



Förderverein

**Hermann Schulze-Delitzsch**

und Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens e.V.

**10 Jahre  
Genossenschaftsverband  
Sachsen (Raiffeisen/  
Schulz-Delitzsch) e.V.**

- Versuch einer Bestandsaufnahme -

**Hendrik Schade**

Impressum:

**Schriftenreihe.**  
**Förderverein Hermann Schulze-Delitzsch und**  
**Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens e.V.**  
**Heft 7**

Redaktion: Dr. phil. Wolfgang Allert  
Redaktionsschluß: 23.07.2002

**ISSN 1615-181X**

**Herausgeber:**  
Vorstand und Kuratorium des  
Fördervereins Hermann Schulze-Delitzsch und  
Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens e.V.,  
Kreuzgasse 10,  
04509 Delitzsch

Satz und Druck:  
Druckerei Wagner, Verlag und Werbung GmbH  
Lindenstraße 60  
09634 Siebenlehn  
E-Mail: [service@druckereiwagnergmbh.de](mailto:service@druckereiwagnergmbh.de)  
Internet: [www.druckereiwagnergmbh.de](http://www.druckereiwagnergmbh.de)

**10 Jahre  
Genossenschaftsverband  
Sachsen (Reiffeisen/  
Schulze-Delitzsch) e.V.**

**- Versuch einer Bestandsaufnahme -**

Hendrik Schade



# Inhaltsverzeichnis:

	Seite
I. <i>Aufbruch in eine neue Zeit - Die Entstehungsgeschichte des Verbandes</i>	6
II. <i>Genossenschaftsverband Sachsen 1990 - 2000: Rückschau auf 10 Jahre erfolgreiche Verbandsarbeit</i>	13
III. <i>Der Genossenschaftsverband im Jahre 2000 und seine Perspektiven</i>	32
1. <i>Verbandliche Aufgabenerfüllung - Prüfung und Beratung aus einer Hand.</i>	32
1.1. <i>Die Geschäftsführungsprüfung - Pflichtaufgabe im Rahmen regionaler Verbandsarbeit</i>	33
1.2. <i>Die fakultativen Aufgaben des Verbandes - Beratung, Betreuung und Interessenvertretung</i>	35
a.) <i>Die Arbeit in den Fachvereinigungen</i>	36
<i>Der Fachbereich Kreditgenossenschaften</i>	37
<i>Der Fachbereich Raiffeisen Warengenossenschaften</i>	39
<i>Der Fachbereich Agrar-genossenschaften</i>	41
<i>Der Fachbereich Gewerbliche Genossenschaften</i>	42
b.) <i>Die Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit des Verbandes</i>	45
2. <i>Die Struktur und Funktionsweise des Verbandes - Indiz für eine effektive Verbandsarbeit</i>	47
2.1. <i>Das Verhältnis der Mitglieder zum Verband</i>	48
2.2. <i>Das verbandliche Kommunikationssystem</i>	51
3. <i>Die Perspektiven des Verbandes</i>	55

## Editorial

*Die Genossenschaften heutiger Prägung sind ohne ihre Verbände nicht oder doch nur kaum denkbar. Gleichwohl gab es auch in Deutschland noch nicht von Anfang an Genossenschaftsverbände dieser Art. Das derzeitige Verbandssystem im Genossenschaftswesen wurde vielmehr erst 1934 durch eine Novelle zum Genossenschaftsgesetz legislativ begründet, mit der die Verpflichtung der eG eingeführt worden war, einem Genossenschaftsverband (ihrer Wahl) beizutreten und sich durch ihn auch prüfen zu lassen (u 53, 54 GenG).*

*Diese Regelung war darauf zurückzuführen, dass sich die Prüfung durch gerichtlich bestellte Revisoren nicht bewährt hatte, dass die Prüfung der eG vielmehr erst ihre volle Wirksamkeit im Zusammenhang mit einer kontinuierlichen Prüfungsverfolgung und Beratung durch ein und denselben Prüfungsverband zu erlangen vermag.*

*Die ersten Verbände im Genossenschaftswesen sind allerdings älter als die Novelle von 1934 zum Genossenschaftsgesetz, wobei der Grundstein für das genossenschaftliche Verbandswesen auch dank des Engagements von Hermann Schulze-Delitzsch wohl durch den Beschluss des Vereinstages deutscher Spar- und Vorschussvereine von 1859 zur Gründung eines so genannten Zentralbureaus in Weimar gelegt worden war.*

*Seitdem hat Schulze-Delitzsch ebenso wie andere namhafte Genossenschaftsgründer die Konstituierung von Genossenschaftsverbänden empfohlen, deren Aufgabe darin bestehen sollte, die Genossenschaften in ihrer Arbeit zu unterstützen und die eG nach außen zu vertreten.*

*Die Genossenschaftsverbände haben in der Vergangenheit im Hinblick auf ihre Strukturen, ihre Größe und ihre Aufgaben eine ziemliche Entwicklung durchgemacht. Dabei haben sie zwar immer wieder ihre Erforderlichkeit und Unentbehrlichkeit für die Entwicklung der eG unter Beweis gestellt. Gleichwohl haben sie*

*mitunter aber auch den Eindruck erweckt, dass sie 'oberhalb' der Genossenschaften, quasi ohne Bodenberührung, ihr Eigenleben entfaltet. Das Ringen um Vergrößerung durch Verschmelzung könnte dafür manchen Fingerzeig geben.*

*Das soll indessen keine Negatiobewertung des genossenschaftlichen Verbandswesens sein, denn zu den Genossenschaftsverbänden gibt es keine Alternative.*

*Die vorliegende Schrift von Hendrik Schade ist eine genossenschaftliche Studie zum Genossenschaftsverband Sachsen (Raiffeisen/Schulze-Delitzsch) e.V. Der Autor versucht in ihrem Rahmen, in angenehm knapper Form, dennoch aber mit dem Blick auf das Wesentliche die Entwicklung des GVS konturenhaft nachzuzeichnen. Der Verband war bis zu seinem juristischen Ende der einzige ostdeutsche Mehr-Sparten-Verband, dessen Entwicklung sich unter den besonderen ostdeutschen Bedingungen durch Pioniergeist, Kreativität und Originalität auszeichnete und vor allem keinerlei Verkrustung aufwies. Herrmann Schulze-Delitzsch dürfte, hätte er die sächsische Erfolgsgeschichte der Genossenschaften in Sachsen als seinem Geburtsland miterlebt, des Lobes voll sein.*

*Die Bestandsaufnahme von Hendrik Schade über ein Jahrzehnt der Entwicklung des GVS ist eine 'Außenansicht', denn der Autor stützt seine Darlegungen hauptsächlich auf Recherchen im Verband, auf Befragungen und das Studium unterschiedlicher Verbandsmaterialien und einschlägiger Veröffentlichungen. Manch einer, der dem GVS angehörte oder angehört, könnte eine zumindest punktuell andere 'Innenansicht' haben. Das wäre normal. Dem Autor aber ging es um die 'Draufsicht' auf die Konturen der Entwicklung des GVS. Die vorliegende Schrift ist insofern auch ein interessanter Beitrag zu einer auch für die Mitglieder des Schulze-Delitzsch-Fördervereins interessanten Frage.*

*Prof. Dr. Rolf Steding*

*Vorsitzender des Kuratoriums des Fördervereins*

# I. Aufbruch in eine neue Zeit – Die Entstehungsgeschichte des Verbandes

*„Mehrere kleinere Kräfte vereint, bilden eine große, und was man nicht allein durchsetzen kann, dazu soll man sich mit anderen verbinden.“*

An dieser vielleicht simplen, genossenschaftlich aber fundamentalen Aussage Schulze Delitzsch's wird eingedenk des Entstehungsprozesses des Genossenschaftsverbandes Sachsen e.V. (GVS) deutlich, dass auch heute noch die Grundgedanken der modernen Genossenschaftsbewegung sowohl auf der Ebene der Genossenschaften, als auch auf Verbandsebene in keiner Weise an Aktualität verloren haben. Das muss vor allem um so mehr gelten, als entsprechend den Startbedingungen des GVS die genossenschaftlichen Rahmenbedingungen in's Wanken gerieten.

Zu Anfang des Jahres 1990 war für viele Genossenschaften infolge des zum Teil rasanten gesellschaftlichen und politischen Umbruchs in der DDR nur schwerlich abzusehen, inwieweit und unter welchen Bedingungen Veränderungen im Bereich des Genossenschaftswesens vollzogen werden mussten. Letztendlich führten diese Umstände unweigerlich zu einer genossenschaftlichen Orientierungslosigkeit, durch die in erster Linie die Gefahr einer Zersplitterung der damaligen Genossenschaftsstruktur bestand.

Trotz vieler anfänglicher Ungewissheiten wurde jedoch schon bald klar, dass unter anderem die Einbindung der Bäuerlichen Handelsgenossenschaften (BHG) in das System der Vereinigung der gegenseitigen Bauernhilfe (VdGB) aufgrund des politischen Charakters dieser Organisation so nicht mehr weiter zu führen war. Ungeachtet dessen erschien es aber trotzdem



als zwingend notwendig, das bis März 1990 ausgeübte Prüfungsrecht der VdgB weiterzuführen. Dabei bestand insbesondere die Schwierigkeit, dem mit einer Ausgliederung verbundenen Risiko der Vereinzelung nicht nur der BHG entgegenzuwirken, was nicht zuletzt auch auf den Zerfall bisheriger gewohnter Strukturen und ein damit geschaffenes Einfallstor übergeordneter Interessen zurückzuführen war. Eine Umsetzung dieses Gedankens im Sinne einer gemeinschaftliche Arbeitsweise entsprach schließlich auch der Verwirklichung der Ideen von Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch.

Demgemäß kam es schon am 30.01.1990 in Karl-Marx-Stadt zur Gründung des BHG-Verbandes Sachsen e.G., der zunächst einmal nur für den damaligen Bezirk Karl-Marx-Stadt zuständig war. Zu diesem Zeitpunkt war er der erste genossenschaftliche Verband dieser Art in den 14 Bezirken der DDR bzw. in den damals noch existenten Strukturen. Die Besonderheit dieses Verbandes bestand darin, dass er die Rechtsform einer Genossenschaft als eine Art regionale Hauptgenossenschaft inne hatte. Antragsteller für diesen Verband war der heutige Verbandsdirektor Dietmar Berger, welcher damals noch bei der VdgB beschäftigt war. Nach dem Beschluss zur Annahme der Satzung und der Wahl der dazugehörigen Gremien Ende Februar 1990, wurde der BHG-Verband im damaligen Genossenschaftsregister eingetragen.

Man merkte jedoch recht schnell, dass ein Verband als eingetragene Genossenschaft nicht gleichzeitig das genossenschaftliche Prüfungsrecht ausüben konnte. Insofern folgte am 19.04.1990 die Gründung des Raiffeisenverbandes Sachsen in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins, dessen Prüfungsrecht sich sowohl auf die BHG als auch auf die Molkereigenossenschaften erstreckte. Insbesondere waren bei der

Gründung auch die BHG des gesamten Bezirkes Leipzig beteiligt, sodass der Verband auch eine räumliche Ausdehnung erfuhr. Wenig später, am 11.05.1990, erfolgte die Gründung des Sächsischen Genossenschaftsverbandes Raiffeisen e.V. in Dresden. Das hatte zwar zur Folge, dass mit der Schaffung eines weiteren Verbandes im Raum Sachsen die städtebedingte Aufteilung und Rivalität auch auf die Verbandsebene verlagert wurde, jedoch muss berücksichtigt werden, dass angesichts der drohenden Zersplitterung der genossenschaftlichen Strukturen verbunden mit einem schnellen Handlungsbedarf eine gesamtsächsische Lösung zu diesem Zeitpunkt noch nicht denkbar war.

Die Gründung und Entwicklung der beiden sächsischen Verbände wurde schließlich auch maßgeblich durch den Bauernverband e.V. beeinflusst, welcher am 08.März 1990 in Suhl gegründet und damit die Genossenschaften formal aus der Organisation des VdGB entlassen wurden.

Insgesamt wurden durch den Bauernverband e.V. und den beiden Verbänden in Dresden und Chemnitz wesentliche Voraussetzungen für die Gründung des Genossenschaftsverbandes Sachsen (Raiffeisen/Schultze-Delitzsch) e.V. geschaffen.

Dazu war insgesamt viel Engagement und Durchsetzungsvermögen notwendig. Viele Vorgänge waren von fehlendem Verständnis, Pessimismus oder gar beträchtlicher Skepsis begleitet. In diesem Zusammenhang können Namen genannt werden wie der des heutigen Verbandsdirektors Dietmar Berger oder des Ehrenvorsitzenden des Genossenschaftsverbandes Dietmar Rösch und auch der Vertreter auf der Ebene der Genossenschaften wie z. B. Manfred Geppert, Gottfried Richter und Wolfgang Bauer, die sich wie viele andere für den Erhalt genossenschaftlicher Strukturen auch über die Grenze der eigenen betrieblichen Sphäre hinaus einsetzten.

Nach der Gründung der beiden sächsischen Verbände waren in erster Linie solche Aufgaben zu erfüllen, die mit der Überleitung der zugehörigen genossenschaftlichen Einrichtungen in das marktwirtschaftliche System verbunden waren. Schließlich waren die in der DDR entstandenen, genossenschaftlichen Strukturen mit dem marktwirtschaftlichen System in einzelnen Punkten schlichtweg nicht vereinbar. Im Rahmen der Umstrukturierung standen vor allem zwei Ziele im Vordergrund der Verbandsarbeit. Zum einen mussten die BHGn zunächst in Raiffeisen Bank- und Handelsgenossenschaften reorganisiert werden. Zum anderen war es notwendig, das Warengeschäft der RBHG vom Bankgeschäft juristisch zu trennen. Für diese Trennung stand nur ein Zeitraum von Mitte September bis Ende Oktober 1990 (31.10.) zur Verfügung, sodass neben ökonomischen Schwierigkeiten vor allem auch erhebliche Anstrengungen in zeitlicher Hinsicht zu bewältigen waren.

Zu den anfänglichen Verbandsaufgaben gehörten des Weiteren die Durchführung der Währungsumstellung (v. a. in den Kreditgenossenschaften), der Zusammenschluss der entstandenen Raiffeisen Bank- und Handelsgenossenschaften mit den Kreisfilialen der Bank für Landwirtschaft und Nahrungsgüterwirtschaft, die Prüfung der Mark-Schlussbilanzen einschließlich entsprechender Schulungsmaßnahmen, die Übernahme der Revisionsorgane der Bank für Land- und Nahrungsgüterwirtschaft (BLN) in die Verbandsstrukturen sowie die Aufnahme von landwirtschaftlichen und gewerblichen Produktionsgenossenschaften sozialistischer Prägung mit dem Ziel ihrer Reorganisation zu eingetragenen Genossenschaften.

Während der Bewältigung dieser Aufgaben wurden ferner Beziehungen zu weiteren Verbänden aufgenommen. Im Gegensatz zu den anderen, bis dahin entstandenen Verbänden in

den Bezirken bzw. neuen Ländern hatten die beiden sächsischen Verbände nicht nur einen, sondern drei Partnerverbände. Dazu gehörte der Bayerische, der Badische und der Württembergische Verband.

Diese Konstellation spiegelt gewissermaßen schon die grundlegende Einstellung auf sächsischer Verbandsebene wieder. Einerseits war man auf die Hilfe der Partnerverbände angewiesen, andererseits wollte man sich unter keinen Umständen in eine endlose Abhängigkeit gegenüber den Altverbänden begeben. Die bis dahin gewonnene Selbstständigkeit galt es in sächsisch-selbstbewusster Manier zu erhalten.

Eine erfolgreiche Verwirklichung dieses in Ostdeutschland einmaligen Weges war natürlich maßgeblich auch von der solidarischen Haltung der Partnerverbände abhängig, die nach dem genossenschaftlichem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe den sächsischen Partnerverbänden aktiv und beratend - unter anderem durch den Einsatz von eigenem Personal - zur Seite standen. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise Karl Herrmann, Erhard Gschrey, Siegfried Gitzinger zu nennen, die wie viele Mitarbeiter und Prüfer der Partnerverbände die Verwirklichung der sächsischen Idee unterstützten. Die Mitwirkung der Partnerverbände sollte schließlich entgegen der allgemeinen Entwicklung in Ostdeutschland vor allem unter dem Aspekt des Erhalts einer eigenständigen Verbandsstruktur im sächsischen Raum erfolgen. Dieser Umstand machte sich insbesondere dann bemerkbar, als die, vor allem auf altbundesdeutscher Ebene weitverbreitete Zielsetzung eines Anschlusses der ostdeutschen Verbandsstrukturen an die westdeutschen Verbände durch entsprechende Maßnahmen manifestiert wurde.

