt (vgl. BWGV, 2009).

5.2 Organe und deren Zusammenwirken

Die Organe einer Genossenschaft und deren gegenseitigen Beziehung sind in folgender Abbildung dargestellt.

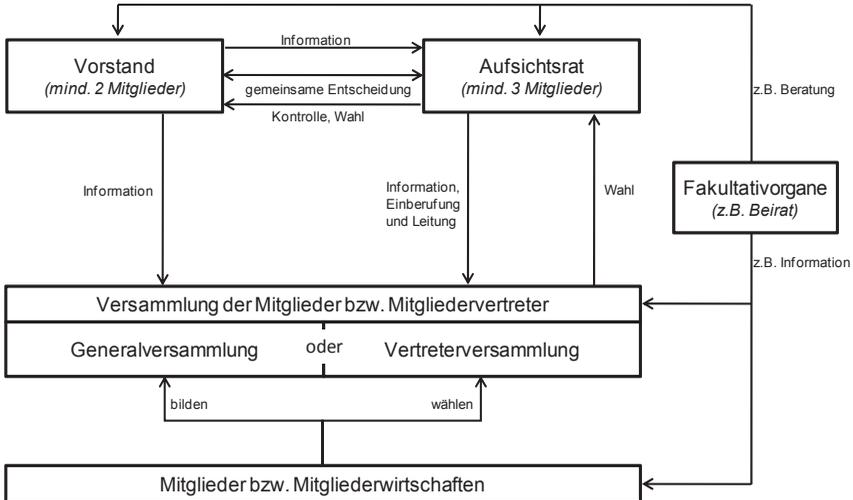


Abbildung 5: Organe einer Genossenschaft und deren wechselseitige Aufgaben und Beziehungen (Quelle: GROSSKOPF et al., 2012).

Die drei Organe von Genossenschaften sind

- der Vorstand,
- der Aufsichtsrat,
- die General- bzw. Vertreterversammlung.

Dem *Vorstand* unterliegt die Leitung der Genossenschaften unter eigener Verantwortung. Er vertritt die Genossenschaft Dritten gegenüber, gerichtlich und außergerichtlich sowie nach außen in unbeschränkter Form (§ 24 GenG). Die Bestellung des Vorstands erfolgt durch die General- bzw. Vertreterversammlung. Ausnahme: Bei Kreditgenossenschaften wird der Vorstand durch den Aufsichtsrat bestellt. Dies hat nach Anhörung des Prüfungsverbandes und Zustimmung der BAFin zu erfolgen. Die Geschäftsführung einer Genossenschaft obliegt einem geschäftsführenden Vorstandsmitglied. Der Vorstand muss aus mindestens zwei Personen bestehen (§ 24, Absatz 2 GenG). Vorstandsmitglieder müssen Mitglieder der Genossenschaft sein. Ziele des Wirkens des Vorstandes sind die Förderung der Mitglieder, die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Genos-

senschaft, die Einkommensmaximierung sowie sonstige Eigeninteressen. Der Vorstand kann als Exekutivorgan der Genossenschaft bezeichnet werden.

Dem *Aufsichtsrat* obliegen die Kontrolle (AUF SICHT) des Vorstandes bei der Geschäftsführung und die Beratung (RAT) des Vorstandes bei seiner Tätigkeit. Der Aufsichtsrat setzt sich aus mindestens drei Mitgliedern zusammen, die jeweils Mitglieder der Genossenschaft sein müssen (§ 36, GenG). Die Mitglieder des Aufsichtsrates dürfen nicht gleichzeitig Mitglieder des Vorstandes sein (§ 37, GenG). Die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder erfolgt durch die General- bzw. Vertreterversammlung. Der Aufsichtsrat wird von einem Vorsitzenden geleitet. Die zentralen Aufgaben des Aufsichtsrates stellen sich wie folgt dar:

- Jederzeitiges Auskunftsrecht,
- Prüfung des Jahresabschlusses (Jahresrechnung, Bilanzen, Gewinn- und Verlust-Rechnung),
- Vorschlag zur Verteilung des Gewinns / Verlustes,
- Berichterstattung in der General- bzw. Vertreterversammlung,
- Genehmigung von Krediten an Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder der Genossenschaft (Organkredite; vgl. § 38 GenG).

In Ausnahmefällen kann die Genossenschaft durch den Aufsichtsrat vertreten werden nämlich dann, wenn Dienstverträge mit dem Vorstand (Abschluss / Kündigung von Verträgen) anstehen sowie gerichtliche Verfahren gegen den Vorstand laufen.

Im Rahmen der *General- bzw. Vertreterversammlung* obliegt den Mitgliedern der Genossenschaft das Recht, die Leitlinien der Genossenschaft zu formulieren. Dabei wird jedem Mitglied *eine* Stimme zugeordnet. Aus sozialer Sicht dient die General- bzw. Vertreterversammlung dazu, den persönlichen Kontakt der Mitglieder untereinander und gegenüber Vorstand und Aufsichtsrat zu fördern. Bei Genossenschaften mit über 1.500 Mitgliedern ist an Stelle der Generalversammlung die Bildung einer Vertreterversammlung möglich. Übersteigt die Mitgliederzahl 3.000, so ist die Bildung einer Vertreterversammlung verbindlich. Wesentliche Aufgaben der General- bzw. Vertreterversammlung beinhalten:

- Satzungsänderungen (§ 1622, Absatz 1, 65, Absatz 3 GenG),
- Auflösung einer Genossenschaft (§ 78 GenG),

- Umwandlung von Genossenschaften in Aktiengesellschaften (§ 385m ff AktG),
- Verfügung über die Verwendung von Gewinnen und die Deckung von Verlusten (§§ 19, 43, 48 GenG),
- Beschlussfassung über den Jahresabschluss (§ 48 GenG),
- Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat (§ 48, Absatz 1 GenG),
- Amtsenthebung des Vorstands und von Mitgliedern des Aufsichtsrates,
- Festsetzung von Kreditbeschränkungen (§ 49 GenG),
- Festsetzung der Einzahlungen auf die Geschäftsanteile (§ 50 GenG),
- Beschlussfassungen bzgl. der Abwendung eines Konkurses (§ 87a GenG),
- die Verlesung des Prüfungsberichtes (§ 59, Absatz 1 GenG) und die Beseitigung der im Prüfbericht festgestellten Mängel (§ 60 GenG),
- Fusionen (§ 93a ff GenG).

Als weiteres fakultatives Organ können Genossenschaften einen *Beirat* bestellen. Dieser hat beratende Funktion gegenüber dem Vorstand und fasst keine Beschlüsse. In der Praxis zeigt sich, dass solche Beiräte nur sehr selten gebildet werden.

5.3 Entscheidung, Leitung, Kontrolle

Die Entscheidungsstruktur in Genossenschaften ist vergleichsweise komplex und hängt maßgeblich von der Art der zu treffenden Entscheidung ab. Sie wird maßgeblich geprägt durch die Besonderheiten der Rechtsform Genossenschaft, deren Organe und deren jeweils gegenseitige Beziehungen. Die Zahl der Entscheidungsträger ist in Genossenschaften vergleichsweise hoch, weil neben dem Vorstand auch die General- oder Vertreterversammlung in grundsätzlichen Fragen des Unternehmens (Existenz, Satzung der Genossenschaft, Bestellung von Genossenschaftsorganen, zentrale Maßnahmen der Geschäftsführung) Mitspracherecht hat.

5.3.1 Zielorientierte Entscheidungsfindung

Bei der Entscheidungsfindung werden Genossenschaften von zwei Seiten eingerahmt. Auf der einen Seite sollen alle aufgestellten Ziele aus der gesetzlich vorgeschriebenen Leitmaxime „Förderung der Mitglieder“ abgeleitet sein. Auf der anderen Seite sollen vor allem wirtschaftliche Ziele verfolgt werden, da in § 1 GenG einer eingetragenen Genossenschaft aufgetragen wird, ihre Mitglieder durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu unterstützen (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S. 116).

Die Ziele einer Genossenschaft, die Leitlinien für die Leitungsorgane, bilden sich aus den jeweiligen Zielvorstellungen der verschiedenen Anspruchsgruppen von Genossenschaften – Mitgliederziele, Managerziele, Mitarbeiterziele. Diese sind seitens des Vorstands in Abstimmung zu bringen und dienen der Operationalisierung des Förderauftrages. Als gemeinsame Ziele verfolgen diese internen Anspruchsgruppen beispielsweise Sicherheitsziele, Leistungsziele, Expansionsziele sowie Image- und Marktziele. Charakteristische Managerziele sind ein angemessener Mindestgewinn zwecks Selbstfinanzierung, der Aufbau und Erhalt von Marktanteilen, die Erhaltung und Ausweitung des Umsatzes oder die Beeinflussung der Mitgliederwirtschaften. Die Mitglieder hingegen verfolgen konkrete Förderziele wie beispielsweise Erzielung günstiger Preise und Konditionen, Verteilung des Gewinns an die Mitglieder, leistungsmäßige Förderung, individuelle Beratung und Information sowie Teilhabe an der Willensbildung und Kontrolle. Die Mitarbeiterziele sind vergleichbar mit denjenigen in anderen Unternehmen. Hierzu gehören z.B. die Erhaltung von Arbeitsplätzen, soziale Absicherung, gutes Betriebsklima und Mitbestimmung. Insgesamt zeigt sich, dass in Genossenschaften vielschichtige Ziele verfolgt werden, die aktiv durch Entscheidungen umgesetzt werden müssen. Zur Erreichung der Ziele sind angemessene Entscheidungen erforderlich. Meistens

handelt es sich dabei um Routineentscheidungen oder kurz- und mittelfristige Entscheidungen, die in der Regel durch selbständige Entscheidungen allein durch das genossenschaftliche Management getroffen werden. Innovations- oder längerfristig wirkende strategische Entscheidungen werden nicht nur von der Leitung der Genossenschaft getroffen, sondern es werden darüber hinaus Vertreter aus der Gruppe der Mitglieder bzw. der Aufsichtsrat und gegebenenfalls der Beirat mit in die Entscheidungsfindung einbezogen. Voraussetzung hierfür ist, dass durch die partizipative Entscheidungsfindung die genossenschaftliche Leistungsfähigkeit nicht gehemmt oder gefährdet wird (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S.117f.).

5.3.2 Leitung

Die Leitungskompetenz des Vorstands und deren Rahmen werden durch das Genossenschaftsgesetz und die Satzung einer Genossenschaft vorgegeben (vgl. DOLUSCHITZ et al., 2012, S. 157). Dies ist in § 27 Abs. 1 GenG festgelegt: „Der Vorstand hat die Genossenschaft unter eigener Verantwortung zu leiten. Er hat dabei die Beschränkungen zu beachten, die durch die Satzung festgelegt worden sind.“

Die Ansprüche an die genossenschaftliche Geschäftsleitung sind groß und ergeben sich aus den zwei Dimensionen der „Doppelnatur der Genossenschaft“ (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S.120). Hinter dem Begriff der Doppelnatur stehen der für Genossenschaften signifikante Sachverhalt, zum einen aus einem auf die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder ausgerichteten Geschäftsbetrieb und zum anderen aus einer von diesen Menschen unterhaltenden Personenvereinigung zu bestehen (vgl. PATERA, 1992, S.140). Eine Aufgabe des Vorstandes ist es, für einen ungehinderten Geschäftsbetrieb in beiden Bereichen zu sorgen. Des Weiteren ist der Vorstand bei der Leitung der Genossenschaft zuständig für die Unternehmensorganisation, die Geschäftspolitik, den Geschäftsablauf und die Führung sowie Kontrolle der Mitarbeiter (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S.120).

Damit die Mitgliederinteressen auf Leitungsebene vertreten werden, gilt nach § 9 Abs. 2 GenG die Selbstorganschaft für Vorstand und Aufsichtsrat. Das bedeutet, dass nur Mitglieder der Genossenschaft in Vorstand und Aufsichtsrat gewählt werden können. Um Interessenskonflikte zu verhindern, dürfen allerdings Mitglieder des Aufsichtsrates nicht gleichzeitig auch Mitglieder des Vorstandes sein und umgekehrt (§ 37, GenG). Generell nimmt die Gruppe der Mitglieder nur noch wenig Einfluss auf die Entscheidungen der Geschäftsführung. Grundsätzlich ist die Einflussnahme durch die in Gesetz und Satzung festgelegten Rechte geregelt. Diskussionen

über getroffene Entscheidungen zu geschäftspolitischen Maßnahmen finden in der Praxis auch in der Vertreterversammlung immer weniger statt (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S. 121 f.).

Neben dem Vorstand sind auch motivierte Mitarbeiter eine tragende Säule der Leistungsfähigkeit und des Fördererfolgs einer Genossenschaft. Zusätzlich zu einer ausreichenden Anzahl an Mitarbeitern ist es hierzu wichtig, die Fähigkeiten der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, die Leistungsbereitschaft zu erhalten und zu steigern, um dadurch die gesamte Produktivität der Genossenschaft zu verbessern und so die Fördereffizienz zu steigern. Parallel sollten den Mitarbeitern die besonderen Merkmale der Genossenschaft veranschaulicht werden (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S. 123).

5.3.3 Kontrolle

Die Kontrolle von Genossenschaften erfolgt seitens des Marktes, seitens des Aufsichtsrates und seitens des Verbandes. Dem Aufsichtsrat kommt hierbei eine zentrale Funktion zu.

Der Prüfauftrag des Aufsichtsrates ist ebenfalls im Genossenschaftsgesetz in § 38 Abs. 1 GenG festgelegt: „Der Aufsichtsrat hat den Vorstand bei dessen Geschäftsführung zu überwachen. Er kann zu diesem Zweck vom Vorstand jederzeit Auskünfte über alle Angelegenheiten der Genossenschaft sowie den Bestand der Genossenschaftskasse und die Bestände an Wertpapieren und Waren einsehen und prüfen.“

Der Aufsichtsrat nimmt die zentrale Funktion der Prüfung des Vorstandes auf Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit ein (vgl. DOLUSCHITZ et al., 2012, S.123). Hinter der Prüfung der Ordnungsmäßigkeit steht die Kontrolle der Einhaltung von Bestimmungen, die die verfassungsmäßige Ordnung der Genossenschaft garantieren. Wesentliche Regelungen hierzu sind im Genossenschaftsgesetz und in der Satzung sowie Geschäftsordnung des Vorstandes zu finden. Bei der Prüfung der Zweckmäßigkeit ist es Aufgabe des Aufsichtsrates zu bewerten, ob die Geschäftstätigkeit der Genossenschaft nach anerkannten Grundsätzen moderner Unternehmensführung umgesetzt wird. Im Vergleich zur Prüfung der Ordnungsmäßigkeit gibt es hierzu keine exakt definierten Kriterien. Der Aufsichtsrat muss selbstständig geeignete Kriterien zur Kontrolle der Zweckmäßigkeit festlegen. Hierbei können übergeordnete Prüfkriterien wie die Einhaltung des Wirtschaftlichkeitsprinzips oder der Markterfolg der Genossenschaft herangezogen werden. Letztendlich sind jedoch die Auswirkungen der Führungsentscheidun-

gen in Bezug auf den Förderauftrag zu beurteilen (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, S. 126).

Der Prüfauftrag des Aufsichtsrates wird zusätzlich von Verbandsseite aus unterstützt. Inhalte einer Prüfung seitens des Verbandes sind:

- Messbare und planbare Erfolge,
- „genossenschaftliche Effektivität bei gleichzeitiger wirtschaftlicher Effizienz“,
- klassische betriebswirtschaftliche Erfolgskennzahlen, insbesondere finanzielle Größen,
- stärkere perspektivische Kennzahlensysteme (z.B. die Balanced Scorecard).

(vgl. auch GROSSKOPF et al., 2012).

Zusätzlich ist es Aufgabe des Verbandes, den Aufsichtsrat über seine Rechte und Pflichten zu informieren und zur Kontrolle aufzufordern. Dem Aufsichtsrat hingegen obliegt die Aufgabe, Mängeln, die bei der Verbandsprüfung aufgedeckt wurden, nachzugehen. Diese sich ergänzende interne und externe Kontrolle soll den Erhalt und die Leistungsfähigkeit der Genossenschaft sowie die Wahrung der Mitgliederinteressen sichern.

5.4 Mitgliedschaft

5.4.1 Formale Grundlage der Mitgliedschaft

Mitgliedschaft und Mitgliedereinbindung sind zentrale Elemente der genossenschaftlichen Idee. Mitglieder können auf dreifache Weise mit ihrer Genossenschaft verbunden sein:

- leistungsmäßig,
- finanziell und
- trägerschaftlich.

Auf diese Funktionen beziehen sich auch die Rechte und Pflichten eines Mitglieds wie folgt:

- Organschaftsrechte,
- Vermögensrechte,
- Recht auf Gleichbehandlung und
- Sonderrechte.

Zu den *Organschaftsrechten* zählen insbesondere Rechte, die die Gestaltung der General- bzw. Vertreterversammlung betreffen. Hierzu zählen das Teilnahmerecht, das Antragsrecht (zur Tagesordnung und zur Geschäftsordnung), das Rederecht, das Stimmrecht, das aktive und passive Wahlrecht sowie das Informationsrecht.

Vermögensrechte sind vor allem in der Form gegeben, dass Mitglieder den Geschäftsbetrieb der Genossenschaft in Anspruch nehmen (Produkte an die Genossenschaft abliefern bzw. von ihr beziehen, Dienstleistungen in Anspruch nehmen etc.). Zudem haben Mitglieder die Möglichkeit, sich an der Genossenschaft finanziell zu beteiligen.

Im Sinne einer *Gleichbehandlung von Mitgliedern* verfügen alle Mitglieder über gleiche Rechte und ihnen obliegen auch gleiche Pflichten. Die absolute Gleichbehandlung, in deren Rahmen Mitgliedern unterschiedliche Rechte eingeräumt werden können, beinhaltet die Höhe des Geschäftsanteils, die Haftsumme, das Kündigungsrecht sowie die Kündigungsfrist.

Die Sonderrechte können von der jeweiligen Genossenschaft individuell ausgestaltet werden. Als Sonderrechte kommen bspw. Mitbestimmungs- und Vetorechte in Betracht.

Zu den Pflichten der Mitglieder einer Genossenschaft zählen:

- Leistungs-, Bezugs- und sonstige Pflichten,
- Geldleistungspflichten,
- genossenschaftliche Treuepflicht und
- genossenschaftliche Duldungspflicht.

Satzungsgemäß können Mitglieder dazu verpflichtet werden, für die Genossenschaft bestimmte *Leistungen* zu erbringen und / oder Leistungen seitens der Genossenschaft in Anspruch zu nehmen.

Zu den in der Satzung jeweils geregelten *Geldleistungspflichten* zählen:

- Einzahlungen auf Geschäftsanteile,
- Nachschüsse zur Deckung eines evtl. Fehlbetrages,
- Zuzahlungen im Liquiditätsstadium (auf Beschluss der Generalversammlung),
- Nachschüsse im Falle eines Konkurses,
- Eintrittsgelder (gegebenenfalls Satzung),
- Straf gelder.

Die Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Einrichtungen ergibt sich auch aus der sogenannten genossenschaftlichen *Treuepflicht*.

Gegenstand der sogenannten *Duldungspflicht* ist der Grundsatz, dass die Minderheit der Mehrheit zu folgen hat.

Diese fünf Elemente genossenschaftlicher Wesensmerkmale sind eingebettet in die betriebswirtschaftliche Vorgabe der Gewinnerzielung und die genossenschaftlich orientierte Gewinnverwendung. Eine Kreditgenossenschaft verfolgt als Unternehmensziel bspw. die praktische Umsetzung des Förderauftrags. Voraussetzung hierfür ist die Erzielung von Gewinnen – aber nicht des höchstmöglichen Gewinns. Wesentliches Element bei der Gewinnerzielung ist zunehmend auch das Nichtmitgliedergeschäft. Die Gewinnverwendung gestaltet sich bei Genossenschaften in besonderer Form.

Im Folgenden soll auf die Mitgliederpolitik besonders eingegangen werden.

5.4.2 Eckpunkte einer zukunftsorientierten Mitgliederpolitik

Den vorangegangenen Ausführungen kann entnommen werden, dass Mitglieder in Genossenschaften eine finanzielle, leistungs- und dispositive Funktion haben. Sie verfügen über Geschäftsguthaben bzw. nehmen Mitgliederdarlehen in Anspruch, sie sind Kunden bzw. Leistungsabnehmer der genossenschaftlichen Leistungen und sie sind beteiligt an der Willensbildung und Kontrolle des Unternehmens. Mitglieder bilden die Basis von Genossenschaften. Insofern ist die Mitgliederpolitik im Sinne einer nachhaltigen Mitgliederbindung eine der zentralen Aufgaben der Vorstandschaft einer Genossenschaft. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, ein auf diese Sachverhalte ausgerichtetes Marketing zu etablieren und zu pflegen. Der Output der Mitgliederpolitik ist an zentraler Stelle in Controlling-Aktivitäten mit einzubinden. Dividenden unterstützen das Ziel der Mitgliederbindung und sind zentrales Element des Wertes einer Mitgliedschaft. Somit spielt die Höhe der Dividende eine bedeutende Rolle.

Die genossenschaftliche Solidarität ist heute keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern will auf Basis eines partnerschaftlichen Dialogs erarbeitet werden.

Um bei den Mitgliedern ein genossenschaftliches Bewusstsein hervorzurufen, das sie langfristig an die Genossenschaft bindet, muss die Mitgliedschaft attraktiv gestaltet werden. Diese Attraktivität dürfte in der Regel dann am höchsten sein, wenn mit der Mitgliedschaft auch handfeste wirtschaftliche Vorteile verbunden sind. Wichtige Komponenten sind dabei eine angemessene Dividende auf die Kapitalbeteiligung der Mitglieder bzw. hohe Auszahlungspreise für seitens der Mitglieder angeordnete Produkte.

Darüber hinaus zeigen bspw. Genossenschaftsbanken weitere Möglichkeiten der Mitgliederpolitik auf. Exklusive Mitgliederprodukte, wie zum Beispiel spezielle Kontomodelle, aber auch Bonussysteme, die die Mitglieder rückwirkend für ihre Inanspruchnahme von Bankleistungen belohnen, gewinnen an Bedeutung (vgl. auch DIEL et al., 2012). Auch zusätzliche sonstige Marketing-Leistungen, etwa im Rahmen von Mitglieder-Mehrwertprogrammen, dürften ebenfalls von Mitgliedern positiv für die Bank „verbucht“ werden. Gerade in Zusammenarbeit mit den genossenschaftlichen Verbänden ist an einer noch weiteren Verbreitung dieser Ansätze und Modelle zu arbeiten.

Daneben liegt jedoch auch im besonderen Vertrauensverhältnis zwischen Mitglied und Genossenschaft eine große Chance, den Mitgliedern einen ty-

pisch genossenschaftlichen Wert zu bieten. Insbesondere das regionale und nachhaltige Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken bietet sehr gute Voraussetzungen zum Vertrauensaufbau, die durch eine effektive Einbeziehung der Mitglieder im Rahmen der genossenschaftlichen Gremien noch verbessert werden können.

Bei den Mitgliedern kommt noch zu wenig Information an. Im Rahmen einer effizienten Kommunikation sollten die Mitglieder zum einen über alle anstehenden Entscheidungsprozesse informiert werden, zum anderen sollten sie aber auch aktiv zur Mitwirkung an der Selbstverwaltung der Genossenschaft eingeladen werden. Auch wenn eine Vertreterversammlung, organisatorisch bedingt, unausweichlich ist, könnte zum Beispiel Partizipationsmöglichkeiten von Nichtvertretern geschaffen werden. Überdies können regelmäßige Orts- oder Regionalversammlungen als mitgliedernahe Veranstaltungen dabei helfen, die Erwartungen der Mitgliederbasis mit in die Vertreterversammlung einfließen zu lassen.

