



# **Nachhaltige Zukunftssicherung durch genossenschaftliches Wirtschaften**

Eine Publikation der  
Hermann-Schulze-Delitzsch-Gesellschaft  
zum Ende des UN-Jahres der  
Genossenschaften 2012

Walter Vogt

**Schriftenreihe Heft 20**

Impressum:

Schriftenreihe.

Deutsche Hermann-Schulze-Delitzsch-Gesellschaft e. V.  
Heft 20, Delitzsch 2013

ISSN 1615-181 X

Herausgeber:

Deutsche Hermann-Schulze-Delitzsch-Gesellschaft  
Kreuzgasse 10, 04509 Delitzsch,  
Internet: [www.schulze-delitzsch-gesellschaft.de](http://www.schulze-delitzsch-gesellschaft.de)

Satz: Presse-Service-Team, Chemnitz

Druck: Wagner Digitaldruck und Medien GmbH

August-Bebel-Straße 12, 01683 Nossen

Telefon: (03 52 42) 6 69 00, Telefax: (03 52 42) 6 69 09

E-Mail: [service@wagnerdigital.de](mailto:service@wagnerdigital.de)

Internet: [www.wagnerdigital.de](http://www.wagnerdigital.de)

Nachhaltige Zukunftssicherung  
durch genossenschaftliches  
Wirtschaften

Eine Publikation der  
Deutschen Hermann-Schulze-Delitzsch-Gesellschaft  
zum Ende des UN-Jahres der  
Genossenschaften 2012

Walter Vogt

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort des Verfassers                                                                             | 9         |
| Einleitung                                                                                         | 11        |
| <b>1. Genossenschaften: Historie, Grundlagen, Abgrenzung</b>                                       | <b>12</b> |
| 1.1 Historie: Die genossenschaftlichen Gründerväter                                                | 13        |
| 1.1.1 Exkurs 1: Die Genossenschaftshistorie außerhalb Deutschlands                                 | 17        |
| 1.2 Gesetzliche Grundlage: Das Genossenschaftsgesetz                                               | 20        |
| 1.3 Die Satzung: Der jeweilige Förderzweck                                                         | 21        |
| 1.4 Flexibler Ein- und Austritt: Ein wesentlicher Vorteil                                          | 23        |
| 1.5 Die Prüfung der Genossenschaften: Garant für Stabilität                                        | 24        |
| <b>2. Anders Wirtschaften: Die grundlegenden Ideen des genossenschaftlichen Wirtschaftsmodells</b> | <b>26</b> |
| 2.1 Die Basis: Schulze Delitzschs, Grundregeln genossenschaftlichen Verhaltens                     | 26        |
| 2.2 Die deutschen Genossenschaften: Vier genossenschaftliche Prinzipien                            | 27        |
| 2.2.1 Das Identitätsprinzip: Das wesentliche Abgrenzungsmerkmal                                    | 28        |
| 2.2.2 Das Förderprinzip: Das Wesen der Genossenschaft                                              | 28        |
| 2.2.2.1 Abgrenzung der Mitglieder: Mitglied ist nicht gleich Mitglied                              | 30        |
| 2.2.2.2 Der Mitgliederwert: ‚Member-Value‘ versus Shareholder-Value                                | 33        |
| 2.2.3 Das Demokratieprinzip: Willensbildung und Kontrolle                                          | 36        |
| 2.2.3.1 Exkurs 2: Die Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 1973                                 | 37        |

|           |                                                                                                       |           |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.4     | Das Solidaritätsprinzip:<br>Der Genossenschaftsgeist                                                  | 38        |
| 2.3       | Die Stellung der Organe: Selbstorganschaft                                                            | 39        |
| 2.3.1     | Der Vorstand: Manager des Förderauftrags                                                              | 40        |
| 2.3.2     | Der Aufsichtsrat: Hüter des Förderauftrags                                                            | 42        |
| 2.3.3     | Die Generalversammlung: Willensbildung<br>und Entscheidung                                            | 43        |
| 2.4       | Statt anonymen Kapitalverkehr:<br>Stabiler Kapitalerhalt                                              | 45        |
| 2.5       | Genossenschaften wirtschaften ‚anders‘:<br>Bestimmungsfaktoren                                        | 46        |
| 2.5.1     | Bodenständigkeit: Aus der Region,<br>für die Region                                                   | 46        |
| 2.5.2     | Genossenschaftliche Geschäftsmodelle:<br>Langfristig und transparent                                  | 47        |
| <b>3.</b> | <b>Entwicklung der Genossenschaftsidee in der<br/>gesellschaftlichen Realität: Der aktuelle Stand</b> | <b>48</b> |
| 3.1       | Die genossenschaftliche Organisation:<br>Die traditionellen Sektoren                                  | 49        |
| 3.1.1     | Stark im Verbund: Die Genossenschaftliche<br>FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken                | 51        |
| 3.1.2     | Partner der Landwirtschaft: Die Raiffeisen-,<br>Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften            | 53        |
| 3.1.2.1   | Agrargenossenschaften: Eine Besonderheit<br>in den Neuen Bundesländern                                | 54        |
| 3.1.2.2   | Exkurs 3: Effizienzgewinne durch<br>Kooperation: Der genossenschaftliche Verbund                      | 55        |
| 3.1.3     | Breit gestreut und vielfältig: Die gewerblichen<br>Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften         | 58        |
| 3.1.3.1   | Exkurs 4: Die Zentralen – Kapitalgesellschaft<br>oder noch Genossenschaft?                            | 59        |
| 3.1.3.2   | Exkurs 5: Die Historie der Genossenschaften<br>in der DDR                                             | 61        |
| 3.1.4     | Genossenschaftspioniere: Die<br>Konsumgenossenschaften                                                | 62        |
| 3.1.4.1   | Exkurs 6: Genossenschaften im Dritten Reich:<br>Das Beispiel der Konsumgenossenschaften               | 64        |

|           |                                                                                                              |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.5     | Sicheres und lebenslanges Wohnen:<br>Die Wohnungsbaugenossenschaften                                         | 66        |
| 3.1.5.1   | Exkurs 7: Potenziale<br>zwischen-genossenschaftlicher Kooperation                                            | 69        |
| 3.2       | Genossenschaften außerhalb<br>Deutschlands: Drei Beispiele                                                   | 71        |
| 3.2.1     | Exkurs 8: Die Rechtsform der<br>Europäischen Genossenschaft (SCE)                                            | 73        |
| <b>4.</b> | <b>Neue Genossenschaftsmodelle:<br/>Antworten auf geänderte gesellschaftliche<br/>Herausforderungen</b>      | <b>75</b> |
| 4.1       | Neugründungen von Genossenschaften:<br>Veränderte Problemlagen, neue Ansätze                                 | 76        |
| 4.1.1     | Energiegenossenschaften: Domäne<br>des ländlichen Raums                                                      | 79        |
| 4.1.2     | Staatliche Daseinsvorsorge:<br>Genossenschaften als Option zur<br>Aufrechterhaltung kommunaler Infrastruktur | 83        |
| 4.1.2.1   | Genossenschaften: Förderer von Sport,<br>Kultur und Freizeit                                                 | 84        |
| 4.1.2.2   | Sicherung von Wohnraum: Genossenschaften<br>als Alternative zu Privatisierung und Verödung                   | 86        |
| 4.1.2.3   | Dorfladengenossenschaften: Träger der<br>Nahversorgung                                                       | 91        |
| 4.1.2.3.1 | Exkurs 9: Dorfläden als wirtschaftliche Vereine                                                              | 93        |
| 4.1.2.4   | Kommunale Beteiligung an<br>Genossenschaften: Was zu fordern bleibt                                          | 95        |
| 4.1.3     | Genossenschaften im Bereich des<br>Gesundheitswesens: Mehr Leistung im<br>Sinne der Patienten                | 96        |
| 4.1.4     | Sozialgenossenschaften: Breites Spektrum,<br>breite Handlungsfelder                                          | 98        |
| 4.1.4.1   | Exkurs 10: Sozialgenossenschaften<br>als ein Weg zur Überwindung von<br>Langzeitarbeitslosigkeit?            | 102       |
| 4.1.5     | Handwerker- und Dienstleistungsgenossenschaften:<br>Neubelebung einer alten Tradition                        | 104       |

|           |                                                                                                     |            |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2.      | Die Sicherung von Arbeit und<br>Beschäftigung: Rückbesinnung auf die<br>(Produktiv)Genossenschaft   | 108        |
| 4.2.1     | Mitarbeiterkapitalbeteiligung:<br>Genossenschaftliche Modelle in<br>Unternehmenskrise und Insolvenz | 110        |
| 4.2.1.1   | Genossenschaftliche Unternehmensfortführung:<br>Was zu fordern ist                                  | 112        |
| 4.2.2     | Genossenschaften: Ein Modell für die<br>langfristige Unternehmensnachfolge                          | 114        |
| 4.2.2.1   | Exkurs 11: Unternehmensfortführung<br>als Genossenschaft – das Beispiel der hnGeno                  | 117        |
| 4.2.3     | Zusammenfassung: Die expliziten Vorteile<br>der Genossenschaft für die Beschäftigten                | 119        |
| 4.3       | Fazit: Neue Geschäftsfelder und Potenziale                                                          | 121        |
| <b>5.</b> | <b>Gründung von Genossenschaften:<br/>Hemmnisse und Handlungsbedarfe</b>                            | <b>123</b> |
| 5.1       | Wesentliche Hemmnisse: Drei Kernpunkte                                                              | 124        |
| 5.1.1     | Genossenschaften: Häufig unbekannt<br>und negativ behaftet                                          | 125        |
| 5.1.2     | Genossenschaften: Nur vermeintlich<br>zu bürokratisch                                               | 126        |
| 5.1.2.1   | Exkurs 12: Genossenschaftsgründungen<br>erleichtern – Die Situation im Dezember 2012                | 130        |
| 5.1.3     | Die chronische Unterfinanzierung:<br>Ohne Geld ist alles Nichts                                     | 131        |
| 5.1.4     | Basisdemokratie: Die spezifischen<br>Probleme von Selbsthilfe und Selbstverwaltung                  | 133        |
| 5.2       | Ein Zwischenfazit: Die Risiken der<br>genossenschaftlichen Rechtsform                               | 135        |
| 5.3       | Genossenschaftsgründungen: Chancen<br>und Reformüberlegungen                                        | 137        |
| 5.3.1     | Chancengleichheit herstellen: Ein klares<br>Bekenntnis zur Förderungswürdigkeit<br>der Rechtsform   | 138        |
| 5.3.2     | Rechtsformcharakter betonen:<br>Auch die Verbände sind gefragt                                      | 143        |

|           |                                                                                                        |            |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.2.1   | Exkurs 13: Abbau von Überregulierung –<br>Zwei aktuelle Beispiele                                      | 145        |
| 5.3.3     | Die Akzeptanz und Attraktivität<br>steigern: Ein Auftrag für Schule<br>und Hochschule                  | 148        |
| 5.3.4     | Genossenschaftliche Werte festigen:<br>Anforderungen an Verbände und Berater                           | 152        |
| <b>6.</b> | <b>Perspektive: Einbindung der Genossenschaften<br/>in ein wirtschaftsdemokratisches Gesamtkonzept</b> | <b>155</b> |
| 6.1       | Konjunkturrückgang und Krisen:<br>Genossenschaften zeigen sich stabil                                  | 156        |
| 6.2       | Ein Mehr an Wirtschaftsdemokratie:<br>Die Rolle der Genossenschaften in<br>der Gesamtwirtschaft        | 158        |
| 6.3       | Stärkung der Rechtsform: Mehr<br>Kooperation und Multiplikation                                        | 161        |
| 6.4       | Genossenschaften und Solidarische<br>Ökonomie: Eine Rückbesinnung                                      | 164        |
| 6.5.      | Gewerkschaften und Genossenschaften:<br>Einer Positionsbestimmung                                      | 166        |
| 6.6       | Genossenschaftliche Perspektiven:<br>Was bleibt?                                                       | 177        |
| <b>7.</b> | <b>In Zwanzig Thesen: Zusammenfassung<br/>und Forderungen</b>                                          | <b>181</b> |
| <b>8.</b> | <b>Schlusswort</b>                                                                                     | <b>186</b> |
|           | Abkürzungsverzeichnis                                                                                  | 189        |
|           | Angaben zur verwendeten Literatur                                                                      | 193        |
|           | Endnoten                                                                                               | 206        |



## Vorwort des Verfassers

*Die Vollversammlung der Vereinten Nationen (UN) hatte das Jahr 2012 zum „Internationalen Jahr der Genossenschaften“ deklariert, um damit die herausragende Bedeutung der Rechtsform für eine wirtschaftliche und soziale Entwicklung besonders zu würdigen. Unter dem internationalen Motto "Cooperative Enterprises Build A Better World" (Genossenschaftliche Unternehmen tragen zu einer besseren Welt bei) wurden wesentliche Ziele verbunden. Hierzu gehören:<sup>1</sup>*

- Eine erhöhte öffentliche Wahrnehmung der genossenschaftlichen Rechtsform.*
- Die Förderung der Gründung neuer Genossenschaften.*
- Die Sensibilisierung der Regierungen für eine genossenschaftsförderliche Gesetzgebung.*

*Das Internationale Jahr der Genossenschaften hat damit der Politik, aber auch allen dem Genossenschaftsgedanken nahestehenden Personen, und natürlich den Genossenschaften und ihren Verbänden selbst, eine einmalige Gelegenheit geboten, die genossenschaftlichen Werte in der Öffentlichkeit zu verankern und die Verbreitung der Rechtsform weiter voran zu treiben.*

*Sicherlich kann die Deklaration zum Jahr der Genossenschaften aber auch als ein Ausdruck der zunehmenden Kritik am bestehenden Wirtschaftsmodell gewertet werden. In Zeiten, in denen der Shareholder-Value zum dominierenden Maßstab für die Steuerung von Unternehmen und zur Messung ihres Erfolgs im Sinne der Anteilseigner geworden ist, und diesem Modell scheinbar selbst der durch die Finanz- und Wirtschaftskrise hinterlassene Scherbenhaufen nichts Wesentliches hat anhaben können, ist es erfreulich, dass gerade aber die UN die Genossenschaften eigens ins Blickfeld genommen haben. Sie gehen davon aus, dass Genossenschaften weltweit die Mitwirkung aller Menschen, unabhängig ihres Geschlechts, ihres Alters oder ihres Status an der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung nachhaltig fördern.*

*Möge vorliegende Publikation, die zu einem Großteil auf einer Veröffentlichung des Verfassers für die Abgeordnetengruppe der Parlama-*

*rischen Linken in der SPD-Bundestagsfraktion vom Juni 2011 basiert<sup>2</sup>, ein kleiner Mosaikstein sein, die wohl mit keinem Anderen als mit Hermann Schulze-Delitzsch so in Verbindung gebrachten genossenschaftlichen Werte wieder sichtbar in den Vordergrund zu rücken. Es versteht sich von selbst, dass sie ausschließlich aus Gründen der Lesbarkeit in der männlichen Form gehalten wurde.*

*Die explizit etwas breiter angelegten Ausführungen bearbeiten dabei in konsequenter Gliederung und angereichert mit vertiefenden Exkursen das Thema dennoch dergestalt, dass sowohl Einsteiger als auch Praktiker und politische Akteure rasch konkreten Nutzen ziehen können. Nachdem in den Kapiteln eins bis fünf das deutsche Genossenschaftswesen in seinen wesentlichen Grundzügen, seiner aktuellen Ausprägung, seinen Potenzialen aber auch seines weiterhin nötigen Handlungsbedarfes dargestellt wurde, laden die darauf aufsetzenden Ausführungen in Kapitel 6 zu einem gesellschaftlichen Diskurs ein, welchen Beitrag die Rechtsform in einem ordnungspolitischen Rahmen im Sinne einer wirtschaftsdemokratischeren Ausrichtung nach der Krise einnehmen kann. Denn eines kann schon an dieser Stelle vorweg genommen werden: Genossenschaften wirtschaften ‚anders‘. Und gerade dieses ‚andere‘ Wirtschaften sichert letztlich ihren nachhaltigen Erfolg, indem es bewusst die Bedürfnisse der Menschen in den Vordergrund stellt.*

*Delitzsch, im Dezember 2012*

## Einleitung

Der Genossenschaftsgedanke in Deutschland ist heute weit über 150 Jahre alt. Die Befreiung der Bauern, aufkommende Gewerbefreiheit und die Aufhebung von Zoll- und Handelsschranken bei fortschreitender Industrialisierung (Industrielle Revolution) führte in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zur Verschärfung des Wettbewerbs und zum Aufkommen bis dato unbekannter Wirtschaftszweige. Damit einhergehend kam es aber auch in großem Umfang zu sozialen Brüchen in der Bevölkerung mit der Folge, dass breite Schichten zunehmend verarmten. Seinerzeit war vorwiegend das Proletariat (insbesondere Arbeiter, Handwerker, Tagelöhner sowie die ländliche Bevölkerung) Leidtragender dieser Entwicklung.

Heute haben sich die Rahmenbedingungen indes gewandelt. Dennoch: In ihrem Kern zeigen sich die Probleme kaum verändert – steht doch, damals wie heute, noch immer der Mensch mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt der Betrachtung:

- Um in Zeiten von Globalisierung und Industrialisierung gegenüber Großindustrie und global agierenden Konzernen noch konkurrenzfähig zu sein, müssen die Betriebe in Produktivvermögen investieren. Dafür fehlt es aber gerade kleinen und mittleren Betrieben (KMU) häufig an Eigenkapital. Gelingt es nicht, die Finanzierungslücke zu schließen, drohen Insolvenz und Wegfall von Arbeitsplätzen.
- Sich immer weiter verschärfende Ratingvorgaben und immer neue Finanzrestriktionen strahlen auch auf die Realwirtschaft aus. Fremdkapital ist vielfach aufgrund mangelnder Bonität kaum zu erhalten; und wenn, dann nur zu hohen Zinsen, mit der Folge fehlender Zahlungsmittel für Investitionen. Wachstum stagniert, Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile gehen verloren, nachhaltiges Wirtschaften ist gefährdet.
- Der Wareneinsatz ist teuer. Rohstoffpreise, Material- und Energiekosten steigen kontinuierlich in die Höhe. Preisvorteile können vom Einzelnen allein nicht mehr ausgeschöpft werden. Internationale Global Player gewinnen hingegen immer weiter an Wettbewerbsmacht.
- Auch den Kommunen mangelt es an Einnahmen. Soziale und kulturelle Angebote müssen einem drastischen Spardiktat weichen, die kommunale Infrastruktur schrumpft, staatliche Daseinsvorsorge wird

beschnitten. Leidtragende sind die Bürgerinnen und Bürger, im Weiteren durch Folgeeffekte dann auch die Kommunen selbst.

- Zunehmende Landflucht trifft auf knappes Wohnungsangebot in den industriellen Ballungsräumen mit der Folge überbordender Mieten und weiterer Prekarisierung.<sup>3</sup> Infolge ihrer Finanznot haben sich die Kommunen vielfach bereits von ihrem Tafelsilber (wie z. B. auskömmlicher Wohnraum für breite Schichten der Bevölkerung) getrennt.
- Neben dem Strukturwandel ist auch der demografische Wandel mittlerweile deutlich in der Gesellschaft erkennbar. Ein höheres Lebensalter geht nicht nur mit steigenden Renteneintrittsalter einher, sondern auch mit geänderten Anforderungen im sozialen Bereich.
- Als weiterer Megatrend stellt die Energiewende neue Anforderungen. Die Endlichkeit fossiler Brennstoffe und der Ausstieg aus der Atomenergie lassen umweltbewusste Menschen nach neuen Wegen einer autarken Energieversorgung mittels regenerativer Energiequellen suchen.

Genossenschaften stoßen heute wie damals in diese Lücken. Nicht zuletzt auch weil ihre soliden und seriösen Geschäftsmodelle sie weniger anfällig für Konjunkturschwankungen und Krisen machen, erleben Genossenschaften in jüngerer Zeit einen, freilich noch immer bescheidenen, Aufwind. Trotzdem, das Zeitfenster steht derzeit weiterhin offen, um die Rechtsform noch weiter zu befördern. Dabei ist eine breite gesellschaftliche Auseinandersetzung mit den Genossenschaftsgedanken in der Tat wünschenswert. Denn in Zeiten von Langzeitarbeitslosigkeit und Sozialabbau auf der einen, und ungezügelterm Finanzkapitalismus auf der anderen Seite können gerade Genossenschaften, die seit jeher als „Kinder der Not“ gelten, ihren Stellenwert unterstreichen.

Inwieweit könnte also ein Mehr an genossenschaftlichem Wirtschaften im Rahmen eines wirtschaftsdemokratischen Gesamtkonzepts nach der Finanz- und Wirtschaftskrise zu einer nachhaltigen Zukunftssicherung beitragen? Diese Fragestellung soll in den nachfolgenden Kapiteln unter verschiedenen Blickwinkeln erörtert werden.

## **1. Genossenschaften: Historie, Grundlagen, Abgrenzung**

Das Wesen einer Genossenschaft ergibt sich aus dem Paragraphen 1 Absatz 1 des der Rechtsform eigenen Genossenschaftsgesetzes (GenG) als

einer „Gesellschaft von nicht geschlossener Mitgliederzahl“ mit dem Zweck, „den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern [...].“

Anders als in Kapitalgesellschaften können die Mitglieder in Genossenschaften jederzeit ein- und austreten (wobei die Gesamtzahl der Mitglieder laut Satzung aber begrenzt werden kann). Wichtigstes Abgrenzungsmerkmal gegenüber Handelsgesellschaften ist jedoch der genossenschaftliche Förderauftrag. Gerade aus ihrem gesetzlichen Auftrag zur Mitgliederförderung unterscheidet sich die Genossenschaft von anderen Kooperationsformen, beispielsweise von Vereinen, welche eine Förderung der Allgemeinheit verfolgen oder von Unternehmensformen, die reine Profitinteressen vertreten.

Allerdings präzisiert der Gesetzgeber nicht genauer, was er als Förderung konkret anstrebt und realisiert wissen möchte. Obgleich also das Motiv für die Zugehörigkeit zu einer Genossenschaft die individuelle, jeweils erwartete Förderung ist, so steht es doch allein und ausschließlich der kooperativen Gruppe zu, den Auftrag zur Förderung zu erteilen. Mit dem Zusatz „durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“ macht der Gesetzgeber zugleich das Wie deutlich, nämlich, dass eine Förderung an den Leistungsaustausch zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern gebunden ist.<sup>4</sup> Unternehmensgegenstand einer Genossenschaft sind demnach alle Maßnahmen, mit denen der individuelle Förderzweck erreicht werden soll. Und dieser ergibt sich aus der jeweiligen Satzung der Genossenschaft.

## **1.1 Historie: Die genossenschaftlichen Gründerväter**

Die Genossenschaftsidee hat eine lange und breit gestreute Tradition. Einen exakten Entstehungsort oder -zeitpunkt aber benennen zu wollen, ist kaum möglich. Festgehalten werden kann soviel: Mit der heutigen Rechtsform vergleichbare Unternehmenstypen bildeten sich vor allem im Europa des 19. Jahrhunderts aus unterschiedlichen Entwicklungslinien heraus.<sup>5</sup>

In Deutschland begann die genossenschaftliche Zeitrechnung etwa Mitte des 19. Jahrhunderts. Ihr Wesen bestand darin, eine kleine und solidari-

sche Gruppe von Gleichgesinnten zu bilden mit dem Zweck, die wirtschaftliche Unabhängigkeit und die wirtschaftliche Förderung zu sichern. Damit verbanden sich sowohl Eigen-, als auch Gruppeninteressen. Doch die Gründe für die verschiedenen Genossenschaftszweige waren höchst unterschiedlich: Zins- und Warenwucher auf dem Land, Mangel der Gewerbebetriebe an dinglichen Sicherheiten, hohe Einkaufspreise für Handwerker und Kleinhändler sowie niedrige Löhne der Arbeiter, daneben die Wohnungsnot in den Städten.<sup>6</sup>

Entscheidend für die historische genossenschaftliche Entwicklung war, dass der Gedanke „Wie können wir uns selbst helfen?“ von verantwortungsbewussten Personen aufgegriffen und stetig weiterverfolgt worden ist – allerdings ohne dem Staat hier die entscheidende Rolle zukommen zu lassen! Dabei haben sich in erster Linie folgende Personen Mitte des 19. Jahrhunderts hervor getan:

- Hermann Schulze-Delitzsch (1808 – 1883), eigentlich Hermann Schulze aus Delitzsch, Abgeordneter der Preußischen Nationalversammlung und des Deutschen Reichstags, liberaler Wirtschaftspolitiker und Anwalt. Hervor getan hat er sich als Gründer der ersten ländlichen Spar- und Kreditgenossenschaften („Eilenburger Vorschussverein“ anno 1850), dem Vorläufer für die späteren Volksbanken, und, ein Jahr vorher, mit der „Rohstoff-Assoziation der Schuhmacher“ am 1. Dezember 1849, der ersten gewerblichen Genossenschaft. Er war wesentlicher Autor des späteren Genossenschaftsgesetzes und parallel dazu auch eine treibende Kraft des genossenschaftlichen Verbandswesens.

Primäre Zielgruppe von Schulze-Delitzsch waren kleine und mittlere Gewerbetreibende, deren Existenzen durch die beginnende industrielle Massenproduktion zunehmend bedroht waren. Sein Credo war Eigennutz und Selbsthilfe durch Kooperation. Individuelles Erwerbsstreben sah er vorrangig zu einem eher gemeinnützigen Handeln. Mit seinen Ansichten stand er auch in Opposition zu manchen Theoretikern seiner Zeit wie beispielsweise Ferdinand Lasalle, Karl Marx oder Friedrich Engels – aber auch zu Reichskanzler Otto von Bismarck. Von oben postulierte Genossenschaften widersprachen Schulze-Delitzschs an späterer Stelle beschriebenen Gedanken, dem Dreiklang von Selbsthilfe, Selbstverantwortung<sup>7</sup> und Selbstverwaltung<sup>8</sup>.

Dennoch, zunächst war der Erfolg der neuen Genossenschaften begrenzt. Als Hauptproblem stellte sich, damals wie heute, die Kapitalaufbringung dar. Im Jahr 1850 schlug er daher das Modell einer Kreditgenossenschaft vor, in welcher die Kreditnehmer gleichzeitig Mitglieder waren und mit ihrem gesamten Vermögen für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft haften sollten. Letztlich ermöglichte diese Solidarhaftung, das benötigte Kapital gemeinsam aufzubringen. Diese von den Handwerkern gegründeten Kreditgenossenschaften erhielten bald den Namen „Volksbanken“.<sup>9</sup>

- Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 – 1888): Im Gegensatz zu dem eher liberalen und demokratischen Schulze-Delitzsch war das Handeln Raiffeisens vor allem von seiner christlichen Überzeugung geprägt. Er war Verwaltungsbeamter und Bürgermeister mehrerer kleiner Gemeinden im Westerwald und kannte so die Nöte der Landbevölkerung und Kleinbauern. Raiffeisen zeigte nahezu gleiches Bestreben wie Schulze-Delitzsch, zunächst in der Gründung des „Weyerbuscher Brodvereins“ im Jahr 1846, um die Bewohner seiner Heimatgemeinde vor dem Hungertod zu retten. Dazu gewann er wohlhabende Bauern als Geldgeber für den Verein, der dann Nahrungsmittel gegen Gutscheine an die Bedürftigen ausgab. Nach Einfuhr der Ernte erhielten die Bauern ihr Geld wieder zurück. Im Weiteren gründete er ebenfalls einen Darlehensverein, der wiederum Geld von außen beschaffte und dieses an die Bedürftigen auslieh. Landwirtschaftliche Spar- und Darlehenskassen mit Warengeschäft folgten, in welchen später die Bedürftigen selbst Kreditgeber und Kreditnehmer der Darlehenskasse wurden.

Im Gegensatz zu Schulze-Delitzsch sah Raiffeisens Modell für die größtenteils verarmten ländlichen Mitglieder des Darlehenskassenvereins zunächst keine Dividenden vor. Das Kapital sollte stattdessen mittels Gewinneinbehalt (Thesaurierung) aufgebaut werden. Erst später empfahl er, dass jedes Mitglied auch Eintrittsgeld und Einlagen zu leisten habe. Über die Kreditvergabe hinaus betrieben die neu gegründeten Genossenschaften bald auch den zentralen Einkauf landwirtschaftlicher Waren und Betriebsmittel.<sup>10</sup>

Aus diesen Anfängen wuchsen letztlich die Universalgenossenschaf-

ten, die heutigen Raiffeisenorganisationen, welche im ländlichen Raum nicht mehr wegzudenken sind. Und auch außerhalb Deutschlands arbeiten in weit über hundert Ländern mehr als 900.000 Genossenschaften mit über 500 Millionen Mitgliedern nach Raiffeisens Prinzipien (wobei freilich die strengen Regeln des Gründers längst nicht mehr überall eingehalten werden). So sah Raiffeisen die unentgeltliche ehrenamtliche Arbeit in Genossenschaften als unabdingbar an, Dividenden lehnte er kategorisch ab. In der lokalen Begrenzung, dort, „Wo jeder jeden kennt“, kann die Bonität eines Kreditnehmers am besten eingeschätzt werden – so lautete seine Maxime.<sup>11</sup>

- Wilhelm Haas (1839 – 1913): Wie Raiffeisen war auch Haas Verwaltungsbeamter und so mit den Problemen der Landwirtschaft konfrontiert. Im Gegensatz zu Raiffeisen setzte er sich aber gerade für eine Trennung von genossenschaftlichem Waren- und Kreditgeschäft ein. Für die „Landwirtschaftlichen Konsumvereine“, so wie Haas die Warenbezugsgenossenschaften nannte, gründete er im Jahr 1872 einen eigenständigen Verband, anno 1883 initiierte er dann einen zentralen Genossenschaftsverband für das ländliche Warengeschäft. Neben dem Aufbau des Verbandswesens gehen auf seine Intention auch die späteren genossenschaftlichen Zentralen zurück.<sup>12</sup>
- Viktor Aimé Huber (1800 – 1869): Wissenschaftler und Sozialpolitiker; er ist quasi der erste deutsche Genossenschaftspionier. Ausgehend von seinen Erfahrungen in England, wo er die dortigen theoretischen und praktischen Genossenschaftsmodelle kennenlernte, entwickelte und verbreitete er seine Ideen einerseits von „ökonomischen Assoziationen“ (heute im Wesentlichen die Kreditgenossenschaften) andererseits von „industriellen Assoziationen“ (Vorläufer der heutigen Produktivgenossenschaften) auch in Deutschland. Daneben beschrieb er das Idealbild der Siedlungsgenossenschaft, welches später, unter anderen Vorzeichen, Pate für die neuzeitlichen Gründungen der israelischen Kibuzze galt.<sup>13</sup> In Deutschland gilt er als Begründer der Wohnungsbaugenossenschaften und des sozialen Wohnungsbaus.
- Eduard Pfeiffer (1835 – 1921) und Heinrich Kaufmann (1864 – 1928): Beide prägten gerade die Entwicklung der deutschen Konsumgenos-



senschaften in maßgeblicher Form mit, welche um die Jahrhundertwende einen rasanten Aufschwung erlebten.

Festzuhalten ist: Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen können wohl als zentralen genossenschaftlichen Gründerväter in Deutschland bezeichnet werden. Doch obwohl sie die gleichen Ziele verfolgten, so entsprangen ihre genossenschaftlichen Formen doch aus einem unterschiedlichen Verständnis heraus, was später gar bis zum Bruch der beiden führte. Geblieben sind daraus Parallelstrukturen, welche noch Jahrzehnte überdauern sollten. So wurde beispielsweise die Trennung zwischen Volks- und Raiffeisenbanken erst im Jahr 1971 überwunden, vielerorts bestanden beide Institute noch länger nebeneinander fort (wie in Weyerbusch/Westerwald noch bis ins Jahr 2001).<sup>14</sup> Gemeinsam, und für die Entwicklung in Deutschland prägend, war aber, dass beide die Genossenschaft als Teil des Wettbewerbs verstanden, welchem es sich aus eigener Kraft zu stellen galt. Diesem Verständnis stand in keinsten Weise entgegen, dass die Genossenschaft als Hauptziel die Förderung der Mitglieder kennzeichnet.<sup>15</sup> Entstanden die deutschen Genossenschaften auch aus einem unterschiedlichen Selbstverständnis heraus, so verbanden sie doch gleiche Ziele, nämlich ihren Mitgliedern sowohl einen verbesserten Zugang zu den jeweiligen Märkten zu verschaffen, als auch weitere Dienstleistungen für sie zu erbringen.

Mindestens genau so wichtig war in den Anfangsjahren aber auch, dass sich in der Rechtsform Genossenschaft die Wertevorstellungen und Ideale der klassenbewussten Arbeiterschaft wiederfanden. Gleichberechtigung, Mitspracherechte und Solidarität waren für viele Arbeiter die Alternative zu einer hierarchisch und kapitalistisch dominierten Organisation. Die Namen der Genossenschaften wie „Freie Scholle“, „Aufbau“, „Zukunft“ oder „Hoffnung“ spiegelten diese Selbsthilfeökonomie dann auch trefflich wieder.<sup>16</sup>

### **1.1.1 Exkurs 1: Die Genossenschaftshistorie außerhalb Deutschlands**

Wichtige – zu dieser Zeit fast revolutionäre – Leitgedanken finden sich aber auch außerhalb Deutschlands. Fast zeitgleich entstanden in Europa Genossenschaften, gewiss in anderer Ausprägung, aber ebenfalls als Reaktion auf die Veränderungen der dortigen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen.

Wichtiger Vordenker in der Schweiz war der Sozialpädagoge Johann Heinrich Pestalozzi (1746 – 1827), welcher mit seinen Erziehungsidealen nicht nur weltweit die spätere Schulpädagogik prägte, sondern auch die Genossenschaftstheorie. Seine Forderung, dass der Mensch sich möglichst selbst helfen und nicht auf die Hilfe anderer bauen soll, bildet gleichsam den ersten Grundwert des Genossenschaftswesens, nämlich das Prinzip der Selbsthilfe.<sup>17</sup>

In Frankreich griffen unter anderem Charles Fourier (1772 – 1837), Claude-Henri de Saint-Simon (1760 – 1825), Philippe Buchez (1796 – 1865) und Louis Blanc (1811 – 1882) die Genossenschaftsidee auf. Sie richteten Gründungskonzepte auf die Schaffung einer gerechteren und humaneren Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, zum Teil nach christlich-sozialen, aber auch nach utopisch-sozialistischen und nach marxistischen Vorstellungen. Da besonders die Handwerker unter der aufkommenden industriellen Konkurrenz litten, waren die ersten Genossenschaftsgründungen regelmäßig Handwerkerproduktivgenossenschaften. Daneben gab es bereits Entwürfe alternativer Lebens- und Arbeitsformen in Kommunen, in denen die Mitglieder gemeinsam wohnen und arbeiten sollten. Der französische Staat stand lange den Genossenschaften misstrauisch gegenüber, das allgemeine Rahmengesetz für Genossenschaften wurde erst im Jahr 1947 erlassen.<sup>18</sup>

In England begriff Robert Owen (1771 – 1858) die Kooperation nicht nur als alleiniges Mittel zur Erwirtschaftung individuellen Gewinns, sondern auch zur moralischen Hebung und Erziehung der Arbeiter zur wirtschaftlichen Selbstständigkeit. Auch plädierte er für Sozialreformen und die Ausschaltung übermäßiger Gewinnspannen.<sup>19</sup> Dazu schaffte er in seiner Fabrik im schottischen New Larnark ganz neue Arbeitsverhältnisse, indem er die Arbeitszeit senkte und eine Versorgung aufbaute. Er engagierte sich auf so unterschiedlichen Feldern wie der Gründung von Kinderkrippen, der Lehrerbildung oder der Stadtplanung. Im Gegensatz zu anderen Vordenkern war Owen kein Intellektueller, sondern eher ein ‚Selfmademan‘ und Universal-Aktivist, der zunächst als Fabrikreformer und erst später auch als sozialistischer Theoretiker berühmt geworden ist. Er gilt als Vorläufer des linken Ökonomen John Maynard Keynes.<sup>20</sup>

William King (1786 – 1865) setzte dann auf Owens Initiativen auf. Im Sinne Pestalozzis erkannte er, dass nur eine auf Selbsthilfe beruhende Zusammenarbeit der Arbeiter und Handwerker Erfolg versprechend sein kann. Durch regelmäßige Veröffentlichungen regte er zu zahlreichen Genossenschaftsgründungen an. Mit seiner, zumindest indirekten, Unterstützung gründeten die „Rochdale Society of Equitable Pioneers“ (die „Rochdaler Pioniere“) die erste Konsumgenossenschaft nach den Prinzipien der Freiwilligkeit, der Selbstverwaltung und der Verteilung der Überschüsse an die Mitglieder.<sup>21</sup> Die Rochdaler Pioniere, im englischen Rochdale/Manchester im Jahr 1844 von 28 Mitgliedern zur Überwindung der Abhängigkeit von korrupten und wuchernden Händlern gegründet, gaben sich hierzu folgende Leitmaxime:

- Demokratische Organisation: Jedes Mitglied hat eine Stimme, unabhängig von der Höhe seiner Einzahlung.
- Jedermann kann der Genossenschaft jederzeit zu den gleichen Bedingungen beitreten.
- Verkauf zu Tagespreisen nur gegen Barzahlung.
- Rückvergütung: Je mehr ein Mitglied bei der Genossenschaft einkauft, umso größer soll seine Beteiligung am Überschuss der Genossenschaft sein.
- Lieferung unverfälschter Ware mit vollem Gewicht.
- Politische und religiöse Neutralität.
- Gleichberechtigung von Mann und Frau.
- Bildungsveranstaltungen für die Genossenschaftsmitglieder.<sup>22</sup>

Gerade den Konsumgenossenschaften in Deutschland dienten die Grundsätze der Rochdaler Pioniere als Vorbild.

Ein ganz anderes Genossenschaftsverständnis bestand in der Sowjetunion und Osteuropa, wo man nach dem leninschen Genossenschaftsplan die Aufgaben und Ziele von Genossenschaften darin sah, als Steuerungsinstrumente einer zentral geplanten Staatswirtschaft zu dienen und damit auch gleichsam eine wichtige Rolle bei der Transformation von Privat- in Staatseigentum zu übernehmen.<sup>23</sup> Wie dann eine Umwandlung von Genossenschaften sozialistischer Prägung in unabhängige, erfolgreiche Fördergenossenschaften gelingen kann, das beweisen eindrucksvoll die an späterer Stelle beschriebenen ostdeutschen Agrargenossenschaften.<sup>24</sup>

## 1.2 Gesetzliche Grundlage: Das Genossenschaftsgesetz

Hermann Schulze Delitzsch darf mit Recht als wesentlicher Begründer des deutschen Genossenschaftsgesetzes gesehen werden. Das Gesetz, so wie wir es heute kennen, fußt auf dem „Preußischen Gesetz betreffend die privatwirtschaftliche Stellung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ aus dem Jahr 1867. Anno 1871 wurde dieses Gesetz zum Reichsgesetz erhoben und dann, in reformierter Form, am 1. Mai 1889 als „Reichsgesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ auf eine rechtliche Basis im (jetzt) Deutschen Reich gestellt. Auf diesem Gesetz basiert letztlich das heutige Genossenschaftsgesetz (GenG).<sup>25</sup>

Wichtige Eckpfeiler waren zur damaligen Zeit bereits die genossenschaftliche Pflichtprüfung und die Prüfung durch die sukzessive in dieser Zeit ebenfalls auflebenden genossenschaftlichen Verbände. Im Jahr 1934 ist dann nach mehrjähriger Diskussion die Pflichtmitgliedschaft der Genossenschaften in einem Prüfungsverband eingeführt worden.<sup>26</sup> Später im Nationalsozialismus wurden auch die Genossenschaften gleichgeschaltet, das Gesetz wurde nach dem Krieg in der Bundesrepublik Deutschland an seinen ursprünglichen Zielen ausgerichtet, in der Deutschen Demokratischen Republik hingegen den sozialistischen Vorstellungen unterworfen. Im Zuge der Wiedervereinigung wurden später die bundesdeutschen Regelungen auf das Beitrittsgebiet ausgedehnt.

Zu konstatieren ist, dass es Mitte bis Ende des letzten Jahrhunderts, insbesondere in den 1970er und 1980er Jahren, nur sehr wenige Neugründungen gab. So ist es Genossenschaften kaum gelungen, neue Branchen oder Tätigkeitsbereiche zu erschließen.<sup>27</sup> Um die Attraktivität der Genossenschaft im Vergleich zu anderen Gesellschaftsformen zu steigern, ist durch das „Gesetz zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsrechts“ vom 14. August 2006 (BGBl I 2006, 1911) das deutsche Genossenschaftsrecht in seiner letzten großen Novelle neu aufgestellt worden. Die Aufwertung der Rechtsform sollte durch folgende Punkte erreicht werden:

- Durch die ausdrückliche Öffnung des Förderzwecks auf soziale und kulturelle Belange der Mitglieder.

- Mittels Stärkung der Autonomie der Satzung (insbesondere durch vereinfachte Regelungen für ‚kleine‘ Genossenschaften (gemeint sind nach § 9 I S. 2 GenG Genossenschaften unter 20 Mitgliedern)).
- Über die Zulassung/Stärkung investierender Mitglieder nach Satzung.
- Mit Hilfe von Vereinfachungen bei der genossenschaftlichen Pflichtprüfung.
- Aufgrund von Gründungserleichterungen (insbesondere Reduktion der erforderlichen Gründungsmitglieder von sieben auf drei nutzende Mitglieder).

Daneben hat sich rein sprachlich der Gesetzgeber von noch aus dem Reichsgesetz 1889 stammenden Begrifflichkeiten verabschiedet: Aus „Genosse“ wird „Mitglied“ aus „Statut“ nunmehr „Satzung“. Auch erkennt er den Wandel, den Genossenschaften im Zeitablauf erfahren haben und verzichtet jetzt bewusst auf die Aufzählung einzelner Genossenschaftsarten.<sup>28</sup>

Festzuhalten bleibt, dass durch diese letzte Novellierung wesentliche Ansätze zur Verbreitung des Genossenschaftsgedankens möglich geworden sind. Gerade für kleine Genossenschaften hat sie Erleichterungen und mehr Flexibilität geschaffen.

### **1.3 Die Satzung: Der jeweilige Förderzweck**

Neben dem Gesetz stellt die Satzung die weitere rechtliche Grundlage einer jeden Genossenschaft dar. Eine schriftliche Satzung ist für die Gründung nach § 5 GenG erforderlich, ihr Mindestinhalt ergibt sich aus den §§ 6 und 7 GenG. Hierzu gehören u. a. Angaben zur Firma, zum Sitz, zum Gegenstand der Genossenschaft und zur Nachschusspflicht der Mitglieder im Fall der Insolvenz der Genossenschaft; weiterhin Formvorschriften über die Einberufung der Generalversammlung, zur Beurkundung ihrer Beschlüsse und daneben Bestimmungen zum Geschäftsanteil sowie zur Bildung der gesetzlichen Rücklage und weiterer freier Rücklagen („satzungsmäßiger Rücklagen“). Jedem neuen Mitglied ist die Satzung auszuhändigen (§ 15 I S. 2 GenG).

In der genossenschaftlichen Praxis ist eine Beteiligung mit mehr als nur einem Geschäftsanteil durchaus üblich. In der Satzung muss hierzu der

maximale Beteiligungsumfang festgelegt sein (§ 7 Nr. 1 GenG). Sie kann daneben zur Beteiligung mit mehreren Anteilen verpflichten („Pflichtanteile“, § 7 a II GenG) oder die Möglichkeit bieten, weitere Anteile zu zeichnen („freiwillige Anteile“, § 7 a I GenG). Auch Sacheinlagen auf den Geschäftsanteil sind im Rahmen der Novelle 2006 zulässig geworden (§ 7 a III GenG), wobei deren Wert allerdings vom Prüfungsverband regelmäßig zu begutachten ist. Zur Einzahlung der Geschäftsanteile kann die Möglichkeit einer Ratenzahlung vorgesehen werden. Auch „Eintrittsgelder“ zur Deckung der mit dem Beitritt verbundenen Verwaltungskosten finden sich ab und an.

Die im Falle der Insolvenz der Genossenschaft gesetzliche Regelung einer Nachschusspflicht der Mitglieder ist dispositiv. Ein wichtiger Vorteil der genossenschaftlichen Rechtsform gegenüber beispielsweise der GbR. Die Nachschusspflicht wird in der Praxis in den Satzungen zumeist ausgeschlossen. Eine unbeschränkte Haftung der Mitglieder für die Schulden der Genossenschaft wird somit ausgeschlossen; die ebenfalls mögliche „beschränkte“ Nachschusspflicht bis zur Höhe der Haftsumme ist praktisch unbedeutend. Mitglieder und Gläubiger werden durch die im übernächsten Kapitel beschriebene genossenschaftliche Pflichtprüfung vor etwaigen Vermögensschäden geschützt.

Eine neu zu gründende Genossenschaft ist durch den Vorstand mit Satzung nebst Originalunterschriften der Gründungsmitglieder, dem Protokoll der Gründungsversammlung im Original, der Beitrittsbescheinigung des Genossenschaftsverbands und dem Gründungsgutachten des Genossenschaftsverbands beim Genossenschaftsregister schriftlich<sup>29</sup> anzumelden (§ 11 GenG). Bis dahin hat sie den Zusatz „in Gründung“ (i. G.) zu tragen. Erst mit der Eintragung, worüber die Genossenschaft einen Registerauszug bekommt, wird sie zur „eingetragenen Genossenschaft“, weil eine Genossenschaft in ihrem Firmennamen den Zusatz eingetragene Genossenschaft oder eG tragen muss (§ 3 GenG).<sup>30</sup> Ab diesem Zeitpunkt führt sie dann auch ihre Mitgliederliste eigenständig weiter.

Spätere Satzungsänderungen bedürfen jeweils eines Beschlusses in der Generalversammlung mit mindestens 3/4-Mehrheit der abgegebenen Stimmen, in manchen Fällen gar einer 9/10-Mehrheit und der anschließenden Eintragung im Genossenschaftsregister (näheres regelt § 16 GenG).

## 1.4 Flexibler Ein- und Austritt: Ein wesentlicher Vorteil

Der Charakter der Genossenschaft zielt primär darauf ab, möglichst viele Menschen gleicher Bedarfe zusammen zu bringen. Die Einstiegshürden für neue Mitglieder in bestehende Genossenschaften sind daher vom Gesetzgeber bewusst niedrig gelegt worden. Anders als bei anderen Rechtsformen ist hierfür ein notarieller Vertrag nicht erforderlich – ein wesentlicher Vorteil der Rechtsform gegenüber der GmbH.<sup>31</sup>

Sobald die schriftliche Beitrittserklärung abgegeben und – regelmäßig durch den Vorstand – angenommen (§ 15 I S. 1 GenG: „zugelassen“) ist, beginnt die Mitgliedschaft. Das neue Mitglied ist unverzüglich in die Mitgliederliste einzutragen und darüber in Kenntnis zu setzen. Kritisch ist allerdings anzumerken, dass sich der Kreis der Mitglieder durch eine bewusste Zulassung auch von vornherein gezielt steuern lässt. Zwar muss eine Genossenschaft grundsätzlich für Neueintritte offen sein und kann ihre Mitgliederzahl formal nicht begrenzen. Selbstverständlich ist sie aber autonom, um über das Eintrittsgesuch im Einzelfall zu entscheiden.

Mit Beitritt muss sich das neue Mitglied an der Genossenschaft finanziell beteiligen. Näheres ergibt sich aus der Satzung. Regelmäßig wird in ihr der Betrag für einen Geschäftsanteil festgesetzt sowie die Anzahl der Anteile, die von einem Mitglied mindestens zu übernehmen sind (sogenannte Pflichtanteile). Die Einzahlungen aller Mitglieder auf die Geschäftsanteile, zzgl. späterer Gutschriften und Rückvergütungen, abzgl. Verlustzuweisungen, bilden das Geschäftsguthaben. Dabei geht es der Genossenschaft gerade nicht darum, das von den Mitgliedern eingebrachte Geld zu vermehren, sondern dieses Nutzen bringend und im Sinne des jeweiligen Förderzwecks zu verwenden.

Auch ein Austritt ist durch jederzeitige Kündigung des Mitglieds ohne notarielle Mitwirkung möglich. Die Kündigungsfrist beträgt nach dem Gesetz drei Monate zum Ende des Geschäftsjahres, sie ist allerdings durch Satzung auf bis zu fünf Jahre verlängerbar (§ 65 I und II GenG). Bei Ausscheiden hat das Mitglied Anspruch auf Rückzahlung seiner Anteile. Es kommt zur sogenannten Auseinandersetzung und das Mitglied bekommt, je nach Wartefrist laut Satzung, sein effektives Geschäftsguthaben zurück (§ 73 I, II und IV GenG).



Ein wesentlicher Unterschied wird deutlich: Das Eigenkapital, besser gesagt das Stammkapital (das Geschäftsguthaben) ist bei Genossenschaften, im Gegensatz zum Gezeichneten Kapital bei der AG oder zum Stammkapital bei der GmbH, variabel. Für den Austritt der ist daher regelmäßig eine entsprechende Kündigungsfrist in der Satzung verankert, damit der Genossenschaft nicht überraschend wesentliches Eigenkapital entzogen wird. Auch die Gesetzliche Rücklage, die Genossenschaften immer zu bilden haben, dient dieser Vorsicht.

### **1.5 Die Prüfung der Genossenschaften: Garant für Stabilität**

Nach § 54 GenG unterliegen Genossenschaften der Verpflichtung, einem Prüfungsverband, dem das Prüfungsrecht verliehen ist, anzugehören. Dessen vorrangige Aufgabe ist es, die Genossenschaften zu prüfen, aber auch weitere Interessen zu übernehmen. Mit dem Beitritt zu einem genossenschaftlichen Prüfungsverband unterwirft sich die Genossenschaft der von diesem Verband durchzuführenden Pflichtprüfung.

Die genossenschaftliche Prüfung (§ 53 GenG) versteht sich als umfassende Beratungs- und Betreuungsverpflichtung zum Schutz der Mitglieder und stellt daneben den Organen<sup>32</sup> umfangreiches betriebswirtschaftliches Know-How zur Seite. Sie ist damit umfassender als die Prüfung von Kapitalgesellschaften nach §§ 316 ff. HGB und betont zudem die zukunftsorientierte Ausrichtung der Revision. Neben der formalen Jahresabschlussprüfung zielt die genossenschaftliche Pflichtprüfung auch auf die Feststellung der wirtschaftlichen Verhältnisse und auf die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung ab.<sup>33</sup> Hierzu gehören insbesondere die Organisation der Geschäftsführung (z. B. Stellenpläne, Aufgabenverteilung, Berichtswesen), die Instrumente der Geschäftsführung (vornehmlich die Rechnungslegung, das Interne Kontrollsystem und die Unternehmensplanung) sowie die Ausgestaltung der Geschäftsführungstätigkeit.<sup>34</sup>

Bei Genossenschaften, deren Bilanzsumme zwei Millionen Euro nicht überschreitet, kann die Prüfung auch in zweijährigen Turnus stattfinden (§ 53 I GenG); bis zu einer Bilanzsumme von einer Millionen Euro oder bei Umsatzerlösen unter zwei Millionen Euro kann eine Erleichterung dergestalt ausgeübt werden, dass auf die formalen Prüfungshandlungen



von Jahresabschluss, Buchführung und Lagebericht verzichtet werden kann (es erfolgt lediglich eine prüferische Durchsicht). Der Gesetzgeber hat mit dieser, erst in der Novelle 2006 eingebrachten, Regelung die Erwartungshaltung verbunden, dass bei rund der Hälfte der Genossenschaften der Jahresabschluss nicht mehr geprüft werden muss – was eine Steigerung der Attraktivität der Rechtsform implizieren sollte. Im Gegensatz zu anderen Rechtsformen unterliegen dennoch alle Genossenschaften unabhängig ihrer Größe noch immer einer, wenn auch unter den genannten Erleichterungen, Prüfungspflicht<sup>35</sup> – mit den entsprechenden Kosten.<sup>36</sup> Kritiker argumentieren, dass diese Kosten gerade für neu gegründete Genossenschaften zu teuer wären und so ihre dauerhafte ökonomische Stabilisierung erschweren würden.

Sicherlich gibt es konstruktive Ansätze, die Pflichtprüfung noch weiter an die Bedürfnisse kleinerer Genossenschaften anzupassen. Eine Abschaffung jeglicher Prüfungspflicht ist allerdings zum Schutz der Mitglieder und Gläubiger vor etwaigen Vermögensschäden nachdrücklich abzulehnen. Gerade ihre vom Gesetzgeber geschaffene Kombination einerseits als Publikumsgesellschaft, andererseits wegen des Risikos aus einer finanziellen unbeschränkten persönlichen Haftung (sofern diese in der Satzung nicht ausgeschlossen wird) gebietet den Schutz der gesetzlichen Pflichtprüfung. Und ehrlicherweise kann nicht von der Hand gewiesen werden, dass es schon in der Natur der Sache liegt, dass jemand, der ein Unternehmen betreibt und von vornherein weiss, dass er nicht geprüft wird, auch leichtfertiger arbeitet.

Realistisch betrachtet stellt eine solche Diskussion ohnehin auf Einzelfälle ab. Fraglich bleibt, wo hier konkret die Grenzen liegen sollen, denn auch bei kleinen Genossenschaften (z. B. Mitarbeiter-Buy-outs, Energiegenossenschaften) kann die Einlage für den Einzelnen doch erheblich sein; andererseits können beispielsweise für Dorfläden die Prüfungskosten schon zum K.o.-Kriterium werden. Die Thematik wird an späterer Stelle (vgl. Exkurs 9) nochmals aufgegriffen; festgehalten werden soll hier schon einmal so viel: Das Hauptproblem ist nicht die Prüfung als solche und ihr Anknüpfungspunkt an irgendwelche Bilanzkennziffern, sondern die in der Vergangenheit zunehmend erfolgte Adaption von Prüfungsstandards börsennotierter Kapitalgesellschaften, und welche seither kaum stringent an die Bedürfnisse für kleine und kleinste Genossenschaften angepasst worden sind.