Entsprechend dieser Tendenz wurde beispielsweise den damals sieben Raiffeisenverbänden der DDR bei einem Zusammentreffen im Bundesaufsichtsamt für Kreditwesen in Berlin

am 30.08.1990 der Wegfall ihres Prüfungsrechts mit Wirkung zum 03.10.1990 offenbart. An eine neue Verleihung des Prüfungsrechts war zu diesem Zeitpunkt nicht zu denken, dennoch mussten aber weiterhin Prüfungen durchgeführt werden. Die Mehrheit der betroffenen Verbände, bis auf den Chemnitzer Verband, kapitulierte noch am gleichen Tag mit der Folge von darauf folgenden Anschlüssen an die Partnerverbände. Der Thüringer Verband beschloss beispielsweise wenig später seine Liquidation. Daraufhin traten die Mitgliedsgenossenschaften, die dem Thüringer Verband bisher angehörten, dem Frankfurter und Kurhessischem Verband bei mit Ausnahme der Ostthüringer Genossenschaften (Bezirk Gera), die sich dem Raiffeisenverband Sachsen anschlossen.

Die drei Partnerverbände Sachsens stellten indes klar, dass sie die Eigenständigkeit einer genossenschaftlichen Verbandsstruktur in Sachsen nur unter der Bedingung eines sächsischen Gesamtverbandes unterstützen würden. Spätestens jetzt wurde deutlich, dass der Horizont eines genossenschaftlichen Prüfungsverbandes nicht schon bei den BHGn endet, sondern dass auch andere genossenschaftliche Gruppierungen, die sich durch die Umstrukturierung zum Teil erst herausbildeten, mit einzubeziehen waren. Beispielsweise boten sich die sächsischen Produktionsgenossenschaften des Handwerks und die Einkaufs- und Liefergenossenschaften an, die hätte es nicht die Perspektive eines sächsischen Gesamtverbandes gegeben, einen eigenen Verband für Produktivgenossenschaften gegründet hätten. Ferner standen die sächsischen Volksbanken vor der Entscheidung, sich in einem mitteldeutschen Gesamtverband - als Fortführung des Verbandes der Kreditgenossenschaften der DDR - zu organisieren oder sich - wie z. B. in Thüringen geschehen - einem Altverband anzuschließen. Statt dessen entschied man sich infolge einer Initiative aus den drei sächsischen Bezirken und darauffolgenden

Beratungen in Nürnberg für einen sächsischen Gesamtverband, sofern sich die beiden Raiffeisenverbände auf einen einheitlichen Genossenschaftsverband Raiffeisen/Schultze-Delitzsch einigen konnten.

Am 19.12.1990 fusionierten in Dresden der Raiffeisenverband Sachsen e.V. (Chemnitz) und der Sächsische Genossenschaftsverband Raiffeisen e.V. (Dresden) zum Genossenschaftsverband Sachsen (Raiffeisen/Schultze-Delitzsch) e.V. (GVS). Er umfasste die Bereiche Kreditgenossenschaften, Raiffeisen Waren-genossenschaften, Gewerbliche Genossenschaften und Agrargenossenschaften. Damit waren alle genossenschaftlichen Bereiche abgedeckt - mit Ausnahme der Wohnungsbau-genossenschaften, die bereits einen eigenen Verband gegründet hatten.

Am 23.05.1991 erhielt der GVS das Prüfungsrecht, was vor allem auch durch eine Unterstützung der Partnerverbände ermöglicht wurde. Damit war der GVS der einzige Verband in Ostdeutschland, der auf eigenem Weg eine funktionsfähige genossenschaftliche Organisationsstruktur aufbauen konnte.

## II. Genossenschaftsverband Sachsen 1990 – 2000: Rückschau auf zehn Jahre erfolgreiche Verbandsarbeit

Dem Genossenschaftsverband Sachsen (Raiffeisen/Schultze-Delitzsch) e. V. gehörten zum Zeitpunkt seiner Gründung am 19.12.1990 insgesamt 706 Mitgliedsgenossenschaften an; davon waren 84 Kreditgenossenschaften (davon sieben gemischtwirtschaftliche), 61 Raiffeisen Warengenossenschaften, 147 gewerbliche Dienstleistungs- und Produktivgenossenschaften und 425 ländliche Dienstleistungs- und Produktivgenossenschaften. Das Verbandsgebiet erstreckte sich auf den Freistaat Sachsen und die Thüringer Landkreise Altenburg, Gera, Greiz, Stadtroda, Lobenstein, Rudolstadt, Schleiz, Schmölln und Zeulenroda, wobei man Dresden als Verbands-sitz wählte (§ 2 Satzung des GVS).

In den Vorstand des Verbandes wurden der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Karl Herrmann, der Diplom-Agraringenieur-Ökonom Dietmar Berger sowie der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Erhard Gschrey berufen.

Vorsitzender des Verbandsrates wurde der Vorstandsvorsitzende der Chemnitzer Raiffeisen Genossenschaft e.G. Dietmar Rösch.

Die Aufgaben des noch jungen Verbandes waren von Anfang an klar umrissen, was vor allem auch der umfangreiche Aufgabenkatalog im § 3 der am 19.12.1990 beschlossenen Satzung des GVS zum Ausdruck bringt. Unabhängig davon bestand die erste Schwierigkeit jedoch zunächst in der Wiedererlangung eines Prüfungsrechts nach dem Genossenschaftsrecht.

Dieser Vorgang zog sich monatelang hin und wurde durch die Vorlagepflicht zahlreicher Unterlagen erschwert. Neben der Satzung des GVS, einem umfangreichen Fragenkatalog und einem Schulungsplan für die Prüfer musste unter ande-

rem auch eine Kooperationsvereinbarung mit den drei Partnerverbänden in München, Karlsruhe und Stuttgart vorliegen, die die Übertragung der Prüfung der Kreditgenossenschaften (vgl. § 55 III GenG) für einen Zeitraum von mindestens drei Jahren beinhaltete.

Am 23.05.1991 erfolgte dann endlich die offizielle Übergabe der Urkunde über die Verleihung des Prüfungsrechts nach dem Genossenschaftsgesetz durch den damaligen Staatsminister für Wirtschaft und Arbeit, Dr. Kajo Schommer.

Nach der Verleihung des Prüfungsrechts galt es in erster Linie, den Aufbau einer schlagkräftigen Verbandsorganisation sowie eines arbeitsfähigen Prüfungsdienstes nebst Schulung der Prüfer in den entsprechenden Rechtsvorschriften zu bewältigen. Des Weiteren mussten leistungsfähigere Einheiten bei den Banken, Waren-, Produktiv- und Dienstleistungsgenossenschaften durch innerbetriebliche Rationalisierungen und Fusionen geschaffen werden. Hier waren auch die Beratungen der Genossenschaften sowohl in Fragen des Managements, der Organisation und Technik im Sinne einer Niveauanpassung an die alten Bundesländer als auch in Fragen der Rechtsformumwandlung der LPG, PGH und ELG mit einbegriffen.

Entsprechend der Zielsetzung einer arbeitsfähigen Verbandsstruktur bildeten die Qualifizierung und personelle Stärkung des Prüfungsdienstes zunächst einen wichtigen Schwerpunkt der Verbandsarbeit. Der Verband hatte hierfür anfänglich 45, nach Neueinstellungen zum Ende des Jahres 1991 insgesamt 57 Mitarbeiter im Prüfungsdienst zur Verfügung.

In diesem Zusammenhang ist vor allem auch die recht umfassende, personelle Unterstützung der Partnerverbände zu nennen. Zu den Anfangsaufgaben im Jahre 1991 zählten unter anderem



- \* die Prüfung der DM-Eröffnungsbilanzen,
- \* die Erstellung von Gründungsgutachten bei den neugegründeten Raiffeisen Warengenossenschaften und den in e.G. umgewandelten LPG, PGH und ELG,
- \* die Prüfungen der wirtschaftlichen Verhältnisse der Kreditgenossenschaften als Vorbedingung für deren Aufnahme in die Sicherungseinrichtungen des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR),
- \* gesetzliche Prüfungen nach § 53 GenG und Abschlussprüfungen nach § 27 KWG bei den Kreditgenossenschaften sowie
- \* freiwillige Abschlussprüfungen bei einigen LPG und zwischenbetrieblichen Einrichtungen.

Für eine optimale Lösung dieser Aufgaben wurde der Prüfungsdienst in die Prüfungsgruppen für Kreditgenossenschaften, Raiffeisen Warengenossenschaften sowie landwirtschaftliche und gewerbliche Genossenschaften gegliedert.

Neben dem Ausbau des Prüfungswesens mussten im Sinne einer intakten Verbandstruktur ebenfalls Beratungs- und Beratungsabteilungen aufgebaut werden.

Hierfür entstanden neben den bereits genannten Organen die vier Fachausschüsse für die Kreditgenossenschaften, Raiffeisen Warengenossenschaften, Gewerbliche Genossenschaften und Agrargenossenschaften, deren Mitgliederversammlung ebenfalls ein Verbandsorgan i.S.d. § 11 der Satzung des GVS darstellt.

Außerdem entwickelten sich noch weitere Arbeitsgremien wie die Anwendergruppe FIDUCIA und der Bankenwerbeausschuss.

Die Fachausschüsse, welche ihre Tätigkeiten im Rahmen von Versammlungen bzw. Sitzungen schon im Frühjahr 1991 aufnahmen, bestanden aus erfahrenen Führungskräften von Mit-

gliedsgenossenschaften und dienten der Festlegung von Schwerpunktaufgaben in den einzelnen Fachbereichen. Somit ließ sich ein bestmöglicher Ausgleich zwischen fachspezifischer Verbandsarbeit und praktischer Erfahrung herstellen. Darüber hinaus erfolgte in den Mitgliederversammlungen ein entscheidender Anteil der Vorbereitung der Verbandstage.

Des Weiteren war der Aufbau von Abteilungen für die Rechts- und Steuerberatung sowie auch für die Organisations- und Investitionsberatung notwendig.

Der Tätigkeitsbereich der Rechtsberatung erstreckte sich auf die Bewältigung von Problemen, die sich aus dem Übergang von einem Rechtssystem in ein anderes und der dadurch teils unüberschaubaren Menge sich ständig ändernder Übergangsregelungen ergaben.

Der Aufgabenbereich der Steuerabteilung umfasste neben einer reinen Informationstätigkeit in Form von Mitteilungen über beispielsweise neue Gesetze und Urteile der Finanzgerichte auch eine Beratungstätigkeit z. B. im Vorfeld anstehender steuerrechtlich relevanter Unternehmensentscheidungen.

Die Organisations- und Investitionsberatung sollte schwerpunktartig die Kreditgenossenschaften in allen Phasen ihrer Organisations-, Investitions- und Bauplanung unterstützen, was anfänglich insbesondere eine Beratung bei der Anpassung des Zweigstellennetzes in Ausstattung, Gestaltung und Sicherheitsfragen beinhaltete. Dieser Bereich erwies sich vor allem auch vor dem Hintergrund des in den fünf neuen Bundesländern vorhandenen Aufbaubedarfs als sinnvoll.

Beratung und Betreuung bedeutete aber auch, den Verband nach außen zu vertreten und mittels einer breiten, öffentlichkeitswirksamen Darstellung Aufmerksamkeit und Interesse sowohl in der Gesellschaft als auch in der Politik zu wecken. Das musste vor allem umso mehr gelten, als gerade in den Anfangsjahren ein genossenschaftliches Verständnis allzu

schnell als postsozialistisches Gedankengut abgetan wurde, zumal der Genossenschaftsverband Sachsen aufgrund seiner hohen Zahl von Produktivgenossenschaften umfangreicher Kritik ausgesetzt war.

Mithin betreibt der Verband seit April 1991 auf der Grundlage einer eigenen Konzeption eine eigene Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit und Presse, welche sich sowohl nach außen für ein nachhaltiges positives Image des Verbandes, als auch nach innen für die Bewahrung der Genossenschaftsgeschichte einschließlich ihrer Traditionen einsetzt.

Schließlich spielte die Pflege der Traditionen ebenfalls eine Rolle bei der Entwicklung der Auslandsbeziehungen. Dabei gelang es insbesondere durch Pressekonferenzen des Vorstandes, Presseinformationen, Informationsblätter und regelmäßige Veröffentlichungen – unter anderem seit Ende Oktober 1991 im verbandseigenen „Sächsischen Genossenschaftsblatt“ - gefestigte Kommunikationsbeziehungen auch nach außen aufzubauen.

Zum Ende des Jahres 1991 waren im Bereich Beratung, Betreuung und innere Verwaltung insgesamt 59 Mitarbeiter tätig.

Zu einer arbeitsfähigen Verbandstruktur gehörte neben einer qualifizierten Prüfung und der Schaffung von Beratungs- und Betreuungsabteilungen aber auch eine planmäßige Aus-, Fort- und Weiterbildung sowohl der Mitarbeiter des Verbandes als auch der Vorstände und Mitarbeiter in den genossenschaftlichen Unternehmungen.

Demgemäß ist seit dem Frühjahr 1991 ein Schulungsplan in Anlehnung an die Assistentenschulung bei den westdeutschen Genossenschaftsverbänden aufgestellt worden, der eine Durchführung von insgesamt fünf Schulungswochen sowie die Teilnahme der Bankprüfer an Kreditseminaren vorsah.

Für die Schulung der sonstigen Mitarbeiter des Verbandes bzw. genossenschaftlicher Einrichtungen, insbesondere der Kreditgenossenschaften arbeitet der Verband seit September 1991 nach einer einheitlichen Bildungskonzeption. Für die Verwirklichung dieser Aufgaben dienten dem Verband sowohl das Schulungszentrum in Helmsgrün, dessen Kapazitäten allerdings später erschöpft waren und das deshalb im Jahr 2000 durch das Bildungszentrum - Genossenschaftsakademie Nossen ersetzt wurde, als auch diverse andere Bildungsstätten wie z. B. die der Partnerverbände bzw. die ADG Montabaur.

Den Höhepunkt der ersten Entwicklungsetappe des Verbandsaufbaus bildete der 2. Verbandstag in der Kongresshalle des Hygiene-Museums in Dresden am 14. November 1991. Die Anwesenheit von Repräsentanten aus der Politik bzw. aus der bundesdeutschen und regionalen Verbandsebene und zahlreicher Vertreter der angeschlossenen Mitglieds-genossenschaften ließ auf ein breites Interesse und ein damit verbundenes Renommee der bisher geleisteten, sächsischen Verbandsarbeit schließen. Neben dem damaligen Vorstandsmitglied des DGRV e.V., Herrn Frankenberger, waren auch die Verbandspräsidenten der Partnerverbände Herr Dr. Folz, Verbandspräsident des Bayrischen Genossenschaftsverbandes, Herr Gushorst, Verbandspräsident des Badischen Genossenschaftsverbandes, und Herr Matersteig, Verbandspräsident des Württembergischen Genossenschaftsverbandes, anwesend.

Auf dem Verbandstag wurde insbesondere betont, dass sich die sächsischen Genossenschaften als unverzichtbare Rechtsfigur unter Bewahrung ihrer Identität und Originalität in der Marktwirtschaft und im offenen Europa zu behaupten haben. In diesem Zusammenhang wurde weiterhin festgestellt, dass die Mehrheit der sächsischen Genossenschaften sich nach der ersten Entwicklungsetappe nicht erst am Anfang marktwirt-

schaftlicher Umstrukturierung befindet, sondern sich vielmehr schon darüber hinaus entwickelt hat. Ferner legte man auch für die folgenden Jahre den Schwerpunkt auf den weiteren Aufbau des Verbandes, insbesondere der qualitativen und quantitativen Entwicklung des Prüfungsdienstes vor dem Hintergrund einer eigenständigen Arbeit.