Exkurs: Die genossenschaftlichen Zukunftsherausforderungen am Beispiel der Milchwirtschaft

Die Milchwirtschaft mag in diesem Zusammenhang als aktuelles Beispiel dienen: Bedingt durch den Verfall der Erzeugerpreise und unsichere Perspektiven im Zuge des absehbaren Auslaufens der Milchgarantiemengenregelung 2015 führte eine vielfach suboptimale Informations- und Kommunikationspolitik in Molkereigenossenschaften zu einem verbreitet gestörten Verhältnis zwischen Rohmilcherzeugern und Molkereien. Dies kam in Form von Vertragskündigungen, der Verhinderung von Strukturanpassungen, dem Machtzuwachs des BDM (Bund Deutscher Milchbauern) und der Selbstorganisation in Liefergemeinschaften zum Ausdruck. Prioritäres Ziel muss es angesichts dieser Lage sein, das Vertrauen im Innenverhältnis wieder aufzubauen, etwa durch konstruktiven gegenseitigen Austausch, durch die gemeinsame Auseinandersetzung mit deutlichen Marktausschlägen sowie ein gemeinschaftliches Bestreben nach Nachhaltigkeit. Grundvoraussetzung hierfür sind Transparenz sowie eine optimale Informations- und Kommunikationspolitik. Das heißt, es müssen Plattformen geschaffen werden, auf denen sich jeder einbringen kann und auf denen jeder gehört wird. Dann sind die Mitglieder auch bereit, schwierige Zeiten gemeinsam mit ihrer Genossenschaft durchzustehen.

Die Genossenschaften im Bereich Milch und Wein sind als Vertreter ihrer Mitglieder auf den jeweiligen Märkten zu betrachten. Die Spielregeln auf diesen Märkten wurden bisher wesentlich von der Politik über marktregu-

lierende Instrumente beeinflusst, was zu einer relativen Konstanz des Mengenangebots und der Marktpreise führte. Durch den Rückzug der Politik aus dem Marktgeschehen geht die Berechenbarkeit der Märkte, wie wir sie bisher kannten, verloren. Mit diesem Sachverhalt müssen die Genossenschaften als verantwortliche Marktakteure, aber ebenso ihre Mitglieder als eigenständige und mündige landwirtschaftliche Unternehmer lernen umzugehen: Ziele und Strategien sind neu zu definieren und anzupassen. Daraus entstehende Zielkonflikte zwischen den Genossenschaften und ihren Mitgliedern sollten die genossenschaftliche Solidarität in ihrem Grundsatz nicht in Frage stellen, denn die genossenschaftliche Entscheidungsfindung basiert, aufgrund ihres demokratischen Charakters, von je her auf Kompromissen.

Am Beispiel der Vorkommnisse in der Milchbranche zeigte sich 2011/12 wie ein plötzlich dynamisch werdendes Marktumfeld zu Verunsicherung, Existenzängsten und, im Zuge dessen, zu einem Vertrauensverlust gegenüber Politik und Verbänden führt. Es entwickelte sich ein von hoher Emotionalität geprägter politischer Konflikt zwischen Erzeugerverbänden und Politik, der in die Genossenschaften getragen wurde. Der Debatte an sich können sich Genossenschaften, schon aufgrund ihrer demokratischen Verfassung, nicht erwehren. Allerdings müssen sie sich zur Erreichung optimaler Marktergebnisse im Sinne der Mitgliederförderung den Regeln und Zwängen des Marktes unterwerfen. Das Tagesgeschäft lässt keinen Raum für marktpolitisch motivierte Entscheidungen, wie sie teils von den Vorständen gefordert wurden. Infolgedessen sah 2011/12 ein Teil der Mitglieder in Molkereigenossenschaften ihre Interessen durch die Genossenschaften nicht mehr vertreten, was die genossenschaftliche Solidarität angesichts der hochgradigen Emotionalisierung der Thematik tatsächlich gefährdete.

Ausschließlich Genossenschaften für diese ungünstigen Entwicklungen in die Verantwortung zu nehmen, wäre falsch. Vielmehr ist es der Politik und den Verbänden offensichtlich nicht in ausreichendem Maße gelungen, die anstehenden Veränderungen auf den Märkten klar zu kommunizieren, ein Bewusstsein für sie zu schaffen, auf ihre Konsequenzen hinzuweisen und entsprechende Anpassungsstrategien aufzuzeigen. Umso mehr sollte Genossenschaften in Zukunft daran gelegen sein, Diskussionen auf eine sachliche, von Rationalität geprägte Ebene zu bringen. Dies gelingt nur, wenn Mitglieder sowohl über die gegebenen Marktverhältnisse und deren Hintergründe als auch über die Rolle der Genossenschaft auf dem Markt konsequent aufgeklärt werden – und aufgeklärt sein wollen. Zudem muss die Genossenschaft ihren Mitgliedern überzeugend vermitteln, dass sie

Verständnis für ihre Sorgen und Probleme hat, und, sofern möglich, Lösungsvorschläge anbieten. Im Fazit lässt sich – wie eingangs erwähnt – festhalten, dass die genossenschaftliche Solidarität keine Selbstverständlichkeit mehr ist, sondern auf Basis eines partnerschaftlichen Dialogs erarbeitet werden will.

5.4.3 Mitgliedschaft als Ressource

Dass die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft eine strategisch relevante Ressource im Sinne des Resource Based View ist, belegen die Diskussionen um die Wettbewerbsfähigkeit der genossenschaftlichen Organisation (in enger Anlehnung an DOLUSCHITZ und KLAUS, 2012). Eine Voraussetzung dafür, auch als vorteilsbringende Ressource definiert zu werden, erfüllt die Mitgliedschaft bereits in ihrer Eigenschaft als eines der wesentlichen Alleinstellungsmerkmale der Rechts- und Wirtschaftsform Genossenschaft: Es ist von der Seltenheit dieser Ressource auszugehen, weil sie Genossenschaften vorbehalten bleibt. Natürlich ist diese Art von „Ressourcenknappheit“ in Bezug auf die deutsche Wirtschaft als relativ anzusehen, da nur ein Teil der Unternehmen genossenschaftlich organisiert ist und somit auf die Ressource „Mitgliedschaft“ zugreifen kann. Es liegt daher an der praktischen Ausgestaltung der Mitgliedschaft in den jeweiligen Unternehmen und somit an der Organisation, ob die Ressource Mitgliedschaft tatsächlich einen Wettbewerbsvorteil generieren kann. Im Folgenden sollen daher Anhaltspunkte aufgezeigt werden, wie Genossenschaften die Mitgliedschaft vorteilsbringend nutzen können.

Als *komparativer Wettbewerbsvorteil* von Genossenschaften gegenüber anderen Wirtschaftsformen werden häufig aus der Mitgliedschaft hervorgehende Transaktionskosteneinsparungen, wie sie sich durch das der Genossenschaft immanente Werte- und Normensystem ergeben, angeführt (vgl. WEIDMANN, 1996; HORSTHEMKE, 2000; GLASER, 2011). Insbesondere Genossenschaften im landwirtschaftlichen Sektor profitieren von diesen, da hier die Transaktionskosten naturgemäß relativ hoch sind. Geschuldet ist dieser Umstand zum einen der hohen Spezifität der Investitionsleistungen auf Seiten der Transaktionspartner und zum anderen den Unsicherheiten, die sich u. a. aus der Abhängigkeit der landwirtschaftlichen Produktion von der Natur und der atomistischen Anbieterstruktur ableiten (vgl. OLLILA, 1994; SZABÓ, 2002; VALENTINOV, 2007; BONUS, 1991; OLLILA und NILSSON, 1997). Trifft die These der Transaktionskostenvorteile von Genossenschaften zu, könnten Genossenschaften also die Bedürfnisse der Endkunden durch die Ressource „Mitgliedschaft“ und den damit einhergehenden Einsparungen im Koordinations- und Kontrollaufwand kostengüns-

tiger als andere Unternehmen befriedigen. Ein entsprechender Zusatznutzen für den Endkunden wäre damit geschaffen.

Die *Problematik bei der Erbringung von Innovationsleistungen* in Genossenschaften besteht in den dafür notwendigen Investitionen. In vielen Genossenschaften ist die Mitgliederstruktur aufgrund ihrer Größe oft sehr heterogen und es ist nicht zu erwarten, dass alle Mitglieder von entsprechenden Investitionsentscheidungen in gleichem Maße profitieren oder diesen einhellig zustimmen.

Die *Doppelrolle des Mitglieds als Träger und Leistungsbezieher* der Genossenschaft und das Fehlen eines Marktes für Genossenschaftsanteile bedingen nach Cook (1995) im Zusammenspiel mit den Eigeninteressen der Mitglieder fünf genossenschaftsspezifische Problemkreise, welche in der Wissenschaft als Free-Rider-Probleme, Horizon-Probleme, Portfolio-Probleme, Control-Probleme und Influence-Cost-Probleme bekannt sind. Diese führen der Theorie nach zu einer gewissen Risikoaversion und Kurzfristorientierung in den Unternehmen (vgl. BRAZDA und NILSSON, 1997). Eine vereinfachte Charakterisierung der genannten Problemkreise und deren Folgen finden sich in Kapitel 10 dieses Buches.

5.5 Unternehmenspolitik und -strategie

5.5.1 Unternehmenspolitik

Die „Unternehmenspolitik hat die Aufgabe, externe Interessen und interne Ziele zu harmonisieren, um ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Umwelt und Unternehmen zu erreichen“ (BLEICHER, 1992, S. 82.)

Dabei handelt es sich in der Regel nicht um eindimensionale, sondern um mehrdimensionale Ziele. Dies bedeutet, dass die Ziele eine Beziehung untereinander haben und dass es folglich zu Zielinterdependenzen kommen kann. Solche Interdependenzen sind aber nicht nur gleicher, sondern oftmals auch gegenläufiger Natur, wie Abbildung 6 zeigt.

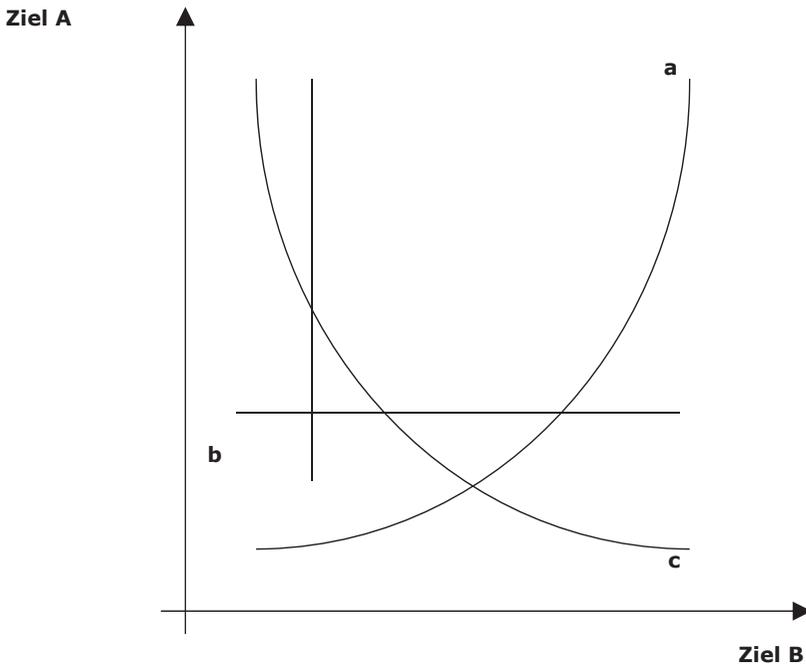


Abbildung 6: Beziehung zwischen Zielen: Komplementarität (a), Indifferenz (b), Konflikt (c)
(Quelle: DOLUSCHITZ et al., 2011, in Anlehnung an PAUSCH, 1976).

Der Zielkonflikt zeigt sich im Besonderen bei der Unternehmensform Genossenschaft, da diese zwar nach Markterfolg strebt, der höchstmögliche Gewinn jedoch dem Ziel der Mitgliederförderung nachgestellt ist. Ziel der Genossenschaft ist es, den Mitgliedern ein vertrauensvoller Wirtschaftspartner zu sein und diese zu unterstützen. Das Streben nach einer Förderung der Mitglieder ist in die grundsätzliche Struktur jeder Genossenschaft integriert, denn deren Aufbau bezieht die Mitglieder in den Zielfindungs-, Informations- und Kontrollprozess mit ein. Nur durch diese Form der Selbstorganschaft ist es der Unternehmensform Genossenschaft möglich, die Mitgliederförderung, zumindest in einem gewissen Maße, umzusetzen. Darüber hinaus verfolgen die genossenschaftlichen Entscheidungsträger Eigenziele, sogenannte Managementziele (vgl. HONOLD-REICHERT, 2002, S. 71), die sie versuchen, im Rahmen ihrer Politik umzusetzen (vgl. GROSSKOPF, 2002, S. 76 f.). Um all diese Ziele parallel verfolgen zu können, folgen Genossenschaften im Rahmen ihrer Politik dem sogenannten 3M Zieldreiklang, welcher beinhaltet:

- „Markt: die marktleistungsorientierte Ausrichtung mit den Möglichkeiten der deutlichen Gewinnthesaurierung und des Unternehmenswachstums;
- Mitglied: die förderorientierte Mitgliederleistung, sowohl als kurzfristige Förderung wie auch als eine auf Dauer angelegte Förderpräsenz und die darin eingebundene Selbstorganschaft mit Mitverantwortung und Mitkontrolle der Mitglieder im Rahmen von Partizipation und Demokratieorientierung;
- Management: die managementorientierte Zielsetzung der Sicherung von Bedeutung und Einkommen der Geschäftsverantwortlichen.“

(GROSSKOPF, 2002, S. 77).

Besondere Bedeutung im genossenschaftlichen Kontext hat die Mitglieder- und Wachstumspolitik, da diese einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung des genossenschaftlichen Förderauftrags leistet. Im Folgenden soll die Relevanz dieser beiden Bereiche kurz am Beispiel einer Kreditgenossenschaft erläutert werden:

Mitgliederpolitik

Die Mitgliederpolitik ist deshalb von großer Bedeutung, da den Mitgliedern verschiedene Funktionen finanzieller, dispositiver und leistender Natur innerhalb der Genossenschaft zukommen. Die Mitglieder halten Teile des Geschäftsguthabens, sind Kunden und Leistungsabnehmer der Genossen-

schaft und beteiligen sich an der Willensbildung und Kontrolle. Aus diesem Grund ist die nachhaltige Bindung der Mitglieder an das Unternehmen ein zentraler Bestandteil der genossenschaftlichen Mitgliederpolitik, an die das Marketing, das Controlling, aber auch die Auszahlung von Dividenden als wesentliches Element der Mitgliederbindung angepasst werden muss. Weitere Eckpunkte einer zukunftsorientierten Mitgliederpolitik finden sich im Abschnitt 5.4.2.

Wachstumspolitik

Genossenschaften sehen sich, wie auch andere Wirtschaftssubjekte, dynamisch ändernden Rahmenbedingungen gegenüber. Diese können unter anderem durch den technischen Fortschritt, veränderte Kundenbedürfnisse oder eine Veränderung der Marktverhältnisse begründet sein. Um auf diese dynamischen Bedingungen reagieren zu können, ist für Genossenschaften der häufigste Weg des Wachstums die Fusion, noch vor der Kooperation oder einzelbetrieblichen Wachstumsschritten (vgl. DOLUSCHITZ et al., 2011, S. 159). Aus dem Wachstum des Unternehmens ergeben sich diverse Vorteile, wie z.B. „Machtzuwachs auf den Beschaffungsmärkten, Finanzierungsvorteile oder eine Differenzierung des Leistungsangebots. Dem gegenüber stehen Nachteile, wie z.B. die zunehmende Entfremdung von den Mitgliedern, die Entfremdung der Mitarbeiter oder der Verlust der Regionalität“ (DOLUSCHITZ et al., 2011, S. 159).

5.5.2 Unternehmensstrategie

Am Punkt der Zielerreichung der Unternehmenspolitik setzt die Unternehmensstrategie an. Sie „wird definiert als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele“ (MÜLLER-STEWENS, 2013). Dies bedeutet, dass die Strategie die Maßnahmen zur langfristigen Erreichung der Ziele der Unternehmenspolitik kanalisiert und in den Unternehmensalltag eingliedert.

Bei der Unternehmensform Genossenschaft wird diese Strategie entscheidend durch das zentrale Ziel, die Mitgliederförderung, aber auch durch die 3-S-Prinzipien, Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung, geprägt. Nachhaltige Strategien im genossenschaftlichen Umfeld umfassen aus diesem Grund folgende fünf wesentliche Elemente:

- „Mitgliederorientierung,
- Marktorientierung,
- Mitarbeiterorientierung,
- Verbundorientierung und
- Wachstumsorientierung.“

(vgl. auch DOLUSCHITZ et al., 2011, S. 158).

Eingebettet in das betriebswirtschaftliche Ziel der Gewinnerzielung dienen diese fünf Elemente auch der genossenschaftlich orientierten Gewinnverwendung, wie am Beispiel einer Kreditgenossenschaft gezeigt werden soll:

Kreditgenossenschaften verfolgen – wie Genossenschaften anderer Branchen auch – als oberstes Unternehmensziel die Förderung ihrer Mitglieder. Die Grundlage hierfür stellt die Erwirtschaftung von Gewinnen dar, wobei der Fokus nicht auf dem maximalen Gewinn liegt. Ergänzend zum Mitgliedergeschäft spielt dabei zunehmend das Nichtmitgliedergeschäft eine wichtige Rolle.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sowohl Unternehmenspolitik als auch –strategie einer Genossenschaft wesentlich von der genossenschaftlichen Idee und der damit verbundenen Mitgliederorientierung und –förderung geprägt sind.

6. Genossenschaftlicher Verbund in Baden-Württemberg heute – Zahlen und Fakten

Wie zu Beginn in Kapitel 2 bereits beschrieben blicken die Genossenschaftsverbände in Baden-Württemberg auf eine lange Tradition zurück. Im Jahre 1864 gründeten sich die ursprünglichen Genossenschaftsverbände, die eng miteinander verknüpft waren. In den darauffolgenden Jahren entstanden sowohl in Baden als auch in Württemberg voneinander getrennte Genossenschaftsverbände. Durch eine Verschmelzung des Badischen mit dem Württembergischen Verband entstand am 9. Januar 2009 der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband. Mittels dieser Fusion ist eine der bedeutendsten und mitgliederstärksten Wirtschaftsorganisationen im Südwesten entstanden. Die Fusion bedeutet ein klares Ja zu dezentralen Strukturen in der Genossenschaftsorganisation und stärkt Baden-Württemberg als Standort für den Mittelstand. In diesem Jahr feiert der Verband sein 150-jähriges Jubiläum. Anlässlich des Jubiläums kann erfreulicherweise festgestellt werden, dass sich die genossenschaftlichen Unternehmen in den vergangenen Jahren auch in Baden-Württemberg einer zunehmenden Beliebtheit erfreuen, was auch die aktuellen Zahlen zur Entwicklung der Mitgliederzahlen widerspiegeln. Insgesamt sind die Mitgliederzahlen der Genossenschaften in den vergangenen Jahren in Baden-Württemberg kontinuierlich angestiegen (vgl. Tabelle 4). Im Jahr 2012 waren rund 3,66 Mio. Menschen in Baden-Württemberg Mitglied in mindestens einer Genossenschaft. In Baden-Württemberg leben derzeit rund 10,8 Mio. Menschen (vgl. STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG, 2013). Das bedeutet, dass etwa jeder dritte Bürger Mitglied einer Genossenschaft ist. Aktuell werden 34.324 Menschen in baden-württembergischen Genossenschaften beschäftigt.

In Baden-Württemberg sind Genossenschaften der folgenden drei Sparten verbreitet:

- Volksbanken und Raiffeisenbanken,
- Raiffeisen-Genossenschaften,
- Gewerbliche Genossenschaften.

Auf die Entwicklung in den einzelnen Sparten wird in den folgenden Kapiteln genauer eingegangen. Die dargestellten Zeitreihen umfassen deshalb den Zeitraum 2008 bis 2012, weil seit 2008 Zahlen zum fusionierten Verbandsgebiet Baden-Württemberg vorliegen.

Tabelle 4: Anzahl der Genossenschaften in Baden-Württemberg nach Sparten
von 2008 bis 2012

(Quelle: Eigene Darstellung nach BWGV Jahrbüchern 2009-2013).

	2008	2009	2010	2011	2012
Volksbanken und Raiffeisenbanken	242	234	232	230	226
Raiffeisengenossenschaften	451	388	379	367	357
Gewerbliche Genossenschaften	115	139	172	224	252
Mitglieder gesamt in Mio.	3,43	3,45	3,50	3,58	3,66
Mitarbeiter gesamt	35.009	33.741	33.995	34.302	34.324
Gesamtumsatz in Mio. €	8.806	8.147	8.259	8.674	8.787

6.1 Volksbanken und Raiffeisenbanken

Die Anzahl der Volksbanken und Raiffeisenbanken hat sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich reduziert. Im Jahr 2012 gab es in Baden-Württemberg, wie in Tabelle 5 dargestellt, 226 Volksbanken und Raiffeisenbanken. Der Rückgang der Zahl der Volksbanken und Raiffeisenbanken ist hierbei weniger auf die Aufgabe des Geschäftsbetriebs, sondern vielmehr auf Fusionen von Volksbanken und Raiffeisenbanken zurückzuführen (vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK, 2011). Im Jahr 2012 wurden in den 226 Genossenschaftsbanken 24.184 Mitarbeiter beschäftigt. Die Anzahl der Beschäftigten stieg somit im Vergleich zum vorangegangenen Jahr leicht um 0,1 % an.

Die Zahl der Mitglieder nahm in den letzten Jahren stetig zu. 2012 waren 3,5 Millionen Menschen in Baden-Württemberg Mitglied einer Genossenschaftsbank. Das bedeutet, dass der deutlich überwiegende Teil der Mitgliedschaften in Genossenschaften auf Mitgliedschaften in Genossenschaftsbanken entfällt. Jeder dritte Einwohner ist somit Mitglied in einer Genossenschaftsbank in Baden-Württemberg.

Die Entwicklung der Mitgliederzahlen veranschaulicht, dass die Menschen dem Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken großes Ver-

trauen entgegen bringen. Insbesondere im Zuge der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise erwiesen sich die Genossenschaftsbanken als sehr stabil (vgl. WINDBERG, 2010), was das Vertrauen der Kunden stärkte und zu einem Anstieg der Mitgliederzahlen beitrug. Das betreute Kundenvolumen, die Summe aus Kundenanlagen- und Kundenkreditvolumen, belief sich im Jahr 2012 auf 257,4 Milliarden € und konnte gegenüber dem Vorjahr um 5,4 % gesteigert werden. Während beispielsweise Großbanken und Landesbanken aufgrund der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise Finanzmittel entzogen wurden, konnten die Genossenschaftsbanken ihre Einlagen durch starke Zuflüsse erhöhen (vgl. STAPPEL, 2010, S.22).

Darüber hinaus sind die gute Liquiditätsausstattung, die Stärke im Eigenkapital und die solide Ertragslage Ausdruck dieses auf Partnerschaftlichkeit, Fairness und langfristige Geschäftsbeziehungen basierenden Geschäftsmodells der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Die Banken stehen im Dienste der Realwirtschaft und sind konsequent auf das Geschäft mit ihren Mitgliedern und Kunden in ihrem Geschäftsgebiet ausgerichtet. Daraus ergibt sich eine Refinanzierung der Volksbanken und Raiffeisenbanken aus vielen kleinen Kundenanlagen, die über 70 Prozent der Bilanzsumme der Banken ausmachen. Mit diesen Einlagen finanzieren die Volksbanken und Raiffeisenbanken eine Vielfalt von Investitionen gerade mittelständischer Unternehmen in der Region. Durch die nahe Beziehung und gute Kenntnis ihrer Kunden können hierbei Risiken zuverlässig beurteilt werden (vgl. BWGV, 21.10.2013).

Tabelle 5: Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Baden-Württemberg von 2008 bis 2012
(Quelle: Eigene Darstellung nach BWGV Jahrbüchern 2009-2013).