Nach § 55 I GenG ist der genossenschaftliche Prüfungsverband Träger der Prüfung, wodurch sich, im Unterschied zu Kapitalgesellschaften, nicht nur die Wahl des Abschlussprüfers, sondern auch seine Honorarvereinbarung erübrigen. Der Prüfbericht ist Gegenstand der Beschlussfassung in der nächsten Generalversammlung (§ 59 I S. 1 GenG), in das zusammengefasste Prüfungsergebnis hat jedes Mitglied vorab das Recht zur Einsichtnahme (§ 59 I S. 2 GenG). Die besondere Stellung des Prüfungsverbands zeigt sich auch darin, dass er einerseits befugt ist, an der Generalversammlung beratend teilzunehmen (§ 59 III GenG), andererseits auch ermächtigt ist, selbst eine außerordentliche Generalversammlung einzuberufen (§ 60 GenG).

Fakt ist: Die Besonderheiten des genossenschaftlichen Prüfungswesens, gepaart mit fachlicher Beratung und betriebswirtschaftlichen Know-how, haben sich im Grundsatz bewährt. Das bestätigt nicht zuletzt die geringe Insolvenzquote von Genossenschaften. Mit einem Anteil von 0,1 Prozent sind Genossenschaften die stabilste Rechtsform in Deutschland<sup>37</sup> – und das nun schon über Jahre hinweg. Im Gegensatz zu neu gegründeten GmbHs oder Einzelunternehmen schaffen es Genossenschaften, sich erfolgreich und langfristig am Markt zu etablieren. Hierzu trägt die enge Betreuung und Beratung durch die Prüfungsverbände schon während der Gründungs- und Etablierungsphase und dann später im Rahmen der ratierlichen Betreuungsprüfung entscheidend bei.

## **2. Anders Wirtschaften: Die grundlegenden Ideen des genossenschaftlichen Wirtschaftsmodells**

Kennzeichnend für die Rechtsform der Genossenschaft ist die Hilfe zur Selbsthilfe, also der Zusammenschluss von Menschen, die gemeinsam Aufgaben übernehmen, welche der Einzelne in seinem Umfeld nicht alleine bewerkstelligen kann. Der Einzelne soll die Möglichkeit bekommen, mit Anderen zusammen die Initiative zu ergreifen und sich somit gesellschaftlich und wirtschaftlich zu behaupten.<sup>38</sup>

### **2.1 Die Basis: Schulze-Delitzschs „Grundregeln genossenschaftlichen Verhaltens“**

Das Fundament einer Genossenschaft im Sinne von Schulze-Delitzsch

basiert auf den Werten von Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung.

Der genossenschaftliche Grundgedanke der Selbsthilfe bedeutete für Schulze-Delitzsch, Eigenverantwortung durch Kooperation zu übernehmen. Die zu einem Kollektiv gebündelten Kräfte können mehr leisten als es der einzelne Mensch für sich allein vermag.

Selbstverwaltung meint, dass die Mitglieder ihre Genossenschaft in Eigenregie leiten und damit der genossenschaftliche Erfolg oder Misserfolg letztlich vom eigenen Geschick abhängen. Erkennbar wird das durch die Stellung der Organe der Genossenschaft, basierend auf dem Prinzip der Selbstorganschaft<sup>39</sup>: Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats müssen als natürliche Person zugleich Mitglieder der Genossenschaft sein (§ 9 II S. 1 GenG).

Selbstverwaltung zeigt sich einerseits durch eine selbstbestimmte gemeinsame Organisation und der Vertretung gemeinsamer Interessen nach innen und außen, andererseits aber auch mittels der demokratischen Willensbildung. In Abstimmungen gilt regelmäßig das Kopfprinzip, also unabhängig von der Zahl der vom Mitglied übernommenen Anteile. Mehrstimmrechte sind nur unter sehr engen Voraussetzungen möglich.<sup>40</sup>

Die dritte Grundregel, die der Selbstverantwortung, knüpft letztlich an den Gedanken der Solidarhaftung an. Die Mitglieder stehen für die Verbindlichkeiten ihrer Genossenschaft persönlich ein. Da aber eine Nachschusspflicht in den Satzungen häufig ausgeschlossen wird hat sich dieser Grundsatz heute sicherlich relativiert. Da die Rechtsform jedoch keines verpflichtenden Mindestkapitals bedarf und das Geschäftsguthaben zudem variabel ist, muss der Gläubigerschutz anderweitig, konkret durch die genossenschaftliche Pflichtprüfung<sup>41</sup>, hergestellt werden.

## **2.2 Die deutschen Genossenschaften: Vier genossenschaftliche Prinzipien**

In Deutschland stellt bis heute das Förderprinzip die oberste Leitmaxime der Genossenschaften dar. Es ist quasi ihr unveränderliches und absolutes Wesensprinzip.<sup>42</sup> Es lässt sich aus der doppelten Identität der Genossen-

schaften ableiten. Demokratie und Solidarität sind weitere Prinzipien, welche gerade die genossenschaftlichen Werte gegenüber ausschließlichen Interessen nach Gewinn- und Profitmaximierung in den Vordergrund stellen.

### **2.2.1 Das Identitätsprinzip: Das wesentliche Abgrenzungsmerkmal**

Genossenschaften sind eine Form wirtschaftlicher Selbsthilfe und gemeinschaftlicher Selbstversorgung. Sie bündeln das, was vorher auf zwei Marktparteien aufgeteilt und von divergierenden Interessen geprägt gewesen ist, auf eine (nämlich die schwächere) Partei und lassen es von ihr durchführen. Träger und Nutzer, Inhaber und Kunde der genossenschaftlichen Leistung sind damit identisch. Diese doppelte Identität ist das wesentliche Kriterium zur Abgrenzung der Genossenschaft von anderen Rechtsformen. In konkreter Ausgestaltung heißt das:

- Konsumenten werden zu ihren eigenen Lieferanten: Konkret in Ausprägung der Konsumgenossenschaft.
- Kreditnachfrager werden zu eigenen Kreditgebern: Konkret in Ausprägung der Kredit- und Spargenossenschaft.
- Mieter werden zu ihrem eigenen Vermieter: Konkret in Ausprägung der Wohnungsgenossenschaft.
- Arbeitnehmer werden ihr eigener Arbeitgeber: Konkret in Ausprägung der Produktivgenossenschaft.
- Gewerbetreibende bauen ihre eigene Lieferanten- und Absatzorganisation auf: Konkret in Ausprägung der Bezugs- und Absatzgenossenschaft (beispielsweise Winzergenossenschaften).<sup>43</sup>

In der Gemeinschaft lassen sich genau solche Kostenvorteile erzielen, die der Einzelne für sich allein nicht realisieren kann. Die doppelte Identität fördert daneben Qualitätsbewusstsein und wirtschaftliches Handeln.

### **2.2.2 Das Förderprinzip: Das Wesen der Genossenschaft**

Aus der doppelten Identität ergibt sich das Förderprinzip. Es besagt, dass die Mitglieder zugleich auch Kunden der Genossenschaft sind. Die Mitgliedschaft dient also nicht der Kapitalanlage, sondern ermöglicht erst die Geschäftsbeziehung.<sup>44</sup>

Das Förderprinzip eine deutsche Besonderheit. Sie entspricht nicht der klassischen Idee, der einer Produktivgenossenschaft. Die Produktivgenossenschaft stellt eine besondere Form der genossenschaftlichen Selbsthilfe dar, in welcher das Identitätsprinzip in ganz besonderer Weise ausgeprägt ist: Die Mitglieder sind zugleich Eigentümer und Beschäftigte des von ihnen gegründeten oder gemeinsam betriebenen Unternehmens (an späteren Stellen wird anhand konkreter Beispiele jeweils auf die produktivgenossenschaftliche Strukturen Bezug genommen).

Auch hatten die frühen genossenschaftlichen Zusammenschlüsse die günstige Bereitstellung von Kapital, Produktionsmitteln und Konsumgütern zu ermöglichen, um damit ihren Mitgliedern zu materiellen und immateriellen Vorteilen zu verhelfen. Der explizite Förderzweck hat erst im „Preußischen Gesetz betreffend die privatwirtschaftliche Stellung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ im Jahr 1867 und sodann im „Reichsgesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ (anno 1889) legaldefinitorische Aufnahme erhalten.<sup>45</sup>

Beim weitaus überwiegenden Teil der deutschen Genossenschaften handelt es sich also um reine Fördergenossenschaften. Und eine weitere Besonderheit der deutschen Genossenschaften ist, dass der Förderauftrag zudem von wirtschaftlichen Zielen dominiert wird. Genossenschaften verbinden in Deutschland damit traditionell zwei Aspekte, nämlich den Zusammenschluss von Personen einerseits und ökonomische Ziele andererseits (man spricht auch von der sogenannten genossenschaftlichen Doppelnatur) – einerseits sind sie Wirtschaftsbetriebe, andererseits soziale Organisationen. Eine Genossenschaft kann aber auch (und mit der Gesetzesnovelle 2006 sogar ausdrücklich) soziale und kulturelle Ziele verfolgen, sofern diese von den Mitgliedern beschlossen werden. Damit wird die Rechtsform auch für Kooperationen möglich, deren Mitglieder gerade nicht ökonomisch gefördert werden sollen. Die Bedeutung von solchen „Sozialgenossenschaften“ nimmt in jüngerer Zeit zu und ist wesentlich dem Rückzug des Staats aus seinen sozialen Aufgaben geschuldet.<sup>46</sup> Allerdings beruht die direkte Förderung sozialer Ziele auf rein freiwilliger Basis und privater Initiative, nicht auf einer gesetzlichen Verpflichtung. Genossenschaften sind also gerade kein Teil des öffentlichen Sektors, sondern sie müssen sich wie jedes andere Unternehmen am Markt behaupten. Genau dieses Verständnis ist eine deutsche Besonder-

heit, wird doch in anderen Ländern explizit auch eine Gemeinwohlorientierung mit der Rechtsform verknüpft.<sup>47</sup>

An dieser Stelle kann festgehalten werden: Genossenschaften sind weder Non-Profit-Organisationen, die keine Gewinnerzielung anstreben, noch gemeinwirtschaftliche Unternehmen, deren Ziel es ist, eine unbestimmte Allgemeinheit zu fördern.<sup>48</sup> Vielmehr sind sie einzig ihren Mitgliedern verpflichtet. Das schließt aber nicht aus, dass sie sich auch sozialen oder kulturellen Zwecken, gemäß ihrer Satzung, verpflichten können und damit die sozialen oder kulturellen Belange ihrer Mitglieder fördern.<sup>49</sup> Dadurch kommt dann zugleich mittelbar eine über den Mitgliedernutzen hinausgehende gesellschaftspolitische Komponente ins Spiel.<sup>50</sup>

### **2.2.2.1 Die Abgrenzung der Mitglieder: Mitglied ist nicht gleich Mitglied**

Bereits zu Zeiten Schulze-Delitzschs wurden die Unterschiede in der Mitgliedschaft thematisiert. Personen, welche die Zwecke der Genossenschaft mittels Einlagen oder zinsfreier Darlehen förderten, ohne aber deren Vorteile zu beanspruchen, wurden als „Ehrenmitglieder“ angesehen. Heute sind die Begriffe „investierende Mitglieder“, „passive Mitglieder“, „unechte Mitglieder“, „Nicht-Mitglieder“, „Formalmitglieder“ oder „Kunden“ oft synonym gebräuchlich. Gemeint sind damit regelmäßig als Überbegriff alle nicht die Genossenschaftsleistung nutzenden Mitglieder.

Schulze-Delitzsch hatte schon seinerzeit ein eher entspanntes Verhältnis zu diesem Personenkreis und sah keinen Grund, deren Zuwendungen abzulehnen.<sup>51</sup> Gerade diese Gruppe der nicht die genossenschaftliche Förderung in Anspruch Nehmenden war dann auch in den parlamentarischen Beratungen zur Genossenschaftsnovelle 2006 sehr umstritten, ist aber schließlich in ihrer Stellung gestärkt worden (nicht zuletzt aus Gründen der Gleichstellung mit den europäischen Regelungen).<sup>52</sup> Nach § 8 II S. 1 GenG kann die Satzung bestimmen, dass Personen, die für eine Nutzung der Dienste der Genossenschaft nicht in Frage kommen, als „investierende Mitglieder“ (= „reine Geldgeber“) zugelassen werden können, diese aber die aktiven Mitglieder nicht überstimmen können. Selbstverständlich hat es auch vor der Gesetzesnovelle 2006 schon nutzende (ak-

tive) und nicht-nutzende (passive) Mitglieder gegeben, ohne dass Letztere explizit als „investierende Mitglieder“ angesehen worden sind. Klar gestellt wurde, dass investierende Mitglieder die Satzung nunmehr ausdrücklich zulassen muss.

Die Gefahr bei der Zulassung von investierenden Mitgliedern besteht letztendlich darin, dass die Interessen von aktiven Mitgliedern und investierenden Mitgliedern auseinanderdriften können. Denn es ist wohl primär davon auszugehen, dass investierende Mitglieder nicht aus reiner Selbstlosigkeit der Genossenschaft beitreten. Wenn sie die genossenschaftliche Förderung bewusst nicht in Anspruch nehmen, dann scheint es nicht unwahrscheinlich, dass sie stattdessen vom Interesse der Erzielung nach Kapitaleinkünften (Dividenden, Zinsen) getrieben sein könnten. Dadurch wird aber die Identität von Mitglied und Geschäftspartner zunehmend verwässert.

Passive Mitglieder hingegen sind Mitglieder, welche kaum (noch) bis überhaupt keine Leistungskontakte (mehr) zum genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhalten, weil sie entweder reine Kapitalinteressen zeigen oder aber ihre Bindungen an die Genossenschaft nach und nach eingestellt haben. Gleiches gilt für die Gruppe der „entfremdeten Mitglieder, welche nach einer Zeit aktiver Mitgliedschaft nunmehr zunehmend dem genossenschaftlichen Förderzweck indifferent gegenüber stehen. Sie sind zwar noch immer Mitglied, haben aber ihre Verbindung zum Gemeinschaftsbetrieb und die Partizipation an Willensbildung und Kontrolle sukzessive eingestellt.<sup>53</sup>

Von den passiven Mitgliedern wiederum abzugrenzen sind die „Kunden“, also Personen, welche die genossenschaftliche Leistung zwar in Anspruch nehmen, aber bislang kein Mitglied geworden sind. Heute betreiben Genossenschaften häufig dieses „Nicht-Mitglieder-Geschäft“, gerade in den traditionellen Sektoren Banken, Wohnungsbau, Konsum und Landwirtschaft.<sup>54</sup> Sie haben ihr Geschäft aus betriebswirtschaftlichen Gründen (regelmäßig dem Erzielen von „Skaleneffekten“) und um im Wettbewerb bestehen zu können, mehr und mehr auf die Gruppe der Kunden ausgedehnt. Man kann beobachten, dass bei einer Reihe von Genossenschaften, vor allem im bankgenossenschaftlichen Sektor, mittlerweile sogar das Nicht-Mitgliedergeschäft überwiegt.<sup>55</sup> Diese, häufig



sehr großen, Marktgenossenschaften verhalten sich offenbar im Rahmen ihres Gewinnstrebens nicht anders als ihre Konkurrenz. Das eigentlich ergänzende Nicht-Mitgliedergeschäft wird zur Grundlage des Erfolgs am Markt.<sup>56</sup> Ein bedenklicher Trend, der allerdings nicht von ungefähr kommt. Aufgrund von weitgehend homogenen Leistungen, die diese Genossenschaften anbieten, entsteht ein entsprechender Preisdruck, dem die Genossenschaften wiederum durch Kostensenkung mittels Skaleneffekten und/oder durch Steigerung ihrer Betriebsgrößen (Fusion, verstärktes Nicht-Mitgliedergeschäft) begegnen. Somit nähern sie sich in ihrer Organisationsform wettbewerbsbedingt den Kapitalgesellschaften an und treten mit ihnen in Konkurrenz, da sie nicht mehr über ausreichend Alleinstellungsmerkmale verfügen.<sup>57</sup> Das führt letztendlich zu einer Sinnfrage, nämlich warum man überhaupt Mitglied einer Genossenschaft werden soll, wenn damit keine explizite Förderung mehr verbunden ist, und stattdessen das Leitmotiv der Genossenschaft eine beliebige Kundenorientierung ist.

So zeigt die Praxis, dass in Deutschland mittlerweile nur noch jeder zweite Kunde auch Mitglied in einer Kreditgenossenschaft ist.<sup>58</sup> Hier stellt die Frage nach dem richtigen Verhältnis von Mitglieder- zu reinem Kundengeschäft einen schwierigen Spagat dar. Äußerst kritisch ist aber zu sehen, wenn Genossenschaften Mitglieder und Kunden gleich behandeln und sich die Abgrenzung der beiden Gruppen nur noch über die Dividende zeigt. Wenn die Ausschüttung einer konstanten Dividende unabhängig der wirtschaftlichen Situation oder der konjunkturellen Lage, die einzige Förderleistung an die Mitglieder darstellt, dann wird damit nicht nur das Identitätsprinzip ausgehöhlt, sondern dann verkommt auch die Rechtsform schnell zur Beliebigkeit.

Mahnend sei zudem angemerkt: Nur Gewinn in Form von Dividenden auf die eingebrachten Geschäftsguthaben an die Mitglieder auszukehren, das reicht nach herrschender Meinung als Förderung im Sinne des Gesetzes nicht aus!<sup>59</sup> Doch auch im Mitgliedergeschäft selbst verschwimmen die Grenzen, wie das Geschäftsfeld des exklusiven genossenschaftlichen Private Banking zeigt und bei dem die Gleichbehandlung aller Mitglieder aufgeweicht wird.<sup>60</sup> Festzuhalten bleibt: Hier kommt der Genossenschaftspraxis und den zuständigen Verbänden eine hohe Überzeugungsarbeit mit viel Fingerspitzengefühl zu, nicht nur in-



tern, sondern, um den Ruf der Rechtsform nicht zu beschädigen, auch in der Öffentlichkeit.

Bei alldem nicht übersehen werden darf, dass Genossenschaften, die neben ihrem Zweckgeschäft mit Mitgliedern auch ein Nicht-Mitgliedergeschäft betreiben, trotzdem weiter unverändert der mitgliederzentrierten Orientierung verpflichtet bleiben. Der genossenschaftliche Förderauftrag bleibt in seinem Gültigkeitsbereich auf den Kreis der Mitglieder beschränkt.<sup>61</sup> Eine Geschäftsbeziehung mit (noch) passiven Mitgliedern oder Nicht-Mitgliedern (Kunden) kann dabei zunächst die Wettbewerbsposition der Genossenschaft verbessern helfen, muss aber, damit der Genossenschaftsgedanke nicht verwässert wird, immer ein Nebenzweck der Mitgliederförderung bleiben. Ein Nicht-Mitgliedergeschäft erscheint immer nur dann sinnvoll, wenn es explizit zur Werbung neuer Mitglieder genutzt wird, welche dadurch eine attraktivere Förderung erhalten, als wenn sie nur Kunden blieben.

#### **2.2.2.2: Der Mitgliederwert: Member-Value versus Shareholder-Value**

Was macht nun den Reiz aus, einer Genossenschaft als Mitglied beizutreten? Viele Menschen sind lange Zeit, vielleicht gar zeitlebens, „Genossen“, ohne eine Förderleistung, zumindest direkt, in Anspruch zu nehmen. Ein Beispiel: Betrachtet man einmal eine Wohnungsbau-genossenschaft, dann erhalten die neuen Mitglieder häufig nicht sofort eine Mietwohnung als greifbare Leistung, sondern lediglich eine Nutzungsanwartschaft ohne sofortigen Anspruch. Was motiviert sie dennoch zu einem Eintreten in die Genossenschaft?

Aus der Shareholder-Sicht ist das rein gar nicht zu verstehen, denn mit dem Beitritt ist regelmäßig ein sofortiger Zahlungsmittelabfluss (mindestens in Höhe der Pflichtanteile) verbunden. Wann und ob sich daraus überhaupt ein künftiger Rückfluss einstellt, ist unsicher, denn ein Anspruch auf Dividende oder Verzinsung des Anteils ergibt sich selbst bei wirtschaftlich erfolgreicher Geschäftstätigkeit der Genossenschaft per se nicht. Manchmal ist dieser sogar in der Satzung explizit ausgeschlossen.

Bei der börsennotierten AG ist der erwirtschaftete kurzfristige Shareholder-Value ausschlaggebend dafür, ob die Aktionäre und Investoren entweder zusätzliches Kapital bereitstellen oder ihre Aktien wieder verkaufen. Wesentlicher Entscheidungsmaßstab dafür sind die Höhe der Dividende sowie ein möglichst früher Zeitpunkt ihres Zuflusses beim Anteilseigner. Genossenschaften hingegen durchbrechen bewusst die Logik des Kapitals und stellen stattdessen den Mensch in den Vordergrund ihres Handelns. Weil es für Genossenschaftsanteile keinen Kapitalmarkt gibt, können kurzfristige Renditeinteressen hier keine Rolle spielen. Stattdessen kommen langfristige und nachhaltige, nutzerorientierte Geschäftsmodelle auf Grundlage der Identität von Träger und Nutzer zum Tragen, was wiederum für eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit förderlich ist. Genossenschaftliches Wirtschaften meint damit, im Gegensatz zur Kapitalverwertung und Zinswirtschaft, immer auch ein ‚auskömmliches‘ Wirtschaften; zum einen im Sinne von Nutzerorientierung (Erfüllung des Förderzwecks und bei geordneter und ausgeglichener Ertragslage ohne wesentliche Ertragsteuerbelastung), zum anderen im Sinne einer zweckbezogenen Bedarfswirtschaft.<sup>62</sup>

Die Kernfrage des konkreten Nutzens einer Mitgliedschaft ist also nur mit den genossenschaftlichen Grundgedanken und Werten zu beantworten. Es ist der Exklusivvorteil der Mitgliedschaft, der Member Value, welcher ausschließlich den Mitgliedern zusteht, der in der Satzung verankert ist, und der in diesen Grenzen in den sich ändernden Rahmenbedingungen immer wieder aufs Neue gefunden werden muss. Gerade das Fernhalten von nach Rendite und Einfluss suchenden Investoren zeichnet die Stärke der genossenschaftlichen Rechtsform aus.

In der Genossenschaft steht die Förderung des Mitglieds mit seinen wirtschaftlichen Bedürfnissen klar im Mittelpunkt, abgegrenzt zur Förderung allgemeiner Interessen, fremder Kapitalinteressen oder Begierden Dritter. In ihr verbünden sich zumeist Gleichgesinnte zu einem gemeinsamen und solidarischen Handeln.<sup>63</sup> Ziel für die Genossenschaft muss es sein, Kunden zu Inhabern und passive zu aktiven Mitgliedern werden zu lassen, indem die Exklusivvorteile der Mitgliedschaft klar erkennbar herausgestellt werden. Das bedeutet einerseits strategisch, dass die Genossenschaft ihre Exklusivvorteile zur eigenen Profilbildung regelmäßig überprüfen muss (das ist eine wesentliche Aufgabe des Vorstands<sup>64</sup>),

bedingt andererseits aber auch, dass wirtschaftlich ein auskömmliches, ‚fördernotwendiges‘ Jahresergebnis erzielt wird, welches wiederum die Grundlage für den Förderzweck stellt. Und das heißt nichts anderes, als dass der Fördererfolg auch einen Markterfolg voraussetzt – allerdings mit einer genossenschaftlichen und langfristigen, angemessenen Gewinnerzielung! Doch wie bestimmt sich nun dieser Mitgliederwert konkret?

Genossenschaften sind dem Wohl ihrer Mitglieder verpflichtet und schaffen damit für diese eigenständige Werte. Der Mitgliederwert oder Member-Value ist demnach genau der Wert, welcher für das einzelne Mitglied durch die Zusammenarbeit in der Genossenschaft entsteht. Er zielt gerade nicht auf die kapitalmäßige Besserstellung des Anteilseigners ab, sondern auf den Wert einer leistungsmäßigen Förderung durch die Genossenschaft. Es ist der Exklusivvorteil der Mitgliedschaft, welcher daraus resultiert, die gemeinschaftliche Förderung der Genossenschaft explizit in Anspruch nehmen zu dürfen. Dabei ist dieser Exklusivvorteil nicht statisch, vielmehr muss er, basierend auf dem jeweiligen Förderauftrag und bei sich stetig ändernden Rahmenbedingungen, immer wieder aufs Neue gefunden werden. Die genossenschaftliche Förderwirtschaft, welche ausdrücklich die Mitgliederförderung durch Leistungsbeziehungen zu vorteilhaften Konditionen in den Fokus ihres Wirtschaftens stellt, unterscheidet sich damit deutlich von der Erwerbswirtschaft der Handelsgesellschaften.

Nicht mit dem Member Value zu verwechseln sind neuere, gerade von den Kreditgenossenschaften aufgelegte Mitglieder-Mehrwert-Programme, die den Mitgliedern diverse Vergünstigungen bieten sollen (z. B. Sonderkonditionen bei Mobilfunktarifen, Angebote im Bereich Freizeit oder Urlaub). Diese basieren allerdings nicht auf den Leistungsbeziehungen mit dem gemeinsamen Geschäftsbetrieb, sondern existieren von diesem völlig getrennt. Hier fördert die Genossenschaft nicht selbst, sondern lässt ihren Mitgliedern fremd – durch externe Leistungsanbieter – Nutzen stiften, in der Erwartung, dass die Mitglieder diesen Zusatznutzen auch dem genossenschaftlichen Förderzweck zuschreiben. Fakt ist: Genossenschaften bekennen sich zur Mitgliederförderung, und dazu müssen sie auch transparent machen, worin der Mitgliederwert konkret bestehen soll – und die betreffenden Absichten auch Realität werden las-

sen.<sup>65</sup> Mitglieder werden gerade durch das Herausstellen der konkreten Vorteile einer Mitgliedschaft gewonnen und gebunden, nicht durch Gewinnspiele oder Bonusprogramme.

Der genossenschaftliche Member-Value lässt sich letztlich an drei Bestimmungsfaktoren festmachen: Erstens unmittelbar aus der konkreten Leistungsbeziehung, also den Vorteilen aus der genossenschaftlichen Kooperation, beispielsweise über gesicherte Bezugsbedingungen, aber auch durch Finanzdienstleistungen, Schulungen oder gemeinsames Marketing. Dadurch werden Skaleneffekte zur Kostenreduzierung generiert. Zweitens mittelbar aus der Ausübung der Eigentümerrechte durch Rückvergütung<sup>66</sup> oder Dividende. Und drittens aus der Nachhaltigkeit und einer damit erwarteten Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells.<sup>67</sup>

### **2.2.3 Das Demokratieprinzip: Willensbildung und Kontrolle**

Dass für die Mitglieder demnach gerade nicht die Kapitalbeteiligung im Vordergrund steht, wird dadurch noch gestärkt, dass die demokratische Entscheidungsfindung unabhängig von der Höhe des jeweiligen Geschäftsguthabens, grundsätzlich nach dem Kopfprinzip, also gleiches Stimmrecht für alle, vorgenommen wird. Ein weiteres Element ist, dass auch bei Austritt nur das einbezahlte Geschäftsguthaben rückerstattet wird, gelegte stille Reserven bleiben hingegen außen vor. Das ist entscheidend, denn der innere Wert bleibt immer der Genossenschaft erhalten. Und noch weitere demokratische Wesensmerkmale kennzeichnen die Rechtsform:

- Die Mitglieder leiten ihre Genossenschaft eigenverantwortlich unter Beachtung der satzungsrechtlichen Beschränkungen (Vorstand, § 27 I GenG) und der Mitgliederförderung (§ 1 GenG).
- Die Mitglieder kontrollieren ihre Genossenschaft (Aufsichtsrat, § 36 ff. GenG).
- Die Mitglieder besetzen ihre, vielfach ehrenamtlich tätigen, Organe aus ihren eigenen Reihen (Selbstorganschaft, § 9 II GenG) unter Wahrung strikter Ämtertrennung (§ 37 I GenG).
- Die Mitglieder bestimmen, sofern nicht in der Satzung abbedungen, die Leitlinien der Ausrichtung ihrer Genossenschaft (die „Unterneh-

menspolitik'), stellen den Jahresabschluss fest und beschließen über die Gewinnverwendung (Generalversammlung als höchstes Willensbildungsorgan, § 48 I GenG).

Willensbildung und Kontrolle sind somit die wesentlichen Bestimmungsfaktoren einer demokratischen Ausrichtung. Daneben sichern lange Kündigungsfristen den Zusammenhalt und unterbinden die Gefahr einer Spekulation von Anfang an.

Dennoch bleibt festzustellen, dass sich das Demokratieprinzip gerade in großen Genossenschaften bisweilen überholt hat. Das zeigt sich auch in folgenden Ausprägungen: Entscheidungsstrukturen nähern sich immer mehr denen ihrer kapitalorientierten Wettbewerber an, Führungskräfte stammen nicht mehr aus der Genossenschaftswelt oder die Generalversammlung wird oftmals bei 20 000 Mitgliedern – und mehr – notwendigerweise als Vertreterversammlung<sup>68</sup> abgehalten.

Hier gilt es gegenzusteuern, ansonsten droht der Genossenschaftsgedanke schleichend zur Beliebigkeit zu werden. Umso wichtiger ist es, dass künftig das einzelne Mitglied wieder in den Mittelpunkt der genossenschaftlichen Tätigkeit gestellt wird.<sup>69</sup>

### **2.2.3.1 Exkurs 2: Die Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 1973**

Die Zeit zwischen den 1950er und 1980er Jahren war eine Übergangsperiode für die Genossenschaften in der damaligen Bundesrepublik Deutschland. Kleine, zumeist ehrenamtlich geleitete Genossenschaften entwickelten sich zu mittleren, oft auch größeren Genossenschaftsunternehmen. Dabei mussten sie sich an allgemeine Entwicklungstrends anpassen: Verstärkter Wettbewerb, neue Technologien, Wachstumsstrategien mit Fusionen und Unternehmensübernahmen.<sup>70</sup> In diese Zeit fällt als wichtige Reform die Novelle des Genossenschaftsgesetzes aus dem Jahr 1973, in deren Folge auch das Genossenschaftsgesetz vollständig neu bekannt gemacht worden ist.<sup>71</sup>

Neben der schon erwähnten Änderung, die Generalversammlung optional durch eine Vertreterversammlung zu ersetzen, hat die Novelle weitere

Änderungen gebracht. So geht die mögliche Erweiterung des Stimmrechts in der Generalversammlung auf bis zu drei Stimmen je Mitglied (§ 43 III Nr. 1 GenG) auf diese Gesetzesänderung zurück. Zudem sind die Anforderungen an das genossenschaftliche Prüfungswesen fortentwickelt und verbesserte Möglichkeiten in Kapitalbeschaffung und -erhalt geschaffen worden.<sup>72</sup> Ferner ist seither, in Angleichung an die Kapitalgesellschaften, der Vorstand gegenüber Aufsichtsrat und Generalversammlung gestärkt.<sup>73</sup>

Die Gesetzesnovelle 1973 zeigt deutlich, dass sich der Gesetzgeber damals (zu Zeiten der Solidarischen Ökonomie!)<sup>74</sup> von ehernen genossenschaftlichen Grundsätzen getrennt und eine deutliche Annäherung zur Rechtsform der Kapitalgesellschaften betrieben hat. Die Ziele der Gross- oder Marktgenossenschaften sind zunehmend von kommerziellen Interessen geprägt und heben sich damit kaum noch von denen ihrer Wettbewerber in anderer Rechtsform ab.

Die Novelle 1973 trug in der Folge nicht zu mehr Neugründungen bei. Die Zahl der in der Rechtsform der Genossenschaft geführten Unternehmen hat sich zwischen 1970 und 2004 von 18.260 auf 7.927 mehr als halbiert. Ursächlich sind dafür vor allem Verschmelzungen und Formwechsel in andere Rechtsformen gewesen. Über wesentliche Neugründungen in diesem Zeitraum gibt es dagegen kaum zu berichten.<sup>75</sup>

#### **2.2.4 Das Solidaritätsprinzip: Der Genossenschaftsgeist**

Solidarität entsteht immer dann, wenn Menschen sich zusammenschließen, um etwas zu schaffen, was der Einzelne für sich alleine nicht bewältigen kann.<sup>76</sup> Das Solidaritätsprinzip betont nochmals ausdrücklich die genossenschaftlichen Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen, durch welche – vorausgesetzt sie werden bewusst gelebt – letztlich die höhere Stabilität der Genossenschaft gegenüber anderen Rechtsformen erreicht wird.

Basierend auf dem Grundgedanken der genossenschaftlichen Selbstverantwortung meint Solidarität in erster Linie die schon angesprochene Solidarhaftung im Falle der Insolvenz über die Nachschusspflicht der Mitglieder (die freilich in den Satzungen häufig ausgeschlossen wird). Mit dem Solidaritätsprinzip eng verknüpft sind aber auch weitere Merkmale

genossenschaftlichen Wirtschaftens, die den ‚Genossenschaftsgeist‘ und die Unverwechselbarkeit des Genossenschaftswesens ausmachen, wie:<sup>77</sup>

- Der jederzeit mögliche freiwillige Ein- und Austritt.
- Die freiwillige Bindung an selbst gesetzte Regeln.
- Die Gleichheit der Mitglieder, unabhängig der Höhe ihrer Kapitalbeteiligung.
- Der Eigennutzen, der jedoch nur im Kollektiv zu gemeinsamen Nutzen verfolgt werden kann.
- Die Verteilung der Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit im Verhältnis zum Umfang der Leistungsbeziehungen mit dem Gemeinschaftsbetrieb (genossenschaftliche Rückvergütung).<sup>78</sup>

Wenn das Solidaritätsprinzip nicht zum Tragen kommt, besteht die Gefahr, dass die Gründung einer Genossenschaft erst gar nicht zustande kommt, oder, wenn die Genossenschaft bereits am Markt etabliert ist, sie dann in Krisenzeiten relativ schnell auseinanderzufallen droht.<sup>79</sup>

### **2.3 Die Stellung der Organe: Selbstorganschaft**

Die Organe der Genossenschaft sind Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung. Dabei gilt das Prinzip der Selbstorganschaft: Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats müssen als natürliche Person zugleich Mitglieder der Genossenschaft sein (§ 9 II S. 1 GenG).

Kritisch ist aber anzumerken, dass insbesondere in größeren Genossenschaften aus betriebswirtschaftlichen Gründen diese Selbstorganschaft häufig „ausgehebelt“ wird, indem fachkundige Personen zunächst zu Mitgliedern gemacht werden, um sie dann in entsprechende Ämter „heben“ zu können, weil sich (vielleicht auch nur vorgeschoben) scheinbar keine fachlich geeigneten Personen aus den eigenen Reihen finden lassen. Allerdings muss relativiert werden: Genossenschaften sind Wirtschaftsunternehmen, unabhängig ihrer Größe. Um ihren Förderzweck auch am Markt gegenüber ihren Mitgliedern immer wieder aufs Neue behaupten zu können, ist qualifiziertes Know-how unentbehrlich. Und je nachdem welche Dimension das genossenschaftliche Geschäft annimmt, sind Managementaufgaben irgendwann nur noch durch geeignete externe Fachkräfte verantwortungsvoll gegenüber den Mitgliedern darstellbar.



Wesentlicher Punkt bei der Besetzung von Positionen mit externem Sachverstand ist aber aus genossenschaftlicher Sicht, dass deren soziale Kompetenz und Handeln permanent gemäß dem Förderzweck ausgerichtet sind. Vielfach sind aber genau diese Werte und Einstellungen bei externer Stellenbesetzung nur schwer zu finden. Das ist insofern kritisch zu sehen, weil sich Einstellung und Verhaltensweisen der Führungskräfte auch auf die Mitarbeiter übertragen. Wenn der Blick nur noch auf den Markt zentriert ist und das Mitglied immer mehr als reiner Kunde wahrgenommen wird, dann hat die genossenschaftliche Ausrichtung bald keinen zentralen Stellenwert mehr.<sup>80</sup> Auch hier besteht die Gefahr, dass die Rechtsform der Genossenschaft zur Beliebigkeit verkommt.

### **2.3.1 Der Vorstand: Manager des Förderauftrags**

Der Vorstand vertritt die Genossenschaft (§§ 24 I und 26 GenG). Sofern die Satzung keine abweichenden Regelungen vorsieht, muss er aus mindestens zwei natürlichen Personen bestehen (Anm.: Bei Genossenschaften mit weniger als zwanzig Mitgliedern kann die Satzung bestimmen, dass der Vorstand nur aus einer Person besteht, § 24 II S. 3 GenG). Weitere wichtige Aufgaben nach dem Gesetz sind:

- Die Führung der Mitgliederliste (§ 30 I GenG).
- Die Pflicht zur Führung der Bücher (§ 33 I S. 1 GenG).
- Die Pflicht, den Jahresabschluss (innerhalb von fünf Monaten nach Schluss des Geschäftsjahres) aufzustellen (§ 33 I S. 2 GenG).
- Die Anzeigepflicht bei Verlust des hälftigen Gesamtbetrags der Geschäftsguthaben (§ 33 III GenG).
- Die Einberufung der Generalversammlung, sofern die Satzung nichts Abweichendes regelt (§ 44 I GenG).

Kernaufgabe des Vorstands ist, die Mitglieder immer aufs Neue in den Mittelpunkt zu stellen und ihnen Leistungen zu offerieren, welche ihnen ohne die Genossenschaft nicht zur Verfügung stehen würden. Mitgliederbezogene Nutzenstiftung und die Einhaltung und Erfüllung des originären Förderauftrags sind vorrangige Aufgabe eines genossenschaftlichen Vorstandsmitglieds. Dies setzt neben einer stetigen Mitgliederpflege auch eine kontinuierliche Kommunikation voraus. Regelmäßige Informationen an die Mitglieder, aber auch Mitgliederbefra-



gungen, kontinuierliche Beobachtung des Mitgliederverhaltens und der gewissenhafte Umgang mit Kritik der Mitglieder sind wichtige Aufgaben eines genossenschaftlichen Managements.<sup>81</sup>

Konzentration auf langfristige Förderstrategien und optimale Mitgliederförderung sind damit die zentralen Managementanforderungen, die an den Vorstand in Genossenschaften gestellt werden müssen. Hierzu muss die Person einerseits gute betriebswirtschaftliche Fähigkeiten aufweisen, andererseits aber auch überzeugter Genossenschaftler sein. Der Vorstand muss die Wünsche und Bedürfnisse der Mitglieder kennen und diese immer wieder aufs Neue eruieren. Darauf aufbauend kann er im Weiteren einen Förderplan erstellen, d. h. die Soll-Förderung festlegen und diese den Mitgliedern transparent machen. Nach Umsetzung der Förderabsichten in der Periode wird die Bewertung über den Fördererfolg letztlich wieder vom Urteil der Mitglieder abhängen. Zur Transparenz bietet sich dazu ein spezieller Förderbericht an, der beispielsweise den Lagebericht der Genossenschaft ergänzen könnte.<sup>82</sup> Die genannten Instrumente werden in der Praxis allerdings noch zu selten genutzt; sie sind ausbaufähig und könnten gerade den Prüfungsverbänden wertvolle Hinweise zur Beurteilung des jeweiligen Förderauftrags geben.

Die Gefahr besteht, dass wenn die Interessen der Mitglieder nicht in ihrem Sinne wahrgenommen werden, Austritte und, damit verbunden, die ‚Mitnahme‘ des jeweiligen anteiligen Eigenkapitals (sogenanntes „Auseinandersetzungsguthaben“) drohen. Das kann gerade für kleine Genossenschaften schnell existenzbedrohend werden. Der fortwährende Ausgleich der – mitunter auch divergierenden – Interessen und Individualinteressen stellt eine zentrale Herausforderung für den Vorstand dar.<sup>83</sup>

Die Rechtsform der Genossenschaft grenzt den Handlungsspielraum des Vorstands zu ihrem eigenen Interesse ein, sodass sich das Prinzipal-Agent-Problem (d. h. wie lassen sich die institutionellen Anreize für das Management so gestalten, dass die Handlungen im Interesse der Anteilseigner vorgenommen werden) bei Genossenschaften nicht in einer solchen Relevanz wie bei den (anonymen) Kapitalgesellschaften stellt.<sup>84</sup> Die Genossenschaft verdammt das Gewinnstreben nicht, aber der Vorstand kanalisiert es auf die Interessen der Mitglieder und macht es für sie in den abgesteckten Grenzen des jeweiligen Förderzwecks nutzbar.

Insofern muss sich ein Vorstandshandeln immer an den langfristigen Interessen der Mitglieder messen lassen. Für kurzfristige Anreize zum späteren Schaden der Mitglieder ist in der Genossenschaft kein Platz. Gemeinsam mit den gesetzlichen Kontrollmechanismen ist damit sicher gestellt, dass die Interessen von Agenten und Prinzipalen gleich sind, zumindest sich nicht zu weit voneinander entfernen können.

Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen, sind der Genossenschaft zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet.<sup>85</sup> Diese gesetzliche Vorschrift ist Grundlage für die Haftung im Innenverhältnis von Vorstandsmitgliedern gegenüber der Genossenschaft. Jeder Verstoß gegen die Sorgfaltspflichten führt schon bei leichter Fahrlässigkeit zur grundsätzlichen persönlichen Haftung. Die Regelungen der Organhaftung sind denen der Kapitalgesellschaften angelehnt. Bei der Genossenschaft bestehen aber drei rechtsformbedingte Unterschiede:

- Ihr einzigartiger Unternehmens-, besser gesagt, Förderzweck (§ 1 I GenG).
- Die zwingende genossenschaftliche Selbstorganschaft (§ 9 II GenG).
- Die explizit ausgestaltete Organhaftung des Vorstands (§ 34 I S. 1 GenG).

Analog zu Kapitalgesellschaften liegt bei der Genossenschaft eine Pflichtverletzung grundsätzlich immer dann vor, wenn das Vorstandsmitglied bei der Führung seiner Geschäfte gegen die allgemein anerkannten betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse und Erfahrungen verstößt. Doch hinzukommen die rechtsformspezifischen Förderzweckverstöße, demnach die Verletzung des mitgliedschaftsbezogenen Förderauftrags.<sup>86</sup> Da eine Vorstandstätigkeit vielfach, gerade in kleinen Genossenschaften, ehrenamtlich ausgeführt wird, scheinen diese Regelungen überzogen und stehen aktuell in der Diskussion.

### **2.3.2 Der Aufsichtsrat: Hüter des Förderauftrags**

Wenn die Satzung keine anderen Regelungen vorsieht, besteht der Aufsichtsrat aus mindestens drei Personen (§ 36 I S. 1 GenG). Amtsdauer und Abberufung sind regelmäßig in der Satzung festgelegt.

Wesentliche Pflicht des Aufsichtsrats ist die Überwachung des Geschäftsführung des Vorstands (§ 38 I GenG). Weitere Pflichten sind die Vertretung der Genossenschaft gegenüber dem Vorstand, z. B. durch Abschluss seines Anstellungsvertrags (§ 39 I S. 1 GenG), die Stellungnahme zum Prüfbericht in der Generalversammlung (§ 59 II GenG) sowie sonstige Pflichten, die sich aus der Satzung ergeben können (§ 38 III GenG). Regelmäßig gibt sich der Aufsichtsrat eine eigene Geschäftsordnung und wählt aus seinen Reihen einen Vorsitzenden. Der Aufsichtsrat nimmt seine Tätigkeit meist unentgeltlich wahr.

Gute Aufsichtsrats­tätigkeit im Sinne der genossenschaftlichen Werte zeichnet sich dadurch aus, dass der Aufsichtsrat die Reihen der relevanten Mitgliedergruppen repräsentiert und den Vorstand nicht nur kontrolliert und sein Handeln kritisch hinterfragt, sondern auch an der langfristigen Strategie im Sinne des jeweiligen Förderauftrags konstruktiv mitarbeitet.

In Genossenschaften unter zwanzig Mitgliedern kann nach der Genossenschaftsnovelle 2006 mittels Satzungsbestimmung auf die Errichtung eines Aufsichtsrats verzichtet, und seine Rolle stattdessen durch die Generalversammlung wahrgenommen werden (§§ 9 I S. 2, 39 I S. 2 und 57 V GenG). Rein investierende Mitglieder können nach der Gesetzesnovelle 2006 zwar Mitglied des Aufsichtsrats werden, bleiben aber auf ein Viertel der Sitze beschränkt (§ 8 II S. 4 GenG).

Unter den allgemeinen Voraussetzungen, insbesondere hinsichtlich der Arbeitnehmerzahlen, unterliegt auch eine Genossenschaft den Regeln der Unternehmensmitbestimmung und der damit verbundenen Entsendung von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat.<sup>87</sup> Freilich werden diese Schwellenwerte in der Praxis nur von sehr wenigen Genossenschaften erreicht.<sup>88</sup>

### **2.3.3 Die Generalversammlung: Willensbildung und Entscheidung**

Die Generalversammlung ist das höchste Entscheidungs- und Willensbildungsorgan der Genossenschaft. Ihre Beschlussfassung bezieht sich insbesondere auf:

- Die Wahl des Vorstands (§ 24 II S. 1 GenG), sofern dies in der Satzung nicht abweichend geregelt ist.

- Die Wahl des Aufsichtsrats (§ 36 I S. 1 GenG).
- Die Feststellung des Jahresabschlusses und die Verwendung des Jahresüberschusses, bzw. die Deckung des Jahresfehlbetrags (§ 48 I GenG).
- Die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat (§ 48 I S. 2 GenG).

Zur Feststellung des Jahresabschlusses ist die Generalversammlung innerhalb der ersten sechs Monate des neuen Geschäftsjahres einzuberufen (§ 48 I S. 3 GenG); in allen Fällen einzuberufen ist sie dann, wenn es das Interesse erfordert (§ 44 II GenG) sowie auf Verlangen von mindestens 10 % der Mitglieder (§ 45 GenG, abweichend dazu ist auch ein geringeres Quorum in der Satzung bestimmbar). Weitere Form und Fristbestimmungen regelt § 46 GenG. Das Stimmrecht in der Generalversammlung ist höchstpersönlich wahrzunehmen, Vollmachten bedürfen der Schriftform, wobei ein Mitglied nur maximal zwei Mitglieder vertreten kann (§ 43 IV und V GenG).

Große Genossenschaften mit mehr als 1.500 Mitgliedern können die Generalversammlung durch eine Vertreterversammlung (welche allerdings einer Wahl durch die Mitglieder bedarf) ersetzen. Die Satzung kann dann zusätzlich erlauben, der Generalversammlung auch weiterhin noch bestimmte Beschlussfassungen vorzubehalten. Ob eine Substitution der Generalversammlung durch eine Vertreterversammlung letztlich aber auch erfolgt, bleibt einzelfallabhängig. Sehr mitgliederstarke Genossenschaften werden schon aus Praktikabilitätsgründen darum nicht umhin kommen. Auch Kostengründe und Erfahrungswerte über das Mitgliederverhalten können weitere Bestimmungsfaktoren sein.<sup>89</sup> Die Mitglieder wählen dazu ihre Vertreter, welche für sie die Beschlüsse in der Generalversammlung fassen (näheres konkretisiert durch die jeweilige Satzung, oftmals nach Aufteilung in bestimmte Mitgliedergruppen oder Regionen).<sup>90</sup>

Die Möglichkeit einer Vertreterversammlung selbst wurde bereits vom Gesetzgeber im Jahr 1922 anerkannt. Seitdem sank die Zahl der Mitglieder, ab welcher sie eingeführt werden konnte, allerdings kontinuierlich ab. Gerade diese Entwicklung ist kritisch zu sehen, wird doch das einzelne Mitglied in seiner persönlichen demokratischen Willensäußerung beschnitten (Anm.: selbst Kleinaktionäre einer Aktiengesellschaft genießen schließlich Rederecht auf der Hauptversammlung – wobei sie wohlge-

merkt gegenüber Großaktionären kaum durchsetzungsfähig sind).<sup>91</sup> Damit die Vertreterversammlung aber nicht zu einer reinen Pro-forma-Veranstaltung wird, muss eine echte Willensbildung im Vorfeld gewährleistet sein. Hierzu muss zumindest auf die Bildung adäquater Gruppen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen geachtet werden.

## **2.4 Statt anonymen Kapitalverkehr: Stabiler Kapitalerhalt**

Durch den jederzeit möglichen Ein- und Austritt von Mitgliedern sind Genossenschaften nach oben hin offen. Somit ist auch die Höhe des Geschäftsguthabens variabel, und damit auch die Höhe des Eigenkapitals (und mit ihm die Höhe der Haftungsmasse). Wenn eine wesentliche Anzahl von Mitgliedern gleichzeitig ausscheidet kann das, gerade für kleine Genossenschaften, schnell zu einem Zahlungsmittelabfluss in kritischer Größe führen. Dem ist in der Gesetzesnovelle 2006 dahin gehend vorgesorgt worden, dass die Satzung ein Mindestkapital vorsehen kann, welches in dieser Höhe einer Ausschüttungssperre unterliegt (§ 8 a I GenG).

Neben den Geschäftsguthaben bilden die Rücklagen einen weiteren Eigenkapitalbestandteil. Genossenschaften müssen zwingend Rücklagen bilden, um dadurch ihre Haftungsmasse zu stärken und sie so gegenüber Schwankungen zu verstetigen. Rücklagen sind dabei als kollektiver und stabiler Eigenkapitalbestandteil zur Verfolgung des Förderzwecks zu sehen.

In ihrer Satzung regeln Genossenschaften, in welcher Höhe ein erzielter Jahresüberschuss der „Gesetzlichen Rücklage“ zuzuführen ist. Hier besteht ein Freiraum, der sich sicherlich aus der Intention ihrer Gründer, der wirtschaftlichen Situation oder der „Üblichkeit“ ergibt. In der Praxis wird die Höhe der Zuführung oftmals auf die Höhe der Gesamtsumme der Geschäftsguthaben der begrenzt.

Die Auszahlung einer Dividende sowie eine Verzinsung des Geschäftsguthabens werden von Genossenschaften u. U. gar nicht vorgenommen, denn thesaurierte Jahresüberschüsse, oder auch wesentliche Bestandteile davon, stärken die Haftungsmasse für Krisenzeiten. Die über die gesetz-

liche Rücklage hinausgehenden Beträge werden dann vielfach in die „Freien Rücklagen eingestellt“. Im Gegensatz zu der Gesetzlichen Rücklage, welche nur zur Deckung von Bilanzverlusten in Anspruch genommen werden darf, ist die Zweckbindung bei den freien Rücklagen geringer.

## **2.5 Genossenschaften wirtschaften ‚anders‘: Bestimmungsfaktoren**

Fasst man die Ausführungen der vorangegangenen Kapitel zusammen, kann man als wesentliche Faktoren, mit denen sich genossenschaftliches Wirtschaften von dem anderer Unternehmensformen unterscheidet, bereits festhalten:

- Der Auftrag zur Mitgliederförderung, nicht zur Kapitalverwertung.
- Die Identität von Träger und Nutzen der genossenschaftlichen Leistung.
- Die besondere Wertefundierung.
- Die genossenschaftliche Selbstorganschaft.
- Die Stabilität durch Kapitalerhalt und genossenschaftliche Pflichtprüfung.

Was macht Genossenschaften darüber hinaus aber so erfolgreich? Vornehmlich sind es ihre regionale Verankerung und die Konzentration auf langfristige und transparente Geschäftsmodelle. Auf beide Punkte wird nachfolgend eingegangen. Wesentlicher Bestimmungsfaktor ist auch die Kooperation im genossenschaftlichen Verbund, auf den aber erst an späterer Stelle explizit Bezug genommen wird.<sup>92</sup>

### **2.5.1 Bodenständigkeit: Aus der Region, für die Region**

Die regionale Verankerung und ihre damit verbundene implizite regionale Verwurzelung und genaue Kenntnis der jeweiligen Teilmärkte stellt wahrscheinlich eine der wertvollsten Ressourcen einer Genossenschaft dar. Die regionale Nähe besteht dabei sowohl zu den Mitgliedern, als auch zu den Kunden und Geschäftspartnern. Genossenschaften kennen ihren Markt genau und können so ihr regionales Wissen bei Produkten und Dienstleistungen Nutzen bringend einsetzen.

Der regionale Bezug der Genossenschaften kann nahezu in allen Bereichen genossenschaftlichen Wirtschaftens festgestellt werden:

Wohnungsgenossenschaften sichern in ihrer Region bedürfnisgerechtes Wohnen und tragen daneben vielfach als aktiver Träger zum Erhalt und Ausbau der lokalen Infrastruktur aktiv bei. Genossenschaftliche Kooperationen in Handwerk oder Dienstleistung bewerkstelligen als leistungsfähige Gemeinschaft auch komplexe Projekte in ihrer Region. Agrargenossenschaften generieren Mehrwert in der Region und tragen damit zur Lösung sozialer, kommunaler und arbeitsmarktpolitischer Probleme bei.<sup>93</sup> Eine Kreditgenossenschaft kann aufgrund der oft jahrzehntelangen Erfahrung und persönlichen Geschäftsbeziehung die heimischen mittelständischen Unternehmen sehr gut einschätzen. Daneben finanzieren sie zudem auch genossenschaftliche Modelle, z. B. im Bereich der regionalen Energieversorgung. Die Anlagen werden dann wiederum von Unternehmen aus der Region montiert. Und die Gemeinde profitiert von zusätzlichen Gewerbesteuerereinnahmen.<sup>94</sup> Energiegenossenschaften bieten den Verbrauchern in der Region nicht nur die Unabhängigkeit von renditegetriebenen Stromkonzernen, sondern tragen mit ihrem Geschäftsmodell bewusst zum Umweltschutz bei. Und Dorfladengenossenschaften sichern zumindest die örtliche Grundversorgung ab, wenn Einzelhandel und Discounter längst aus der Region abgewandert sind.

Deutlich wird: Genossenschaftliches Wirtschaften erhält die Wertschöpfung in der Region. Gleichzeitig wird Infrastruktur geschaffen, welche wiederum die Lebensqualität der Menschen erhöht. Und davon profitieren alle.