Ende 1992 konnte der Verband auf ein erfolgreiches Jahr zurückblicken. In diesem Jahr stand die Festigung der Verbandstrukturen mit dem Ziel einer weitestgehend eigenen personellen Ausstattung im Vordergrund.

Das Hauptaugenmerk der Prüfungsarbeit richtete sich auf die gesetzlichen Prüfungen gem. § 53 GenG, einschließlich der Jahresabschlussprüfungen. Dabei wurden Schwierigkeiten bei den Agrargenossenschaften und Gewerblichen Genossenschaften deutlich, die nach einer i.d.R. komplizierten Umwandlung die für sie neuen handels- und steuerrechtlichen Bilanzierungsvorschriften anwenden mussten.

Im Bereich der Betreuungs- und Beratungsabteilungen wurde ebenfalls die Verwirklichung der bisher gesteckten Ziele fortgesetzt. In den vier Fachvereinigungen galt es in erster Linie, das Vertrauen der angeschlossenen Genossenschaften durch umfangreiche Beratungs- und Dienstleistungen zu rechtfertigen. Die Abteilungen der Organisations- und Investitionsberatung, der Rechts- und Steuerberatung konnten sich durch eine starke Inanspruchnahme ebenfalls bewähren. Im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wurden neue Wege angedacht, die in den ersten Monaten des Jahres 1993 durch eine personelle Erweiterung der Abteilung verbunden mit der Einrichtung eines Marketingreferats verwirklicht wurden.

Beim 3. Verbandstag des GVS in Chemnitz am 01.10.1992 wurde, unter anderem durch die Rede vom Ministerpräsidenten des Freistaates Sachsen, Prof. Dr. Kurt Biedenkopf, der

festen und unverzichtbaren Platz der Genossenschaften beim Aufbau der sozialen Marktwirtschaft nachgewiesen und die Rolle des Verbandes als Prüfungs- und Beratungsorgan zugleich bestätigt. Daneben dankte man den drei Partnerverbänden für ihre tatkräftige Hilfe und Unterstützung beim Aufbau des Verbandes, vor allem auch im Hinblick auf die Form der Zusammenarbeit nach dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe.

Am 11.09.1992 erfolgte die Gründung der Genossenschafts-Treuhand Sachsen GmbH, welche als ein Tochterunternehmen des GVS in erster Linie Aufgaben erfüllen sollte, die den Satzungsauftrag des GVS überstiegen.

Des Weiteren wurde am 29.12.1992 die GVS-Holding GmbH als hundertprozentige Tochter des GVS gegründet. Sie verfolgt die Aufgabe, Beteiligungen von Kreditgenossenschaften aus dem Verbandsgebiet an der DG-Bank treuhänderisch zu verwalten.

Ende 1992/Anfang 1993 erfolgte zunächst ein Vorstandswechsel. Neben dem Vorstandssprecher Karl Herrmann, der den Verband am 31.12.1992 verließ, ging am 31.01.1993 ebenfalls Erhard Gschrey. Für die beiden ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder, deren Delegation nach Sachsen endete, wurde bereits am 01.11.1992 der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Gerhard Schorr in den Vorstand berufen.

Die bisherigen Bemühungen fruchteten ebenfalls im Jahre 1993. Das zeigte sich besonders darin, dass im Bereich des Prüfungswesens durch erneute Einstellungen von Prüfungsassistenten und unternommenen Anstrengungen in der Aus- und Weiterbildung die Prüfungsaufgaben mit Ausnahme der Bankenprüfung größtenteils mit eigenen Kräften realisiert werden konnte. Darüber hinaus wurden seit Mitte 1993 die Beratungsaufgaben vollständig mit eigenen Kräften wahrge-

nommen. Diese Entwicklung macht deutlich, dass die bis dahin konsequent verfolgte Ausbildung der eigenen Mitarbeiter ein zukunftsweisender Weg war.

Für den Sektor des Prüfungswesens bleibt festzustellen, dass der Umfang der gemäß § 55 III GenG an andere Prüfungsgesellschaften oder -verbände abgegebenen Prüfungen sich verringerte, wodurch sich die Anzahl der im Geschäftsjahr 1993 vom GVS durchgeführten Prüfungen deutlich erhöhte.

Im Bereich der Kreditgenossenschaften wurde im IV. Quartal des Jahres auf der Basis einer vom Vorstand erlassenen Arbeitsanweisung eine Kreditüberwachung eingeführt.

Zum 4. Verbandstag am 06. Juli 1993 im Großen Saal der Stadthalle Chemnitz wurde die Rolle des Genossenschaftsverbandes Sachsen als moderner Prüfungsverband und Dienstleistungsunternehmen klargestellt. In diesem Zusammenhang wurde noch einmal bekräftigt, dass die Zugehörigkeit der Genossenschaften auf freiwilliger Basis erfolgen sollte und nicht aufgrund gesetzlicher Mitgliedschaftspflicht, was insbesondere ein Ineinandergreifen von Prüfung, Beratung und Schulung voraussetzt.

Im 4. Verbandsjahr wurde die bisher verfolgte Strategie weiter verwirklicht, die Verbandsstruktur auch durch eine weitere Erhöhung der Mitarbeiterzahl ausgebaut sowie die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter durch die Fortführung der umfangreichen Ausbildungsmaßnahmen gesichert.

Die Prüfungen im Geschäftsjahr 1994 konnten im Bereich der Agrar-, Gewerblichen und Raiffeisen Warengenossenschaften weitgehend selbstständig durchgeführt werden. Ferner stieg auch die Anzahl der durchgeführten Prüfungen der Kreditgenossenschaften um ein erhebliches Maß. Dennoch verblieb in diesem Bereich immer noch ein Großteil der Prüfungen bei den Partnerverbänden.

Am 19.04.1994 erfolgte die Bildung des Sanierungsausschusses sowie im Herbst 1994 die Wahl des Fachausschusses für Bildung, der den Vorstand bei der Profilierung der Bildungsarbeit unterstützen sollte.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit die „DELITZSCHER GESPRÄCHE“, eine Vortrags- und Diskussionsreihe zum genossenschaftlichen Selbstverständnis in Anlehnung an den Namenspatron Herrmann Schulze, ins Leben gerufen.

Der Verbandstag fand diesmal am 30. Juni 1994 in der Stadthalle in Chemnitz statt. Wesentliche Punkte waren hierbei die Rolle des Genossenschaftswesens für die mittelständische Wirtschaft bzw. ihre Perspektiven und Chancen in diesem Bereich. Dabei wurde hervorgehoben, dass den Genossenschaften ob ihrer fördernden Rolle im Rahmen des Mittelstandes im Sinne einer weiteren Etablierung an den Märkten die Betreuung und Unterstützung des Genossenschaftsverbandes erhalten bleibt.

Zum 5-jährigen Jubiläum im Jahre 1995 erschien im „Sächsischen Genossenschaftsblatt“ eine umfangreiche Dokumentation der in den Jahren im Verband erreichten Ergebnisse.

Im Genossenschaftsverband waren zum damaligen Zeitpunkt nach erneuten personellen Erweiterungen sowohl im Bereich des Prüfungsdienstes als auch in der Beratung und Betreuung insgesamt 197 Mitarbeiter beschäftigt. Das war im Vergleich zur Ausgangssituation ein Zuwachs von insgesamt 73 Mitarbeitern.

Die weitere qualitative Entwicklung stellte für den Verband eine erstrangige Aufgabe dar. Seit dem Herbst 1995 nahmen auch erstmalig Mitarbeiter des Prüfungsdienstes des Verbandes Sächsischer Wohnungsbaugenossenschaften an den Ausbildungsveranstaltungen für Prüfungsassistenten teil.



Im Prüfungsbereich konnten die gesetzlich vorgeschriebenen Termine für den Prüfungsabschluss im Bankenbereich erfüllt werden. Zwar ging die Anzahl der Prüfungen im Jahre 1995 gegenüber den Vorjahren merklich zurück, jedoch musste dieser Umstand auf das Primat der Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung bzw. auf die Anzahl der nur alle zwei Jahre zu prüfenden Genossenschaften zurückgeführt werden. Im Bereich der einzelnen Sparten des Genossenschaftsverbandes konnte der Verband zu diesem Zeitpunkt auf eine solide und erfolgreiche Entwicklung zurückblicken.

Im Kreditbereich wurde die Aufbauphase zunächst als abgeschlossen betrachtet. Dafür rückten aber zahlreiche andere Aufgaben wie z. B. im Bereich der vorsorglichen Kreditberatung und -beurteilung, was sich bereits bewährt hatte und bei der Entscheidungshilfe bei der Vorbereitung von Kreditentscheidungen von den Banken angenommen und akzeptiert wurde, in den Vordergrund.

Auch im Bereich der Gewerblichen Genossenschaften gab es Veränderungen in der Aufgabenstellung. Während in den ersten Jahren die Umsetzung der Umwandlungsverordnungen sowie die Unterstützung bei der Herausbildung stabiler Wirtschaftseinheiten und dem Finden von Markpositionen im Vordergrund standen, umfasste die Beratung der Gewerblichen Genossenschaften jetzt zunehmend die Stärkung des Managements der Vorstände und die Lösung betriebswirtschaftlicher, organisatorischer und finanzieller Probleme.

Im Rahmen der Raiffeisen Warengenossenschaften konzentrierte sich die Tätigkeit des Verbandes in zunehmenden Maße auf komplexe Beratungsleistungen und die Erarbeitung von mittel- und langfristigen Unternehmenskonzepten.

Im Bereich der Agrargenossenschaften ließ sich feststellen, dass die bisherige Beratungs-, Betreuungs- und Informativonstätigkeit des Verbandes von den Primärgenossenschaften gern angenommen wurde, wobei zukünftig auch Problemen

des Vermögensrechts, des Marketings, der Agrarförderung, Grundsätzen der Investitionsfinanzierung, des Steuerrechts sowie des Umgangs mit Altkrediten und der Durchsetzung von Forderungen verstärktes Augenmaß zukommen sollte. In der Rechtsabteilung des GVS gab es ebenfalls Veränderungen. War die Abteilung anfangs noch mit der komplizierten Materie des Übergangs von einem Rechtssystem auf ein anderes beschäftigt, musste sie sich in der darauffolgenden Zeit zunehmend mit der Fülle der neuen Regelungen auseinandersetzen. Hierzu bot es sich an, die Rechtsabteilung so zu strukturieren, dass jeweils ein Jurist schwerpunktmäßig einer Fachvereinigung zugeordnet wurde.

Die Organisations- und Investitionsberatung, die ihr Dienstleistungsangebot ebenfalls erheblich vergrößern konnte, sah ihren Schwerpunkt vorerst in der Betreuung von Kreditgenossenschaften beim Bau und der Errichtung von Hauptstellen. Darüber hinaus übernahm die klassische Organisationsberatung eine neue Aufgabe, „Bankwirtschaftliche Beratung für die Kreditgenossenschaften.“

Die Entwicklung der Steuerabteilung war neben einer personellen Umstrukturierung gleichermaßen von einer Schwerpunktverlagerung geprägt. Während anfangs die Arbeit vor allem in der Erstellung von Steuererklärungen für die Genossenschaften bestand, legte die Abteilung später großen Wert auf eine individuelle Betreuung, was sich in erster Linie im Angebot von Steuerberatungsverträgen seit Anfang 1994 ausdrückte.

Diese Entwicklung erfuhr insbesondere eine Würdigung auf dem 6. Verbandstag am 27. Juni 1995 in der Chemnitzer Stadthalle. Unter der Fragestellung: „Woher kommen wir, wo stehen wir, wo wollen wir hin?“ wurden eingehend die vergangenen fünf Jahre eigenständiger Verbandsentwicklung beleuchtet. Dabei kam man zu dem Ergebnis, dass der Genos-

senschaftsverband Sachsen, der mittlerweile der einzige, eigenständige Verband in den neuen Bundesländern war, einen festen Platz im Orchester des genossenschaftlichen Verbundes einnimmt. Insbesondere wurde durch seine Tätigkeit bewiesen, dass die Ideen der Namensträger Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen auch nach über 140 Jahren nicht an Aktualität verloren haben.

Am 04.05.1995 kam es zur Gründung der GCS Genossenschafts-Consult Sachsen GmbH, einer weiteren hundertprozentigen Tochter des Genossenschaftsverbandes Sachsen. Die Aufgabe dieses Unternehmens bestand in der Durchführung von betriebswirtschaftlichen Beratungen. Der Verband wurde außerdem am 01.11.1995 einer der beiden Hauptgesellschafter der AGRUB-GmbH Sachsen.

Im Jahre 1996 wurde im Wesentlichen an den im Vorjahr gesteckten Zielen gearbeitet bzw. im Rahmen des weiteren Ausbaus des Prüfungsdienstes - vor allem in qualitativer Hinsicht - sowie des Beratungs- und Betreuungsbereiches wurde diese auch verwirklicht. Seit September 1996 begann der Verband mit der Ausbildung von Lehrlingen.

Am 18. Juni 1996 bekräftigte man auf dem 7. Verbandstag in der Stadthalle Chemnitz, dass im Rahmen des für Ostdeutschland einmaligen Weges, die genossenschaftliche Idee mit neuen Formen gerade im Sinne der Produktivgenossenschaften bereichert wird, wobei sich aber auch die verbandsangehörigen Genossenschaften trotz teilweise widriger Bedingungen behaupten konnten.

Im Geschäftsjahr des Jahres 1997 gab es zunächst Veränderungen im Vorstand des Verbandes. Nachdem am 01.07.1997 der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Reinhard Weinert

seine Arbeit im Vorstand des GVS aufgenommen hat, schied Verbandsdirektor Gerhard Schorr am 31.07.1997 aus dem Vorstandsvorstand aus.

Im Gegensatz zu den Vorjahren wurden in diesem Jahr verstärkte Rationalisierungsmaßnahmen verbunden mit einem Abbau der Beschäftigtenzahlen notwendig, was in erster Linie auf eine stärkere, qualitative Entwicklung im Sinne der Ergebnisse der Ausbildungsanstrengungen im Prüfungsdienst zurückzuführen war. Wie bereits schon 1996 geschehen, nahmen auch in diesem Jahr Mitarbeiter des Thüringer Prüfungsverbandes der Agrar- und Erzeugergenossenschaften an den Schulungen des Verbandes teil. Ferner gelang im April 1997 auch der Start des GewinnSparvereins.

Das Jahr 1997 war auch durch verstärkte Aktivitäten im EDV Bereich geprägt. Dabei wurde insbesondere der Ausbau der EDV-technischen Basis vorangetrieben, der für eine optimale verbandsinterne Kommunikation und Informationsverteilung als zwingend notwendig erschien, was nicht zuletzt auch der Verbesserung der Prüfungs- und Beratungsleistungen dienen sollte.

Auf dem 8. Verbandstag am 19. Juni 1997 in der Chemnitzer Stadthalle besann man sich der langen Tradition der Genossenschaften verbunden mit ihrem zukunftssträchtigen Charakter und besiegelte den einheitlichen Willen, sich den neuen Herausforderungen zu stellen. Hierbei stellte man in erster Linie fest, dass sich die dem Verband angeschlossenen Genossenschaften im Rahmen von immer noch widrigen Bedingungen dem allgemeinen Trend von Insolvenzen entzogen haben. Die damalige Bundestagspräsidentin, Frau Professor Dr. Rita Süßmuth, betonte in ihrer Rede, „dass das genossenschaftliche Denken und Handeln die Zeit der DDR überlebt hat und wieder reaktiviert werden konnte.“

Das Jahr 1998 war zunächst von einem Personalwechsel begleitet. Der mittlerweile nun acht Jahre als Verbandsratsvorsitzender tätige Dietmar Rösch schied aus gesundheitlichen Gründen aus seinem Amt aus und wurde am 18.06.1998 zum Ehrenvorsitzenden des Genossenschaftsverbandes Sachsen ernannt. An seine Stelle als Vorsitzender des Verbandsrates trat der bisherige Stellvertretende Verbandsratsvorsitzende Thomas Müller.

Die 1997 begonnenen Rationalisierungsmaßnahmen wurden in diesem Jahr weiter fortgeführt, was abgesehen von einem besonderen Rückgang der benötigten Prüfungstage wiederum zu einer Verringerung der Mitarbeiterzahlen führte. Zur Steigerung der Prüfungsqualität wurde unter anderem im Prüfungsdienst Kreditgenossenschaften erstmals ein mehrjähriger Prüfungsplan für die Prüfungen des internen Überwachungssystems schriftlich fixiert.