	Einheit	2008	2009	2010	2011	2012
Banken	Anzahl	242	234	232	230	226
Mitglieder	Anzahl	3.275.363	3.303.323	3.354.473	3.422.981	3.497.490
Mitarbeiter	Anzahl	24.283	24.181	23.887	24.159	24.184
Geschäftsvolumen	Mio. €	121.243	124.174	126.074	129.928	133.014
Bilanzwirksames Kundenkreditvolumen	Mio. €	71.002	72.421	74.964	77.323	80.544
Außerbilanzielles Kundenkreditvolumen	Mio. €	9.522	9.594	9.674	9.604	9.721
= Betreutes Kundenkreditvolumen	Mio. €	80.524	82.015	84.638	86.927	90.266
Bilanzielles Kundeneinlagevolumen	Mio. €	88.657	90.239	93.415	96.289	98.818
Außerbilanzielles Kundenanlagevolumen	Mio. €	53.630	57.429	62.372	60.380	68.310
= Betreutes Kundenanlagevolumen	Mio. €	142.287	47.668	155.787	156.669	167.128
Betreutes Kundenvolumen	Mio. €	222.811	229.683	240.425	243.596	257.394

6.2 Raiffeisen-Genossenschaften

Die Sparte der Raiffeisen-Genossenschaften setzt sich aus den Warengenossenschaften (Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Lagerhausgenossenschaften und ZG Raiffeisen), den Molkereigenossenschaften, den Winzergenossenschaften, den Obst-, Gemüse- und Blumengenossenschaften sowie sonstigen ländlichen Genossenschaften zusammen. Die Aufgabe der Raiffeisen-Genossenschaften ist es, ihre Mitglieder, vorwiegend Landwirte, mit Betriebsmitteln, wie z.B. Futtermitteln, Düngemitteln oder Maschinen zu versorgen. Außerdem erfassen und verarbeiten die Raiffeisen-Genossenschaften die Produkte tierischer und pflanzlicher Herkunft ihrer Mitglieder. Insgesamt ist die Zahl der Raiffeisen-Genossenschaften in den vergangenen Jahren stetig gesunken. Aktuell gibt es in Baden-Württemberg 357 Raiffeisengenossenschaften. Darunter sind 50 Warengenossenschaften, 29 Molkereigenossenschaften, 125 Winzergenossenschaften, 22 Obst-, Gemüse-, oder Blumengenossenschaften und 131 sonstige ländliche Genossenschaften, u.a. Vieh- und Fleischgenossenschaften, Forst- und holzwirtschaftliche Genossenschaften, Weidegenossenschaften, Zuchtgenossenschaften etc.

Wie in Tabelle 6 dargestellt, ist die Gesamtanzahl der Mitglieder in den Raiffeisen-Genossenschaften in den letzten Jahren kontinuierlich rückläufig. 2012 waren 113.667 Personen Mitglied in einer Raiffeisen-Genossenschaft. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Mitgliederanzahl um 0,7 % reduziert. In den nächsten Jahren ist davon auszugehen, dass sich die Anzahl der Mitglieder weiter reduzieren wird, da der Strukturwandel in der Landwirtschaft zu einem weiteren Rückgang der landwirtschaftlichen Betriebe führt und zukünftig daher auch weniger Landwirte Mitglied in einer Raiffeisen-Genossenschaft sein werden (vgl. GINDELE und DOLUSCHITZ, 2013). Aus Sicht der Genossenschaften kommt teilweise hinzu, dass Mitgliedschaften im Zuge des Generationswechsels verloren gehen. Auch jüngere Landwirte vom Wert und Mehrwert von Genossenschaften zu überzeugen, stellt eine besondere Herausforderung für die kommenden Jahre dar. Der Gesamtumsatz der Raiffeisen-Genossenschaften konnte 2012 gegenüber 2011 insgesamt um 6,6 % auf 3,7 Mio. € gesteigert werden. Eine Betrachtung der einzelnen Untersparten der Raiffeisen-Genossenschaften verdeutlicht, dass insbesondere in den Warengenossenschaften eine Umsatzsteigerung von 14,4 % erreicht wurde. In den anderen Untersparten konnten Umsatzsteigerungen von 0,6 % bis 1,4 % realisiert werden. Lediglich der Umsatz der Molkereigenossenschaften fiel 2012 um 0,8 % geringer aus als im Vorjahr.

Tabelle 6: Entwicklung der Raiffeisen-Genossenschaften (Quelle: Eigene Darstellung nach BWGV Jahrbüchern 2009-2013).

	Einheit	2008	2009	2010	2011	2012
Raiffeisen-Genossenschaften						
Waren-genossenschaften	Anzahl	-	57	55	54	50
Molkereigenossenschaften	Anzahl	-	35	34	31	29
Winzergenossenschaften	Anzahl	-	153	148	135	125
Obst-, Gemüse-, Blumengenossenschaften	Anzahl	-	21	22	22	22
Sonstige Genossenschaften	Anzahl	-	122	120	125	131
Gesamt	Anzahl	451	388	379	367	357
Mitglieder						
Waren-genossenschaften	Anzahl	-	10.391	14.202	14.523	14.365
Molkereigenossenschaften	Anzahl	-	6.117	5.746	5.608	5.403
Winzergenossenschaften	Anzahl	-	37.098	36.505	35.343	34.365
Obst-, Gemüse-, Blumengenossenschaften	Anzahl	-	8.975	9.853	9.062	7.849
Sonstige Genossenschaften	Anzahl	-	56.515	48.654	49.935	51.688
Gesamt	Anzahl	122.966	119.096	114.960	114.471	113.670
Mitarbeiter	Anzahl	6.718	5.935	5.900	5.757	5.464
Gesamtumsatz						
Waren-genossenschaften	Mio. €	1.713	1.226	1.374	1.621	1.855
Molkereigenossenschaften	Mio. €	1.054	773	832	647	640
Winzergenossenschaften	Mio. €	544	545	535	538	535
Obst-, Gemüse-, Blumengenossenschaften	Mio. €	291	231	317	358	363
Sonstige Genossenschaften	Mio. €	423	343	277	290	292
Gesamt	Mio.€	4.025	3.534	3.335	3.454	3.685

6.3 Gewerbliche Genossenschaften

Die gewerblichen Genossenschaften setzen sich aus Handelsgenossenschaften, Handwerksgenossenschaften, Dienstleistungsgenossenschaften, Energiegenossenschaften sowie sonstigen Genossenschaften zusammen.

Derzeit gibt es in Baden-Württemberg, wie in Tabelle 7 dargestellt, 252 gewerbliche Genossenschaften. Davon gehören 17 zu den Handels-, 25 zu den Handwerks-, 55 zu den Dienstleistungs-, 116 zu den Energie- und 39 zu den sonstigen Genossenschaften (z.B. Ärztegenossenschaften, Dorfläden, Schulen oder Kindergärten). Im Vergleich mit den anderen bereits beschriebenen Genossenschaftssparten sind die gewerblichen Genossenschaften die einzige Sparte, in der es in den vergangenen Jahren zu einer zahlenmäßigen Zunahme von Genossenschaften gekommen ist. Dies ist vor allem auf die zunehmende Anzahl von Neugründungen im Bereich der Energiegenossenschaften zurückzuführen. Gemeinsam mit den drei Elektrizitätsgenossenschaften, welche bereits zu Beginn des 20. Jahrhundert gegründet wurden, tragen die Energiegenossenschaften mit über 20.000 Mitgliedern und über 100 Millionen Euro Jahresumsatz einen wichtigen Teil zur Dezentralisierung der Energieversorgung bei. Da es sich beim überwiegenden Anteil der genossenschaftlichen Projekte um Anlagen zur Erzeugung von Strom und Wärme aus Erneuerbaren Energien oder effizienter Kraft-Wärme-Kopplung handelt, spielen sie eine bedeutende Rolle für die Energiewende in Baden-Württemberg. Außerdem sind im Bereich der sonstigen Genossenschaften weitere Genossenschaften dazugekommen. In den anderen Bereichen hat sich die Anzahl der Genossenschaften nur leicht verändert.

Die Mitgliederanzahl in den gewerblichen Genossenschaften konnte in den vergangenen Jahren deutlich auf 48.421 Mitglieder gesteigert werden. Dies entspricht einer Steigerung von 20,1 % im Vergleich zu 2011. Insbesondere im Bereich der Energiegenossenschaften hat die Mitgliederanzahl zugenommen. Sie stellen rund 42 % aller Mitglieder in gewerblichen Genossenschaften. Beschäftigt werden in den gewerblichen Genossenschaften aktuell 4.676 Mitarbeiter. Der Gesamtumsatz fiel im Gegensatz zum Vorjahr mit 5,1 Mio. € etwa um 2,4 % geringer aus als 2011. Der Rückgang des Gesamtumsatzes ist auf Umsatzrückgänge der Handelsgenossenschaften von 4,5 % und der Dienstleistungsgenossenschaften um 5,3 % zurückzuführen. Die Handwerksgenossenschaften konnten ihren Umsatz um 0,4 % und die sonstigen Genossenschaften um 3,2 % steigern. Der Umsatz der Energiegenossenschaften konnte sogar um 10,5 % erhöht werden.

Tabelle 7: Entwicklung der gewerblichen Genossenschaften (Quelle: Eigene Darstellung nach BWGV Jahrbüchern 2009-2013).

	Einheit	2008	2009	2010	2011	2012
Gewerbliche Genossenschaften						
Handel	Anzahl	-	16	15	16	17
Handwerk	Anzahl	-	25	26	26	25
Dienstleistungen	Anzahl	-	74	51	57	55
Energiengenossenschaften	Anzahl	-	-	-	93	116
Sonstige Genossenschaften	Anzahl	-	25	81	33	39
Gesamt	Anzahl	116	140	173	225	252
Mitglieder						
Handel	Anzahl	-	5.205	5.501	5.007	5.120
Handwerk	Anzahl	-	9.525	11.456	11.432	11.423
Dienstleistungen	Anzahl	-	8.522	4.465	4.431	4.525
Energiengenossenschaften	Anzahl	-	-	-	13.612	20.264
Sonstige Genossenschaften	Anzahl	-	6.407	10.314	5.830	7.089
Gesamt	Anzahl	28.207	29.659	31.736	40.313	48.421
Mitarbeiter	Anzahl	4.008	3.625	4.208	4.386	4.676
Gesamtumsatz						
Handel	Mio. €	2.770	2.692	2.990	3.210	3.069
Handwerk	Mio. €	1.725	1.648	1.705	1.790	1.797
Dienstleistungen	Mio. €	-	52	25	28	27
Energiengenossenschaften	Mio. €	-	-	-	92	103
Sonstige Genossenschaften	Mio. €	-	258	204	99	106
Gesamt	Mio. €	4.495	4.650	4.924	5.219	5.102

7. Neugründungen eingetragener Genossenschaften nach der Novellierung des GenG 2006

7.1 Wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Kooperationen gewinnen bereits seit geraumer Zeit immer mehr an Bedeutung. „Das Thema Kooperation ist gefragter denn je“ (ENGELS, 2006, S. 2). Die derzeitige Wettbewerbssituation in Deutschland ist dadurch charakterisiert, dass Unternehmen nahezu jeder Wirtschaftsbranche mit einem fast vollständig globalisierten und liberalisierten Marktumfeld konfrontiert sind. Ohne das Eingehen von Zusammenschlüssen ist es für kleine und mittlere Unternehmungen somit zum Teil kaum noch realisierbar im Wettbewerb zu bestehen. Die Bildung von Kooperationen ist keineswegs ein völlig neues Phänomen. Einzig die institutionellen Formen dieser Rechtsform haben sich gewandelt, um den gegebenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Anforderungen bestmöglich zu entsprechen. So existieren u.a. Projektgenossenschaften, Netzwerke oder strategische Allianzen. Kooperationen finden sich heute in den unterschiedlichsten Branchen, von der typischen ländlichen Genossenschaft über Ärztegenossenschaften bis hin zu Gemeinschaften, die Gasthäuser oder Internetplattformen betreiben. Das folgende Zitat von Ernst Pfister, ehemaliger Wirtschaftsminister von Baden-Württemberg, vermittelt in diesem Zusammenhang nicht nur die Leistungen von Kooperationen, sondern speziell die Vorzüge der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft: „Mit Kooperationen können mittelständische Unternehmen und freiberuflich Tätige ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern. Unter den verschiedenen Rechtsformen, die für die Bildung einer Kooperation in Betracht kommen, bildet die moderne Genossenschaft in vielen Fällen eine besonders attraktive Möglichkeit. Da sie auf die Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet ist, haben diese die Gewähr dafür, dass die Genossenschaft sich nicht zum Selbstzweck entwickelt, sondern immer die Interessen der Kooperationspartner verfolgt“ (BWGV, 2009).

Trotz dieser offenkundigen Vorteile ist in den letzten Jahrzehnten ein vergleichsweise geringes Neugründungsgeschehen von Genossenschaften zu verzeichnen. Die Gründungsrate pendelte sich zu Beginn des neuen Jahrtausends auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau ein (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 8: Neugründungen von Genossenschaften
 (Quelle: Eigene Darstellung nach STAPPEL, 2013, S. 41 /
 *1990 nur alte Bundesländer)

	1990*	2000	2010	2011	2012
Neugründungen, insgesamt	k.A.	44	288	353	333
Darunter:					
- Genossenschaftsbanken	0	0	0	0	0
- Gewerbliche Genossenschaften	k.A.	33	326	326	303
- Ländliche Genossenschaften	k.A.	4	14	14	13
- Konsumgenossenschaften	0	0	0	0	0
- Wohnungs- genossenschaften	23	7	15	13	17

Dafür gibt es verschiedene Ursachen, u.a. ein geringer Bekanntheitsgrad, das oftmals unmoderne Image sowie die geringe Gewichtung dieser Rechtsform in der Gründungsberatung durch genossenschaftsferne Berater (Unternehmens- und Steuerberater, Rechtsanwälte, etc.). Entsprechend verfolgte die Novelle des Genossenschaftsgesetzes 2006 das Ziel, die Attraktivität der Rechtsform zu erhöhen, insbesondere im Hinblick auf die Erweiterung des Förderzwecks und die Gründungserleichterungen. Experten aller Bereiche vertreten einhellig die Meinung, von Neugründungen gingen innovative Anstöße zur Wiederbelebung der Genossenschaftsidee, des genossenschaftlichen Selbstverständnisses und zur Verbesserung des Images der genossenschaftlichen Organisationsform aus (vgl. RINGLE, 2010, S. 15). Dieser Zusammenhang macht deutlich, warum es den Verbänden so wichtig ist, in diesem Betätigungsfeld ein besonders starkes Engagement aufzubringen. Selbstverständlich gilt dies auch für den Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband. Die Zunahme der Neugründungsaktivitäten sowie die zurückgehende Anzahl an Fusionen führten zu einer deutlichen Abschwächung des Rückgangs an Primärge-

schaften. Die Verbände bemühen sich intensiv darum, diese Entwicklung zu unterstützen. Denn zum einen generieren die Neugründungen innovative Impulse zur Verbesserung des Images der Rechtsform eG in der Öffentlichkeit, was einen äußerst positiven Nebeneffekt darstellt. Zum anderen wollen die Verantwortlichen dieser Kooperationsform im Wettbewerb der Rechtsformen wieder die verdiente Beachtung verschaffen. Die eingetragene Genossenschaft hat gerade in den letzten Jahren, die geprägt waren von der Finanzmarktkrise, ihre Aktualität und Stärke bewiesen. Konkret können als wichtige Vorteile dieser Organisationsform im Hinblick auf die rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen der Erhalt der rechtlichen Selbständigkeit, der einfach zu gestaltende Ein- und Austritt der Mitglieder und die unter anderem während der Wirtschaftskrise festgestellte Stabilität genannt werden. Hinsichtlich der essentiellen Erfolgsfaktoren, welche die Entscheidung für eine Genossenschaft positiv beeinflussen, lassen sich an dieser Stelle außerdem die beschränkte Haftung, die Finanzierungsmodalitäten und der Förderzweck nennen. Somit wird deutlich, dass Genossenschaften sich – neben dem Förderzweck – noch durch eine weitere Besonderheit auszeichnen, ihre sogenannte Doppelnatur. Sie stellen eine Vereinigung von Wirtschaftsunternehmen und sozialer Gemeinschaft in einer Institution dar. Die Tatsache, dass der Förderzweck grundsätzlich durch die Mitgliederversammlung festzulegen ist, führt dazu, dass dieses Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaften zur Bildung einer soliden Vertrauensbasis beiträgt. Dieses Vertrauen der Mitglieder in den Vorstand und den Aufsichtsrat wird durch die zwingend vorgeschriebenen Prüfungen zusätzlich verstärkt, was zu einer erhöhten Kreditwürdigkeit des wirtschaftlich tätigen Unternehmens und zur Sicherung der Solvenz beiträgt. Bei der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ handelt es sich definitiv um eine erfolgsversprechende, an die Erfordernisse der Zeit angepasste Kooperationsform.

7.2 Novellierung des GenG im Jahr 2006

Das Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (GenG) trat am 01. Mai 1889 in Kraft. Abgesehen von zwei gesetzgeberischen Eingriffen – Bilanzrichtlinien-Gesetz (1985) und Registerverfahrenbeschleunigungsgesetz (1993) – erfolgte die letzte umfassende Reformierung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 1973. Erst der Druck, den die Einführung der Europäischen Genossenschaft (SCE) erzeugte, veranlasste die Gesetzgeber dazu, aktiv zu werden. Am 18. August 2006 trat das Gesetz zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsgesetzes (EGSCE) in Kraft. Dieses sollte zum einen die rechtliche Grundlage für die Europäische Genossenschaft als zu-

sätzliche nationale Rechtsform schaffen und zum anderen bot es den Anlass, die von der Wissenschaft wie auch von der Praxis lange geforderten Reformen durchzusetzen (vgl. GESCHWANDTNER und HELIOS, 2006, S. 16). Im Folgenden werden die Änderungen, welche vor allem in Bezug auf das Neugründungsgeschehen als wichtig erachtet werden, aufgezeigt:

- I.) Erweiterung des nutzerbezogenen Förderzwecks auf soziale und kulturelle Belange (§1 Abs.1)
- II.) Herabsetzung der Mindestzahl an Gründungsmitgliedern auf drei Personen (§4)
- III.) Einführung der „Kleingensossenschaft“ (bis zu 20 Mitglieder): Verzicht auf den Aufsichtsrat (§9 Abs.1), Vorstand bestehend aus einer Person (§24 Abs.2)
- IV.) Erleichterung der Bildung von Geschäftsguthaben: Legitimierung von Sacheinlagen (§7a Abs.3), Zulassung von investierenden Mitgliedern (§8 Abs.2), Möglichkeit ein Mindestkapital zu bestimmen (§8 a)
- V.) Reduktion des Prüfungsumfangs durch den Wegfall der Rechnungslegungsprüfung bei Genossenschaften, deren Bilanzsumme eine Million Euro, bzw. deren Umsatzerlös zwei Millionen Euro nicht überschreitet (§53 Abs.2)

Auf diese Gesetzesneuerungen wird im Folgenden näher eingegangen:

I.) In der Regierungsbegründung (vgl. BT-DRUCKSACHE 16/1025, S. 80) wird darauf hingewiesen, dass es sich genau betrachtet nur um eine Klarstellung, nicht um eine wirkliche Neuerung handelt. Der Gesetzgeber hatte nie die Absicht, die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft nur auf wirtschaftliche Zwecke zu beschränken. Außerdem zeigen die bereits vor der Novellierung bestehenden Vereinigungen, wie beispielsweise Schul- oder Theatergenossenschaften, dass in der Realität bereits vor der Novelle auf soziale und kulturelle Zwecke ausgerichtete Genossenschaften existierten. Gegenüber dem Verein besteht bei der eG somit nun auch offiziell der Vorteil, dass neben der Verfolgung ideeller Zwecke auch ein Wirtschaftsbetrieb aufrechterhalten werden kann. Im Vergleich mit der GmbH kann die eG mit dem Vorteil aufwarten, dass kein Eintrag in das Handelsregister von Nöten ist und es sich um eine Organisation mit nicht geschlossener Mitgliederzahl handelt (vgl. GESCHWANDTNER und HELIOS, 2006, S. 40 f.).

II.) Die Anpassung der Zahl der Gründungsmitglieder wurde in der Vergangenheit bereits mehrfach gefordert und bedeutet für etliche Betroffene die Beseitigung eines erheblichen Gründungshemmnisses. Auf eine völlige Abschaffung der Vorgabe einer Mindestanzahl wurde nicht verzichtet. Dies würde dem Grundsatz des Genossenschaftswesens widersprechen, dessen oberste Maxime die Mitgliederförderung ist, welche durch den dafür eingerichteten gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb erreicht werden soll (vgl. WELLER, 2004, S. 8). Eine besondere Erleichterung verspricht diese Neuerung bspw. für die Genossenschaften im landwirtschaftlichen Sektor, die häufig keine sieben Mitglieder aufbringen können. Ebenso stellt diese Änderung für Kreditgenossenschaften einen Vorteil dar, denn in dieser Branche ist es üblich, gewisse Betriebsabläufe auf kleine Gesellschaften auszulagern (vgl. GESCHWANDTNER und HELIOS, 2006, S. 49 f.).

III.) Auch diese Änderung (Einführung von Kleingenossenschaften) wurde bereits im Vorfeld der Novelle thematisiert, die Verbände forderten einen völligen Verzicht auf einen Aufsichtsrat bei Kleingenossenschaften. Demzufolge wurde dem Wunsch nicht hundertprozentig entsprochen, denn die Generalversammlung hat, bei einem Verzicht auf das Organ Aufsichtsrat, dessen grundsätzliche Rechte und Pflichten wahrzunehmen. Diese Bedingung ist hauptsächlich deshalb erforderlich, weil es im Gesetz keinen zwingenden Hinweis auf die Existenz eines weisungsgebundenen Vorstands gibt, um die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft durch schnelles und unkompliziertes Handeln zu sichern (vgl. GESCHWANDTNER und HELIOS, 2006, S. 59 f.). Außerdem ist es seit der Novellierung möglich, einen ein-köpfigen Vorstand einzuberufen.

Auch ein sogenannter „Doppelverzicht“ – kein Aufsichtsrat bei nur einem Vorstandsmitglied – ist völlig legitim, wobei empfohlen wird, dies nur bei Mitgliederzahlen im einstelligen Bereich anzuwenden. Grundsätzlich ist es aber auch bis zwanzig Mitgliedern gestattet. Ein Doppelverzicht kann sogar erforderlich sein. Denn wird eine Gründung mit nur drei Mitgliedern vollzogen, ist ein regulärer Aufsichtsrat (drei Mitglieder), selbst bei einem ein-köpfigen Vorstand, nicht einberufbar (vgl. GESCHWANDTNER und HELIOS, 2006, S. 92).

IV.) Seit der Novelle ist es möglich, dass eine Genossenschaft in ihrer individuellen Satzung die Einzahlung in Form von Sacheinlagen gestattet. Es muss dabei darauf geachtet werden, dass bei den Vermögenswerten (beweglichen oder unbeweglichen Gegenständen) ein wirtschaftlicher Wert feststellbar ist. Bei diesem Teil der Revision handelt es sich nach Auffassung der Bundesregierung ebenfalls mehr um eine Klarstellung als um ei-

ne wirkliche Neuerung. Denn bereits in den Jahren vor 2006 wurden Sacheinlagen verschleiert in das Geschäftsguthaben eingebracht, was im Falle einer Insolvenz zu erheblichen Schwierigkeiten führen konnte. Speziell vor diesem Hintergrund ist der neu eingefügte Paragraph 7a eine gerechtfertigte Überarbeitung.