### **2.5.2 Genossenschaftliche Geschäftsmodelle: Langfristig und transparent**

Die negativen Erfahrungen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise und ein damit verbundenes gesteigertes Bedürfnis nach Vertrauen und Sicherheit haben Genossenschaften zunehmend ins Blickfeld gerückt. Grund dafür ist, dass ihre soliden und seriösen Geschäftsmodelle sie gegenüber anderen Rechtsformen weniger anfällig für Konjunkturschwankungen machen.<sup>95</sup>

Das heißt jedoch keineswegs, dass sich Genossenschaften nur auf rein konservative und risikoarme Produkte und Geschäfte beschränken. Als Beispiel können die Kreditgenossenschaften dienen: Die häufig kleinen örtlichen Volks- und Raiffeisenbanken stellen die Funktionsfähigkeit des



Finanzsystems und die Kreditversorgung des Mittelstands sicher und konzentrieren sich dabei gerade auf solche Finanzprodukte, die von der Allgemeinheit überwiegend benötigt und in Anspruch genommen werden. Das sind im Wesentlichen die Entgegennahme von Kundeneinlagen und die Kreditvergabe an private und gewerbliche Kunden in der Region. Darüber hinaus werden den Mitgliedern und Kunden aber auch, vielfach durch den bekannten persönlichen Ansprechpartner, und passend zur jeweiligen Lebenssituation, weitere anspruchsvolle Finanzinstrumente der verbundeigenen Spezialunternehmen angeboten. Zu diesem Allfinanzangebot gehören neben bekannten Dienstleistungen wie Versicherungen oder Bausparen mitunter auch spekulative Instrumente. Doch durch die Vernetzung des kreditgenossenschaftlichen Sektors untereinander und eine hohe Transparenz können die damit verbundenen Risiken allerdings in engen Grenzen gehalten werden. Und ein kreditgenossenschaftlicher Sicherungsfonds sorgt zudem für zusätzlichen Anlegerschutz.

Langfristig angelegte, risikoarme Geschäftsmodelle finden sich aber auch auf anderen Sektoren: Wesentliches Geschäftsfeld der Wohnungsgenossenschaften ist beispielsweise die Hausbewirtschaftung, d. h. die Überlassung von günstigem und zeitgemäßen Wohnraum an die Mitglieder. Spekulative Veräußerungen, Renditemaximierung durch Modernisierungsverzicht oder bewusstem Instandhaltungsstau finden sich bei Ihnen nicht.

Parallelen lassen sich letztlich in allen genossenschaftlichen Sektoren aufzeigen. Dabei kann man wohl uneingeschränkt verallgemeinern: Ruinöse Preiskämpfe bis hin zur Selbstüberschätzung der Risikotragfähigkeit mit der Folge staatlicher Stützungsmaßnahmen stehen einem genossenschaftlichen Geschäftsmodell diametral entgegen. Vielmehr stehen die persönlichen Bedürfnisse der Mitglieder im Mittelpunkt, welche zwar nicht ausschließlich mit risikolosen, letztlich aber doch überschaubaren und langfristig orientierten Modellen befriedigt werden. Durch Vermeidung hoher Risiken wird letztlich Schaden von den Mitgliedern fern gehalten.

### **3. Entwicklung der Genossenschaftsidee in der gesellschaftlichen Realität: Der aktuelle Stand**

Das Ziel von damals, nämlich die Lösung von wirtschaftlichen und sozialen Problemen aus eigenem Antrieb und durch gemeinsames Handeln,



ist heute aktueller denn je. Die Statistik zeigt für das Jahr 2011 in Summe 7.842 Genossenschaften mit 21,155 Millionen Mitgliedern in Deutschland; ein Zuwachs gegenüber dem Vorjahr von per Saldo 224 Genossenschaften und 411 Tausend Mitgliedern. Dennoch: Die Zahlen dürfen nicht darüber hinweg täuschen, dass alleine die Banken des genossenschaftlichen Finanzverbunds mit rund 17 Millionen Mitgliedern allein 79 Prozent (!) – also deutlich mehr als Dreiviertel – aller Mitglieder in Genossenschaften ausweisen. Daneben verkörpern die 2,8 Millionen Mitglieder in Wohnungsbaugenossenschaften mit knapp 16 Prozent einen weiteren wesentlichen Teil.<sup>96</sup> Viele ehemals klassische genossenschaftliche Betätigungsfelder (beispielsweise in der Landwirtschaft, im Einkauf oder Absatz) haben, dem Strukturwandel geschuldet, im Laufe der Zeit entweder an Bedeutung verloren, oder ihr Betrieb wurde in anderen Rechtsformen fortgeführt.

Die genossenschaftliche Kooperation wird in verschiedenen Geschäftsmodellen gelebt. Hierzu werden in der Statistik fünf genossenschaftliche Teilbereiche unterschieden. Die nachfolgenden Kapitel erläutern kurz diese Teilbereiche und skizzieren ihre wesentliche Entwicklung (Anm.: Zusammengefasste Zahlen finden sich im Anhang)

### **3.1 Die genossenschaftliche Organisation: Die traditionellen Sektoren**

Die traditionelle Genossenschaftslandschaft in Deutschland lässt sich in fünf Teilbereiche untergliedern:

1. Die Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken.
2. Die Raiffeisen-, Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften.
3. Die gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften.
4. Die Konsumgenossenschaften.
5. Die Wohnungsgenossenschaften.

Diese sektorale Gliederung ist historisch gewachsen, wobei zu konstatieren ist, dass es trotz gemeinsamer Prinzipien und gleicher rechtlicher Basis über lange Zeit keinen Konsens im deutschen Genossenschaftswesen gab. Jahrzehnte entzweite ein genossenschaftlicher Systemstreit

über die konkrete Ausgestaltung der Genossenschaften, ihrer Verbände und Spezialeinrichtungen, hauptsächlich begründet aus einer national-liberalen Grundhaltung versus einer eher außerökonomischen Ausrichtung. Endgültig beendet wurde dieser Streit erst im Jahr 1972 (wobei er selbst heute noch außerhalb Deutschlands verschiedentlich geführt wird).<sup>97</sup>

So hat sich auch die Struktur der Genossenschaftsverbände in Deutschland historisch entwickelt, und sie befindet sich auch weiterhin im Anpassungsprozess.

Die Interessenvertretung der Genossenschaften der aufgeführten Teilbereiche eins bis vier liegt heute bei einem für diese jeweils zuständigen, spartenbezogenen Bundesverband (BVR, DRV, ZGV und ZdK). Diese Bundesverbände sind ihrerseits wiederum einem Spitzenverband, dem Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV), angeschlossen. Satzungsgemäße Aufgaben des DGRV sind insbesondere die Förderung und Entwicklung des Genossenschaftswesens und des genossenschaftlichen Prüfungswesens. Den vier Einzelverbänden angeschlossenen waren zum 30. September 2012<sup>98</sup> sechs regionale Prüfungsverbände<sup>99</sup> und fünf Fachprüfungsverbände.<sup>100</sup> Darunter angesiedelt sind die Einzel- oder ‚Primär‘-Genossenschaften der vier Teilbereiche. Häufig richten sie auf regionaler Ebene Zentralen ein, welche durch Spezialinstitute (z. B. Rechenzentren) ergänzt werden. Im Bankenbereich sind das zwei Zentralbanken und 16 Spezialunternehmen, in der Landwirtschaft sechs Hauptgenossenschaften, im gewerblichen Bereich neun Zentralunternehmen sowie im Konsum eine Zentralgenossenschaft.<sup>101</sup>

Eine Art Sonderstellung hat die Wohnungswirtschaft inne: Die Wohnungsgenossenschaften sind im Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW) organisiert, welcher nicht dem DGRV angehört. Die Mitgliedsgenossenschaften werden von 15 Prüfungsverbänden, regelmäßig nach regionaler Zugehörigkeit, geprüft. Neben den Wohnungsgenossenschaften vertritt der GdW auch die Interessen von Immobilienunternehmen anderer Rechtsform. Der Freie Ausschuss der deutschen Genossenschaftsverbände bildet als Vereinigung von DGRV und GdW quasi ein Dach über alle fünf Sektoren.

Nur der Vollständigkeit seien weitere Fachprüfungsverbände erwähnt, wie der Prüfungsverband der kleinen und mittelständischen Genossenschaften oder der Prüfungsverband der Sozial- und Wirtschaftsgenossenschaften e.V.

### **3.1.1 Stark im Verbund: Die Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken**

Die genannten 7.842 Genossenschaften mit ihren 21,155 Millionen Mitgliedern muten insbesondere hinsichtlich der Mitgliederzahl zunächst gewaltig an, dürfen aber nicht darüber hinweg täuschen, dass alleine dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR) aktuell 1.121 Kreditgenossenschaften mit 13.075 Bankstellen angehören.<sup>102</sup>

Die örtlichen und eigenständigen Volks- und Raiffeisenbanken (auch als Genossenschaftsbanken oder Kreditgenossenschaften bezeichnet) sind heute als Primärbanken die Grundpfeiler der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Hinzu kommen zwölf Sparda-Banken, 15 PSD-Banken (ehemals die Post-, Spar und Darlehensvereine), neun Kirchenbanken, einige weitere Banken und Spezialkreditgenossenschaften mit unterschiedlichen Aufgaben, beispielsweise im sozialen und ökologisch motivierten Bereich.<sup>103</sup> Sie werden durch zwei Zentralbanken, die DZ Bank und die WGZ Bank<sup>104</sup>, unterstützt. Produktionspartner wie der Deutsche Genossenschaftsverlag eG und die sogenannten Allfinanzpartner, bieten als verbundeigene Spezialunternehmen bei über den Grundbedarf hinausgehenden Finanzdienstleistungen den Genossenschaftsbanken vor Ort ihre Unterstützung an. Kreditgenossenschaften unterstehen der Aufsicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), daneben gelten für sie die Regelungen des Gesetzes über das Kreditwesen (KWG) sowie besondere Rechnungslegungs- und Prüfungsvorschriften.<sup>105</sup>

Die Interessenvertretung liegt beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR). Kreditgenossenschaften bilden neben den öffentlich-rechtlichen Sparkassen und den Geschäftsbanken die ‚dritte Säule‘ des deutschen Bankensystems und stehen hier in einem offenen Wettbewerb. Ihr Leistungsprogramm hat sich dem der Konkurrenten angeglichen, was sich auch in dem hohen Anteil des Nicht-Mitgliedergeschäfts zeigt.

Dennoch ist jede Genossenschaftsbank ein selbstständiges Unternehmen, dem natürliche oder juristische Personen als Mitglieder beitreten können. Die Ausrichtung ist auf die jeweilige Region begrenzt, dort wo sie verwurzelt ist. Traditionell verstehen sich die Banken im genossenschaftlichen Verbund als Partner und Förderer des regionalen Mittelstands und aus dem klaren Bewusstsein heraus, dass Bankgeschäft und realwirtschaftlicher Bezug stets zusammengehören.

Dieses solide, weil wenig spekulative, Geschäftsmodell hat im Endeffekt dazu geführt, dass der genossenschaftliche Bankensektor nicht nur weitgehend unbeschadet durch die Finanzkrise gekommen ist<sup>106</sup>, sondern auch, dass weitere Marktanteile gewonnen werden konnten. Das Wachstum der Kreditgenossenschaften im Jahr 2011 ging dabei vor allem, wie schon im Vorjahr, wieder vom Kreditgeschäft aus. So erhöhten sich die Kundenkreditbestände um 4,2 Prozent auf insgesamt 431,8 Milliarden Euro. Gleichzeitig nahmen auch die Einlagenbestände um 3,5 Prozent auf 524,0 Milliarden Euro zu. Gemessen an der addierten Bilanzsumme aller Universalbanken in Deutschland erreichten die Kreditgenossenschaften zusammen mit ihren beiden Zentralinstituten einen Marktanteil von 17,1 Prozent.<sup>107</sup>

Ein wesentlicher Trend, der im Bankenbereich generell zu beobachten ist, stellt die Umverteilung der Einnahmen zugunsten der Direktbanken dar. Um ihre Effizienz zu verbessern, sparen die Filialbanken ein, indem sie sich in größere Einheiten zusammenschließen und damit ihre Kosten senken. Erfreulicherweise hat sich im Jahr 2011 die Fusionswelle in der genossenschaftlichen Bankengruppe gegenüber den Vorjahren weiter abgeschwächt. Lediglich noch 17 Verschmelzungen wurden registriert, ein Indiz dafür, dass es Kreditgenossenschaften auch in einem schwierigen Marktumfeld gelingt, mit ihrem regionalen Geschäftsmodell erfolgreich zu sein. Das deutlich langsamere Fusionstempo als noch zu Beginn des Jahrtausends hat sich damit in 2011 weiter fortgesetzt.<sup>108</sup> So bleibt damit doch die regionale Verankerung und die mit ihr verbundene persönliche Nähe für die Menschen erfahrbar erhalten.

Der genossenschaftliche Finanzverbund beschäftigte Ende des Jahres 2011 insgesamt 188.037 Menschen, ein Plus gegenüber dem Vorjahr um 1.098. Die Mitgliederzahl erhöhte sich um rund 411 Tausend auf

17,002 Millionen Mitglieder<sup>109</sup> – was sicherlich auch damit zusammenhängt, dass die Finanzkrise den besorgten Menschen die Nachhaltigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells wieder verdeutlicht hat. Seit Ausbruch der Finanzmarktkrise sind über eine Million neue Mitglieder den Kreditgenossenschaften beigetreten.

### **3.1.2 Partner der Landwirtschaft: Die Raiffeisen-, Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften**

Die Ländlichen oder Raiffeisengenossenschaften sind der zentrale Handelspartner der Landwirtschaft. Sie versorgen die Landwirte mit Betriebsmitteln und kaufen deren Erzeugnisse, um sie dann entweder weiter zu verarbeiten, oder zu vermarkten. Sie sind ein bedeutender Wirtschaftsfaktor und Arbeitgeber im ländlichen Raum. Ihr Interessenvertreter ist der Deutsche Raiffeisenverband e. V. (DRV).

Hauptsächlicher Bereich der Ländlichen Genossenschaften ist die Allgemeine Warenwirtschaft, dazu gehören der Bezug und Absatz von landwirtschaftlichen Bodenprodukten (im Wesentlichen Getreide und Raps, daneben der Handel mit Landwaren, Futtermittel und Agrartechnik, aber auch, gerade für die privaten Haushalte, die Versorgung mit Brennstoffen und Heizöl und der Betrieb von Raiffeisenmärkten und Baustofffachhandlungen). Weitere Sparten sind die Milch-, Vieh- und Fleischwirtschaft und der Obst-, Gemüse- und Gartenbau. Winzergenossenschaften, obwohl sie bei Konsumenten einen hohen Bekanntheitsgrad haben, haben in Deutschland im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern (z. B. Italien, Portugal) weniger und vor allem regionale Bedeutung. Gleiches gilt für sonstige Genossenschaften wie Brauerei- oder Brennereigenossenschaften.<sup>110</sup> Eine Besonderheit stellen in Deutschland die Agrargenossenschaften als Nachfolgegesellschaften der Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) der DDR dar; auf sie wird im folgenden Kapitel explizit eingegangen.

Die Gesamtzahl über alle Raiffeisengenossenschaften ist von fast 24.000 anno 1950 auf noch 2.564 im Jahr 2011 zurückgegangen, was auch die Kontinuität des Strukturwandels in der deutschen Landwirtschaft zeigt. In Summe erzielten die Raiffeisen-Genossenschaften im Jahr 2011 mit ihren Zentralen einen Gesamtumsatz in Höhe 48,04 Milliarden. Euro (im

Vorjahr 43,0 Milliarden. Euro), ein kräftiger Zuwachs, der vor allem auf einen Anstieg der Erzeugerpreise landwirtschaftlicher Produkte zurückzuführen ist. Sie wurden von 550 Tausend Mitgliedern getragen, das waren 13.000 Landwirte weniger als Ende des Jahres 2010. Nimmt die Zahl landwirtschaftlicher Betriebe einerseits kontinuierlich ab, so entstehen auf der anderen Seite immer größere Betriebseinheiten. Die Mitarbeiterzahl wuchs um 3.024 auf 88.473 Menschen deutlich an.<sup>111</sup>

Der Strukturwandel in der deutschen Landwirtschaft zeigt sich auch in den kontinuierlich schwindenden Mitgliederzahlen. Hatten die Ländlichen Genossenschaften (ohne Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft, einschließlich Agrargenossenschaften) 1990 noch 1,2 Millionen Mitglieder, hat sich deren Zahl heute mehr als halbiert. Spitzenreiter sind die Ländlichen Genossenschaften trotz ihrer rückläufigen Entwicklung weiter bei der Gesamtzahl aller Genossenschaften, von denen sie mit 30,8 Prozent (im Vorjahr 32,6 Prozent) noch knapp ein Drittel stellen.

Die aktuellen Herausforderung für die Landwirtschaft ist die geplante EU-Reform, nach der eine stufenweise Kürzung und Deckelung der Direktzahlungen nach dem Jahr 2013 die Zukunftssicherheit der Betriebe in Frage stellt. Gerade die Agrargenossenschaften und damit verbunden das Leben in den Dörfern wäre damit negativ beeinflusst. Es wird deutlich, dass auf europäischer Ebene die Unkenntnis gerade über die historisch gewachsenen Agrarstrukturen mit ihren Mehr-Familien-Strukturen im Osten Deutschlands noch immer groß ist.<sup>112</sup>

### **3.1.2.1 Agrargenossenschaften: Eine Besonderheit in den Neuen Bundesländern**

Agrargenossenschaften sind aus den LPG der ehemaligen DDR entstanden. Sie sind heute die dominierende Genossenschaftsform in den Neuen Bundesländern, und mit ihrer produktivgenossenschaftlichen Struktur insofern eine Besonderheit im deutschen Genossenschaftswesen. Etwa ein Drittel der damals rund 4.500 LPG entschied sich im Rahmen der deutschen Wiedervereinigung für die genossenschaftliche Rechtsform. Einerseits vor dem Hintergrund, dass die Produktionsweise vertraut war, andererseits ein kleinbäuerliches Wirtschaften mit hohen Risiken verbunden war.

Im Jahr 2011 zählte man noch immer 844 Agrargenossenschaften mit in Summe 31 Tausend Beschäftigten.<sup>113</sup> Sie bilden quasi einen Zusammenschluss von bäuerlichen Familien, wobei die gemeinsame Landwirtschaft sowohl Kosten- als auch soziale Vorteile bietet. Darüber hinaus nehmen sie eine wichtige gesamtgesellschaftliche Aufgabe im oftmals strukturschwachen ländlichen Raum Ostdeutschlands wahr<sup>114</sup> und generieren neben ihrer originären Tätigkeit oftmals auch weitere Nebeneinkünfte, z. B. durch den Betrieb von Windkraftanlagen und Tankstellen oder dem Verkauf weiterer Erzeugnisse, insbesondere für Haus oder Garten, aber auch in der autonomen Organisation von Winterdienst, der Instandhaltung von Gräben und Stauanlagen, in der Produktion von erneuerbaren Energien über Biogasanlagen oder bei der Organisation kultureller Veranstaltungen im Dorf.

Die produktivgenossenschaftliche Ausrichtung zeigt sich dadurch, dass die Mitglieder als Landwirte zugleich Beschäftigte der Genossenschaft sind. Scheiden sie aus dem aktiven Arbeitsleben aus, dann verpachten sie vielfach weiter ihre landwirtschaftliche Nutzfläche – ihren Grundbesitz – an die Genossenschaft. Somit schafft und erhält die Agrargenossenschaft direkte Arbeitsplätze im Dorf, sichert daneben aber auch indirekte Arbeitsmöglichkeiten und generiert so positive externe Effekte. Zudem erbringt sie Leistungen für das Leben im Dorf, woraus soziale Vorteile resultieren. Für ihre Geschäftstätigkeit wird sie ‚durch das Dorf‘ kontrolliert.<sup>115</sup>

Unbestritten darf konstatiert werden: Trotz anfänglicher Skepsis und entgegen allen „Unkenrufen“ Anfang der 1990er haben sich die Agrargenossenschaften zu einem Erfolgsmodell der landwirtschaftlichen Kooperation in Ostdeutschland entwickelt. Mit ihren gelebten genossenschaftlichen Prinzipien können sie zugleich als Vorbild für eine zukunftsfähige Landwirtschaft dienen.

### **3.1.2.2 Exkurs 3: Effizienzgewinne durch Kooperation – der genossenschaftliche Verbund**

„Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele.“ Dieser Aphorismus von Friedrich Wilhelm Raiffeisen bringt es auf den Punkt: Gemeinsam ist man leistungsfähiger!<sup>116</sup> So schließen sich unter dem Grundsatz



der Selbsthilfe die Mitglieder allein deshalb zusammen, weil sie so gemeinsam mehr erreichen können, als es ihnen alleine möglich wäre.

In der genossenschaftlichen Kooperation sind dabei gerade diejenigen Effizienzvorteile entscheidend, welche in der genossenschaftlichen Rechtsform erzielt werden, beispielsweise durch:<sup>117</sup>

- Ausnutzen von Größen- und Verbundvorteilen („economies of scope“).
- Verbessertes Know-how, verbesserte Produktqualität.
- Breitere Marktzugänge und Erschließung neuer Märkte.
- Minimierung von Transaktionskosten.

Allerdings sind diese allgemeinen Kooperationsvorteile nicht auf Genossenschaften beschränkt, sondern stellen sich genauso bei Joint Ventures, Arbeitsgemeinschaften oder anderen Formen klassischer ökonomischer Kooperation ein. Ihre rechtsformspezifischen Effizienzvorteile erzielen Genossenschaften gerade durch:<sup>118</sup>

- Die Bereitstellung exklusiver Leistungen, von denen rein erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen aufgrund der Gefahr opportunistischen Verhaltens seitens der Begünstigten eher absehen (zum Beispiel Schulungsmaßnahmen).
- Ein kooperationsspezifisches, persönliches Vertrauensverhältnis, durch welches sich insbesondere Transaktionskosten (zum Beispiel für Informationsbeschaffung) einsparen lassen. Damit wird die latente Gefahr von Opportunismus oder kurzfristigen Renditeinteressen (zum Beispiel durch Trittbrettfahrerverhalten oder Umgehung des Subsidiaritätsprinzips) vermieden.<sup>119</sup>
- Eine ausgeprägte Genossenschaftskultur, die gekennzeichnet ist von hoher Interessenshomogenität, spezifischem Wissen und einer hohen sozio-kulturellen Homogenität. Dezentrale Funktionen bleiben bewusst bei den Mitgliedern und werden durch diese auch weitaus effizienter erledigt als wenn sie auf den Genossenschaftsbetrieb ausgelagert würden – und so mit dem Verlust von Flexibilität einhergingen.

Konkret vollzieht sich die Kooperation im genossenschaftlichen Verbund. Sie ist gekennzeichnet durch das Mitwirken von Genossenschaften un-



tereinander im Sinne der genossenschaftlichen Werte und Prinzipien, mit dem Selbstverständnis, zum Nutzen aller Beteiligten zusammenzuarbeiten.<sup>120</sup> Gerade der Teamgeist im Sinne der genossenschaftlichen Werte als Grundlage zu kooperieren ist der Garant für Effizienz und Erfolg. Eine Zusammenarbeit vollzieht sich auf mehreren Ebenen, was am Beispiel der Ländlichen Genossenschaften dargestellt werden soll.

An der Basis wirken als tragende Säule die Einzelgenossenschaften als sogenannte „Primärgenossenschaften“, beispielsweise die einzelne Raiffeisengenossenschaft. Sie agieren in unmittelbarer Marktbeziehung zu ihren Mitgliedern und Kunden. Da ihre Betriebsgrößen jedoch vielfach zu klein sind, bedienen sie sich sogenannter „Sekundärgenossenschaften“ oder „Dachgenossenschaften“ (im ländlichen Bereich konkret der Raiffeisenhauptgenossenschaften), mithin genossenschaftlicher Zentralen, welche kapitalmäßig von den Primärgenossenschaften getragen und kontrolliert werden. Ihre Hauptfunktionen liegen im Großhandel oder im Zentralbankgeschäft. Die dritte Ebene stellen Bundeszentralen oder „Tertiärgenossenschaften“ (wie im Agrarbereich beispielsweise das Deutsche Milchkontor<sup>121</sup>) dar. Sie sind wiederum getragen von den Sekundärgenossenschaften und übernehmen überregionale Aufgaben oder das Auslandsgeschäft.

Festgehalten werden kann: Einerseits werden durch den genossenschaftlichen Verbund Größenvorteile erzielt, währenddessen das Geschäft der Primärgenossenschaften regelmäßig überschaubar und regional begrenzt bleibt. Andererseits wird die Geschäftstätigkeit der übergeordneten Zentralen auch immer von der Basis bestimmt, wobei gerade auch finanzielle Interessen in Zeiten von Globalisierung und Internationalisierung eine immer bedeutendere Rolle spielen.

Dennoch lässt sich im genossenschaftlichen Verbund ein stetiger Konzentrationsprozess beobachten. So fusionierten im Jahr 2011 die beiden genossenschaftlichen Zentralbanken erfolgreich ihre jeweiligen Private-Banking-Einheiten, und im August 2012 erfolgte der Beschluss, auch die Private Equity Gesellschaften WGZ Initiativkapital und DZ equity Partner zur VR Equity Partner zu verschmelzen. Auch bei den Produktionspartnern, konkret den genossenschaftlichen Rechenzentralen, sind solche Tendenzen zu erkennen, ebenfalls sind bei den Verbänden weitere Konzentrationen zu beobachten.<sup>122</sup>

### 3.1.3 Breit gestreut und vielfältig: Die gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften

Diese Genossenschaften entstammen aus dem gewerblichen Bereich der Wirtschaft und aus den Freien Berufen. Wesentliche Vertreter sind hier die großen Handelsgenossenschaften, insbesondere die Verbundgruppen des Einzelhandels. Hierzu zählen speziell bekannte Handelszentralen wie EDEKA, REWE oder BÄKO. Die ehemals bundesweit agierenden Zentralgenossenschaften selbst sind heute zumeist in Kapitalgesellschaften umgewandelt, eine wirkliche genossenschaftliche Bedeutung kommt ihnen allenfalls noch auf regionaler Ebene zu.<sup>123</sup>

Die höchst unterschiedlich ausgestalteten einzelnen gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften bilden ein breites Sammelurium, insbesondere auch an neuen genossenschaftlichen Betätigungsfeldern ab. Hierzu gehören Kooperationen in der Form von Apotheker- und Ärzten-genossenschaften oder von Handwerkern und sonstigen Berufsgruppen wie Steuerberater, Taxifahrer u.v.m. bis hin zu Verlagen, EDV-Dienstleistungen oder dem Betrieb von Online-Jobbörsen.<sup>124</sup> Es setzt sich dabei die Erkenntnis durch, dass durch die genossenschaftliche Rechtsform gerade die Position von KMU auf ihren jeweiligen Teilmärkten gestärkt werden kann, indem sie in den Genuss größenbedingter Vorteile kommen, ohne dabei ihre Eigenständigkeit aufzugeben. Eine weitere Gruppe stellen in den Neuen Bundesländern die Produktionsgenossenschaften des Handwerks (ehemals: PGH) dar, auf welche im Exkurs fünf eingegangen wird. In den letzten Jahren neu in die Statistik aufgenommen wurden Genossenschaften mit dem Förderzweck einer alternativen Energieerzeugung (wobei aber die Statistik nicht immer trennscharf ist).<sup>125</sup>

Im Jahr 2011 nahm die Neugründung Gewerblicher Genossenschaften per Saldo um 25,9 Prozent auf jetzt 2.338 deutlich zu, wiederum getragen hauptsächlich vom Energiesektor und dem Bereich Gesundheit. Insgesamt sind per Saldo hier erneut 326 (im Vorjahr 247) Genossenschaften neu gegründet worden, welche damit den Rückgang infolge Fusion und Unternehmensauflösung erfreulicherweise weit überkompensieren konnten. Die gewerblichen Genossenschaften haben so mit 29,8 Prozent (im Vorjahr 26,5 Prozent) an der Gesamtzahl aller Ge-

nossenschaften nahezu die Ländlichen Genossenschaften eingeholt. Durch den ‚Neugründungsboom‘ nahm auch die Zahl der Mitglieder um rund 92 Tausend auf nun 407 Tausend Handwerker, Kaufleute, Freiberufler und Angehöriger anderer Berufsgruppen zu. Und zählt man die Handelszentralen hinzu, dann beschäftigten die Gewerblichen Genossenschaften rund 553 Tausend Menschen.<sup>126</sup>

Neben den Neugründungen wird dieser Sektor jedoch traditionell durch die großen Zentralen des Handels geprägt. Wie bereits dargestellt schließen sich einzelne Genossenschaften im genossenschaftlichen Verbund in Zentralgenossenschaften zusammen. Heute agieren diese Zentralgenossenschaften regelmäßig bundesweit und sind daneben weitgehend in Kapitalgesellschaften umgewandelt. Wirkliche genossenschaftliche Bedeutung kommt ihnen in der Praxis lediglich noch für Teilbereiche oder auf regionaler Ebene zu. Vielmehr sind ihre wesentlichen Aufgaben die Vorstrukturierung des Sortiments, eine kooperative Werbung und Verkaufsförderung mittels einheitlichen Erscheinungsbildes, die preispolitische Koordination sowie Finanzierungsprogramme, Information und Schulung für die Händler und Gewerbetreibenden. Letztere profitieren von diesen Vorteilen und können dadurch mitunter auch ihre Selbstständigkeit erhalten. Kritisch ist jedoch zu sehen, dass eine disziplinierende Einordnung in den Verbund alternative Systeme (z. B. Franchise) außer Acht lässt. Welches Modell letztlich als attraktiver bewertet wird hängt damit auch von den subjektiven Empfindungen des Einzelhändlers ab.<sup>127</sup>

Die Interessenvertretung dieses Sektors liegt bei Der Mittelstandsverbund – ZGV. Dieser Mittelstandsverbund vertritt hier nicht nur die genossenschaftlichen, sondern auch die prinzipiellen Interessen des in Verbundgruppen zusammengeschlossenen Mittelstands.

### **3.1.3.1 Exkurs 4: Die Zentralen – Kapitalgesellschaft oder noch Genossenschaft?**

Auf den ersten Blick mag überraschend erscheinen, dass eine Genossenschaft in Rechtsform der Aktiengesellschaft auftritt.<sup>128</sup> Motiv dafür, sich einerseits den genossenschaftlichen Werten verpflichtet zu fühlen, andererseits sich dafür aber als Kapitalgesellschaft zu kleiden, liegt in der Erweiterung der Möglichkeiten zur Eigenkapitalbeschaffung. Wesentli-

ches Wachstum kann u.U. nur durch eine deutliche Ausweitung der Haftungsmasse generiert werden, was weder durch Aufnahme neuer oder investierender Mitglieder, noch mittels Thesaurierung schnell und in benötigten Umfang gelingen kann. Wo Aktiengesellschaften sich frisches Kapital an der Börse beschaffen, haben es Genossenschaften da schwerer. Frisches Eigenkapital in wesentlicher Höhe kann dann nur noch durch Öffnung gegenüber dem Kapitalmarkt gelingen.

In aller Deutlichkeit bleibt dabei aber zu konstatieren: Diese Öffnung hat eine augenscheinliche Verwässerung der genossenschaftlichen Werte zur Folge. Interessen nach Kapitalverwertung, Partizipation an der Wertsteigerung der eingebrachten Anteile sowie das Zurückdrängen des mit dem genossenschaftlichen Förderauftrag verbundenen Member-Value zu Gunsten einer von den Aktionären angestrebten Steigerung des Shareholder-Value sind die unausweichliche Folge.

Zur Wahrung der genossenschaftsspezifischen Werte und Ideale wird es für die in der Rechtsform der AG firmierende ‚Genossenschaft‘ insofern auf zwei Dinge entscheidend ankommen:

- Nämlich einerseits, das Regionalprinzip auf Ebene der Primär-genossenschaft strikt zu wahren, und, sofern ein internationaler Anspruch betriebswirtschaftlich begründet werden kann, aktienrechtliche Strukturen nur im sekundären und tertiären Bereich zu schaffen – und auch nur dann, wenn den Mitgliedern daraus echter Fördernutzen zu Teil wird, und der sich nicht ausschließlich in Dividendeninteressen zeigt. Gerade Letzteres ist auch eine kritische Frage des Förderzwecks der Primär-genossenschaft, inwieweit dieser nicht schon (längst) von rein finanziellen Interessen überlagert wird.
- Andererseits die Struktur ihrer Aktionäre kontinuierlich im Blick zu behalten. Solange diese aus dem Kreise der Genossenschaft kommen, sich damit als Mitglieder, und nicht als klassische Aktionäre verstehen, können die genossenschaftlichen Wesensmerkmale auch in anderer Rechtsform gelebt werden. Fraglich, und damit letztlich entscheidend, bleibt aber wie lange die Aktiengesellschaft die Aktionärsstruktur auf diesen Mitgliederkreis beschränken kann. Die Ausweitung des Geschäftsmodells auf den überregionalen und internationalen Wettbewerb, das Benchmarking mit Global-Playern und der stetige Wandel

infolge sich immer schneller entwickelnder neuer Herausforderungen lassen eine solche Begrenzung u. U. nicht dauerhaft zu und verlangen irgendwann doch die Öffnung auf den Kapitalmarkt.

Um diesen Konflikt von vornherein zu minimieren, können als Optionen die Verankerung des Förderauftrags in der Satzung der AG, die Festlegung von Mindestquoten für Abstimmungen in der Hauptversammlung oder die Ausgabe von stimmrechtslosen Vorzugsaktien für zusätzliche Anleger in Betracht kommen. Auf diese Weise können die Mitglieder ihre Interessen zumindest wahren und sich gegen die Übernahme durch finanzstarke Drittinvestoren absichern. Indes: Wenn zwar auch der Member-Value auf diese Weise gewahrt werden kann, erkauft wird er dann letztlich regelmäßig mittels höherer Dividendenansprüche der weiteren Aktionäre.<sup>129</sup>

### **3.1.3.2 Exkurs 5: Die Historie der Genossenschaften in der DDR**

Nach dem zweiten Weltkrieg wurden die Genossenschaften in Ostdeutschland in das planwirtschaftliche System integriert. In der damaligen DDR fanden sich neben den landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) auch Genossenschaften in anderen Bereichen, vornehmlich dem Handwerk (Produktionsgenossenschaften des Handwerks, PGH, sowie Einkaufs- und Liefergenossenschaften des Handwerks, ELG). Neben den PGH und LPG spielten auch die Konsumgenossenschaften eine zentrale Rolle bei der Versorgung der Bevölkerung. Gegenüber der Konkurrenz mit der staatlichen HO hat der KONSUM einen Marktanteil von fast 40 Prozent erreicht.<sup>130</sup> Die historische Entwicklung der Genossenschaften in der DDR soll am Beispiel der PGH skizziert werden<sup>131</sup>:

Die PGH entstanden beginnend ab dem Jahr 1955 aus der Kollektivierung der privaten Grundmittel der Handwerker. Den PGH wurden dann wirtschaftliche Vorteile zuteil (bevorzugte Behandlung mit Material, Versorgung mit staatlichen Aufträgen u. a.), währenddessen die verbleibenden privaten Betriebe häufig diskriminiert wurden. PGH konnten auch deshalb eine wirtschaftliche Bedeutung erlangen, weil nicht alle Wirtschaftsbereiche in volkseigene Betriebe (VEB) übertragbar (da nicht ‚planbar‘) waren. Dazu gehörten auch die handwerklichen Dienstleistungen.

Bis Anfang der 1970er Jahre entwickelten sich die PGH positiv, sie nahmen fast 50 Prozent der Leistungen des Handwerks ein. Zudem haben sie sich neben ihren Dienst- und Reparaturleistungen auch industrieller Produktion angenommen. Und hier zeigten sie sich in ihrer Produktivität durchweg höher als die VEB. Trotzdem: Im Jahr 1972 begann man dennoch mit ihrer zwangsweisen Verstaatlichung zu VEB.

Erst im Zuge der Wiedervereinigung gelang es unter mühsamen Verhandlungen mit der Treuhand, diese enteigneten Vermögen wieder zu reprivatisieren. Die Weiterführung des Geschäftsbetriebs erfolgte allerdings nur in den wenigsten Fällen in der Rechtsform der Genossenschaft nach dem Vorbild der alten Bundesrepublik. Bei den PGH gelang es immerhin rund 20 Prozent von ihnen, sich innerhalb der Frist bis 31. Dezember 1992 in die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft – und nicht wie ‚empfohlen‘ in eine GmbH – umzuwandeln.<sup>132</sup>

Auch auf dem Sektor der Landwirtschaft in den neuen Bundesländern waren im Zuge der Wiedervereinigung die LPG bis zum 31. Dezember 1991 verpflichtet, ihr Unternehmen innerhalb weniger Monate entweder aufzulösen, oder umzuwandeln. Etwa ein Drittel von ihnen hat sich entschieden, die Landwirtschaft weiterhin in der Rechtsform der Genossenschaft, den sogenannten Agrargenossenschaften unter klarer Trennung der drei Ebenen Mitgliedschaft, Arbeitsverhältnis und Landnutzung, zu betreiben.

Die Zahlen scheinen auf den ersten Blick freilich ernüchternd. Aber blickt man auf die Wirrungen der Wendezeit und das Sendungsbewusstsein von Treuhandanstalt und externen ‚Transformationsberatern‘ – noch dazu untermauert von negativen Prognosen der Wissenschaft und der ‚Roadmap‘ eines schnellen, kapitalistischen Transformationsprozesses – zurück, dann sind diese Zahlen in einem jeglicher Kollektivausrichtung feindlich gesonnen, ja verhassten, Marktumfeld sicherlich als ein enormer Erfolg zu werten!

### **3.1.4 Genossenschaftspioniere: Die Konsumgenossenschaften**

Konsumgenossenschaften sind eine besondere Form der Genossenschaften im Einzelhandel, welche sich primär mit dem Vertrieb von Nahrungs-

und Genussmitteln sowie von Gütern des täglichen Bedarfs befassen. Als Verbrauchergenossenschaften haben sie das Ziel, die Lebenshaltung ihrer Mitglieder durch eine günstigere und effizientere Warenversorgung zu verbessern.<sup>133</sup> Konsumgenossenschaften waren aber historisch keineswegs auf den Lebensmitteleinzelhandel begrenzt, sondern betätigten sich auch im Wohnungsbau und als Sparkasse für ihre Mitglieder. Anders als heute waren sie ursprünglich darauf beschränkt, ausschließlich an ihre Mitglieder zu verkaufen und diese, gemessen an der Höhe des Jahresüberschusses, anteilig rückzuvergüten.<sup>134</sup>

Die Entwicklung der Konsumgenossenschaften in Deutschland geht auf das Vorbild der englischen Rochdaler Pioniere zurück.<sup>135</sup> Die älteste deutsche Konsumgenossenschaft war die KG Sachsen-Nord eG, die im Jahr 1850 mit dem Ziel der Lieferung von guten, unverfälschten Waren in Eilenburg bei Leipzig von Arbeitern und Handwerkern gegründet wurde. Die Konsumgenossenschaften erlebten nach Ende des ersten Weltkriegs mit 1.400 Genossenschaften und rund vier Millionen Mitgliedern ihren Aufschwung, was jedoch in der Folge zu einem immer stärker werdenden Kampf des Kleinhandels und seiner Verbände gegen die Genossenschaften geführt hat.

Anders als noch zu Zeiten der Weimarer Republik stellt eine günstige und effiziente Warenversorgung heute kaum noch eine Herausforderung dar, sodass Verbraucher vielfach keinen Nutzen mehr darin sehen, Mitglied in einer Konsumgenossenschaft zu sein. Insofern konnten nur wenige klassische Konsumgenossenschaften dem Wandel standhalten.<sup>136</sup> So haben nach dem zweiten Weltkrieg die Konsumgenossenschaften auch wesentlich an Bedeutung verloren. Und auch die Konsumgenossenschaften der ehemaligen DDR erlebten nach der Wiedervereinigung bittere Verluste. Da jetzt die großen westdeutschen und internationalen Handelskonzerne mit Macht auf den ostdeutschen Markt drängten und ihre Preiskämpfe entfachten, mussten eine Vielzahl von Läden und nahezu alle Gastronomieobjekte aufgegeben werden.<sup>137</sup> Für die Konsumgenossenschaften bleibt Deutschland aber auch deshalb ein schwieriger Markt, weil sie über keinen eigenen genossenschaftlichen Großhandel mehr verfügen. Sie sind daher gezwungen, sich den großen Genossenschaften der Einzelhändler (insbesondere EDEKA, REWE) anzuschließen.<sup>138</sup>



Heute bilden sie in Deutschland den kleinsten traditionellen Sektor, übrig geblieben sind 31 Konsumgenossenschaften und eine Zentralgenossenschaft. Diese werden von 350 Tausend Mitgliedern getragen und beschäftigen 14.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.<sup>139</sup> Ihre Interessen vertritt der Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften (ZdK).

Der ZdK hat sich erfreulicherweise schon über viele Jahre der Unterstützung von Neugründungen und genossenschaftlicher Initiativen auch außerhalb des Konsumbereichs angenommen. Bereits mit dem Ausscheiden zahlreicher ehemaliger Konsumgenossenschaften aufgrund Umwandlung von einstmaligen Selbsthilfeunternehmen in fortan kapitalorientierte Aktiengesellschaften hat sich der ZdK verstärkt um die Neugründungen von Genossenschaften bemüht. Zu Zeiten der Solidarischen Ökonomie<sup>140</sup> in den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts waren dies als Fernwirkung der Studentenbewegung vor allem die Initiativen zur Gründung von Sozial- und Produktivgenossenschaften (beispielsweise im Rahmen von Wohnprojekten, Behinderten- oder Arbeitslosengenossenschaften). Nach der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl kam es dann in den 1980er/90er Jahren vermehrt zu genossenschaftlichen Klein- und Kleinstgründungen, welche die Versorgung der Bevölkerung mit unbelasteten Nahrungsmitteln zu gewährleisten versuchten.<sup>141</sup> Diese werden zwar in der Statistik unter den Gewerblichen Genossenschaften geführt, der ZdK versucht aber diesen, zumeist kleinen und kleinsten Genossenschaften, insbesondere Dorfläden, entsprechendes Gehör zu geben.

#### **3.1.4.1 Exkurs 6: Genossenschaften im Dritten Reich - Das Beispiel der Konsumgenossenschaften**

Nach der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten im Jahr 1933 begann ein Prozess zielgerichteter Zerstörung. Genossenschaften wurden gleichgeschaltet, systematisch entmachtet und schließlich im Jahr 1941 ganz aufgelöst.

Beispielhaft für den Konsumbereich zeigte sich das anfangs durch Übergriffe auf die Verteilungsstellen der Konsumgenossenschaften, dann dem Verlangen nach vollständiger Auflösung (was zunächst nicht geschah, da die Nationalsozialisten vor den wirtschaftlichen Folgen zurückschreckten) und der Übergabe der Läden an private Einzelhändler. Der anno 1903



gegründete ZdK wurde aufgelöst, Führungspositionen gleichgeschaltet und Organträger in Konzentrationslager verschleppt.<sup>142</sup> Das Rabattgesetz von 1933 begrenzte ferner die genossenschaftliche Rückvergütung, um damit die Exklusivvorteile einer Mitgliedschaft rigoros zu beschneiden.

An dieser Stelle bietet es sich an, explizit auf die genossenschaftliche Rückvergütung einzugehen. Sie stellt eine der Rechtsform explizit innewohnende Besonderheit einer möglichen Verteilung der Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit im Verhältnis zum Umfang der Leistungsbeziehungen mit dem Gemeinschaftsbetrieb dar. Sie ist also eine besondere, rein genossenschaftliche, Art der Überschussverteilung, über welche der erwirtschaftete Geschäftsüberschuss der Periode ganz oder teilweise an die Mitglieder ausgeschüttet wird. Sie wirkt damit als nachträgliche Preissenkung und wird damit begründet, dass die Genossenschaft bei Durchführung der Mitgliedergeschäfte den Mitgliedern Leistungsentgelte abverlangt hat, welche wirtschaftlich in dieser Höhe nicht gerechtfertigt waren. Die Höhe der Rückvergütung ist abhängig vom Umsatz, den das einzelne Mitglied mit der Genossenschaft getätigt hat. Gewinne aus Nichtmitgliedergeschäften werden nicht berücksichtigt. Aktuell ist die Rückvergütung in der genossenschaftlichen Praxis wieder in der Diskussion: Positiv zu werten ist, dass sie als Betriebsausgabe steuerlich abzugsfähig ist und damit die Genossenschaft finanziell entlastet. Nachteilig sind ihr mitunter hoher Berechnungsaufwand und der Ausschluss mancher Genossenschaften, wie der Produktiv- und den energieerzeugenden Genossenschaften, zusehen.<sup>143</sup>

Wurden die Konsumgenossenschaften im Dritten Reich ihres wesentlichen Alleinstellungsmerkmals, der genossenschaftlichen Rückvergütung, als Erstes beschnitten, so folgte später das Verbot des Sparverkehrs (Anm.: Auf welchen im Folgekapitel im Rahmen der Wohnungsgenossenschaften Bezug genommen wird) und damit der Verlust an liquiden Mitteln; in Summe allesamt Maßnahmen mit dem Zweck, die Genossenschaften in den finanziellen Ruin zu treiben. Zum Schluss wurde schließlich die Liquidation erzwungen.<sup>144</sup>

Trotz leichter Erfolge im Wiederaufbau von Konsumgenossenschaften nach dem zweiten Weltkrieg<sup>145</sup> in Ost und West<sup>146</sup> war in den alten Bundesländern letztendlich ihre deutliche Schwächung zu erkennen: Die Mo-

dernisierung des Ladennetzes war notgedrungen unterblieben, die Produktionsbetriebe selbst veraltet und damit nicht mehr wettbewerbsfähig.<sup>147</sup> Die spätere Begrenzung der genossenschaftlichen Rückvergütung auf drei Prozent durch das Rabattgesetz im Jahr 1954 war dann ein weiterer Grund für das schwindende Interesse der Bevölkerung an einer Mitgliedschaft in Konsumgenossenschaften.<sup>148</sup>

### **3.1.5: Sicheres und lebenslanges Wohnen: Die Wohnungsbaugenossenschaften**

Wohnungsbaugenossenschaften sind vom Ursprung her eigentlich Genossenschaften von Wohnungssuchenden. Ihrer wirtschaftlichen Funktion nach sind sie Konsumgenossenschaften. Allerdings hat es eine reine Selbsthilfe auf diesem Sektor nie gegeben, denn ohne Hilfe von außen bei der Finanzierung war diese den Betroffenen niemals möglich gewesen.<sup>149</sup>

Die erste deutsche Baugenossenschaft wurde im Jahr 1862 in Hamburg Steinwerder gegründet. Gründungen in wesentlichen Umfang waren allerdings erst nach dem ersten Weltkrieg zu verzeichnen. Hierbei gingen Initiativen zur Bereitstellung von Wohnraum für die breiten Schichten der Bevölkerung von unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen, wie Bürgertum, Kirche oder der Arbeiterschaft aus.

Eine zweite Gründungswelle setzte dann nach dem zweiten Weltkrieg vor allem durch die Heimatvertriebenen ein. In der DDR kam es Mitte der 1950er zu einem Aufschwung durch die Gründung der Arbeiterwohnungsbaugenossenschaften (AWG), die nahezu alle auch nach 1990 als Wohnungsbaugenossenschaften weiter existieren. Eine kleinere Renaissance erlebten die Wohnungsbaugenossenschaften in jüngerer Zeit mit der Novellierung der Eigenheimförderung 1995, welche den Erwerb von Genossenschaftsanteilen seinerzeit steuerlich gefördert hat.

Wohnungsbaugenossenschaften sind „flexibel wie Miete und sicher wie Eigentum“. Sie gewährleisteten ihren Mitgliedern ein lebenslanges Wohnrecht (sogenanntes Dauernutzungsrecht) zu – im Vergleich zur ortsüblichen Vergleichsmiete – günstigen Mieten (sogenannten Nutzungsgebühren). Daneben bieten sie ihren oft lebenslangen Nutzern ein

attraktives Wohnumfeld, die aktive Einflussnahme auf Modernisierung und Instandhaltung sowie häufig eine breite Palette wohnbegleitender Service- und Dienstleistungen, und Festivitäten auch im Freizeitbereich für ihre Mitglieder an. Außerdem sind sie seit jeher in der Stadtentwicklung und der sozialen Stabilisierung, öfter auch als privater Bauträger und Verwalter für Dritte tätig.

In jüngerer Zeit ergänzen sie mit sozialen wohnungsnahen Dienstleistungen rund um die Immobilie wie beispielsweise betreutem Wohnen, Altenpflege, Einkaufshilfen, Nachbarschaftstreffs oder Mehr-Generationen-Wohnen und genossenschaftlichen Wohnprojekten sukzessive ihr Spektrum. Auch in diesem Bereich entstehen vermehrt Neugründungen (Anm.: Im Rahmen der Sozialgenossenschaften wird an späterer Stelle hier angeknüpft).

Eine Besonderheit stellen die 46 eingetragenen Wohnungsgenossenschaften mit eigener Spareinrichtung dar. Auch ihr Kerngeschäft ist primär der Bau und die Bewirtschaftung von Genossenschaftswohnungen für ihre Mitglieder. Damit Genossenschaften zusätzlich Sparprodukte anbieten können, brauchen sie eine Zulassung durch die Aufsichtsbehörde BaFin und gelten dann formal als Kreditinstitut mit Einlagengeschäft. Sie setzen diese Einlagen wiederum als Finanzierungsinstrument im genossenschaftlichen Wohnungsbau – also für die Wohnversorgung ihrer Mitglieder – ein. Dagegen dürfen sie selbst keine Girokonten anbieten und auch die Ausführung weiterer, speziell risikobehafteter, Bankgeschäfte und die Gewährung von Krediten sind ihnen nicht erlaubt.

Die Wohnungswirtschaft in Deutschland zeigt sich auch in Krisenzeiten stabil, resultierend aus der hohen Bedeutung des Mietwohnungsmarktes. Private und öffentliche Anbieter stellen in Deutschland qualitativ gute Wohnungen für alle Bevölkerungsschichten bereit. Von den rund 23,7 Millionen Mietwohnungen in Deutschland werden mehr als neun Millionen von professionell-gewerblichen Anbietern bewirtschaftet,<sup>150</sup> etwa zehn Prozent aller Mietwohnungen in Deutschland sind in genossenschaftlicher Hand.<sup>151</sup> Wohnungsbaugenossenschaften sehen sich dabei als Anbieter von bezahlbaren und menschenwürdigen Wohnraum und sichern eine Bleibe für mehr als fünf Millionen Menschen. Erzielte Jahresüberschüsse werden häufig nicht ausgeschüttet sondern fließen den Mitgliedern statt-

dessen in Form von günstiger Nutzungsgebühr, attraktiven Wohnumfeldmaßnahmen oder zeitgemäßer Bestandsmodernisierung auf indirektem Weg zurück. Weil über die Genossenschaft nicht von außen bestimmt werden kann, heißt genossenschaftlich Wohnen auch immer sicher Wohnen – also ohne die latente Gefahr einer Übernahme durch spekulative Finanzinvestoren oder dem Gespenst der Privatisierung!

Die Gesamtzahl der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland ist im Jahr 2011 um absolut zehn auf 1.921 zurückgegangen. Die Gesamtzahl der 2,8 Millionen Mitglieder und der Wohnungsbestand mit 2,2 Millionen Einheiten sind gegenüber dem Vorjahr nahezu konstant geblieben. Wohnungsgenossenschaften sichern als Arbeitgeber 24.424 Menschen ihre Beschäftigung.<sup>152</sup> Die Hälfte der Genossenschaften ist gemessen an ihrem Wohnungsbestand mit bis zu 500 eigenen Wohnungen eher klein, nur 0,5 Prozent aller Genossenschaften haben mehr als zehntausend Wohnungen.<sup>153</sup>

Für Wohnungsgenossenschaften sind aktuell zwei Megathemen zu konstatieren. Zum einen der Neubau, die Modernisierung, die Sanierung und die Instandhaltung des Wohnungsbestands nach energetischen und ökologischen Aspekten. Der ist vielfach auch schon deshalb nötig, weil der Wohnungsbestand häufig noch aus den Gründerjahren stammt. Hier leisten Wohnungsgenossenschaften einen wichtigen Beitrag zur Energiewende in Deutschland. Außerdem, in Anbetracht des demografischen Wandels und des Durchschnittsalters der Mitglieder, stellt das lebenslange, und damit auch altersgerechte, Wohnen die zweite, fortwährende Aufgabe dar. Wohnungsgenossenschaften widmen sich dabei durch Neubau und Anpassung ihres Bestands der geänderten Mobilität ihrer Mitglieder. Damit verbunden bleibt aber auch immer das Risiko der Überalterung des Wohnungsbestands und die Gefahr hoher finanzieller Belastung, wenn überdurchschnittlich viele Wohnungen plötzlich frei werden, und für eine adäquate Neuvermietung angepasst werden müssen. Deshalb ist auch die Bereitstellung eines altersgerechten Wohnumfelds mit begleitenden Serviceleistungen eine fortlaufende Herausforderung. Die Angebote dürfen sich dabei nicht nur auf Menschen im dritten Lebensabschnitt konzentrieren, sondern müssen auch Modelle für die Betreuung von Kindern (z. B. genossenschaftseigner Kindergarten, Hausaufgabenhilfen) für berufstätige Mitglieder bereit halten,

um damit auch deren speziellen Bedürfnisse ebenso zu fördern. Und mit Blick auf die real eher sinkenden Alterseinkommen und die im Gegenzug steigenden Wohnkosten, besonders im Bereich der Bewirtschaftung, bleibt sicher auch die Entwicklung von maßgeschneiderten Altersvorsorgeprodukten für ihre Mitglieder eine weitere Aufgabe, welche künftig die Wohnungsgenossenschaften künftig fordern wird.

Über allem stehen jedoch Angebot und Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt. Und dieser ist äußerst kleinteilig in regionale und lokale Teilmärkte zersplittert. Zentrales Kriterium ist und bleibt die Lage. Einer hohen Wohnungsnachfrage in Boom- und Metropolregionen stehen auf der anderen Seite unzureichende Profite in strukturschwachen Gebieten gegenüber. So darf nicht verschwiegen werden, dass z. B. gerade auch in den neuen Bundesländern Wohnungsgenossenschaften vielerorts mit Leerstand zu kämpfen haben, bis hin zum Rückbau von Wohnraum. Hier macht sich der Strukturwandel deutlich bemerkbar.