In den Bereichen der Beratung und Betreuung der Genossenschaften, deren Tätigkeit nach dem 5-Jahres-Jubiläum des Verbandes immer mehr an Bedeutung gewann, arbeitete man intensiv an der Verbesserung der Qualität der Beratungsleistungen, was eine kontinuierliche und gezielte Weiterbildung der Mitarbeiter mit einschloss.

Am 20. Januar 1998 wurde der „Förderverein Hermann Schulze-Delitzsch und Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens e.V.“ gegründet. Der Verein soll in erster Linie das geistige Erbe von Hermann Schulze-Delitzsch, seine wissenschaftlichen und sozialpolitischen Leistungen würdigen und der Allgemeinheit zugänglich machen. Hierfür soll unter anderem eine Ausstellung ausgewählter Materialien im Schulze-Delitzsch-Haus in Delitzsch dienen. Am 29. August 1998, dem 190. Geburtstag von Schulze-Delitzsch, wurde durch den Vorstand ein Kuratorium des Fördervereins berufen.

Der 9. Verbandstag des Genossenschaftsverbandes fand am 18. Juni 1998 im „Chemnitzer Hof“ in Chemnitz statt. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde insbesondere herausgearbeitet, dass die genossenschaftliche Rechtsform ohne eine Bündelung der Kräfte und eine starke Interessenvertretung im Verständnis eines genossenschaftlichen Prüfungs- und Dienstleistungsverbandes kein ernstzunehmender Faktor der mittelständischen Wirtschaft wäre.

Des Weiteren stand die dringend notwendige Stabilisierung der Kreditgenossenschaften aufgrund der dramatischen Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der damit verbundenen Verschärfung der Risikosituation in den Jahren 1997 und 1998 im Vordergrund des Verbandstages und war auch Ausgangspunkt teils heftiger Kontroversen. In diesem Zusammenhang wurde sogar die Zukunftsfähigkeit des Verbandes unter dem Aspekt der damals übermäßigen Inanspruchnahme der Solidargemeinschaften der Garantieeinrichtungen des BVR und den Regionalverbänden bzw. der immensen Belastung der Kreditgenossenschaften durch die hohen Kostensätze in Frage gestellt. Dabei darf nicht unerwähnt bleiben, dass der Bayerische Genossenschaftsverband im Rahmen dieser Entwicklung drei Kreditgenossenschaften aus dem Sächsischen Verbandsgebiet aufgenommen hatte. Damit wuchs der Druck auf den Sächsischen Verband, doch mit einem Genossenschaftsverband aus den alten Bundesländern zu fusionieren, was insbesondere die Haltung des BVR bekräftigte. Dem Fusionsbegehren wurde allerdings schon im Rahmen der Ansprachen der Verbandsdirektoren des Sächsischen Verbandes, Dietmar Berger und Reinhard Weinert, eine eindeutige Absage erteilt.

Zum Ende des Jahres 1999 gehörten dem Genossenschaftsverband 174 Mitarbeiter an. Im Vergleich zum Jubiläumsjahr des Verbandes ging die Anzahl der Mitarbeiter allerdings um

23 zurück. Schaut man sich die einzelnen Zahlen der Verbandsgliederung an, wird deutlich, dass bislang seit 1995 hauptsächlich im Bereich des Prüfungsdienstes ein Mitarbeiterrückgang zu verzeichnen war. Die Zahl der Mitarbeiter im Bereich der Beratung und Betreuung blieb dagegen schon seit Ende 1991 im Wesentlichen konstant.

Auch im Vergleich zum Vorjahr baute der Verband wiederum Mitarbeiter ab, was ebenfalls durch den Rückgang der benötigten Prüfungstage, allerdings auch durch Rationalisierungseffekte im Verwaltungsbereich verursacht wurde.

Zum 31.12.1999 gehörten dem Verband 44 Kreditgenossenschaften, 51 Raiffeisen Warengenossenschaften, 204 Gewerbliche Genossenschaften und 319 Agrargenossenschaften an. In einem Vergleich der Gesamtzahl der Mitgliedsgenossenschaften in Höhe von 618 ist gegenüber dem Geschäftsjahr 1995, wo dem Verband insgesamt 715 Genossenschaften angehörten, ein Abwärtstrend vor allem bei den Gewerblichen Genossenschaften und Agrargenossenschaften erkennbar. Dieser Umstand kann insbesondere auf die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bei den Gewerblichen Genossenschaften sowie auf abgeschlossene Liquidationen von LPG i.L. bzw. Verschmelzungen der Agrargenossenschaften zurückgeführt werden.

Die Aufgaben des Prüfungsdienstes gliederten sich damals in eine zeitgerechte und ordnungsgemäße Abwicklung der gesetzlichen und sonstige Prüfungen im Bereich der Kreditgenossenschaften sowie eine ordnungsgemäße Durchführung der gesetzlichen Prüfungen gem. § 53 GenG bei den Waren-, Agrar-, und Gewerblichen Genossenschaften. Hinsichtlich der gesamten Entwicklung - angefangen im Jahre 1991 - konnte der Verband recht zügig mit der Hilfe der Partnerverbände einen arbeitsfähigen Prüfungsdienst schaffen, was vor allen Dingen auf die recht frühe und eindeutige Zielsetzung zur baldigen Schaffung eines eigenen Personalbestandes ver-

bunden mit seiner stetigen Qualifizierung zurückgeführt werden kann.

Auch im Jahr 1999 zeichnete sich die immer größere Bedeutung der qualitativen Entwicklung der Bereiche und Abteilungen für die Beratung der Mitgliedsunternehmen ab. Das wurde in erster Linie durch organisatorische und gezielte Ausbildungsmaßnahmen erreicht, wodurch eine effizientere und anpassungsfähigere Bereichstätigkeit erreicht wurde. In dieser Hinsicht muss vor allem erwähnt werden, dass durch die Ausbildung eine wesentlich schnellere Reaktion und individuellere Beratung und Betreuung möglich wurde. Der Bedarf einer solchen Verbandsleistung ergab sich schon aus den sich weiter verschärften wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Im Mittelpunkt der Arbeit der Rechtsabteilung, welche durch eine weitere Qualifizierung aktiver an der Gestaltung rechtlicher Vorgänge beteiligt war, standen sowohl die Beratung und Vertretung bei der Lösung von Konfliktfällen, als auch die Anleitung der Vorstände zum selbstständigen Umgang mit wichtigen Rechtsvorschriften.

Die Tätigkeit der Steuerabteilung war ebenfalls in zunehmender Weise gefragt, als sie sich durch genossenschaftsspezifisches Know-how auf der Ebene des Steuerrechts von anderen Institutionen abhob.

Im Bereich des Bildungswesens wirkte man verstärkt auf lösungsorientierte Konzepte hin - ganz im Sinne einer hohen Dienstleistungskultur.

Der Bereich Presse, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing präsentierte den Verband neben dem „Sächsischen Genossenschaftsblatt“ bzw. den „Beiträgen zur Diskussion“, Broschüren und zahlreichen öffentlichen Veranstaltungen in einem 1999 umfassend vorbereiteten Internetauftritt. Überdies wurde der Verband auch weiterhin im Marketingbereich durch die Arbeit des Bankenwerbeausschusses sowie im



Sponsoring durch die Förderung wirtschaftlicher, kultureller und sportlicher Projekte repräsentiert.

Die Bau- und Investitionsberatung konzentrierte sich im Wesentlichen auf die Realisierung des Projekts in Nossen.

Am 17. Juni 1999 fanden sich im Leipziger Renaissance-Hotel die Vertreter der Mitgliedsgenossenschaften und weiterer genossenschaftlicher Organisationen anlässlich des 10. Verbandstages ein. Hierbei wurde anfangs der große Wirtschaftstag des GVS im März 1999 in Coswig als ein weiterer Höhepunkt des Verbandes neben dem Verbandstag hervorgehoben. Des Weiteren würdigte man die Verbandsarbeit im Sinne der Identifikation des Genossenschaftsverbandes als Dienstleister und Lobbyist, der die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft mit Erfolg verteidigt und sich zugleich für die Belange des Mittelstandes einsetzt. Ferner ging man auch auf die Mitgliederzahlen ein, welche, wie bereits dargestellt, zwar gesunken sind, allerdings - unter Berücksichtigung der zum Teil härtesten Wettbewerbsbedingungen - nicht wesentlich.

Letztendlich wurde noch auf die Verschlechterung der Risikosituation der Kreditgenossenschaften hingewiesen, die im wesentlichen auf die große Zahl der Kreditvergabe zu Anfang der 90er Jahre verbunden mit dem Verfall von Sicherheiten zurückzuführen war. In dieser Hinsicht wurde eine Kontaktaufnahme mit den anderen genossenschaftlichen Verbänden vorgeschlagen.

### III. Der Genossenschaftsverband im Jahre 2000 und seine Perspektiven

#### 1. Verbandliche Aufgabenerfüllung – Prüfung und Beratung aus einer Hand

Die Arbeit eines regionalen Prüfungsverbandes wird durch seinen in der Satzung festgelegten Zweck bestimmt, dessen Grenzen durch den Gesetzgeber in § 63 IV GenG abschließend geregelt wurden. Hiernach unterteilt sich das Aufgabengebiet eines regionalen Prüfungsverbandes in die Erfüllung von Muss-Aufgaben, *expressis verbis* der Prüfung der angeschlossenen Genossenschaften und die Erfüllung von Kann-Aufgaben in Gestalt der gemeinsamen Wahrnehmung der Interessen der Verbandsmitglieder. Ein anderer Zweck ist indes nicht zulässig, vgl. § 63 b IV S.2 GenG.

Die Regionalverbände nutzen den gegebenen gesetzgeberischen Freiraum dergestalt, als sie auch die fakultativen Aufgaben der Beratung, Betreuung und Interessenvertretung der Verbandsmitglieder in ihre Satzung als Verbandszweck aufnehmen. Betrachtet man die historische Entwicklung der Regionalverbände, so wird anhand ihrer ursprünglichen Funktion als Beratungs- und Betreuungsverbände deutlich, dass die genannten fakultativen Aufgaben neben der Prüfungstätigkeit ebenfalls zu den Grundfunktionen der Verbandsarbeit gehören.

Der verbandliche Aufgabenbereich lässt sich andererseits aber auch funktional entsprechend den Wirkungsbereichen der Arbeit des Verbandes in einen inneren, auf die Mitglieder bezogenen und einen äußeren, auf die Außenwelt gerichteten Zweckkreis unterteilen. Der innere Zweckkreis bildet den Schwerpunkt der Arbeit eines regionalen Verbandes. Zu ihm gehören neben dem Kernbereich der Geschäftsführungsprü-

fung die Beratungs- und Betreuungstätigkeit. Die Interessenvertretung der Mitglieder in der Öffentlichkeit gehört dagegen dem äußeren Zweckkreis an.

### **1.1. Die Geschäftsführungsprüfung – Pflichtaufgabe im Rahmen regionaler Verbandsarbeit**

Der Genossenschaftsverband Sachsen war sich seiner Rolle als regionaler Verband im Hinblick auf die Schwerpunktsetzung seiner Arbeit und seinem gesetzlichen Prüfungsauftrag aus § 53 i.V.m. § 63b IV S.1 GenG stets bewusst. Die Prüfung der Genossenschaften stellt von der Verbandsgründung an das Kernstück der Verbandstätigkeit dar. Die Prüfungsaufgaben werden dabei von zwei Prüfungsdiensten, dem Prüfungsdienst Kreditgenossenschaften und dem Prüfungsdienst Waren-, Agrar- und Gewerbliche Genossenschaften, erfüllt. Besondere Schwierigkeiten bestanden insbesondere in den Anfangsjahren. Innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums, begleitet durch sich stets ändernde Rahmenbedingungen bedingt durch die politische, rechtliche und wirtschaftliche Entwicklung während und nach der Wiedervereinigung, war ein einheitliches und zugleich kompetentes Prüfungszentrum aufzubauen. Die Kapazitäten an eigenen Prüfungskräften reichten infolge des schnellen Umbruchs nicht aus, sodass in den ersten Jahren die Unterstützung der Partnerverbände in Anbetracht der sofort zu erfüllenden gesetzlichen Prüfungsaufgaben eine wichtige Hilfe war. Gleichzeitig wurde durch eine Aus- und Weiterbildung vorhandener und nachfolgend auch neuer eigener Kräfte die erforderliche Fachkompetenz im Bereich der Prüfungsdienste aufgebaut. Die Situation wurde weiterhin dadurch verschärft, dass sich die zu prüfenden Genossenschaften während der Aufbauphase der Prüfungsdienste gleichermaßen in einem schwierigen Umwand-

lungsprozess befanden, wodurch infolge teils eigener fehlender Kenntnis und Erfahrung der Genossenschaften ein hoher Bedarf an Beratung bzw. einer großen Anzahl von Einzelfallprüfungen entstand. Beispielsweise musste im Bereich der Kreditgenossenschaften aufgrund eines fehlenden internen Kontrollsystems ca. die Hälfte des Kundenkreditvolumens noch vom Prüfungsdienst unter dem Aspekt der jeweiligen Risikosituation der betroffenen Kreditgenossenschaft erfasst werden. Ebenso war es für viele Genossenschaften schwierig, die für sie neuen handels- und steuerrechtlichen Bilanzierungsvorschriften anzuwenden. Der Prüfungsdienst stellte sich rechtzeitig auf die Situation ein, indem er den angeschlossenen Genossenschaften prüfungsbegleitende Beratungsleistungen anbot, die ihnen die Umstellung auf marktwirtschaftliche Verhältnisse erleichterte. Hierdurch kristallisierte sich auch schon frühzeitig die Stellung des Genossenschaftsverbandes Sachsen in seiner Funktion als Prüfungsverband zunächst als Partner auf dem Weg in die Marktwirtschaft, dann weiterführend als Kompetenzzentrum im genossenschaftlichen Gefüge Sachsens und Ostthüringens heraus.

Durch den von Anfang an angestrebten Aufbau verbandseigener Fachkompetenz wuchs die Zahl der Mitarbeiter im Außendienst beim Prüfungsdienst Kreditgenossenschaften auf 26 Mitglieder bzw. beim Prüfungsdienst Agrar-, Waren und Gewerbliche Genossenschaften auf insgesamt 29 Mitarbeiter an.

Die Prüfungsdienste bauten ein einheitliches und dokumentiertes Prüfungssystem auf der Basis der im Berufsstand der Wirtschaftsprüfer üblichen Methoden auf. In beiden Bereichen wurden Konzepte umgesetzt, die der Sicherung der Prüfungsqualität dienen sollten. Insbesondere galt es die hohe Zahl an Einzelprüfungen vor allem im Bereich der Kreditgenossenschaften zu verringern, was mit einem risikoorientier-

ten Prüfungsansatz verbunden mit der Schaffung von internen Kontrollsystemen erreicht wurde. Die Maßnahmen zur Sicherung der Prüfungsqualität wurden in einem Handbuch der Qualitätssicherung in entsprechenden Richtlinien manifestiert.

Die in den Anfangsjahren gewonnenen guten Erfahrungen einer Verbindung von Prüfung und Beratung gaben Anlass, diese weiter auszubauen und zu qualifizieren. Der Prüfungsdienst für die Kreditgenossenschaften bildete 1996 eine Stabsstelle für Grundsatzfragen, beteiligte sich ferner am Rundschreibendienst, führte Schulungen durch und übernahm die Betreuung der regionalen Arbeitskreise des Verbandsgebietes. Der Prüfungsdienst für die Waren-, Agrar- und Gewerblichen Genossenschaften intensivierte seine Tätigkeit im Bereich der Klärung von Grundsatzfragen und von Schulungen.

## **1.2. Die fakultativen Aufgaben des Verbandes – Beratung, Betreuung und Interessenvertretung**

Neben der grundlegenden Tätigkeit der Geschäftsführungsprüfung gehört auch die originäre Beratungs- und Betreuungstätigkeit zum Aufgabenfeld der regionalen Verbandsarbeit im Innenbezug. Wie die Interessenvertretung, welche allerdings der Aufgabenerfüllung im Außenverhältnis zugeordnet ist, gehört ebenfalls der Bereich der Beratung und Betreuung zu den fakultativen Aufgaben eines Regionalverbandes.