Die Einführung sogenannter „Investierender Mitglieder“ dient ebenso einer Erleichterung der Bildung von Geschäftsguthaben. Eine Besonderheit besteht in diesem Fall dahingehend, dass hierdurch das Identitätsprinzip, eines der Grundprinzipien des Genossenschaftswesens, durchbrochen wird. Diese Gruppe von Mitgliedern ist lediglich an einer Kapital- und anlagenbezogenen Rendite interessiert und durch die Gesetzesänderung nunmehr auch dazu berechtigt, d.h. diese Mitglieder müssen nicht in den Fördergeschäftsverkehr der Genossenschaft eintreten. Inwiefern diese Regelung zur Stärkung des Eigenkapitals beiträgt, bleibt abzuwarten. Vorteile entstehen aber sicherlich hinsichtlich der Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand bei Genossenschaften mit kleiner Mitgliederzahl, wodurch wiederum ein anderes wichtiges Ideal des Genossenschaftswesens, das Prinzip der Selbstverwaltung, unterstützt wird. Die im Vorfeld angebrachte heftige Kritik bezog sich vor allem darauf, dass genossenschaftliche Werte wie beispielsweise die Mitgliederhomogenität und die einheitlichen Nutzungsinteressen vernachlässigt werden würden. Diese Einwände lassen sich allerdings relativ einfach entkräften. Denn zum einen ist die Zulassung der investierenden Mitglieder von einem Beschluss der Generalversammlung abhängig, der eine Satzungsänderung bewirkt und mit einer dreiviertel Mehrheit beschlossen werden muss. Zum anderen sind die Interessen der Mitglieder, unabhängig davon ob es sich um nutzende oder investierende Mitglieder handelt, grundsätzlich gleichgerichtet, nämlich auf einen wirtschaftlichen Erfolg. Ohne diesen lässt sich weder der Förderzweck verfolgen, noch eine angemessene Rendite erzielen (GESCHWANDTNER und HELIOS, 2006, S. 49 ff.). Der Paragraph 8a, der die Möglichkeit bietet ein nicht zu unterschreitendes Eigenkapital anzulegen, bietet den Genossenschaften nach Auffassung der Regierung die Möglichkeit, ihre Kreditfähigkeit zu verbessern (vgl. GESCHWANDTNER und HELIOS, 2006, S. 54).

V.) Laut Absatz 1 des Paragraphen 53 ist ausnahmslos für alle Genossenschaften eine Prüfung der Einrichtungen, der Vermögenslage sowie der Geschäftsführung vorgeschrieben, um die wirtschaftlichen Verhältnisse und die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung festzustellen. Nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes enthält der Absatz 2 nun eine Anmerkung, welche es Genossenschaften mit einer Bilanzsumme unter einer Million Euro und einem Umsatzerlös unter zwei Millionen Euro er-

laubt, auf die Prüfung des Jahresabschlusses unter Einbeziehung der Buchführung und des Lageberichts zu verzichten. Sowohl Experten aus der Wissenschaft als auch Vertreter der Praxis waren sich im Vorfeld der Novellierung einig, dass die Pflichtprüfungen nach Paragraph 53 / Absatz 2 vor allem für kleine Genossenschaften zu zeitaufwändig und kostenintensiv und daher gründungsfeindlich seien. Insofern stößt die Änderungsklausel des Absatzes auf breite Zustimmung.

7.3 Zukunft des Genossenschaftswesens

In welcher Form sich die Novellierung des GenG des Jahres 2006 konkret auf das Genossenschaftswesen auswirkt, vor allem bezüglich des erhofften Anstiegs der Neugründungsrate, wird sich in den kommenden Jahren zeigen. Erste Anhaltspunkte, hinsichtlich einer Steigerung der Neugründungsrate, liefern bereits durchgeführte empirische Untersuchungen. Die Neugestaltung des GenG war in Fachkreisen schon seit Langem gefordert worden. Die rasante wirtschaftliche Entwicklung macht ein flexibles, schnelles und anpassungsfähiges Reagieren im Bereich der Gestaltung des institutionellen Rahmens unumgänglich. In die Novellierung des GenG wurden große Hoffnungen gesetzt, vor allem im Hinblick auf eine steigende Attraktivität der eingetragenen Genossenschaft in der öffentlichen Diskussion, um somit das Neugründungsgeschehen von Genossenschaften neu zu beleben und dem stetigen Rückgang der Zahl an Primärgenossenschaften entgegenzuwirken. Diesem Ziel ist man in Baden-Württemberg in den vergangenen Jahren deutlich näher gekommen, wobei hierfür nicht allein die Gesetzesnovelle im Jahre 2006 verantwortlich zeichnet. Auch die bereits im Kapitel 5.1 erwähnte Initiative des BWGV in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (WiMi BW) hat hierzu einen erheblichen Beitrag geleistet. Eine von der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim in Zusammenarbeit mit dem BWGV und dem WiMi BW durchgeführte empirische Studie zum Thema „Empirische Untersuchung des Neugründungsgeschehens von eingetragenen Genossenschaften vor dem Hintergrund der Gesetzesnovellierung des Jahres 2006“ (vgl. DOLUSCHITZ et al., 2012) liefert erste interessante Erkenntnisse in Bezug auf die Auswirkungen der Novelle des GenG auf das Genossenschaftswesen im Bundesland Baden-Württemberg.

Die Bekanntheit des Genossenschaftswesens ist im Landesgebiet deutlich höher als auf der Grundlage vorheriger Literaturrecherchen angenommen werden konnte. Bemerkenswert ist vor allem, dass die Meinung der Befragten bezüglich des Images der eG in der Bevölkerung zweifelsohne positiv ausfällt. Allerdings sind die spezifischen Fachkenntnisse bzgl. der

Rechtsform zumeist eher gering. In diesem Bereich liegt für den BWGV somit ein großes Handlungspotential, welches bereits erkannt und im Rahmen der Genossenschaftsinitiative in Angriff genommen wurde. So kann der weiteren Verbreitung der Genossenschaftsidee in Baden-Württemberg zum Erfolg verholfen werden. Gerade in der heutigen Zeit, in der eine Zunahme des Interesses an betrieblichen Kooperationen zu bemerken ist, sind die hierzu erforderlichen Voraussetzungen sehr vielversprechend.

Die derzeit den Wettbewerb auf dem deutschen sowie auch dem internationalen Markt bestimmenden Rahmenbedingungen sprechen durchaus für die Wahl dieser Rechtsform. Der starke Konkurrenzdruck, hervorgerufen durch die zunehmende Liberalisierung und Globalisierung der Märkte, und die gleichzeitig nachlassende Fremdfürsorge in der Bundesrepublik Deutschland tragen erheblich dazu bei, die Attraktivität kooperativer Zusammenschlüsse zu steigern. Besonders geschätzt werden die zwei bereits erwähnten Punkte, die wirtschaftliche Stabilität sowie die Beibehaltung der rechtlichen Unabhängigkeit. Auch die formellen Gestaltungsmöglichkeiten, unter anderem der einfache Ein- und Austritt der Mitglieder und das in Genossenschaften weit verbreitete ehrenamtliche Engagement, sehen die Befragten der Studie als sehr zukunftssträchtige Aspekte an. Darüber hinaus wird die Tatsache geschätzt, dass der Förderzweck gleichermaßen zur Unterstützung wirtschaftlicher wie auch gemeinschaftlicher Belange beiträgt. Zusätzlich vermag es die Vorgabe der Verankerung einer Mitgliederförderung in der Satzung, in Verbindung mit den Pflichtprüfungen (die durch die entstehende Transparenz sowie die Sicherung der Solvenz zur Kreditwürdigkeit beitragen), eine stabile Vertrauensbasis zu schaffen, die gerade in einer Welt mit stetig zunehmendem Konkurrenzdruck von großem Wert ist. Die folgende Tabelle 9 verdeutlicht den Anstieg an Neugründungen in den letzten Jahren.

Tabelle 9 : Anzahl genossenschaftlicher Neugründungen 2003 bis 2013 in Baden-Württemberg
(Quelle: Eigene Darstellung nach BWGV (2013) / * Stichtag 08.08.2013).

Genossenschaftsgruppen	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	Gesamt- ergebnis
Rafffeisen-Genossenschaften			3	2	2	4	4	6	4	5	1	31
Obst-, Gemüse- und Gartenbau-genossenschaften							1					1
Sonstige ländliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften			3	2	2	4	3	6	4	5	1	30
Gewerbliche Genossenschaften	3	7	3	4	5	12	28	36	52	32	24	206
Einkaufsgenossenschaften (Handwerk)				1							1	2
Einkaufsgenossenschaften (Handel)		1		1					1			3
Dienstleistungsgenossenschaften	2	2	1	1	2	6	6	5	4	2	3	34
Dienstleistungsgenossenschaften – Sonstige	1	1		1	2	2	3	3	3	1	2	19
Dienstleistungsgenossenschaften – Gesundheitswesen	1	1	1			4	3	2	1	1	1	15
Produktions- und Produktivgenossenschaften (Energiegenossenschaften)			1		1	1	18	29	39	24	15	128
Sonstige gewerbliche eGn (inkl. EH)	1	4	1	1	2	5	4	2	8	6	5	39
Sonstige Mitglieder	1	2	1			1						5
Finanzdienstleister und Reisebüros		1										1
Immobilien		1				1						2
Sonstige	1		1									2
Liquidationsgenossenschaften					1	2			1			4
Gesamtergebnis	4	9	7	6	8	19	32	42	57	37	25	246

Die wichtigsten Faktoren, welche sich im Rahmen der Studie für den BWGV und das WiMi BW als erfolgsversprechende Auswahlkriterien im Hinblick auf die Wahl der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft identifizieren ließen, sind der Haftungsaspekt, die Finanzierungsmodalitäten und ganz besonders der eben bereits hervorgehobene Förderzweck. Dieser dient seit den Änderungen des GenG zunehmend der Verfolgung sozialer und kultureller Belange. Durch die Zulassung sozialer und kultureller Förderzwecke eröffnet sich auch für moderne Wirtschaftsbranchen die Möglichkeit der Gründung einer eingetragenen Genossenschaft.

Durch die Analyse der Ergebnisse konnten vielfältige Gründe herausgearbeitet werden, die nach Ansicht der Befragten die Rechtsform eG speziell für ihre eigene Branche so prädestinieren. Besonders häufig erwähnt wurde die als positiv empfundene Übereinstimmung der genossenschaftlichen Prinzipien mit den spezifischen Prinzipien der eigenen Organisationen. Ganz besonders, da es den Genossenschaften gelungen ist, ihre traditionellen Prinzipien und Werte den aktuellen Gegebenheiten anzupassen.

Das wichtigste Ergebnis leitfadengestützter Befragungen im Rahmen der bereits erwähnten Studie zum Thema „Empirische Untersuchung des Neugründungsgeschehens von eingetragenen Genossenschaften vor dem Hintergrund der Gesetzesnovellierung des Jahres 2006“ war zweifelsfrei die Erkenntnis, dass es sich bei der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ um eine erfolgsversprechende, an die Erfordernisse der Zeit angepasste Kooperationsform handelt. Die Globalisierungs- und Liberalisierungstendenzen lösen bei vielen Wirtschaftsakteuren ein Bedürfnis nach Sicherheit aus, welche sie in der Genossenschaft zu finden hoffen. Unter anderem deshalb, weil im Zuge der Etablierung einer Genossenschaft die regionale Verwurzelung erhalten werden und gleichzeitig eine zentrale Ausrichtung des Unternehmens umgesetzt werden kann (vgl. DOLUSCHITZ et al., 2012, S. 74, 81).

Festzuhalten bleibt in jedem Fall, dass das genossenschaftliche Gedankengut mit Sicherheit die Grundlage einer zukunftsfähigen Unternehmensform darstellen kann. Nun gilt es, die erfolgsversprechenden Ansätze hinsichtlich der rechtlichen und bürokratischen Ausgestaltung dieser Organisationsform durch die Verbände und die Politik weiter zu verfolgen, um im Wettkampf der Rechtsformen wieder eine bedeutendere Stellung einzunehmen. Die steigende Anzahl an Gründungen von Genossenschaften, vor allem auch in innovativen Geschäftsfeldern, belegen, dass die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 diesbezüglich bereits wichtige

Fortschritte erzielen konnte. Die Bemühungen des BWGV in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg haben einen entscheidenden Beitrag hierzu geleistet. Von enormer Wichtigkeit ist es nun, die Attraktivität der Rechtsform auch in die Öffentlichkeit zu tragen. Spezielle Beachtung sollte hierbei auf den Erleichterungen liegen, welche als Folge der Novellierung des GenG im Jahre 2006 umgesetzt wurden.

Wie genau die Entwicklung des Genossenschaftswesens in den nächsten Jahren weiter verlaufen wird, bleibt abzuwarten. Es ist jedoch durchaus angebracht, optimistisch in die Zukunft zu blicken.

8. Internationale Dimension des Genossenschaftswesens

In diesem Kapitel wird zunächst auf die weltweite Bedeutung von Genossenschaften als Wirtschaftsfaktor und Arbeitgeber sowie aus gesellschaftspolitischer Sicht eingegangen. Anschließend werden Beiträge von Genossenschaften in verschiedenen Wirtschaftssystemen diskutiert, bevor der mögliche Einfluss der Rechtsform bei der Entwicklung und Transformation von Staaten eruiert wird.

8.1 Bedeutung weltweit

Weltweit sind ca. eine Milliarde Menschen genossenschaftlich organisiert. Dabei haben im internationalen Vergleich die Vereinigten Staaten von Amerika mit rund 305,6 Millionen Mitgliedschaften in 30.000 dort ansässigen Genossenschaften, gefolgt von China mit 160,8 Millionen Mitgliedern und Indien mit 97,6 Millionen Mitgliedern, den größten Anteil. Zusammen repräsentieren diese drei Länder bereits die Hälfte aller weltweiten Genossenschaftsmitglieder. An vierter Stelle folgt Japan, wo mit 75,8 Millionen Mitgliedern in jedem dritten Haushalt mindestens ein Mitglied einer Genossenschaft zu finden ist und an fünfter Stelle Indonesien mit 40,6 Millionen Mitgliedern. Diese Zahlen verdeutlichen, dass vier der fünf Länder mit den höchsten Genossenschaftsmitgliederzahlen in Asien liegen (vgl. ICA, 2013). In Europa sind 123 Millionen Menschen in 160.000 Genossenschaften organisiert (vgl. Cooperatives Europe, 2013). Dabei liegt Frankreich mit 32,4 Millionen Genossenschaftsmitgliedern an erster Stelle (vgl. ICA, 2013). In Deutschland können rund 20 Millionen Genossenschaftsmitglieder gezählt werden (vgl. DGRV, 2013).

In der International Co-operative Alliance (ICA) sind Genossenschaften weltweit zusammengeschlossen. Die ICA setzt sich aus über 200 nationalen Genossenschaftsverbänden zusammen, worüber über 100 Länder vertreten werden und ist somit die größte Nichtregierungsorganisation der Welt.

Insgesamt erwirtschaften die Genossenschaften zwischen drei und fünf Prozent des internationalen Bruttosozialprodukts (vgl. LAMARRE et al., 2012, S. 2f.) Darüber hinaus schaffen sie weltweit mehr als 100 Millionen Arbeitsplätze, 20 % mehr als multinationale Großunternehmen (vgl. DGRV, 2013).

Im Folgenden wird anhand von ausgewählten Beispielen die Auswirkung des genossenschaftlichen Wirkens auf die Wirtschaftskraft sowie die Arbeitgeber abgebildet.

Große Anteile an der Wirtschaftskraft:

- In Brasilien verantworten Genossenschaften 72 % der nationalen Weizenproduktion, sowie 43 % der Soja-, 39 % der Milch-, 38 % der Baumwoll-, 21 % der Kaffee- und 16 % der Maisproduktion. Landwirtschaftliche Genossenschaften exportieren jährlich Ware im Wert von mehr als 1,3 Milliarden USD (vgl. DGRV, 2013).
- In Dänemark hielten Konsumgenossenschaften 36,4 % des Marktes im Jahr 2007 (vgl. ICA, 2013).
- In Japan verzeichnen die landwirtschaftlichen Genossenschaften einen Ertrag von 90 Milliarden USD und vereinen 91 % aller japanischen Landwirte als Mitglieder (vgl. ICA, 2013).
- In Kenia sind Genossenschaften verantwortlich für 45 % des BIP und 31 % der nationalen Ersparnisse und Einlagen. Sie halten 70 % des Kaffee-, 76 % des Getreide-, 90 % des Margeriten- und 95 % des Baumwollmarktes (vgl. DGRV, 2013).
- In Polen sind Genossenschaften verantwortlich für 75 % der Getreideproduktion (vgl. DGRV, 2013).
- In Neuseeland werden 3 % des Bruttoinlandsprodukts von kooperativen Unternehmen erwirtschaftet. 95 % des Milchmarktes und 95 % des Milchexportes liegen in genossenschaftlicher Hand (vgl. ICA, 2013).
- In Uruguay sind Genossenschaften für 3 % des Bruttoinlandsproduktes verantwortlich. Genossenschaften produzieren hier 90 % der Milch, 34 % des Honigs und 30 % des Weizens. 60 % dieser genossenschaftlichen Produkte wird in 40 Länder exportiert (vgl. ICA, 2013).

Genossenschaften als wichtige Arbeitgeber:

- In Kanada beschäftigen Genossenschaften und Kreditvereinigungen mehr als 160.000 Menschen. Die Spar- und Kreditgenossenschaften der Desjardins Gruppe sind der größte Arbeitgeber in Québec (vgl. DGRV, 2013).
- In Kolumbien beschäftigen Genossenschaften 137.888 Menschen und zusätzlich 559.118 sogenannte „owner-workers“. Sie stellen 23 % der Arbeitsplätze im Gesundheitssektor, 18 % im Transportsektor, 13 % im industriellen Sektor, 11 % im Finanzsektor und 9 % im landwirtschaftlichen Sektor zur Verfügung. Insgesamt werden 3,65 % aller Arbeitsplätze im Land von Genossenschaften bereitgestellt (vgl. DGRV, 2013).
- In Frankreich schaffen 21.000 Genossenschaften Arbeitsplätze für mehr als 1 Million Menschen bzw. 3,5 % der aktiven Erwerbsbevölkerung (vgl. ICA, 2013).
- In Kenia sind 300.000 Menschen bei Genossenschaften beschäftigt. Indirekt bieten die Genossenschaften durch von ihnen geschaffene Finanzierung und Beschäftigungsmöglichkeiten zwei Millionen Arbeitsplätze (vgl. ILO 2012).
- In den Vereinigten Staaten bieten 30.000 Genossenschaften über zwei Millionen Arbeitsplätze (vgl. DGRV, 2013).

8.2 Genossenschaften in der sozialen Marktwirtschaft und der sozialistischen Planwirtschaft

Die Unternehmensform Genossenschaft ist in *sozialen Marktwirtschaften* zu einem hohen Maße konkurrenzfähig, da in ihr sowohl Wirtschaftlichkeit als auch soziale Verantwortung vereinbare Ziele sind.

Die Kernelemente der sozialen Marktwirtschaft sind zum einen die individuelle und dezentrale Aufstellung der Wirtschaftspläne, deren Abstimmung auf den Markt durch die Preisbildung und das Vorhandensein von Produktionsmitteln im Privateigentum. Zum anderen sind die Freiheit im Wirtschaften nach individuellen Nutzen- und Gewinnzielen, bei der jeder Einzelne die Haftung für seine Wirtschaftsaktivitäten übernimmt (freies Unternehmertum), sowie das Wettbewerbsprinzip wesentliche Elemente der sozialen Marktwirtschaft. Die Aufgabe des Staates besteht darin, Grundregeln zu setzen und zu kontrollieren (Nachtwächterstaat) sowie Ungleichheiten durch eine soziale Komponente zu korrigieren (Wohlfahrtsstaat). Das Parlament im Sinne einer parlamentarischen Demokratie (Mehrparteiensystem) soll garantieren, dass gemeinwohlorientierte politische Entscheidungen demokratisch legitimiert getroffen werden.

Die Umsetzung dieser Merkmale gestaltet sich in Genossenschaften wie folgt:

Autonomie, Freiheit und Nutzenstreben:

Genossenschaftsmitglieder genießen die Freiheit, den Genossenschaften freiwillig beizutreten bzw. auszuscheiden, den Genossenschaftsbetrieb grundsätzlich frei zu nutzen, Entscheidungen hinsichtlich Einrichtung, Auflösung und Verschmelzung von Genossenschaften frei zu treffen und den Gegenstand des Geschäftsbetriebes von Genossenschaften freiwillig festzulegen. Der genossenschaftliche Geschäftsbetrieb hat die Freiheit der Vertragsgestaltung gegenüber Marktpartnern sowie der Geschäftsführung durch den Vorstand (im Rahmen des Förderauftrages).

Eigentum und Haftung:

Mitglieder von Genossenschaften sind über ihre Geschäftsanteile als wirtschaftliche Eigentümer zu betrachten. Verfügungsgewalt, Nutznießung und Liquidationserlös sind die besonderen Merkmale des Eigentums. Darüber hinaus sind die Mitglieder und ihre Organvertreter für ihr wirtschaftliches Handeln selbst verantwortlich und gehen Haftungspflichten dahingehend

ein, dass mit dem Vermögen der Genossenschaft, d.h. den Geschäftsanteilen der Mitglieder, haftet wird (§ 2 GenG). Des Weiteren sind auch die Entscheidungsträger und Kontrollorgane der Genossenschaft für ihre ökonomischen Handlungen verantwortlich.

Markt und Wettbewerb:

Mitglieder von Genossenschaften sind als Unternehmer oder Haushalte berechtigt, eigene Wirtschaftspläne aufzustellen und zu vollziehen. Gründung und Existenz von Genossenschaften belebt hierbei den Wettbewerb, indem eine gegengewichtige Marktmacht aufgebaut wird, Konkurrenz verstärkt und die Wettbewerbskraft des Mittelstandes gestärkt wird.

Marktwirtschaft und Demokratie:

Die Prinzipien der Demokratie sind Freiheit (Autonomie), Gleichheit und soziale Sicherheit. Hier stimmen sie mit Genossenschaften überein, da ihre Mitglieder die Freiheit des Beitritts, der Inanspruchnahme der Genossenschaft und des Austritts haben. Die Mitgliederförderung bezieht sich auf alle Mitglieder gleichermaßen, z.B. Anleger und Kreditnehmer in Genossenschaften. Der Gerechtigkeitsgrundsatz wird in Genossenschaften dadurch verwirklicht, dass in formaler Hinsicht die Gleichheit aller im Förderungs- und Entscheidungsprozess gegeben ist.

Staatliche Einflussnahme (auch in Marktwirtschaften):

Die Einflussnahme durch den Staat auf die Genossenschaft hängt von dem jeweils zugrunde liegenden Leitbild ab (reines Wirtschaftsunternehmen gegenüber gemeinwirtschaftlich orientiertem Unternehmen bzw. Instrumente staatlicher Förderungspolitik zur Unterstützung sozial oder wirtschaftlich schwacher Gruppen). Die staatliche Förderung kann grundsätzlich in direkter und indirekter Unterstützung gegeben sein, so z.B. als Hilfe bei der Gründung und Organisation von Genossenschaften.

Zusammenfassend kann Genossenschaften bescheinigt werden, dass sie in sozialen Marktwirtschaften voll und ganz in ihren Wesenseigenarten mit den marktwirtschaftlichen Grundprinzipien übereinstimmen. Sie bilden keinen „dritten Weg“, sondern sind integraler Bestandteil einer Marktwirtschaft.

Darüber hinaus existieren Genossenschaften auch in *sozialistischen Planwirtschaften*. Diese sind geprägt durch gesellschaftliches Eigentum, hauptsächlich in Form von Staatseigentum, der Zentralplanung als Hauptallokationsmechanismus der Produktionsfaktoren, einer vom Staat vorgegebenen, stark nivellierten beruflich-sozialen Struktur der Bevölkerung, einem dominanten Einfluss des Staates auf alle Wirtschaftsprozesse und einer einzigen Partei.

Die Unterschiede zu freien Marktwirtschaften liegen insbesondere darin, dass keine freie Entscheidungshoheit gegeben ist, Staatseigentum deutlich über Privateigentum dominiert und Anweisungs- und Kontrollmechanismen unverkennbar über demokratischen Entscheidungsprinzipien stehen. Dementsprechend verfolgen Genossenschaften in sozialistischen Planwirtschaften einen anderen Zweck, wie es beispielsweise die Definition des polnischen Genossenschaftsgesetzes von 1961, Artikel 1 zeigt: „Eine Genossenschaft ist eine freiwillige und sich selbst verwaltende Kooperation mit unbegrenzter Mitgliederzahl und veränderlichem Kapital; ihr Zweck ist die wirtschaftliche Tätigkeit im Rahmen des Volkswirtschaftsplanes wie auch ihre gesellschaftlich-erzieherische Wirkung auf ständige Anhebung des materiellen und kulturellen Niveaus und des gesellschaftlichen Bewusstseins ihrer Mitglieder sowie ihre Tätigkeit zum Wohl der Volksrepublik Polen.“

Soll der Übergang von einer sozialistisch zur marktwirtschaftlich geprägten Genossenschaften vollzogen werden, müssen daher zunächst bestehende Vorurteile der Mitglieder abgebaut und die Genossenschaftsidee in der Gesellschaft neu verankert werden.