In allen angesprochenen Feldern bleibt nicht zuletzt die Politik aufgefordert, sozialpolitische Lösungen mit den Wohnungsgenossenschaften und ihren Verbänden gemeinsam zu entwickeln und zu fördern. Hierdurch könnte auch die Attraktivität von Wohnungsgenossenschaften insgesamt weiter steigen.

### **3.1.5.1 Exkurs 7: Potenziale zwischengenossenschaftlicher Kooperation**

Auf die Kooperation im genossenschaftlichen Verbund wurde bereits eingegangen. Wichtig ist dabei aber auch: Kooperation darf aber nicht an den Grenzen der traditionellen genossenschaftlichen Sektoren enden. Es gilt, sie ‚über den Tellerrand‘ hinaus zu befördern. Gerade aus der Vielfalt des genossenschaftlichen Wirtschaftens lassen sich Synergien nutzen, die heute noch allzu häufig brach liegen.

So ist zu beobachten, dass beispielsweise Kreditgenossenschaften die speziellen Fragen im Rahmen der Unternehmensfinanzierung kooperativer Zusammenschlüsse von Handwerkern oder Dienstleistern oftmals unverständlich sind, oder dass neue genossenschaftliche Geschäftsmodelle von ihnen eher verhalten oder nur sehr zögerlich bewertet werden. Oder

den Wohnungsgenossenschaften sind häufig die Angebote handelsgenossenschaftlicher Zusammenschlüsse oder die Existenz und die Leistungspalette von Handwerks- oder Dienstleistungsgenossenschaften nicht geläufig. Trotz gemeinsamer genossenschaftlicher Werte und der Ausrichtung auf dieselbe Region fehlt demnach doch die breitere Vernetzung untereinander, zumindest bleibt diese häufig noch weiter ausbaufähig. So könnten die traditionelle Nähe zwischen Handwerk und Kreditgenossenschaften und die damit verbundenen Vorteile etwa sehr viel deutlicher in den Vordergrund gestellt werden.

Auch für Wohnungsgenossenschaften ergeben sich vielfältige Möglichkeiten für ein noch stärkere Kooperation: Die Vergabe von Bau- und Modernisierungsaufträgen an ortsansässige Handwerksgenossenschaften, die Übernahme von Instandhaltungsleistungen und Kleinreparaturen oder Umzügen von Arbeitslosengenossenschaften, das Angebot von Gesundheits- und Betreuungsleistungen durch Sozialgenossenschaften, die mögliche Belieferung von Lebensmitteln des Grundbedarfs durch die Konsumgenossenschaft, das Angebot von Fahrdiensten über die Taxigenossenschaft, das Übernehmen von Botengängen oder das Angebot von Computerkursen über die Schülergenossenschaft und die Übernahme von Kinder- und Altenbetreuung durch die Familiengenossenschaft, bis hin zur Bereitstellung von Friseur- und Kosmetikleistungen durch die PGH – zumindest in den neuen Bundesländern (Anm.: Die bislang noch nicht eingeführten Genossenschaften werden in den nachfolgenden Kapiteln an jeweiliger Stelle beschrieben).

Zu konstatieren ist bei allen Potenzialen aber auch: Genossenschaften begegnen sich als Wettbewerber am Markt, so z. B. REWE und EDEKA. Damit sind Konfliktpotenziale verbunden, eine gegenseitige Rücksichtnahme aufgrund genossenschaftlicher Verbundenheit und Solidarität ist auf verdrängungsintensiven Märkten aufgrund der Marktverhältnisse sowie aus kartellrechtlichen Gründen nicht ohne weiteres möglich. Gerade im Lebensmitteleinzelhandel verkörpern REWE und EDEKA Einkaufsmächte, mit der Folge, dass Primär- und Sekundär-genossenschaften aus dem Agrarbereich, beispielsweise der Milch- und Fleischwirtschaft, sich mit dieser Macht genauso auseinandersetzen müssen, als wenn sie es mit nicht-genossenschaftlichen Unternehmen zu tun hätten. Und das stellt vielfach auch einen Spagat dar.

### 3.2 Genossenschaften außerhalb Deutschlands: Drei Beispiele

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts verbreitete sich der Genossenschaftsgedanke nicht nur innerhalb Deutschlands, sondern auch in ganz Europa und weltweit aus. Allerdings ist dabei innerhalb Europas keine einheitliche Entwicklung festzustellen.<sup>154</sup> Genossenschaften sind jeweils historisch gewachsen und weisen starke nationale Merkmale auf. Dabei reicht ihre Spannbreite von Ländern wie Deutschland, mit gesetzlichen, zumeist wirtschaftlich geprägten, Förderauftrag bis hin zu einem Genossenschaftsverständnis als Teil einer Sozialökonomie, wie er eher im südeuropäischen Raum vorherrschend ist. Drei Länder sollen hier beispielhaft skizziert werden.

In *Italien* sind Genossenschaften mit einem Umsatz von rund 120 Milliarden Euro ein wirtschaftliches Schwergewicht. Sie entstanden Mitte des 19. Jahrhunderts zunächst um Como und Florenz und nahmen sich dabei ebenfalls die „Rochdaler Pioniere“ zum Vorbild. Die Genossenschaftsbewegung wurde aber nicht nur durch die Arbeiterbünde, sondern auch durch die liberal-republikanischen Parteien gefördert. Mit der Lega nazionale delle cooperative wurde im Jahr 1886 der erste Dachverband in Mailand gegründet und die Zahl der Genossenschaftsgründungen entwickelte sich dann, bis zu ihrer Zerschlagung durch den Faschismus, rasant. Auch nach dem Krieg erholte sich die Bewegung schnell, wobei dann der soziale Auftrag deutlich stärker als der Gedanke der Selbstverwaltung ausgeprägt wurde. Das heutige italienische Genossenschaftswesen weist daneben weitere Besonderheiten auf. Einerseits den Ausdruck der beiden Kulturen, auf welchen Italien nach dem Krieg gewachsen ist: Kommunismus und Katholizismus, und was sich in den unterschiedlichen Verbänden den roten „Legacoop“ und den weißen „Confcooperative“ niederschlägt (welche aber in der jüngeren Zeit näher zusammengedrückt sind). Auf der anderen Seite erkennt sogar die italienische Verfassung explizit die soziale Funktion der Gegenseitigkeit und Gemeinnützigkeit von Genossenschaften an und fördert ausdrücklich deren Entwicklung und Ziele.<sup>155</sup> Genossenschaften für soziale Solidarität gelten als förderungswürdig, weil benachteiligte und ausgegrenzte Personen als gleichberechtigte Mitglieder aufgenommen werden, und der Staat damit von Fürsorgepflichten entlastet wird.<sup>156</sup>



Das *französische* Genossenschaftsmodell greift die Idee der „*economie sociale*“ auf, ein dritter Weg, eine andere Art des Wirtschaftens, welche die Gemeinwirtschaft neben der Marktwirtschaft und der Planwirtschaft sieht. Nicht das Kapital und kurzfristige Renditen, sondern der Mensch mit seinen Bedürfnissen sowie die nachhaltige Entwicklung sollen im Vordergrund stehen. Vieles davon deckt sich auch mit internationalen Vorstellungen, wesentlicher Unterschied, im Gegensatz zu Deutschland, bleibt die strenge Mitgliederbezogenheit.<sup>157</sup> Das führt allerdings zu Problemen mit der „*economie sociale*“, welche Genossenschaften zusammen mit anderen Unternehmen mit sozialer Zielsetzung (welche die Nichtmitglieder als weitgehend passiv Begünstigte fördern) in eine gemeinsame Gruppe einordnet. Weitere Probleme liegen auf der politischen Ebene und dem historisch gewachsenen System der Sozialfürsorge in Deutschland, welche Ihr Handeln streng auf das Individuum, und nicht auf das Kollektiv, abstellt.<sup>158</sup> Die Gedanken sind dann auch in die Beratungen zur (Anm.: Im nachfolgenden Exkurs beschriebenen) Europäischen Genossenschaft (SCE) eingeflossen, konnten sich letztlich aber nicht durchsetzen.<sup>159</sup> In Frankreich wurde schon im Jahr 1992 die Legaldefinition der Genossenschaft erweitert, als dass durch sie auch soziale Zwecke verfolgt werden können. Im Jahr 2001 wurden dann Nicht-Mitgliedergeschäfte nicht nur explizit erlaubt, sondern zum Regelfall erklärt (womit allerdings vom traditionellen Leitbild der Genossenschaft abgewichen wird).<sup>160</sup>

Wie es gelingen kann, ein Gleichgewicht zwischen sozialer Entwicklung auf der einen, und Rentabilität auf der anderen Seite herzustellen, zeigt eindrucksvoll die größte Industriegenossenschaft der Welt im *spanischen* Mondragón, einer Kleinstadt im Baskenland. Ihr Name steht auch für den Versuch, den Gegensatz von Arbeit und Kapital aufzuheben – und damit für den Modellcharakter eines alternativen Wirtschaftens, in welcher das Kapital eine dienende Funktion einnimmt und die Mitarbeiter eines Unternehmens zugleich ihre Besitzer sind. Die Geburtsstunde der Kooperative schlug im Jahr 1956, als damals 24 Arbeiter und Ingenieure sich zusammenschlossen, um preisgünstige Ölöfen zu produzieren. Heute bilden Haushaltsgeräte ein wichtiges Standbein, die große Diversifizierung zeigt sich aber in einem angeschlossenen Finanzbereich mit Bank und Krankenkasse, der Sparte Einzelhandel oder in der Industrieproduktion mit Halbleitern, Autoteilen oder Werkzeugmaschinen.<sup>161</sup> Mit über 85



Tausend Beschäftigten ist die „Mondragón Centro Coporative“ die größte Unternehmensgruppe des Baskenlandes und das siebtgrößte Unternehmen in ganz Spanien. Die Gruppe besteht heute aus 265 eigenständigen Unternehmen, davon sind 120 rechtlich selbstständige Genossenschaften. Der Erfolg der Gruppe liegt in ihrem unternehmerischen Konzept, welches konsequent am Ziel der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Dabei stehen die ethischen Werte Zusammenarbeit, Beteiligung, Teilhabe, soziale Verantwortung und Innovation im Mittelpunkt der Unternehmenspolitik. Mondragón kann damit, trotz aller nicht zu verschweigenden Schwierigkeiten, eine Vorbildfunktion für eine sozial-ökonomische Alternative sein.<sup>162</sup> Es zeigt: Nach innen genossenschaftlich organisiert, nach außen aufgestellt wie ein transnationaler Konzern – und trotzdem profitabel!

### **3.2.1 Exkurs 8: Die Rechtsform der Europäischen Genossenschaft (SCE)**

Aufgrund der beschriebenen unterschiedlichen Genossenschaftssysteme in Europa und der Vielfalt genossenschaftlichen Wirtschaftens brauchte es fast zwanzig Jahre Verhandlung, bis schließlich im Jahr 2003 ein Statut der Rechtsform der Europäischen Genossenschaft erlassen werden konnte.<sup>163</sup> Hierbei erkannte die Kommission zum Einen, dass es eine Kohärenz der nationalen Vorschriften gibt und was die grenzüberschreitende und europaweite Tätigkeit von Genossenschaften hindert<sup>164</sup>, zum Anderen hat sie die Auffassung vertreten, dass das Potenzial von Genossenschaften bislang nicht vollends genutzt werde und dass ihr Image auf nationaler und auf europäischer Ebene verbessert werden sollte.

Die EU-Kommission hat dazu im Jahr 2002 eine öffentliche Anhörung bezüglich Genossenschaften in Europa durchgeführt. Ziel war es, möglichst viele Typen mit der neuen Rechtsform zu umfassen. Ausfluss daraus war letztlich die am 22. Juli 2003 vom Europäischen Parlament verabschiedete Verordnung über das Statut einer europäischen Genossenschaft (Societas Cooperativa Europaea – SCE), welche konkret die Mitgliedstaaten dazu verpflichtet hat, bis zum 18. August 2006 die gebotenen Begleitregelungen zu erlassen.<sup>165</sup>

Der Erlass der Begleitregelungen, welche zeigen, dass die EU keineswegs die Absicht hatte, in nationales Genossenschaftsrecht einzugreifen,

wurde für die Mitgliedsstaaten auch als eine gute Gelegenheit gesehen, um gleichzeitig darauf hinzuwirken, dass das Genossenschaftsrecht verbessert wird, und dass die Rahmenbedingungen für die Gründung von Genossenschaften günstiger werden. Ferner ist die Kommission zu der Auffassung gekommen, dass Genossenschaften einen positiven und zunehmend wichtiger werdenden Beitrag zur Erreichung zahlreicher gemeinschaftspolitischer Ziele leisten, etwa auf dem Gebiet der Beschäftigungspolitik, der sozialen Eingliederung, der Regionalentwicklung und der Entwicklung des ländlichen Raums sowie der Landwirtschaft.<sup>166</sup>

Die SCE ist gleichzeitig mit der Genossenschaftsnovelle 2006 am 18. August 2006 in Kraft getreten. Seitdem bestehen für Genossenschaften in Europa gleichberechtigt nationale und europäische Regelungen. Mit dem 18. August 2006 ist in der Europäischen Union die Rechtsform der Europäischen Genossenschaft möglich.<sup>167</sup>

Die neue Rechtsform unterscheidet sich mithin deutlich vom deutschen Genossenschaftsgesetz. Wesentliche Ausprägungen der SCE sind:<sup>168</sup>

- SCE können von mindestens fünf natürlichen oder mindestens zwei juristischen Personen aus mindestens zwei verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten errichtet werden.
- Zweck der SCE ist die Förderung der wirtschaftlichen und / oder der sozialen Interessen der Mitglieder.
- Auch rein investierende Mitglieder sind zulässig, diese dürfen die nutzenden Mitglieder aber nicht dominieren.
- Es muss ein Mindestkapital festgelegt werden.
- Ein dualistisches System (Vorstand und Aufsichtsrat) oder monistisches System (ein Verwaltungsrat als einziges Leitungs- und Kontrollorgan); beide Systeme sind möglich.
- Für die Mitglieder der Verwaltungsorgane gibt es keine Mitgliedschaftspflicht (Aushebelung der Selbstorganschaft).

Doch was hat sich bis heute getan? Und wie wird die SCE genutzt, beispielsweise für grenzüberschreitende Umstrukturierungen oder Joint-Ventures? Spätestens nach fünf Jahren musste nach Art. 79 der Verordnung eine Evaluierung erfolgen, ergänzt hinsichtlich einer Rege-

lung der Beteiligung der Arbeitnehmer einer SCE. Die Studie zeigte: Die Rechtsform der SCE ist, im Gegensatz zur Europäischen Aktiengesellschaft (SE), bislang praktisch unbedeutend. Im Jahr 2010 verzeichnete man gerade einmal 18 bestehende SCE mit in Summe weniger als als 200 Mitgliedern.<sup>169</sup>

Der begrenzte Erfolg der SCE ist verständlich: Einerseits ist die Rechtsform kaum bekannt und der Rechtsrahmen zudem komplex, andererseits bildet doch gerade die regionale Verwurzelung von Genossenschaften die Grundlage für ihren abgegrenzten, überschaubaren Geschäftszweck. Gerade die daraus resultierenden Transaktionskostenvorteile stellen eine wichtige Ressource der Genossenschaften dar. Genossenschaften sind traditionell an ihren Standort gebunden. Dort wirken sie als Stabilisator der regionalen Wirtschaft, binden Arbeitsplätze und fördern die lokale Entwicklung.

Dennoch hat sich die Einführung der SCE auch auf die nationalen Regelungen, insbesondere mit der Genossenschaftsnovelle 2006, ausgewirkt. Art. 48 II des EG-Vertrags stellt ausdrücklich auf Genossenschaften ab und nimmt sie „unter Zivil- und Handelsrecht gegründeten Gesellschaften oder Firmen“ auf. Das belegt explizit, dass Genossenschaften als Erwerbsunternehmen gelten. Die EU-Gesetzgebung erkennt damit an, dass Genossenschaften auf dem Markt tätige Unternehmen sind, und sich dort als lebens- und konkurrenzfähig beweisen müssen.

#### **4. Neue Genossenschaftsmodelle: Antworten auf geänderte gesellschaftliche Herausforderungen**

In den nachfolgenden Kapiteln wird zunächst auf die Neugründungen in der jüngeren Vergangenheit und die Entwicklungen von Genossenschaften in ihren heute veränderten Betätigungsfeldern eingegangen. Trotz steigender Gründungszahlen sind die Vorteile der genossenschaftlichen Rechtsform in der Öffentlichkeit noch häufig unbekannt. Daneben erschweren Hindernisse die weitere Ausweitung der Rechtsform. Dabei gibt es gerade in Zeiten von Krisen und Sozialabbau neue Potenziale und Handlungsfelder für eine genossenschaftliche Ausrichtung. Diese werden im Weiteren heraus gestellt.

## 4.1 Neugründungen von Genossenschaften: Veränderte Problemlagen, neue Ansätze

In den 1970er und 1980er Jahren fanden kaum Genossenschaftsgründungen statt. Zudem ging aufgrund zunehmender Konzentrationsprozesse die Gesamtzahl der Genossenschaften stetig zurück. Gleichwohl führte das jedoch nicht zum Bedeutungsverlust der Rechtsform, erhöhte sich doch in Summe die Gesamtmitgliederzahl. Indes fand dieser Zuwachs fast ausschließlich bei den Kreditgenossenschaften statt. Zudem blieb die Genossenschaftsidee auf ihre traditionellen Sektoren beschränkt.<sup>170</sup>

Die Jahrtausendwende scheint einen tatsächlichen Wendepunkt zu signalisieren. Nimmt man das Jahr 2000 als Ausgangspunkt, dann sind bis heute über 1.500 neue Genossenschaftsgründungen festzustellen. Beindruckend dabei ist: Dem Gründungszweck selbst sind keine Grenzen gesetzt. Entscheidend ist, dass Menschen in ihrer Region und Umfeld gemeinsam etwas bewegen wollen.

Über die Gründe für diesen neuen Trend, der teilweise schon als Boom bezeichnet wird, lässt sich trefflich streiten. Eine fundierte Analyse, die über die Darstellung von Fallbeispielen hinausgeht, fehlt bislang. Die Genossenschaftsverbände schreiben die positive Entwicklung gerne ihren eigenen Neugründungsimpulsen zu, währenddessen die Politik eher geneigt ist, die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes 2006 und die damit verbundenen Erleichterungen bei der Gründung als Hauptgrund anzuführen. Einen eindeutigen empirischen Beleg gibt es für beide Positionen derzeit nicht. Anzunehmen ist vielmehr, dass die Erschließung von neuen Geschäftsfeldern und das Kommunizieren von guter Praxis und wirtschaftlichen Erfolgen zu Nachahmungseffekten bei Genossenschaftsgründungen führen. Diese Entwicklung wird dann umso mehr unterstützt, wenn Genossenschaften zusätzlich auf bestimmte Förderstrukturen, wie z. B. im Umweltbereich oder im Bereich der Erneuerbaren Energien zurückgreifen können.<sup>171</sup>

Nicht zuletzt weil sich auch die öffentliche Hand immer stärker ihrer Aufgaben entledigt, sind Neugründungen in erster Linie auch einem erhöhten Engagement verantwortungsbewusster Bürger zu verdanken. Und

Fakt ist auch: Zunehmende Arbeitslosigkeit, der Rückzug des Staats von seinen kulturellen und sozialen Angeboten bis hin zur Privatisierung ehemals staatlicher Leistungen, stetige Preissteigerungen, gerade auf oligopolistisch geprägten Märkten, und die Lösung einer großen Bandbreite sozialer Fragen und Bedürfnisse haben in jüngerer Zeit die genossenschaftliche Rechtsform außerhalb ihrer klassischen Bereiche belebt.

Betrachtet man das Jahr 2011, dann lagen, wie schon in den Vorjahren, die meisten Neugründungen wieder in den Bereichen Energie und Gesundheitswesen. Dabei konzentrierte sich der Zuwachs von per Saldo 224 Genossenschaften jedoch ausschließlich auf den Sektor der Gewerblichen und Sonstigen Genossenschaften. Die Zahl der Genossenschaftsbanken nahm infolge von Fusionen und die der Raiffeisengenossenschaften als Folge des wirtschaftlichen Strukturwandels weiter ab. Und auch bei den Wohnungs- und den Konsumgenossenschaften war die Zahl rückläufig. Dennoch wirkte sich die Mitgliederentwicklung positiv aus. Vor allem die Gewerblichen Genossenschaften und die Kreditgenossenschaften profitierten im Jahr 2011 davon. Erstere aufgrund des Gründungsbooms im Bereich der erneuerbaren Energien, Letztere verzeichneten gerade nach der Banken- und Finanzmarktkrise einen beträchtlichen Zulauf.<sup>172</sup>

Dennoch: Weiterer Mitgliederzuwachs und ein nun im dritten Jahr hintereinander positiver Gesamtsaldo aus Neugründungen abzüglich Fusionen und Liquidationen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass Neugründungsinitiativen eine Daueraufgabe bleiben und dass das Potenzial von Genossenschaften in vielen Bereichen bislang lediglich unzureichend genutzt wird. Das gilt vor allem für Kooperationen im Mittelstand, die eine bedarfsgerechte Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum oder seniorenspezifische Dienstleistungen für eine alternde Bevölkerung aus Basis der genossenschaftlichen Selbsthilfe zum Ziel haben.<sup>173</sup>

Handlungsbedarf gibt es aber auch auf kommunaler Ebene. So stehen gerade die dünn besiedelten ländlich geprägten Räume vor einem erheblichen Anpassungsprozess, in denen die Kommunen eine Daseinsvorsorge in der gewohnten Form nicht mehr aufrecht erhalten können – mit der Folge, dass sich die infrastrukturelle Versorgung auf breiter Front ver-

schlechtert. Dorfgemeinschaftshäuser und Sportstätten werden geschlossen, Kindergärten und Schulen werden konzentriert, da nicht mehr finanzierbar. Es mangelt an Hausärzten, wenn ältere Ärzte in den Ruhestand gehen und Praxen nicht nachbesetzt werden können. Selbst das Sterben wird teurer, weil die Bewirtschaftungskosten für die Friedhöfe steigen.<sup>174</sup>

Und hiervon sind nicht nur die strukturschwachen Regionen betroffen, vielmehr führen der demografische Wandel und die Abwanderung junger Menschen in die Ballungszentren zu einer stetig älter werdenden Einwohnerstruktur auf dem Land. Aufgrund knapper kommunaler Kassen und begrenzter öffentlicher Mittel stehen vielerorts Kultur-, Bildungs- und Freizeiteinrichtungen auf dem Prüfstand. Folglich sind Konzepte gefragt, mit denen Bürger, Kommunen und Wirtschaft einen lokalen Standort oder eine Region weiterentwickeln können. Die Genossenschaft ist für solche Vorhaben ideal geeignet, bietet sie doch einen verbindlichen Rahmen, in dem viele Partner gleichberechtigt zusammenarbeiten können. Genossenschaften zeigen beispielhaft, wie mit kreativen Ideen und ehrenamtlichem Einsatz gemeinsam die Herausforderungen gemeistert werden können.<sup>175</sup> Klar ist dabei: Impulse für eine Veränderung müssen von unten kommen. Sich auf den „Vater Staat“ zu verlassen und an diesen Ansprüche an Vor- und Fürsorge zu stellen, das kann nicht der richtige Weg sein.

Bei allem bleibt zu konstatieren: Genossenschaften waren schon immer Wirtschaftssubjekte, die aus ökonomischen Gründen, vielfach aus Notlagen heraus, gegründet wurden. Im Vergleich zu den genossenschaftlichen Anfängen haben sich heute die Nutzergruppen mit ihren Bedürfnissen zwar verändert, geblieben ist jedoch, wie in den Anfängen, die Genossenschaft als regionale Bedarfsgemeinschaft, welche ihre Mitglieder durch Abbau von Marktschwächen und in der Bündelung einer größeren Macht zur Überwindung von Nachteilen, die der Einzelne allein nicht bewältigen kann, fördert – und damit die Menschen verbindet.

Und vergleicht man die deutsche Genossenschaftshistorie mit heute, dann fällt auf: Das Engagement der Bürger! Sie kooperieren heute, um die Nahversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs zu sichern, um Freizeiteinrichtungen, Sportstätten oder kulturelle Angebote zu erhalten, von denen sich der Staat mehr und mehr zurückzieht, oder um in Eigenregie

eine flächendeckende Infrastruktur für Versorgung mit Energie, Wasser oder auch von modernen Versorgungsnetzen<sup>176</sup> aufzubauen. Auf der anderen Seite werden durch genossenschaftliche Kooperation Standortvorteile aufgebaut oder bewahrt, indem qualitativ hohe Gesundheits- und Pflegeleistungen organisiert, oder Betreuungsleistungen kooperativ ausgestaltet werden. Solche wesentlichen neuen Betätigungsfelder und Potenziale für Genossenschaften werden nachfolgend dargestellt.<sup>177</sup>

#### **4.1.1 Energiegenossenschaften: Domäne des ländlichen Raums**

Eine steigende Nachfrage nach erneuerbaren Energien zeigen insbesondere die privaten Haushalte, nicht zuletzt aus dem gewachsenen Umweltbewusstsein in der Bevölkerung und dem Wunsch nach Versorgungssicherheit bei gleichzeitiger Unabhängigkeit von fossilen Energieträgern. Genossenschaften bieten dafür eine Lösung, die zum nachhaltigen Umwelt- und Klimaschutz beiträgt.<sup>178</sup>

Aktuell dominiert ein Oligopol aus vier Anbietern<sup>179</sup> den deutschen Strommarkt, das rund 80 Prozent des Markts beherrscht, und welches zudem die Versorgungsnetze und eine grosse Anzahl von Beteiligungen an regionalen Energieversorgern hält. Und auch auf dem Gasmarkt kann man eine zunehmende Konzentration feststellen. Neue Stromanbieter, die nach der Liberalisierung des Strommarktes im Jahr 1998 auf den Markt gekommen sind, sind bereits größtenteils wieder verschwunden (was wohl insbesondere damit zusammenhängt, dass die Verteilernetze in der Hand der großen Stromanbieter verblieben). Mit dem Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) vom Juli 2005 hat die Bundesregierung gehandelt und will so auch kleineren Wettbewerbern im Sinne der Lissabon-Strategie der EU faire Marktchancen mittels diskriminierungsfreien Netzzugängen eröffnen. Lokale und regionale Lösungen sollen nun fortan dazu beitragen, dass engagierte Bürger die Anonymität des Markts überwinden und sich bewusst für eine nachhaltige Energieversorgung durch regenerative Energieträger entscheiden.<sup>180</sup> Eine Verwirklichung dieser politischen Absichten in der genossenschaftlichen Rechtsform bietet sich dafür geradezu an, sind doch in den Jahren 2006 bis 2011 rund 300 Energiegenossenschaften neu gegründet worden.<sup>181</sup> Heute sind über die Hälfte aller Genossenschaftsgründungen Energiegenossenschaften, in denen mehr als Achtzigtausend Menschen engagiert sind.<sup>182</sup>



Dabei sind energiewirtschaftlich tätige Genossenschaften eigentlich kein neues Phänomen. Lokal agierende Elektrizitätsgenossenschaften fungierten schon Ende des 19. Jahrhunderts als Produzenten und Verteiler von Strom im ländlichen Raum. Heute entstehen Erneuerbare-Energien-Genossenschaften wiederum vor allem im ländlichen Raum, und insbesondere in kleinen Gemeinden. Damit folgen Sie ihrer Tradition. Dabei rekrutieren sie nicht nur ihre Mitglieder vor Ort, sondern bieten ihre Leistungen auch überwiegend in der Gemeinde, Kommune oder Region an – die zentralen Absatzmärkte der Energiegenossenschaften liegen ganz eindeutig am Standort oder in der Region. Diese Unternehmen speisen dezentral erzeugte Energie in das regionale Strom oder Wärmenetz ein. Nur wenige agieren überregional. Die Regionen Rhön und Franken weisen mittlerweile eine große Dichte von Energiegenossenschaften auf. Insgesamt verteilen sich Energiegenossenschaften jedoch räumlich sehr ungleichmäßig über die gesamte Bundesrepublik.<sup>183</sup>

Die konkrete Ausgestaltung des Förderauftrags gestaltet sich dabei vielschichtig. Grundsätzlich lassen sich die Felder Erzeugung, Verbrauch und Handel clustern, idealtypisch charakterisieren lassen sich, wobei die Übergänge fließend sind,<sup>184</sup>

- Energieverbraucher-genossenschaften.
- Energieproduktionsgenossenschaften.
- Energie-Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften.
- Energiedienstleistungsgenossenschaften.

*Energieverbraucher-genossenschaften* unterstützen ihre Mitglieder durch Stärkung ihrer wirtschaftlichen Selbstständigkeit im Bereich der Energieversorgung. Ihre Gründung erfolgt regelmäßig auf Initiative von Verbrauchern, die von anderen Anbietern entweder nicht versorgt, zu teuer abgerechnet oder mit klimaschädlicher Energie beliefert werden. Sie haben eine lange Tradition in Deutschland und entstanden vielfach schon in den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, vor allem im ländlichen Raum, wenn die regionalen Energieversorger nicht bereit waren, die unwegsamen Gebiete mit Strom zu versorgen. Andere, neue Anbieter haben ihre Wurzeln häufig aus der Antiatom- oder Gasboykottbewegung.<sup>185</sup> Zunehmende Bedeutung erlangen auch Nahwärmegenossenschaften, bei welchen die Lieferung von Wärme, be-



sonders im Winter, über ein eigenes, meist neu verlegtes Nahwärmenetz, oft auch in Kombination mit einer von der Genossenschaft betriebenen Biogasanlage<sup>186</sup>, den Förderauftrag bildet.<sup>187</sup>

In jüngerer Zeit zeigte sich auf dem Gebiet der Energieproduktion und -vermarktung eine aufstrebende Tendenz. Den zahlenmäßig größten Zuwachs gaben bislang bei den Energieproduzierenden Genossenschaften im Bereich der Fotovoltaik, was aber größtenteils auch der üppigen deutschen Solarförderung mit ihrer fixen Einspeisevergütung geschuldet sein dürfte.<sup>188</sup> Diese Anlagen werden bevorzugt auch auf Dachflächen von Kirchen, Schulen oder anderen öffentlichen Einrichtungen betrieben, und sind zudem häufig mit kommunalen Entscheidungsträgern und regionalen Banken gemeinsam initiiert und von örtlichen Handwerksbetrieben errichtet. Somit werden verschiedene Interessen gebündelt und sowohl kaufmännisches, als auch technisches Wissen eingebracht.<sup>189</sup> Den Bürgerinnen und Bürgern bietet das den Vorteil, mit verhältnismäßig überschaubaren finanziellen Mitteln den Ausbau von erneuerbaren Energien in ihrer Region voranzutreiben.<sup>190</sup> (Anm.: Allerdings gibt es seit 2010 eine gewisse Stagnation zu verzeichnen, was damit zusammenhängen kann, dass über eine Reform für Ökostrom, der so momentan noch privilegiert ins Netz gespeist wird, debattiert wird). Doch nicht nur Fotovoltaikanlagen werden genossenschaftlich betrieben. Mittlerweile werden auch Windräder, die hinsichtlich ihrer weitaus höheren Finanzierung, langwieriger Planungs- und Genehmigungsprozesse und endgültiger baulicher Realisation wesentlich aufwendiger sind, genossenschaftlich realisiert.<sup>191</sup> Kennzeichnend für alle diese *Energieproduktionsgenossenschaften* ist der Zusammenschluss von zumeist natürlichen Personen mit der Maßgabe, gemeinsam Energie, oftmals auch Ökostrom oder Biogas herzustellen, diese zu vertreiben und die Einnahme untereinander aufzuteilen.<sup>192</sup> Sie entstehen nicht nur in kommunalen und staatlich geförderten Modellprojekten, welche dann auch Signalwirkung auf andere Gemeinden ausstrahlen, sondern vielfach auch aus Bürgerinitiativen heraus. Und diese heben sich positiv von Energiegemeinschaften und Solarfonds, die zur reinen Kapitalanlage dienen, ab – bieten sie doch gerade auch vielen, auch weniger zahlungskräftigen, Menschen in ihrer Region an, sich an erneuerbaren Energien finanziell zu beteiligen.

Typische Beispiele für *Energie-Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften* stellen Bioenergiedörfer dar. Sie bieten integrative Lösungen für eine autarke Energieversorgung in der Gemeinde, übertragen sie doch die Energieversorgung vollständig in die Hand der Bürger. Über die gleichzeitige Einbindung von Energieerzeugern und -verbrauchern gelingt es, nachhaltige Energiekonzepte umzusetzen.<sup>193</sup> Hierbei arbeiten Landwirte, Bürger und Gemeinde Hand in Hand und sind voneinander abhängig. Sie ermöglichen damit das gemeinsame Engagement verschiedener Akteure vor Ort und es gelingt ihnen, gesellschaftliche, wirtschaftliche, kommunale und umweltpolitische Interessen zu vereinigen.<sup>194</sup>

Eine Art Restkategorie stellen die *Energiedienstleistungsgenossenschaften* dar. Sie unterstützen verschiedene Dienstleistungen, beispielsweise als Einkaufs- und Beschaffungsgenossenschaften, vielfach mittels Zusammenschluss zu Sekundär-genossenschaften (z. B. Einkaufsgemeinschaften zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit von mehreren kommunalen Unternehmen zwecks Abnahme größerer und damit günstigerer, Liefermengen) oder im Bereich der Beratung.<sup>195</sup> Im Vertriebsbereich dringen Genossenschaften in ehemals monopolisierte Wirtschaftsbereiche ein und zeigen neben dem Strom- nun auch im Gasmarkt erste Erfolge.<sup>196</sup> Mit ihrem Markteinstieg können sie für bessere Preise sorgen. Vorzufinden sind ebenfalls dachgenossenschaftliche Strukturen, in welchen sich mehrere unterschiedliche (Betreiber)Genossenschaften mit ihrer jeweiligen Wertschöpfung unter einem Dach zusammenschließen und unter dem dann beispielsweise Beratungsleistungen an alle angeschlossenen Genossenschaften gebündelt werden.<sup>197</sup>

Auch bei der Eigenkapitalaufbringung und Finanzierung zeigen sich Energiegenossenschaften flexibel. In Abhängigkeit von Geschäftsmodell sowie Art und Größe der Anlage gibt es unterschiedliche Ansätze. Da die regionalen Kreditgenossenschaften häufig als Mitinitiatoren auftreten, ist ihre Bereitschaft für eine wesentliche Cofinanzierung oft weniger problematisch als auf anderen neuen genossenschaftlichen Tätigkeitsfeldern. Bei Energiegenossenschaften haben sich dabei neben dem Geschäftsguthaben nachrangige Darlehen als ein ergänzendes Finanzierungsmittel bewährt. Mit ihnen können sich unterschiedliche Mitgliedergruppen gezielt an bestimmten Energieprojekten beteiligen. Somit kann erreicht werden, dass die mit unterschiedlichen Risikoprofil versehenen Projekte zwar

unter dem Dach der Genossenschaft, aber nicht gemeinsam ‚aus einem Topf‘ finanziert werden. Die konkrete Ausgestaltung wird hierbei regelmäßig in Zusammenarbeit mit dem Genossenschaftsverband entwickelt.<sup>198</sup>

Festzuhalten bleibt: Energiegenossenschaften zeigen sich in sehr unterschiedlicher Ausrichtung. Gemeinsam ist aber allen Initiativen: In der Genossenschaft werden Risiko und Know-how gebündelt und die individuelle Verantwortung gefördert. Und neben dem Klimaschutzaspekt und der Unabhängigkeit von fossilen Energieträgern fördert eine autarke Energieversorgung und -produktion auch immer die regionale Wirtschaft, die Beschäftigung und damit die Wertschöpfung; so fließt der Gewinn nicht in irgendeine Konzernzentrale, sondern kommt den Mitgliedern vor Ort zu Gute – und die Gemeinde profitiert von zusätzlichen Gewerbesteuererträgen!

#### **4.1.2 Staatliche Daseinsvorsorge: Genossenschaften als Option zur Aufrechterhaltung kommunaler Infrastruktur**

Nicht nur die Energieversorgung gehört zu den klassischen Feldern der Daseinsvorsorge. Auch die Abfallbeseitigung, die Wasser- und Abwasserversorgung und der Umweltschutz sind staatliche Aufgaben im Zuständigkeitsbereich einer kommunalen Selbstversorgung, was bedeutet, dass die Gemeinde wirtschaftliche, soziale und kulturelle Dienstleistungen, ursprünglich mittels eigener Einrichtungen, bereitstellt, und wonach sie durch das Sozialstaatsprinzip (Artikel 20 I i. V. m. Artikel 28 II Grundgesetz) verpflichtet ist. Was nun allerdings konkret alles zur Daseinsfürsorge zählt, bleibt Gegenstand gesellschaftlicher und politischer Auseinandersetzungen.<sup>199</sup> Fakt ist: Real erfährt die Daseinsvorsorge eine bedrohliche Aushöhlung. Für die Menschen unmittelbar greifbar wird die Debatte spätestens dann, wenn sie als Betroffene die Folgen eines Rückzugs des Staats aus seinen bisherigen Leistungen zu spüren bekommen, welche dieser aus Kostengründen<sup>200</sup>, vielfach nach drastischen Preiserhöhungen in der Vergangenheit, entweder ganz einstellt, oder, in der Erwartung ausreichender Erträge, an private Dritte im Rahmen der Privatisierung veräußert. Und je weiter dieser Prozess fortgeschritten ist, desto geringer sind die verbleibenden Handlungsmöglichkeiten einer aktiven Einflussnahme.

Zudem drohen den Kommunen weitere finanzielle Belastungen durch den geplanten europäischen Fiskalpakt mit dem ihm verbundenen Vorziehen der Schuldenbremse auf das Jahr 2014. Sie schreibt dem Bund und den Ländern vor, die öffentlichen Haushalte zu konsolidieren. Der Fiskalpakt allerdings differenziert hierbei nicht zwischen den staatlichen Ebenen und schreibt lediglich vor, dass der gesamtsstaatliche Haushalt ein maximales Defizit von 0,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts aufweisen darf, und welches bis zur Grenze von 0,35 Prozent vorab dem Bund zusteht. Für Länder und Kommunen bleibt da kaum noch Spielraum. Für sogenannte freiwillige Aufgaben, die nur zu einem geringen Teil aus Gebühren gedeckt sind, insbesondere kulturelle und sportliche Angebote, dürfte so am Schluss nichts mehr übrig bleiben.<sup>201</sup>

Andererseits lässt die Umsetzung der Lissabonstrategie der EU zur Stärkung der Vielfalt des Wirtschaftens und des Wettbewerbs auf eine Diversifizierung der Aufgaben der Daseinsvorsorge hoffen, wobei es perspektivisch darum geht, vormals zentralisierte Aufgaben nunmehr unter Nutzung bürgerschaftlichen Engagements dezentral zu bearbeiten.<sup>202</sup> Und dabei stellt auch die Rechtsform der Genossenschaft eine geeignete Option zur Übernahme von bisher kommunal geprägten Aufgaben dar.

Neue Betätigungsfelder liegen beispielsweise im Betreiben von Freizeiteinrichtungen wie Schwimmbädern oder von kulturellen Einrichtungen, und in der Wiederbelebung von ländlicher Infrastruktur durch den Betrieb von Lebensmittelläden in Selbsthilfe (Dorfläden). Dazu gehören aber auch Genossenschaften mit dem Ziel der Sicherung kommunaler Grundversorgung (Wasser, Abwasser, Abfallbeseitigung, Energie), Genossenschaften zur Übernahme von kommunalem Mietwohnungsbestand, Stadtteilgenossenschaften und Genossenschaften im Pflegebereich. Auf einige Betätigungsfelder soll, sofern nicht an anderer Stelle betrachtet, nachfolgend näher eingegangen werden.

#### **4.1.2.1 Genossenschaften: Förderer von Sport, Kultur und Freizeit**

Das wohl bekannteste, weil auch erste, Beispiel für den genossenschaftlichen Betrieb eines Schwimmbades stellt das Hallenbad in Nörten-Hardenberg dar.<sup>203</sup> Hier gelang es einem breiten Bündnis von

aktiven Bürgern, Gewerbetreibenden, Handwerkern und Vereinen in Kooperation mit der Kommune die Schließung des defizitären Hallenbads zu verhindern, indem eine Genossenschaft gegründet wurde, die den Betrieb weiterführte.<sup>204</sup> Schon Ende der 1990er Jahre stand fest, dass die südniedersächsische Gemeinde das Bad mit einem jährlichen Defizit von 250.000 Euro finanziell nicht halten können wird. Gut fünf Jahre hat es danach gedauert bis die Genossenschaft gegründet, das Bad renoviert und im September 2005 schließlich neu eröffnet werden konnte. Die Kommune hat sich notfalls zu einem jährlichen Zuschuss von bis zu 75.000 Euro verpflichtet, indes wird ein solcher Zuschuss nur selten in Anspruch genommen. Eine Verdopplung der Besucherzahl auf heute 50.000 Schwimmer konnte durch neue, attraktive Angebote erreicht werden. Auch die Betriebskosten konnte die Genossenschaft durch geschicktes Verhandeln und über neue Verträge deutlich senken. Und auch in der Energieproduktion für den Betrieb von Bad und Sauna ist die Genossenschaft durch eine Fotovoltaikanlage auf dem Dach des Hallenbads nun schon zu 80 Prozent autark.<sup>205</sup> Die Genossenschaft hat mittlerweile 247 Mitglieder und gilt bereits jetzt als innovatives Modell der Verbindung von Public-private-Partnership und bürgerschaftlichem Engagement. Grundlage für den Erfolg sind ein klares Nutzungskonzept, eine solide wirtschaftliche Planung, das Engagement der Bürger und die finanzielle Unterstützung der Gemeinde.<sup>206</sup>

Die Diskussion, welche kommunalen Leistungen im kulturellen Bereich aufrechterhalten werden sollen oder aber vermeintlich überflüssig sind, tangiert und bewegt die Bürgerinnen und Bürger unmittelbar. Immer wenn die kulturelle Vielfalt erhalten oder ausgebaut werden soll stellen Genossenschaften eine wichtige Variante dar, über die in Deutschland bisher noch viel zu wenig nachgedacht wird.<sup>207</sup> So lassen sich unter dem Begriff Kulturgenossenschaften ganz unterschiedliche Bereiche subsumieren. Dabei können diese sowohl professionell betrieben werden, und einen produktivgenossenschaftlichen Charakter aufweisen, als auch fördergenossenschaftliche Züge zeigen. An Bedeutung gewinnen Kulturgenossenschaften in stark vernachlässigten Kultursegmenten wie beispielsweise Programmkinos<sup>208</sup>, aber auch im Sekundärbereich, wo sie Unterstützungsfunktion für einzelne Kultureinrichtungen übernehmen.<sup>209</sup>

Wie die Wiederbelebung regionaler Kultur und Tradition durch Sanierung einer Festhalle gelingen, und damit das kulturelle Veranstaltungsangebot gerade im strukturschwachen Raum bereichert werden kann, zeigt das Beispiel der Festhalle Annaberg-Buchholz eG.<sup>210</sup> Weiterhin ist denkbar, genossenschaftliche Handlungsfelder zeitlich zu beschränken. Dann weisen sie Projektcharakter aus, wie die kulturelle Förderung einer Kommune, beispielsweise zur Vorbereitung von bevorstehenden Jubiläen oder Großveranstaltungen.

Auch als Bildungsträger sind Genossenschaften eine Option, einerseits zur bewussten Abgrenzung gegenüber elitären, oft privaten, Bildungseinrichtungen<sup>211</sup>, andererseits als Alternative zur Schließung von Schulangeboten in strukturschwachen Regionen.<sup>212</sup> In beiden Fällen ist es möglich, unter genossenschaftlicher Trägerschaft das Bildungsangebot aufrecht zu erhalten. Nicht zu unterschätzen sind daneben die Möglichkeiten, die eine Genossenschaft zu einer positiven regionalen Profilierung bieten kann. So können über eine Bildungsgenossenschaft mehrere Kommunen sich als starke Bildungsregion darstellen, indem sie Synergien nutzen und einzelne vorhandene Bildungsangebote in der Region besser miteinander verknüpfen und optimieren.<sup>213</sup>

In diesem Kontext wird klar: Nicht nur engagierte Bürger sind genossenschaftliche Initiatoren, sondern auch die Kommunen selbst. So macht die Gesundheitslandschaft Vulkaneifel eG vor, wie eine Region in Zeiten, in denen Kurangebote gestrichen sind, trotzdem den Gesundheitstourismus fördern, und letztlich profitieren kann. Genossenschaften für Tourismusförderung zeigen, wie eine lokale Wirtschaftsförderung durch ein effizientes Stadtmarketing aussehen kann.<sup>214</sup> Und natürlich können auch die Kommunen selbst ihre Marktmacht stärken, indem sie ihren Bedarf an Waren und Dienstleistungen bündeln und dadurch ihre Kosten letztlich optimieren.<sup>215</sup>

#### **4.1.2.2 Sicherung von Wohnraum: Genossenschaften als Alternative zu Privatisierung und Verödung**

Ein ganz anderes Thema ist der Wohnungsmarkt. Deutschland ist hier im Wesentlichen zweigeteilt: In Ballungsräumen und Metropolregionen herrschen akuter Wohnungsmangel währenddessen in strukturschwa-

chen Regionen und Randgebieten Gebäude weiter rückgebaut werden, und der Trend zur ‚Flucht in die Städte‘ anhält. Erschwerend wirkt eine zunehmende Singularisierung der Haushalte, gerade in den Städten. So können es sich sozial Schwache, zunehmend aber auch Familien mit mittlerem Einkommen, schon heute immer weniger leisten, in Großstädten und Ballungszentren zu leben. Hinzu kommen eine wachsende Schieflage bei der Einkommensentwicklung und der stetige Anstieg bei den Betriebskosten als zweite Miete, was gerade in einkommensschwachen Haushalten zu einer deutlichen Erhöhung der Belastung für die Wohnkosten führt.

Dabei war eine solche Entwicklung vorhersehbar, wurde doch einerseits gerade der soziale Wohnungsbau immer mehr beschnitten und im Jahr 2006 ganz aus der Verantwortung des Bundes entlassen, andererseits die steuerlichen Förderungen wie über die Eigenheimzulage oder über attraktivere Abschreibungssätze gestrichen. Fakt ist: Bundesweit gibt es lediglich noch 1,5 Millionen Sozialwohnungen, und jährlich werden weniger als 10.000 neu errichtet. Nötig wären aber 40.000. Anreize dafür fehlen – mit schwerwiegenden sozialen Folgen.<sup>216</sup> Und verschärft werden dürfte die Situation noch durch Einführung der Schuldenbremse, welche den Handlungsspielraum der Kommunen weiter einengt. Die Folgen dürften auf der Hand liegen.

So war die Privatisierung von kommunalen Wohnungsbeständen an Finanzinvestoren zur kurzfristigen Sanierung der angespannten Haushaltslage bereits Anfang des neuen Jahrtausends in einer Reihe von Städten und Kommunen zu beobachten.<sup>217</sup> Mittlerweile sind große Wohnungsbestände von öffentlichen, aber auch privaten, Wohnungsgesellschaften in das Eigentum von international agierenden Finanzinvestoren und Investmentfonds übertragen worden. Zur Sicherung und Steigerung der Rendite werden häufig die Mieterhöhungsmöglichkeiten bei einem ohnehin sozial oft schwachen Mieterklientel bis zur Schmerzgrenze ausgereizt und gleichzeitig die notwendigen Instandhaltungsmaßnahmen auf ein Minimum reduziert. Zusätzlich wird Profit aus der Mieterprivatisierung im Rahmen der Begründung von Wohnungseigentum gezogen. Die Folge sind die Verödung einst attraktiver Quartiere und ein weiteres Aufkommen von sozialen Problemen. Dennoch: Aus dem kurzfristigen Geschäftsmodell von Finanzinvestoren und der in Kürze bevorstehenden



Ablösung wesentlicher Kredittranchen ergeben sich auch Chancen. So ist im Ausverkauf öffentlichen Vermögens zumindest ein zartes Umdenken erkennbar.

Der beschlossene Verkauf der 1.500 Wohnungen, die sich im Besitz der staatseigenen Treuhandliegenschaftsgesellschaft (TLG) befinden, barg die Gefahr, dass dieser Wohnungsbestand wiederum in die Hände von Finanzinvestoren geraten könnte. Um den Mietern weiterhin bezahlbaren und sicheren Wohnraum bieten zu können, wurde im April 2012 unter Federführung der Partei DIE LINKE die TreuhandLiegenschaftsGenossenschaft „Fairwohnen“ eG gegründet, welche sich als Bieter in den laufenden Verkaufsprozess eingebracht hat.<sup>218</sup> Das angestrebte Förderziel der Genossenschaft war dabei konkret, von einem Eigentümer Wohnungen zu erwerben und diese dann in genossenschaftlicher Rechtsform weiter zu bewirtschaften. Mithin, entscheidende Voraussetzung für den Erfolg war wie immer die Kapitalaufbringung, um überhaupt in eine aussichtsreiche Verhandlungsposition gelangen zu können. Und dazu gehört insbesondere, dass die Mieter zunächst Mitglieder werden, daneben aber auch zusätzlich noch weitere, finanzstärkere Geldgeber gefunden werden. Dennoch, Fairwohnen wurde später aus dem Bieterverfahren ausgeschlossen.<sup>219</sup> Finanzkräftige Investoren konnten ihre Shareholder-Interessen abermals durchsetzen.

Zu konstatieren bleibt aber: Es gibt Fälle, in denen die schutzwürdigen Interessen der Menschen vor den Interessen nach Kapitalverwertung und Profitmaximierung angesiedelt sind. Im konkreten Fall muss Mieterschutz den Interessen von Investoren und Aktionären vorgehen. So fordert z. B. die Fraktion von BÜNDNIS 90/DIEGRÜNEN für den Fall der Veräußerung von Wohnungsbeständen ein gesetzliches Vorkaufsrecht für die Bewohner, welche sich zu Wohnungsgenossenschaften zusammenschließen wollen, entsprechend Paragraph 577 BGB weiterzuentwickeln und einzuräumen, damit eine genossenschaftliche Lösung realisiert werden kann.<sup>220</sup>

Anlass zur Hoffnung gibt die zunehmende Offenheit der Kommunen, die an Dritte vergebenen Aufgaben und Leistungen unter dem Stichwort Rekommunalisierung wieder zurückzuholen. Hier kann insbesondere die Gründung von neuen Genossenschaften Betroffener zur Reprivatisierung



ihrer Objekte eine geeignete und nachhaltige Lösung darstellen, besteht doch die Gefahr, dass die Bestände sonst an andere Finanzinvestoren veräußert und damit weiter ausgezehrt werden. Aber auch die regionalen Wohnungsgenossenschaften sollten eine Erweiterung ihres Bestandes um diese Objekte zumindest in Erwägung ziehen, zumindest bleiben sie, neben dem GdW als ihrer Interessenvertretung, aufgefordert, den Betroffenen hier tatkräftige Unterstützung mittels Beratungsleistungen zu geben.

In den strukturschwachen Regionen ergibt sich hingegen ein gänzlich anderes Bild. Der Wegfall von industriellen Strukturen führt zum Verlust sozialversicherungspflichtiger Arbeitsplätze mit der Folge sinkender kommunaler Steuereinnahmen. Auch der Einzelhandel zieht sich sukzessive zurück. Auf dem Wohnungssektor finden frei werdende Wohnungen nicht mehr die gewünschte Nachfrage, in schlechten Lagen prägen Leerstände das Stadtbild. Für eine Modernisierung der Wohnungen an zeitgemäße bauliche Standards fehlt oft das Geld. Folgeprobleme für die Kommunen sind vorprogrammiert: Eine veränderte Bewohnerklientel, oftmals mit erhöhter Transferabhängigkeit und prekärer Beschäftigung. Die Viertel verwahrlosen zunehmend, Negativspiralen sind die Folge.<sup>221</sup>

Etablierte und auch neue Genossenschaften können hier aktiv in die Stadtentwicklung einbezogen werden. Gemeinsam mit anderen Engagierten (Wohlfahrtsverbände, Stiftungen, kommunale Unternehmen, insbesondere Wohnungsbaugesellschaften und Privatpersonen) können Grundstücke aufgekauft und entwickelt werden. Wenn keine marktüblichen Renditen erwartet werden, dann können letztlich auch solche Projekte realisiert werden, für die sich ansonsten keine Investoren mehr finden lassen. Zur Realisierung in genossenschaftlicher Ausprägung ist es entscheidend, ausreichend Bürger am Ort zu finden, die sich ihrer Heimat und Lebensumfeld persönlich so verbunden fühlen, dass sie Kapital mit geringer Renditeerwartung als investierende Mitglieder bereitstellen, und damit auch konkret gesellschaftliche Verbundenheit demonstrieren (Anm.: Erfreulicherweise lässt sich auch ein zunehmendes Interesse in der Bevölkerung gerade an solchen Anlageformen feststellen, die ethische oder ökologische Kriterien erfüllen). Somit kann die Genossenschaft den Fremdkapitalanteil, und damit die laufenden Finanzierungskosten, reduzieren – ein wesentlicher Vorteil gegenüber rein an Kapitalverwer-

tung interessierter Investoren. Hinzu kommt die unbürokratische Aufnahme der Mitglieder, bis hin zur Möglichkeit, auch die Alteigentümer zu Mitgliedern werden zu lassen. Selbst wenn die Genossenschaft das Projekt nicht alleine stemmen kann, so stellt eine Partnerschaft mit anderen Gesellschaften doch eine erwägenswerte Alternative dar.