Der Regionalverband berät in erster Linie unter betriebswirtschaftlichen, organisatorischen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten sowohl im Allgemeinen, als auch im Besonderen zugeschnitten auf die jeweilige Mitgliedsgenossenschaft. Die Betreuungstätigkeit betrifft ferner das Beobachten der Bedürfnisse der Mitglieder, deren Information und Aufklärung

über wirtschaftliche Belange, die Durchführung gemeinsamer Maßnahmen auf dem Gebiet der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Schulung und Ausbildung der Mitarbeiter angeschlossener Genossenschaften. Nach außen hin wird der Verband zur Wahrnehmung der Mitgliederinteressen in genossenschaftlichen, wirtschaftlichen, rechtlichen bzw. rechts- und steuerpolitischen Angelegenheiten gegenüber Verwaltung und Gesetzgebung tätig. Ein wichtiges den inneren und äußeren Zweckkreis übergreifendes Element der regionalen Verbandsarbeit stellt die Förderung des Genossenschaftswesens und des Genossenschaftsgedankens dar. Zur Bewältigung dieser Aufgaben bietet sich die Schaffung von spartenorientierten Beratungs- und Interessengremien an, die als ein weiteres Organ, namentlich als Fachvereinigungen in die Satzung des Regionalverbandes aufgenommen werden.

#### **a.) Die Arbeit für die Fachvereinigungen**

Der Genossenschaftsverband Sachsen e.V. berücksichtigt die bereits beschriebene Struktur der Kann-Aufgaben in seiner Satzung (vgl. § 3 I a, c, f Satzung des GVS). Er bringt damit zum Ausdruck, dass er als regionaler Prüfungsverband eine über die Prüfung hinausgehende Verpflichtung seinen Mitgliedsgenossenschaften gegenüber inne hat, deren Erfüllung nur durch eine sinnvolle Kombination aus Prüfung und Dienstleistung erreicht werden kann. Ferner wurde in der Satzung die Existenz von insgesamt vier Fachvereinigungen (mit dem arbeitsorganisatorischen Pendant der vier Fachbereiche) entsprechend den grundlegenden Sparten der Kreditgenossenschaften, Raiffeisen Warengenossenschaften, Gewerblichen Genossenschaften und Agrargenossenschaften festgeschrieben (vgl. § 4 I i.V.m. § 3 II Satzung d. GVS).

### *Der Fachbereich Kreditgenossenschaften*

Durch den Fachbereich Kreditgenossenschaften wurde als Dienstleistungsangebot über den gesamten Zeitraum der Verbandsarbeit ergänzend zum Prüfungsdienst eine vorsorgliche Kreditbeurteilung verbunden mit einer Kreditberatung in ausgewählten Engagements realisiert. Die Stellungnahmen beinhalteten im Einzelnen Einschätzungen über die wirtschaftlichen Verhältnisse der Kreditnehmer nebst objektiver Bewertungen der Sicherheiten und Risiken sowie Prüfungen der Branchensituation bzw. der regionalen Markt- und Konkurrenzlage. Dabei stieg der Aufwand der Kreditbeurteilungen - u. a. bedingt durch erhöhte Anforderungen aus dem KWG, sich verändernden Unternehmensstrukturen im Sinne einer Zunahme der Kreditnehmereinheiten und nicht zuletzt durch die Verschlechterung der Marktsituation und Risikolage - stetig an. Insbesondere führten zurückgehende Zinsroherträge und ein anhaltender Kostendruck zu einer Verschärfung der Anforderungen an die Risiko- und Gesamtbanksteuerung. Ferner ging man vermehrt zu einer Beratung vor Ort über, was dem Bereich eine enge Zusammenarbeit mit den Vorständen und Mitarbeitern ermöglichte. Zur weiteren Minimierung von Risiken entstand schon 1993 zusätzlich ein Referat für Kreditüberwachung. In Abstimmung mit der Prüfungsabteilung und unter Beachtung des Prüfungsplans galt es, den Kreditgenossenschaften bei der Handhabung des Kreditgeschäfts wie z. B. durch die Vermittlung von rechtlichen Kenntnissen bei der Abwicklung von Problemkrediten, der Verwertung von Sicherheiten oder durch eine Kreditnachschaу bei besonders problematischen Krediten eine umfassende Unterstützung zu geben. Die Referate vorsorgliche Kreditbeurteilung/Kreditberatung und Kreditüberwachung wurden schließlich mit dem Ziel einer rationelleren Gestaltung ihrer Arbeit im Jahre 1998 zusammengelegt.

Zu den ständigen Aufgaben des Fachbereichs zählte ferner die ordnungsgemäße Durchführung des Meldewesens nach dem KWG sowie die Umsetzung der Richtlinien der vierten, fünften und sechsten KWG Novelle. In erster Linie wurden hierzu Schulungen und Seminare für Vorstände und Mitarbeiter, aber auch unmittelbare Beratungen vor Ort organisiert.

Des Weiteren erwies sich der Fachbereich in Zusammenarbeit mit der FIDUCIA AG (ehemals FIDUCIA Geno-Datenservice GmbH und Genossenschaftliches Rechenzentrum Kassel GmbH) als kompetenter Partner im Bereich Controlling und Statistik. Mit der Zielstellung einer optimalen Ertragsentwicklung wurden Daten aus den BVR-Betriebsvergleichen und Ergebnisvorschaurechnungen ausgewertet und den Kreditgenossenschaften bereitgestellt. Mit der Pflege dieser Daten sollte zusätzlich auch deren Aussagekraft verbessert werden. Weitere Leistungen, wie eine EDV-Kostenanalyse, die Einführung des Gesamtbankcontrolling oder die technisch organisatorische Umsetzung des Heimatbankenmodells/BANK-CARD Service Netz konnten ebenfalls durch das Referat Controlling verwirklicht werden.

Das Beratungsangebot des Fachbereichs wurde schließlich mit der Durchführung von Geschäftsleitertagungen, Seminaren für Vorsitzende bzw. Aufsichtsräte und jährlich stattfindenden Fachtagungen der Volksbanken und Raiffeisenbanken Sachsens und Ostthüringens (seit 1993) abgerundet.

In den letzten Jahren wurde den Kreditgenossenschaften zudem umfangreiche Hilfe beim Start in die europäische Währungsunion sowie bei der Umstellung auf das Jahr 2000 im EDV-Bereich gegeben. Dabei konnte der Fachbereich auf eine gute Zusammenarbeit sowohl mit den Verbundpartnern als auch mit den Rechenzentralen hinsichtlich der Schaffung



der technischen Voraussetzungen zurückgreifen. Des Weiteren wurde entsprechend der neueren Entwicklung auf dem Bankensektor das Leistungsspektrum hinsichtlich e-commerce und electronic banking erweitert. Die Betreuung im Rahmen der „Elektronischen Bankdienstleistungen“ erfolgte in diesem Zusammenhang durch die Organisation und Gestaltung von regionalen Arbeitskreisen und EBL-Workshops.

Durch eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, der Landeszentralbank in Sachsen und Thüringen sowie den genossenschaftlichen Verbundpartnern - wie dem BVR und der DG BANK - konnte den Interessen der Kreditgenossenschaften sowohl nach außen hin als auch inhaltlich durch einen umfassenden Informationsaustausch entsprochen werden.

Mit der Gründung der Verbandstochter Genossenschafts-Consult Sachsen GmbH (GCS) am 04.05.1995 erhielt der Fachbereich einen Partner, dessen Zweck in der betriebswirtschaftlichen Beratung von genossenschaftlichen Unternehmungen vor allem den Kreditgenossenschaften besteht.

#### *Der Fachbereich Raiffeisen Warengenossenschaften*

Der Fachbereich Raiffeisen Warengenossenschaften wirkte in den Anfangsjahren des Verbandes zunächst auf eine Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sowie auf eine strukturelle Entwicklung im Genossenschaftssektor hin. Die Anforderungen an die Beratungsleistungen waren komplex und breit gefächert. Das Spektrum reichte von Rechts- und Steuerberatungen bis hin zu vielfältigen Aspekten der Unternehmensführung. Überdies begann man rechtzeitig mit der Erstellung von mittel- bis langfristigen Unternehmenskonzepten wie z. B. Betriebsorganisations- oder Marketingkonzepte, deren Finanzierung in großem Umfang durch die enge Zusammenar-

beit mit dem Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Landesgruppe Sachsen (RKW Sachsen), ermöglicht werden konnte.

Dabei kam es dem Fachbereich in erster Linie auch auf eine enge Zusammenarbeit mit den Organen der angeschlossenen Genossenschaften und den betroffenen Fachausschüssen an.

Ab Mitte der 90er Jahre musste sich der Fachbereich zunehmend auf die angespannte Lage auf dem Markt einstellen, welche sich bedingt durch Marktübersättigung oder Verschärfung der Konkurrenzintensität weiter verschlechterte. Der Umfang der Beratungsleistungen stieg infolge der erhöhten Anforderungen an deren Komplexität und Kompetenz. Mit dem Aufbau und der Einführung des Qualitätsmanagements erkannte der Fachbereich dessen tragende Rolle in Zeiten wirtschaftlicher Rezession. Darüber hinaus wurde die Zusammenarbeit mit Kooperations- und Systempartnern sowie die Pflege von Kontakten auf der Primärebene forciert. Die Erschließung von neuen Geschäftsfeldern, Rationalisierungsmaßnahmen, Analysen im betriebswirtschaftlichen Bereich - wie Controlling und Benchmarking - sollte schließlich zu einer Stabilisierung der Marktposition und zu einer wirtschaftlichen Stärkung der angeschlossenen Genossenschaften führen.

Des Weiteren konnte der Fachbereich auch Bildungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, welche allerdings leider nicht die erwünschte Resonanz fanden.

Das Beratungsspektrum wurde abschließend durch die Arbeit der Tochtergesellschaften des Verbandes, *expressis verbis* der Genossenschafts-Treuhand Sachsen GmbH (GTS) und wiederum der Genossenschafts-Consult Sachsen GmbH, die im letzten Jahr einen Bereich Mittelstandsberatung aufbaute, ergänzt.

### *Der Fachbereich Agrargenossenschaften*

Auch die Agrargenossenschaften wurden durch eine bedarfsorientierte und regionaltypische Beratungs- und Betreuungsarbeit des Fachbereiches Agrargenossenschaften beim GVS auf ihrem Weg in die Marktwirtschaft und der darauffolgenden Bewährungsprobe unterstützt.

Über den gesamten Zeitraum der bisherigen Betreuungsarbeit mussten agrarpolitische Hemmnisse durch eine breite Öffentlichkeitsarbeit überwunden werden, die überwiegend in einer unrichtigen Darstellung der tatsächlichen Entwicklungschancen von Agrargenossenschaften - darunter auch falschen, verleumdenden Veröffentlichungen - wurzelten. Dazu zählte vor allem eine ausgeprägte Lobbyarbeit, unter anderem in Gremien des Deutschen Raiffeisenverbandes bzw. durch eine Zusammenarbeit mit den zuständigen Ministerien in Sachsen und Thüringen, dem Sächsischen Landesbauernverband und dem Thüringer Bauernverband.

Eine Beratung durch den Fachbereich erfolgte anfänglich hauptsächlich in Form von Informationstagen, die zum Teil auch dezentral mit den Aufsichtsräten und Vorständen der betroffenen Genossenschaften durchgeführt wurden. Schwerpunkte dieser Veranstaltungen waren beispielsweise die Ausgestaltung von Organisationsstrukturen und der Unternehmensführung sowie Fragen der vermögensrechtlichen Auseinandersetzung. Später verlagerte sich der Schwerpunkt auf die Einzelberatung. Hierdurch konnte - bedingt durch eine genauere Kenntnis des Unternehmens, der Einzelfallspezifika und einer exemplarischen Koordination mit dem Prüfungsdienst, der Steuer- und der Rechtsabteilung - die Qualität der Beratung im Sinne einer genaueren Ausrichtung auf die Erfordernisse und den Bedarf der jeweiligen Genossenschaft gesteigert werden. Die Einzelberatungen erreichten inhaltlich eine Bandbreite, die schwerpunktmäßig von Fragen

der Ordnungsmäßigkeit im Rahmen der Vermögensauseinandersetzung, der Neuerstellung bzw. Aktualisierung von Satzungen, Informationen zu Unternehmensstrukturen und -konzepten bis hin zu begleitenden Beratungen zu Fusionen und Liquiditätsproblemen reichte.

Weitere Unterstützung erhielten die Agrargenossenschaften bezüglich der Umsetzung der 4. Novelle des LwAnpG, der fachlichen Aufarbeitung der IHK-Mitgliedschaft sowie im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Agenda 2000, deren Auswirkungen man unter Zuhilfenahme von regionaltypischen Beispielrechnungen mit politischen Forderungen und Anpassungsmaßnahmen in den Genossenschaften begegnete.

Insgesamt wurde durch die Arbeit des Fachbereichs Agrargenossenschaften ein entscheidender Beitrag zur Stärkung der Rolle der genossenschaftlichen Unternehmensform und damit auch des Mehr-Familien-Betriebes im Agrarbereich geleistet. Verglichen mit der Entwicklung der mittelständischen Wirtschaft in den neuen Bundesländern nahmen die Agrargenossenschaften in Sachsen und Ostthüringen eine relativ stabile Entwicklung.

#### *Der Fachbereich Gewerbliche Genossenschaften*

Der Fachbereich Gewerbliche Genossenschaften sah sich stets einer großen Gruppe von Genossenschaften gegenüber, deren Anforderungen an Beratung und Betreuung sich bedingt durch eine beträchtliche Branchenvielfalt als äußerst komplex und vielgestaltig erweisen sollte. Da der Fachbereich wie die Genossenschaften selbst erst im Aufbau begriffen war, konnte diesen Bedürfnissen erst nach einer anfänglichen Entwicklungsphase entsprochen werden. Die Betreuungsarbeit konzentrierte sich daher zunächst auf die Hilfe bei der Umwandlung in die Rechtsform der Genossenschaft, insbesondere durch die Prüfungen von Satzungen, die Erstellung von

Gründungsgutachten oder Maßnahmen, durch welche eine formgerechte Eintragung in das Genossenschaftsregister gewährleistet wurde. Im Rahmen von Tagesseminaren wurden spezifische Kenntnisse zum Thema Betriebswirtschaft, Unternehmensstruktur und Genossenschaftsrecht vermittelt. Mit der aktiven Teilnahme an Generalversammlungen bzw. Sitzungen der Vorstände und Aufsichtsräte wurden rechtzeitig Kontakte geknüpft, die später die Grundlage für eine kooperative Zusammenarbeit des Fachbereiches mit den Genossenschaften bildeten.

Mit der Durchführung von Tagungen mit den Geschäftsführenden Genossenschaftsmitgliedern konnte die Beratungstätigkeit endlich auch branchenspezifischer gestaltet werden. Neben der Möglichkeit des Erfahrungsaustausches wurde im Rahmen der Geschäftsleitertreffen über die wirtschaftliche Entwicklung der Genossenschaftsgruppen, die aktuelle Marktsituation sowie über strukturpolitische, steuerliche und rechtliche Fragen referiert.

Darüber hinaus konnte das Dienstleistungsangebot des Fachbereichs unter Inanspruchnahme von Fördermitteln wiederum über die Zusammenarbeit mit dem RKW Sachsen um ein erhebliches Maß erweitert werden. Im Rahmen einer langjährigen Kooperation mit dem Kuratorium wurden Unternehmens- und Finanzierungskonzepte für die Gewerblichen Genossenschaften erstellt, mit deren Hilfe zu einer Markt- und Standortsicherung, einer Stabilisierung der Umsatz und Ertragslage, der Überwindung teils auftretender Liquiditätsschwächen sowie zu Produktivitätserhöhungen verbunden mit Kostensenkungen beigetragen werden konnte.