8.3 Genossenschaftliche Beiträge im Rahmen der Entwicklung und Transformation von Staaten

Genossenschaften sehen sich in *Entwicklungsländern* häufig Hindernissen gegenüber gestellt, da oftmals sehr gemischte Wirtschaftssysteme vorherrschen, die eine formale Übertragung von Genossenschaften europäischer Prägung auf die jeweiligen Länder verhindern. Zudem ist häufig ein deutlicher – von sozialistischen Ideen getragener – Staatseinfluss zu beobachten, weshalb Vorurteile gegenüber Genossenschaften bestehen können (vgl. Kapitel 8.2). Aus diesem Grund müssen Vorurteile zuerst abgebaut und die genossenschaftliche Idee in der Gesellschaft verankert werden.

Gelingt dies, können Genossenschaften eine wichtige Bedeutung in *Transformationsprozessen von Gesellschafts- und Wirtschaftssystemen* spielen, indem die Selbstverantwortung von Unternehmen gestärkt, Marktmechanismen wieder eingeführt, private Wirtschaftstätigkeiten zugelassen, die „Politik der Gleichmacherei“ nach und nach aufgegeben, wirtschaftliche Leistungsanreize wieder eingeführt werden und eine Öffnung gegenüber dem Ausland erfolgt. In diesem Prozess können Genossenschaften die folgenden Funktionen einnehmen:

- Marktlücken- und Marktnischenfunktion,
- Ergänzungsfunktion,
- Wettbewerbsfunktion,
- Legalisierungsfunktion,
- Beschäftigungsfunktion,
- Privatisierungsfunktion,
- Zeitersparnisfunktion,
- Motivationsfunktion, sowie
- Entbürokratisierungsfunktion.

Anhand ausgewählter Beispiele soll im Folgenden kurz dargelegt werden, welche Beiträge Genossenschaften in Transformationsländern leisten können.

Beispiel China

Die Entwicklung der chinesischen Agrargenossenschaften kann in drei Phasen eingeteilt werden: In Phase eins (1920-1949) wurde das erste Genossenschaftsgesetz erlassen und die ersten Agrargenossenschaften wurden gegründet. In der darauffolgenden zweiten Phase bildeten sich drei Genossenschaftstypen mit zunehmender Kollektivierung. Als Reaktion auf eine Hungersnot in den Jahren von 1959-1961, die auf die starke Kollektivierung zurückgeführt werden konnte, wurden Produktionsbrigaden eingeführt. In der dritten Phase wurde die Kollektivierung der Volkskommunen aufgelöst. Stattdessen führte man das Familienverantwortlichkeitssystem ein, bei dem den individuellen Haushalten mehrjährige Nutzungsrechte für ein Stück Land zugewiesen und die Produktionsbrigaden durch Dorfkomitees ersetzt wurden (vgl. WEI, 2012, S. 4ff.).

Mitte der neunziger Jahre manifestierte sich erstmals eine private Organisationsstruktur von Genossenschaften. Seit 2002 wird die Entwicklung von Produktionsgenossenschaften von der chinesischen Regierung unterstützt. Im Jahr 2007 wurde schließlich ein neues Genossenschaftsgesetz speziell für die Landwirtschaft erlassen, in dem die Produktionsgenossenschaft erstmals zu einer eigenständigen Rechtsform erklärt wurde. Ziel dieses Gesetzes war es, die Modernisierung der Landwirtschaft weiter voranzutreiben und den Marktzugang für kleinere Unternehmen zu erleichtern. Denn Genossenschaften bieten der großen Zahl landwirtschaftlicher Kleinstbetriebe klare Vorteile, da diese mittels der Bildung einer Genossenschaft Zugang zu staatlich kontrollierten Ressourcen (u.a. Land, Finanzmittel und Maschinen) erhalten, was eine wichtige Voraussetzung zur Realisierung von Größendegressionseffekten ist. Seit der Einführung des Gesetzes ist die Anzahl der landwirtschaftlichen Genossenschaften extrem angestiegen, wie es die Zahlen in Tabelle 8 veranschaulichen. In Zukunft ist mit einem weiteren Anstieg zu rechnen, jedoch nicht in gleichem Umfang wie bisher.

Die Situation für die chinesischen Kleinbauern wird sich in den kommenden Jahren ohne äußere Hilfeleistungen jedoch kaum verbessern. Gründe hierfür sind zum einen die häufige Kontrolle der Genossenschaften durch lokale Führer, die Fördermittel abschöpfen, und zum anderen das fehlende Wissen vieler Kleinbauern, was die Organisation einer für sie nützlichen Genossenschaft äußerst schwierig gestaltet. Aus diesem Grund versuchen einige Nichtregierungsorganisationen, die Kleinbauern mit Hilfe von Weiterbildungen und Trainings zu unterstützen (vgl. HOERNING und SAUSMIKAT 2010, S. 32) um so diesem Trend entgegenzuwirken. Eine weitere Schwie-

rigkeit für kleine Genossenschaften besteht darin, dass sie sich nach dem neuen Gesetz nicht mit anderen Genossenschaften zusammenschließen dürfen. Wachstum ist daher nur durch Mitgliederzuwachs möglich.

Tabelle 10: Genossenschaften in China (Quelle: FLEISCHER, 2012).

	Anzahl (in 1.000)	Registriertes Kapital (in Mrd. Yuan)	Anzahl reg. Mitglieder (in 1.000)	Tats. Anzahl Mitglieder (in 1.000)
2007	26,4	31,2	350,0	2.100
2008	110,9	88,0	1.417,1	12.000
2009	246,4	246,1	3.917,4	21.000
2010	379,1	454,6	7.155,7	29.000
2011	521,7	724,5	11.964,3	41.000

Beispiel Bosnien-Herzegowina

In Bosnien-Herzegowina nutzen beispielsweise rund 750 kleinbäuerliche Betriebe – vorwiegend aus armen Gebirgsregionen – die Möglichkeit, die Milch, die sie auf ihren meist sehr kleinen Hofstellen erzeugt haben, in gemeinsamen kleinen Hofkäsereien zu verarbeiten. Viele Milchbauern – oftmals Frauen – könnten ihre Milch sonst nur sehr schlecht vermarkten. Ein Resultat der genossenschaftlichen Organisation ist, dass die Landwirte pünktlich das Geld für ihre Milch erhalten. Rund 3.000 Menschen verfügen damit erstmals über ein dauerhaft sicheres Einkommen in ihren Familien. Das Potenzial ist groß: Viele Kleinst- und Kleinbetriebe erzeugen nicht nur Kuh-, sondern auch Schaf- und Ziegenmilch. Die Genossenschaften bieten ihnen die reelle Chance, ihre Produktion und damit auch ihr Einkommen nachhaltig zu steigern. Nichts desto trotz ist es ein langer Weg, die Menschen davon zu überzeugen, dass Genossenschaften Selbsthilfeunternehmen von Landwirten für die Landwirte sind, die Erfahrungen aus dem früheren Jugoslawien, als Genossenschaften Instrumente der staatlichen Planwirtschaft waren, stimmen die Bauern misstrauisch (Quelle: www.genossenschaften.de).

Beispiel Paraguay

Genossenschaften haben in Paraguay eine lange Tradition - es gibt dort rund 600 genossenschaftliche Unternehmen, die hauptsächlich in der Landwirtschaft und im Spar- und Kreditsektor tätig sind. Über eine Million Mitglieder, zumeist kleine und kleinste Unternehmer sowie Bauern kooperieren in Paraguay, um ihre wirtschaftliche Situation zu verbessern. Um die Lage der Mitglieder verbessern zu können, müssen Genossenschaften wirtschaftlich erfolgreich und in genossenschaftliche Strukturen eingebettet sein, sowie angemessene Rahmenbedingungen vorfinden. Fachleute der deutschen Genossenschaftsorganisation beraten daher auf allen Ebenen.

Aus diesem Grund ist die Anzahl der Genossenschaften seit dem Jahr 1975 in Paraguay linear angestiegen. Wurden die Genossenschaften in den vorherigen Jahrzehnten während der Stroessner-Diktatur noch eher geduldet als gefördert, nahm vor allem die Anzahl der Spar- und Kreditgenossenschaften in den Zeiten der Bankenkrise stark zu, sodass inzwischen rund 46 % der arbeitsfähigen Bevölkerung genossenschaftlich organisiert ist (vgl. ENS und MÜLLER, 2013, S. 132).

9. Ausgewählte Aspekte der genossenschaftlichen Kooperation

Zu den drei, auch im Rahmen dieses Buches als zentral herausgearbeiteten genossenschaftlichen Aspekten - Mitgliedschaft / Mitgliederbindung, Prinzipien und Werte, Vernetzung und Kooperation - werden im Folgenden ausgewählte Best-practice-Beispiele beschrieben. Darüber hinaus werden interessante Genossenschaftsgründungen und Tendenzen aus dem Bereich der „Zukunftsfelder“ dargestellt, sämtliche davon aus dem Gebiet des BWGV in Baden-Württemberg.

9.1 Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Mitgliederbindung

Das Modell des Bankiers

Grundsätzlich sind – laut Satzung – die Bemühungen aller Genossenschaften stets auf die Förderung der Mitglieder ausgerichtet. Eine ganz besondere Idee hatte in diesem Kontext eine Volksbank in Baden-Württemberg. Sie entwickelte das sogenannte „Modell des Bankiers“. Ihrer Teilhaberschaft entsprechend werden die Mitglieder der Volksbank als Bankiers bezeichnet, mit allen Vorteilen, aber ohne die Bankier-Eigenschaft im Sinne des Kreditwesengesetzes (§ 39 KWG). Im Einklang mit dem genossenschaftlichen Fördergedanken ist das Handeln der Bank auf die bestmögliche Unterstützung ihrer Bankiers ausgerichtet. Diese Zielsetzung wird durch die vielseitigen Mitgliedervorteile im Rahmen des Bankier-Programms eindrucksvoll verwirklicht. Die Mitglieder können nicht nur eine Vielzahl spezieller Vorteile in Anspruch nehmen, die Bankiers sind auch dazu berechtigt, über die satzungsgemäße Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung aktiv Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen. Gemäß dem in Genossenschaften praktizierten Demokratiedanken gilt dabei das Prinzip des gleichen Stimmrechts für alle, gänzlich unabhängig von der Anzahl der gezeichneten Geschäftsanteile. Darüber hinaus erhält jedes Mitglied dieser Volksbank eine jährliche *Dividende* und profitiert von einem *gebührenfreien Girokonto*. Zudem besitzen alle Mitglieder eine Sonderedition der üblichen *VR-BankCard*. Ein weiterer Vorzug ist der attraktive *Bankier Schatzbrief*, bei dessen Abschluss die Bankiers von der R+V-Versicherung einen speziellen Mitglieder-Tarif erhalten. Des Weiteren entwickelt die Volksbank für ihre Bankiers nicht nur *exklusive Produkte*, sie legen auch regelmäßig eine sogenannte "Bankier Edition" der aktuellen Angebote auf, deren Merkmale beispielsweise noch attraktivere Konditionen, der Verzicht auf Gebühren oder ein zum Produkt passendes Geschenk sind. Letztlich machen die *Bankier Extras – das Mehrwertpro-*

gramm - einen erheblichen Unterschied für die Mitglieder im Vergleich mit den reinen Bankkunden aus. Die Partner des Kreditinstituts aus Gastronomie, Handel und Kultur bieten den Bankiers in diesem Zusammenhang diverse Vorteile in Form von Preisrabatten oder Zusatzleistungen. Zu den Bankier Extras zählen Angebote aus den Bereichen Museen, Lesen, Aktionen, Gastronomie, Dienstleistungen, Veranstaltungen, Freizeit und Handel. Zu den besonders beliebten Aktionen gehört das *Bankier-Fotoshooting*. Ein bis zweimal im Jahr bietet die Volksbank ausgewählten Personen oder Vereinen aus dem Bankierskreis die Möglichkeit zu einem professionellen Shooting an.

Derzeit sind bereits über 135.000 Kunden auch „Bankiers“ des Kreditinstituts. In den letzten Jahren konnte die Bank einen Zuwachs von ungefähr tausend Mitgliedern pro Monat verzeichnen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Vorteile, die man als Bankier genießt (maßgeschneiderte Mitglieder-Produkte, besondere Angebote, Vorzugskonditionen und exklusive Bankier Extras) zum einen eine erhebliche Kundenbindung erzeugen und zum anderen ein außergewöhnliches Differenzierungsmerkmal der Volksbank darstellen.

Vertreterversammlungen

In genossenschaftlichen Kreditinstituten wird dem Fördergedanken zum Teil auch auf eine andere Weise Rechnung getragen. In der Satzung einer baden-württembergischen Genossenschaftsbank ist zum Beispiel im Abschnitt über die Vertreterversammlung (vgl. Kapitel 5.2) genau geregelt, wie die Rechte der Mitglieder in den Angelegenheiten der Genossenschaft von den Vertretern der Mitglieder in der Versammlung ausgeübt werden können.¹ Es ist der Bank ein wichtiges Anliegen ihre Mitglieder in den Gestaltungsprozess des Bankgeschäftes aktiv mit einzubinden. Die Vertreterversammlung beschließt beispielsweise über Änderungen der Satzung, die Verwendung des Jahresüberschusses oder den Ausschluss von Vorstand- und Aufsichtsratsmitgliedern aus der Genossenschaft.

¹ Die drei Organe von Genossenschaften sind der Vorstand, der Aufsichtsrat, die General- bzw. Vertreterversammlung. Im Rahmen der General- bzw. Vertreterversammlung obliegt den Mitgliedern der Genossenschaft das Recht, die Leitlinien der Genossenschaft zu formulieren.

Mitgliederkonzepte (auf der Basis des Umsetzungshandbuches des Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR))

Die Mitgliedschaft ist eines der entscheidenden strategischen Alleinstellungsmerkmale von Genossenschaften. Dieser Gedanke hat in den Führungsetagen der Volksbanken und Raiffeisenbanken in den letzten Jahren vermehrt an Bedeutung gewonnen. Dieser Entwicklung Rechnung tragend, hat der BVR die Erstellung eines Umsetzungshandbuches mit der Zielsetzung in Auftrag gegeben, einen acht Punkte umfassenden, konzeptionellen Leitfaden aufzustellen. An der Ausarbeitung dieses Handbuches waren führende Mitarbeiter von Banken des Bundesgebietes beteiligt. Somit war der Praxisbezug zu jedem Zeitpunkt gegeben. Ziel war es, eine eindeutige Abgrenzung zwischen dem Mitglieder- und dem Nur-Kunden-Geschäft zu verwirklichen. Auf Grundlage dieses theoretischen Leitfadens wird es den regional ansässigen Volksbanken erleichtert, ein individuell ausgestaltetes Mitgliederkonzept in ihren Banken zu entwickeln und zu etablieren. Zu den wichtigsten Kernpunkten solcher Konzepte zählen:

- Einführung VR BankCard Plus (Goldene Mitgliederkarte),
- Rabatte bei Kooperationspartnern,
- Mitgliederzeitung,
- Begrüßungspaket,
- Mitglieder werben Mitglieder,
- Förderbilanz – Mitgliederzeitung/Geschäftsbericht,
- Werbemaßnahmen.

Stärkung des genossenschaftlichen Profils

Oft lagern Genossenschaften bestimmte Geschäftsfelder in Tochtergesellschaften aus. Meistens sind die Genossenschaften als Hauptanteileseigner dieser Tochterunternehmen nur im Hintergrund aktiv. Die Tochtergesellschaften sind zwar durch das genossenschaftliche Leitbild und den Förderauftrag der Genossenschaft geprägt, häufig gehen jedoch im täglichen Geschäft gerade dieses genossenschaftliche Profil und insbesondere die Mitgliederförderung verloren. Eine Möglichkeit, um die genossenschaftlichen Gedanken wieder stärker in den Vordergrund zu stellen, ist es, insgesamt die Präsenz der Genossenschaft zu erhöhen.

Im Folgenden wird am Beispiel einer ländlichen Genossenschaft geschildert, wie in der Praxis aktuell daran gearbeitet wird, diesem Problem entgegenzuwirken:

Unter dem Motto „Unser genossenschaftliches Profil stärken“ wollen in Zukunft diese spezielle Genossenschaft und ihre Tochtergesellschaft (GmbH) vermehrt gemeinsam auftreten. Um dies im gesamten Erscheinungsbild besser darzustellen, nutzen die beiden Kooperationspartner ein gemeinsames Logo, das sich aus den bisherigen beiden Symbolen zusammensetzt.

Damit die Mitgliedschaft in dieser Genossenschaft attraktiver wird, soll den Mitgliedern eine exklusive Rückvergütung auf den in der Tochtergesellschaft getätigten Umsatz in Höhe von 0,1 – 0,2 % gewährt werden. Die bisherige Dividende der Genossenschaft von 4 % bleibt weiterhin erhalten. Darüber hinaus wird im Rahmen dieser Änderungen die Höhe des Geschäftsanteils von 1.100 auf 550 Euro reduziert, um so den Einstieg in die Mitgliedschaft zu erleichtern.

Die Vorteile, die eine solch erweiterte Mitgliedschaft mit sich bringen, können wie folgt zusammengefasst werden:

- Aktive Mitbestimmung und Mitgestaltung,
- Zusatzerlöse durch Rückvergütung,
- Attraktive Dividende,
- Aktive Mitbestimmung,
- Interessenvertretung,
- Teilnahme an Qualitätsprogrammen,
- Ständige Informationen – auch zum Tochterunternehmen der Genossenschaft.

9.2 Genossenschaftliche Werte und Prinzipien

Die genossenschaftlichen Prinzipien und Werte sind eines der charakteristischsten - wenn nicht gar das wichtigste - Wesensmerkmal der eingetragenen Genossenschaften. Sie bilden sowohl die Grundlage der Satzung, als auch der individuellen Leitsätze der Genossenschaften. Seit geraumer Zeit lässt sich in der genossenschaftlichen Praxis in Deutschland eine veränderte Wertestruktur feststellen. Einige der Prinzipien haben in den letzten Jahren wieder an Bedeutung gewonnen, andere hingegen haben einen abgeschwächten Stellenwert. Auch heute noch ist die Förderung der Mitglieder das zentrale Wesensprinzip der Genossenschaft. Aus diesem Grund ist dieser Grundsatz auch im GenG festgeschrieben. Die anderen Merkmale der genossenschaftlich organisierten Vereinigungen, wie beispielsweise das Identitätsprinzip sowie die drei S-Prinzipien - namentlich das Selbsthilfe-, das Selbstverantwortungs-, und das Selbstverwaltungsprinzip (welches implizit auch das Demokratieprinzip beinhaltet) - zählen zu den gelebten Prinzipien. Allerdings haben sie im Laufe der Zeit ihre strikte Ausprägung verloren und wurden den aktuellen Gegebenheiten entsprechend modifiziert, so dass die modernen Genossenschaften den gewachsenen wirtschaftlichen Erfordernissen gerecht werden können.

Sozialbericht

Der Sozialbericht ist ein spezielles Konzept eines baden-württembergischen Kreditinstitutes. Er stellt ein Zweitmedium - neben dem Geschäftsbericht - zur Information der Kunden, Mitglieder und sonstigen Interessenten dar. Der Bericht legt, im Unterschied zum Geschäftsbericht, nicht Zahlen und Fakten zur Geschäftsentwicklung offen, sondern vermittelt der Öffentlichkeit das soziale und regionale Engagement der Volksbank. Er zeigt auf, in welchen Bereichen Sponsoring betrieben, Spenden welcher Art getätigt wurden und welche sonstigen Aktionen die Bank in ihrem Wirkungsgebiet realisieren konnte. So soll das auf den genossenschaftlichen Werten basierende gesellschaftliche Engagement transparenter gestaltet werden.

Soziales Engagement

Eine weitere Volksbank, die zu den größeren Kreditinstituten des BVR gehört, ist ebenfalls im sozialen Bereich besonders aktiv. Es ist zwar heutzutage erfreulicherweise für die meisten Kreditgenossenschaften selbstverständlich, zur Förderung ihrer Region durch Spenden beizutragen, aber diese Volksbank weist ein überdurchschnittliches Engagement in diesem

Bereich auf. Sie unterstützt 430 Vereine, 52 Schulen, 17 Gewerbevereine, 70 Kindergärten und 83 Kirchengemeinden in ihrem Geschäftsgebiet. Ohne das Sponsoring der Bank könnten, aufgrund der rückläufigen öffentlichen Mittel, viele der unterstützten Institutionen ihre vielfältigen Aufgaben nicht mehr wahrnehmen. Und nicht nur die finanziellen Mittel, auch das ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter, leisten einen erheblichen Beitrag. Die Mitarbeiter leben somit die genossenschaftlichen Gedanken im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe, der Solidarität (in diesem Fall mit den Bürgern der Region) und natürlich auch hinsichtlich der förderspezifischen Dimension.

Die finanzielle Unterstützung erfolgt auf der Grundlage von regionalen Förderprogrammen, welche die jährlichen Zuwendungen sicherstellen. Um diese organisatorische Herausforderung meistern zu können, entwickelte die Bank vor einigen Jahren ein Konzept, welches die Förderungen der ausgewählten Zielgruppen auf eine einheitliche Basis stellte. Der formelle Ablauf sieht in groben Zügen wie folgt aus: Nach der Einreichung eines Abrufchecks durch die antragsstellende Institution folgt zumeist ein Anschaffungszeitraum der beantragten Materialien (mit Ausnahme der Fälle, in denen direkt die Auszahlung der Spendenmittel angewiesen wird), daran schließt sich die Einreichung der Rechnungskopien der Materialien an. Letztlich erfolgt die Auszahlung der Spendenmittel. Die Ausstellung einer Spendenbescheinigung und die Einreichung eines Veröffentlichungsnachweises tragen, ebenso wie die Aufstellung aller Spendenaufwendungen der Bank auf der eigenen Internetseite, zu einer vollkommenen Transparenz der Transaktionen bei. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang auch der sogenannte „Zeitungsflirt“. Den weiterführenden Schulen im Geschäftsgebiet des Kreditinstitutes wird im Rahmen dieser Aktion eine Förderung der Lese- und Schreibkompetenz angeboten. Den jungen Menschen, die bereits auf das Ende ihrer Schullaufbahn zugehen, bietet sich die Möglichkeit, mittels des Berufsnavigators, Unterstützung bei der Berufswahl zu erhalten. Außerdem wurde im Zusammenhang mit dem Auszubildenden-Projekt der Bank das Spendenprogramm „Die soziale Idee“ ins Leben gerufen, ein weiterer Baustein der regionalen Förderung. Getreu dem genossenschaftlichen Leitsatz „Was einer alleine nicht schafft, das vermögen viele“ verzichtet ein Teil der Mitarbeiter/- innen der Volksbank auf die Cent-Beträge Ihres monatlichen Gehalts. Die Beträge werden gesammelt und jährlich für ein soziales Projekt gespendet, das von den Mitarbeiter/- innen festgelegt wird. Die Idee zu dieser Spendenaktion entstand im Rahmen der oben genannten jährlichen Projekte, die während der zwei- bis dreijährigen Berufsausbildung durchgeführt werden. Diese dienen dazu, die Teamfähigkeit der Auszubildenden auszubauen sowie ihre

Fähigkeiten zum selbstständigen Arbeiten zu stärken. So leisten an dieser Stelle erneut die Beschäftigten einen persönlichen Beitrag zum ohnehin großzügigen Engagement der Volksbank.