Eine Erweiterung ihres traditionellen Tätigkeitsspektrums können Wohnungsbaugenossenschaften auch in der Entwicklung einzelner Quartiere, oftmals in sozialen Brennpunkten, übernehmen. In sogenannten Stadtteilgenossenschaften versuchen unterschiedliche Akteure einen Stadtteil wirtschaftlich und sozial attraktiver zu gestalten.<sup>222</sup> Sie stellen keine Wohnungsgenossenschaften im klassischen Sinn dar, sondern wachsen häufig zunächst aus Initiativen zwecks Übernahme eines bestimmten Gebäudekomplexes, meist in sozialen Brennpunkten, welcher abgerissen, oder für Sanierungszwecke veräußert werden soll. Dazu werden die Mitglieder veranlasst, in die Sanierung zum großen Teil Selbsthilfeleistungen einzubringen. Aber auch Arbeitslose aus diesem Umfeld können durch die Übernahme von Instandhaltungsarbeiten oder Serviceleistungen (z. B. Hausmeister, Gartenpflege, Winterdienst) wieder in geordnete Beschäftigungsverhältnisse gebracht werden. Solche Initiativen können sich dann zu größeren Stadtteilgenossenschaften weiter entwickeln und damit gerade auch sozialen Brennpunkten ein neues, positives Image verleihen.<sup>223</sup> Unterstützend auf die Bewohner können in diesen Quartieren weitere Dienstleistungsangebote wie Tafeln oder Sozialkaufhäuser, die ebenfalls in genossenschaftlicher Rechtsform geführt werden können, wirken. Hier ist die Abgrenzung zu den Sozialgenossenschaften nicht mehr trennscharf möglich; auf sie wird an späterer Stelle eingegangen.<sup>224</sup>

Dass die Entwicklung und Bebauung eines Quartieres auch ein eigener genossenschaftlicher Förderauftrag sein kann, macht aktuell in Berlin die genossenschaftliche Initiative Möckernkiez vor.<sup>225</sup> Vision ist der Bau einer preiswerten, barrierefreien, ökologischen und sozialen Wohnanlage mit autarker Energieversorgung, die mittlerweile zu einem Modellprojekt in Berlin-Brandenburg geworden ist.

Da in den genannten Ausprägungen häufig ganz unterschiedliche Akteure wie Mieter, Beschäftigte, Gemeindevertreter u. a. mit oftmals ganz unterschiedlichen individuellen Interessen im Sinne eines übergeordneten

ganzheitlichen Interesses (hier konkret das Leitbild einer nachhaltigen Verbesserung der Lebensbedingungen in einem überschaubaren, abgegrenzten Ort) zusammenkommen, lassen sich diese genossenschaftlichen Initiativen und Formen auch als sogenannte Multi-Stakeholder-Genossenschaften einordnen. Das erfordert eine Präzisierung des Förderauftrags für die beteiligten Mitgliedergruppen, indem deren unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen genau betrachtet werden:<sup>226</sup>

- Bewohner: Interesse an der Aufwertung des Stadtteils und an Kommunikationsmöglichkeiten nebst entsprechender Infrastruktur.
- Gewerbetreibende, Handel: Interesse an Kaufkraftverbesserung und Stärkung der lokalen Ökonomie.
- Arbeitslose: Interesse an Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, ggf. als Beschäftigte der Genossenschaft.
- Kommune, Politik, Genossenschaft: Interesse an Imagegewinn und Umsetzung erfolgreicher Modellprojekte.

Als Fazit lässt sich festhalten: Genossenschaften sehen Wohnen als ein Grundbedürfnis an. Die Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum, der den Mitgliedern ein sicheres und menschenwürdiges Leben ermöglicht, war historisch und ist auch heute auf diesem Sektor die wichtigste Prämisse für den genossenschaftlichen Förderauftrag. Unter geänderten Bedürfnissen und Herausforderungen an ihr Modell anzuknüpfen, kann den beschriebenen Trends in jedem Fall doch zumindest ein Stück weit entgegen wirken.

#### **4.1.2.3 Dorfladengenossenschaften: Träger der Nahversorgung**

Dass genossenschaftliche Initiativen nahezu ausschließlich aus ehrenamtlichem Engagement betrieben werden, zeigt das Beispiel der Dorfläden. In ländlichen Regionen, aus denen sich der Einzelhandel sukzessive zurückgezogen hat und sich Lebensmittelgeschäfte und Discounter vermeintlich nicht mehr lohnen, bleibt die Nahversorgung häufig auf der Strecke. Leidtragende sind dann insbesondere die älteren und immobilen Menschen. Die von engagierten Bürgern in Selbsthilfe, vielfach mit Unterstützung der Gemeinde<sup>227</sup>, betriebenen Dorfladengenossenschaften stellen hier eine adäquate Möglichkeit dar, mit einem Grundsortiment an

Gütern des täglichen Bedarfs die Versorgung aufrecht zu erhalten. Manchmal verbreitern sie dabei auch ihr Angebot durch Kooperationen mit der regionalen Wirtschaft wie Bäcker oder Fleischer.

Eine neue Dimension hat die Thematik durch die Insolvenz der Droge-riemarktkette Schlecker im Jahr 2012 gewonnen, welche gerade in ländlichen Regionen oftmals noch den letzten Einkaufsladen mit einem häufig auch über den eigentlichen Drogeriebedarf hinausgehenden Grundsortiment betrieben hat. Die Erfahrung zeigt: Bricht die Nahversorgung in einem Bereich weg, hat das mittelfristig auch immer Folgewirkungen. Bäcker und Fleischer ziehen nach, reihenweise schließen weitere Läden und Gewerbebetriebe. Die mobilen Bürgerinnen und Bürger suchen entweder ein allumfassendes Angebot an ihrem Wohnort oder aber sie ziehen es vor, dieses an anderer Stelle zu bekommen. Auf der Strecke bleiben letzten Endes die immobilen Menschen – und nach und nach auch die anderen Einzelhändler. Und Letztere sind vielfach auch wiederum Mitglieder in einer Zentralgenossenschaft. Insofern hat das Thema Nahversorgung immer auch eine genossenschaftliche Dimension, konstruktive Lösungen sind unter Einbeziehung der Zentralgenossenschaften und der Verbände gefragt. Es stellt sich dabei die grundsätzliche Frage, ob ein flächendeckendes Comeback von kleinen Lebensmittelgeschäften in strukturschwachen Regionen überhaupt Erfolg versprechend sein kann. Hier gibt es unterschiedliche Interessengruppen. Neben den bereits genannten Bürgerinnen und Bürgern in strukturschwachen Regionen sind das auf der einen Seite jetzt auch die ehemaligen Bediensteten („Schlecker-Frauen“) mit ihrem Interesse nach Erhalt des Arbeitsplatzes.<sup>228</sup> Auf der anderen Seite aber auch der Lebensmitteleinzelhandel, für den sich durch die Pleite von Schlecker im ländlichen Raum eine neue Marktlücke auftun könnte.<sup>229</sup> Positiv ist auf jeden Fall zu werten, dass es im November 2012 gelungen ist, einen ersten Schlecker-Laden durch seine ehemaligen Mitarbeiterinnen in Selbstverwaltung als „Drehpunkt“ neu zu eröffnen. Wenn auch die Rechtsform der Genossenschaft dabei nicht zum Tragen kam, so konnte als Partner doch zumindest die REWE-Gruppe mit ins Boot geholt werden.<sup>230</sup> Fakt ist: Eigentlich wäre die genossenschaftliche Rechtsform für einen Dorfladen ideal. Dies zeigen solche Beispiele wie in Bad Schlema, Falkenau oder Langenhessen. Im Zusammenhang mit dem Aspekt der Arbeitsplatzsicherung stellt sich die Situation jedoch noch einmal anders dar, und die Umstände werden von

vielen heterogenen Interessengruppen geprägt. Im benannten Schleckerfall wurde dieser erste Laden in der Rechtsform der UG gegründet.

Festzuhalten ist: Dorfläden, wenn sie genutzt werden und akzeptiert sind, tragen zum Dorfbewusstsein bei und fördern soziale Werte wie Kommunikation und Hilfsbereitschaft – und stärken damit Lebensqualität und Zusammenhalt. Das gilt umso mehr, wenn neben Lebensmitteln auch weitere Leistungen zentral angeboten werden können.<sup>231</sup> Sie gilt es daher zu erhalten, zu stärken und zu fördern. Haupthinderungsgrund für den Erfolg eines Dorfladens, unabhängig jeglicher Rechtsform, ist aber der Einkauf. Wenn es nicht gelingt, mit dem Großhandel auskömmliche Einkaufspreise zu erzielen, dann kann das Modell von vornherein nicht realisiert werden. Leidtragende dabei sind die Bevölkerung, und im Weiteren die Kommune mit dem Verlust an Infrastruktur und den damit verbundenen Folgeproblemen wie rückläufigen Steuereinnahmen und steigenden Transferleistungen.

Deshalb muss an dieser Stelle auch an die genossenschaftliche Solidarität appelliert werden. Fallen den Dorfläden aufgrund ihres geringen Umsatzes die Anbieter weg, stehen sie vor dem Aus.<sup>232</sup> Auch bei Schlecker zeigte sich der Großhandel eher um den Schutz seiner eigenen Interessen und die Sicherung und Erweiterung ihrer eigenen Marktmacht und Marktanteile bemüht. Gerade die gewerblichen Verbundgruppen sind deshalb im Sinne des Genossenschaftsgedankens und der Solidarität zur Hilfe und Unterstützung aufgerufen, zumal das schon in ihrem eigenen Interesse liegen müsste.

#### **4.1.2.3.1 Exkurs 9: Dorfläden als Wirtschaftliche Vereine**

Legt man für Selbsthilfeprojekte eine Marge von im Lebensmitteleinzelhandel nur einem Prozent an, dann müssten, kalkuliert man die rechtsformspezifischen Kosten niedrig mit 2.500 Euro jährlich, schon 250.000 Euro an Umsatz erwirtschaftet werden, um alleine diese Kosten zu decken. Für viele Dorfläden wird die Genossenschaft daher bereits im Vorfeld zum K.o.-Kriterium.

Als Ausweg wird dazu in Rheinland-Pfalz fast ausschließlich die Form des Wirtschaftlichen Vereins gewählt. Dieser ist in Paragraph 22 des Bür-

gerlichen Gesetzbuchs geregelt und ausdrücklich dem Idealverein (e. V., § 21 BGB) gegenübergestellt. Er funktioniert unbürokratisch, ist kostengünstig und gewährt Haftungsbeschränkung. Er bedarf aber der ausdrücklichen Genehmigung der zuständigen Landesbehörden, welche diese aber regelmäßig verweigern, wenn der Antragsteller nicht Bauer oder Waldbesitzer ist. Seit rund 15 Jahren macht das Bundesland Rheinland-Pfalz (und neu: mittlerweile auch Niedersachsen), hiervon eine Ausnahme.<sup>233</sup> Dennoch: Es besteht immer die Gefahr, dass der Kooperative der Entzug der Rechtsfähigkeit droht, da die Vereinsform von Rechts wegen gar nicht für wirtschaftliche Unternehmungen genutzt werden darf.<sup>234</sup> Der ZdK engagiert sich seit Jahren besonders für die Anerkennung dieser Vereinslösung.<sup>235</sup>

Dennoch, der eingetragene Verein ist für eine wirtschaftliche Selbsthilfe vom Gesetzgeber gar nicht vorgesehen ist.<sup>236</sup> Es sind ausschließlich vernünftige Gründe, die dafür sprechen, wirtschaftliche Vereine dort zu genehmigen, wo andere Rechtsformen eine notwendige, als sinnvoll betrachtete wirtschaftliche Betätigung nicht ermöglichen.<sup>237</sup>

Am Beispiel der Dorfläden wird deutlich, dass die Rechtsform der Genossenschaft nicht immer passgenau ist, da ihre bürokratischen Hürden gerade für kleine und Kleinstkooperativen zu hoch sind. Aus diesem Grunde wurde im Mai 2012 eine Petition im Deutschen Bundestag eingereicht, welche, in Anlehnung an die Unternehmergeinschaft, die Einführung einer „Minigenossenschaft“ fordert. In dem der Petition zugrunde liegenden konkreten Fall hätten die hohen Kosten der Prüfung letztlich zur Schließung des Dorfladens und der Auflösung der Genossenschaft geführt. Die Petition wurde mittlerweile dem BMJ zur Erwägung überwiesen, um in Fällen, in denen Umsatz und Bilanzsumme der Genossenschaft so gering sind, dass letztlich auch das wirtschaftliche Risiko für die Mitglieder und Gläubiger gering ist, das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen der Prüfung kritisch abzuwägen. Pauschal wird allerdings von der Bundesregierung die Auffassung nicht geteilt, dass für kleine Genossenschaften die hohen Rechtsformkosten durch die Pflichtprüfung (wie auch durch die Pflichtmitgliedschaft) nach wie vor ein großes Problem darstellen.<sup>238</sup> Die aktuelle Situation wird in Kapitel 5.1.2 nochmals aufgegriffen.

#### 4.1.2.4 Kommunale Beteiligung an Genossenschaften: Was zu fordern bleibt

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt: Genossenschaftliche Initiativen entstehen aus dem Engagement verantwortungsbewusster Bürger. Die demokratische Beteiligung fördert die Identifikation und sichert der Gemeinschaft den weiteren Fortbestand von Leistungen des täglichen Bedarfs. Durch die genossenschaftliche Übernahme von aus der Sicht der Kommune oftmals maroden und kostenträchtigen öffentlichen Einrichtungen und über das eigenständige Betreiben von öffentlicher Infrastruktur werten die Mitglieder nicht nur ihre Umgebung auf, sondern erhalten sich so auch gleichzeitig ein Stück Lebensqualität. Sie sind damit ein Träger öffentlicher Aufgaben und auch ein aktiver Gestalter der Kommunalpolitik.

Die Kommune selbst hat aufgrund der Gemeindeordnung vielfach aber nur begrenzte Möglichkeiten, sich an der Genossenschaft finanziell zu beteiligen. Daneben schreiben die Gemeindeordnungen häufig explizit vor, dass die Kommune, beispielsweise durch den Bürgermeister, im Vorstand der Genossenschaft vertreten sein müsse, um einen bestimmenden Einfluss entsprechend geltend machen zu können.<sup>239</sup> Gerade wenn die Organe erst nach der Gründung gewählt werden, kann es zu Schwierigkeiten kommen. Damit sich Kommunen aber auch zweifelsfrei an Genossenschaften beteiligen können, bedarf es entsprechender Klarstellungen in den Gemeindeordnungen. Gemeinwesengenossenschaften, in denen sich das bürgerschaftliche Engagement abbildet, müssen mit der öffentlichen Hand zusammenarbeiten können, ohne dass Vergaberecht oder Gemeindeordnung einer solchen Zusammenarbeit im Wege stehen.<sup>240</sup> Solange hier noch Unsicherheiten bestehen ist eine möglichst frühzeitige Kontaktaufnahme zur zuständigen Kommunalaufsicht in jedem Fall geboten.

Fakt ist: Durch die Beteiligung der Kommune an der Genossenschaft wird Transparenz garantiert und tendenziell auch eine entsprechende Akzeptanz in der Gesellschaft erreicht, und zwar immer dann, wenn die Bürger aktiv beteiligt werden. Kommunen weisen aber noch einen entscheidenden Vorteil gegenüber anderen Promotoren auf, nämlich ihre Fähigkeit zu informieren und zu moderieren. So können Kommunen beispielsweise



auf Bürgerversammlungen und Informationsabenden oder auch auf dem Marktplatz präsentieren und argumentieren und so die verschiedenen Interessen am Ort sammeln und zusammenführen.<sup>241</sup>

Das alles kann indes aber nur dann gelingen, wenn die verantwortlichen kommunalen Gremien und Personen den Genossenschaftsgedanken aktiv fördern und mit der Rechtsform vertraut sind. Und wenn Politik und Verwaltung bereit sind, umzudenken und ihre persönlichen Befindlichkeiten einem Gesamtinteresse unterzuordnen. Denn ohne eine wohlwollende Unterstützung werden solche Vorhaben regelmäßig nicht realisierbar sein. Auf der anderen Seite stellen reproduzierbare Beispiele Kommune und Presse in ein gutes Licht. Sie können Vorbildfunktion für viele Nachahmer ausstrahlen – mit allen damit verbundenen positiven Folgewirkungen und externen Effekten für die Region.

#### **4.1.3 Genossenschaften im Bereich des Gesundheitswesens: Mehr Leistung im Sinne der Patienten**

Der Gesundheitsmarkt ist geprägt durch das Zusammenspiel von Versicherten, Gesundheitsdienstleistern und Krankenkassen. Hieraus können die Teilmärkte für Krankenversicherungsverträge, für Gesundheitsgüter und -dienstleistungen, für Versorgungsverträge und für Gesundheitsvorsorgeleistungen unterschieden werden. Daraus lassen sich wiederum unterschiedliche Möglichkeiten genossenschaftlicher Kooperation ableiten, welche dazu beitragen können, die Qualität und Wirtschaftlichkeit in der Gesundheitsversorgung zu steigern.<sup>242</sup>

Das kann beispielsweise durch den Zusammenschluss von Mediziner\*innen oder Apothekern in Einkaufsgenossenschaften erfolgen, um dadurch als mächtigerer Verhandlungspartner im Pharmageschäft wahrgenommen zu werden, und um niedrigere Preise realisieren zu können. Ärztegenossenschaften verstehen sich in ihrem genossenschaftlichen Wirken als Parallelorganisation zur Kassenärztlichen Vereinigung und handeln zum Vorteil für ihre Mitglieder Verträge eigenständig mit den Krankenkassen aus.<sup>243</sup> Die genossenschaftliche Rechtsform bietet, im Gegensatz zum Verein, den Vorteil der Rechtssicherheit und die Möglichkeit des Abschluss wirtschaftlicher Verträge. Eine größere Einkaufsmacht kann sich dann auch positiv auf die Preise auswirken.<sup>244</sup>



Ferner werden Genossenschaftsmodelle vermehrt im Bereich der integrierten Versorgung und für Medizinische Versorgungszentren aufgegriffen, wie beispielsweise in Görlitz, wo im November 2011 acht niedergelassene Ärzte die Medizinische Kooperation Görlitz eG aus der Taufe hoben mit dem Ziel, gemeinsam ein Ärztehaus zu betreiben. Die Genossenschaft entlastet die Ärzte dabei von Zentralaufgaben, was letztlich die Effizienz erhöht und den Patienten zu Gute kommt.<sup>245</sup>

So spiegelt sich auch ein Neugründungsboom der letzten Jahre im Umsatz der, in der Statistik unter den sonstigen Berufsgruppen geführten, 296 Genossenschaften wieder, welcher mit 7,8 Milliarden Euro im Jahr 2010 wesentlich von den beiden großen Apothekergenossenschaften Sanacorp und Noweda getragen wurde.<sup>246</sup> Bei allem bleibt aber noch immer zu konstatieren, dass in anderen Ländern die genossenschaftliche Bereitstellung von Gesundheitsversorgung und Arzneimitteln bereits weitaus stärker als in Deutschland ausgeprägt ist.<sup>247</sup>

Auf dem Gesundheitssektor wird sich der Strukturwandel nicht nur aufgrund der demografischen Entwicklung weiter verschärfen. Bereits heute drängen ausländische Unternehmen der sozialen Dienstleistung in die Bundesrepublik und konkurrieren hier offen mit den großen Wohlfahrtsverbänden. Außerdem sind die finanziellen Ressourcen kontinuierlich knapper geworden und die Lage spitzt sich weiter zu. Weiter steigenden Ausgaben stehen unzureichende Einnahmen gegenüber. Dabei wird versucht, sozialstaatliche Korrekturen zur Lösung von marktwirtschaftlich größtenteils ausgelöster, aber nicht bewältigter, sozialer Armut wiederum mit marktwirtschaftlichen Mitteln durchzusetzen. Man versucht also die Probleme mit den Mitteln zu bekämpfen, die sie erzeugen – geradezu ein Paradoxon! Dabei ist soziale Arbeit nach den Regeln des Marktes organisieren zu wollen kaum möglich und sinnvoll, weil die Angebote durch Gesetze, Verordnungen und öffentliche Haushalte festgeschrieben sind. Somit findet eine Steuerung über den Markt hier gerade nicht statt.<sup>248</sup> Unter den genannten Rahmenbedingungen erbringen heute eine Vielzahl sozialwirtschaftlicher Organisationen unterschiedlichste Dienstleistungen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie sich, abgegrenzt zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, ohne klassische Gewinnorientierung auf ihren Teilmärkten wirtschaftlich bewähren müssen. Dazu wird häufig die noch die Rechtsform der GmbH gewählt, doch auch Genos-

senschaften lassen sich, wenn auch in kleinerem Umfang, finden.<sup>249</sup> Sie können oft Dienstleistungen für Bevölkerungsgruppen erbringen, die sonst keinen Zugang zu diesen Dienstleistungen hätten, da diese für gewinnorientierte Unternehmen nicht attraktiv ist, insbesondere im Gesundheits- und Sozialbereich.<sup>250</sup> Auf diese sogenannten Sozialgenossenschaften wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen.

#### **4.1.4 Sozialgenossenschaften: Breites Spektrum, breite Handlungsfelder**

Der Terminus Sozialgenossenschaften lässt sich nicht aus historischer Reminiszenz begründen, sondern vielmehr aus den aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen. Es handelt sich bei Sozialgenossenschaften auch deshalb um einen neuen Typus, weil die Genossenschaft als Ausdruck sozialer Bewegung so gut wie nicht vorgekommen ist,<sup>251</sup> zumindest bis zur Gesetzesnovelle 2006.

Vorabzuschicken ist: Eine Abgrenzung ist trennscharf möglich. Unter dem Begriff der Sozialgenossenschaften können grundsätzlich solche Genossenschaften definiert werden, die Dienstleistungen unterschiedlicher sozialer Art erbringen. Hierzu zählen Arbeitslosen-, Kunst- und Umweltgenossenschaften genauso wie Dorfläden, Mikrofinanzfonds oder kooperative Wohnprojekte u. v. m. Einige Beispiele werden nachfolgend aufgeführt.

Auch die Bezeichnung als Sozialgenossenschaften wird unterschiedlich interpretiert. Für einige weist der Begriff Sozialgenossenschaft nur auf die Branche hin, in welcher die Genossenschaft tätig ist. Andere verstehen die Bezeichnung hingegen auch inhaltlich im Hinblick auf eine Wesensverwandtschaft der Genossenschaft zur *economie sociale*.<sup>252</sup> Der DZ Bank wiederum gelten als Sozialgenossenschaften diejenigen Genossenschaften, die das Gemeinwohl stärker hervorheben als den Selbsthilfegedanken. Als Initiatoren treten danach Sozialverbände, Kommunen, Hilfsprojekte, gemeinnützige Vereine etc. auf.

Auch eine eindeutige Zuordnung gerade dieser neuen genossenschaftlichen Tätigkeitsfelder in die traditionelle Schablone der Verbandsstatistik ist schwierig. Dort führt die Heterogenität der Sozialgenossenschaften zu

Überschneidungen. Sie werden bislang den Konsum- oder den gewerblichen Genossenschaften zugeordnet und unter den übrigen Genossenschaften geführt. Vor allem im Hinblick auf Arbeitslosengenossenschaften, Kunst- und Kulturinitiativen und auf den Erhalt der Umwelt abzielende Genossenschaften bleibt die Zuordnung uneinheitlich. Dorfläden werden explizit nicht unter der Rubrik Sozialgenossenschaft gefasst, trotz eines bedeutsamen Gemeinwohlbeitrags. Interpretationsspielraum besteht darüber hinaus auch bei Wohnprojekten und Mikrofinanzfonds.<sup>253</sup> Neben diesem statistischen Rahmen fällt jedoch viel mehr auch hier wieder auf, dass Neugründungen gerade durch bürgerschaftliches Engagement und aus Gemeinwohlmotiven heraus entstehen.<sup>254</sup> Indes, eine aussagefähigen Nachweis über die Anzahl gibt es nicht.<sup>255</sup>

Trotz mangelnder Quelle lässt sich dennoch ein Spektrum verschiedenster Tätigkeiten clustern. Unterscheiden lassen sie sich grob in:<sup>256</sup>

- Sozialgenossenschaften Betroffener.
- Solidarische Sozialgenossenschaften.
- Professionelle Sozialgenossenschaften.

In *Sozialgenossenschaften Betroffener* greifen Personen zur Lösung ihres individuellen Handicaps zur eigenen Selbsthilfe, häufig dabei auch unterstützt von in Sozialberufen ausgebildeten Personen. Hierzu gehören beispielsweise Arbeitslosengenossenschaften oder Behinderte und Versehrte in sogenannten Assistenzgenossenschaften. Sozialgenossenschaften Betroffener versuchen, diesen Personenkreis durch Bereitstellung von Arbeitsmöglichkeiten in die Gesellschaft zu integrieren. Dabei erfahren sie aufgrund ihres Randgruppenstatus am Markt regelmäßig Nachteile. Erledigten beispielsweise Blinden- und Versehrten-genossenschaften über viele Jahre traditionell handwerklich-produzierende Tätigkeiten (klassisch: Besen- und Bürstenmacher), sind diese Geschäftsfelder und Produkte heute aufgrund moderner Techniken kaum noch attraktiv. Die Folge ist, dass entweder immer weniger Betroffene noch eine Beschäftigung finden oder aber die genossenschaftliche Einrichtung irgendwann ganz aufgelöst wird. Ein Lösungsansatz könnten hier Kooperationen und Dachgenossenschaften darstellen, um einerseits im Verbund effizienter und damit kostengünstiger produzieren zu können und andererseits von bürokratischem Aufwand entlastet zu werden.<sup>257</sup>

*Solidarische Sozialgenossenschaften* greifen verstärkt auf die im Sozialbereich verbreitete Form des Ehrenamts zurück und ihre Mitglieder bringen in hohem Maße unbezahlte Arbeit aus Gründen der Solidarität in die Genossenschaft ein. Der Nutzen dieser Tätigkeit kommt dann in erster Linie den Benachteiligten zugute. Diese sind aber vielfach – aus unterschiedlichsten, meist jedoch finanziellen, Gründen – gar nicht Mitglied der Genossenschaft. Damit sich die Ehrenamtlichen nicht von der Genossenschaft abwenden, bedarf es ihrer professionellen Betreuung, die wiederum nur durch bezahlte Arbeit möglich ist. Das kann aber dazu führen, dass immer weniger Personen bereit sind, sich unbezahlt in der Genossenschaft zu engagieren.<sup>258</sup> Ein Beispiel für diese Solidarischen Sozialgenossenschaften stellen Seniorengenossenschaften dar, deren Konzept rein auf dem bürgerschaftlichen Engagement in Form der Hilfe auf Gegenseitigkeit basiert. Sie firmieren jedoch meist nicht in der Rechtsform der Genossenschaft, sondern werden als eingetragener Verein betrieben. Ihr Modell basiert auf dem Ansparen von Zeitpunkten durch geleistete Hilfen an andere Mitglieder mit dem Anspruch, diese später selbst in Form von Hilfe oder Unterstützung zurück zu erhalten.<sup>259</sup> Sie ähneln damit eher den Tauschringen. Da die Menschen zunächst Leistungen an Dritte erbringen, selbst aber, oft auf lange Zeit, noch keine Leistungen benötigen oder in Anspruch nehmen, stellt insofern der Verein u. U. die geeignetere Rechtsform dar. Ein Beispiel für eine ‚echte‘ Genossenschaft stellt die Familiengenossenschaft eG in der Region Rhein-Neckar dar. In ihr arbeiten Tagesmütter, Kinderfrauen, Babysitter und Betreuer zusammen. Primäres Ziel ist die Unterstützung von Familien, um die bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf zu gewährleisten, beispielsweise über Transport- und Begleitsdienste, haushaltsnahe Dienstleistungen oder Pflegeleistungen. Ältere Menschen sollen so unterstützt werden, möglichst lange in ihrem Zuhause zu verbleiben, ohne indes zu vereinsamen. Gleichzeitig werden die Angehörigen durch die von der Genossenschaft zu erschwinglichen Preisen angebotenen Leistungen entlastet, wobei diese Gegenleistung entweder ausgezahlt, an die Genossenschaft gespendet oder aber für die Zukunft als Zeit- oder Geldguthaben aufgespart werden kann.<sup>260</sup>

*Professionelle Sozialgenossenschaften* bieten dagegen ihr Leistungsspektrum wie andere Wirtschaftsunternehmen zu Marktpreisen an. Ihre Mitglieder weisen regelmäßig eine höhere berufliche Qualifikation im

sozialen Bereich aus. Häufig entstehen sie, wenn der öffentliche Dienst Teilbereiche sozialer Einrichtungen privatisiert oder wenn die Berufsgruppen aufgrund der Kürzungen im Sozialbereich keine Anstellung mehr erhalten.<sup>261</sup> Auch die bereits Erwähnung gefundenen Schulgenossenschaften können im Bereich der Professionellen Sozialgenossenschaften angeführt werden, daneben Sozialkaufhäuser und Krankenhäuser. So ist das Krankenhaus Salzhausen von Anfang an eine Genossenschaft, getragen vom Krankenpflegeverein eG Salzhausen, der mittlerweile über hundert Jahre alt ist und dem heute zahlreiche Einzelpersonen aus Salzhausen und den umliegenden Dörfern angehören, zum Teil bereits in dritter Generation. Deutlich wird hier erneut die Schwierigkeit der begrifflichen Abgrenzung, denn diese Genossenschaft könnte auch dem Bereich der kommunalen Daseinsvorsorge zugeordnet werden. Oder das Beispiel der fairKauf eG, einem Sozialkaufhaus in Hannover, das ausschließlich gespendete, gebrauchte Waren in guter Qualität anbietet. Dinge des lebensnotwendigen Bedarfs werden bewusst der primären Zielgruppe zu günstigen Preisen an geboten, wogegen darüber hinausgehende Produkte (z. B. Waren mit antiquarischem Wert) durchaus ihren Marktwert haben und somit auch andere Zielgruppen erreichen. Über den Verkaufspreis werden sowohl die Qualifizierung und die Ausbildung des Personals, als auch die Zahlung von Tariflöhnen möglich. Ziel ist vor allem die Re-Integration Langzeitarbeitsloser in den Arbeitsmarkt durch berufliche Qualifizierung in den Bereichen Handel, Logistik und Verwaltung. Dabei stehen benachteiligte Jugendliche, Insolvenzopfer und im Beruf Erkrankte im primären Fokus.<sup>262</sup>

Die Vielfalt zeigt: Auch im Bereich der sozialen Dienstleistungen kann die Rechtsform ihr Stärke beweisen. Viele Neugründungen entstehen durch bürgerschaftliches Engagement und aus Gemeinwohlmotiven heraus. Aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen, der vielfach anzutreffenden Unbekanntheit der Rechtsform bei Fachkräften und der Dominanz der etablierten Wohlfahrtsverbände sind sie allerdings noch zu wenig verbreitet. Dennoch werden sie künftig noch erheblich an Bedeutung gewinnen.<sup>263</sup>

Hier ist in erster Linie die wachsende Nachfrage nach Gesundheit und Pflege zu nennen. Dem demografischen Wandel geschuldet wird künftig insbesondere die Pflege der Menschen im dritten Lebensabschnitt den

Arbeitsmarkt stark beanspruchen, aber auch in der Kleinkinderbetreuung und bei den hauswirtschaftlichen Dienstleistungen ist mit einer weiteren Zunahme der Beschäftigung zu rechnen. Eine von der FES in Auftrag gegebene Studie der Prognos AG hat beispielsweise allein bei den Pflegebedürftigen über alle Pflegestufen einen Zuwachs von 900 Tausend Menschen ermittelt.<sup>264</sup> Hier kann die genossenschaftliche Rechtsform ihre Stärken beweisen, nachdem die Kommunen sich, als Folge der Einführung der Pflegeversicherung und der damit verbundenen Freigabe von Pflegeleistungen über den Markt, aus dieser Aufgabe zunehmend zurückgezogen haben. Übertriebene Renditeerwartungen und stetiger Weiterverkauf von Pflegeheimen durch private Betreiber und Investoren haben jedoch zu einem Vertrauensverlust in der Bevölkerung geführt. Genossenschaften hingegen bieten Zuverlässigkeit und zeigen: Heuschreckenmentalität passt nicht zu Pflege!<sup>265</sup>

Als Fazit lässt sich festhalten: Das Potenzial für Sozialgenossenschaften ist groß. Um es auszuschöpfen sind Initiatoren nötig, welche unterversorgte Dienstleistungsbereiche identifizieren. Weiterhin nötig bleibt auch die Verbesserung der Akzeptanz der Unternehmensform bei Fachkräften, Interessenvertretungen, Kommunen und Sozialversicherungsträgern sowie die erfolgreiche Etablierung von Pilotprojekten und eine typen- und geschäftsfeldoffene Gründungsberatung durch Genossenschaftsverbände und andere in diesem Geschäftsfeld versierte Beratungseinrichtungen. Vorrangig bleibt auch auf diesem Feld die Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit. Besonders positive Fallbeispiele müssen publik gemacht werden, um die Potenziale der Rechtsform Genossenschaft für Gründerinnen und Gründer im Bereich von sozialen Dienstleistungen darzulegen und Nachahmungseffekte zu erzielen.

Abschließend bleibt noch der Hinweis auf ein wichtiges Abgrenzungsmerkmal: Sozialgenossenschaften sind das Beispiel dafür, wie das Prinzip der Selbsthilfe zu Gunsten einer eher allgemeinen Begünstigung aufgebrochen wird.

#### **4.1.4.1 Exkurs 10: Sozialgenossenschaften als ein Weg zur Überwindung von Langzeitarbeitslosigkeit?**

Durchbrüche für Sozialgenossenschaften können in Zukunft vor allem dort entstehen, wo die entsprechenden Bedarfe am stärksten sind. Dies

trifft insbesondere auf alle Facetten der Arbeitslosigkeit zu. Beispiele wurden über Sozialkaufhäuser, Arbeitslosen- und Assistenzgenossenschaften gegeben.

Unternehmensgründungen in Rechtsform der Genossenschaft können, wenn auch nur in einem kleineren Umfang, geeignet sein, sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze zu schaffen. Dreh- und Angelpunkt ist aber, dass sie für ihre Dienstleistungen und Güter die Märkte nachhaltig erschließen und sich auf ihnen dauerhaft behaupten. Das belegt eine Studie der Otto-Brenner-Stiftung (OBS) vom Juli 2003.<sup>266</sup> In dieser konnte u. a. belegt werden, dass:

- Sieben von elf untersuchten Genossenschaften mit Aufnahme ihres Geschäftsbetriebs annähernd 130 neue Arbeits- und Ausbildungsplätze geschaffen haben (davon über die Hälfte im handwerklichen Bereich).
- Alle untersuchten Genossenschaften Tariflöhne zahlen konnten (und diese auch mindestens gezahlt haben), jedoch dafür Lohnkostenzuschüsse beantragen mussten.
- Sechs Genossenschaften ihren Förderzweck auf die Schaffung von Arbeitsplätzen für Langzeitarbeitslose, Sozialhilfeempfänger und andere sozial Benachteiligte ausgerichtet haben.
- Es einigen Genossenschaften gelungen ist, die öffentliche Hand als Auftraggeber zu gewinnen.

Den genannten Erfolgen stehen jedoch auch Verfehlungen ihrer sich selbst gesetzten Ziele gegenüber:

- In Pflegedienstleistungen konnten mangels personeller Voraussetzungen keine neuen Arbeitsverhältnisse begründet werden, wobei aber zu relativieren ist, dass hier die Zugangsvoraussetzungen hoch sind.<sup>267</sup>
- Der Versuch, auf unterschiedlichen Geschäftsfeldern ausschließlich mit Langzeitarbeitslosen tätig zu sein, ist nicht gelungen; auch mittels Diversifizierung der Tätigkeit konnten Verluste nicht kompensiert werden. Daneben zeigten sich Schwierigkeiten in der Rekrutierung von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern zum Zweck der Übernahme qualifizierter Handwerks- und Dienstleistungsangebote, beispielsweise in Stadtteilgenossenschaften.<sup>268</sup>



- Weiterhin musste erkannt werden, dass die Einstellung von Langzeitarbeitslosen und ihre Wiedereingliederung für die Leitungen der Genossenschaften mit einem ungewöhnlich hohen Zeitaufwand jenseits der Wirtschaftlichkeit verbunden waren. Die erzielte Wertschöpfung reichte ferner häufig nicht aus, um mit den Vorständen Arbeitsverhältnisse begründen zu können.<sup>269</sup>
- Eine weitere Erkenntnis war, dass es schwierig ist, einzelne Gewerke aufzubauen und diese dann kontinuierlich weiter zu betreiben. Diejenigen Personen, welche über die dazu notwendigen Fähigkeiten verfügten, wurden am ehesten wieder in den Arbeitsmarkt vermittelt. Gerade diese Menschen zu halten, wäre allerdings erforderlich gewesen, um die Tätigkeitsfelder der Genossenschaft zu stabilisieren, und um eine kontinuierliche Auslastung der Geschäftstätigkeit zu erreichen. Gleiches gilt auch für ausschließliche Saisontätigkeiten, mit denen innerhalb einer beschränkten Zeit Deckungsbeiträge für ein ganzes Geschäftsjahr erzielt werden müssen.<sup>270</sup> Andere Erfahrungen zeigen, dass Sozialgenossenschaften Betroffener vielfältiger Blockade unterliegen können, gerade wenn es um die Schaffung von Beschäftigung geht.<sup>271</sup>

Zudem erscheint ein weiterer Aspekt erwähnenswert: Arbeitslosengenossenschaften sind regelmäßig unter den Sozialgenossenschaften Betroffener zu subsumieren. Ihr vorrangiges Ziel ist die Schaffung von Arbeitsplätzen. Bei den selbst Betroffenen handelt es sich vornehmlich um Langzeitarbeitslose aus sozialen Randgruppen, vielfach mit mangelnder Qualifikation, Behinderungen, Drogenproblemen u. v. m. Um diesen Personenkreis zu unterstützen und ihm zur Wiedereingliederung zu verhelfen, bedarf es professioneller Betreuer. Hier kommt es aber auch zu Problemen, denn deren Arbeitsplatz ist aufgrund der Unentbehrlichkeit für den Betrieb langfristig gesichert. Die Folge ist eine Zwei-Gruppen-Gesellschaft. Durch ihre fachlichen Kompetenzen wird die Unternehmenspolitik durch die Professionellen bestimmt, sodass das Demokratieprinzip faktisch eine Aushöhlung erfährt.<sup>272</sup>

#### **4.1.5 Handwerker- und Dienstleistungsgenossenschaften: Neubelebung einer alten Tradition**

Die Genossenschaftsidee hat im Handwerk eine lange Tradition. Erste Gründungen erfolgten schon in der Mitte des 19. Jahrhunderts im



Rahmen sogenannter Rohstoffassoziationen für den gemeinsamen Einkauf von Tischlern und Schuhmachern. Im Lebensmittelhandwerk sind fast alle Fleischer und mehr als 75 Prozent der Bäcker und Konditoren genossenschaftlich organisiert, und die BÄKO als bedeutendste Gruppe im Nahrungsmittelhandwerk wird von über 15.000 Mitgliedern, davon ca. 13.500 Bäckern, für den Einkauf von Rohstoffen, Handelsware, Verpackungs- und Werbematerial genutzt. Auch das Bau- und Ausbaugewerbe ist stark genossenschaftlich geprägt. So sind ca. 70 Prozent der Dachdecker Mitglied der zentralen Dachdecker-genossenschaft. Die Förderleistungen traditioneller Handwerker-genossenschaften bestehen im gemeinsamen Einkauf, in der Umsetzung absatzfördernder Maßnahmen und in sonstigen Serviceleistungen für den Einzelbetrieb wie Beratung, Produktinformation und Schulung.<sup>273</sup>

Auch die schon im Exkurs 5 beschriebenen Produktionsgenossenschaften der damaligen DDR waren Handwerker-genossenschaften. Sie fanden sich vor allem in den produzierenden Handwerksbereichen für den Konsum (Textil, Schuhe u. a.), für den gewerblichen Bedarf (z. B. Elektronik, Fahrzeugbau) und im Nahrungsmittelhandwerk (z. B. Fleischbearbeitung, Bäcker).

Fakt ist, dass die Genossenschaft eine adäquate Rechtsform auch für solche Berufsgruppen sein kann, in denen typischerweise viele ‚Einzelkämpfer‘ nebeneinander arbeiten. In ihr kann es gelingen, sowohl erfolgreich am Markt zu agieren, gleichzeitig aber auch die Selbstständigkeit zu wahren. Gerade für Freiberufler und für die Kultur- und Kreativwirtschaft kann die Genossenschaft eine geeignete Rechtsform darstellen. In ihr kann einerseits ein umsichtiges Risikoverhalten dargestellt, andererseits weiter Wachstum generiert werden. Dies gilt heute umso mehr, da in Deutschland mittlerweile elf Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung, das sind rund viereinhalb Millionen Menschen, selbstständig tätig sind. Die Motive für die Existenzgründung haben sich dabei vielfach verlagert, auf der einen Seite geschuldet aufgrund der Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt, auf der anderen Seite ist aber auch ein neuer Typus entstanden: Häufig hoch qualifiziert, kreativ und innovativ, welcher eigenverantwortlich und eigenständig in modernen Dienstleistungen von zu Hause seine Arbeit ausübt.<sup>274</sup>

Nur ein Bruchteil der Unternehmen in Handel, Produktion oder Dienstleistung werden heute von vornherein gleich in der Rechtsform der Genossenschaft gegründet. Häufig agieren die anfänglich Selbstständigen als gleichberechtigte Partner und verfügen über eine qualifizierte, zumeist spezielle Ausbildung. Einheitlich festzustellen ist, dass solche losen Zusammenschlüsse von Selbstständigen am Anfang meist als GbR kooperieren und der Entschluss zur Umwandlung in eine Genossenschaft häufig erst dann erfolgt, wenn die bisherige Rechtsform an ihre Grenzen stößt, insbesondere bei Fragen nach Finanzierung oder Haftung, oder erst wenn es zu häufigeren Wechseln bei den handelnden Personen kommt. Dann wird versucht, Teamstrukturen in geeigneter Weise aufrecht zu erhalten und Eintrittswillige gleichberechtigt zu behandeln.<sup>275</sup> Hier kann die Genossenschaft gegenüber anderen Rechtsformen ihre Stärken voll zur Geltung bringen: Durch den jederzeit möglichen, weitgehend formlosen Ein- und Austritt der Mitglieder, ihre Rechtsfähigkeit und Haftungsbegrenzung und auch durch die Möglichkeit der Rückvergütung drängt sich die Genossenschaft gerade im KMU-Bereich förmlich auf. Dennoch ist sie den Gründungsberatern häufig unbekannt oder findet keine Erwähnung. Insofern ist von den handelnden Personen immer auch ein großes Stück Eigeninitiative und Idealismus gefordert, was den Gründungsprozess erheblich in die Länge zieht.<sup>276</sup> Dennoch: Die steigenden Zahlen genossenschaftlicher Neugründungen im Handwerks- und Dienstleistungsbereich geben Hoffnung, beweisen sie doch die dadurch gehobenen Wettbewerbsvorteile: Einkaufsvorteile, größeren Einfluss und stärkere Verhandlungsmacht, Synergien aus Kontakten und Netzwerken, Vorteile durch gemeinsames Marketing und Vertrieb.

Seit etwa der Jahrtausendwende erlebt das Genossenschaftsmodell eine Renaissance als Problemlösung für mittelständische Unternehmen. Klassische Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe nutzen die Rechtsform als Chance, in einem immer schärfer werdenden Wettbewerb mit global agierenden Unternehmen zu überleben. Beliebt ist die Genossenschaft gerade auch bei jungen IT-Unternehmern, die nach dem Zusammenbruch der New Economy ein umsichtigeres Risikoverhalten zeigen, indem sie zwar einerseits weiter wachsen, andererseits selbständig bleiben wollen, ohne ihre Existenz zu gefährden. Nicht der rasche Wertzuwachs der Anteile ist das Ziel, sondern vielmehr ein langfristiges Wachstum unter beschränkten Risiken.<sup>277</sup>

Allgemein ist festzustellen: Mit dem Anwachsen nicht abhängiger Erwerbsarbeit ist eine Vielzahl von Arbeitsformen entstanden, die zeitlich und räumlich flexibel, unreguliert und unsicher sind. Ein genossenschaftlicher Zusammenschluss kann hier ein Mehr an Sicherheit bringen, wie eindrucksvoll das Beispiel des Solidarmodells der Frauengenossenschaft Weiberwirtschaft eG, das heute größte Gründerinnenzentrum Europas, zeigt. Zweck der Genossenschaft laut Satzung ist die Förderung ihrer Mitglieder, die Verbesserung der Ausgangsbedingungen von Frauenbetrieben und -projekten durch Bereitstellen von Gewerberäumen in einem Gründerinnenzentrum, die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen für Frauen sowie die Stärkung von Frauen auf wirtschaftlichem, sozialem und kulturellem Gebiet.<sup>278</sup> Hier steht der Gedanke der Förderung der unabhängigen wirtschaftlichen Existenz von Frauen ganz klar im Vordergrund. Frauen sollen durch eine besonders auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnittene Infrastruktur sowie durch langfristig verlässliche Mietkonditionen gute Startbedingungen für ihre Selbständigkeit erhalten.<sup>279</sup>

Im klassischen Handwerksbereich entsteht insbesondere durch den Kundenwunsch nach handwerklichen Dienstleistungen aus einer Hand immer häufiger die Notwendigkeit einer Kooperation. Aufgrund der regelmäßig niedrigen Beschäftigtenzahl in den einzelnen Handwerksbetrieben sind diese alleine jedoch kaum in der Lage, ihren Kunden auch Gewerke übergreifende Angebote zu unterbreiten. Handwerksgenossenschaften können diese Lücke füllen, indem sie beispielweise Komplettangebote abgeben, im Verbund neue Absatzmärkte erschließen oder einzelne Handwerkerleistungen koordinieren und zentral fakturieren. Konstatiert werden muss aber auch: Das Potenzial ist zwar groß, wird aber bisher nicht ausgeschöpft. Das hängt insbesondere damit zusammen, dass momentan „Handwerk goldenen Boden“ hat. In wirtschaftlich guten Zeiten mit hoher Auslastung stellt sich die Frage nach Kooperation nicht zwangsläufig. Auch könnten etablierte Handwerksbetriebe einen Zusammenschluss als Signal der Schwäche werten oder Angst vor dem Einblick ihrer Wettbewerber haben. Über allem steht mutmaßlich auch das Risiko eines möglichen Fehlverhaltens der Partner. Und letztlich werden diese Vorbehalte noch dadurch verstärkt, dass die Genossenschaft als Unternehmensform von Gründungsberatern und Handwerkskammern kaum empfohlen und beraten wird.<sup>280</sup>

Dennoch wiegen die Chancen höher als die Risiken. Durch Kooperation lässt sich ein zusätzlicher Umsatz für alle Beteiligten erzielen. Gleichzeitig werden Synergieeffekte gehoben, welche zur Verminderung der Kosten beitragen und so letztlich die Rendite steigen lassen. Wie verschiedene Handwerksbetriebe unter einer eigenen Dachmarke kooperieren und bereits in der Region zu einem Markenzeichen geworden sind, zeigt beispielhaft die Meisterland Schönbuch eG.<sup>281</sup> Fast zwanzig Meister- und Fachbetriebe stehen hinter dieser lokalen Qualitätsmarke, die sich auf ihrem regional begrenzten Einzugsgebiet etabliert hat. Gemeinsame Marketingaktivitäten erzeugen mehr Aufmerksamkeit als individuelle Werbung, Gewerke übergreifende Leistungen laufen koordiniert und aus einer Hand und für den Kunden ohne zusätzliche Reibungsverluste ab. Das Beispiel zeigt: Es lohnt in wirtschaftlich guten Phasen, mittel- und langfristig zu planen. So kann im Abschwung auf alternative Modelle aufgesetzt werden, die beispielweise kooperativ ausgestaltet sein können. Gerade die Genossenschaftsverbände können hier qualifizierte Unterstützung und Ideen geben.

#### **4.2 Die Sicherung von Arbeit und Beschäftigung: Rückbesinnung auf die (Produktiv)Genossenschaft**

Bei den bislang betrachteten Genossenschaften handelte es in den meisten Fällen um sogenannte ‚Hilfs- der Fördergenossenschaften‘, welche dadurch gekennzeichnet sind, dass die Mitglieder über die Genossenschaft Leistungen beziehen oder einbringen und die der ergänzenden Unterstützung ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit dienen.

Produktivgenossenschaften hingegen sind Genossenschaften in Reinform. In ihnen ist der Fördergedanke so weit ausgeprägt, dass die Mitglieder voll in die Genossenschaft eingegliedert sind. Daher werden sie synonym manchmal auch als Vollgenossenschaften bezeichnet. Im Idealfall sind alle Mitglieder in die Genossenschaft eingegliedert und somit zugleich Arbeitnehmer und Arbeitgeber in einer Person (Anm.: Nebenziel können dann auch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen u. a. sein).<sup>282</sup> Verlieren die Mitglieder hingegen ihren Arbeitsplatz, wurde der genossenschaftliche Förderzweck grundsätzlich nicht erreicht.

Produktivgenossenschaften lassen sich in Grundtypen unterscheiden, die

jeweils vor dem Hintergrund unterschiedlicher Werte und historischer Prägungen entstanden sind:<sup>283</sup>

- Klassische Produktivgenossenschaften: Vornehmlich zu finden in den landwirtschaftlichen, handwerklichen und semi-industriellen Bereichen. Eine wichtige Besonderheit stellen, allerdings nur in den Neuen Bundesländern, die Agrargenossenschaften dar, welche den größten produktivgenossenschaftlichen Sektor in Deutschland verkörpern, daneben die PGH. (Anm.: Beide Formen wurden in den vorangegangenen Kapiteln bereits beschrieben, auf sie wird daher nicht weiter eingegangen).
- Selbstverwaltungsbetriebe: Vielfach entstanden vor dem Hintergrund der neuen sozialen Bewegungen und dem Wertewandel Anfang der 70er bis Mitte der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts in der damaligen Bundesrepublik (Anm.: Auf diese wird an späterer Stelle in anderem Kontext noch Bezug genommen).
- Konsequente Beteiligungsbetriebe: Dazu gehören Belegschaftsinitiativen und Unternehmermodelle. Sie bilden den Ausgangspunkt für die weiteren Betrachtungen.

Anfang des 19. Jahrhunderts wurden Produktivgenossenschaften vor allem dann gegründet, wenn nach längeren Streiks die Arbeiter nicht wieder angestellt wurden und sie deshalb genötigt waren, in sogenannten Arbeiterassoziationen, die Produktion in eigene Hände zu nehmen. Allerdings konnten sich diese Betriebe regelmäßig nicht lange gehalten und scheiterten häufig.<sup>284</sup> Insofern hat sich auch in Deutschland kein starker produktivgenossenschaftlicher Sektor entwickelt. Zum einen wurde ein solcher häufig aus ideologischen Gründen bekämpft, zum anderen schienen mit zunehmenden Wohlstand und einem Mindestniveau an ökonomischer Absicherung die Produktivgenossenschaften immer weniger notwendig zu sein.<sup>285</sup>

Eine kleine Wiederbelebung in der alten Bundesrepublik erfolgte später über die Selbstverwaltung im Rahmen der alternativen Ökonomie, wobei allerdings Wissenschaft und Genossenschaftsorganisationen dieser ‚Renaissance‘ skeptisch gegenüberstanden, bedingt durch die mit einer Selbstverwaltung verbundenen Nachteile.<sup>286</sup> In jüngerer Zeit sind Produktivgenossenschaften als ein möglicher Weg zur Bekämpfung der

Langzeitarbeitslosigkeit wieder in Erscheinung getreten. Heute sind sie im Rahmen der Diskussion über eine wirtschaftsdemokratische Ausrichtung nach der Krise aktueller denn je.

#### **4.2.1 Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Genossenschaftliche Modelle in Unternehmenskrise und Insolvenz**

Im Prinzip ist die Idee, Beschäftigte zu Eigentümern und Unternehmern zu machen, nicht neu. In der Vergangenheit, besonders in den 1980er Jahren, hat es immer wieder Versuche einer Übernahme von Betrieben durch Belegschaften gegeben. In den 1980er Jahren wurde auch innerhalb der Gewerkschaften über Betriebsübernahmen von Belegschaften diskutiert. Im Fall der Umsetzung von Belegschaftsübernahmen spielte die rechtliche Form der Genossenschaft jedoch keine größere Rolle. Dennoch ist zu konstatieren: In jedem Fall kann die Weiterführung von Betrieben durch Belegschaften einen ergänzenden Pfad darstellen, um das zentrale Ziel der Sicherung von Beschäftigung in ökonomischen Krisensituationen zu erreichen – zumal die in Deutschland im Falle betrieblicher Insolvenzen genutzten Kriseninstrumente wie Sozialpläne und Transfergesellschaften ergänzungsbedürftig sind.<sup>287</sup>

In fortgeschrittenen Stadien einer Unternehmenskrise ist die Frage nach der Gewinnung neuer Finanzspielräume die vorrangige Aufgabe zur Sicherung von Unternehmen und Beschäftigung. Bei unklarem Unternehmenskonzept verweigern die Banken eine weitere Finanzierung, was häufig eine Insolvenz unvermeidbar werden lässt. In solchen existenzbedrohenden Situationen kommt dann den Sanierungsbeiträgen der Beschäftigten eine entscheidende Rolle zu. Neben den betrieblichen Bündnissen für Arbeit, in welchen über einen gewissen Zeitraum monetäre Verzichtleistungen durch die Belegschaft geleistet werden, und die regelmäßig an die Rückzahlung bei Eintritt des Turnarounds gekoppelt sind, kommt spätestens in der Insolvenz der Frage nach einer echten Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein noch höherer Stellenwert zu.

Eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist dabei nicht als erfolgsabhängige freiwillige Leistung on Top oder im Rahmen eines Investivlohns zu sehen, sondern als echte monetäre Beteiligung der Beschäftigten zur Stärkung der Haftungsmasse ihres Krisenunternehmens. Im Weiteren wird hier von Be-

legschaftsinitiativen gesprochen, welche neben der kapitalmäßigen Beteiligung auch das Tragen unternehmerischer Verantwortung beinhalten. Sie sind immer unter dem Blickwinkel der Rettung von Arbeitsplätzen zu sehen.

Die gelungene Fortführung insolventer Betriebe durch die Belegschaft selbst ist in Deutschland auch heute noch immer auf Einzelfälle begrenzt. Noch seltener erfolgen diese im Rahmen des Genossenschaftsmodells. Vielmehr wird diese Rechtsform erst gar nicht diskutiert oder mangels Bekanntheit in Erwägung gezogen.<sup>288</sup> Dabei kann zur Restrukturierung im Sinne der Beschäftigten die Genossenschaft eine durchaus adäquate Form darstellen. Durch sie kann kollektives Know-how gesichert, und in ihr können alle Altersgruppen beteiligt werden.