Durch den sich ständig erhöhenden Wettbewerbs- und Kostendruck, zunehmenden Finanzierungs- und Liquiditätsproblemen, vor allem bedingt durch eine schlechte Zahlungsmo-

ral, verschlechterte sich dennoch die Lage der meisten Gewerblichen Genossenschaften. Dieser Stagnation der genossenschaftlichen Entwicklung begegnete der Fachbereich mit einer komplexeren Beratung, die in erster Linie branchen- und bereichsübergreifend verstärkt auch rechtliche und steuerliche Aspekte mit einschloss, zudem aber auch auf eine stärkere Bindung zu den Prüfungsabteilungen hinzielte, wodurch die Entwicklung eines Frühwarnsystems gelang. Ferner konnte sich auch trotz anfänglicher Akzeptanzschwierigkeiten die Konzeption eines praxisbezogenen und prozessorientierten Qualitätsmanagements durchsetzen. Eingedenk der schwierigen, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bleibt indes unverständlich, dass das angebotene Bildungsprogramm des Fachbereichs nicht die erwartete Resonanz erhielt.

Umso erfreulicher ist die Bilanz der Entwicklung im Bereich der Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit. Der Verband kann auf eine aktive Mitarbeit im Arbeitskreis „Produktivgenossenschaften“ beim DGRV, im Arbeitskreis „Genossenschaftsausschuss“ beim ZGV sowie als Mitglied im Sächsischen Handwerkstag bzw. im Gesamtverband des Sächsischen Handels zurückblicken. Vor allem den gewerblichen Produktivgenossenschaften wurde große Aufmerksamkeit zuteil, als man ihnen in ihrer Eigenschaft der ureigensten Form der Hilfe zur Selbsthilfe ein immenses Potential bei der Schaffung von Arbeitsplätzen vor allem im Rahmen von Existenzgründungsvorhaben nachwies. Im Ergebnis konnte den gewerblichen Produktivgenossenschaften so zu mehr Akzeptanz auf dem Markt, vornehmlich im Mittelstand und den Behörden verholfen werden.

## **b.) Die Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit des Verbandes**

Der Genossenschaftsverband Sachsen verwirklichte seinen satzungsmäßig verankerten Auftrag einer breiten Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit, vgl. § 3 I c der Satzung des GVS, auch über den Umfang der bereits dargestellten, spartenorientierten Öffentlichkeitsarbeit in den Fachvereinigungen. Unter Verwendung einer eigenen Verbandskonzeption sollte dem Verband ein einheitliches Erscheinungsbild verbunden mit einem eigenständigen Profil in der Öffentlichkeit verliehen werden. Dementsprechend erfuhr die Öffentlichkeitsarbeit ihre inhaltliche Prägung im Sinne der Selbstverständigung der Mitglieder im Verband und der Selbstdarstellung der Genossenschaften und ihres Verbandes.

Vor diesem Hintergrund galt es anfänglich, die Beziehungen zu den Medien auszubauen. Das geschah zunächst durch einzelne Veröffentlichungen bzw. Beiträge in der Presse und im Rundfunk sowie durch Pressekonferenzen, Presseinformationen und die Herausgabe von Informationsblättern.

Mit der ersten Ausgabe des „Sächsischen Genossenschaftsblattes“, der Verbandszeitschrift des GVS, im September 1991 wurde eine Kommunikationsplattform geschaffen, die eine öffentliche Artikulation der Belange, Meinungen und Forderungen der Mitglieder bzw. der genossenschaftlichen Gruppe selbst über die Grenzen von Sachsen und Ostthüringen hinaus ermöglicht. Damit erfüllt das „Sächsische Genossenschaftsblatt“ gewissermaßen eine Lobby-Funktion vor allem in Bezug auf die Vertretungen der gesellschaftlichen Öffentlichkeit, Parteien, Organisationen und Medien. Die im deutschen Genossenschaftswesen bis dato anerkannte Publikation erlangte darüber hinaus unter anderem durch ihre Einzigartigkeit in den neuen Bundesländern eine besondere Bedeu-

tung im Hinblick auf die Veröffentlichung von Grundsatzartikeln zu verbandspolitischen und genossenschaftstheoretischen Fragen.

Das Angebot an Publikationen wurde durch die Reihe „Beiträge zur Diskussion“ (BzD) ergänzt, in welcher im Wesentlichen zu Fragen der Theorie und Praxis des Genossenschaftswesens sowie der Verbandspolitik Stellung genommen wird. Des Weiteren erschienen in regelmäßigen Abständen Broschüren und Scripte mit Informationen sowohl zur Arbeit des Verbandes und seinen Fachvereinigungen als auch zu den Mitgliedsgenossenschaften einschließlich ihrer Rechtsform.

Mit der Veranstaltung von PRESSETAGEN, die seit 1993 auf der Ebene der damals neu gebildeten Kreise durchgeführt wurden, erhielten die Genossenschaften die Möglichkeit einer Selbstdarstellung und eigenen Öffentlichkeitsarbeit. Insbesondere konnten die Genossenschaftsmitglieder direkte Kontakte mit den Medienvertretern knüpfen, was sich in einer entsprechend positiven Darstellung vor allem in den lokalen Medien niederschlug. Daneben wurden Verbundtage zu spezifischen Schwerpunkten, jährlich stattfindende WIRTSCHAFTSTAGE sowie auch PARLAMENTARISCHE ABENDE mit Parteien bzw. Fraktionen veranstaltet. Zur Förderung einer breitenwirksamen Darstellung war der GVS auch regelmäßig auf Ausstellungen, Messen und öffentlichen Kundgebungen vertreten.

Im Ergebnis intensiver Lobbyarbeit sowohl in den Gremien auf Landesebene als auch in bundesweit tätigen, politischen bzw. genossenschaftlichen Einrichtungen konnte sich der Verband überdies zu einem anerkannten Gesprächspartner und Repräsentant der Genossenschaftsbewegung entwickeln.



Das Spektrum der Öffentlichkeitsarbeit wurde schließlich auf Maßnahmen zur Pflege der genossenschaftlichen Tradition und Förderung des Genossenschaftswesens ausgedehnt. Wesentliche Schritte waren dabei die Gründung des „Fördervereins Herrmann Schultze Delitzsch und Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens e.V.“ sowie die jährlich stattfindende Gesprächsreihe „DELITZSCHER GESPRÄCHE“, womit insbesondere auch die Zusammenarbeit mit genossenschaftstheoretischen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen ausgebaut werden konnte.

## **2. Die Struktur und Funktionsweise des Verbandes - Indiz für eine effektive Verbandsarbeit**

Eines der wesentlichsten Faktoren zur Bestimmung der Effizienz der Verbandsarbeit ist dessen innere Struktur, welche sich maßgeblich an der Einhaltung des genossenschaftlichen Ideals einer Basisdemokratie im Rahmen des Entscheidungsfindungs- und Willensbildungsprozesses ausrichten sollte. Damit eng verbunden gilt es ferner, einen optimalen Ausgleich von Divergenzen bei der verbandlichen Aufgabenerfüllung aufgrund unterschiedlicher Interessen auf der Ebene der Mitgliedsgenossenschaften, bedingt durch die unterschiedlichen Sparten bzw. Mitgliedergrößen und Eigenkapitalausstattung, herzustellen.

Der Aufbau von demokratischen Strukturen, in denen die Willensbildung von unten nach oben erfolgt, kann sich indes nur durch eine aktive Beteiligung der Mitglieder an der verbandsinternen Entscheidungsfindung sowie durch einen ständigen Kommunikationsprozess zwischen dem Verband und seinen Mitgliedern realisiert werden.

## 2.1. Das Verhältnis der Mitglieder zum Verband

Ausgehend vom Kriterium der Aktivität bzw. Passivität der Mitglieder bei der verbandlichen Entscheidungsfindung werden insgesamt drei Verbandstypen, namentlich der mitgliederaktive Verband, der Verbandstyp simultaner Leitungs- und Mitgliederaktivität sowie der leitungsaktive Verband, unterschieden.

Der durch Leitungspassivität gekennzeichnete mitgliederaktive Verbandstyp erscheint nur vermindert funktionsfähig und ist eher als realitätsfern anzusehen. Im Gegensatz dazu gilt der Verbandstyp simultaner Leitungs- und Mitgliederaktivität zwar als optimal funktionsfähig und idealtypisch, dank seines ausgewogenen Gleichgewichtszustandes zwischen der Mitglieder- und der Leitungsebene, was insbesondere durch ein ausgeprägtes Trägerbewusstsein der Mitglieder und der Verbandsführung sowie durch eine ständige kommunikative Beziehung verbunden mit einer kontinuierlichen Abstimmung der Verbandspolitik erreicht wird. In der Realität am häufigsten anzutreffen ist indes aber der leitungsaktive Verbandstyp, welcher im Wesentlichen durch eine Dominanz der Verbandsführung bei der verbandlichen Entscheidungsfindung gekennzeichnet ist. - Die Passivität der Mitglieder ist häufig Folge eines verminderten Trägerbewusstseins bzw. eines Informationsgefälles zwischen ihnen und der Verbandsführung.

Um einen Regionalverband einem der genannten Verbandstypen zuordnen zu können, bedarf es bestimmter Indikatoren, welche darüber Aufschluss geben, in welchem Maß die Mitglieder im Rahmen des Entscheidungsfindungs- und Willensbildungsprozesses bereit sind, am Verbandsleben teilzunehmen oder - mit anderen Worten - inwieweit sie demokra-

tische Strukturen mit Leben füllen. Eines der wesentlichsten Indizien hierfür ist die Intensität der Mitarbeit in den Gremien des Verbandes wie z. B. in den Ausschüssen.

Im Genossenschaftsverband Sachsen ist die Existenz von Ausschüssen in § 25 der Satzung des GVS vorgesehen. Dabei handelt es sich um Fachausschüsse, die mit ihrer Arbeit vor allem die Fachvereinigungen, aber auch die sonstigen Verbandsorgane bei ihrer Arbeit unterstützen sollen, vgl. § 25 I der Satzung des GVS. Entsprechend des satzungsmäßigen Auftrages wurden schon zu Beginn des Jahres 1991 ausgerichtet auf die Tätigkeit der Fachvereinigungen insgesamt vier Fachausschüsse in den Sparten, Kreditgenossenschaften, Raiffeisen Warengenossenschaften, Agrargenossenschaften und Gewerbliche Genossenschaften gebildet.

Über den gesamten Zeitraum der Verbandsarbeit bewegten sich die Mitgliederzahlen in den Ausschüssen je nach Sparte in einem Bereich von zehn bis 20 Mitgliedern. Dabei ist auffallend, dass die Mitgliederzahlen innerhalb der einzelnen Sparten weitestgehend konstant blieben, was insbesondere auf eine breite Anerkennung der Institution des Fachausschusses sowie auf ein damit verbundenes Interesse an der Mitarbeit auf Verbandsebene schließen lässt. Dieser Umstand ließe sich unter anderem dadurch bekräftigen, als durch eine effektive Ausschussarbeit entscheidende Möglichkeiten der Einwirkung auf die Willensbildung des Verbandes geschaffen werden, die wiederum Anreiz für eine aktive Mitarbeit der Mitglieder auf Verbandsebene sind.

In diesem Zusammenhang muss hervorgehoben werden, dass die Tätigkeiten der Fachausschüsse mit der Arbeit der Fachvereinigungen inhalts- und schwerpunktmäßig aufgrund einer wechselseitigen bzw. symbiotischen Art der Kooperation gut aufeinander abgestimmt sind. Neben diesem Umstand spricht im Übrigen auch die Vielfältigkeit der später gegrün-

deten weiteren Ausschüsse und Verbandsgremien - darunter beispielsweise ein Sanierungs-, ein Bankenwerbe- und Bauausschuss sowie verschiedene Beiräte und Tarifkommissionen - für eine effektive Gremienarbeit, die den Mitgliedern ein hohes Maß an Einwirkungsmöglichkeiten auf den verbandlichen Willensbildungsprozess gewährt.

Des Weiteren ist ebenfalls die Rolle des Ehrenamtes unter dem Aspekt der Mitgliederaktivität hervorzuheben. Ein großer Teil der Gremienarbeit im GVS wird im Rahmen ehrenamtlicher Tätigkeit abgewickelt und könnte höchstwahrscheinlich auf eine andere Art und Weise so auch nicht realisiert werden. Das ist ein Anzeichen dafür, dass die Beteiligung am Willensbildungsprozess des Verbandes anhand von Beweggründen erfolgt, die materiellen bzw. finanziellen Interessen übergeordnet sind und somit auch den Nachweis für eine, demokratische Strukturen fördernde Grundintention auf Seiten der Mitglieder erbringen.

Darüber hinaus entwickelte sich ein ausgeprägtes Trägerbewusstsein sowohl auf Verbands- als auch auf Mitgliederebene, das wohl auch dem eigenständigen Weg des GVS in Ostdeutschland und der schwierigen Aufbau- und Überlebensphase des Genossenschaftswesens in Sachsen Rechnung trägt. Immerhin ist der Genossenschaftsverband Sachsen der einzige Verband in Ostdeutschland, der auf eine eigenständige Entwicklung zurück blicken kann. Damit entwickelte sich eine besondere Identifikation der Verbandsmitglieder gegenüber ihrem Verband und dem Genossenschaftswesen überhaupt, welche wiederum in einer gesteigerten Aktivität der Mitglieder entgegen der allgemeinen Entwicklung eines abnehmenden Gemeinschaftssinns und daraus entstehender Mitgliederohnmacht resultiert.

Zusammenfassend lässt sich insgesamt feststellen, dass der

Genossenschaftsverband Sachsen dank der aktiven Arbeit seiner Mitglieder in den Verbandsgremien auf überwiegend ehrenamtlicher Basis bzw. der Existenz eines besonderen Trägerbewusstseins der Gefahr einer Passivität und Entfremdung der Mitglieder entgegenwirken konnte. Er entspricht daher auch mehr dem Verbandstyp simultaner Leitungs- und Mitgliederaktivität als dem Modell des leitungsaktiven Verbandes, wodurch ihm unter dem Aspekt der Mitgliederaktivität das Vorhandensein sowie die Funktionsfähigkeit demokratischer Strukturen bescheinigt werden kann.

## **2.2. Das verbandliche Kommunikationssystem**

Ein weiterer, bedeutender Faktor zur Gewährleistung der Basisdemokratie in Genossenschaftsverbänden ist ein funktionierendes Kommunikationssystem, durch welches die Mitglieder, insbesondere aber die Entscheidungsträger, mit den von ihnen benötigten Informationen versorgt werden. Dadurch wird in erster Linie eine Vermittlung der teils stark divergierenden Interessen der Mitglieder bzw. Koalitionsteilnehmer ermöglicht, um eine Entscheidungsfindung auf einer weitestgehend objektiven Grundlage mit dem Ziel eines verträglichen Ausgleichs dieser Divergenzen bzw. einer optimalen Ausrichtung auf die Interessen der Mitglieder zu erreichen.

Im Rahmen eines verbandlichen Kommunikationssystems werden verschiedene Kommunikationswege unterschieden. Dabei ist grundsätzlich die interne Informationsbeschaffung als allgemeine Verbandsdienstleistung von der externen Informationsbeschaffung zu trennen, welche nicht durch den Verband, sondern mit eigenem Aufwand erfolgt und daher hier nicht weiter behandelt wird.

Die internen Kommunikationswege unterscheiden sich nach den Kommunikationsmitteln, im Einzelnen zwischen der finalen Übermittlung der Informationen auf schriftlichem Wege und den Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Koalitionsteilnehmern, welche zumeist unvermittelt und in mündlicher Form erfolgen.

Eines der grundlegendsten, verbandsinternen Kommunikationsmittel in schriftlicher Form sind die Verbandszeitschrift und der Geschäftsbericht. Die Verbandszeitschrift ist allerdings aufgrund ihrer meist nur monatlichen Erscheinungsweise für den verbandlichen Entscheidungsprozess eher ungeeignet. Sie erfüllt in der Regel vorrangig-repräsentative oder informative, unterrichtende Zwecke. Dieser Umstand lässt sich ebenfalls bei der monatlich erscheinenden Verbandszeitschrift des GVS, dem „Sächsischen Genossenschaftsblatt“ beobachten. Wie bereits dargestellt wurde, ist ihre Hauptfunktion im Wesentlichen dem Bereich der Öffentlichkeitsarbeit zuzuordnen. Sie erfüllt zwar ferner auch den Zweck einer internen, genossenschaftlichen Kommunikation in Verbindung mit unterrichtenden Funktionen - so beispielsweise durch die kontinuierliche Publikation von Entwicklungen, Aktivitäten, Meinungen oder auch verallgemeinerungswürdigen Erfahrungen aus der genossenschaftlichen Praxis -, aber der Gehalt dieser Informationen wirkt sich auf die Entscheidungsfindung eines Mitglieds allerdings nur kaum aus bzw. wenn, dann nur mittelbar.