Junge Unternehmer vertrauen auf genossenschaftliche Prinzipien

Ein gutes Beispiel, das diese These belegt, kann im Rahmen einer der ursprünglichsten Formen genossenschaftlicher Zusammenarbeit, einer Molkereigenossenschaft aufgezeigt werden. Sie richtet ihre Unternehmensstrategien konsequent nach genossenschaftlichen Prinzipien aus. So ist ihre Unternehmung auf Nachhaltigkeit ausgelegt, wobei nicht nur der Produktionsprozess nach den Regeln der Nachhaltigkeit ausgestaltet wird, sondern die genossenschaftliche Organisation als Ganzes in diesem Sinne strukturiert ist. Beispielhaft genannt werden können an dieser Stelle die Maßnahmen zur Reduzierung der Verpackungsgewichte, die Konzentration auf eine Betriebsstätte, die sorgfältige Verwendung von Roh- und Betriebsstoffen und die Optimierung der Energieverbräuche. Die Geschäftsführung ist stets darauf bedacht, nicht von Quartal zu Quartal denken, sondern ihre strategische Unternehmensführung langfristig auszurichten. Obwohl der Betrieb mittlerweile zu den 50 größten Unternehmen der Branche in Deutschland zählt, kommt dem Ehrenamt in diesem Betrieb noch immer eine wichtige Bedeutung zu. Dies war auch eines der Themen auf dem in diesem Jahr erstmals stattfindenden "Molkereitag für Junge Milcherzeuger", zu dem die Genossenschaft eingeladen hatte. Die Anmeldungen übertrafen die Erwartungen bei weitem, was ein Beleg für das große Interesse am Thema der Rechtsform eG unter jungen Unternehmern ist. Auch unter den Vortragenden befand sich ein junger Milcherzeuger, der darüber hinaus zu den Mitgliedern des ehrenamtlich tätigen Aufsichtsrates zählt und die Vorzüge der ehrenamtlichen Beteiligungen hervorhob. Zwar sei ein gewisser Zeitaufwand nicht in Abrede zu stellen, aber die Vorzüge kompensierten dies bei weitem. Nicht nur der fachliche Austausch, sondern auch die neu gewonnen Kontakte zu Berufskollegen, seien wertvolle Begleiterscheinungen des Amtes. Betont wurde außerdem die in dieser Genossenschaft gelebte offene und ehrliche Informations- und Diskussionskultur zwischen Ehren- und Hauptamt der Genossenschaft. Sie sei grundsätzlich eine wichtige Voraussetzung für eine verantwortliche Arbeit des Aufsichtsrates. Hierbei wird stets einem weiteren Grundprinzip der Genossenschaften Rechnung getragen: der Gleichbehandlung aller Mitglieder bei genossenschaftlichen Entscheidungsfindungen.

Klassische Werte in innovativen Branchen

Nicht nur in traditionellen Betrieben, auch in modernen Wirtschaftsbranchen wird genossenschaftlichen Prinzipien und Werten immer öfter eine große Bedeutung beigemessen. Zu den Beweggründen für ein Unternehmen der IT-Branche - das führend ist im Bereich der Bereitstellung von Open Source Software für die Automatisierungstechnik - einen als Genossenschaft firmierenden Kooperationsbetrieb zu schaffen, zählte vor allem die von den Gründern empfundene besondere Eignung der eingetragenen Genossenschaft speziell für die eigene Wirtschaftsbranche. Begründet wird diese Argumentation mit der Stimmigkeit zwischen den genossenschaftlichen Grundgedanken und den betrieblichen Ansätzen des Unternehmens. Der steigende Wettbewerbsdruck, verursacht u.a. durch die Globalisierung, die kürzeren Produktlebenszyklen und der damit verbundene höhere Innovationsdruck, führt häufig dazu, dass Betriebe mit den für die Durchsetzung von Innovationen notwendigen Investitionen überfordert sind. Eine Optimierung des Innovationsprozesses, in Form einer Öffnung des Prozesses, mit dem Ziel der strategischen Nutzung von Wissen außerhalb der eigenen Organisation, ist der Grundgedanke des Open Innovation-Konzeptes. So können, im Verbund mit anderen der Branche zugehörigen Unternehmen, Wettbewerbsvorteile generiert werden. Übertragen auf die genossenschaftlichen Grundgedanken entspricht dies sowohl dem genossenschaftlichen Selbsthilfeprinzip als auch dem Fördergedanken. Der Geschäftsführer der Genossenschaft sieht in dieser rechtlichen Organisationsform die Ideale und Prinzipien verwirklicht, welche auch das Open Innovation-Konzept kennzeichnen.

Die Genossenschaft wurde von elf unabhängigen regional und international agierenden Unternehmen im Jahr 2005 ins Leben gerufen. Wichtig bei der Wahl der Rechtsform waren den Gründern auch die einfache Organisationsstruktur (besonders der einfache zu gestaltende Ein- und Austritt der Mitglieder) sowie der hohe, über Deutschland hinausreichende, Bekanntheitsgrad dieser Gesellschaftsform. Diese beiden Gesichtspunkte ermöglichen es, die Gewinnung neuer Mitgliedsbetriebe so einfach wie möglich zu gestalten. Die Unterstützung der individuellen Betriebe steht – gemäß dem oben bereits erwähnten Förderprinzip - uneingeschränkt im Vordergrund. Hierbei werden die einzelnen Mitgliedsbetriebe jedoch nicht nur um ihrer selbst willen wirtschaftlich gefördert. Das übergeordnete Ziel dieses Zusammenschlusses ist zum einen die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen für die individuellen Betriebe. Zum anderen hat man sich eine effektive, kooperative Zusammenarbeit zum Ziel gesetzt, durch welche die Einzelbetriebe geeint sind, um effizienter wirtschaften und somit den Erfordernissen der Zeit begegnen zu können. In diesem Zusammenhang wird

stets die bewiesene Krisenstabilität betont: Das Demokratieprinzip, welches eine feindliche Übernahme so gut wie ausschließt, und die vorgeschriebenen Pflichtprüfungen tragen zu einer, in der Realität schon oft bewiesenen, Stabilität und folglich auch zu Wettbewerbsvorteilen bei. Somit ist auch die Doppelnatur der Genossenschaft, die Vereinigung von Solidar- und Wirtschaftlichkeitsprinzip ein wichtiger Aspekt für das hier beschriebene Unternehmen. Die Wahl der Rechtsform eG beruhte in erster Linie auf ökonomischen Überlegungen, sie war aber ganz sicher auch durch die traditionellen Werte und Prinzipien motiviert.

Nachwuchsförderung im Zeichen des genossenschaftlichen Grundgedankens

Dass es sich bei genossenschaftlichen Werten nicht nur um leere Worthüllen, sondern um Eckpfeiler des genossenschaftlichen Denkens und Handelns handelt, zeigt folgendes Beispiel: Zusammen mit zahlreichen anderen Genossenschaften fördert der BWGV, im Zeichen der Werte Selbsthilfe, Nachhaltigkeit und Förderung seiner Mitglieder, eine Forschungseinrichtung an der Universität Hohenheim. Diese beschäftigt sich im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten sowie Dissertationen und Veröffentlichungen mit aktuellen Fragestellungen und Herausforderungen des Genossenschaftssektors. Darüber hinaus werden durch die Verleihung des GENO-Wissenschaftspreises für herausragende Abschlussarbeiten zusätzliche Anreize für Studierende geschaffen, sich mit dem genossenschaftlichen Themengebiet auseinanderzusetzen. Die Genossenschaften profitieren nicht nur von der Aufbereitung von Themenschwerpunkten und wissenschaftlich fundierten Problemlösungsansätzen, sondern auch von der Begeisterung der Hochschulabsolventen für die genossenschaftliche Idee und damit indirekt der nachhaltigen Förderung von zukünftigen Arbeitskräften. Dass in dieser Form der Selbsthilfe, der Nachhaltigkeit und damit auch der Förderung der Mitglieder ein großes Potenzial steckt, zeigen die Erfahrungen der vergangenen Jahre, in denen mit Hilfe der Forschungseinrichtung eine Vielzahl von engagierten und qualifizierten Arbeitskräften für den baden-württembergischen Genossenschaftssektor gefunden und ausgebildet werden konnte.

Förderung der Mitglieder

Zu den Aufgaben von landwirtschaftlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften gehört es, die für die landwirtschaftliche Produktion benötigten Betriebsmittel zu kaufen und gleichzeitig die von den Mitgliedern erzeugten Produkte zu vermarkten. Die Förderung der Mitglieder nach §1 GenG steht dabei unausweichlich im Vordergrund. Eine Bezugs- und Absatzgenossenschaft in Baden-Württemberg setzt diesen Förderauftrag ganz besonders gut um und wurde daher im vergangenen Jahr vom Dachverband der europäischen Agrargenossenschaften COGECA mit dem Europäischen Preis für Genossenschaftliche Innovation in der Kategorie „Genossenschaftliches Unternehmertum/Mitgliederservice“ ausgezeichnet. Was diese Genossenschaft in Bezug auf ihr Mitgliederwesen charakterisiert, wird im Folgenden kurz beschrieben.

Insbesondere Landwirte müssen große unternehmerische Risiken und hohe Investitionskosten auf sich nehmen. Dabei gehen sie häufig in Vorleistung bis ihre Ernte sicher eingeholt und vermarktet ist. Vor dem Hintergrund der Globalisierung sowie den immer volatileren Rohstoffmärkten ist es inzwischen für die Landwirte schwierig, diese Risiken alleine zu tragen. Genau hier setzt die Genossenschaft, wie schon zu Zeiten von Friedrich Wilhelm Raiffeisen, an und schafft im Sinne der Selbsthilfe einen Angebotsmix, um ihre Mitglieder bei der Bewältigung ihrer unternehmerischen Risiken zu unterstützen.

Mit Preisabsicherungsmodellen können die Mitglieder ihre Ernte zum Tagespreis an der Warenterminbörse absichern. Auch die Absicherung des jährlich notwendigen Kraftstoffbedarfs (Heizöl und Diesel) können die Mitglieder zum Tagespreis vornehmen. Für Vorleistungen, wie z.B. Kauf von Dünge- oder Pflanzenschutzmitteln, gewährt die Genossenschaft einjährige Betriebsmittelkredite zu sehr günstigen Konditionen. Als Sicherheit genügen hier in Anhängigkeit des Kreditvolumens lediglich ein oder mehrere Geschäftsanteile. Außerdem ist es für die Mitglieder möglich, durch sogenannte Genussrechtsscheine Firmenanteile ohne Mitspracherecht zu erwerben. Diese Firmenanteile werden aus dem Bilanzgewinn der Genossenschaft verzinst. Generell wird den Mitgliedern in unserer Beispielgenossenschaft auf ihre gezeichneten Geschäftsanteile eine jährliche Dividende von 4 % ausbezahlt. Daneben wird eine Warenrückvergütung auf den getätigten Warenumsatz gezahlt. Auch in den Tochterunternehmen der Genossenschaft werden vergleichbare Treueboni angeboten. Abgerundet wird die Mitgliederförderung durch professionelle Beratungsleistungen und regelmäßige Agrar-Fachinformationen über das ganze Jahr hinweg. Insgesamt konnte so die Mitgliederzahl in den vergangenen 15 Jahren mehr als vervierfacht werden.

Die Einbindung von Mitgliedern in Entscheidungsprozesse

Bei der Genossenschaft, welche im Folgenden beschrieben wird, handelt es sich um einen Zusammenschluss von Fachhändlern. Innerhalb dieser Genossenschaft sind im Zeichen der Mitgliedereinbindung für die verschiedenen Warengruppen Fachgremien organisiert, welche jeweils aus neun Händlern bestehen. Die Zusammensetzung der Gremien ist dabei bewusst heterogen gewählt, um der Regionalität, den verschiedenen Hausumsätzen und den Sortimentsstrukturen gerecht zu werden. Die Fachgremien beeinflussen dabei nicht nur die Warenentscheidungsprozesse, sondern sind auch bei der Preisfindung und dem Marketing eingebunden. Dadurch entsteht eine unmittelbare Marktnähe, und außerdem fördert die Fachgremienzusammensetzung das Vertrauen weiterer Händler in die Genossenschaft.

9.3 Vernetzung und Kooperation

Gerade in der heutigen Zeit ist in vielen Wirtschaftsbranchen eine Zunahme an Fusionen und Kooperationen zu verzeichnen. In der Wirtschaftspraxis ist es kleinen und mittleren Unternehmen teilweise nicht mehr möglich, ohne das Eingehen von Zusammenschlüssen im Wettbewerb zu bestehen. Dies hat verschiedene Ursachen. Als besonders entscheidend können in diesem Zusammenhang die allgemeine Verschärfung der Wettbewerbssituation, Fortschritte in der Informationstechnologie, Internationalisierungstendenzen, eine stetig zunehmende Komplexität der Leistungsprozesse und die zunehmende Erforderlichkeit strategischer Flexibilität genannt werden (vgl. ENGELS 2006, S. 2). Wollen Unternehmen diesen Entwicklungen durch zwischenbetriebliche Zusammenarbeit begegnen, dabei jedoch ihre rechtliche Unabhängigkeit bewahren, ist eine Kooperation in der Form einer Genossenschaft eine mögliche Alternative zur Übernahme, Fusionierung oder gar Aufgabe des Unternehmens.

In den letzten Jahren konnte häufig eine weitere Stufe dieser Entwicklung beobachtet werden. Primär-genossenschaften schließen sich zu Zentral- oder Dachverbänden zusammen oder bilden einen Verbund, der eine enge Zusammenarbeit unter den einzelnen Verbundunternehmen ermöglicht. Es können Größenvorteile genutzt und gleichzeitig die regionale Verankerung beibehalten werden. Somit gelten für den Verbund grundsätzlich die gleichen Funktionsprinzipien wie für die Genossenschaften (vgl. BLOME-DREES, 2013, S. 3). Ein solches Vorgehen bietet zwei enorme Vorteile: Zum einen wird auf diesem Weg die Marktposition der einzelnen Betriebe weiter gestärkt, zum anderen gibt es Genossenschaftsverbände, wie zum Beispiel bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken¹, die als Sicherungssystem agieren. Die Erfolge der Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken sind eindeutig messbar, bisher musste weder eine Genossenschaftsbank Insolvenz anmelden noch ein Anleger für Ausfälle entschädigt werden (vgl. REICHEL, 2011, S. 960).

¹ Das Ziel der im BVR bestehenden Sicherungseinrichtung ist es, das Vertrauen der Kunden sowie der Geld- und Kapitalmärkte in die genossenschaftliche Finanzgruppe dauerhaft zu sichern. Gemäß § 1 ihres Statuts sind drohende oder bestehende wirtschaftliche Schwierigkeiten bei den angeschlossenen Instituten abzuwenden oder zu beheben (so genannter Institutsschutz), wodurch ein umfassender Schutz der Kundeneinlagen gewährleistet ist. Zur Erfüllung dieser Aufgabe werden insbesondere präventive Maßnahmen zur Abwendung von Fehlentwicklungen bei den einbezogenen Instituten ergriffen bzw. ggf. Sanierungsmaßnahmen durchgeführt.

Marktmacht durch kooperativen Zusammenschluss

Dem Ansatz weit verzweigter wirtschaftlicher Zusammenarbeit folgt auch eine internationale Holzhandels- und Logistikgenossenschaft. Die ursprüngliche Motivation für die Gründung dieser Unternehmung war zunächst der Wunsch, sich dem Konzentrationsprozess der Sägeindustrie durch forst- und holzwirtschaftliche Kooperationen entgegenzustellen. Die Genossenschaft hat, wie jeder eingetragene Genossenschaft per Gesetz vorgeschrieben, in ihrer Satzung den Unternehmenszweck festgeschrieben. Dieser besteht in der beratenden Unterstützung ihrer Mitglieder in allen Fragen, die forst- und holzwirtschaftliche Themen betreffen, sowie in der Optimierung des Holzhandels. Mitglieder können Unternehmen oder Zusammenschlüsse sein bzw. werden, die sich dem Zweck der Genossenschaft verpflichtet fühlen. Dies sind Institutionen, welche dieselben Grundsätze und Prinzipien verfolgen und fördern, wie sie in der Satzung ausformuliert sind. Gemäß dieser Vorgabe setzen sich die Mitglieder aus Waldbesitzerverbänden, forstlichen Zusammenschlüssen, Waldgenossenschaften, Waldwirtschaftsverbänden, Waldverbänden und unabhängigen größeren Waldbesitzern zusammen. Demzufolge besteht das Ziel dieser Genossenschaft darin, den privaten Kleinwaldbesitzern durch professionelle Vermarktungsk Kooperationen die Möglichkeit zu bieten, konkurrenzfähig zu bleiben. Außerdem besteht die große Chance, den ländlichen Raum und dessen Wertschöpfungskette durch verbesserte Wettbewerbsfähigkeit als Wirtschaftsraum zu erhalten und zu stärken. Die eG versteht sich als Allianz von Privatwaldbesitzern und erreicht durch die Bündelung des Holzangebotes eine Position, die der Marktmacht der Sägeindustrie auf Augenhöhe gegenüber treten kann. Darüber hinaus hat die genossenschaftliche Vereinigung abgesicherte, zentrale Verträge mit Betrieben der Holzbranche abgeschlossen. Diese verbundähnliche Organisationsstruktur zwischen der Genossenschaft und diversen Unternehmen (Großsägewerken, Freiwerklogistik) trägt dazu bei, dass eine hervorragende Positionierung im Wettbewerb zu beiderseitigem Nutzen möglich ist.

Goldene Mitgliederkarte

Die schon in Kapitel 9.1 erwähnte Einführung der VR BankCard Plus, der sogenannten „Goldene Mitgliederkarte“, ist ein Medium, das es den Banken ermöglicht, durch die enge Kooperation mit ausgewählten Firmen- und Gewerbekunden (auf Basis von Kooperationsverträgen mit den entsprechenden Unternehmen) einen erheblichen Mehrwert für ihre Mitglieder zu generieren. Die Mitglieder einer Genossenschaftsbank, die sich für die VR BankCard Plus entschieden hat, erhalten die goldene Karte, deren Her-

ausgabe im Vorfeld durch Werbung, Mitgliederzeitung und Mitgliederforen kommuniziert wird. Die Akquisition von (ausgewählten) Firmen- / Gewerbetunden erfolgt nicht ungerichtet, sondern durch die Berater der Banken im Rahmen der Kundentermine. Außerdem können zum Teil sogar die Mitglieder mitentscheiden, wem sie die Teilnahme aktiv anbieten möchten. Neben den Vorteilen für die Mitglieder generiert dieses System auch erhebliche Vorteile für die teilnehmenden Betriebe und für die Region, indem Kaufkraftabfluss reduziert oder bestenfalls sogar verhindert wird.

Gemeinsame Weinvermarktung

Die gemeinsame Weinvermarktung ist eine Antwort zweier württembergischer Winzergenossenschaften auf die Herausforderungen des Marktes. Durch die Bildung einer Kooperation werden die Kräfte der Genossenschaften zum einen innerhalb der Verwaltung und zum anderen nach außen im Vertrieb speziell an Wiederverkäufer gebündelt. Somit werden intern das komplette Rechnungswesen, die Betreuung der Mitglieder der beiden Winzergenossenschaften und das Personalwesen gemeinsam durchgeführt. Das Ziel hierbei ist, die Effizienz zu steigern und Kosten einzusparen. In der Vermarktung treten die Genossenschaften in denjenigen Bereichen gemeinsam auf, in denen der Markt dies erfordert. In Bereichen, in denen die Tradition sowie ökonomische Faktoren es nahelegen, vermarkten die Genossenschaften ihre Weine getrennt unter dem Namen der jeweiligen Genossenschaft. Das bedeutet, dass private sowie gewerbliche Endverbraucher, die direkt in der Genossenschaft einkaufen, weiterhin getrennt betreut werden. Zusammen, unter einem gemeinsamen Namen und einer gemeinsam zusammengestellten Produktpalette, werden die Weine an die Gruppe der Wiederverkäufer vermarktet. Für diesen Vermarktungszweig wurde extra ein spezieller Außendienst aufgebaut. Auch den Direktverkauf über die Landesgrenzen hinaus wollen die beiden mit einer speziell zusammengestellten Produktpalette mit Weinen aus beiden Genossenschaften noch weiter ausbauen.

Insgesamt ist die Kooperation bisher als sehr positiv zu bewerten. Die Mitglieder beider Genossenschaften stehen hinter der Kooperation. In beiden Genossenschaften wurden darüber hinaus die gleichen Qualitätseinstufungen eingeführt, was sowohl beim Außendienst als auch bei der Kundschaft die Orientierung bzw. richtige Qualitätseinschätzung der Weine erleichtert.

Chancen und Grenzen von Genossenschaften als Organisationsform für Ärztenetze

Ärztegenossenschaften werden in der Regel mit dem Ziel gegründet, eine gemeinschaftliche Organisationsform zu entwickeln und eine regionale Vernetzung aufzubauen. Hinter diesen Beweggründen steht die Motivation, durch die Genossenschaft gegenüber Vertragspartnern, wie bspw. den Kostenträgern (Gesetzliche Krankenkassen) und der Kassenärztlichen Vereinigung (KV), mit mehr Nachdruck auftreten zu können. Im Vergleich mit anderen, branchenspezifischen Genossenschaften sind sowohl die wirtschaftlichen Möglichkeiten als auch die fachlichen Gestaltungsspielräume einer Ärztegenossenschaft jedoch stark limitiert. Sinnvolle und wirtschaftlich interessante Geschäftsmodelle, wie zum Beispiel die Festlegung auf ein Medikament eines bestimmten Herstellers, werden von den Kostenträgern in Form von Direktverträgen mit den entsprechenden Herstellern abgeschöpft. Solche Geschäftsmodelle stehen somit für eine regionale Organisationsarbeit nicht mehr zur Verfügung. Auch sind die Kostenträger und die KV noch immer nicht bereit, für eine Verbesserung der regionalen Versorgung durch Behandlungspfade, Leitlinien und EDV-Vernetzung sowie Kommunikation zusätzliche Mittel bereit zu stellen. Die Genossenschaft bietet diesbezüglich die Chance, zusätzliche Einnahmen zu generieren, um eine entsprechende Organisationsarbeit finanzieren zu können. Da geeignete und zulässige Geschäftsmodelle fehlen, arbeiten viele Genossenschaften ausschließlich ehrenamtlich und haben derzeit noch keine prinzipiellen Vorteile gegenüber den Ärztenetzen, die als eingetragene Vereine firmieren. Allerdings wird die aktive Mitarbeit der Mitglieder verbindlicher und die ärztlichen Genossenschaften erfahren eine stärkere Akzeptanz durch Politik und Bevölkerung, als dies bei Einzelpraxen oder Vereinen der Fall ist.

Neue Geschäftsmodelle im Energiesektor

Im April des Jahres 2012 trat das neue Marktintegrationsmodell für Strom aus solarer Strahlungsenergie im Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) in Kraft. Dieses Modell hat zur Folge, dass nur noch 90 % der in einem Kalenderjahr durch eine Photovoltaikanlage produzierten Strommenge durch das EEG gefördert werden.

Als Reaktion auf diese Gesetzesänderung entwickelte und implementierte eine innovative baden-württembergische Energiegenossenschaft als eine der ersten Genossenschaften bundesweit ein Direktverbrauchermodell, welches den auf Gebäuden produzierten Strom direkt den Nut-

zern/Bewohnern des Hauses zur Verfügung stellt. Eine besondere Herausforderung stellt dabei die direkte Stromversorgung in Gebäuden mit mehreren Nutzern/Bewohnern dar, da die Genossenschaft in diesem Fall zusätzliche Pflichten eines Energieversorgers erfüllen und ein entsprechendes Zählerkonzept mit dem Netzbetreiber abstimmen muss. Während der Entstehungsphase dieses Direktverbrauchermodells stand die Energiegenossenschaft in engem Austausch mit dem BWGV. Die Erfahrungen und Ergebnisse dieser Zusammenarbeit wurden in einen Leitfaden zum Thema Photovoltaik eingearbeitet. Darüber hinaus organisiert der BWGV im Zeichen des genossenschaftlichen Verbunds Workshops und Fachvorträge, bei denen Vertreter der Genossenschaft als Referenten auftreten, um den Bekanntheitsgrad des Modells des Direktverbrauchs zu steigern und in eine größere Breite zu tragen.

Des Weiteren befindet sich die Genossenschaft in Kooperation mit anderen Energiegenossenschaften derzeit in der Gründungsphase einer Dachgenossenschaft mit dem Zweck, das neue Geschäftsfeld „Energievertrieb“ zu eröffnen. Es soll Energiegenossenschaften ermöglicht werden, Strom sowohl an die eigenen Mitglieder, als auch an Dritte zu verkaufen.