In der Praxis werden, wenn es überhaupt zur Gründung von Mitarbeitergesellschaften kommt, diese meist als GmbH ausgestaltet. Das liegt daran, dass die GmbH bei allen Akteuren die geläufigste Rechtsform unter den Kapitalgesellschaften darstellt. Gerade in einem sehr engen Zeitkorridor, wo schnelle Einigungen gefragt sind und allein das Ergebnis zählt, bleibt oftmals keine Zeit für die Suche nach anderen und nicht geläufigen Alternativen. Dabei könnte die Genossenschaft trotz aller Beschränkungen und Probleme zur Restrukturierung eines Unternehmens im Sinne der Beschäftigten durchaus herangezogen werden. Hinzu treten als weitere negative Rahmenbedingungen oft die mangelnde Kooperationsbereitschaft von Inhaber, Insolvenzverwalter oder Investor, restriktive Bankenbedingungen, starre Förderkriterien und eine unübersichtliche Förderlandschaft. Aber auch eine weitgehend fehlende Lobby für die Produktivgenossenschaften, und das wären die Belegschaftsinitiativen ja dann regelmäßig, trägt sicherlich dazu bei.

Resultat ist leider häufig, dass diese GmbHs mittelfristig wieder ausbluten, weil die Beschäftigten ihre Anteile über kurz oder lang veräußern. Arbeitsplatzwechsel, Tod oder finanzielle Gründe sind dafür die Hauptursachen. Selbst wenn ein Turnaround geschafft werden kann, ist die sanierte GmbH mit ihrer vielschichtigen Gesellschaftsstruktur und den oft inhomogenen Gesellschafterinteressen früher oder später wieder ein Zielobjekt für neue, vom Shareholder Value getriebene Investoren. Um dies zu vermeiden, stellt die Rechtsform der Genossenschaft eine reelle und überlegenswerte Alternative dar.



Hauptgrund aber, warum Belegschaftsinitiativen, unabhängig von der geplanten späteren Rechtsform, scheitern, liegt im Wesentlichen an langwierigen Finanzierungsverhandlungen und einer damit regelmäßig verbundenen notwendigen Cofinanzierung der Beschäftigten. Wenn es trotzdem gelingt (Anm.: Dann regelmäßig unter der Initiative des Betriebsrats!) die Mitarbeiter zu beteiligen und gemeinsam wesentliche Eckpunkte einer künftigen Ausrichtung wirtschaftlich darzustellen, dann erfolgen meist sehr schnell die nächsten Rückschläge. Wenn es darauf ankommt, verhalten sich Banken plötzlich wenig kooperativ und stellen ursprüngliche Zugeständnisse immer wieder auf den Prüfstand. Die Entscheidungsstrukturen in selbstverwalteten Organisationen sind für die Kreditgeber auf einmal zu langsam, meistens fehlt ihnen auch die klare unternehmerische Ausrichtung.<sup>289</sup> Versprechungen seitens der Politik oder der regionalen Wirtschaft zeigen sich vielfach im weiteren Prozess als nicht haltbar, oftmals werden sie zudem von individuellen Befindlichkeiten geprägt. Hinzu kommen die mangelnde Kooperation weiterer beteiligter Stellen und bürokratische Hemmnisse. Eine von allen Beteiligten vermeintlich gewollte Sicherung von Arbeitsplätzen kann am Ende durch den Rückzug in das Sankt-Floriansprinzip aufgrund von Partikularinteressen, administrativen Beschränkungen und ideologischen Vorbehalten letztlich doch nicht erreicht werden. In Summe führt das zur Zermürbung und Frustration nicht nur bei den Leidtragenden (den Beschäftigten und ihren Familien), sondern auch bei ihren externen Unterstützern, insbesondere den arbeitsorientierten Beratern und Gewerkschaftsfunktionären (Anm.: Es gibt sie erfreulicherweise noch, die externen Unternehmensberater, die Belegschaftsinitiativen in schwierigsten finanziellen Verhältnisse trotzdem unterstützen und dabei ihre unbezahlten und selbstlos geleisteten Beraterstunden schon gar nicht mehr zählen).

#### **4.2.1.1 Genossenschaftliche Unternehmensfortführung: Was zu fordern ist**

Die begonnene Reform des Insolvenzrechts ist ein erster Schritt zur Beseitigung des Stigmas, welches die Insolvenz noch immer in der Gesellschaft hat. Im Zuge der begrüßenswerten Wandlung vom Insolvenz- zum Sanierungsrecht<sup>290</sup> müssen nun die Interessen der Belegschaft noch deutlicher in den Vordergrund gerückt und insbesondere auch vom Insolvenzverwalter mit Nachdruck vertreten werden.



Oberster Grundsatz für eine Übernahme des Krisenbetriebs durch die Mitarbeiter muss bei allen verantwortlichen Akteuren die Erkenntnis sein, dass die Belegschaft mit ihrem Interesse nach Sicherung der Arbeitsplätze im absoluten Fokus steht. Für die öffentliche Hand gilt dabei: Eine Fortführung der betrieblichen Tätigkeit muss preiswerter sein als die Finanzierung von Arbeitslosigkeit. Dazu muss aber auch das künftige Geschäftsmodell wirtschaftlich belastbar mittels Sanierungskonzept dargestellt werden können.

An der Erstellung dieses Sanierungskonzepts sind die Beschäftigten die wesentlichen Akteure. Dass sie dazu gewerkschaftliche<sup>291</sup>, betriebswirtschaftliche und rechtliche Unterstützung benötigen, steht außer Zweifel. Diese müssen sie von fachkundigen Funktionären und externen Beratern erhalten. Da die Finanzierung von externen Beraterleistungen Rahmen der betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten in fortgeschrittenen Phasen der Unternehmenskrise meist nicht mehr darstellbar ist, sind zur Finanzierung der Beratungsleistung entsprechende langfristige Förderprogramme bundesweit und branchenübergreifend aufzulegen.<sup>292</sup>

So fordert auch die Fraktion von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN explizit zu prüfen, inwiefern in der Insolvenzordnung oder in anderen Gesetzen die Übernahme eines Krisenbetriebs oder insolventen Unternehmens oder von Teilen eines insolventen Unternehmens, insbesondere als Rechtsform der Genossenschaft, seitens Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert werden kann.<sup>293</sup>

Sicherzustellen ist: Die Finanzierung eines tragfähigen, nachhaltigen Unternehmenskonzepts darf keinesfalls an langwierigem politischem Bürokratismus scheitern und die betroffenen Arbeitnehmer nach langen Bangen und Hoffen letztlich trotzdem in die Arbeitslosigkeit treiben! Das Interesse von Belegschaftsinitiativen darf in keinem Falle schlechter behandelt werden als das privater Investoren.

Damit die Belegschaft den Betrieb überhaupt weiterführen kann, ist ihr vielmehr ein Vorkaufsrecht für das Produktivvermögen einzuräumen.<sup>294</sup> Daneben können auch kommunale Subventionen, beispielsweise im Rahmen der Übernahme von Pachtzahlungen für Gebäude oder Maschinen, helfen, die knappen Zahlungsmittel zu schonen.

In der Vergangenheit gab es hierzu bereits vereinzelte Ansätze, auf deren Erfahrungen heute wieder zurückgegriffen werden kann.<sup>295</sup> Eine Cofinanzierung der Mitarbeitereinlagen durch den Staat<sup>296</sup>, z. B. im Rahmen einer direkten Förderung durch Länder<sup>297</sup> und Kommunen sowie die Bundesagentur für Arbeit, sind dabei die zentralen Ansatzpunkte, die finanziellen Startschwierigkeiten einer Genossenschaft zu überwinden. Hier bleibt die Politik aufgefordert, die Startvoraussetzungen zu verbessern.

#### **4.2.2 Genossenschaften: Ein Modell für die langfristige Unternehmensnachfolge**

Zunehmende Beachtung findet der Unternehmensverkauf an die Mitarbeiter auch in der aktuellen Debatte um die Nachfolgeproblematik. Interessant ist hier eine Beobachtung des IfM über den Zeitraum der Jahre 2005 bis 2009, welche ermittelt hat, dass jährlich 7.300 Unternehmen mit rund. 72.500 Beschäftigten an Mitarbeiter übertragen werden. Das sind immerhin rund 10 Prozent der Gesamtheit aller übergabereifen Unternehmen.<sup>298</sup> Eine genauere Analyse über die wirtschaftlichen Hintergründe (Anm.: Unternehmenskrise?, Belegschaftsinitiative? etc.) und die Form der Übertragungen wäre sicherlich hilfreich. Dennoch, es dürfte aber eindeutig sein, dass eine Belegschaftsinitiative nur in den seltensten Fällen möglich ist, und wenn, dann nicht in der genossenschaftlichen Ausgestaltung – was ja schon durch die Zahl der eingetragenen Neugründungen belegt werden würde.

Nach neueren Informationen des IfM suchen in den kommenden acht Jahren 131 Tausend mittelständische Unternehmen einen Nachfolger. Dabei stehen neben häufig überzogenen Kaufpreisvorstellungen und einem Nicht-loslassen-Können von ihrer Tätigkeit insbesondere, dem demografischen Wandel geschuldet, immer weniger potenziell geeignete Kandidaten zur Verfügung. Der DIHK berichtet, dass allein im Jahr 2010 aus diesem Grunde rund 1.800 Unternehmen mit mehr als 23.000 Arbeitsplätzen aufgegeben worden seien. Zudem wird berichtet, dass wenn eine Nachfolge nicht geregelt ist, die Banken u.U. keine Angebote nach langfristigen Krediten mehr unterbreiten. Sie erwarten also bereits vom Unternehmer mittleren Alters Überlegungen und Konzepte, wie er seine Nachfolgeplanung, welche regelmäßig einen Zeitraum von ein bis drei Jahren in Anspruch nimmt, angehen will.<sup>299</sup> Auch hieraus können nega-

tive Auswirkungen auf die Beschäftigung resultieren. Umso wichtiger ist es, dass Überlegungen nach einer kollektiven Nachfolge auch in der Belegschaft diskutiert werden.

Als Option für eine Unternehmensnachfolge, die sofort umgesetzt werden kann, bietet sich die Rechtsform der Genossenschaft geradezu an. Im Gegensatz zum Verkauf an Dritte könnte die Gründung einer Genossenschaft eine umfassende und weitreichende Beteiligung großer Teile oder sogar der gesamten Belegschaft am Unternehmen ermöglichen. Die Genossenschaft bietet wie keine andere Rechtsform die Möglichkeit einer demokratischen Mitwirkung aller Beschäftigten und entspräche daher einem modernen Unternehmens- und Organisationsverständnis, das die Partizipation der Mitarbeiter als wesentlichen Faktor für den Erfolg des Unternehmens sieht. Überdies könnte der Übergang fließend gestaltet werden, indem der bisherige Eigentümer zunächst als Vorstand der Genossenschaft weiter aktiv ist, später in den Aufsichtsrat der Genossenschaft gewählt wird und so seine Erfahrung und seine Beziehungen zum Vorteil des Unternehmens perspektivisch einbringt.<sup>300</sup>

Die Zielstellung einer Nachfolgeplanung geht dabei über die einer Belegschaftsinitiative in Unternehmenskrise und Insolvenz hinaus. Neben der Arbeitsplatzsicherung steht primär der Gedanke der Selbstverwaltung von Anfang an im Mittelpunkt. Die Voraussetzungen sind allerdings günstiger: Wenn sich das Unternehmen nicht gerade in einer manifesten Krise befindet, ist der wirtschaftliche Druck geringer – womit sich auch der Druck nach Sicherung der Beschäftigung nicht in solcher Relevanz stellt. Zudem sind Arbeitsabläufe eingespielt, Aufträge und Kundenbeziehungen vorhanden und das Know-how in der Belegschaft gesichert. Insofern sind die Nachfolgeplanungen von den Unternehmern bereits frühzeitig und langfristig schon in wirtschaftlich gesunden Zeiten in Angriff zu nehmen und mögliche Modelle in der Belegschaft und mit ihren Vertretern auszuloten. Denn regelmäßig ist der Kapitalbedarf für das Auszahlen des alten Inhabers hoch und die fehlende langfristige Übergabepaltung wird, trotz guter Absicht, so letztlich doch zum K.o.-Kriterium.

Sollte also der Gedanke eines Unternehmermodells auf beiden Seiten tragfähig sein, ist weiterer Beratungsbedarf einzufordern, welchen auch andere Organisationen wie Handelskammern, Arbeitgeberverbände und

Gewerkschaften positiv unterstützen müssen. Eine konsequent beteiligungsorientierte Ausrichtung im Rahmen eines solchen Unternehmermodells bedarf neben der fundierten Beratung auch der breiteren Öffentlichkeitsarbeit, die bislang aber nur von der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) stetig geleistet wird. Gleichwohl kommt den Verbänden aber die Hauptrolle zu.

Wie eine Genossenschaft konkret errichtet werden kann, ob durch formwechselnde Umwandlung oder Neugründung und Kauf, ist immer im Einzelfall zu entscheiden. In beiden Fällen kann der bisherige Unternehmer noch weiter in die Genossenschaft eingebunden bleiben und sein Know-how und seine Kontakte zur Verfügung stellen und damit letztlich sein Lebenswerk abgesichert weitergeben.<sup>301</sup>

Die konkreten Probleme für eine genossenschaftliche Ausprägung liegen dennoch tiefer: Die für eine Übernahme über einen mittel- bis langfristig Zeitraum anzusparenden Finanzierungsbeiträge werden nicht gefördert, da die Genossenschaft als Arbeitgeber noch nicht existiert. Somit scheidet auch die Förderung über die Arbeitnehmersparzulage aus. Hier muss über praktische Möglichkeiten nachgedacht werden, beispielsweise mittels einer eigens vorgeschalteten Kapitalsammelgenossenschaft zwecks späterer Unternehmensübernahme. In diesem Zusammenhang kommt aktuell auch die Debatte um Mitarbeiterfonds am eigenen Unternehmen im Rahmen der in den Vereinigten Staaten oder in Frankreich vorzufindenden Employee Stock Ownership Plans (ESOP) auf. Grundkonzept der ESOP ist, dass die Beschäftigten kein eigenes Kapital einbringen, weil der Erwerb des Unternehmens durch die Belegschaft in mehreren aufeinander folgenden Schritten erfolgt und durch eine zusätzlich zum Entgelt gewährte Erfolgsbeteiligung finanziert wird.<sup>302</sup>

Inwieweit solche Optionen auch in Rechtsform der Genossenschaft praktische Anwendung finden können, muss die weitere Diskussion zeigen. In diesem Zusammenhang ist aber darauf hinzuweisen, dass die EU bereits im Jahr 2004 diese Schwierigkeiten erkannte und zugleich anmahnte, dass durch eine schrittweise und sorgfältige Vorbereitung der Übertragung von Unternehmen auf die in einer Arbeitnehmer-Genossenschaft zusammengeschlossenen Beschäftigten die Überlebensrate von Unternehmen steigen kann. Dazu hat sie schon seinerzeit die Mitglieds-

staaten aufgefordert zu überprüfen, wie Regelungen, welche die Übernahme von Unternehmen durch die Arbeitnehmer ermöglichen, durch mögliche Anreize gefördert werden können.<sup>303</sup>

Im Rahmen der Unternehmensübernahme analysiert die KfW, dass nach der Übergabe eines Unternehmens der neue Inhaber eine Neuausrichtung des Unternehmens anstrebt und es ihm dabei gelingt, bei gleichzeitigem Abbau von Personal, neue Wachstumsmöglichkeiten zu erschließen, welche sich dann in höheren Umsätzen und Renditen widerspiegeln. Die Übernahme geht dabei aber nicht einher mit einer Verschlechterung der Finanzierungsbedingungen bei Kreditinstituten, was die KfW zu dem Schluss veranlasst, dass eine spezielle Förderfinanzierung für die Unternehmensnachfolge ökonomisch nicht gerechtfertigt wäre.<sup>304</sup> Dem kann keinesfalls zugestimmt werden. Bei einer Unternehmensnachfolge müssen die Interessen der Beschäftigten in jedem Falle zumindest gleichberechtigt zu denen des Investors stehen!

#### **4.2.2.1 Exkurs 11: Unternehmensfortführung als Genossenschaft – das Beispiel der hnGeno**

Ein bemerkenswertes Beispiel einer genossenschaftlichen Initiative aus der jüngeren Zeit zur Übernahme des eigenen Unternehmens durch die Mitarbeiter, zudem in einer wesentlichen Größenordnung, stellt die hnGeno<sup>305</sup>, eine Genossenschaft zur Übernahme des Naturtextilienversandhauses hessnatur, dar.

Das hessische Versandhaus hat seine Wurzeln in der Friedens- und Umweltbewegung der 70er Jahre und wurde wegen finanzieller Schwierigkeiten im Jahr 2001 an die Neckermann Versand AG verkauft und damit später Bestandteil des Karstadt-Quelle Konzerns (Anm.: Ab 2007 Arcandor). Hier gehörte hessnatur, neben weiteren Versandhäusern, zur Primondo Specialty Group, welche nach der Arcandor Insolvenz im Jahr 2009 an den Karstadt Quelle Mitarbeiter Trust, der die Karstadt-Betriebsrenten sichert, fiel. Dieser war einziger Gesellschafter und hatte bereits mehrere solcher Versandhäuser, z. B. Baby Walz Ende des Jahres 2010, an die Carlyle-Group, einen Finanzinvestor aus den Vereinigten Staaten, verschreibt. Jetzt sollte es auch hessnatur an den Kragen gehen.

Als die Verkaufsgerüchte aufkamen, gab es nicht nur aus der Belegschaft, sondern auch aus der Öffentlichkeit und aus globalisierungskritischen Gruppen deutliche Proteste. Nicht nur der Verkauf eines finanziell deutlich erhaltenen Unternehmens (Anm.: Jahreszahlen 2010: Umsatzerlöse 60 Millionen Euro, 370 Beschäftigte, 920 Tausend Kunden!) an einen Finanzinvestor, sondern dazu auch noch an eine „Heuschrecke“, die hauptsächlich in Rüstungsgüter investiert – das passte nicht zu einem Unternehmen, welches sich seit jeher ökologisch und sozial fair hergestellten Produkten verschrieben hat. Zunächst zur Abwehr des drohenden Verkaufs, dann mit dem Ziel der konkreten Übernahme des Unternehmens, wurde im März 2011 die Genossenschaft hnGeno gegründet, und zwar mit folgenden Maßgaben: kein Personalabbau, Sicherung der Mitbestimmung, Sicherung der Tarifverträge und der Betriebsvereinbarungen sowie der nachhaltigen Unternehmensentwicklung; das alles untermauert durch die Bestellung des Betriebsratsvorsitzenden und seiner Stellvertreterin zu Vorstandsmitgliedern der Genossenschaft! Und seit der Genossenschaftsgründung lagen die Umsätze weit über den Erwartungen, was sicherlich auch von der positiven Verbundenheit der Kunden zeugte.<sup>306</sup> Zudem erreichte die Genossenschaft einem enormen Mitgliederzulauf, sowohl aus der Belegschaft, als auch seitens ihrer Kunden, Lieferanten und aus der Öffentlichkeit. Insofern konnte sie, nach Gewinnung von externen Finanzierungsquellen, auch mit einem soliden Angebot in die Verkaufsverhandlungen gehen und für hessnatur bieten!

Doch die Rückschläge kamen. Konnte Carlyle noch erfolgreich abgewehrt werden, wurde hnGeno später vom Bieterprozess ausgeschlossen. Die gebotene Summe von 21 Millionen Euro sei angesichts des Unternehmenswerts von rund 35 Millionen Euro zu niedrig und zudem nicht solide finanziert. Ein deutlicher Beweis, dass es dem Eigentümer um reine Kapitalinteressen ging und damit die Renditeerwartungen der anderen Bieter nochmals weiter nach oben getrieben werden sollten. Dennoch: Das Bieterverfahren wurde erstmalig ausgesetzt. Vielleicht merkte der Eigentümer, dass er gegen eine breite Öffentlichkeit so ohne weiteres nicht mehr ankommen würde. Trotzdem: hessnatur wurde später dennoch klammheimlich an einen anderen Finanzinvestor verkauft, hnGeno wurde vor vollendete Tatsache gestellt.

Obwohl dieses Verfahren letztlich nicht von Erfolg gekrönt war, so hat doch das Engagement der Belegschaft für eine selbstbestimmte Weiterführung des Betriebes im Rahmen einer Genossenschaft für Aufsehen gesorgt. Genossenschaften können eine Möglichkeit für Belegschaftsinitiativen sein, wenn es darum geht, die Interessen der Belegschaft in einem Unternehmen zu wahren. – Und dies ist wieder in Erinnerung gerufen worden. Nicht zuletzt wurden auch wertvolle Praxiserfahrungen gewonnen, auf die in ähnlichen Zusammenhängen zurückgegriffen werden kann.<sup>307</sup> Das Beispiel zeigt auch, dass genossenschaftliche Initiativen von engagierten Menschen aufgezeigt, multipliziert und promotet und wie dadurch schließlich auch die Öffentlichkeit begeistert und gewonnen werden konnte.

#### **4.2.3 Zusammenfassung: Die expliziten Vorteile der Genossenschaft für die Beschäftigten**

Die konkreten betrieblichen Beispiele spiegeln gerade die Vorteile der Rechtsform wieder, in welcher ohne Verlust der Selbstständigkeit über die Möglichkeit einer langfristig angelegten Kooperation der Fortbestand der Unternehmung sichergestellt werden kann. Diese Rechtsformvorteile sind im Wesentlichen:

- Die geringe Anzahl der notwendigen Gründungsmitglieder.
- Die individuelle Ausgestaltung des Geschäftsmodells (des Förderzwecks).
- Das nicht erforderliche Mindesteigenkapital (die Höhe bemisst sich ausschliesslich an den betriebswirtschaftlichen Kriterien).
- Die individuelle Ausgestaltung der Höhe der Geschäftsanteile.
- Die mögliche Begrenzung der persönlichen Haftung auf die Höhe der Einlage.
- Kein gesetzlich vorgeschriebenes Mindestkapital.
- Mögliche Ein- und Austritte von Mitgliedern ohne notariellen Aufwand
- Die unkomplizierte Einbindung der Menschen.
- Die Beschränkung des Risikos.
- Der Schutz vor feindlichen Übernahmen
- Das Ausscheiden des Mitglieds zum Nominalbetrag seines Anteils (ein Kursrisiko wie bei Aktien gibt es nicht).



- Klare Organisation, Leitung und Kontrolle, Selbstorganschaft.
- Schutz vor ‚feindlichen‘ Übernahmen und damit Unabhängigkeit von kurzfristigen Kalkülen auf den Finanzmärkten.
- Fortlaufende Unterstützung durch erfahrene Experten des Verbands.
- Einbindung in den genossenschaftlichen Verbund mit allen seinen betriebswirtschaftlichen Vorteilen.

Hilfreich ist in diesem Kontext auch ein Rückblick auf die Wendezeit in Deutschland. Diejenigen PGH, die sich seinerzeit gerade bewusst dazu entschieden haben, die Rechtsform der Genossenschaft auch im wiedervereinigten Deutschland fortzuführen, hatten damals mit folgenden Startschwierigkeiten zu kämpfen:<sup>308</sup>

- Plötzlich wegbrechende Beschaffungs- und Absatzstrukturen (Ausfall des Hauptkunden, hier: dem Staat).
- Abrupter Ausfall der Nachfrage (Gebrauchsgüter müssen nicht mehr repariert werden, sondern stehen plötzlich in Fülle als günstige Massenware bereit).
- Liquiditätsschwierigkeiten (Kaum planbarer Zahlungsmittelabfluss aufgrund des ausdrücklichen Rechts der Mitglieder auf Rückzahlung ihres ehemals enteigneten Vermögens – nebst Reserven).
- Genossenschaftsfeindliches Umfeld (Besserwisserei vermeintlicher externer ‚Transformationsberater‘ im ‚Hype‘ des Kapitalismus, gegenläufige Empfehlungen von Banken und Wissenschaft).

Die damaligen Probleme konnten allerdings vielfach durch günstige interne Startvoraussetzungen kompensiert werden, und welche letztendlich auch den Erfolg sichern konnten, nämlich:

- Ein über viele Jahre lang aufgebautes soziale Beziehungsgeflecht (Stichwort: Vernetzung).
- Der Zusammenhalt der Mitglieder, das Vertrauen untereinander und die Stabilität (Die ‚gelebte Solidarität‘).
- Die hohe und freiwillig eingebrachte Flexibilität (Arbeitsplatzerhalt notfalls durch Teilzeit, aber ohne Entlassung).

Diese Parallelen können Mut geben, trotz schwieriger Startvoraussetzungen entschlossen den Weg der Genossenschaft einzuschlagen.

### 4.3 Fazit: Neue Geschäftsfelder und Potenziale

Genossenschaften, zumindest die Fördergenossenschaften mit wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb, sind Wirtschaftssubjekte und müssen sich wie jedes andere Unternehmen am Markt behaupten. Um entsprechende Wettbewerbsvorteile zu erlangen, müssen Genossenschaften ihre Selbstdarstellung ausbauen und ihre Werte und Leistungsfähigkeit überzeugend am Markt präsentieren. Oder anders ausgedrückt: Um die Attraktivität der Rechtsform zu steigern, dürfen auch die am Markt bereits etablierten Genossenschaften und ihre Vertreter nicht in Selbstzufriedenheit über das bislang – auch momentan für sie vielleicht zufriedenstellende – Erreichte verfallen.

Wie jedes andere Wirtschaftsunternehmen so müssen auch (und gerade!) Genossenschaften den permanenten Wandel als Herausforderung sehen. Nur so kann ihr gesellschaftliches Image als tradierte und antiquierte Unternehmensform abgebaut und zu einer positiven Wahrnehmung in der breiten Öffentlichkeit gewandelt werden. Über die Darstellung gesellschaftsnützlicher Aufgaben können Genossenschaften aktiv dazu beitragen, ein positives Umfeld für sich zu erzeugen mit dem Ziel, im Zusammenschluss von Gleichgesinnten auch in neue Geschäftsfelder oder alternative Bereiche vorzustoßen.

Eine Ausweitung des Tätigkeitsspektrums könnte beispielsweise liegen:

- In sozialen oder ökologischen Projekten wie dem Mehr-Generationen-Wohnen oder in der Übernahme sozialer Dienstleistungen im gemeinsamen Verbund. Haushaltsnahe Dienstleistungen, Demenzbetreuung oder das Angebot von Mobilitätshilfen könnten neue Aufgabenfelder sein. Hier sind insbesondere Genossenschaften der Wohnungswirtschaft aufgefordert, die mit ihrer Erfahrung, auch aus Förderprojekten der Vergangenheit (z. B. ‚Soziale Stadt‘), entweder selbst solche Aufgaben übernehmen oder hier als Dachgenossenschaft fungieren könnten.<sup>309</sup>
- Im Bereich der Energietechnik durch Koordination von Marketing und Lobbyarbeit für die Mitglieder und in der Generierung von Einkaufsvorteilen (z. B. im Bereich regenerativer Energieträger oder gerade auf oligopolistisch geprägten Märkten durch den eigenen Betrieb eigener Anlagen zur Energiegewinnung wie Wind- oder Heizkraftwerken).

Denn von steigenden Energiepreisen sind alle Endverbraucher direkt betroffen. Als Mieter können sie dabei allerdings nur beschränkt Eigeninitiative nach einerseits günstigeren, andererseits auch ökologischen Alternativen ergreifen (sind sie doch dabei an Restriktionen und Vorgaben von Vermieter oder Hausverwalter gebunden). Wie steigenden Wohnnebenkosten durch Nutzung erneuerbarer Energieträger entgegen getreten werden kann, das zeigen gerade die Wohnungsgenossenschaften schon heute mit einer Reihe guter Beispiele.

- Über als reine Energiedienstleister verbundene Tochterunternehmen können Genossenschaften vielfältige Möglichkeiten des preisflexiblen Einkaufs von Strom und Erdgas nutzen oder auch Wärme aus eigener Erzeugung, z. B. aus Solarthermie- oder Fotovoltaikanlagen, zur effizienten Versorgung der eigenen Wohnungen bereitstellen. Zusätzlich können weitere Leistungen wie Wärmemess- oder Abrechnungsdienste erbracht werden, welche allesamt im Sinne der Mitgliederförderung ausschließlich den Nutzern zukommen. Diese können so trotz weiter steigender Energiepreise von langfristig stabilen Nebenkosten profitieren.<sup>310</sup>
- Im Handwerk durch den Aufbau genossenschaftlicher Kooperationsstrukturen als Gegenmacht zu Großunternehmen. Viele Handwerksbetriebe sind auf Dauer zu klein, um sich am Markt eigenständig behaupten zu können. Gleichzeitig könnten diese Kooperationen auch zum Gütesiegel werden und damit zu einem Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden.
- Im Erhalt und in der Sicherung ländlicher Strukturen. Etablierte Genossenschaften wie etwa Volks- und Raiffeisenbanken oder Wohnungsgenossenschaften können dazu beitragen, die Nahversorgung zumindest ein Stück weit aufrecht zu erhalten, indem sie beispielsweise Patenschaften oder Geschäftsbesorgung für Dorfläden übernehmen oder auch selbst Leistungen anbieten, die außerhalb ihres eigentlichen Förderauftrags liegen – wie Postleistungen o. ä. Konkret könnten also Kunden in Bankfilialen Briefe und Pakete aufgeben oder Schreibwaren kaufen – wie in früheren Postfilialen. Aus diesem Nur-Kundengeschäft könnte sich dann künftig auch eine Mitgliedschaft anbahnen.<sup>311</sup>

Nochmals ist zu betonen: Genossenschaftliche Modelle sind durch bürgerschaftliches Engagement geprägt. Erfreulicherweise finden sich dabei

auch immer mehr gesellschaftlich übergreifende Initiativen. Ein Beispiel dafür sind Bürgerstiftungen, also Stiftergemeinschaften, die mit ihrem Vermögensstock dem Gemeinwohl dienen wollen. Unter dem Credo „Gemeinsam mehr erreichen“ übernehmen sie aktiv gesellschaftliche Verantwortung. Hier zeigt sich auch die Kooperation mit dem genossenschaftlichen Sektor: Bundesweit werden vier von fünf Bürgerstiftungen von ihrer lokalen Genossenschaftsbank unterstützt. Das einmal angelegte Vermögen bleibt in der Region und kommt gemeinnützigen Anliegen dauerhaft zugute. Auch die Bürgerstiftungen bieten eine Möglichkeit, sich ehrenamtlich dort zu engagieren, wo der Mensch seinen Lebensmittelpunkt hat. Gerade Wohnungsgenossenschaften sind hier prädestiniert für eine Kooperation. Die Bürgerstiftung Weimar setzt sich beispielsweise für den gesellschaftlichen Zusammenhalt mit dem Ziel ein, Jung und Alt zusammenzubringen. Unterstützt wird sie dabei von auch von der gemeinnützigen Wohnungsgenossenschaft Weimar, deren Sozialarbeiter die Lebenssituationen ihrer älteren Nutzer kennen. Sie erledigen für die Senioren Einkäufe, begleiten sie zu Arztbesuchen und kulturellen Veranstaltungen, oder hören einfach nur zu. Auch durch solche Nachbarschaftshelfer entstehen Partnerschaften zwischen Senioren und Jüngeren.<sup>312</sup>

## **5. Gründung von Genossenschaften: Hemmnisse und Handlungsbedarfe**

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt: Die Genossenschaft stellt immer dann die richtige Rechtsform dar, wenn eine demokratische und transparente, beteiligungsorientierte Ausrichtung gewollt ist.

Die Wahl der genossenschaftlichen Rechtsform setzt aber neben der fundierten Abwägung aller der mit ihr verbundenen Vor- und Nachteile, solider Fachkenntnis und einem ganzen Stück Mut und Überzeugung auch immer eine klare Willensbildung der Gründer voraus. Über die endgültige Entscheidung zur Alternative Genossenschaft muss Einigkeit in der Gruppe<sup>313</sup> bestehen und ein demokratischer Umgang miteinander selbstverständlich sein. Gelingt es, sich für sie zu entscheiden, verpflichten sich alle Gruppenmitglieder auf die genossenschaftlichen Grundsätze und auf die Bereitschaft zur unbedingten Kooperation.

Voraussetzung ist aber in allen Fällen, dass auch der wirtschaftliche Aspekt stimmt. Die Geschäftsidee muss gemeinsam entwickelt worden sein, sie muss fundiert und von allen akzeptiert sein. Daneben kann sie auch belastbar im Business-Plan dargestellt werden. Parallel ist die Finanzierung gesichert, zumindest auf einen guten Weg gebracht. Die verantwortlichen Personen sind benannt, qualifiziert und identifizieren sich voll mit ihren neuen Aufgaben.

Wenn jetzt noch die Beteiligungsformen hinreichend entwickelt sind, dann verfügen Genossenschaften über einen wichtigen Vorteil gegenüber anderen Unternehmensformen. Die Synergien, welche in anderen Unternehmen erst mühsam aufgebaut werden müssen, sind sozusagen bereits der Gründungsgedanke der Genossenschaft.<sup>314</sup> Gleiche Ziele, Zielklarheit, Kreativität für die Wege ihrer Erreichung und hohe Motivation sind bereits als Startvoraussetzungen vorhanden. In der Konsequenz werden die Mitglieder mittels transparenter und demokratischer Strukturen belohnt.

Doch trotz ihrer Vorzüge sind die Neugründungszahlen gegenüber anderen Gesellschaftsformen noch immer marginal. Es stellt sich geradezu zwingend die Frage nach den Faktoren, die eine breitere Entfaltung des Genossenschaftswesens in Deutschland bislang verhindern.

## **5.1 Wesentliche Hemmnisse: Drei Kernpunkte**

Trotz der dargestellten Vorteile gibt es für eine Genossenschaftsgründung Hinderungsgründe, welche letztlich in drei Kernpunkten zusammengefasst werden können:

- Die noch immer geringe Bekanntheit und Akzeptanz der Genossenschaft bei gleichzeitig gesellschaftlich negativ behafteten Attributen („bäuerlich“, „proletarisch“, „altbacken“...), bis hin zu einer Skandalisierung der Rechtsform („DDR“, „COOP“, „Neue Heimat“...). Die Genossenschaft stellt somit von vornherein oft gar keine reale Alternative dar.
- Die bestehenden Beschränkungen der Rechtsform Genossenschaft. Diese sind im Wesentlichen vermeintlich zu subsumieren unter „zu teuer, zu bürokratisch, zu unattraktiv“.

- Die chronische Unterkapitalisierung: Eine zumeist geringe Eigenkapitalausstattung der Gründer mit der Folge mangelnder Bonität bei den Verhandlungen nach Fremdfinanzierung, kaum Sicherheiten für eine Beleihung und ständige Gefahr von Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit.

Dabei ist die Genossenschaft heute, nach rund 150 Jahren, nicht mehr die Rechtsform, als die sie einst konzipiert worden ist. Zahlreiche Änderungen des Genossenschaftsrechts haben ihr mittlerweile einen Rechtsrahmen geschaffen, der geeignet ist für Großbanken und Konzerne im globalen Wettbewerb. Allerdings gibt es heute neue Initiativen, welche gerade den Idealismus der Gründerväter nach Selbsthilfe und Kräftebündelung wieder neu entdecken und beleben. Für diese hat die letzte Novelle des Genossenschaftsgesetzes 2006 zwar Erleichterungen gebracht, Hürden bleiben dennoch.

#### **5.1.1 Genossenschaften: Häufig unbekannt und negativ behaftet**

Der Mangel an Kenntnissen über Genossenschaften ist ein wesentlicher Grund, warum es nicht zu weitaus mehr Neugründungen in der Rechtsform kommt. Um diese zu erreichen, müssen Vorurteile abgebaut und ihnen mit fundiertem fachlichem Know-how erwidert werden.

Nach einer jüngeren Umfrage des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelmsuniversität Münster in Zusammenarbeit mit der GfK in Nürnberg beurteilten nur 9,3 Prozent der Befragten ihre Kenntnisse über Genossenschaften als gut oder sehr gut, 30 Prozent immerhin noch als mittelmäßig. 32,8 Prozent gaben jedoch an, überhaupt keine Kenntnisse zu haben. Dies passt dazu, dass 88,6 Prozent der deutschen Bevölkerung der Meinung sind, dass mehr über Genossenschaften bekannt sein sollte. Die Befragten verfügten auch nur über ein rudimentäres Wissen darüber, in welchen Branchen heute Genossenschaften gegründet werden.<sup>315</sup>

Grundlage für die Wahl der genossenschaftlichen Rechtsform ist, dass diese bei Gründung von dafür aufgeschlossenen, meist ehrenamtlich agierenden Initiatoren ins Spiel gebracht, gefördert und vorangetrieben wird. Erst wenn mögliche Handlungsalternativen klar aufgezeigt sind,

wird eine rationale Entscheidungsfindung überhaupt möglich. Durch Beratung und Qualifizierung sind die Betroffenen mit ins Boot zu holen und zur Eigeninitiative zu ermutigen. Auf dieser Grundlage kann sich ein entsprechendes Selbstbewusstsein entwickeln und der Gedanke an Partizipation und Beteiligung sukzessive wachsen.

Fachlich müssen solche Gründungsinitiativen professionell organisiert und unter Einsatz zielführender Methoden (z. B. Projektmanagement) begleitet werden. Hierzu gibt es auch außerhalb der Verbände gute Erfahrungen aus erfolgreichen Praxisbeispielen der Vergangenheit, auf welche zurückgegriffen werden kann.<sup>316</sup> Auf diesem Status quo darf allerdings nicht stehengeblieben werden. Hier muss in erster Linie eine breitere, zielgerichtete Lobbyarbeit gerade von den Genossenschaftsverbänden eingefordert werden. Parallel sind insbesondere die arbeitsorientierten Berater aufgefordert, bei ihnen noch bestehende Wissenslücken über die genossenschaftliche Rechtsform schnell zu schliessen. Es gilt, Netzwerke unter Praktikern aufzubauen und diese nicht nur sporadisch, sondern kontinuierlich zu pflegen und weiterzuentwickeln. Auch die am Markt etablierten Genossenschaften sind aufgefordert, den Genossenschaftsgedanken offensiv in ihrer Öffentlichkeitsarbeit zu vertreten und die Vorteile ihrer Rechtsform herauszustellen.

Um Gründungen auch finanziell zu fördern, muss gerade die regionale Wirtschaftsförderung grundlegende Kenntnis über das Genossenschaftswesen aufbauen. Erst mit diesen Maßnahmen wird Genossenschaften überhaupt eine faire Startchance gegeben.

### **5.1.2 Genossenschaften: Nur vermeintlich zu bürokratisch**

Eine Genossenschaft erfährt tendenziell etwas größere finanzielle Belastungen gegenüber anderen Rechtsformen, was sich in für sie höheren Zahlungsmittelabflüssen zeigt. Daneben erfordern Neugründungen einen relativ hohen zeitlichen Aufwand und Mittelabflüsse, was auf den ersten Blick die Genossenschaft als umständlich und bürokratisch erscheinen lässt.

Dabei ist die Gründung einer Genossenschaft nicht schwieriger als als im Vergleich gegenüber anderen Rechtsformen. Voraussetzung sind ein ge-



prüfetes Geschäftsmodell, welches in einem Businessplan beschrieben und im Gründungsgutachten nachgewiesen wird, ein rechtlicher Rahmen (in Form der Satzung) und die Anmeldung zum Genossenschaftsregister unter Beifügen der Zulassung zum Beitritt in einen Prüfungsverband. Erleichternd wirkt gerade auch die Tatsache, dass, im Gegensatz zu Kapitalgesellschaften, zur Gründung kein Mindestkapital vorgeschrieben ist. Und selbst auf eine notarielle Beurkundung der Gründung verzichtet der Gesetzgeber. Mit vermeintlicher Bürokratie wird regelmäßig die Gründungsprüfung in Zusammenhang gebracht.

Sind mindestens drei Personen für die Gründung gefunden und ein konkreter Förderauftrag in einer Satzung beschrieben, dann stellt die größte Hürde für die Gründer zunächst die Aufstellung eines Business-Plans dar, welcher, im Gegensatz zu anderen Rechtsformen, bei Genossenschaften als Zwischenschritt zusätzlich von einem Prüfungsverband in einem Gründungsgutachten abgenommen werden muss (§ 11 II Nr. 3 GenG). Hintergrund ist, dass das Geschäftsmodell einer Genossenschaft, die ja, im Gegensatz zu Kapitalgesellschaften, kein Mindestkapital nachweisen muss und deren Geschäftsguthaben durch den jederzeit möglichen Ein- und Austritt der Mitglieder variabel ist, aus Gründen des Gläubigerschutzes zunächst als tendenziell risikobehaftet angenommen wird. Deshalb ist der Schutz vor wirtschaftlichen Risiken auch der zentrale Bestimmungsfaktor für die Gründungsprüfung.

Schwerpunkte der Gründungsprüfung sind primär die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Geschäftsmodells, daneben aber auch die wirtschaftlichen und persönlichen Verhältnisse der Genossenschaft, die rechtlichen Grundlagen (Satzung) und die Effektivität der Mitgliederförderung.<sup>317</sup> In jedem Fall muss das bei Gründung vorhandene Kapital kurz- und mittelfristig, mindestens auf die nächsten drei Jahre, für einen wirtschaftlichen Geschäftsverkehr ausreichend sein. Wie sich dann die Genossenschaft auf ihren Märkten gegenüber der Konkurrenz abheben will und wie die Annahmen, Mittel und Wege dafür plausibel dargestellt werden, ist sicherlich die wesentliche Anforderung an das Konzept.<sup>318</sup> Deutlich wird: Neben der inhaltlichen Prüfung im Hinblick auf ein effizientes Wirtschaften und auf mögliche Risiken, welche die Genossenschaft unvorbereitet treffen könnten, spielt auch die formale Prüfung eine wesentliche Rolle. Denn nichts ist ärgerlicher, als wenn das Registergericht Unstimmigkeiten

erkennt und sich dadurch das Gründungsvorhaben zeitlich in die Länge zieht und als Folge weitere, unnötige Zahlungsmittelabflüsse entstehen. Insofern tun Kritiker gut daran zu erkennen, was die Absicht der Gründungsprüfung ist: Nämlich eine Gründungsbegleitung mit einer damit einhergehenden Stabilität, welche die Rechtsform zu Recht in ein positives Licht rückt.

Natürlich sind mit den aufgeführten Punkten zeitliche und finanzielle Ressourcen verbunden, die von vornherein einkalkuliert werden müssen.<sup>319</sup> Hier aber, wie von einzelnen Kritikern fast gebetsmühlenartig immer wieder vorgebracht, von einem Gründungshindernis zu sprechen, ist der Rechtsform eher abträglich.

Aufgrund des genossenschaftseigenen Verbandswesens müssen gerade die Verbände Träger der Prüfung bleiben, zumal den IHKs, Handwerkskammern oder anderen Beratern die Rechtsform nicht geläufig ist. Außerdem steht es den Gründern frei, sich „ihren“ Prüfungsverband selbst auszusuchen. Genossenschaftsverbände unterstützen Neugründungen in vielfältiger Weise, sie beraten Gründungswillige, stellen Materialien zur Verfügung, haben Onlineratgeber für junge Genossenschaften entwickelt und kommen ihnen vielfach auch bei den Prüfungsgebühren entgegen.<sup>320</sup> Angebote und Leistungen sollten also von den Gründern rechtzeitig eingeholt und bewertet werden. U. U. gibt es hier Paketleistungen oder weitere Beratungsleistungen inkludiert.

Klar ist: Die Gründungsprüfung hat für alle genossenschaftlichen Vorhaben, unabhängig ihrer Größe, zentrale Bedeutung. Fehlen nämlich die finanziellen Mittel und ist das Geschäftsmodell nicht nachhaltig geplant, dann würde sich sehr bald die grundsätzliche Frage stellen, ob und wie sich die Genossenschaft überhaupt am Markt etablieren kann. Denn es hieße ja, Ressourcen zu verschwenden und die Mitglieder blauäugig ins wirtschaftliche Scheitern laufen zu lassen, wenn bereits das Unternehmenskonzept nicht wirtschaftlich tragfähig ausgerichtet ist. Nicht minder zentral ist daher auch die Darstellung der konkreten Mitgliederförderung.

Zur Prüfung gehört aber auch, ob die Gründer der Genossenschaft erkennen, dass sich auf diese Weise auch ihre eigene Existenz wesentlich

verändert. Die damit verbundenen Konsequenzen (erhöhte Arbeitsbelastung und Verantwortung, Auswirkungen auf bisherige Gewohnheiten, Privatleben etc.) müssen von Anfang an mit angedacht werden. Auch wie mit evtl. später auftretenden Schwierigkeiten umgegangen wird, ist dabei zu würdigen. Nicht minder zentral ist die Frage, ob die Gründer für diesen Schritt auch fachlich gut vorbereitet und persönlich qualifiziert sind und wie bestehende Defizite rasch überwunden werden sollen.<sup>321</sup> Insbesondere gilt das natürlich gerade für diejenigen Personen, denen die Leitungsfunktionen übertragen werden sollen.

Nachdem die Gründungsversammlung abgehalten, die Mitgliederliste gefertigt und auch die Gründungsprüfung keine Bedenken ergab, kann die Anmeldung beim Registergericht vorgenommen werden.<sup>322</sup> Die Genossenschaft in Gründung (i. G.) wird zur eingetragenen Genossenschaft (eG).

Schlagen die Gebühren für diese ‚reine‘ Genossenschaftsgründung im Vergleich zu anderen Gründungen nicht teurer zu Buche<sup>323</sup>, so fallen mit Aufnahme der Tätigkeit doch weitere, rechtsformspezifische Kosten an. Hierunter sind laufende Beiträge zu subsumieren, da auch für kleine Genossenschaften Grundbeiträge für die Pflichtmitgliedschaft im Prüfungsverband anfallen.<sup>324</sup> Hinzu kommen Beiträge an IHK u. a. sowie als Formkaufmann die Kosten für die ebenfalls notwendige Buchhaltung und Veröffentlichung. Diese wird häufig in kleinen Genossenschaften auch vom Verband treuhänderisch übernommen (Angebot der „Vollbetreuung“) und muss bezahlt werden. Hinzu kommen die Kosten für die laufende genossenschaftliche Prüfung.<sup>325</sup> Auch diese Punkte werden Genossenschaften häufig als Benachteiligung gegenüber der GmbH und als übertriebener Bürokratismus ausgelegt. Sie verkennen allerdings die Kostenersparnis, welche durch den formlosen Ein- und Austritt der Mitglieder erzielt wird. Ob die Genossenschaft bei Gesamtbetrachtung aller Vor- und Nachteile gegenüber anderen Rechtsformen wirklich nennenswert teurer ist, darf dahingestellt bleiben.

Klarzustellen ist: Jede Rechtsform hat ihre Besonderheiten, Ideale und Wertvorstellungen, welche sich bewährt haben und die sie kennzeichnen. Sie gilt es sicherlich an der einen oder anderen Stelle noch passgenauer auszugestalten, aber im Grunde zu bewahren und zu erhalten.

Ein Hinweis noch am Schluss: Gerade neu gegründete Genossenschaften können in ihren Anfangsjahren noch keine Ausschüttungen vornehmen, da Gewinne infolge der Anlaufkosten und den genannten genossenschaftsspezifischen Kosten noch nicht ausgewiesen werden können. Die sicherlich berechtigte Gefahr, dass später eintretende Mitglieder dann bei Ausschüttungen einen Bevorzugung erhalten, kann durch die Festsetzung eines Eintrittsgelds oder die Vereinbarung des Ausschlusses von der Ausschüttung in den ersten Jahren entgegetreten werden.

#### **5.1.2.1 Exkurs 12: Genossenschaftsgründungen erleichtern – Die Situation im Dezember 2012**

Insbesondere kleine und kleinste Selbsthilfeinitiativen wie Dorf- oder Stadtteilläden werden durch die beschriebene vermeintliche Bürokratie von Verbandspflichtmitgliedschaft und Prüfungspflicht von der Rechtsform Genossenschaft vielfach abgeschreckt. Sie entscheiden sich daher oft für andere Unternehmensformen, die allerdings für die konkreten Belange vielfach nicht passgenau sind. Keinem, dem an kooperativem Wirtschaften gelegen ist, kann dies gefallen.<sup>326</sup>

Entscheidend ist, dass Selbsthilfeinitiativen gerade in genossenschaftlicher Rechtsform erfolgreich und rechtssicher möglich sind! Denn gerade die genossenschaftliche Rechtsform ist vom Gesetzgeber explizit dafür vorgesehen, den gemeinschaftlichen Vereinscharakter mit wirtschaftlicher Kooperation zu verknüpfen.

So fordert die SPD-Fraktion ihrem Antrag vom 20. November 2012<sup>327</sup> dass, in Anlehnung an die Kriterien der EU-Microrichtlinie, eine neue Gruppe sogenannter Kleinstgenossenschaften eingeführt wird, die zwei der drei Schwellenwerte Bilanzsumme 350.000 Euro, Nettoumsatzerlöse 700.000 Euro sowie mehr als 10 Mitarbeiter nicht überschreiten.<sup>328</sup> Sie sollen Erleichterungen dergestalt in Anspruch nehmen können, als dass sie vom Verzicht der Erstellung eines Anhangs befreit sind, die Gliederungstiefe im Jahresabschluss verringern können, ihren Jahresabschluss nicht veröffentlichen brauchen und von der Pflichtprüfung befreit sind.

Auch der Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN<sup>329</sup> zielt auf die EU-Microrichtlinie ab. In Erweiterung des SPD-Antrags wird zusätzlich

die Befreiung von der Lageberichterstattung gefordert. Daneben soll der Mitglieder- und Gläubigerschutz dergestalt sichergestellt werden, als dass die Befreiungsmöglichkeit an die Bedingung geknüpft wird, die Buchführung und Jahresabschlusserstellung an den zuständigen Prüfungsverband zu übertragen. An der Gründungsprüfung ist in jedem Falle festzuhalten. Weiterhin wird gefordert, die Schwellenwerte für die kleinen Genossenschaften, welche die Erleichterung der Nicht-Prüfung des Jahresabschlusses, sondern lediglich der prüferischen Durchsicht, in Anspruch nehmen können, auf 4,84 Millionen Euro Bilanzsumme und 9,68 Millionen Euro Umsatzerlöse zu erhöhen.

Auch die Fraktion DIE LINKE fordert die Bundesregierung auf, einen Gesetzesentwurf vorzulegen, durch den kleine Genossenschaften von Pflichtprüfungen, ggf. unter bestimmten Auflagen für die Satzung, befreit werden.<sup>330</sup>

Es bleibt abzuwarten, ob und wie eine Umsetzung dieser Forderungen noch durch die alte Bundesregierung vorgenommen wird.

### **5.1.3 Die chronische Unterfinanzierung: Ohne Geld ist alles Nichts**

Auch wenn die Genossenschaft erfolgreich gegründet ist wird es zunächst nicht allen Betroffenen finanziell möglich sein, eine sofortige Mitgliedschaft zu einzugehen – und das, obwohl sie von der genossenschaftlichen Leistung direkt profitieren. Gerade die Selbsthilfeeinitiativen aus der Arbeitslosigkeit heraus verfügen beispielsweise über nur wenig Eigenkapital. Andere Initiativen leiden unter Kapitalmangel, weil die Mitglieder vielleicht doch nicht ganz das nötige Interesse zeigen und aus diesem Grund nur wenig Geld zur Verfügung stellen.<sup>331</sup> Der durchschnittliche Geschäftsanteil bei Gründung ist typischerweise sehr niedrig, zusätzliche freiwillige Anteile können aus finanziellen Gründen von den Betroffenen oft nicht gezeichnet werden. Da auch die Gründungsmitglieder vielfach nicht über Anteile in einem niedrigen zweistelligen Bereich hinauskommen<sup>332</sup>, ist eine Unterkapitalisierung häufig schon vorprogrammiert. Dies hat wiederum Auswirkungen auf den Business-Plan und kann damit zu einem entscheidenden K.o.-Kriterium für die Rechtsform Genossenschaft werden.

Neben dem Geschäftsguthaben der Gründungsmitglieder kommt es also darauf an, weitere Finanzierungsmittel zur Stärkung der Haftungsmasse zu beschaffen. Diese können sein:

- Die grundlegende Entscheidung, ob auch investierende Mitglieder zugelassen werden sollen; falls ja, das Gewinnen von investierenden Mitgliedern.
- Die Möglichkeit der Einbringung von Sacheinlagen (die allerdings regelmäßig wiederum einer prüferischen Wertermittlung unterzogen werden müssen und damit zum Ressourcenabfluss führen).
- Die Stille Beteiligung von privaten Investoren.
- Die Möglichkeit der Übernahme freiwilliger Anteile durch solvente Mitglieder.
- Die Eruierung weiterer Finanzierungsmodelle mit Verband, Banken und Beratern.

Die Gründungsinitiative muss dabei eine Gratwanderung gehen: Eine Genossenschaft, welche ja ihre Mitglieder explizit fördern will, um diesen Förderzweck zu erreichen sich aber überwiegend Nicht-Mitglieder suchen muss, handelt nicht im genossenschaftlichen Sinne.<sup>333</sup> Erst mit einer soliden und branchenüblichen Eigenkapitalausstattung ist es der Genossenschaft möglich, Fremdmittel für ihre Unternehmensfinanzierung zu erhalten. Da in der Praxis allerdings die Möglichkeiten der Eigenkapitalgenerierung rasch an ihre Grenzen stoßen, sehen auch die Banken ihren (subjektiven!) Beleihungsspielraum vielfach als so gering an, dass eine Kreditgewährung in der benötigten Höhe dennoch nicht zustande kommt (vom langwierigen Bürokratismus und den damit verbundenen Hoffnungen und Enttäuschungen einmal ganz abgesehen!)<sup>334</sup>

Dargestellt werden kann das Geschäftsmodell ggf. nur mit einer wesentlichen Cofinanzierung durch Fördermittel seitens der öffentlichen Hand. Vorausgesetzt, solche Mittel sind für das konkrete (genossenschaftliche!) Geschäftsmodell überhaupt verfügbar (und den Gründern auch bekannt), stellen sich im Weiteren die Fragen nach ihrer Art und Herkunft (Mittelgeber), ihrer Höhe und dem konkreten Zeitraum der Bereitstellung. Sofern es sich nicht um nicht rückzahlbare Zuschüsse handelt, müssen künftige Kapitaldienstzahlungen eingeplant werden. Auch öffentliche Mittel sind in ihrer Beantragung und Abruf zum konkret benötigten Termin mit einigem

administrativen Aufwand verbunden. Um hier die optimalen Möglichkeiten zu nutzen, sind professionelle Gründungsberater unerlässlich, welche sich wiederum häufig mit der Rechtsform nicht auskennen oder diese aus reinem Eigeninteresse nicht ins Spiel bringen wollen (drohen doch mit Gründung künftige Beratungsaufträge an den Genossenschaftsverband abzufließen).