Das Gleiche gilt im Übrigen auch für den jährlich erscheinenden Jahresbericht.

Weitaus größere Relevanz im Sinne des innerverbandlichen Entscheidungs- und Willensbildungsprozesses besitzt dagegen der Rundschreibendienst. Durch den Einsatz von Rundschreiben kann zum einen im Gegensatz zu periodisch erscheinenden

Medien eine zeitlich und zum anderen auch eine fachlich angepasste Information erfolgen. Insbesondere lässt sich durch die fachliche Ausrichtung die Möglichkeit einer Differenzierung sowie die Schaffung inhaltlicher Tiefe realisieren.

Dementsprechend zeichnet sich auch der Rundschreibendienst des GVS durch eine zeitliche und vor allem fachliche Flexibilität aus. Je nach Inhalt werden allgemeine und fachspezifische Rundschreiben unterschieden. Dabei erfolgt eine nochmalige Differenzierung innerhalb der speziellen Rundschreiben, entweder nach Sachgebieten wie z. B. Prüfungs- oder Rechtsfragen oder nach den einzelnen Fachsparten. In Abhängigkeit dieser Unterteilung werden daraufhin die Interessgruppen und damit gleichzeitig auch der dementsprechende Empfängerkreis bestimmt. Dadurch wird gewährleistet, dass die Verbandsmitglieder aktuell und in benutzergerechter Weise - also ohne Datenüberfluss - informiert werden, sodass eine der grundlegenden Voraussetzungen zur Teilnahme am Entscheidungsprozess im Verband erfüllt ist.

Die Betreuungsarbeit des Verbandes fördert darüber hinaus den Kommunikationsprozess der Verbandsmitglieder untereinander. Auf den von den Fachvereinigungen veranstalteten Treffen, Seminaren und Tagungen sowie auf den PRESSETAGEN oder den beschriebenen Festveranstaltungen und Jubiläen erhalten die Genossenschaften die Möglichkeit, Erfahrungen, Informationen und Meinungen auszutauschen. Dadurch entstehen persönliche Kontakte und Bindungen, die das Identitätsbewusstsein unter den Verbandsmitgliedern und damit auch das Engagement im Rahmen des Willensbildungsprozesses fördern.

Des Weiteren kann durch die interdisziplinäre Form der Kommunikation eine wesentlich nachhaltigere und differenzierte Auswertung der von Verbandsseite zur Verfügung gestellten Informationen erfolgen, was der Funktionsfähigkeit einer Basisdemokratie im Verband nur zuträglich sein kann.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das Kommunikationssystem des GVS bedingt durch die zeitlich und fachlich angepasste Information des Rundschreibendienstes und der zahlreichen, internen Kommunikationsmöglichkeiten eine wichtige Plattform darstellt, den Anforderungen an ein demokratisches System verbunden mit einem bestmöglichen Interessenausgleich innerhalb der einzelnen Sparten zu entsprechen.

Der Nachweis einer aktiven Mitgliederbeteiligung im Rahmen des Willensbildungsprozesses auf überwiegend ehrenamtlicher Basis, eines besonderen Trägerbewusstseins sowie eines funktionierenden Kommunikationssystems lässt insgesamt darauf schließen, dass in der Entwicklung des Genossenschaftsverbandes Sachsen die genossenschaftlichen Charakteristika der Demokratie, Identität und des Förderauftrages in entsprechender Weise gewürdigt und vor allem auch umgesetzt wurden. Auf diese Weise konnte der Verband die verbandspolitischen Zielsetzungen nach den Mitgliederinteressen ausrichten. Damit erhielt er seine dienende Funktion als Prüfungsverband und Dienstleister und wirkte dem Problem der Verselbstständigung der Verbandsziele, die mehr oder weniger als Selbstzweck nur noch den Verband als solchen betreffen, entgegen. Desgleichen konnte auf diese Weise oligarchischen Tendenzen vorgebeugt werden, die zwangsläufig zu einer Apathie bzw. sogenannten Ohnmacht der Verbandsmitglieder führt.

Im Ergebnis kann dem Genossenschaftsverband Sachsen anhand der nachgewiesenen demokratischen Elemente eine intakte Funktionsweise und innere Struktur und dementsprechend auch die Effizienz seiner Arbeit bescheinigt werden.



### 3. Die Perspektiven des Verbandes

Wie bereits gezeigt wurde, stellt die eingetragene Genossenschaft eine Rechtsform dar, die in der Marktwirtschaft einen festen Platz eingenommen hat und durchaus als konkurrenzfähig gilt. Hierbei ist vor allem auf die Rolle der Genossenschaft als Partner für den Mittelstand hinzuweisen. Die Genossenschaften erweisen sich in diesem Sinne als gute Finanzpartner bei der Vergabe von mittelstandsorientierten, zinsgünstigen Krediten oder als beachtliche Partner bei einer arbeitsteiligen Produktion bzw. einem gemeinsamen Vertrieb.

Im Sinne des weiter fortschreitenden Prozesses der Globalisierung, welcher insbesondere durch die teils rasante Entwicklung der Kommunikationstechnologien begünstigt wird, muss vor allem auf regionaler Ebene ein rechtsformübergreifendes Zusammengehen und Zusammenwirken erfolgen. Hier ergeben sich neue Chancen für eine kooperative Zusammenarbeit zwischen den bestehenden Produktiv- und Handwerksgenossenschaften. Gleichermäßen bietet sich mit dieser Perspektive für die Handwerksgenossenschaften schon aufgrund der Originalität ihrer Rechtsform die Möglichkeit der Erschließung von Synergieeffekten sowie von Neugründungen. Darüber hinaus wird in Zukunft die Nachfrage nach komplexen Leistungsangeboten im Vordergrund mittelständischer Entwicklung stehen. Hier empfiehlt sich wiederum der Zusammenschluss von unterschiedlichen Unternehmungen zu Genossenschaften, wobei durch den Ausbau von Dienstleistungsnetzwerken im Sinne eines „Facility-Management-System“ die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft auf dem Gebiet des Handwerks eine durchaus ernst zu nehmende Alternative bietet.

Anhand dieser und anderer Aufgaben definiert sich der Genossenschaftsverband Sachsen als eine genossenschaftlich förderliche Einrichtung, da die Genossenschaften auch in Zukunft neben der Zusammenarbeit auf der Primärstufe vor allem auch auf starke genossenschaftliche Verbundpartner angewiesen sind. Insofern steht für den Genossenschaftsverband Sachsen auch weiterhin die Bündelung der Kräfte im Vordergrund verbandspolitischer Arbeit.

Eine Realisierung dieses Ziels wird aber nur möglich sein, wenn Prüfung, Beratung und Lobbyarbeit wie bisher als eine Einheit begriffen werden und sich dadurch der Genossenschaftsverband Sachsen auch weiterhin von den reinen Prüfungsverbänden unterscheiden wird.

Ferner stellt sich der Genossenschaftsverband Sachsen zur Aufgabe, zukünftig vermehrt unter dem Blickwinkel der Kooperation mit anderen Genossenschaftsverbänden, aber auch mit berufsständischen Verbänden und Organisationen, eine neue Kultur des Zusammenwirkens auf einer, den Genossenschaften übergeordneten Ebene zu schaffen. Diese Entwicklung soll dem Mittelstand bzw. den dazugehörigen Genossenschaften letztlich ihre Zukunft vor dem Hintergrund zunehmender Internationalisierung der Wirtschaft und der Einführung des Euro sichern.

Ein erster Schritt auf diesem Weg war die Kooperation mit dem Genossenschaftsverband Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen e.V. Frankfurt, deren Vertragsunterzeichnung am 5. Mai 2000 erfolgte.

Über die Ebene der Kooperation hinaus, nahmen die Kooperationspartner im Anschluss zudem auch Fusionsverhandlungen mit einander auf, was im Ergebnis allerdings durch den ablehnenden Beschluss des Verbandsrates des Genossenschaftsverbandes Sachsen vom 14.11.2001 zunächst scheiterte.

Eine Fusion von Regionalverbänden kann indessen im Hinblick auf die hierdurch ermöglichte, rationellere Ausnutzung der besonderen Stärken und Ressourcen der fusionierenden Verbände im Rahmen einer strategisch zentralen und operativ dezentralen Aufteilung der Verbandsarbeit, vor allem unter dem Blickwinkel der zunehmenden Komplexität der Märkte eine durchaus sinnvolle Alternative darstellen. Zumindest scheint sich auf bundesweiter Ebene ein dahingehender Trend abzuzeichnen.

Neben den Chancen und Vorteilen, die eine Fusion bietet, existieren aber auch eine Reihe von Gefahren, denen man bereits im Vorfeld der Verschmelzung der Verbände entgegenwirken kann.

Eine Fusion von Regionalverbänden ist zwangsläufig mit der Ausdehnung des Verbandsgebietes, einem Anstieg der Mitgliederzahlen und einer dementsprechenden Vergrößerung der Verbandsstrukturen verbunden. Das hat insbesondere zur Folge, dass die vom Verband zu erfüllenden Aufgaben komplexer und vielschichtiger werden. Dieser Umstand wirkt sich vor allem auch auf die Arbeit in den Verbandsorganen aus, deren Realisierung infolge der erhöhten Anforderungen kaum noch auf nebenamtlicher, geschweige denn auf ehrenamtlicher Basis möglich sein wird. Hieraus kann ein gespanntes Verhältnis zwischen den ehrenamtlichen und den hauptamtlichen Mitarbeitern entstehen, welche vielfach infolge höherer Sachkenntnis, eines Informationsvorsprungs bzw. einer größeren Intensität der Problembearbeitung eine dominierende Stellung einnehmen. - Mit der Fusion zweier Regionalverbände entsteht also die Gefahr einer Ablösung des Ehrenamtes durch eine hauptamtliche bzw. professionelle Belegschaft, was wiederum die Entstehung einer Machtakkumulation im Sinne einer hauptamtlichen Einwirkungsmög-

lichkeit auf die Operationalisierung der Verbandsziele in Verbindung mit oligarchischen Tendenzen zur Folge haben kann. Mithin bestünde gleichermaßen die Gefahr, dass sich durch eine derartige Entwicklung die verbandspolitischen Zielsetzungen einem Selbstzweck folgend verselbstständig würden, wodurch die nach den Mitgliederinteressen ausgerichtete dienende Funktion des Regionalverbandes verloren wäre. Im Ergebnis könnte sich der fusionierte Verband unter Verlust eines Gemeinschaftssinns bzw. Trägerbewusstseins von seinen Mitgliedern entfernen.

Ein weiteres Problem besteht auch im Hinblick auf den Erhalt regionaler Strukturen und Charakteristiken. Eine Verschmelzung von Regionalverbänden kann bedingt durch die territoriale Ausdehnung einen Abbau regionaler Strukturen, verbunden mit einer erschwerten Berücksichtigung der Besonderheiten der Regionen bzw. der Gefahr des Verlustes regionaler Identität bedeuten. Gerade die in Sachsen gewachsene Vielfalt genossenschaftlicher Rechtsformen könnte sich durch eine Fusion wieder rückläufig entwickeln. Dabei wäre insbesondere der Bestand der spezifischen Genossenschaftsformen gefährdet wie z. B. die Agrargenossenschaften in ihrer Eigenschaft als Mehrfamilien-Betriebe im Agrarbereich oder die Gewerblichen Produktivgenossenschaften, welche sich, begleitet durch die umfassende Betreuungs- und vor allem Lobbyarbeit des Genossenschaftsverbandes Sachsen, im sächsischen und ostthüringischen Raum überaus gut behaupten konnten.

Sollte es tatsächlich im Rahmen einer Fusion mit einem anderen Regionalverband zu einem Abbau regionaler Strukturen bzw. zu einem Rückgang der genossenschaftlichen Vielfalt in Sachsen und Ostthüringen kommen, wäre letztendlich auch ein Teil der mehr als zehnjährige Arbeit des sächsischen Genossenschaftsverbandes in Frage gestellt.

Insofern bietet es sich an, im Rahmen der Fusion von zwei Verbänden, Ausgleichsmechanismen zu schaffen, die der Verwirklichung der genannten Gefahren entgegenwirken.

Eine Möglichkeit wäre zum einen die Schaffung fester und standardisierter Kommunikationswege. Durch ein ausgebaut und vor allem schnelles Kommunikationsnetz rücken die zum Teil weit von einander entfernten Mitgliedsgenossenschaften des vergrößerten Verbandsgebietes näher zusammen, was unter Umständen ein erhöhtes Identitäts- und Trägerbewusstsein bewirken kann.

Ein solches Vorhaben ließe sich beispielsweise durch die Ausnutzung der mittlerweile weit fortgeschrittenen Möglichkeiten im EDV- bzw. im Online-Bereich realisieren.

Hierbei ist aber zu berücksichtigen, dass sich durch eine verbesserte Vernetzung der Genossenschaften keine Institutionen bzw. Ansprechpartner vor Ort ersetzen lassen. Würde man durch eine Fusion die in Sachsen und Ostthüringen bisher geschaffenen regionalen Verbandsstrukturen, welche sich insbesondere durch ihre Dezentralität im operativen Sinne auszeichnen, plötzlich aufbrechen oder aus Rationalisierungsgründen sogar zentralisieren, sind negative Auswirkungen auf das bisher geschaffene Demokratieverständnis und Identitätsbewusstsein der Mitglieder im Verbandsgebiet nicht auszuschließen.

Zur Lösung für dieses Problem könnte man den fusionierten Verbänden einen zweiten Hauptsitz zuordnen, der beispielsweise in Sachsen verbleibt. Mit der Schaffung eines zweiten Hauptsitzes wäre aber insgesamt der Sinn einer Fusion in Frage gestellt, da hierdurch ein Großteil der gewollten Rationalisierungseffekte allein schon aufgrund zwangsläufiger Koordinationschwierigkeiten ausbleiben würde.

Wesentlich sinnvoller wäre in diesem Zusammenhang daher die Schaffung von dezentralen Kompetenzzentren in Sachsen

und Ostthüringen. Diese Kompetenzzentren erledigen dann genau die Aufgaben, bei denen die Effizienz ihrer Ausführung maßgeblich von der territorialen Bindung abhängt.

In Anbetracht dieser Idee existieren seit dem Jahr 2000 beim Genossenschaftsverband Sachsen bereits Konzeptionen, die ein Angebot von derartigen Aufgaben, sogenannten Kernleistungen, vor Ort ermöglichen sollen. Dazu zählen insbesondere die Prüfung, die betriebswirtschaftliche Beratung, die Betreuung, die Rechts- und Steuerberatung, die Bildungstätigkeit sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Durch die Schaffung von derartigen, regionalen Kompetenzzentren ließe sich immerhin im Falle einer Fusion eine Kontinuität der sächsischen Verbandsarbeit und dementsprechend auch der Erhalt der regionalen Identität und Besonderheiten bewirken.

Insgesamt bleibt zu hoffen, dass an die in dieser Arbeit dargestellte, mehr als zehnjährige positive Entwicklung des Genossenschaftsverbandes Sachsen durch eine entsprechende Würdigung und den Fortbestand des bisher Erreichten auch in Zukunft angeknüpft werden kann.

## Ausblick für das Jahr 2003

*Von Dietmar Berger, Verbandsdirektor des Genossenschaftsverbandes Sachsen*

Das war stets so: Immer am Beginn eines neuen Jahres fallen die Worte von „einer besonderen Herausforderung“. Für die Genossenschaften in Sachsen und Ostthüringen gilt die Feststellung auch, und sie gilt wiederum nicht.

Denn: Wir haben es in unserer Genossenschaftsorganisation von Anfang an mit besonderen Herausforderungen zu tun gehabt. Die erste genossenschaftliche Verbandsgründung in der damaligen DDR, der BHG-Verband Sachsen am 30. Januar 1990 zählt ebenso dazu wie die Bündelung der Kräfte durch die Bildung des Genossenschaftsverbandes Sachsen am 19. Dezember des gleichen Jahres.

Und das Jahr 1995 gehört dazu. Seit jenem Jahr war der Genossenschaftsverband Sachsen wirklich nur noch der einzige selbstständige Genossenschaftsverband in den neuen Bundesländern. Auch diese Herausforderung und damit ostdeutsche Stimme in der konservativ geprägten deutschen Genossenschaftsorganisation zu sein, haben wir angenommen.