9.4 Zukunftsfelder

Die fortschreitende Globalisierung und Liberalisierung der Märkte stellt Unternehmen unterschiedlichster Branchen vor große Herausforderungen. In diesem Zusammenhang gewinnt unter anderem der Regionalitätsgedanke mehr und mehr an Popularität. In Genossenschaften ist das Prinzip der regionalen Verankerung schon immer eines der konstituierenden Elemente. Darüber hinaus eröffnet der Rückzug der staatlichen Fürsorge und der zunehmende Wegzug von Unternehmen aus ländlichen Regionen den Genossenschaften neue Geschäftsfelder. Genossenschaften übernehmen wichtige Versorgungsaufgaben.

Eigeninitiative der Bürger als Reaktion auf Infrastrukturdefizite im ländlichen Raum

Schaffung eines kulturellen Treffpunktes

Ein innovatives Betätigungsfeld der modernen Genossenschaften sind die immer häufiger – auf Grundlage bürgerlichen Engagements – entstehenden Vereinigungen, die sich dem Betrieb von Sportvereinen auf dem Land, Dorfläden, Dorfgasthäusern, etc. verschrieben haben. Es soll ein Beitrag geleistet werden, das kulturelle und soziale Leben in den ländlichen Regionen aufrecht zu erhalten.

Dieses Ansinnen bildete auch die Grundlage für die Gründung eines Dorfgasthauses, dessen Hauptmotivation sozialer Natur war. Viele der Bürger der ca. 2.300 Einwohner zählenden Gemeinde im Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald wollten erreichen, dass das Dorf im Zuge der geplanten Neugestaltung, im Rahmen der Agenda 21, seinen historischen Kern nicht verliert. Die Gestaltung der Ortsmitte sah unter anderem den Abriss eines alten Bauernhauses direkt am Marktplatz vor, was viele Ortsansässige gerne verhindern wollten. Ökonomische Überlegungen waren nur hinsichtlich der Überlebensfähigkeit des Wirtshauses von Bedeutung. Die Zielsetzung der Bürger, mit dem Gasthaus sowohl die historische Ortsmitte zu erhalten als auch einen kulturellen Treffpunkt zu schaffen und die Grundversorgung des Ortes zu erhalten und zu verbessern, ließ sich mit den Idealen der eG hervorragend verwirklichen. Die wichtigste transportierte Botschaft steht unter dem Motto „Wir für uns“. Das Konzept, eine Genossenschaft als Träger eines Gasthauses zu gründen, musste sich zum damaligen Zeitpunkt (die Gründungsvorbereitungen begannen im Jahr 2006) noch bewähren. Dennoch bauten die Verantwortlichen darauf, dass im Laufe der Jahre das Engagement der Bürger über die verschiedenen Gene-

rationen hinweg erhalten bleibt bzw. die Einsatzbereitschaft im besten Falle sogar noch steigt. Zum heutigen Zeitpunkt lässt sich feststellen, dass sich die Initiative der Bürger als Erfolg erwiesen hat. Mittlerweile existieren im Verbandsgebiet sogar schon fünf weitere genossenschaftlich organisierte Dorfgasthäuser, eines davon wird im folgenden Abschnitt kurz vorgestellt.

Befriedigung materieller und immaterielle Bedürfnisse - Aufrechterhaltung der Versorgung und Schaffung sozialer Anlaufpunkte

Seit Beginn des Jahres 2013 ist der Bekanntheitsgrad eines kleinen Ortes im Schwarzwald immens gestiegen. Grund dafür ist das Engagement der Einwohner. Sie kamen auf die Idee, durch gemeinschaftliches Engagement wieder einen sozialen Treffpunkt im Dorf zu erschaffen, da der Ortschaft, in der es ehemals drei Gasthäuser gab, kein gastronomischer Betrieb mehr erhalten geblieben war. Dieses Projekt konnte ein Interessent allein nicht in Angriff nehmen - zusammen sollte dies möglich sein, so die Überlegung der motivierten Bürger. Eine Gruppe von Einwohnern suchte und fand eine Lösung: Sie gründete eine Genossenschaft, die den Gasthof kaufte und umbaute. Finanzielle Unterstützung erhielt die Genossenschaft u.a. durch das Leader-Programm und natürlich durch die Zahlungen der mittlerweile 128 Mitglieder. Nun wird das „altherwürdige“ Gasthaus von Angestellten betrieben. Ein Beweis dafür, wie erfolgreich dieses Projekt umgesetzt wurde, ist die Tatsache, dass sich dort nun sogar Vertreter des baden-württembergischen Gemeindetages und des Hotel- und Gaststätten-Verbandes Dehoga mit rund 40 Gastwirten und Bürgermeistern trafen. Diskutiert wurde die Frage, wie Dorfgasthäuser erhalten werden können. In diesem Zusammenhang wurde das als Veranstaltungsort dienende Dorfgasthaus hoch gelobt und die Anmerkungen wurde verlautbar, dass dies ein Modell für andere Wirtshäuser sein könnte.

Hervorragend lässt sich in diesen Kontext auch das Engagement der Bürger einordnen, die sich zu einer genossenschaftlichen Kooperation zusammenschlossen, um in ihrem Ort einen Dorfladen zu erhalten. Die Idee entstand im Rahmen einer Bürgerinitiative, welche das Ziel verfolgte, die Güterversorgung zu verbessern und ein Kommunikationszentrum im Ort zu schaffen. Letztlich schlossen sich weit über 50 Gründungsmitglieder zu einer eingetragenen Genossenschaft zusammen. Innerhalb von fünf Jahren wuchs die Mitgliederzahl auf mehr als 340 Personen an. Dabei handelte es sich überwiegend um Privatpersonen, aber auch einige Unternehmen zählen zu dem Kreis der Mitglieder. Das Resultat der Bemühungen ist ein Laden, der eine Grundversorgung mit Nahrungsmitteln gewährleistet so-

wie Artikel des täglichen Bedarfs anbietet. Komplettiert wird dieses Angebot durch eine vielfältige Auslage an frischen Backwaren, Obst, Gemüse und Molkereiprodukten. Die Tatsache, dass es die Rechtsform Genossenschaft ermöglicht, einen Dorfladen im Besitz der Bürger entstehen zu lassen, schafft eine weitaus größere Bereitschaft und Motivation in der Bevölkerung, solch ein Projekt zu unterstützen. Das sowohl durch materielle Beihilfen als auch durch tatkräftige Mitarbeit gekennzeichnete Engagement der Bürger lässt sich in diesen Ausmaßen kaum in einer anderen Rechtsform verwirklichen. Charakteristisch für diese Einschätzung ist unter anderem die Einstellung der Gründer bezüglich der finanziellen Situation. Explizite Vorteile politischer oder ökonomischer Art haben sich die Initiatoren von dieser Organisationsform nicht erhofft. Allerdings betonte der Vorstandssprecher mehrfach, dass die Genossenschaft auch in ökonomischer Hinsicht Vorzüge generiere. Diese seien jedoch nicht den wirtschaftlichen Tätigkeiten allein, sondern vor allem auch der Ausstrahlung der sozialen Aspekte Solidarität, Engagement, Wir-Gefühl und ehrenamtliche Beteiligung zu verdanken. Die Mitglieder des Dorfladens sind zum einen stets bemüht, die drei S-Prinzipien (Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung) in der eigenen Organisation in die Realität umzusetzen und gleichzeitig auch die Bevölkerung an diesem sozialen Engagement partizipieren zu lassen. So werden Dorffeste, Flohmärkte und Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit der Kirche organisiert. Diese Angebote wurden während der Zeit der Wirtschaftskrise nicht eingestellt, obwohl die Auswirkungen derselben auch für kleine Dorfläden spürbar waren. Denn in solchen Zeiten zieht es viele Verbraucher oftmals doch zum Discounter, selbst wenn dies ihrem grundsätzlichen Kaufverhalten widerspricht

Übernahme ehemals kommunaler Aufgaben

In vergangenen Jahren ist das Betätigungsfeld der genossenschaftlichen Kooperationen bemerkenswert gewachsen – gerade in Baden-Württemberg. Das liegt auch daran, dass in den Industrieländern zunehmend neue Aufgaben für Genossenschaften ausgemacht werden und wurden. Dies gilt insbesondere für Gebiete, in denen der demografische Wandel tendenziell zur Überalterung führt. Wenn ein Großteil der jungen Bürger eine Region verlässt, hat das spürbare Konsequenzen. Nicht nur, dass den kommunalen Verwaltungen folglich immer weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, auch die Kaufkraft nimmt unvermeidlich ab. Das wiederum bedeutet oftmals, dass rein gewinnorientierte private Unternehmer häufig keinen ausreichenden Gewinn mehr erzielen können. Dann bieten Genossenschaften den Bürgern die Chance, in Eigenregie oder gemeinsam mit der Gemeindeverwaltung Dorfläden zu gründen und den Be-

trieb von Schwimmbädern oder Schulen sicherzustellen (vgl. GREFE 2012, S. 2). Eine Genossenschaft kann somit als Träger ursprünglich kommunaler Aufgaben fungieren, wie beispielweise Ver- und Entsorgungsleistungen, Freizeit- und Bildungseinrichtungen, als Betreiber von Schwimmbädern und Schulen sowie kulturellen Einrichtungen oder als Bereitsteller von Angeboten zur Sicherstellung der Grundversorgung. (vgl. KLEMISCH und VOGT 2012, S. 18).

Ein Musterbeispiel für ein derartiges Bürgerengagement sind die entstandenen Privatschulen, deren Zielsetzung es war, die Gründung einer Bildungseinrichtung mit einem ganz speziellem Profil und kleinen Klassen zu schaffen. Außerdem bieten diese Einrichtungen individuelle Fördermöglichkeiten für ihre Schüler an, deren Eltern zumeist Mitglied der Genossenschaft sind, um die Finanzierung der Genossenschaft sicher zu stellen. Somit bieten diese Bildungseinrichtungen den Eltern die Möglichkeit, sich zumindest partiell aktiv an der Gestaltung der Schule zu beteiligen, um eine möglichst individuelle Betreuung der Schüler zu ermöglichen.

Auch ein Schwimmbad wird in Baden-Württemberg bereits unter genossenschaftlicher Regie geführt. Hier war es so, dass die Kommune das Schwimmbad schließen wollte, da es unrentabel war. Daraufhin hat sich die örtliche DLRG eingeschaltet und ein Konzept erstellt, wie die Rentabilität des Hallenschwimmbades verbessert werden könnte. Der DLRG-Bundesverband machte auf die Rechtsform der Genossenschaft aufmerksam. Bei der weiteren Ausarbeitung des Schwimmbadrettungskonzeptes entschieden sich die Initiatoren dafür, das Schwimmbad als eingetragene Genossenschaft zu betreiben. Ein großer Vorteil bei der Wahl dieser Rechtsform wurde in der regelmäßigen Pflichtprüfung gesehen, durch die Transparenz und Korrektheit des Geschäftsbetriebes gewährleistet wird. Außerdem sollten weiterhin die Gemeinde sowie die Schulen eingebunden werden. Dies wäre mit anderen Rechtsformen schwieriger gewesen. Eigentümer des Schwimmbades ist weiterhin die Stadt, die Genossenschaft ist lediglich der Pächter. Für die Genossenschaft hat dies den Vorteil, dass sie keine größeren Investitionen selbst tätigen und daher auch keine hohen Gewinne erwirtschaften muss. Die Administration des Schwimmbades erfolgt derzeit ehrenamtlich durch die Mitglieder. Für die täglichen Arbeiten im Schwimmbad wurden sechs 450-Euro-Kräfte eingestellt. Insgesamt sind alle Beteiligten mit den bisherigen Ergebnissen sehr zufrieden. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Genossenschaft wesentlich flexibler und entscheidungsschneller ist als es die Kommune in der Vergangenheit sein konnte. Außerdem ist von Seiten der DLRG auch mehr Fachkenntnis vorhanden, weshalb es der Genossenschaft besser gelingt,

das Bad rentabel zu führen. Durch den Erhalt des Schwimmbades konnte insgesamt ein Betrag zur hohen Lebensqualität in der Region geleistet werden.

Pflegeeinrichtungen wie Altenheime, Einrichtungen des betreuten Wohnens etc. gehören ebenfalls zu einem Bereich, der in der Vergangenheit häufig von Kommunen betrieben wurde. Angesichts fehlender Finanzmittel ziehen sich die Kommunen allerdings auch aus diesem Sektor weiter zurück. Außerdem gibt es inzwischen zahlreiche private Investoren im Pflegebereich, weshalb es für die Gemeinde auch nicht unbedingt nötig ist, weiter in Pflegeeinrichtungen zu investieren. Häufig fehlt diesen externen privaten Investoren jedoch der Bezug zur Gemeinde. Mit der Gründung einer Genossenschaft bietet sich die Möglichkeit, die Bürger stärker an die Versorgungseinrichtung zu binden und auch aktiv an der Mitbestimmung in der Einrichtung zu beteiligen. Bei solch einem Vorhaben ist allerdings zu beachten, dass sich die Bevölkerung damit auch von Anfang an identifizieren können muss. Wird die Bevölkerung nicht von Anfang an ausreichend in die Planung mit einbezogen, ist dies häufig nicht der Fall. Oft ist es auch so, dass die Menschen sich nicht für die Altersvorsorge interessieren, solange sie noch nicht selbst davon betroffen sind. Hier ist es sicherlich wichtig, Aufklärungsarbeit zu leisten und darzustellen, welche Vorteile eine möglichst frühe Auseinandersetzung mit diesem Thema mit sich bringen kann. Prinzipiell können Genossenschaften einen großen Beitrag leisten, um den Pflegebereich zu verbessern.

Örtliche Beiräte

Auch Genossenschaftsbanken initiieren, dem Regionalitätsgedanken folgend, spezielle Programme (vgl. Kapitel 9.2) oder schaffen sogar rechtliche Voraussetzungen, um eine aktive Mitgestaltung der regionalen Bevölkerung an den Entscheidungen der Genossenschaft zu ermöglichen. In der Satzung eines Kreditinstitutes ist beispielsweise zu lesen, dass „Zur Wahrung der Interessen der Mitglieder sowie zur Förderung der Entwicklung der Genossenschaft [...] örtliche Beiräte für [neun] Ortsbereiche gebildet [werden].“ Die Anzahl der Mitglieder im jeweiligen Beirat richtet sich nach der Mitgliederanzahl in dem entsprechenden Bezirk. Die örtlichen Beiräte bestehen aus dem/den örtlichen Aufsichtsratsmitgliedern und allen für den jeweiligen Ortsbereich gewählten Mitgliedervertretern. Beiratsmitglieder können nur natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Personen sein, die Mitglied der Genossenschaft sind. Die Wahl der Mitgliedervertreter erfolgt durch die Mitgliederversammlung. Zu den Aufgaben des Beirats zählen unter anderem, dem Vorstand und Aufsichtsrat, in allen für den örtlichen

Geschäftsbereich wichtigen Fragen, Anträge und Empfehlungen zu unterbreiten und für die Wahlen zum Aufsichtsrat der Genossenschaft sowie für die örtlichen Mitgliedervertreter Vorschläge auszusprechen. Außerdem geben sie für die räumliche Gestaltung der örtlichen Geschäftsstelle Anregungen.

Auch in anderen Kreditinstituten spielt das Beiratswesen eine besondere Rolle. Die Aufgaben des Beirats einer weiteren Kreditgenossenschaft sind wie folgt formuliert: „Die Beiräte sollen zur Wahrung der Interessen der Mitglieder sowie zur Förderung der positiven Weiterentwicklung der Genossenschaft beitragen.“ Für dieses Gremium können nur Mitglieder der Genossenschaft benannt werden. Die Mitglieder des Beirats werden auf Vorschlag des Vorstands vom Aufsichtsrat berufen. Es gibt acht Regionalbeiräte, die ausschließlich beratende Funktion haben. Alle Beiratsmitglieder sind Mitgliedervertreter. Ihre Aufgabe ist die Förderung eines positiven Images der Volksbank in der Öffentlichkeit. Außerdem kann der Beirat dem Vorstand und dem Aufsichtsrat Anträge und Empfehlungen unterbreiten, dem Vorstand über geschäftspolitisch bedeutsame Wahrnehmungen und Stimmungen in der Kundschaft der Region berichten und dem Vorstand Vorschläge und Anregungen zu regionalen Mitgliederveranstaltungen geben. Die Beiräte dieser Volksbank sind folglich ausgewählte Multiplikatoren und Testimonials der Bank vor Ort.

Bedeutung der Rechtsform eingetragene Genossenschaft bei der Unternehmensnachfolge

In vielen mittelständischen Unternehmen wird es in den nächsten Jahren zu einem Generationswechsel kommen. Bei etwa 40 % der mittelständischen Unternehmen kann die Unternehmensnachfolge noch traditionell im Kreise der Familie geregelt werden. Immer häufiger muss jedoch eine andere Lösung getroffen werden, da keine Nachfolge innerhalb der Familien umgesetzt werden kann. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird sich diese Entwicklung in den nächsten Jahren weiter verschärfen.

Ist kein Unternehmensnachfolger vorhanden, wird das Unternehmen meistens verkauft oder es werden externe Führungskräfte zur Leitung des Unternehmens akquiriert. Eine weitere Möglichkeit der Unternehmensnachfolge ist die Übernahme des Unternehmens durch die Mitarbeiter. Dies findet meist in Form des Management-Buy-Out (MBO), der Übernahme des Unternehmens durch leitende Mitarbeiter, statt. Neben der Übergabe des Unternehmens an leitende Mitarbeiter besteht auch noch die Möglichkeit,

das Unternehmen an die gesamte Belegschaft bzw. einen großen Teil der Mitarbeiter in Form eines sogenannten Employee-Buy-Out (EBO) zu übergeben. Die Bedeutung dieser Art der internen Unternehmensnachfolge ist bisher allerdings noch relativ gering. Nach Erhebungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn ist nur bei rund 10 % der Unternehmen eine Übergabe an Mitarbeiter vorgesehen (vgl. Moog, et al., 2012, S. 5).

Generell können für Unternehmensnachfolgen alle Rechtsformen, die im deutschen Gesellschaftsrecht zu finden sind, angewendet werden. Bei der Unternehmensnachfolge an die Mitarbeiter in Form eines MBO oder vor allem in Form eines EBO wäre allerdings die eingetragene Genossenschaft die ideale Rechtsform. Die Gründung einer Genossenschaft ermöglicht, dass alle oder ein großer Teil der Arbeitnehmer am Unternehmen beteiligt werden können. Parallel hierzu bietet die Genossenschaft eine optimale Möglichkeit, die gesamten Mitarbeiter demokratisch an der Unternehmensführung zu beteiligen und somit einem modernen Unternehmens- und Organisationsverständnis zu entsprechen. Außerdem ermöglicht die Genossenschaft eine gleitende Unternehmensübergabe, da der Eigentümer anfangs als Vorstand der Genossenschaft weiterhin aktiv sein und später etwa als Mitglied in den Aufsichtsrat gewählt werden kann. Auf diese Weise kann er weiterhin sein Wissen sowie seine Erfahrungen und Beziehungen in das Unternehmen einbringen (vgl. EISEN, 2003, S.37).

Vor dem Hintergrund, dass häufig die Nachfolge von Unternehmen nicht rechtzeitig gelöst werden kann, bzw. gar kein Nachfolger vorhanden ist und es dadurch zu einer Unternehmensauflösung und somit auch zu einem Verlust von Arbeitsplätzen kommen kann, bietet der genossenschaftliche Ansatz zur Unternehmensnachfolge wichtige Elemente zur Erhaltung und Sicherung regionaler Beschäftigung.

10. Perspektiven, Chancen und Grenzen genossenschaftlichen Wirkens

In diesem abschließenden Kapitel wird der Versuch unternommen, mit Bezug zum Zuständigkeitsbereich des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes, *Perspektiven* des genossenschaftlichen Engagements aufzuzeigen und beispielhaft näher auszuführen. Dabei werden in einem weiteren Abschnitt auch die sich durch Gesetzesnovelle und die besonderen standortspezifischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten im Südwesten Deutschlands ergebenden *Chancen* betrachtet, bevor auf *Grenzen* hingewiesen wird, die den zuerst genannten Entwicklungen Limitierungen aufzeigen bzw. diese grundsätzlich behindern können.

Perspektiven

Unbestritten lässt sich feststellen, dass kollektives Handeln, insbes. kollektives Marktagieren, wirtschaftliche Erfolgspotentiale, sei es über die ausgeprägte Nutzung von Kostendegressionseffekten oder über weitere Effizienzrenditen, evtl. unter Nutzung von organisatorischen Optimierungspotentialen, klare wirtschaftliche Vorteile erbringt.

Hinzu kommt, dass das wirtschaftliche und räumliche Umfeld von Genossenschaften von einem fortschreitenden Strukturwandel geprägt ist, wodurch sich Wettbewerbsverschiebungen ergeben können und Wettbewerbsdruck auch auf den gesamten Sektor entsteht. Als gutes Beispiel kann hier der anhaltende Strukturwandel in der landwirtschaftlichen Primärproduktion angeführt werden. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft sowie von Unternehmen aller Stufen der Agro-Food-Wertschöpfungsketten ist deutlich und hat sich in den letzten Jahren beschleunigt.

Die Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010 des Statistischen Bundesamtes bestätigen dies eindeutig. Die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland lag im März 2010 bei 299.100. Dies sind 22.500 weniger als noch 2007. 1960 lag deren Anzahl noch bei über 1,5 Millionen, 1990 bei mehr als 650.000 und im Jahr 2000 noch um knapp 100.000 höher als 2010. Der Anteil der Haupterwerbsbetriebe lag 2010 bei 45 % bzw. 135.000 Betrieben, derjenige der juristischen Personen bei 8,7 % bzw. 26.000. Die durchschnittliche Betriebsgröße der landwirtschaftlichen Betriebe lag im Jahr 1960 bei ca. 11 ha und hat sich somit zum Jahr 2010 auf rund 60 ha versechsfacht. In Deutschland sind die Strukturunterschiede sehr ausgeprägt.

Der genossenschaftliche Sektor kann sich diesem Strukturwandel nicht verschließen. Auch hier werden absehbar weitere Wachstumsschritte notwendig sein, sei es auf Ebene des Einzelunternehmens oder durch Kooperation, durch Bildung strategischer Allianzen oder durch Fusion. Gestiegene Marktanforderungen, wie z.B. Schnelligkeit, nachprüfbare Qualität und Erreichbarkeit zwingen auch Genossenschaften zum Wachstum, insbes. um Größeneffekte realisieren und an der technischen Entwicklung teilhaben zu können. Wachstumsschritte können intern über Umsatzsteigerung, Markterweiterung oder Diversifikation, darüber hinaus in Form von Kooperationen oder durch horizontale und vertikale Verschmelzung vollzogen werden. Beispiele aus der Holz- und Obstvermarktung in Baden-Württemberg zeigen, dass über Kooperationen und Allianzen überregionale Mengendisparitäten ausgeglichen werden können. Eine hoch aggregierte genossenschaftliche Vermarktung bietet auch Vorteile dahingehend, dass die aufwändige Etablierung und Pflege von Marken, die Einhaltung zahlreicher Qualitätsstandards und die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen (auch entlang kompletter Wertschöpfungsketten) besser gelingen. Hier kann durch gebündeltes Handeln ein klarer Mehrwert für die Mitglieder generiert werden.

Trotz dieser hinreichend begründeten Wachstumsschritte muss es gelingen – und dies wird eine der zentralen Herausforderungen sein – den

Brückenschlag zwischen regionaler Mitgliederverbundenheit einerseits und Wachstum und Globalisierung andererseits

zu schaffen. Denn auf den Schattenseiten des Wachstums finden wir Entwicklungen wie z.B. zunehmende Entfernungen zu den Mitgliedern, Beeinträchtigungen bezüglich der demokratischen Willensbildung, eine Tendenz zur Entfremdung der Mitglieder, zusammengefasst einen Verlust an Regionalität und Identität. Hier sind Entgegnungsstrategien zu entwickeln, wie beispielsweise dadurch, dass durch Beibehaltung von regelmäßigen Regionalversammlungen die Mitgliedernähe gewahrt wird.