Die Finanzierung schließen letztlich weitere Leistungen ab, ohne deren positive Wirkung auf den Cashflow das genossenschaftliche Geschäftsmodell ansonsten oftmals gar nicht darstellbar wäre, z. B.:

- Die kostengünstige Überlassung von Geschäftsräumen oder sonstigen Flächen.
- Die Überlassung von Betriebsmitteln wie Computern, Bürogeräten oder Einrichtungsgegenständen.
- Die Aufträge seitens der Geschäftspartner und der öffentlichen Hand oder die durch Kooperation mit anderen Genossenschaften und genossenschaftsfreundlichen Unternehmen erhaltenen Aufträge.
- Durch die Vorfinanzierung von Aufträgen durch die Kunden.
- Durch weitere betriebswirtschaftliche Optimierungen der Mittelbindung, welche allerdings regelmäßig auch externen Beratungsbedarf fordern.
- Durch die ehrenamtliche Tätigkeit der Mitglieder.

Gerade letzter Punkt ist zentral für die weitere operative Tätigkeit der Genossenschaft.

#### **5.1.4 Basisdemokratie: Die spezifischen Probleme von Selbsthilfe und Selbstverwaltung**

Wie jedes andere Unternehmen wird auch eine Genossenschaft regelmäßig arbeitsteilig organisiert sein. Dabei sind Verwerfungen zwischen dem Selbstverständnis ihrer Mitglieder und dem Tagesgeschäft zwangsläufig vorprogrammiert.

Um aber im genossenschaftlichen Sinne erfolgreich zu sein, gilt: Leitende Aufgaben und ausführende Aufgaben („Häuptlinge“ und „Indianer“) müssen wie selbstverständlich nebeneinander stehen, unabhängig der



Höhe eingebrachter Kapitalanteile, Bildungsstand oder Qualifikation. Idealismus und Engagement sind die Basis, auf welcher sich das Tagesgeschäft aufbauen muss. Die Bewältigung der operativen Tätigkeit benötigt, wie in jedem anderen Unternehmen auch, erfahrene Persönlichkeiten sowohl mit ausgewiesenen Fach-, als auch mit fundierten Führungsqualitäten. Gerade Letztere sind in selbstverwalteten Unternehmen aber vielfach nur unzureichend ausgeprägt und – von zumindest anfänglicher – Unerfahrenheit der Kollegen, welche nun plötzlich „Manager“ sind, geprägt.

Noch mehr als andere Rechtsformen erfordert demnach die Genossenschaft ausgewiesene soziale Kompetenzen. Zur Erinnerung: Das Demokratieverständnis der Genossenschaften beruht auf dem Kopfprinzip – egal ob es dabei um Führung, Prozesse, Aufgaben, Entlohnung oder Gewinnverteilung geht! Nur wenn diese Basisdemokratie tagtäglich aufs Neue gelingt, beschränkt sich die Beteiligung der Mitglieder nicht mehr nur auf Teilhabe am Kapital und Erfolg, sondern auch an demokratischer Unternehmensmitbestimmung und echter Partizipation an der Willensbildung.<sup>335</sup>

Gerade in einer Produktivgenossenschaft können basisdemokratische Strukturen das Tagesgeschäft lähmen und Entscheidungen unnötig in die Länge ziehen, auch ohne dass diese dadurch eine bessere Qualität erlangen würden.<sup>336</sup> Die Selbstverwaltung kann sich dann schnell als Belastung erweisen und die Mitglieder überfordern. Die Frage nach der Ausgestaltung der Aufbauorganisation und dem Führungsstil und die damit verbundenen Probleme nach verantwortungsgerechter Bezahlung stellen bei gleichen Stimmrechtsanteilen der Mitglieder die wohl größte Herausforderung dar. In der Praxis finden sich dazu Modelle, welche eine Mitgliedschaft an die erreichte Qualifikation oder die Dauer der Betriebszugehörigkeit koppeln. Zur Finanzierung des Geschäftsanteils können Ansparmodelle eine Überlegung sein. Unstreitig ist aber: Je größer das Unternehmen ist, desto schwieriger dürfte eine selbstverwaltende Organisationsstruktur sein.<sup>337</sup>

Um die knappen finanziellen Mittel im operativen Geschäft möglichst sparsam und zielbezogen einzusetzen, sind gerade Selbsthilfeeinrichtungen in einem hohen Maß auf ehrenamtliche Arbeit angewiesen. Diese ist zwar gesellschaftlich wertvoll, gerade wenn sie sichtbar auf dem sozialen Sektor geleistet wird. Sie wird aber den engagierten Menschen seitens der Ge-

sellschaft kaum gedankt, oftmals von der Öffentlichkeit indifferent gesehen und als selbstverständlich erachtet oder gar als ‚Privatvergnügen‘ abgetan. Gerade bei Genossenschaftsgründungen trifft dies besonders auf die Rolle der Promotoren zu. Da bei Genossenschaften gerade keine Beteiligung am inneren Wert stattfindet<sup>338</sup>, kann es hier zu Enttäuschung und Frustration bei den besonders Engagierten kommen, bis hin zur Resignation oder auch der Aufopferung. Je mehr Beteiligte also Aufgaben übernehmen, umso größer ist auch eine breit gestreute Identifikation. Krisen und Konflikte, gerade in der Anfangszeit, lassen sich so besser bewältigen.<sup>339</sup>

Auf der anderen Seite stehen vielfach Nutznießer der genossenschaftlichen Leistung, die überhaupt keine Mitglieder sind, entweder weil sie dazu aufgrund körperlicher Einschränkungen oft gar nicht (mehr) in der Lage sind oder weil sie aus finanziellen Gründen eine Mitgliedschaft nicht darstellen können (bzw. mangels Motivation u. U. auch gar nicht eingehen wollen). Diese Problematik trifft speziell häufig für Arbeitslosengenossenschaften zu, die mit dem Ziel der Wiedereingliederung der Menschen in den Arbeitsmarkt gegründet wurden.<sup>340</sup>

Die Praxis zeigt auch, dass eine Begründung der Mitgliedschaft noch kein Garant für einen tatsächlichen Zahlungsmittelzufluss darstellt. Bleiben die Mitglieder die Einzahlung auf ihren Geschäftsanteil schuldig, dann führt auch ein konsequentes Einfordern seitens der Genossenschaft aufgrund der sozialen Situation der Mitglieder vielfach nicht zum Erfolg. Letztlich bleibt dann zum Ausschluss keine andere Alternative.<sup>341</sup> Wenn es die Genossenschaft in solch belastenden Situationen nicht schafft, schnell externe Zahlungsmittel zuzuführen (was, wenn keine Mittel der öffentlichen Hand mehr ausgereicht werden<sup>342</sup>, letztlich nur noch durch Fördermitglieder gelingt), dann muss sie ihre Tätigkeit zwangsläufig einstellen. Kompensierende Leistungen wie die verbilligte Überlassung von Räumlichkeiten oder von Betriebsmitteln und auch eine ehrenamtliche Arbeit sind in einer manifesten Liquiditätskrise in ihrer Wirkung nicht mehr ausreichend.

## **5.2 Ein Zwischenfazit: Die Risiken der genossenschaftlichen Ausrichtung**

Die vergangenen Ausführungen haben gezeigt: Eine gelungene Genossenschaftsgründung ist zwar ein solides Fundament, aber dennoch kein

Garant für eine wirtschaftliche und wirtschaftsdemokratische operative Tätigkeit.

Auch schafft und sichert die Rechtsform Genossenschaft für sich allein noch keine nachhaltigen Arbeitsplätze. Wie bei jeder anderen Rechtsform auch ist die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Geschäftsmodells die Voraussetzung, um am Markt erfolgreich, zumindest auskömmlich und kostendeckend, bestehen zu können. Mangelnde Produktivität kann durch demokratische Entscheidungsprozesse nicht ausgeglichen werden. Der Bürde von Unterkapitalisierung und ständiger Insolvenzgefahr bei Aufnahme der Tätigkeit verbunden mit den Problemen der Selbstverwaltung folgen im operativen Geschäft bald die nächsten Schwierigkeiten: Es müssen ausreichend Deckungsbeiträge erzielt werden, um Löhne und Gehälter finanzieren zu können. Und diese stellen gerade im Dienstleistungsbereich und bei der Übernahme ‚einfacher‘ Tätigkeiten mit geringer Wertschöpfung den wesentlichen Kostenfaktor dar.

Noch nicht auf ihren Märkten etablierte Genossenschaften haben vielfach Probleme, eine ausreichende Wertschöpfung zu generieren. Sie müssen sich zunächst ein Kundenpotenzial gegenüber ihrer Konkurrenz aufbauen, was häufig wiederum nur über den Preis gelingen wird. Mit den Kunden müssen entsprechende Aufträge möglichst mittel- und langfristige abgeschlossen werden. Bei einfachen Dienstleistungen stehen Genossenschaften dabei vielfach in Konkurrenz zur Schattenwirtschaft, was zusätzliche Schwierigkeiten in der Mitarbeiterrekrutierung bringen kann.<sup>343</sup> Für Erweiterungsinvestitionen in den Geschäftsbetrieb fehlen die nötigen finanziellen Mittel, ein organisches Wachstum bleibt schwierig und wird häufig nicht erreicht.

Man könnte argumentieren, dass diese Problematik auf alle Gründer und auf jegliche Rechtsform zutrifft. Genossenschaften sind allerdings davon stärker betroffen. Auf die Schwierigkeiten beim Zugang zu Fördermitteln wurde bereits hingewiesen, ebenso auf die genossenschaftsspezifischen Gründungs- und Folgekosten. Die Unterkapitalisierung trifft neue Genossenschaften demnach in weitaus höherem Masse als Unternehmen anderer Rechtsform, besonders dann, wenn es sich um Genossenschaften mit sozialem Förderauftrag handelt. Hier besteht die Gefahr, dass sich ein Teufelskreis in Gang setzt, der letztlich zum Scheitern des genossen-

schaftlichen Geschäftsmodells führt. Überschattet von einer kritischen Ertragslage verzichten die sich engagierenden Personen auf Entgelt und bringen ihre Arbeitskraft ehrenamtlich ein. Häufig fehlen ihnen aber kaufmännische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, was dazu führt, dass die Arbeiten bis hin zur Selbstaussbeutung, aber dennoch ineffizient und letztlich fehlerhaft erledigt werden. Aus anfänglichem Idealismus werden bei ausbleibender Anerkennung und fehlenden materiellen Anreizen zunehmend psychische Belastungen.

Die Wirtschaftlichkeit ihres Geschäftsbetriebs vorausgesetzt, ist eine Genossenschaft dann überlebensfähig, wenn es ihr gelingt, ihre langfristige Leistungsfähigkeit nach innen und nach außen aufrecht zu erhalten. Spätestens wenn die Mitglieder und Verantwortlichen ihr Persönlichkeitsinteresse in Krisensituationen dauerhaft nur noch außerhalb der Genossenschaft suchen, innerlich kündigen und den Nutzen der Genossenschaft nicht mehr erkennen lassen, lässt sich eine Neujustierung regelmäßig nur noch über einen materiellen Ausgleich oder eine radikale Reorganisation wieder herstellen.<sup>344</sup> Allerdings kann es dafür dann schon zu spät sein.

### **5.3 Genossenschaftsgründungen: Chancen und Reformüberlegungen**

Die positive Rolle der Genossenschaften in unserem Wirtschaftssystem sollte die politische Verantwortung Tragenden dazu bewegen, die Rahmenbedingungen für genossenschaftliches Wirtschaften zu verbessern. Die nachfolgenden Forderungen erfolgen dabei mit dem Ziel, den wirtschaftlichen Ordnungsrahmen so zu gestalten, dass die Genossenschaft überhaupt eine faire Chance hat, als reale Alternative gegenüber anderen Rechtsformen wahrgenommen werden zu können. Erst unter diesen Voraussetzungen kann es ihr möglich werden, eine entscheidende Rolle in einer wirtschaftsdemokratischeren Ausrichtung nach der Krise wahrzunehmen und ihre Stärken und Vorteile bewusst auszuspielen.

Genossenschaften sind in der Gesellschaft vielfach noch wenig bekannt, und auch immer noch mit Vorurteilen belastet. Hier gilt es, die genossenschaftlichen Ideen und Werte der breiten Öffentlichkeit publik zu machen. Keinesfalls dürfen Genossenschaften gegenüber anderen

Rechtsformen benachteiligt werden. Dazu sind folgende Ansätze denkbar:

- Ein klares Bekenntnis zur Förderungswürdigkeit der Rechtsform. Genossenschaften brauchen keine Besserstellung, jedoch eine Gleichbehandlung mit anderen Rechtsformen.
- Existenzgründungsberatungen, zumindest die der öffentlichen Hand, müssen die Rechtsform gleichberechtigt und als echte Wahlalternative zu anderen Formen anbieten. Hierzu sind sie vielfach zunächst selbst erst zu befähigen.
- Der Abbau von Gründungshemmnissen und Überregulierungen gegenüber anderen Rechtsformen in jeglicher Form.<sup>345</sup>
- Eine stärkere Berücksichtigung in Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, beginnend in der Verankerung in den Lehrplänen von allgemeinbildenden Schulen über die Einrichtung eigener Lehrstühle und Forschungsgebieten zum Genossenschaftswesen in den Hochschulen bis hin zu einer breiten und kontinuierlichen Informations- und Bildungsoffensive.
- Das bewusste Herausstellen der genossenschaftlichen Werte und Alleinstellungsmerkmale.

Klarzustellen gilt: Genossenschaften brauchen keine Vorzugsbehandlung. Aber sie brauchen Regelungen, die sie auf gleiche Augenhöhe mit den anderen konkurrierenden Unternehmen setzen. Das erkannte schon die EU-Kommission in 2004.<sup>346</sup>

### **5.3.1 Chancengleichheit herstellen: Ein klares Bekenntnis zur Förderungswürdigkeit der Rechtsform**

Obwohl einzelne Landesverfassungen (z. B. Bayern, Hessen, Bremen) die Absicht zur Förderung von Genossenschaften explizit vorschreiben, so beschränkt sich doch eine staatliche Förderung der Rechtsform fast ausschließlich, wenn überhaupt, auf eine rein ideelle Förderung. Im Unterschied zu manchen anderen europäischen Staaten wie z. B. Frankreich oder Italien, Schweden oder auch Großbritannien werden in Deutschland weder Genossenschaften selbst, noch deren Verbandsstrukturen finanziell seitens des Staats gefördert. Das Gleiche gilt für genossenschaftliche Pilotprojekte und Gründungsberatung.<sup>347</sup> Wo kann also wirksam angesetzt werden?

Vorab ist zu konstatieren: Die gezielte finanzielle Förderung der Rechtsform durch den Staat widerspricht dem Gedanken der genossenschaftlichen Selbsthilfe und birgt immer die Gefahr einer Instrumentalisierung der Rechtsform durch die Politik. Andererseits ist aber auch, wie im folgenden dargelegt wird, eine Diskriminierung der Genossenschaft gegenüber anderen Rechtsformen auf breiten Feldern zu beobachten, die freilich auch nur unvollständig dargestellt werden kann. Die Bundesregierung bleibt zuvörderst aufgefordert, das Mengengerüst aus ihrer Sicht aufzuzeigen und darzulegen, wo Genossenschaften gegenüber anderen Rechtsformen eine Benachteiligung erfahren.<sup>348</sup>

Zentrale Forderung stellt dabei die Gleichbehandlung von Genossenschaften mit anderen Rechtsformen dar, welche in erster Linie beim Zugang zu Fördermitteln gewährleistet werden muss. Insbesondere müssen die Förderungen für eine Existenzgründung gleichberechtigt auch für kollektive Formen zugänglich sein.<sup>349</sup> Die Vorstellung, dass nur die Unternehmer wirtschaftlich leistungsfähig sein können und daher auch individuell zu fördern seien (gemäß der Maxime: „Wir-eG“ statt „Ich-AG“)<sup>350</sup> muss aus den ideologischen Köpfen verbannt werden. Denn ein Verzicht auf die spezielle Förderung von Genossenschaften lässt gerade solche Chancen sträflich ungenutzt, die darin liegen, dass sich Menschen zur Befriedigung ihrer wirtschaftlichen Bedürfnisse in einem Kollektiv zusammenschließen und daraus in ihrer Summe leistungsfähiger zu sein vermögen.<sup>351</sup>

Wenn aber überhaupt konkrete Förderprogramme für Genossenschaften bestehen, dann sind sie meist zu starr und unflexibel, zeitlich begrenzt oder nur auf bestimmte Regionen oder Tätigkeitsfelder begrenzt; in den häufigsten Fällen passen sie gar nicht auf eine genossenschaftliche Ausrichtung.<sup>352</sup> Andere diskriminieren sogar bewusst die Rechtsform.<sup>353</sup> So werden Genossenschaftsgründer alleine schon dadurch benachteiligt, dass sie nur unter großen Schwierigkeiten oder überhaupt keine Gründungsförderung erhalten, weil die bekannten Förderprogramme der KfW auf die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit durch einen einzelnen Unternehmensgründer abzielen.

Noch Ende der 1980er Jahre gab es in vielen Bundesländern Förderprogramme zu Gunsten selbstverwalteter Betriebe, zumindest aber eine Of-

fenheit allgemeiner Förderprogramme für solche Betriebe. Heute wird arbeitslosen Menschen, die ihre Existenzgründung in genossenschaftlicher Form betreiben wollen, der Gründungszuschuss verweigert, weil sie in einer Genossenschaft nicht sozialversicherungsrechtlich selbstständig tätig werden können. Damit entfallen auch der Beratungskosten- und der Eingliederungszuschuss. Und auch die interne Finanzierungsquelle über Darlehen ihrer Mitglieder ist Genossenschaften aufgrund bankenrechtlicher Bestimmungen nur schwierig möglich, was eine Schwarmfinanzierung gerade für die Kultur- und Kreativwirtschaft oder für bürgerliche Selbsthilfe deutlich erschwert.<sup>354</sup> Um nicht unter die Finanzdienstleistungsaufsicht zu fallen, dürfen Mitgliederdarlehen nur unter strenger Nachrangabrede aufgenommen werden. Ebenso überzogen ist auch, dass zwar Genussscheine ausgegeben werden dürfen, die Genossenschaft dann aber unter die Prospektpflicht fällt.<sup>355</sup>

Auch die EU betonte schon im Jahr 2004 die Schwierigkeiten, welche Genossenschaften bei der Kapitalaufnahme haben und welche ursächlich darauf zurückzuführen sind, dass Kreditinstitute und Gesetzgeber keine oder nur unzureichende Kenntnis über die Eigenschaften der kooperativen Form von Unternehmen besitzen. Was die Bereitstellung öffentlicher Finanzmittel anbelangt so forderte die EU-Kommission schon seinerzeit die Mitgliedstaaten auf, dafür Sorge zu tragen, dass die Maßnahmen zur Förderung der Unternehmensfinanzierung auch von Genossenschaften in Anspruch genommen werden können – und auch für diese geeignet sind.<sup>356</sup>

Schätzungsweise 1.200 bis 1.800 Förderprogramme von Bund, Ländern und EU für Gründungen und allgemeine Unternehmensfinanzierung sind momentan auf dem Markt. Dazu kommen in Deutschland rund 200 Vergabestellen, von denen die KfW die Größte darstellt. Es ist schwierig, hier nicht den Überblick zu verlieren. Und ohne die (kostenpflichtige) Hilfe von Fördermittelberatern geht es u. U. kaum, zumal auch die Hausbanken über in Frage kommende Zuschüsse, die nicht zu ihrem originären Geschäftsfeld gehören, vielfach nicht Bescheid wissen.<sup>357</sup>

Auf Genossenschaften zugeschnittene Programme müssen daher aufgelegt, publik gemacht und zielgerichtet bereitgestellt werden. Sie sind auf folgende Ansätze hin auszulegen:



- Existenzgründungsdarlehen nicht nur für Einzelpersonen, sondern auch für kollektive Formen; konkret zur Kompensation von genossenschaftsspezifischen Gründungskosten wie Gründungsprüfung, Ausgestaltung der Satzung oder Geschäftsplanung. Existenzgründungen in genossenschaftlicher Rechtsform müssen in vergleichbarer Weise wie andere Unternehmensformen gefördert werden.
- Zuschüsse zur Beratung für die Gründung selbst und für die Aufbau-phase.
- Fördermittel für Aktivitäten hinsichtlich einer genossenschaftlichen Unternehmensnachfolge zur Sicherung von Arbeit und Beschäftigung, da gerade ein Wechsel in die Rechtsform Genossenschaft zusätzliches Kapital erfordert.
- Fördergelder zur Finanzierung solcher Aufgaben, ohne die der Geschäftsbetrieb der Genossenschaft nicht betrieben werden kann (beispielsweise zur Erlangung sozialer Fähigkeiten oder kaufmännischer und wirtschaftlicher Kenntnisse für die verantwortlichen Organe).
- Fördermittel für den professionellen Anstoß und die Begleitung von bürgernahen Gründungsinitiativen sowie für genossenschaftliche Kultur- und Kreativunternehmer, z. B. über die Bereitstellung von Bundes- und Landesmitteln und/oder aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) oder in Verbindung mit anderen konkreten Förderprogrammen wie Soziale Stadt o. ä.<sup>358</sup>
- Gleichstellung der Förderbedingungen von Genossenschaften, die soziale Aufgaben erledigen, mit denen von staatlichen und kirchlichen sozialpolitischen Institutionen.
- Steuerliche Regelungen, die dem Fördergedanken nicht gegenläufig sind. Hierzu gehören nach der Öffnung des Genossenschaftsgesetzes auf kulturelle und soziale Zwecke auch die Fragen nach einer möglichen Gemeinnützigkeit. Gerade Genossenschaften, in denen sich bürgerliches Engagement abbildet, muss auch der Zugang zur steuerlichen Gemeinnützigkeit erleichtert werden.<sup>359</sup>
- Weitere staatliche Anreize mittels indirekter Förderung (wie verbilligte Mieten oder Pachten für die Geschäftsräume, bevorzugte Vergabe von Aufträgen, weitgehende Versorgung mit Gütern oder weiteren Dienstleistungen o. ä.) im Sinne der Subsidiarität.

Eine nachdenkenswerte Alternative stellt in diesem Zusammenhang auch die Gründung von expliziten Risikokapitalgesellschaften zur Förderung

von genossenschaftlichen Initiativen dar, beispielsweise zur Vergabe von Krediten zur Finanzierung von Belegschaftsinitiativen. Als Vorbild können hier Mikrokreditprogramme, wie sie in Schwellenländern zur Armutsbekämpfung eingesetzt werden, dienen und die z. B. von der Oikocredit, einer international tätigen Genossenschaft mit Sitz in den Niederlanden, bereitgestellt werden.<sup>360</sup> Über solche Mikrokredit- oder Crowdfundingmodelle den Weg in die kollektive Selbstständigkeit zu fördern (z. B. zur Finanzierung der Übernahme von Geschäftsanteilen), wäre in der Tat lohnenswert weiter zu verfolgen, können sie doch gerade auch denjenigen Menschen, die in prekären Verhältnissen leben, einen Zugang zum Wirtschaftsleben verwirklichen, ohne dabei an der Idee der Ich-AG, dass jeder Einzelne sich selbst aus seiner Lage befreien kann, anzuknüpfen. Weiterhin können über Mikrokreditprogramme auch kleine Einzelunternehmer bei vorübergehenden finanziellen Engpässen unterstützt werden, gerade dann, wenn ein solcher Kleinkredit aufgrund der mit ihm verbundenen überproportionalen administrativen Kosten für die Geschäftsbanken nicht lukrativ ist. Ein Beispiel dafür stellt die Nordhand eG dar, welche Unternehmen in Dortmund hier passgenau unterstützt.<sup>361</sup>

Doch nicht nur die öffentliche Hand, auch andere Stellen sind aufgefordert, sich für die Förderung Genossenschaft noch stärker zu engagieren und entsprechende Angebote bereit zu stellen. Hierzu gehören in erster Linie die bereits am Markt etablierten Genossenschaften des Bankensektors. Diese sind einerseits für die Fremdfinanzierung von neuen genossenschaftlichen Betätigungsfeldern prädestiniert und deshalb zu einer effizienten und rationellen Kreditabwicklung aufgefordert. Andererseits, und das zeigen gerade die Energiegenossenschaften oder das im Exkurs 11 beschriebene Beispiel hessnatur / hnGeno deutlich, sind immer mehr verantwortungsbewusste Bürgerinnen und Bürger auch von sich aus selbst bereit, in soziale und nachhaltige Projekte zu investieren und dafür bewusst auf andere an kurzfristiger Kapitalrenditenmaximierung orientierte Anlagen zu verzichten.

Festzuhalten bleibt: Für die Konzipierung externer Förderkonzepte kann man auf die Erfahrungen der Vergangenheit aufsetzen und auch an diejenigen anderer Länder anknüpfen. Vieles spricht dafür, eine Förderung wettbewerbsgerecht anzulegen und sektorspezifisch auszugestalten und sich dabei an eindeutigen gesellschaftlichen Zielvorstellungen zu orien-

tieren.<sup>362</sup> Diese könnten beispielsweise der demografische Wandel, die Einsparung fossiler Brennstoffe oder die Benachteiligung von sozialen Randgruppen sein.

### **5.3.2 Rechtsformcharakter betonen: Auch die Verbände sind gefragt**

Die genossenschaftliche Pflicht- und Gründungsprüfung haben sich bewährt. Sie sind die wesentliche Ursache für die Krisenresistenz der Rechtsform und gewährleisten den Schutz der Mitglieder und Gläubiger. Sie stellen sicher, dass sowohl Risiken als auch Abweichungen und Entfremdungen vom Förderauftrag zu einem sehr frühen Zeitpunkt erkannt werden. Die Genossenschaftsverbände sind aufgrund ihres umfangreichen Know-hows und ihrer Verbundenheit mit den genossenschaftlichen Werten als Berater und Partner der einzelnen Genossenschaften unentbehrlich.<sup>363</sup>

Beratung und Prüfung sind mit der genossenschaftlichen Rechtsform untrennbar verzahnt. Die Genossenschaftsverbände bieten ihren Mitglieds-genossenschaften laufende betriebswirtschaftliche, Steuer- und Rechtsberatung an – und das im Vergleich zum Markt gerade auch zu auskömmlichen Preisen. Und im Gegensatz zu anderen Gesellschaften erhält die Genossenschaft durch die Prüfung weitere und zusätzliche Leistungen. Der betreuungsorientierte Prüfungsansatz hilft, rechtzeitig noch entsprechende Handlungsspielräume zu nutzen, um eine manifeste Krise oder gar eine Insolvenz abzuwenden. Wichtig ist aber die Berücksichtigung der individuellen Leistungsfähigkeit ihrer Mitgliedsgenossenschaften, welche die Verbände und Prüfungsverbände noch stärker als bislang einbeziehen müssen.

Weil die Kosten für Pflichtmitgliedschaft und gesetzliche Prüfung gerade kleine und kleinste Genossenschaften leicht in finanzielle Schwierigkeiten bringen können, ist es wichtig, Verbandsleistungen zielbezogen und gemäß individueller finanzieller Leistungsfähigkeit der Mitgliedsgenossenschaften bereitzustellen. Nur so kann der gesetzliche Beratungsauftrag auch den Mitgliedern Früchte bringen. Eine generelle Befreiung bestimmter Genossenschaften von der Prüfung oder der Verzicht von der Pflichtmitgliedschaft im Prüfungsverband sind dagegen tendenziell dem Genossenschaftsgedanken abträglich, würde dies doch zu einer gewissen

Beliebigkeit führen und gerade den Grundgedanken des betreuungsorientierten Prüfungsansatzes konterkarieren. Deswegen kann hier gerade keine Benachteiligung gegenüber anderen Rechtsformen wie der GmbH oder der Unternehmergesellschaft gesehen werden, vielmehr sind bei der Genossenschaft die Belange der Mitglieder in besonderem Maße zu berücksichtigen.

Genau darin liegt auch der gesetzlich gewollte Unterschied zur allgemeinen Abschlussprüfung von Kapitalgesellschaften, denn anders als diese ist die genossenschaftliche Verbandsprüfung nicht auf werkvertragliche Gewinnerzielung, sondern auf vereinsrechtliche Kostendeckung angelegt und stellt damit eine gemeinsam finanzierte, kollektive Selbsthilfemaßnahme<sup>364</sup> und auch Selbstkontrolle aller angeschlossenen Genossenschaften dar.

Die genossenschaftlichen Prüfungsverbände dürfen ihre Beratungsaufgaben nicht zur Gewinnerzielung, sondern müssen sie mit dem Ziel der Förderung der Mitglieder betreiben. Sie finanzieren sich neben der Einzelberechnung von Leistungen zu einem bedeutenden Teil aus Mitgliedsbeiträgen. Um den kleinen und kleinsten Genossenschaften gerade im Sinne der genossenschaftlichen Solidarität entgegen zu kommen, wäre die Quersubvention eine Möglichkeit, die Mitgliedsgenossenschaften gemäß ihrer jeweiligen Leistungsfähigkeit zu beteiligen. Eine Abstimmung untereinander und eine Einheitlichkeit im Vorgehen der regionalen Einzelverbände tut hier sicher Not.

Daneben bleiben die Verbände aufgefordert, die aktuelle politische Debatte konstruktiv im Sinne der genossenschaftlichen Werte weiterzuführen. Eine zielführende und rechtssichere Lösung kann dabei letztendlich nur im Genossenschaftsgesetz selbst liegen.<sup>365</sup>

Darüber hinaus wirken auch strenge formale Vorgaben der Kammern für eine Gewerbeausübung als Gründungshindernis für eine genossenschaftliche Gewerbeausübung, zum Beispiel der Meisterzwang im Handwerk.<sup>366</sup> Hier gilt es, eine für alle Interessen akzeptable Lösung zu finden. Im Gesamtzusammenhang können sicherlich auch die Regelungen in anderen Ländern richtungweisend und diskussionswürdig sein.

### 5.3.2.1 Exkurs 13: Abbau von Überregulierung – Zwei aktuelle Beispiele

Momentan sind gerade die Kredit- und die Agrargenossenschaften in ihrem Wirken konkret von einer Überregulierung der genossenschaftlichen Rechtsform betroffen, welche, sofern nicht abgemildert, absehbar drastische finanzielle Auswirkungen auf das Geschäftsmodell der beiden Bereiche und im weiteren auch auf die Gesellschaft haben werden.

Wie bereits dargestellt stellen die örtlichen Volks- und Raiffeisenbanken die Funktionsfähigkeit des Finanzsystems und die Kreditversorgung des Mittelstands sicher und konzentrieren sich dabei gerade auf solche Finanzprodukte, die von der Allgemeinheit überwiegend benötigt und in Anspruch genommen werden (im Wesentlichen die Entgegennahme von Kundeneinlagen und die Kreditvergabe an private und gewerbliche Kunden in der Region). Aus strukturellen Gründen ist auf der Deutschlandkarte naturgemäß eine hohe Bandbreite zwischen den einzelnen regionalen Volks- und Raiffeisenbanken festzustellen.

Auf der einen Seite, mitunter fusionsbedingt, sehr große Kreditgenossenschaften, andererseits aber, gerade in abgelegenen ländlichen Regionen kleine und kleinste Institute in denen gerade der persönlichen Beziehung die entscheidende Bedeutung zukommt.<sup>367</sup> Fakt ist aber auch: Aufgrund zunehmender Regulierungswut und damit verbundener Bürokratie schaffen es kleine Kreditgenossenschaften kaum noch, den immer weiter ausufernden und auf die Belange globaler Finanzkonzerne zugeschnittenen, Anforderungen zu genügen. Fusionen und Zusammenschlüsse mit anderen Kreditgenossenschaften werden damit unumgänglich, mit der Folge, dass daraus große Marktgenossenschaften resultieren, in denen die genossenschaftlichen Werte und persönlichen Beziehungen immer mehr aufweichen. Letztlich unterscheiden sich diese genossenschaftlichen Großbanken kaum noch von ihren Wettbewerbern, den Sparkassen und Privatbanken, und der ursprüngliche Genossenschaftsgedanke wird immer weniger erkennbar.

In diesem Zusammenhang ist es unverständlich, dass einerseits international tätige Privatbanken einen Großteil des deutschen Bankenmarkts dominieren, die Finanzaufsichter aber damit beschäftigt sind, Institute wie

die Volks- oder Raiffeisenbanken über Gebühr zu kontrollieren. Allein 23 Prozent der aggregierten Bilanzsumme aller deutschen Geldhäuser entfallen auf die Deutsche Bank, aber nur vier Prozent der Finanzaufsichter bei Bundesbank und BaFin kümmern sich um den Marktführer, so die Angaben des BMF.<sup>368</sup> Seit der Finanzkrise sind die Regelwerke regelrecht explodiert, wobei eine Differenzierung nach den unterschiedlichen Geschäftsmodellen der Banken und den damit verbundenen verschiedenartigen Risiken nicht erfolgt. Vielmehr gelten die gleichen Anforderungen für alle, welche die Kapazitäten gerader kleinerer Institute zu einer Belastungsprobe werden lassen.<sup>369</sup>

Fraglich ist, ob die Kreditgenossenschaften ihrer Kreditversorgung an die Realwirtschaft im Zuge der momentan in der Diskussion stehenden Basel III-Regelungen<sup>370</sup> künftig noch in gewohntem Umfang nachkommen können – und das paradoxerweise vor dem Hintergrund, dass der Nutzen für die Klientel nur sehr begrenzt sein dürfte. Bis zum Jahr 2019 werden sich die Mindestkapitalanforderungen schrittweise mehr als verdoppeln.

Fakt ist: Die geplante Regulierung ist auf internationale Großbanken zugeschnitten, welche sich über den Kapitalmarkt refinanzieren und entsprechend Risiken an den Finanzmärkten eingehen. Das traditionelle Geschäftsmodell der Kreditgenossenschaften ist hingegen risikoarm. Zudem werden durch die Vernetzung des kreditgenossenschaftlichen Sektors untereinander und eine hohe Transparenz die Risiken in engen Grenzen gehalten. Ein kreditgenossenschaftlicher Sicherungsfonds sorgt zudem für zusätzlichen Anlageschutz der Kundeneinlagen. Analog einer Versicherung zahlen die genossenschaftlichen Institute in einen Topf, der vom BVR verwaltet wird. Mittels gestaffelter Beitragszahlungen erhalten die Banken einen Anreiz, ein eher risikoarmes Geschäft zu betreiben. Wenn alle Banken aufsichtsrechtlich nun „über einen Kamm geschoren“ werden, ohne deren Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen und nach dem jeweiligen individuellen Risiko einzuordnen, dann werden gerade die regional agierenden Genossenschaftsbanken übermäßig belastet. Es droht die Gefahr, dass sich die Kredite an die Realwirtschaft verteuern oder eine Kreditvergabe ins Stocken gerät. Festgestellt werden kann: Schon die Hinterlegung von Bankaktiva durch risikogewichtetes Eigenkapital nach den noch aktuell gültigen Bestimmungen aus Basel II konnte die Finanzkrise nicht verhindern. Vielmehr wurden die Komplexität der

Regulierung sowie die Intransparenz noch erhöht und belasten in ihrer realwirtschaftlichen Auswirkung speziell die KMU. Gerade für den genossenschaftlich orientierten Banksektor sind daher einfache und klare Kapitalregeln zu fordern. Denn vermehrte Berichts-, Dokumentations- und Meldepflichten lassen sonst die Verwaltungsausgaben immer weiter steigen und belasten damit gerade kleine Banken überproportional.<sup>371</sup>

Gelingt das nicht, wird die Fusionswelle im kreditgenossenschaftlichen Sektor weiter fort dauern und neben der Rechtsform selbst auch der kreditwirtschaftliche Bereich weiter geschwächt. Eine Bankfiliale, die Sicherheit, Vertrauen und Nähe gibt, wird abgewertet, die Bank verliert Ansehen und Kunden – und das in Zeiten eines demografischen Wandels, in denen die persönliche Kundenbetreuung vor Ort zunehmend notwendiger werden wird (Anm.: Zumal mit beratungsintensiven Produkten, beispielsweise im Rahmen der Altersvorsorge oder der privaten Vermögensverwaltung, auch in wesentlichem Umfang ein Neugeschäft generiert werden kann). Das kann nicht im Sinne der europäischen Finanzhüter sein.

Auch ein weiteres deutsches Genossenschaftskonstrukt ist auf internationaler Ebene kaum bekannt und führt letztlich zur Gefährdung des Geschäftsmodells. Für die Landwirtschaft sehen die Pläne der EU vor, die Direktzahlungen für landwirtschaftliche Großbetriebe nach dem Jahr 2013 stufenweise zu kürzen und zu deckeln. Davon sind die Agrargenossenschaften besonders betroffen, würde das doch ihre finanziellen Ressourcen zur Aufrechterhaltung dörflicher Infrastruktur merkbar einschränken und daneben auch Wettbewerbsverzerrungen hervorrufen. Die EU will wirtschaftlichen Großbetrieben in Zukunft mehr Eigenständigkeit abverlangen und die hierdurch eingesparten Mittel vermehrt kleinen Betrieben und der Förderung von Forschung und Innovation zu Gute kommen lassen. Dabei wirken Agrargenossenschaften zwar zunächst wie Großbetriebe, dennoch bestehen sie in der Realität aus vielen kleinen Familienbetrieben. Klarzustellen ist: Agrargenossenschaften sind Mehr-Familien-Betriebe und keine Großagrarier, wie sie offensichtlich die EU-Kommission vor Augen hat. Die Besonderheiten der Agrargenossenschaften bedürfen der ausdrücklichen Interessenvertretung von Politik und Praxis in Brüssel. Ihre spezielle Situation muss über Sonderregelungen angemessen



berücksichtigt werden.<sup>372</sup> Explizit fordert die Partei DIE LINKE daher auch, Diskriminierungen von Agrargenossenschaften in der deutschen Agrarpolitik zu verhindern sowie die Besonderheiten der Agrargenossenschaften als Produktivgenossenschaften analysieren zu lassen. Eine Evaluierung zum Erhalt von Arbeitsplätzen und zur Bewahrung einer breiten Eigentumsstreuung wird eingefordert.<sup>373</sup>

### **5.3.3 Die Akzeptanz und Attraktivität steigern: Ein Auftrag für Schule und Hochschule**

Um sich überhaupt mit dem genossenschaftlichen Werten identifizieren zu können, ist es notwendig, über sie Bescheid zu wissen. Ein weit verbreitetes Bewusstsein in der Gesellschaft über die herausgehobene Situation von Genossenschaften in einer sozialen Marktwirtschaft stützt das Demokratieverständnis und die Gemeinschaftsverbundenheit.<sup>374</sup> Folgerichtig fordert auch die Fraktion DIE LINKE, mit den Ländern zu vereinbaren, dass in der schulischen, beruflichen und universitären Bildung Genossenschaften in ihrer besonderen Rechtsform und den damit verbundenen Aspekten einer Mitgliedschaft gleichberechtigt berücksichtigt werden und anwenderorientiertes Wissen über Genossenschaften vermittelt wird.<sup>375</sup>

Wirtschaftliche Aktivitäten müssen sich immer auch an grundlegenden Werten und in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung messen lassen. Und dies kommt in den Lehrplänen der allgemeinbildenden staatlichen Schulen regelmäßig zu kurz oder findet überhaupt nicht statt. Positive Beispiele sind selten.<sup>376</sup> Die klassische betriebswirtschaftliche Ausbildung in der Hochschule stellt Shareholder-Value und Renditemaximierung in den Mittelpunkt allen ökonomischen Handelns. Den genossenschaftlichen Werten und der Rechtsform insgesamt kommt allenfalls eine untergeordnete Rolle zu. Vertiefungen, sofern sie überhaupt angeboten werden, sind vornehmlich auf die großen Fördergenossenschaften bezogen.<sup>377</sup> Alles andere sind erfreuliche Ausnahmen, die aber für die Masse künftiger Manager kaum interessant sind! Genossenschaftliche Pflichtvorlesungen wären jedoch gerade in der Hochschulausbildung für künftige Juristen und Ökonomen essenziell. Zudem würde eine europaweite Vernetzung einen sehr nützlichen Erfahrungsaustausch ermöglichen.<sup>378</sup>

Klarzustellen ist: Die Frage nach neuen ethischen Maßstäben und Alternativen im Zuge von mehr Wirtschaftsdemokratie und übertriebener Shareholder-Value-Orientierung wird an den Hochschulen beantwortet. Doch solange dort noch immer die neoliberalen Theorien im Vordergrund stehen, kann das nicht gelingen.<sup>379</sup> Kooperationsökonomie und Genossenschaftslehre müssen in die betriebswirtschaftliche Ausbildung weitaus stärker einfließen. In der akademischen Lehre wird die Beschäftigung mit einer besonderen Kooperationsökonomie derzeit quasi als überflüssig erachtet. Damit übersehen oder ignorieren die Hochschullehrer, dass es bei Unternehmen mit dem Zweck der Förderung von Mitgliedern oder Nutzern (wie Genossenschaften, gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, Non-Profit-Organisationen) besondere Managementprobleme gibt, die sich von denen gewinnorientierter Unternehmen signifikant unterscheiden. Auch findet die genossenschaftsbezogene Forschung und Lehre durchweg nicht über spezialisierte, der Genossenschaftsforschung gewidmete Lehrstühle, sondern nur durch sogenannte „An-Institute“ an den jeweiligen Hochschulen statt, welche in den meisten Fällen mehrheitlich bis ausschließlich von der genossenschaftlichen Wirtschaft (Verbänden, Primär-genossenschaften) getragen werden. Damit bleiben Kooperationsökonomie und Genossenschaftslehre aber immer vom individuellen Interesse des Hochschullehrers abhängig. Notwendig wäre also ein weitaus höheres öffentliches Engagement, durch gezielte Verankerung der Thematik in Forschung und Lehre. Es gilt heute mehr denn je, ein überzeugendes Konzept einer besonderen genossenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre zu entwickeln und es in der Praxis umzusetzen. Darüber hinaus müssen die Rechtsform auch in den Berufsexamina für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer eine deutliche Aufwertung finden, sind sie doch später wesentliche Akteure bei Beratung und Gründung.

Vielen Entscheidungsträgern, die heute als Externe aus rein fachlichen Gründen in genossenschaftlichen Führungspositionen eingestellt werden, fehlt es an einem ausgeprägten Genossenschaftsbewusstsein. Hieraus resultieren Anforderungen an die Personalentwicklung, in welche sich auch die Verbände verstärkt einbringen müssen.<sup>380</sup> Über zielbezogene, möglichst auch internationale Fortbildungen und Abschlüsse im Genossenschaftsmanagement müssen konkret die Weichen für den Führungsnachwuchs gestellt werden.

Genossenschaftliche Forschung und Lehre an den Hochschulen darf sich nicht nur auf die Fördergenossenschaften konzentrieren, gerade Neugründungen außerhalb der traditionellen Bereiche sind auch in der Wissenschaft zu thematisieren und auf ihre politische und soziologische Dimension zu untersuchen. Denn eine sozialreformerische Ausrichtung, die auch den Anspruch einer Demokratisierung der Wirtschaft anstrebt, wird bislang nur unzureichend untersucht. Insofern wären gerade auch diejenigen Bereiche der Wirtschaft künftig vertieft zu analysieren, in denen ein eher produktivgenossenschaftliches Wirtschaften Erfolg versprechend sein könnte.<sup>381</sup>

Ein weiterer Ansatzpunkt sind bereits die Allgemeinbildenden Schulen. Hier gilt es, in den Lehrplänen bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt die Weichen zu stellen. Ökonomie darf nicht als persönliche Erfolgsmaximierung begriffen werden, sondern muss den Nutzen für die Gemeinschaft in den Vordergrund stellen. Wirtschaftliche Zusammenhänge müssen unter ihren sozialen und ökologischen Folgen dargestellt werden, parallel sind soziale Kompetenzen der Schüler zu entwickeln und zu fördern. Der demokratische Umgang untereinander ist die wesentliche Erfolgsgrundlage einer Genossenschaft. Je früher bereits diese Werte in frühkindlicher Erziehung und Schulbildung verankert werden, desto mehr können sie sich später in betrieblichen Zusammenhängen entfalten, indem demokratische Partizipation vor ökonomische Modelle und Shareholder Value gestellt werden.

Wirtschaftliche Grundlagen werden in der Schule aber heute nicht in eigenen Unterrichtsfächern gelegt, sondern stattdessen in Projekten oder Wahlfächern vermittelt. Und hier betreiben finanzkräftige deutsche Unternehmen und die Wirtschaftsverbände gezielte Lobbyarbeit mittels Sponsoring von reihenweise ungefilterten Unterrichtsmaterialien und Produkten oder Börsenspielen, die vermeintlich neutral aus der Praxis berichten. Stattdessen wird unter diesem Deckmantel eine wirtschaftsliberale Weltanschauung in die Köpfe der Schüler infiltriert, welche einseitig die Vorzüge eines schlanken Staats betont, ohne auch die Gegenposition zu erwähnen, geschweige diese objektiv abzubilden.<sup>382</sup> Ökonomie beschäftigt sich jedoch nicht nur mit Kapitalakkumulation und -verwertung, sondern auch mit seinem Ausfluss von Nutzen an die Allgemeinheit. Das heißt nicht, dass in Fächern, die die geistig-

moralische Grundhaltung der Schüler prägen, keine Einflussnahme von außen auf die Meinungsbildung genommen werden soll. Jedoch muss eine Objektivität gewährleistet werden, was vor allem eine kritische Durchsicht und Bewertung der Unterrichtsmaterialien bedarf. Doch die kann regelmäßig nur über ausgebildete Wirtschaftslehrer erfolgen, an denen es aber noch viel zu oft mangelt. Wenige hilfreiche Materialien gibt es, aber es fehlt ihnen an Bekanntheit. Sie müssen weiter verbreitet und genutzt werden.<sup>383</sup> Hier müssen sich die Verbände, aber auch andere gesellschaftliche Gruppen, wie beispielsweise Gewerkschaften, noch weit-aus stärker als bisher einsetzen.

Ein gutes Beispiel, die genossenschaftlichen Werte bereits in den Lehrplänen der allgemeinbildenden Schulen zu verankern und damit die Rechtsform zu befördern, stellen die sogenannten Schülergenossenschaften dar. Sie agieren auf realen Märkten, haben aber keine eigene Rechtspersönlichkeit, sondern sind schulische Veranstaltungen. Vorreiter ist das Bundesland Niedersachsen, wo es seit dem Jahr 2006 im Zuge eines Modellprojekts „Nachhaltige Schülergenossenschaften“ zu den ersten Gründungen kam. Die Ansätze für solche, von Schülerinnen und Schülern eigenverantwortlich geführte und auf den genossenschaftlichen Prinzipien beruhenden, Schülerunternehmen sind vielfältig: Die Reparatur von Fahrrädern, das Herstellen von Möbeln, der Verkauf von Büromaterialien, der Betrieb von Schülercafés oder Teestuben bis hin zu Cateringdienstleistungen und der Sicherstellung eines Essensangebots in Form eines Mittagstischs für die Schüler. Gerade Letzteres kann heute in vielen Fällen nicht mehr profitabel erbracht werden und wurde damit an so machen Schulen bereits eingestellt. Ein durch die Tätigkeit erwirtschafteter Überschuss fließt regelmäßig über Dienstleistungen und somit nutzerorientiert an die Schüler zurück. Positiv ist ebenfalls zu erwähnen, dass die Begleitung und Patenschaft regelmäßig über etablierte Genossenschaften sowie eine Revision durch den Prüfungsverband erfolgt. Unternehmensgründung, Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsideen in kooperativer Ausgestaltung und unter weitgehend eigener Leitung und Verantwortung erfahren die Schüler so am praktischen Beispiel.<sup>384</sup> Und das stärkt einerseits die Motivation und erleichtert die berufliche Orientierung, andererseits fördert es die Werte von demokratischem Handeln und Solidarität, konkret wesentliche Erfolgsvoraussetzungen auch für eine spätere Berufsausbildung.

Zu fordern bleibt, solche Schülergenossenschaften in einen größeren Zusammenhang zu stellen und als einen eigenen Bildungsbaustein einzuordnen. Die genossenschaftlichen Werte können nur dann überzeugend vermittelt werden, wenn der individuelle und unmittelbare Mehrwert genossenschaftlich organisierter Schülerfirmen gegenüber anders strukturierten Formen deutlich wird. Eine bundesweite Ausweitung der von den Genossenschaftsverbänden mitgetragenen Kampagne für Genossenschaften als Schülerfirmen unter dem Titel „Geno@school“ könnte hier neue bildungspolitische Anstöße geben.<sup>385</sup>

#### **5.3.4 Genossenschaftliche Werte festigen: Anforderungen an Verbände und Berater**

Die genossenschaftlichen Prüfungsverbände bieten etablierten Genossenschaften ein fundiertes Beratungs-Know-how an. Für Gründungsinitiativen gilt das allerdings bisweilen nur eingeschränkt. Neue Genossenschaften passen mit ihren Geschäftsideen mitunter nicht in die konventionellen Schablonen der Verbände oder erfahren Ablehnung aufgrund ihrer mangelnden Kapitalstruktur. Möglicherweise sind Neugründungen auch wegen des damit verbundenen höheren Beratungsaufwands nicht immer lukrativ. Hier sind die Verbände aufgefordert, die Herausforderungen anzunehmen und die Betreuung von Neugründungen nicht aus reinen Kostengründungen zu vernachlässigen. Vielmehr müssen sie aktiv zur Förderung der Attraktivität der Rechtsform in der Gesellschaft beitragen. Durch aktive Lobbyarbeit auch für neue genossenschaftliche Formen und Ausprägungen lassen sich auch ihre Werte langfristig in der Öffentlichkeit verankern.

Dies gilt insbesondere für die Gruppe der Sozialgenossenschaften. Wissenschaft, Verbände und Genossenschaftspraxis dürfen diese nicht als einen eher ‚sozialreformerischen Ballast‘ begreifen und stattdessen primär und explizit die partikularen Interessen ihrer mächtigen Marktgenossenschaften vertreten. Genossenschaften sind gegenüber anderen Unternehmensformen immer auch Wertgemeinschaften und verfolgen Ziele, die über die rein ökonomisch begründeter Zielsetzung hinausgehen. Sie haben eine Doppelnatur, sie sind sowohl Wirtschafts- als auch Sozialorganisationen, wobei in Letzterer viel stärker auch die besonderen Interessen der Mitglieder verfolgt werden. Und diese können nicht nur

ökonomisch, sondern auch politisch, kulturell oder sozial motiviert sein. Aufgrund des demografischen Wandels werden die Sozialgenossenschaften zwangsläufig weitere Bedeutung gewinnen und benötigen deshalb die uneingeschränkte Unterstützung. Auch die ursprünglichen genossenschaftlichen Werte zeigen sich gerade in der Solidarität mächtiger Gruppen gegenüber Schwächeren.

Konkret geht es also darum, dass die genossenschaftlichen Werte wieder, bzw. stärker in den Verbänden verinnerlicht werden müssen, damit daraus der sich wandelnden Genossenschaftslandschaft Rechnung getragen werden kann. Hierzu sind die Verbände selbst, aber auch ihre Mitglieder, aufgefordert, neuen Formen aufgeschlossen gegenüber zu stehen und auch finanzielle Mittel für sie vorzusehen.

Daneben muss die Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Rechnungs- und Prüfungswesens vorangetrieben werden. Leitlinien dürfen hier nicht ausschließlich die internationalen Rechnungslegungs- und Prüfungsstandards sein. Vielmehr muss der genossenschaftliche Förderzweck stärker als bisher in die Prüfung einbezogen werden. Genossenschaftlicher Erfolg macht sich nicht primär an irgendwelchen aus der Ertragslage abgeleiteten Renditekennzahlen fest. Erfolg im genossenschaftlichen Sinne bemisst sich stattdessen an der Erfüllung des jeweiligen Förderauftrags – und damit an der Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Lage der Mitglieder. Und diese Erfolgsgröße ergibt sich nicht, zumindest nicht direkt, aus dem Jahresabschluss, sondern daraus, zu welchem Grad die Mitglieder ihre Ziele verwirklicht sehen. Eine solche Berichterstattung könnte beispielsweise über Förder- und Sozialbilanzen erreicht werden, an welchen im Weiteren auch genossenschaftliche Zielvereinbarungen mit dem Vorstand ansetzen könnten. Hierzu bedarf es nicht nur der weiteren konzeptionellen Arbeit in den Verbänden, sondern auch einer klaren Positionierung gegenüber dem Standardsetter (IDW) im Sinne der tatsächlichen Notwendigkeiten, Abstufungen und Grenzen einer genossenschaftlichen Rechnungslegung und Prüfung.

In diesem Zusammenhang kann die Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Prüfungswesens und der Offenlegungsverpflichtung auch Ausstrahlung auf andere Unternehmensformen, insbesondere auf Kapitalgesellschaften haben. In eine aussagekräftige Berichterstattung gehören neben rein betriebswirtschaftlichen Kennzahlen auch Aussagen zu

Nachhaltigkeit, zum Gemeinwohlbeitrag und zu den sozialen und ökologischen Folgen des jeweiligen unternehmerischen Wirtschaftens. Die verpflichtende Berichterstattung der Unternehmen, insbesondere die der kapitalmarktorientierten internationalen Konzerne, nimmt in einem unverhältnismässig hohen Ausmaß stetig zu, allerdings nicht im Sinne einer auch am Gemeinwohl orientierten Bilanz. Anstatt die breite und vom wirtschaftlichen Handeln betroffene Öffentlichkeit mit klaren Informationen reinen Wein einzuschenken, stellt die Berichterstattung der Unternehmen immer mehr den Investor und Aktionär in den Mittelpunkt jeglicher Betrachtung. Die Folge ist, dass diese Informationsverpflichtungen irgendwann auch KMU und Genossenschaften treffen.<sup>386</sup> Allenfalls für große, international agierende Marktgenossenschaften können diese Regelungen noch passend sein, für den Mittelstand und erst Recht die ‚normale‘ Primär-genossenschaft sind sie überbordend, nicht passgenau und verschlingen ihre zudem knappen Ressourcen.