Eigentlich war jedes Jahr seit 1989/90 eine ganz besondere Herausforderung. Wir haben es uns in den Jahren nicht leicht gemacht und man(!) hat es uns nicht leicht gemacht.

Die Diskussion um die Zukunftsfähigkeit selbstständiger Verbandsstrukturen in Sachsen und Ostthüringen war unter den vielen Herausforderungen ein ständiger - meist von außen (West) - aufgedrückter Wegbegleiter, der Nerven und Kraft gekostet und ab und an Inhalte leistungsfähiger Verbandsarbeit überlagert hat. Besonders manche Spitzenverbände waren in dieser Frage stets aktiv.

Prüfung, Beratung, Bildung und Interessenvertretung auf hohem fachlichen Niveau und mit finanzierbarem Aufwand in der Region verwurzelt und dem Problembewusstsein für die objektiv gegebenen Rahmenbedingungen - das war und das ist die Aufgabe unseres Verbandes. Darauf haben die uns angeschlossenen Genossenschaften Anspruch, dafür haben sie unseren gemeinsamen Verband 1990 gegründet und trotz manchmal widriger Umstände und extremer Wettbewerbssituation die Treue gehalten.

Aber: Treue erwächst nicht nur aus den Erfahrungen der Vergangenheit, sondern mehr noch mit Erwartungen für die Zukunft.

Im Jahre 2003 stehen wir erneut vor besonderen Herausforderungen, die vor uns noch kein regionaler Genossenschaftsverband bewältigen musste. Tragende Säulen unseres Verbandes waren bekanntlich von Anfang an die Volksbanken und Raiffeisenbanken und, für uns besonders typisch, die Raiffeisen Warengenossenschaften, die gewerblichen Waren-, Dienstleistungs- und Produktivgenossenschaften, die Agrargenossenschaften sowie die ländlich geprägten Vermarktungsgenossenschaften. Das wird nach dem Willen der Mitglieder und ihrer Vertreter im Verbandsrat so bleiben und sich dennoch verändern.

Bleiben, weil der Verbandsrat in großer Einmütigkeit und damit einstimmig den Erhalt und die Fortentwicklung des Genossenschaftsverbandes Sachsen als Verband der Produktivgenossenschaften in Landwirtschaft, Gewerbe und Handwerk, der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften und produzierenden genossenschaftlichen Einrichtungen beschlossen hat. Ändern, weil gleichzeitig der geradlinige Weg der Volksbanken und Raiffeisenbanken für eine auch zukünftig hoch qualifizierte Prüfung und Beratung in den Verbandsstrukturen des Genossenschaftsverbandes Frankfurt e.V. ab 01.01.2004 eröffnet wird.



Gerade für die kleine Gruppe der Kreditgenossenschaften garantiert dieser Weg, dass durch die Bündelung der Kräfte langfristig und mit hoher wirtschaftlicher Effizienz die Marktbearbeitung und die Risikosteuerung in einer großen (kreditwirtschaftlichen) Gemeinschaft gesichert werden kann. Dies ist realistischweise in der Kleinheit unserer Gruppe im Genossenschaftsverband Sachsen bereits mittelfristig wirtschaftlich nicht in dem erforderlichen Maße möglich.

Der Genossenschaftsverband Sachsen will seine unbestreitbaren Kompetenzen bei Prüfung, Beratung, Bildung, Betreuung und Interessenvertretung im nichtkreditwirtschaftlichen Genossenschaftssektor nunmehr noch konzentrierter und effizienter sichern und ausbauen können. Damit entsprechen wir den Interessen der Genossenschaften in den nichtkreditwirtschaftlichen Bereichen und unserer Partner, Freunde und Weggefährten in Verbänden, Kammern und in der Politik.

Der Genossenschaftsverband Frankfurt e.V. wird die wirtschaftliche Basis des Genossenschaftsverbandes Sachsen durch faire Lösung mit befördern. Für uns Ausdruck der Ernsthaftigkeit partnerschaftlichen Miteinanders - trotz oder gerade mancher Irrungen und Wirrungen in der Vergangenheit.

Trotzdem! Auch in agrar-, warenwirtschaftlichen und gewerblichen Verbandsbereichen wird es ohne die Bündelung der Kräfte bei Beachtung regionaler (ost-)spezifischer Gegebenheiten nicht gehen. Die Herausforderungen an eine qualifizierte genossenschaftliche Prüfung bei Sicherung der notwendigen Qualitätsstandards, die Herausforderungen an eine komplexe Beratung und vielfältige bedarfsgerechte Dienstleistungen und die erforderliche spezifische Interessenvertretung hiesiger Genossenschaftsgruppen und/oder Berufsgruppen werden bleiben.

Mittelstandsfördernde Rahmenbedingungen mit besonderem Schwerpunkt kleiner ostdeutscher Unternehmen und Hand-

werksbetriebe, gezielte Ansiedlungspolitik und Stopp der Abwanderung junger Menschen, langfristige und verlässliche Rahmenbedingungen für die Landwirtschaft und ihre besonderen Strukturen durch die EU, aber eben auch durch die nationale und sächsische Agrarpolitik stehen dafür beispielhaft. Gerade Letztere ist ja meist öffentlich geprägt vom Hinweis auf eine verfehlte nationale Agrarpolitik, um davon abzulenken, was in Sachsen in Zusammenhang mit der Überprüfung der Vermögensauseinandersetzung und der Umwandlung von LPG in Mehr-Familien-Betrieben im Lande angezettelt wird.

Nur ein hiesiger Verband mit regionaler Vergangenheit und Gegenwart kann zukünftige Herausforderungen bewältigen. Die Erfahrungen der letzten Jahre beweisen das anschaulich. Der Genossenschaftsverband Sachsen und damit seine vier Genossenschaftsgruppen stehen für eine Bündelung genossenschaftlicher Kräfte im mitteleutschen Raum. Ein mitteleutscher Genossenschaftsverband in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen für alle Genossenschaftsgruppen und als Partner einer starken regionalen kreditwirtschaftlichen Gruppe beim Genossenschaftsverband Frankfurt e.V. stellt für uns eine klare und erreichbare Herausforderung dar, die zielführend sein wird.

Dazu brauchen wir Mitstreiter. Insbesondere die, mit denen uns teilweise seit Jahren Kooperationsverträge verbinden. Mitstreiter, die nicht die Branche, sondern die Rechtsform in den Mittelpunkt stellen. Gerade der Genossenschaftsverband Sachsen hat seit zwölf Jahren bewiesen, dass Branchenvielfalt innerhalb eines genossenschaftlichen Verbandes zu händeln ist, und zwar erfolgreich.

Wir brauchen aber auch und gerade eine enge Bindung der sächsischen und ostthüringischen Genossenschaften zum Verband und Leistungsfähigkeit, Berechenbarkeit und Wirtschaftlichkeit des Verbandes im Verhältnis zu den Genossenschaften.

Auf unserem eigenständigen Weg erwarten wir auch verlässliche Partner im Land, mit denen der Genossenschaftsverband Sachsen seit Jahren seinerseits konstruktiv zusammenarbeitet. Unterstützung durch den Sächsischen Landesbauernverband (und den Thüringer Bauernverband), den Sächsischen Handwerkstag und den Gesamtverband des Sächsischen Handwerks, das RKW Sachsen gehören dazu wie die aktive Begleitung durch die Politik, die Ministerien und Ämter. Letztlich sind auch die genossenschaftlichen Spitzenverbände gefordert.

Wenn wir 1990 kleinmütig gewesen wären, hätte es unseren Verband überhaupt nicht gegeben. Wir wären um ein großes Stück Selbstbewusstsein und viele Erfahrungen ärmer.

Insofern sollte für 2003 klar sein, dass wir auch die neuen Herausforderungen bewältigen werden und im besten Sinne des Wortes Partner genossenschaftlicher Unternehmen bleiben: Bei der Begleitung der Kreditgenossenschaften auf ihrem zukunftsfähigen Weg, bei der Fortentwicklung des Genossenschaftsverbandes Sachsen als genossenschaftliches eigenständiges Kompetenzzentrum in Sachsen und in anderen neuen Bundesländern im Konzert mit Fachprüfungsverbänden, die das Gleiche wollen.

Getreu dem Grundsatz des Genossenschaftspioniers Hermann Schulze-Delitzsch: „Was Du nicht allein vermagst, dazu verbinde Dich mit anderen, die das Gleiche wollen.“

# „Wir warten auf den Mitteldeutschen Genossenschaftsverband“

*Stimmen von Prominenten*

## **Der Genossenschaftsgedanke ist eine ständige Herausforderung**

*Dr. Rolf Jähmichen, Mitglied des Sächsischen Landtages, CDU-Fraktion, Mitglied des Europaausschusses, Staatsminister a.D.*

Ein kluger Mann hat einmal gesagt, Genossenschaften seien nur etwas für schlechte Zeiten. Die Wirklichkeit zeigt, Genossenschaften sind praktizierte Demokratie. Zwischen sozialistischem Missbrauch zur Enteignung von Privateigentum und kapitalistischem Unternehmertum brauchen wir den praktizierten Genossenschaftsgedanken für die Bewältigung der gesellschaftlichen Zukunftsaufgaben mehr denn je. Also: Nicht weniger, sondern mehr Genossenschaften, gerade auch im Dienstleistungsbereich! Dazu gehört auch Lobbyarbeit, also ein Verband als Interessenvertretung - und natürlich ein „Genossenschaftsblatt“. Wir warten auf den Mitteldeutschen Genossenschaftsverband - in demokratischer Verantwortung, aber bitte ohne öffentlich ausgetragene Verbandsquerelen. Verbandsarbeit darf nicht bei Interessenvertretung der Verbandsmitglieder stehen bleiben, sondern muss sich einbringen für das Gemeinwohl, eben für die Grundideen genossenschaftlicher Demokratie. Die Öffentlichkeit wartet auf die Stimme der mitteldeutschen Genossenschaften!

## **Verband könnte für viele als Beispiel gelten**

*Dietrich Hamann, Präsident des Gesamtverbandes des sächsischen Handwerks, Vizepräsident des Sächsischen Handwerks-tages*

Der Mitteldeutsche Genossenschaftsverband ist auf dem besten Weg seinem Namen gerecht zu werden. Mitteldeutschland steht für Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Diese Region stand in Deutschland immer für Innovation, Tatkraft und Zukunftsdenken. Leider haben 40 Jahre DDR der Entwicklung dieser Region nachhaltig geschadet. Ein Wirtschaftssystem, wie das in der DDR, unterband leider viele gute Vorsätze und Ideen.

Der Neubeginn nach der Wende, von vielen sehr euphorisch gesehen, hat nicht alle Erwartungen erfüllt, und dennoch muss festgestellt werden, dass extrem viel Positives geschehen ist. Das Pflänzchen Wirtschaft beginnt zu wachsen und erste Früchte zu tragen.

Sicher ist der Genossenschaftsverband einer der Verbände, der es besonders schwer hatte. Dabei denke ich an die Auflösung vieler ELG genauso wie an die Problematik der landwirtschaftlichen Genossenschaften. Dennoch glaube ich, dass der Genossenschaftsgedanke in der Zukunft seine wesentliche Bedeutung zurück erlangt.

Genossenschaft bedeutet faire Konzentration zur Erlangung wirtschaftlicher Vorteile im Einkauf oder in der Vermarktung. Genossenschaft bedeutet Unterstützung von schwächeren Mitgliedern und Verbesserung ihrer Situation. Genossenschaft bedeutet Beratung und Begleitung in der Entwicklung, unter Beachtung der regionalen Besonderheiten. Letztlich bedeutet Genossenschaft Freundschaft und Zusammengehörigkeit.

Als Präsident des Gesamtverbandes des sächsischen Handwerks bewundere ich den Mut, den der Genossenschaftsverband bei seiner Entwicklung hatte und hat. Er könnte für viele als Beispiel gelten, auch im Handwerk.

### **Chance, ostdeutsche Interessen schlagkräftig zu vertreten**

*Volker Menzel, Referatsleiter Handwerk, Kammeraufsicht, Gewerberecht, Preisrecht, Verbraucherfragen im Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit*

Es ist immer richtig, über den eigenen Kirchturm hinauszuschauen und Verbündete zu suchen. Darum wünsche ich Ihnen für das Vorhaben, branchenübergreifend die Zusammenarbeit mit Thüringen und Sachsen/Anhalt zu vertiefen, viel Erfolg. Ein Mitteldeutscher Genossenschaftsverband bietet die Chance, ostdeutsche Interessen zu bündeln und sie schlagkräftig zu vertreten.

Gleichzeitig gehen Sie Ihren Mitgliedsunternehmen mit gutem Beispiel voran: Sinnvolle Netzwerke stärken den Einzelnen und erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit. Die genossenschaftliche Rechtsform als Unternehmensverbindung bietet dafür eine gute Grundlage.

Ein Mitteldeutscher Genossenschaftsverband wird den Meinungsaustausch voranbringen und der sächsischen Mittelstandspolitik neue Impulse und Anregungen geben. In diesem Sinne wünsche ich gutes Gelingen!

## Zum Autor:

**Hendrik Schade,  
Jahrgang 1976,  
Jurist**



Nach dem Abitur von 1996 bis 2001 Studium der Rechtswissenschaft an der Universität Potsdam. Während dieser Zeit Mitglied im Fachschaftsrat der Juristischen Fakultät und im Studentenrat der Universität Potsdam. Zudem seit 1998 Tätigkeiten am Lehrstuhl von Professor Dr. Steding und als Fachtutor um Bereich Zivilrecht.

2001 Erstes Juristisches Staatsexamen; anschließen Beginn des Referendariats im Land Brandenburg.

## **In dieser Schriftenreihe sind bisher erschienen:**

- Heft 1**            **Prof. Dr. Rolf Steding:**  
**Der Vorsprung der GmbH vor der eG –**  
**ein später Sieg Oechelhäusers über Schulze-Delitzsch?**  
Delitzsch 1999
- Heft 2**            **Günter Wagner:**  
**Hermann Schulze-Delitzsch.**  
**Leben und Wirken in seiner Geburtsstadt**  
**– Ein Rückblick anlässlich des 150. Gründungsjahres des Delitzscher Vorschussvereins –**  
Delitzsch 2000
- Heft 3**            **Dr. Walter Koch:**  
**Und sie konnten nicht zueinander kommen.**  
**Das Verhältnis zwischen Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen.**  
Delitzsch 2000
- Heft 4**            **Prof. Dr. Johann Brazda, Dr. Michael Thöndl:**  
**Spuren von Hermann Schulze-Delitzsch**  
**in Österreich**  
Delitzsch 2001
- Heft 5**            **Prof. Dr. Jürgen Zerche:**  
**Die sozialpolitischen Ansätze im Leben und Werk von**  
**Hermann Schulze-Delitzsch**  
**– Darstellung und kritische Würdigung –**  
Delitzsch 2001



**Heft 6**

**Christel Moltrecht:**

**Ein Jahrhundert Traditionspflege für  
Hermann Schulze-Delitzsch**

**– Die Gedenkstätte Kreuzgasse 10 –**

Delitzsch 2002





Förderverein Hermann Schulze-Delitzsch  
und Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens e.V.  
Kreuzgasse 10  
04509 DELITZSCH

## Mitgliedschaft Förderverein

Wir wollen/Ich will Mitglied des Fördervereins Hermann Schulze-Delitzsch werden.

Mitglied als  natürliche Person (25,- € Jahresbeitrag) oder  
 juristische Person (50,- € Jahresbeitrag)

Wir wollen die Arbeit des Fördervereins mit einer Spende von \_\_\_\_\_ unterstützen.

Genossenschaft/  
Einrichtung: \_\_\_\_\_

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Adresse:

\_\_\_\_\_  
Straße

\_\_\_\_\_  
PLZ, Ort

Telefon:

\_\_\_\_\_  
Telefax: \_\_\_\_\_

Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift(en)

# Notizen



Schriftenreihe.  
Förderverein Hermann Schulze-Delitzsch und  
Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens e.V.  
Heft 7

**ISSN 1615-181X**

Herausgeber:  
Vorstand und Kuratorium des  
Fördervereins Hermann Schulze-Delitzsch und  
Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens e.V.  
Kreuzgasse 10, 04509 Delitzsch