Chancen

Chancen für Genossenschaften speziell in Baden-Württemberg ergeben sich zum einen durch die standortspezifischen und wirtschaftlichen **regionalen Besonderheiten**. Dies lässt sich am Beispiel der Molkereiwirtschaft aufzeigen. Darüber hinaus sollte sich der Genossenschaftliche Verbund, insbesondere nach der Novelle des GenG 2006, dazu aufgefordert fühlen, die sich hieraus und aus der Dynamik der Rahmenbedingungen ergeben-

den **Zukunftsfelder** genossenschaftlichen Wirkens konsequent und systematisch zu besetzen. Schließlich liegen auch in den zunehmend von Abwanderung und demografischen Nachteilen geprägten **Ländlichen Räumen** Potentiale. Partiiell sind diese Felder auch nicht losgelöst voneinander zu sehen, sondern sind integrativ miteinander verwoben.

Am Beispiel der Vermarktung von Milch und Milchprodukten in süddeutschen Molkereigenossenschaften lässt sich zeigen, dass auch Diversifizierungsstrategien gerade zur Abbildung **regionaler Besonderheiten** durchaus erfolgreich sein können, z.B. das Nebeneinander von Molkereien in diversifizierenden Molkereikonzernen, als effiziente Produktspezialisten und als Nischenproduzenten bzw. Regionalversorger. Dabei gilt es, die jeweilige Strategie konsequent zu verfolgen und jeweils differenziert zu begleiten, um gewährleisten zu können, dass

zwischen Kostenführerschaft und Nische mit konsequenten Vermarktungsstrategien nachhaltige Unternehmenserfolge

erzielt werden können.

Süddeutsche Molkereigenossenschaften mobilisieren ihre Kräfte vermehrt auch dahingehend, ihre Produkte von denen der Wettbewerber zu differenzieren und somit Märkte mit höheren Margen zu bedienen. Außerdem soll so eine Abhängigkeit zum Handel und zu den Massenmärkten verhindert werden. Die Differenzierung erfolgt dabei beispielsweise durch den Aufbau von Marken mit hauptsächlich regionalem Bezug. Dabei wird versucht sich mit dem positiven Image der jeweiligen Region ein Profil zu verschaffen und so eine höhere Wertschöpfung für Frischmilchprodukte und Käse zu erzielen. Die Produkte, die über die Markenprogramme vertrieben werden, entsprechen im Handel in der Regel dem Premium-Segment. Eine Spezialitätenkultur bietet dahingehend durchaus Chancen in der Nische, sollte aber noch stärker genutzt werden.

Das von der UNO ausgerufene „Internationale Jahr der Genossenschaften 2012“, bei dem auf die weltweite Bedeutung von Genossenschaften sowie ihren positiven Einfluss auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in vielen Ländern eingegangen wurde, bot auch eine ideale Plattform zur Adressierung **genossenschaftlicher Zukunftsfelder**.

Bei der Umsetzung der genannten Maßnahmen werden die Genossenschaften allerdings durch sich verändernde Rahmenbedingungen von außen beeinflusst, die sie auf der einen Seite zu Anpassung und Verände-

rung zwingen, auf der anderen Seite aber auch neue Chancen eröffnen. So hat beispielsweise die demografische Entwicklung der Bevölkerung Einfluss auf die Entwicklung neuer Genossenschaften. Die wachsenden sozialen Aufgaben im Bereich der Pflege und Betreuung alternder Menschen sowie die Betreuung von Kindern können durch staatliche Sozialleistungen nicht mehr ausreichend abgedeckt werden. Daher ist die Vorsorge durch aktive Selbsthilfe eine mögliche Alternative (vgl. BRIXNER, 2013, S. 54). In diesem Zusammenhang sind genossenschaftliche Gemeinschaftslösungen eine überaus erfolgsversprechende Alternative. Diese These bestätigen bereits eine Reihe erfolgreicher Senioren- und Pflegegenossenschaften.

Ein weiteres Betätigungsfeld für Genossenschaften tut sich an der Stelle auf, wo Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) Schwierigkeiten bei der Nachfolge im Zuge des Generationswechsels haben. Es sollte eingehend geprüft werden, inwieweit die Rechtsform eG sich hier als Nachfolgeorganisation eignet.

Auch in ländlichen Räumen lassen sich zahlreiche Zukunftsfelder für genossenschaftliches Engagement finden, wie es die folgenden Ausführungen zeigen.

Die Stärkung der **Ländlichen Räume** und damit auch die Funktionspotentiale für dort ansässige Unternehmen, insbesondere auch Kredit- und ländliche Genossenschaften, sowie deren Multifunktionalität geraten immer deutlicher in den Fokus der gemeinsamen Europäischen Agrarpolitik. Ländliche Räume verzeichnen rückläufige Anzahlen an potenziellen Konsumenten und Arbeitnehmern und überaltern. Verbunden hiermit ist häufig ein Wegbrechen wichtiger Einrichtungen der Daseinsversorgung, des Öffentlichen Personennahverkehrs, von Schulen und z.T. auch Unternehmen (als Arbeitgeber), wodurch die Lebensqualität empfindliche Einbußen erleiden kann.

Genossenschaften sind aufgrund ihres spezifischen Rechtsformprofils hier besonders gefragt. Aufgrund ihrer gesetzlichen Grundlage und der Orientierung an tradierten Werten, verfügen sie über ein hohes Identifikationspotential, welches auch zur Bündelung verteilter Interessen – wie wir sie gerade in ländlichen Räumen vorfinden - und zur Stärkung des Zusammenhalts genutzt werden kann. Darüber hinaus lassen sich in Genossenschaften vergleichsweise einfach Risiken streuen, die insbesondere beim Beschreiten neuer Geschäftsfelder gegeben sein können. Zudem kann die Pflichtprüfung durch den Verband als Stabilisierungsinstrument und zur Frühwarnung genutzt werden. Die Abhängigkeit vom qualifizierten Ehren-

amt, eine gewisse Trägheit in der Entscheidungsfindung sowie die (hohen) Prüfungskosten sind, neben der durch den Förderauftrag beeinträchtigten Wirtschaftlichkeit, rechtsformbedingte Nachteile von Genossenschaften, die es zu minimieren bzw. zu beseitigen gilt. Auch landwirtschaftliche Betriebe können bei Aufnahme neuer Geschäftsfelder und zunehmend multifunktionaler Struktur sich diese Rechtsformcharakteristika zum Nutzen machen. Als Beispiels-Aufgabenfelder können in ländlichen Regionen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – Dorfläden und Dorfgasthäuser in genossenschaftlicher Rechtsform genannt werden, aber auch Sport- und Freizeiteinrichtungen, z.B. Schwimmbäder, darüber hinaus Schulen, Einrichtungen zur Energiegewinnung, zur kommunalen Entsorgung, zum Personennahverkehr und zur medizinischen Versorgung, Versorgung mit Bankdienstleistungen, sowie kulturelle und soziale Einrichtungen, bis hin zu Alten- und Pflegeheimen.

Grenzen

Andererseits weisen Genossenschaften auch **manifeste Probleme** auf. Die Doppelrolle des Mitglieds als Träger und Leistungsbezieher der Genossenschaft und das Fehlen eines Marktes für Genossenschaftsanteile bedingen nach Cook (1995) im Zusammenspiel mit den Eigeninteressen der Mitglieder fünf genossenschaftsspezifische Problemkreise, welche in der Wissenschaft als Free-Rider-Probleme, Horizon-Probleme, Portfolio-Probleme, Control-Probleme und Influence-Cost-Probleme bekannt sind und der Theorie nach zu einer gewissen Risikoaversion und Kurzfristorientierung in den Unternehmen führen.

In der Konsequenz können diese Problemfelder zu folgenden - in der genossenschaftlichen Praxis derzeit durchaus partiell beobachtbaren - Verhaltensmustern und Konfliktpotentialen führen: Festzustellen ist u.a. eine gewisse Zurückhaltung bzgl. Investitionen in das langfristige Förderpotential sowie ein Konfliktpotential zwischen jüngeren und älteren Mitgliedergenerationen. Der kurzfristigen Rentabilität (hohe Auszahlungspreise für angeordnete Produkte oder / und Dividenden) wird häufig der Vorrang gegeben. Risikofreudige Mitglieder müssen sich in den Gremien erst gegen risikoscheue Anteilseigner durchsetzen. Mitglieder verlieren neben dem Interesse z.T. auch die Fähigkeit, Verantwortung gegenüber der Genossenschaft auszuüben, insbesondere bei großen Genossenschaften (vgl. auch verschärfte Sachkundenachweise für Aufsichtsräte). Aus Sicht der Organisation können hierdurch suboptimale Entscheidungen getroffen werden.

Eine auf Nachhaltigkeit ausgelegte Förderung von Genossenschaften muss diese Problemfelder gezielt adressieren und Lösungsfelder aufzeigen. Hier stehen der gesamte Genossenschaftliche Verbund, insbesondere aber auch der Genossenschaftsverband in ganz zentraler Stellung in der Pflicht. Wie zuvor bereits ausgeführt, sind weitere Probleme von Genossenschaften in den Bereichen der Abhängigkeit vom qualifizierten Ehrenamt, einer gewissen Trägheit in der Entscheidungsfindung und einer durch den Förderauftrag beeinträchtigten Wirtschaftlichkeit zu suchen; darüber hinaus können sich Probleme aus dem Gleichbehandlungsgrundsatz der Mitglieder, dem fehlenden Markt und der Nicht-Handelbarkeit von Genossenschaftsanteilen, aus Interessenskonflikten in der Mitgliedschaft und deren weit verbreiteten Kurzfristorientierung und Investitionsaversion ergeben.

Fazit

Die Stärken von Genossenschaften liegen aufgrund ihrer Rechtsformbesonderheiten und ihrer Orientierung an tradierten Werten in einem hohen Identifikationspotential und einer klaren regionalen Verankerung, der Orientierung an selbstverwaltenden demokratischen Strukturen und dem Prinzip der Freiwilligkeit, einer hohen Risikotragfähigkeit und Krisenstabilität sowie der Pflichtprüfung als Stabilisierungsinstrument.

Rechtsform bedingte Nachteile von Genossenschaften können zu Konfliktpotentialen, Investitionszurückhaltung, Risikoaversion, Verantwortungs- und Vertrauensverlust und suboptimalen Entscheidungen führen.

Eine offensive Internationalisierungs- und Exportpolitik, einschl. einer Etablierung von Direktinvestitionen, auf bewährten, insbes. aber auch neuen Hoffnungs- und Zukunftsmärkten können z.B. bei zahlreichen ländlichen Genossenschaften, aber auch bei gewerblichen Genossenschaften extern zur Problemlösung beitragen. Unter Erhaltung der Mitgliederorientierung und des Förderauftrags müssen angesichts der Wettbewerbsverschärfung insbes. auf internationalen Märkten behutsame Wachstumsschritte vorgenommen werden.

Mit einer aktiven Mitgliederpolitik bei engst möglicher Bindung zwischen Markt, aktiven Mitgliedern und Organverantwortlichen lässt sich intern diesen Nachteilen begegnen. Die Schaffung umfassender Transparenz und höchstmöglicher Partizipation sind zentrale Elemente dieser Politik.

Im Fazit kann festgehalten werden, dass es sich für die Mitglieder lohnt, ihre Genossenschaft als mündige, unternehmerisch denkende Individuen

zu nutzen, sie als „Kritische Freunde“, externe Impuls- und Feedback-Geber mit strategischem Blick auf die Geschäftspolitik zu begleiten und sich aktiv dadurch zu beteiligen, dass durch Mitwirkung in den Organen auch Verantwortung übernommen wird. Solche Mitglieder bilden in geradezu idealer Weise das belastbare Rückgrat jeder leistungsstarken Genossenschaft, von der deren Mitglieder durch wirtschaftliche Vorteile und Stärkung ihres eigenen Leistungsvermögens wiederum profitieren.

AUTORENBESCHREIBUNG



Prof. Dr. **Reiner Doluschitz** ist Geschäftsführender Direktor der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen sowie des Instituts für landwirtschaftliche Betriebslehre der Universität Hohenheim. Wichtige Gremientätigkeiten umfassen Mitgliedschaft und Stellvertretender Vorsitz des Universitätsrates der Universität Hohenheim (2009-2012), Prodekan der Fakultät Agrarwissenschaften der Universität Hohenheim (2006-2009), Mitglied des Aufsichtsrats der Volksbank Göppingen (seit 2010). Nach einem Studium der Allgemeinen Agrarwissenschaften sowie der Tätigkeit als wissenschaftlicher Angestellter und Hochschulassistent bzw. Hochschuldozent an der Universität Hohenheim sowie einer Professur für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Fachhochschule Neubrandenburg wurde er 1995 Professor an der Universität Hohenheim.



M. Sc. **Nicola Gindele** ist seit Februar 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. Sie hat Agrarwissenschaften mit wirtschafts- und sozialökonomischen Schwerpunkt sowie Agribusiness an der Universität Hohenheim studiert. In ihrem Dissertationsvorhaben beschäftigt sie sich mit dem Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft.



Seit Mai 2012 ist M. Sc. **Sebastian Hill** Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. Zuvor studierte er Agrarwissenschaften mit agrartechnischem Schwerpunkt und Agribusiness an der Universität Hohenheim. Im Rahmen seiner Dissertation beschäftigt er sich mit der genossenschaftlichen Idee und der Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in der baden-württembergischen Praxis.



Eingeschrieben an der Universität Hohenheim seit April 2006, erwarb M. Sc. **Annika Reifschneider** den Bachelor of Science im Studiengang Agrarwissenschaften sowie den Master of Science im Studiengang Agribusiness. Von Okt. 2011 bis Juni 2012 folgte eine Anstellung als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim, an der sie seit Juli 2013 zum Thema Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III promoviert.

QUELLEN- UND LITERATURNACHWEISE

Allgemeine Quellen

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.

Cooperatives Europe.

Deutscher Bundestag.

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.

Deutscher Raiffeisenverband e. V.

GdW Bundesverband deutscher Wohnungsbau- und
Immobilienunternehmen e.V.

International Co-operative Alliance.

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg.

Statistisches Bundesamt.

Literatur

BARNARD, C. I. (1974): *The Functions of the Executive*, Cambridge (MA).

BLEICHER, K. (1992): *Das Konzept integriertes Management*, zweite revidierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main/New York.

BLOME-DREES, J. (2013): *Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value – Das genossenschaftliche Geschäftsmodell*, in: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik (Hrsg.): *WISO direkt*, 3/2012. S. 3.

BONUS, H. (1991): *The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions*, in: Furubotn, E. G. und Richter, R. (Hrsg.): *The New institutional economics. A collection of articles from the Journal of institutional and theoretical economics*. Tübingen: Mohr, S. 171-200.

- BRAZDA, J., NILSSON, J. (1997): Konsum Österreich – Ein Fall und seine Struktur, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 47, 2/1997, Stuttgart, S. 84-93.
- BRIXNER, J. (2007): Raiffeisen 21: "Neue Solidarität" im gesellschaftlichen Umfeld, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 57, 4/2007, Stuttgart, S. 239-249.
- COASE R. H. (1960): The Problem of the Social Cost, in: Journal of Law and Economics, Vol. 3, S. 1-44.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2011): Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2010. Abgerufen am 10.09.2013:
http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Bericht_Studie/bankstellenbericht_2011.pdf?__blob=publicationFile
 (Internet).
- DIEL, A., KLAUS, J., DOLUSCHITZ, R. (2012): Mitglieder-Bonussysteme als Instrument zur Erfüllung des Förderauftrags in Kreditgenossenschaften, in: Zeitschrift für das Gesamte Genossenschaftswesen, Band 62, 2/2012, Stuttgart, S. 19-34.
- DOLUSCHITZ, R., HAUG, H., LAVEN, P., REIFSCHEIDER, A. (2012): Analyse des Neugründungsverhaltens von Genossenschaften in Baden-Württemberg vor dem Hintergrund der Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006, Stuttgart/Hohenheim.
- DOLUSCHITZ, R., KLAUS, J. (2012): Mitgliedschaft als Ressource im Wettbewerb, in: GenoGraph 12/2012, S. 39-42.
- DOLUSCHITZ, R., MORATH, C., PAPE, J. (2011): Agrarmanagement. Grundwissen Bachelor, Stuttgart.
- DRAHEIM, G. (1952): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen.
- EICHWALD, B., LUTZ, K. J. (2011): Erfolgsmodell Genossenschaften, Wiesbaden.
- EISEN, A. (2003): Unternehmensnachfolge: Eine genossenschaftliche Alternative, in: Dialog 01/2003, S. 36-37.
- ENGELS, A. (2006): Stärkung des Genossenschaftsgedankens durch die Aktualität der Kooperationsidee in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis, in:

- Münkner, H.-H.; Ringle, G. (2006): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften - Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung. 1. Auflage; Bern/Stuttgart/Wien.
- ENS, A., MÜLLER, S. (2012): Genossenschaften in Deutschland und Paraguay, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013, Stuttgart-Hohenheim. S. 121-163.
- FLEISCHER, G. (2012): Between organic development and state control, in: Rural 21 02/2012, Frankfurt. S. 23-25.
- GENOSSENSCHAFTSGESETZ (GenG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 15. Juli 2013 (BGBl. I S. 2379) geändert worden ist.
- GESCHWANDTNER, M., HELIOS, M. (2006): Genossenschaftsrecht – Das Genossenschaftsgesetz und die Einführung der Europäischen Genossenschaft. 1. Auflage, Freiburg/Berlin/ München.
- GIERKE, O. (1997): Die Genossenschaftstheorie und die deutsche Rechtsprechung. Hildesheim: Weidmann, 3. Nachdruck der Ausgabe Berlin 1887.
- GINDELE, N., DOLUSCHITZ, R. (2013): Landwirtschaftlicher Strukturwandel und veränderte Lieferanten- und Kundenbedürfnisse aus der Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften. Vortrag anlässlich der XVII. Nachwuchswissenschaftler-Tagung der AGI am 12./13.04.2013 in Münster.
- GLASER, R. (2011): „Werte schaffen Werte“ – Eine Kampagne als Herausforderung, in: Doluschitz, R. (Hrsg.): Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2011, Stuttgart-Hohenheim. S. 237.
- GREFE, C. (2012): Und jetzt alle - Gemeinsam Strom erzeugen, Häuser bauen, Banken besitzen: Genossenschaften haben Zukunft, in: Zeit Online, Ausgabe 17/2012.
- GREVE, R., POLSTER, D. (2000): Kooperation – unabwiesbarer Entwicklungstrend in der Wirtschaft, in: Kirk, M.; Kramer, J.; Steding, R. (2000): Genossenschaft und Kooperation in einer sich wandelnden Welt. Münster.
- GROSSKOPF, W. (1990): Mitgliederbindung, in: Grosskopf, W. (Hrsg.): Herkunft und Zukunft - Genossenschaftswissenschaft und Genossen-

schaftspraxis an der Wende eines Jahrzehnts. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag. S. 32-48.

GROSSKOPF, W. (2002): Das genossenschaftliche Dreieck oder die Kunst des Balancierens, in: Grosskopf, W. (Hrsg.): Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Band 23, Stuttgart/Hohenheim.

GROSSKOPF, W., MÜNKNER, H.-H., RINGLE, G. (2012): Unsere Genossenschaft, Wiesbaden.

HELMBRECHT, D. (2012): Die Einbettung genossenschaftlicher Werte in die VR Teilhaberbank, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 62, 2/2012, Stuttgart. S. 147-160.

HOERNING, U., SAUSMIKAT, N. (2010): Landwirtschaft in China: Zwischen Selbstversorgung und Weltmarktintegration, Asienstiftung und Netzwerk "EU-China: Civil Society Forum" (Hrsg.), Essen.

HONOLD-REICHERT, T. (2002): Portfolio und Balanced Scorecard: Instrumente für das strategische Management in Genossenschaften, Stuttgart/Hohenheim.

HORSTHEMKE, A. (2000): Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften, in: Grosskopf, W. (Hrsg.): Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Band 19, Stuttgart-Hohenheim.

JAMES, G., MARCH, J. G., SIMON, H. A. (1993): Organizations, 2. Auflage, Cambridge (MA).

KLEMISCH, H., VOGT, W. (2012): Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise, in: Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitskreis Mittelstand (Hrsg.): WISO direkt, 11/2012. S. 18.

LAMARRE, E., MANSOUR, T., TÉTRAULT, J. (2012): Introduction, in: McKinsey & Company: McKinsey on Cooperatives, McKinsey Publishing, October 2012, S. 2-3.

MÄNDLE, M., SWOBODA, W. (1992): Genossenschafts-Lexikon, Wiesbaden.

- MÄNDLE, M. (2001): Marktschwächentheorie und Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften, in: Ebert, G. et al. (Hrsg.): Kooperative Wirtschaft – Theorie und Praxis, Landsberg/Lech.
- MOOG, K., KAY, R., SCHLÖMER-LAUFEN, N., SCHLEPPHORST, S. (2012): Unternehmensnachfolgen in Deutschland – Aktuelle Trends, IfM-Materialien Nr. 126, Institut für Mittelstandsforschung Bonn.
- MÜLLER-STEWENS, G. (2013): Strategie, in: Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v10.html>, 18.09.2013 (Internet).
- NEUMANN, M. (1973): „Konflikt- oder Harmonietheorie der Genossenschaften“, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 23, S. 46-62.
- OLLILA, P. (1994): Farmers' Cooperatives as Market Coordinating Institutions, in: Annals of Public and Cooperative Economics, Jg. 65, H. 1, S. 81-102.
- OLLILA, P., NILSSON, J. (1997): The Position of Agricultural Cooperatives in the Changing Food Industry of Europe, in: Nilsson, Jerker; van Dijk, Gert (Hg.): Strategies and structures in the agro-food industries. Assen: Van Gorcum, S. 130-150.
- PATERA, M. (1992): Doppelnatur der Genossenschaft, in: Mändel, E. ; Swoboda, S. (1992): Genossenschaftslexikon. Deutscher Genossenschaftsverlag eG, Wiesbaden.
- PAUSCH, M. (1976): Management: Kurz und bündig. Grundlagen und praxisnahe Methoden für alle Führungsebenen, Würzburg.
- PLEISTER, Ch. (2001): Die unterschiedlichen Wurzeln der Genossenschaftsidee in Europa und ihre Bedeutung für die Entwicklung der Genossenschaften im 21. Jahrhundert, in: Harbrecht, W. (Hrsg.): Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Veranstaltungen, Bd. 20. Nürnberg, S. 29 ff.
- REICHEL, R. (2011): Der Beitrag der Kreditgenossenschaften zur Finanzstabilität, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Band 64, Heft 18, S. 959-968.

- RINGLE, G. (1992): Förderungsarten, in: Mändle, E., Swoboda, W. (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden, S. 203 f.
- RINGLE, G. (2010): Neugründungen stärken das Image der eG-Unternehmensform, in: Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder. 1. Auflage, Baden-Baden. S. 15.
- SCHEWE, G. (2013): Anreiz-Beitrags-Theorie, in: Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4273/anreiz-beitrags-theorie-v7.html>, 6.11.2013 (Internet).
- SIMON, H. A. (1957): Models of Man: Social and Rational, New York.
- STAPPEL, M. (2013): Die deutschen Genossenschaften 2013. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG.
- SZABÓ, G. G. (2002): New Institutional Economics and Agricultural Cooperatives: A Hungarian Case Study. ICA-Technological Educational Institute, Thessaloniki: International/European Research Conference on Local Society and Global Economy: The Role of Cooperatives, 9-12 Mai 2002.
- TAPPE, S. (2013): Im Besitz der Genossen, in: greenpeace magazine, Nr. 3/12.
- VALENTINOV, V. (2007): Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective, in: Journal of Institutional Economics, Jg. 3, H. 01, S. 55.
- VOLZ, R. (2012): Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien, in Doluschitz, R. (Hrsg.): Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Band 32, Stuttgart/Hohenheim.
- WEI, R. (2012): Supporting Farmer Cooperatives in China – Experiences of a Siono-German Cooperation Project. Beijing, China. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH & Ministry of Agriculture (Hrsg.)
- WEIDMANN, O. (1996): Genossenschaften aus Mitgliedersicht unter besonderer Berücksichtigung von Transaktionskosten. Stuttgart-Hohenheim: Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Nr. 13.

- WELLER, H. (2004): Anforderungen im Rahmen der Gründung einer Genossenschaft – Ein Gründungsleitfaden. Nürnberg: Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York, London.
- WINBERG, M. (2010): Presseinformation des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V.: „Genossenschaften: Im Krisenjahr 2009 gut behauptet“, 17.03.2010.