Wie dargestellt spielt in Konzepten einer künftigen Unternehmensausrichtung die genossenschaftliche Rechtsform kaum eine Rolle. Externe Unternehmensberater schrecken, wohl aus Kosten-Nutzen-Überlegungen oder aus Unkenntnis, von einer Gründungsberatung zurück. Möglicherweise bestehen auch Ängste, dass bei einer Empfehlung der Rechtsform diese später als Kunde verloren geht (weil sie sich dann ja notwendigerweise den Verbänden zuwendet). Die Folge ist, dass Gründungsberatungen behindert, verzögert und auch abgelehnt werden. Hier muss dringend Know-how aufgebaut und wirksam gegen-gesteuert werden. Auch die Verbände sind aufgefordert, sich hier noch weiter nach außen zu öffnen und die Kooperation mit externen Beratern zu suchen. Nur wenn die Beratung auf eine breitere Basis gelegt wird, kann sich der Genossenschaftsgedanke in der Öffentlichkeit wirksam entfalten.

Auch im Rahmen der arbeitsorientierten Beratung durch die Gewerkschaften und ihre arbeitnehmerorientierten externen Berater spielt die Alternative Genossenschaft bislang keine Rolle. Bei existenzbedrohenden Unternehmenskrisen sollten die Chancen und Möglichkeiten für eine Belegschaftsinitiative stets parallel zur Suche nach externen Investoren mit angedacht werden. Nach § 92a BetrVG unter aktiver Beteiligung der Belegschaft erstellte Alternativkonzepte zur Beschäftigungssicherung kön-



nen hierzu Möglichkeiten erörtern und Handlungsansätze aufzeigen. Belegschaftsinitiativen scheitern in der Praxis auch deshalb, weil bei plötzlichem Abspringen eines geplanten Investors unter einem hohen Zeitdruck keine tragfähigen Unternehmenskonzepte aus der Belegschaft mehr erstellt werden können. Hier gilt es, bereits im Vorfeld tätig zu werden und entsprechende Modelle zu konzipieren.

Neben den genossenschaftlichen Verbänden sind auch Industrie- und Handelskammern und Bildungseinrichtungen wie zum Beispiel die Volkshochschulen<sup>387</sup> zu einer aktiven Förderung des Genossenschaftsgedankens aufgefordert.<sup>388</sup> Und nicht zuletzt können und müssen Gewerkschaften für arbeitsmarktpolitische Ziele die genossenschaftlichen Werte und Ideen aktiv vorantreiben.<sup>389</sup>

## **6. Perspektive: Einbindung der Genossenschaften in ein wirtschafts-demokratisches Gesamtkonzept**

Globalisierung und Internationalisierung haben mit ihrer wachsenden Mobilität von Arbeit und Kapital, neuen Technologien und einem zunehmend vom realen Wirtschaftsprozess abgekoppelten Finanzkapital zu einer Finanz- und Wirtschaftskrise globalen Ausmaßes geführt. Im Kern einer wirtschaftspolitischen Debatte im Zuge dieser Krise muss jetzt vorrangig stehen, wie überzogene Renditeerwartungen und Finanzkapitalismus mittels nachhaltiger und demokratischer Elemente endlich wirkungsvoll eingedämmt werden können.

Allerdings hat der Prozess der Globalisierung auch dazu beigetragen, historisch gewachsenen wirtschaftlichen und sozialen Strukturen endgültig ihre Grundlage zu entziehen. In dieser Gemengelage rücken Genossenschaften vermehrt in den Fokus. Mit ihren Eckpfeilern von Gleichheit, Gerechtigkeit und Solidarität verkörpern sie eine demokratische Ausrichtung von vornherein. Sie können und sollten daher eine wichtige Rolle spielen und in die entstandenen Lücken eintreten. Damit würden sie eine deutliche Aufwertung erfahren. Allerdings dürfen sie auf diesem Weg nicht alleine gelassen werden. Und deutlich ist herauszustellen: Genossenschaften sind keine Lückenbüßer! Genossenschaften sind zwar prädestiniert, unterstützende Leistungen anzubieten, keinesfalls darf aber der Staat aus seiner Verantwortung entlassen werden.

Zu konstatieren bleibt aber auch: Die Rechtsform der Genossenschaft hat sich im Laufe ihrer Entwicklung deutlich gewandelt. Der Globalisierung geschuldet hat sich ihr rechtlicher Rahmen immer mehr dem internationaler Konzerne angenähert. Dass dieser Rahmen aber Neugründungen im Rahmen von Bürger- oder Belegschaftsinitiativen oder im sozialen Umfeld überfrachtet, dürfte unzweifelhaft sein. Eine Rückbesinnung auf die eigentlichen Werte ist jetzt erforderlich.

### **6.1 Konjunkturrückgang und Krisen: Genossenschaften zeigen sich stabil**

Rückblickend kann man ohne Umschweife zusammenfassen, dass sich in der letzten Wirtschafts- und Finanzkrise die deutschen Genossenschaften als ein stabilisierender Faktor erwiesen haben. Das ist nicht verwunderlich und liegt in der Rechtsform begründet; auch das ist sicher unstrittig. Genossenschaften orientieren sich an langfristigen und nachhaltigen Geschäftsmodellen anstatt an kurzfristiger Rendite und Shareholder-Value.

Betrachtet man beispielhaft die Kreditgenossenschaften, dann ist das Geschäftsmodell des genossenschaftlichen Finanzverbundes als einziger Pfeiler des deutschen Bankwesens weitgehend skandalfrei durch die Wirtschaftskrise gekommen. Eine genossenschaftlich organisierte Bank kann es sich gerade nicht leisten, dubiose Zweckgesellschaften außerhalb ihrer Bilanz zu gründen oder zweifelhafte Anlageprodukte zu verkaufen. Durch die Identität von Mitglied und Gesellschafter würde die Bank damit letztlich ihren Shareholdern nur schaden. Stattdessen nehmen sich die Kreditgenossenschaften auch weiter aktiv ihrer Finanzierungsfunktion für den regionalen Mittelstand an.

Diese Stabilität setzte sich auch im von der europäischen Schuldenkrise geprägten Jahr 2011 fort. Hier konnten die Kreditgenossenschaften zu soliden Finanzierungsbedingungen beitragen und erhöhten ihre Kreditvergabe um 4,5 Prozent auf 425 Milliarden Euro, im Wesentlichen verwendet für Kredite an den Mittelstand, den Wohnungsbau und an Privatpersonen. Hinzu kam die starke Einlagenentwicklung. Die Kundengelder stiegen im Jahr 2011 um mehr als 17 Milliarden Euro auf 524 Milliarden Euro an. Dies führte zu einem Anlageüberhang von 100

Milliarden Euro, womit sich auch das Risiko der Refinanzierung somit für die Kreditgenossenschaften aktuell nicht stellt. Dass sie zudem ihren Mitgliedern eine lukrative Anlageform bieten, zeigt die durchschnittliche Dividende aller Genossenschaftsbanken von 5,4 Prozent im Jahr 2011. Auch wenn die Kreditgenossenschaften im internationalen Vergleich aufgrund ihres Risikomodells niedrigere Gewinne erzielen; sie zeigen sich im Gegenzug doch deutlich krisenresistenter als andere Banken und Kreditinstitute. Insofern kann also das deutsche Modell der Kreditgenossenschaften auch international als Vorbild dienen.<sup>390</sup>

Sicherlich erwartet jedes Mitglied eine wie auch immer geartete Beteiligung am Erfolg seiner Genossenschaft. Aber niemand würde auch nur auf die Idee kommen, eine Eigenkapitalrendite von 25 Prozent dabei noch als angemessen zu empfinden. Insofern kann gerade die Krisenresistenz der Genossenschaftsbanken ein Leuchtturm für neue Genossenschaftsgründungen sein und zur Wiederentdeckung dieser Organisationsform beitragen.<sup>391</sup> Diese Ehre ist aber auch Verpflichtung zugleich.

Daneben entwickeln sich die Neugründungen nunmehr seit mehreren Jahren erfreulich. Losgelöst von Schulden-, Finanz- und Wirtschaftskrise gilt: Ein solides Geschäftsmodell schützt die Mitglieder grundsätzlich in Krisenzeiten. So bieten beispielsweise Wohnungsgenossenschaften Schutz vor feindlichen Übernahmen oder vor Privatisierung durch feindliche Investoren oder Heuschrecken. Die Mitglieder bestimmen selbst über die Strategie und die Zukunft ihrer Genossenschaft.

Zu vergessen ist aber nicht, dass sich Genossenschaften, um erfolgreich zu sein wie jedes andere Unternehmen auch, tagtäglich neu auf ihren Märkten behaupten müssen. Dabei steigt auch für Genossenschaften der Kapitalbedarf in Abhängigkeit davon, wie und in welchem Umfang Wachstum generiert werden soll. Weil die Rechtsform aber für vom Shareholder Value getriebene Investoren unattraktiv ist, müssen zur Finanzierung Wege gefunden werden, ohne dabei die genossenschaftlichen Grundsätze und den Fördergedanken zu verwässern. Kritisch wird es dann, wenn die Ausrichtung auf die Mitgliederförderung verloren geht und das Nicht-Mitgliedergeschäft in den Vordergrund tritt.

## 6.2 Ein Mehr an Wirtschaftsdemokratie: Die Rolle der Genossenschaften im Rahmen der Gesamtwirtschaft

<sup>392</sup>Die rechtsformspezifischen Merkmale von Genossenschaften sind in der Tat geeignet, nicht nur volkswirtschaftlichen, sondern auch gesellschaftlichen Mehrwert zu generieren. Die regionale Verbundenheit und die Bindung an ihre Mitglieder bringen Geschäftsmodelle hervor, welche im Vergleich zu Unternehmen anderer Rechtsformen bodenständiger und nachhaltiger sind.<sup>393</sup> Und sie machen stabiler gegenüber Konjunkturschwankungen und Krisen. Doch bei aller Anerkennung gerät oft in Vergessenheit, was die Rechtsform in ihrem Kern ausmacht: Die deutschen Genossenschaften sind ihrem jeweiligen Förderauftrag und damit primär dem Wohl ihrer Mitglieder verpflichtet. Damit dieser Auftrag erfolgreich gelingen kann müssen sich Genossenschaften, wie alle anderen Wirtschaftssubjekte auch, tagtäglich auf ihren jeweiligen Märkten behaupten. Neben dem betriebswirtschaftlichen Anspruch eines profitablen, zumindest auskömmlichen, Wirtschaftens bleibt hier doch immer die effiziente Erfüllung des Förderzwecks die zentrale Messgröße. Die Interessen der Mitglieder stehen damit eindeutig im Vordergrund. Weil diese aber tendenziell mittel- und langfristig orientiert sind, sind schnelle Kapitalverwertung und kurzfristige Renditemaximierung einem genossenschaftlichen Wirtschaften abträglich. Daneben zeigt sich in der für die Genossenschaft typischen Selbstverwaltung ihr Demokratieverständnis: Genossenschaften werden von ihren Mitgliedern in Eigenregie geführt, womit gegenseitige Solidarität und Einstehen für den Anderen verbunden sind. Dieser Grundgedanke widerspricht übertriebener Profitmaximierung und Übervorteilung wirtschaftlich Schwächerer. So die Intention des Gesetzgebers.<sup>394</sup> Dennoch darf nicht übersehen werden: Ohne Genossenschaften sähen in Deutschland Handwerk, Landwirtschaft, aber auch kommunale Leistungen oder die Versorgung mit sicherem und bezahlbarem Wohnraum gewiss anders aus. Gerade wirtschaftlich erfolgreiche Fördergenossenschaften bewirken häufig auch eine gesamtgesellschaftliche Ausstrahlung. Sie sichern Arbeitsplätze in ihrer Region und steigern die lokale Wertschöpfung. Ihre Tätigkeit generiert positive externe Effekte, die im Weiteren eine dem Allgemeinwohl dienende Wirksamkeit zur Folge haben können.<sup>395</sup> Trotz ihres noch immer zumeist wirtschaftlichen Förderzwecks sind damit die Genossenschaften in Deutschland nicht nur Akteure des Marktes, sondern auch der Zivilgesellschaft.

Ebenfalls nicht absprechen lässt sich, dass jeder Fördergenossenschaft Strukturen, Werte und Funktionsweisen inhärent sind, die auch sozialreformerischen Charakter aufweisen.<sup>396</sup> Kern eines jeden genossenschaftlichen Wirtschaftens bilden die an den jeweiligen Förderzweck orientierten demokratischen Eigentums- und Kontrollstrukturen. Und die Gesetzesnovelle 2006 hat ausdrücklich klargestellt, dass der Förderzweck nicht nur aus rein wirtschaftlichen Interessen besteht, sondern auch soziale und kulturelle Zwecke verfolgen kann.

Seit etwa der Jahrtausendwende finden sich nennenswerte genossenschaftliche Neugründungen gerade solchen in Feldern, die bislang kaum mit der Rechtsform in Verbindung gebracht wurden – wie etwa dem Energiebereich, im Handwerk oder im kommunalen Sektor. Hier liegen auch die Anknüpfungspunkte, welche sukzessive zu einer positiven Besetzung der Rechtsform in der Öffentlichkeit beitragen. Gerade auch deshalb, weil diese neuen Genossenschaften ihre Stärken in solchen Bereichen zeigen, in denen gesellschaftliche Interessen gestützt werden.<sup>397</sup>

Sie liegen da, wo sich der Staat aufgrund rückläufiger Verteilungsspielräume bei steigenden Bedarfen sozialer Absicherung und Erhaltung öffentlicher Infrastruktur zurückzieht und dabei soziale Erfordernisse unberücksichtigt bleiben. Auf der kommunalen Ebene kann eine Genossenschaft im Rahmen der Regionalentwicklung Träger speziell von Leistungen der Daseinsvorsorge und von kulturellen Angeboten sein und so aktiv dazu beitragen, staatliche Leistungen für breite Schichten der Bevölkerung zu sichern.<sup>398</sup> Mit einem direkten gesellschaftlichen Auftrag in Verbindung gebracht werden die sogenannten Sozialgenossenschaften. In ihnen vereinigen sich oftmals ökonomische und soziale Interessen verschiedener Betroffener zu einer Gesamtinteressenlage. Und solche Genossenschaften verfolgen in der Tat neben dem individuellen bewusst auch einen zivilgesellschaftlichen Förderauftrag.<sup>399</sup> Daneben zeigen gerade in jüngerer Zeit Genossenschaftsneugründungen auf dem Gebiet autark agierender Energieerzeugung und -vermarktung eine aufstrebende Tendenz.<sup>400</sup> Auch diese Initiativen haben gesellschaftliche Strahlkraft.

Bei allem aber bleibt dennoch kritisch zu konstatieren: Genossenschaften sind weder Teil des öffentlichen Sektors, noch sind sie für die öffentliche Daseinsvorsorge verantwortlich. Indes: Ein großer Teil von neuen genos-

senschaftlichen Betätigungsfeldern füllt schon heute die Lücken, die der kontinuierlich sinkende Teil der öffentlichen Hand an sozialen und kulturellen Leistungen hinterlässt.

Erfreulich ist, dass auch immer mehr der etablierten, „klassischen“ Genossenschaften ihren Förderauftrag sukzessive auf das gesamtgesellschaftliche Interesse ausweiten. So tragen beispielsweise heute in strukturschwachen Regionen schon eine Reihe von Kredit- und Wohnungsgenossenschaften dazu bei, über Patenschaften und Geschäftsbesorgungen von Dorfläden die Nahversorgung zumindest ein Stück weit aufrecht zu erhalten. In der vermehrten Bereitstellung von geeigneten Wohnungen, Einrichtungen und Dienstleistungen aller Art, nicht nur für den dritten Lebensabschnitt, sondern auch auf berufstätige Familien oder Kinderbetreuung und Pflege spezialisiert, legen Wohnungsbaugenossenschaften heute schon einen immer stärkeren Schwerpunkt. Dennoch: Auf diesem Status quo darf nicht stehen geblieben werden. Noch stärkere Kooperationen werden künftig nötig sein, um die sich wandelnden Bedürfnisse der Mitglieder, welche oftmals aus den sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen resultieren, ausgleichen zu können. Hier sind beispielsweise Wohnungsgenossenschaften aufgefordert, weitere Kooperationen, etwa mit Schüler- und Seniorengenossenschaften, oder auch mit Bürgerstiftungen einzugehen. Gleichzeitig können solche Kooperationen beispielhaft zeigen, wie die Integration von Menschen unterschiedlichen Lebensalters oder Nationalität gelingen kann.<sup>401</sup>

Vielfach unbedacht bleibt, dass Genossenschaften vor dem Hintergrund von Strukturwandel und Globalisierung seit jeher direkt und indirekt dazu beitragen, lokale Arbeitsplätze zu sichern. Mit ihrer tiefen regionalen Verwurzelung stellen sie ein Gegengewicht zur Entvölkerung ländlicher Gebiete dar und fördern damit auch die Entwicklung strukturschwacher Regionen. Die Sicherung von Arbeit und Beschäftigung ist ein Bereich, in dem Genossenschaften künftig eine noch bedeutendere Rolle spielen können. Das gilt gleichermaßen für Arbeitslosengenossenschaften wie auch für Belegschaftsinitiativen bei der Übernahme von Krisenunternehmen aus der Insolvenz. Und auch im Rahmen einer langfristigen Unternehmensnachfolgeplanung können neue Genossenschaften entstehen. Eine (produktiv)genossenschaftliche Ausrichtung wäre naheliegend,

spielt aber in der Praxis keine Rolle. Das verwundert, stellt die Rechtsform doch gerade eine Option zur Sicherung von Standort und Beschäftigung dar. Dabei lassen sich auf der demokratischen Struktur der Rechtsform auch eine Reihe neuer Anknüpfungspunkte, gerade für Gewerkschaften, aufbauen, welche zudem zu einer Wiederannäherung beitragen könnten.<sup>402</sup>

Zu konstatieren bleibt: Genossenschaften stehen für ein demokratisches Miteinander und für ein auskömmliches, nachhaltiges Wirtschaften zur Erfüllung unterschiedlichster Bedürfnisse. Zu beobachten ist, dass diese Wirkung sich erfreulicherweise in neuen genossenschaftlichen Förderaufträgen abseits der traditionellen genossenschaftlichen Sektoren zeigt. In der Vielfalt der Eigentumsformen stellt die Genossenschaft einen zunehmend an Bedeutung gewinnenden Baustein dar.

Der Grundgedanke der Genossenschaften, Wirtschaft solidarisch zu gestalten und dabei die Mitglieder einzubeziehen, ist im Kern ein wirtschaftsdemokratischer Ansatz. Deshalb gilt es, für ihn zu werben, zumal auch die herrschende ökonomische Lehre noch immer von Shareholder-Value und Renditemaximierung dominiert wird. Doch noch ist die genossenschaftliche Forschung traditionell an den Bedürfnissen der liberalen Fördergenossenschaften im Sinne einer speziellen genossenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre orientiert. Eine politische Dimension bleibt damit weitgehend ausgeblendet. Eine sozialreformerische Ausrichtung, die auch den Anspruch einer Demokratisierung der Wirtschaft anstrebt, wird bislang nur unzureichend untersucht. Insofern wären gerade auch diejenigen Bereiche der Wirtschaft künftig vertieft zu analysieren, in denen auch ein eher produktivgenossenschaftliches Wirtschaften Erfolg versprechend sein könnte.<sup>403</sup>

### **6.3 Stärkung der Rechtsform: Mehr Kooperation und Multiplikation**

In einem globalisierten Wettbewerbsumfeld müssen sich Genossenschaften neuen Trends stellen, ohne dabei ihre Stärken zu verspielen. Darin liegt oftmals eine Gratwanderung.

Um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen, wird es für Genossenschaften immer mehr notwendig sein, Kooperationen wie beispielsweise In-



teressenzusammenschlüsse, Allianzen, Netzwerke oder Joint-Ventures einzugehen. Dabei kommt ihnen zu Gute, dass sie diesen Kooperationsgedanken durch die „Hilfe zur Selbsthilfe“ bereits in ihrem Innenverhältnis leben. Im genossenschaftlichen Verbund mit anderen Genossenschaften gilt es jetzt umso mehr, mittels Bündelung unternehmensübergreifender Kräfte entsprechende Vorteile zum Wohle aller Mitglieder zu erreichen. Im Kern heißt das betriebswirtschaftlich nichts anderes, als die bestehenden Wettbewerbsvorteile auszubauen, zumindest aber aufzuwerten. Im Verbund können den Mitgliedern dann neue Vorteile zuteil werden.<sup>404</sup> Dies wird künftig eine zentrale Herausforderung für die Genossenschaften darstellen, wobei eine Notwendigkeit zur stärkeren Kooperationsbereitschaft auf mehreren Ursachen beruht:<sup>405</sup>

- Auf der weiteren Verschärfung des Wettbewerbs.
- Auf dem Wertewandel in der Arbeitswelt und der Gesellschaft.
- Auf den Tendenzen zur Internationalisierung.
- Auf der zunehmenden Komplexität der Leistungsprozesse.
- Auf dem Innovationspotenzial neuer Informations- und Kommunikationstechnologie.
- Auf den günstigen Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit von Unternehmen.

Um sich diesem Trend erfolgreich zu stellen, muss eine Zusammenarbeit von allen Beteiligten aktiv gesucht, erkannt und effizient genutzt werden. Nur so lässt sich gegenüber einem kapitalistisch-egoistisch geprägten Wettbewerbsumfeld ausreichend Handlungsstärke bewahren. Ein Zusammenwirken auf regionaler Ebene kann sich beispielsweise zeigen:

- In der bewussten Zusammenarbeit größerer Genossenschaften mit neugegründeten Kooperativen (z. B. etablierte Wohnungsgenossenschaften, welche an solche bewusst haushalts- und wohnungsbezogene Aufträge) vergeben.
- Durch eine aktivere Zusammenarbeit im Bereich der Finanzierung neuer Genossenschaftsmodelle und Gründungsinitiativen im Sinne der Förderung genossenschaftlicher Werte (hierzu sind gerade die Genossenschaftsbanken besonders aufgefordert).
- Durch die Kooperation mehrerer Genossenschaften zur Übernahme von öffentlichen Vermögen im Rahmen von Privatisierungen.

- Im Rahmen von „Multi-Stakeholder-Genossenschaften“ mittels Zusammenschluss aller betroffenen und interessierten Akteure zur Übernahme von Leistungen, welche die öffentliche Hand aus der Hand gibt. Dies kann beispielsweise für Schulen geschehen, die in Folge dann von Eltern und Lehrern gemeinsam in genossenschaftlicher Selbstverwaltung getragen werden.
- Gleiches ist auch vorstellbar im Bereich der regionalen Gesundheitsversorgung im Zusammenschluss von Leistungserbringern, Kostenträgern, Patienten, Mitarbeitern und Bürgern.<sup>406</sup>
- In der Sicherung der Nahversorgung durch Übernahme von weiteren Patenschaften für Dorfläden oder durch die Bereitstellung günstiger Einkaufskonditionen.
- In der verstärkten Zusammenarbeit etablierter Genossenschaften auch mit Schülergenossenschaften.

Fakt ist: Auch die aktuellen Krisen werden den Megatrend von Globalisierung und Internationalisierung nicht aufhalten lassen. Die Herausforderung wird vielmehr sein, diesen Trend unter den Rahmenbedingungen einer demokratischeren Ausrichtung der Wirtschaft zu zügeln, und ihm sozial gegenzusteuern. Dabei können die Genossenschaften eine gestaltende Rolle spielen, allerdings nicht für sich alleine, sondern in einem starken Verbund, in dem der Gedanke von „Gemeinsam sind wir stark“ in „Gemeinsam sind wir noch stärker“ erweitert wird.

Dennoch muss kritisch konstatiert werden, dass sich heute auch Genossenschaften vielfach nicht mehr dem Trend zum Größenwachstum entziehen können und als erwerbswirtschaftliche Unternehmen versuchen, mit ihrem Geschäftsmodell auch solche Wettbewerbsvorteile zu generieren, die nicht mehr nur mittels internen Wachstums und Kooperation realisiert werden können. Unvermeidlich wird dabei sein, dass Kooperation auch zu Konzentration führen wird (Wachstum durch Fusion). Das ist eine Gratwanderung, birgt es doch die Gefahr der Entfremdung der Mitglieder vom genossenschaftlichen Förderzweck.

Aus diesem Grund muss parallel eine aktive und stetige, stabile Mitgliederentwicklung der Kernpunkt einer jeden genossenschaftlichen Geschäftsführung sein. Förderleistung und Member-Value sind die wesentlichen Wettbewerbsvorteile von Genossenschaften, mit denen sie

sich auf ihren Märkten positionieren und sich erfolgreich gegenüber anderen Rechtsformen abgrenzen. Wenn diese Vorteile ausgehöhlt werden, dann verliert das Genossenschaftsmodell schnell seinen Alleinstellungscharakter. Insofern kommt es entscheidend darauf an, gerade diese Vorzüge zu bewahren und auszubauen.

Genossenschaften werden in ihrem eigenen Sinne immer dann erfolgreich sein, wenn sie die Interessen der Mitglieder in ihren primären Fokus stellen und sich voll und ganz auf ihr Mitgliedergeschäft konzentrieren. Ziel muss sein, alle Mitglieder auch in den Genuss von in der Mitgliedschaft begründeten Member-Value kommen zu lassen.

#### **6.4 Genossenschaften und Solidarische Ökonomie: Eine Rückbesinnung**

Blickt man zurück in die alte Bundesrepublik Deutschland, entwickelte sich Ende der 1960er Jahre aus studentischen Protestaktionen eine neue Alternativkultur mit Wohngemeinschaften und Alternativbetrieben. Und in den 70er und 80er Jahre fällt auf, dass aus der Umwelt- oder Anti-Atom-Bewegung Betriebe im Rahmen einer Selbstverwaltung entstanden, welche von einem von Ökologie und Partizipation geprägten Selbstverständnis geprägt waren. Gelegentlich spielte hier auch die genossenschaftliche Ausgestaltung, konkret in einer Produktivgenossenschaft, eine Rolle. Aus dieser Zeit lassen sich unterschiedliche Ausprägungen und Typen erkennen:

- Kooperationsbetriebe, bestehend aus einem abgegrenzten Kernkollektiv und unter kooperativer Führung.<sup>407</sup>
- Selbstverwaltungsbetriebe, resultierend aus unkonventionellen Beschäftigungsinitiativen, in denen sich betroffene Personen ihre Arbeitsplätze selbst aufbauen (wobei die Rechtsform der Genossenschaft hier keine nennenswerte Rolle spielte).
- Soziabilitätsgenossenschaften, in denen gleichberechtigtes Zusammenarbeiten zum Selbstverständnis gehörte und meist auch das zentrale Gründungsmotiv war, und wo die Werte von Freundschaft und Vertrauen, mit auffälligen Überschneidungen zu Kibbuzideen, einem wirtschaftlichen Erfolg übergeordnet waren (Beispiel: Kommune Niederkaufungen<sup>408</sup>).

- Professionsgenossenschaften, in welchen hingegen gerade die professionelle, zielgerichtete Verwertung im Rahmen einer betrieblichen Selbstverwaltung klar im Vordergrund stand.<sup>409</sup> Das Beispiel von Wagner Solar dürfte hierunter zu subsumieren sein (gleichwohl das Unternehmen, bei dem ein großer Teil der Mitarbeiter auch Miteigentümer sind, nicht in Rechtsform der Genossenschaft geführt wird).

Sicherlich: Einige Initiativen verloren sich in ihrer Subkultur, andere haben sich im Laufe der Zeit den Marktmechanismen angepasst. Dennoch beweisen manche Unternehmen auch über Jahre und Jahrzehnte, dass kollektives Wirtschaften im Rahmen einer Selbstverwaltung trotz notwendiger Anpassungen noch immer möglich ist. Erkennbar ist auch, dass die Solidarische Ökonomie als Sammelbegriff für vielfältige Formen alternativen Wirtschaftens gebraucht wird, in denen auf sozial und ökologisch nachhaltige Weise zu produziert und konsumiert werden soll.

Natürlich erwachsen die dargestellten Formen dem damaligen Zeitgeist der Alternativbewegung. Trotzdem können sicherlich auch ohne Sozialromantik Parallelen zu heutigen Megathemen wie Globalisierung, Internationalisierung oder dem Ruf nach mehr Wirtschaftsdemokratie gezogen werden. Soziabilitätsgenossenschaften als Akteure der Kommunebewegung haben schon vor mehreren Jahrzehnten eine Möglichkeit für ein wirtschaftliches, ökologisches und sozial nachhaltiges Miteinander im Rahmen einer Selbsthilfe aufgezeigt, die den Staat zudem, quasi nebenbei, von Sozialkosten entlastet. Gerade diese Erfahrungen sollten in einer breiteren Debatte konstruktiv von Handlungsakteuren wie Politik oder Gewerkschaften wieder aufgegriffen werden – allerdings immer vor dem Hintergrund, dass sich in Deutschland, im Unterschied zu anderen Ländern, historisch eine wirtschaftsliberale Genossenschaftsausrichtung durchgesetzt hat, klar abgegrenzt zu den Bestrebungen einer Solidarischen Ökonomie.

So lässt sich auch feststellen, dass gerade der genossenschaftliche Kreditsektor lange auf Distanz zur Frage eines gesellschaftlichen Auftrags gegangen ist. Erste Anzeichen in heutiger Zeit zeigen zwar auf lokaler und regionaler Ebene ein Umdenken, fraglich ist allerdings, wie dies vom genossenschaftlichen FinanzVerbund gesehen wird, und auch, ob diese

Motivation nicht eher betriebswirtschaftlicher Motivation statt der bewussten Annahme gesellschaftlicher Verantwortung geschuldet ist.<sup>410</sup> In der Wohnungswirtschaft sieht das etwas anders aus. Nach Abschaffung des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes im Jahr 1990 werden ausschließlich noch die reinen Vermietungsgenossenschaften als gemeinnützig anerkannt (und sind damit von einer Ertragsbesteuerung befreit).<sup>411</sup> Allerdings fühlen sich viele traditionelle Wohnungsbaugenossenschaften auch weiter dem Allgemeinwohl verpflichtet und widmen sich freiwillig den gesellschaftlichen Herausforderungen des demografischen Wandels und der Wohnraumversorgung breiter, von der Gesellschaft vernachlässigter Schichten.<sup>413</sup> Dennoch ist die öffentliche Wahrnehmung dafür, vielleicht auch aufgrund der (im nächsten Kapitel beschriebenen) negativen Erfahrungen aus der Gemeinwirtschaft kaum vorhanden.

## **6.5 Gewerkschaften und Genossenschaften – Versuch einer Positionsbestimmung**

Um es gleich auf den Punkt zu bringen: Gewerkschaften haben sich von Genossenschaften spätestens ab etwa der Mitte des vergangenen Jahrhunderts mehr und mehr entfernt. Nicht zuletzt die negativen Erfahrungen aus der ehemaligen Gemeinwirtschaft hegen heute noch immer den Anschein, dass seitens der Gewerkschaften eine Annäherung kaum, und wenn, dann nur sehr zögerlich betrieben wird. Zunächst soll daher der Einstieg mittels historischen Rückblicks von den Gründerjahren bis zum endgültigen Bruch, der dann aus der Gemeinwirtschaft resultierte, gegeben werden. Danach werden die Potenziale für eine Wiederannäherung sowie konkrete Anknüpfungspunkte und Beispiele dargestellt.

Sind Genossenschaften heute eher unpolitisch, war das vor rund einhundert Jahren noch anders. Gerade die Frühphase der Arbeiterbewegung war zunächst geprägt durch den Dreiklang Partei, Gewerkschaft und Genossenschaft.<sup>413</sup>

Nach dem Fall des Sozialistengesetzes hat die Rechtsform Genossenschaft um die Wende zum 19. Jahrhundert einen Aufwind, insbesondere im Bereich der Arbeiter, erlebt. Hier sind in größeren Umfang von Arbeitern getragene Genossenschaften entstanden, im Wesentlichen auf dem Konsum- und dem Wohnungssektor. Die Mitgliederzahlen sind schnell ge-

stiegen und auch eine Annäherung an die Gewerkschaften und die Sozialdemokratie konnte erreicht werden. Es waren im Wesentlichen die Konsumgenossenschaften, welche gerade auch den Gewerkschaftsmitgliedern eine Beschäftigung geboten haben, wenn diese aufgrund ihrer gewerkschaftlichen oder politischen Aktivitäten missliebig geworden sind.<sup>414</sup>

Die deutsche Gewerkschaftsgeschichte ist dann aber zunehmend stärker auf Distanz zu den Genossenschaften gegangen, insbesondere zu den Produktivgenossenschaften, welche in ihren Augen zwei Hauptgefahren bargen: Einerseits das mögliche Scheitern der Selbsthilfe und das damit verbundene vergebliche Binden gewerkschaftlicher Ressourcen. Andererseits genau das Gegenteil, nämlich der Erfolg der Kooperative, einhergehend mit Abwanderung der Arbeitnehmerschaft und der Produktionsmittel hin zur Kapitaleseite und damit verbundener Schwächung der Kampfkraft und Verringerung des gewerkschaftlichen Vertretungspotenzials.<sup>415</sup> Hinzu kommen die negativen Erfahrungen aus der Gemeinwirtschaft in den beiden Bereichen Konsum und Wohnungsbau.

Die Gründung von Wohnungsgenossenschaften nahm ihren Ausgang oft in der spontanen Selbsthilfe von Arbeitslosen. Theoretische Programme der Gewerkschaften für solche Initiativen gab es zunächst nicht. Und letztlich scheiterten viele dieser Genossenschaften aufgrund ihrer mangelnden Kapitalausstattung wieder. Eine Möglichkeit des Auffangens stellte, jedoch unter Verlust der genossenschaftlichen Rechtsform, die „Bauhüttenbewegung“ dar. Gesellschafter waren Gewerkschaften, Kommunen und andere Genossenschaften.<sup>416</sup> Im Jahr 1922 wurde der „Deutsche Baugewerkschaftsbund“ gegründet, um zwei Jahre später mit der Gründung der „Deutsche Wohnungsfürsorge AG“ durch den Baugewerkschaftsbund und den Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbund die Weichen zu einem gewerkschaftseigenen, gemeinwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen zu stellen. Im Verbund entstanden mit der „Volksfürsorge“ oder der „Arbeiterbank“ weitere Unternehmen zur Finanzierung der wohnungswirtschaftlichen Aktivitäten. Festzuhalten ist: Die wohnungswirtschaftliche Betätigung der Gewerkschaften in genossenschaftlicher Ausprägung endete bereits in Zeiten der Weimarer Republik.<sup>417</sup> Nach dem zweiten Weltkrieg wurden im Jahr 1954 auf Beschluss des DGB-Bundesvorstands alle Vermögensreste der wohnungs-

wirtschaftlichen Beteiligung unter dem Dach der „Neuen Heimat“ zusammengefasst. Man entfernte sich nach und nach von der Zielsetzung, breite Bevölkerungsschichten mit Wohnraum versorgen zu wollen, und konzentrierte sich vielmehr auf Eigenheimbautätigkeit und Bauträgergeschäft. Nach anfänglich erfolgreichen Jahren basierte das Scheitern der Neuen Heimat letztlich auf Planungsfehlern und akkumulierten, überbordenden Schulden sowie auf rapide angestiegenen und die Erfolgslage belastenden Kapitaldienstzahlungen. Korruptionsskandale trugen ihr Übriges zum Untergang bei.<sup>418</sup>

Im Konsumbereich zeigte sich das gewerkschaftliche Engagement nach dem zweiten Weltkrieg zunächst in der Gründung einer Reihe von Gemeinwirtschaftsbanken mit dem Ziel, die von den Nationalsozialisten verbotenen Spareinrichtungen der Konsumgenossenschaften zu ersetzen, um diesen damit wieder eine günstige Kapitalbeschaffung zu ermöglichen. Die Rechnung ging jedoch nicht auf, da der wachsende Bankbetrieb zunehmend Eigenkapital benötigte, das die unter chronischen Kapitalmangel leidenden Konsumgenossenschaften aber nicht mehr aufbringen konnten. Die Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) im Jahr 1958 war dann das Produkt eines Zusammenschlusses von sechs solchen Gemeinwirtschaftsbanken.<sup>419</sup> Die schwindende Macht der Konsumgenossenschaften und ihre Verlagerung auf die Gewerkschaften Anfang der 1970er Jahre hatte aber zur Folge, dass die BfG zunehmend von den Gewerkschaften kontrolliert wurde. Indes blieb sie weiterhin Finanzier der Konsumgenossenschaften mit der Folge, dass diese ihrerseits weiter in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerieten. In diesem Spannungsverhältnis, und vor dem Hintergrund rückläufiger Mitgliederzahlen in den Konsumgenossenschaften, setzte sich dann die vermeintliche Überzeugung durch, dass die Rechtsform der Genossenschaft für diese fortan nicht mehr geeignet sei und Konsumgenossenschaften eher als Aktiengesellschaften (AG) zusammenzufassen seien. Der faktische Zusammenbruch der co op AG zeigte später drastisch, dass es gerade nicht möglich ist, aus angeschlagenen Genossenschaften gesunde AGs zu machen.<sup>420</sup>

Die Umwandlung von Genossenschaften in Kapitalgesellschaften bzw. der Versuch, genossenschaftliche Werte in Rechtsform der Kapitalgesellschaft ausgestalten zu wollen, sind aus den damaligen Notlagen zur Generierung von frischem Kapital scheinbar alternativlos. Aus heutiger



Betrachtung waren sie ein fataler Fehler, begünstigt von undurchsichtigen Vermögensverschiebungen und bilanztechnischer Manipulation.<sup>421</sup> Der Crash des Neue-Heimat-Konzerns und der Coop AG war für den DGB nicht allein ökonomisch eine Katastrophe. Er beschädigte zudem die Glaubwürdigkeit der Gewerkschaften in volkswirtschaftlichen Fragen und hat dabei nicht nur die Gewerkschaften, sondern auch die Genossenschaften in einen zwiespältigen Ruf gebracht hat.

Klarzustellen gilt: Richtig ist, dass die Wurzeln der Gemeinwirtschaft in der genossenschaftlichen Selbsthilfe liegen. Allerdings haben sich diese Wurzeln längst gelöst, nachdem der Gedanke der Selbsthilfe überlagert wurde von weiteren, höheren Interessen im Rahmen einer auf das Gemeinwohl bezogenen Ökonomie.<sup>422</sup>

Gewerkschaften und Genossenschaften begegnen sich bis heute auf einer gewissen Distanz. Nur der Vollständigkeit halber sei darauf hingewiesen, dass spätestens die Agenda 2010 dann auch zu einem endgültigen Bruch der Bindung der Partei an Gewerkschaften geführt hat und damit alle drei Werte in der jüngeren Vergangenheit mehr oder weniger für sich alleine stehen.

Trotzdem: Die Chancen für eine Wiederannäherung stehen aktuell gut. Das Verhältnis Partei und Gewerkschaft soll dabei nicht weiter thematisiert werden, es ist in den politischen Arenen verankert. Gerade die Gewerkschaften zeigen hier Entwicklungspfade auf und laden zur gesellschaftlichen Debatte ein.<sup>423</sup> Zentrale Forderungen nach einer Politik für die Menschen zeigen im Umfeld der Wirtschaftskrise mittlerweile auch ein Umdenken bei vielen der politisch Verantwortlichen.

Dagegen steht eine wirkliche Rückbesinnung auf die genossenschaftlichen Werte bei den Gewerkschaften noch aus, zumindest wird diese nicht vehement vorangetrieben. Dabei gibt es dafür kein besseres Zeitfenster als jetzt und aktuell, um sich, unter den heute veränderten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen mit dem Genossenschaftsgedanken wieder bewusst auseinanderzusetzen. Wenn die Gewerkschaften vorausschauend agieren und sich gestaltend in die Debatte über den ordnungspolitischen Rahmen nach der Krise einbrin-

gen, können sie sich hierbei gerade dem Genossenschaftsgedanken nicht verschließen. Wenn eine zentrale Erkenntnis aus der Finanz- und Wirtschaftskrise bleibt, dann doch die: Die Rechtsform ist gerade nicht beliebig!

Eine Reihe von Ansatzpunkten für die Gewerkschaftsarbeit ergibt sich schon aus der Struktur der Genossenschaft. Auf dieser lassen sich auch neue gewerkschaftliche Handlungsfelder aufbauen. Sie begründen sich heute aus der Sorge um Unternehmenszusammenbrüche und den damit verbundenen Beschäftigtenverlusten. Hier müssen in erster Linie tragfähige Ansätze einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung konzeptionell entwickelt, konkret eingebracht und erprobt werden. Neben gewerkschaftlichen Antworten auf die Umstrukturierung von Unternehmen an die Kapitaleseite dürfen auch Ansätze für einen Zusammenschluss der Belegschaft im Rahmen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung bis hin zur Übernahme des Betriebs durch die Beschäftigten nicht vernachlässigt werden. So kann kollektives Know-how gesichert werden und, da solche Prozesse beteiligungsorientiert ablaufen, können Gewerkschaften hierbei immer auch ein Potenzial an neuen Mitgliedern ansprechen. Doch noch heute gilt, was Rainer Duhm bereits vor über zwanzig Jahren treffend festgestellt hat:<sup>424</sup>

*„Während auf örtlicher oder regionaler Ebene – abhängig von persönlichen Einstellungen der hauptamtlichen Sekretärinnen oder Sekretäre – eine oft engagierte Unterstützungsbereitschaft besteht, wird auf Hauptvorstandsebene den Ereignissen eher mit schweigendem Wohlwollen oder schweigendem Misstrauen weitgehend freier Lauf gelassen. Bei den betroffenen Belegschaften führt dies oft zu Verwirrung, gefolgt von Wut, Enttäuschung, Resignation, wenn ihre Gewerkschaft im entscheidenden Augenblick sich weigert, ihr volles Gewicht einzubringen.“*

Genossenschaften tragen seit jeher dazu bei, lokale Arbeitsplätze zu erhalten. Mit ihrer regionalen Verwurzelung stellen sie ein Gegengewicht zur Entvölkerung ländlicher Gebiete dar und fördern damit die Entwicklung strukturschwacher Regionen. Ihr solides Geschäftsmodell schützt die Mitglieder auch in Krisenzeiten.<sup>425</sup> Warum tun sich Gewerkschaften dann aber so schwer mit Betriebsübernahmen, dazu noch in genossenschaftlicher Ausgestaltung?

Es sind wohl mehrere Gründe. Hauptgefahr ist wohl das mögliche Scheitern der Selbsthilfe und das damit verbundene vergebliche Binden gewerkschaftlicher Ressourcen. Andererseits auch genau das Gegenteil, nämlich der Erfolg der Kooperative, einhergehend mit Abwanderung der Arbeitnehmerschaft und der Produktionsmittel hin zur Kapitaleseite und damit verbundener Schwächung und Verringerung des gewerkschaftlichen Vertretungspotenzials, konkret: Betriebsräte und Gewerkschaften könnten überflüssig und Tarifstandards unterlaufen werden – mit der Gefahr weiterer Abwärtsspiralen. Trotzdem: In Zeiten, in denen die Gewerkschaften mittels betrieblicher Bündnisse für Arbeit von Flächenverträgen abweichen und die damit verbundenen Wettbewerbsschwächen sehr genau prüfen, scheinen diese Ängste doch überholt. Abgesehen davon, dass die hundertprozentige Übernahme kaum erreicht wird, gelten für Genossenschaften mit dem Betriebsverfassungsgesetz und den Gesetzen zur Unternehmensmitbestimmung die gleichen mitbestimmungsrechtlichen Grundlagen. Auch die unterschwellige Angst der Gewerkschaften vor einem Verlust an Vertretungsmacht dürfte unbegründet sein.<sup>426</sup> Vielleicht resultiert diese auch daraus, dass das Genossenschaftsmodell, wohl aus Gründen der Bekanntheit, in Gewerkschaftskreisen vielfach mit der spanischen Kooperative Mondragón in Verbindung gebracht wird.<sup>427</sup> Hier gibt es keine Gewerkschaften oder Betriebsräte, man hält beides dort für überflüssig, da jeder Beschäftigte in den autonomen Genossenschaften Arbeiter und Unternehmer zugleich ist.<sup>428</sup>

Durch das Arbeits- und Sozialrecht bedingt, erhalten die Mitglieder, die in Genossenschaften arbeiten, automatisch den Status des Arbeitnehmers und unterliegen damit den Schutzbestimmungen des Arbeitsrechts. Höchstens in reinen Produktivgenossenschaften gibt es u. U. kein Arbeitsrecht, sondern ein genossenschaftliches Beschäftigungsverhältnis. Auch hier ist sicherlich die unterschwellige Angst, resultierend aus den negativen Erfahrungen der Solidarischen Ökonomie der 1970er Jahre,<sup>429</sup> vorhanden.

Viele Kollektivmitglieder nahmen seinerzeit mitunter eine unternehmerische Perspektive ein, sodass sie bereit waren, aus betriebswirtschaftlichen Gründen länger zu arbeiten, bis hin, dass die von gewerkschaftlicher Seite durchgesetzten Mindeststandards als überflüssig zurückgewiesen wurden. Der ‚Spaß an der Arbeit‘ hat somit auf eine andere Arbeitsor-

ganisation verwiesen, die dem Einzelnen Autonomie und Selbstständigkeit ermöglichte, und was zu kontroversen Debatten führte.<sup>430</sup>

Allerdings: Unterbleibt eine Auseinandersetzung mit den genossenschaftlichen Möglichkeiten, drohen den Beschäftigten (und damit auch den Gewerkschaftsmitgliedern), Arbeitslosigkeit und prekäre Beschäftigung. An beiden kann den Gewerkschaften nicht gelegen sein. Einerseits rekrutieren sich aus diesen Gruppen nur sehr schwer neue Mitglieder, andererseits ist die theoretische Auseinandersetzung mit Arbeitslosigkeit und prekärer Beschäftigung in den politischen Arenen bedeutend beschwerlicher (was nicht heißt, dass diese nicht weiterhin zwingend nötig ist!) als eine konkrete Auseinandersetzung auf der betrieblichen Ebene. Kurzum: Gewerkschaften können sich der Rechtsform entziehen.

Sowohl bei Unternehmensnachfolgemodellen, als auch im Rahmen der Unternehmenskrise und Insolvenz sind die Betriebsräte am Prozess involviert, und die Gewerkschaften kommen ins Spiel. Gerade diese Prozesse laufen in allen Fällen beteiligungsorientiert ab. Durch solche betrieblichen Konflikte kann auch ein Potenzial an neuen Mitgliedern angesprochen und aktiviert werden.

Auch Arbeitnehmervertretungen werden weiter notwendig sein – wenn auch mit neuen Herausforderungen, da sich, wie bei allen Kapitalbeteiligungsmodellen, das klassische Rollenverständnis der Mitbestimmung verändert. Umso wichtiger ist es, dass sich Gewerkschaften koordinierend in Belegschaftsinitiativen einbringen, Anregungen geben, Netzwerke aufbauen und letztlich den Prozess kontinuierlich unter der Prämisse des Erhalts von Standort und Beschäftigung absichern. Es liegt also an den Gewerkschaften selbst: Wenn sie die neuen Herausforderungen nicht annehmen und nicht als eine Möglichkeit der Ausweitung der Mitbestimmung begreifen, dann werden sie in einem Belegschaftsbetrieb mit Sicherheit beliebig. Mit Desinteresse oder Ignoranz schaden sie sich nur selbst.

Gewerkschaften müssen sich also bekennen und dürfen eine Mitarbeiterbeteiligung nicht nur als Vermögen in Hand der Arbeitnehmer, sondern sie auch als neues Modell einer Unternehmensfinanzierung begreifen. Gerade in Zeiten von Erschwernissen der Kreditvergabe, Res-

triktionen durch Basel III etc. kann die Mitarbeiterbeteiligung einen weiteren Baustein darstellen, um das Unternehmen von seinen klassischen Kreditgebern unabhängiger, aber nicht gleichzeitig risikoreicher werden zu lassen. Denn im Gegensatz zu Mezzanine-Programmen, Hybrid- oder Risikokapital o. ä. sind diese Finanzierungsmodelle mit dem Schutz von Beschäftigung verbunden. Und bei Erreichen der Squeeze-Out-Grenze bieten sie der Belegschaft zudem Schutz vor feindlichen Übernahmen.

Bei Belegschaftsinitiativen zur endgültigen Überführung des Unternehmens in Belegschaftshand im Rahmen von Krise und Insolvenz können Kapitalmodelle zur Finanzierung der Geschäftsanteile über Risikokapital eine Möglichkeit sein. Für langfristig planbare Unternehmensnachfolgen können betriebliche Sondervermögen eine Finanzierungsmöglichkeit darstellen. Beide Formen bedürfen der weiteren Konkretisierung und Erörterung, in beide müssen sich Gewerkschaften konstruktiv einbringen.

Aber auch außerhalb der betrieblichen Ebene ist eine zielgerichtete Unterstützung der Rechtsform gerade für jene Personengruppen einzufordern, die kaum einen Zugang zum Arbeitsmarkt finden. In der Genossenschaft kann es gelingen, diese Bevölkerungsgruppen wirksam zurück in Arbeit und Gesellschaft zu integrieren, indem ihnen einerseits Know-how vermittelt, andererseits auch sukzessive Verantwortung übertragen wird.<sup>431</sup> Auch dabei können sich Gewerkschaften aktiv einbringen.

Daneben ist die gesellschaftliche Frage nach umfassender Demokratisierung der Wirtschaft und ihrer ökologischen Ausrichtung ein aktuelles Themenfeld.<sup>432</sup> Auch hier ergeben sich gewerkschaftliche Anknüpfungspunkte.

Genossenschaften zeigen ihre Stärken gerade in Bereichen, in denen gesellschaftliche Interessen gestützt werden. Allein dem demografischen Wandel geschuldet, nimmt der Sektor der sozialen Dienstleistungen einen breiten Raum für neue genossenschaftliche Handlungsfelder ein. Sie liegen da, wo sich der Staat aufgrund rückläufiger Verteilungsspielräume bei steigenden Bedarfen sozialer Absicherung und Erhaltung öffentlicher Infrastruktur zurückzieht und wo soziale Erfordernisse unberücksichtigt bleiben. Auf der kommunalen Ebene kann die Genos-

senschaft (ohne den Staat aus seiner Verantwortung zu entlassen!) Träger speziell von kulturellen Leistungen sein; als soziale Alternative zur Privatisierung und Veräußerung des "Tafelsilbers" kann sie ein Modell sein, staatliche Leistungen für breite Schichten der Bevölkerung zu sichern. Es gilt also im Vorfeld, konkrete nutzerorientierte Lösungen zu eruieren und deren finanzielle und technische Praktikabilität auszuloten. Im Verbund mit anderen gesellschaftlichen Gruppen können Gewerkschaften helfen, die politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen abzusichern und auszubauen. Sie können entsprechenden Druck entfalten, indem sie kommunale genossenschaftliche Modelle aktiv unterstützen, und als überzeugte Promotoren auftreten. Auch die in jüngerer Zeit festzustellenden Genossenschaftsneugründungen auf dem Gebiet autark agierender Energieerzeugung und -vermarktung stellen konkrete Beispiele für einen sozialen-ökologischen Umbau der Gesellschaft dar.<sup>433</sup>

Die Aufgabe für Gewerkschaften muss also lauten: In den politischen Arenen im Zuge einer neuen, wirtschaftsdemokratischeren Ausrichtung nach der Krise die Genossenschaften als eine mögliche und zentrale Alternative positiv darzustellen und deren Weiterentwicklung zu fördern. Parallel dazu in konkreten betrieblichen Konflikten Genossenschaftsmodelle aufzuzeigen und diese offensiv zu vertreten. Aus Letzterem konkretisieren sich wiederum Anforderungen, die in der Folge in die politische Debatte eingebracht werden können. Zugleich ergeben sich dadurch neue Ansätze, die in weitere Diskussionen eingebracht werden können (wie beispielsweise hinsichtlich nachhaltiger Unternehmensführung oder Corporate Governance).

Konkrete gewerkschaftliche Handlungsansätze können demnach sein:

- Eine Verstetigung der Diskussion um Mitarbeiterkapitalbeteiligungen und Betriebsübernahmen. Sie darf nicht nur in Krisenzeiten für wirtschaftliche Schwergewichte geführt werden, vielmehr müssen konkrete Schablonen und Leitlinien, speziell auch für KMU, formuliert werden, um auf diese in fortgeschrittenen Unternehmenskrisen, in denen der Faktor Zeit eine der wichtigsten Kriterien darstellt, schnell und sicher zurückgreifen zu können.
- Das Abschneiden der alten Zöpfe der Gemeinwirtschaft und endlich eine offene und vorurteilsfreie Aufarbeitung dieser Zeit und die ehr-

liche Rückbesinnung und Auseinandersetzung mit der genossenschaftlichen Rechtsform.

- Die breite Thematisierung der Rechtsform Genossenschaft im Kreise ihrer externen arbeitsorientierten Berater als mögliche Form einer Belegschaftsinitiative. Trotz der Tatsache, dass Genossenschaftsanteile die am weitesten verbreitete Form der Beteiligung der Bevölkerung am Produktivkapital sind und es in Deutschland rund fünfmal so viele Genossenschaftsmitglieder wie Aktionäre gibt, hat die Rechtsform im Rahmen einer Belegschaftsinitiative noch keinerlei Stellenwert.
- Das Wissen bei den Funktionären entwickeln, insbesondere im Bereich der Betätigungsfelder neuer Genossenschaften und Sozialgenossenschaften.
- Bildungsangebote für Mitglieder, wie eine Belegschaftsinitiative in Form der Genossenschaft konkret beteiligungsorientiert umgesetzt werden kann.
- Begleitende betriebswirtschaftliche Angebote, beginnend von ökonomischen Grundlagen bis hin zur Erstellung von Geschäftsplänen, betriebswirtschaftlichen Auswertungen oder Abschlussunterlagen.
- Die offensive Debatte möglicher genossenschaftlicher Betätigungsfelder im sozialen Bereich in den politischen Arenen.
- Das Einsetzen für Chancengleichheit der Rechtsform Genossenschaft gegenüber anderen Gesellschaftsformen und das Herausheben ihrer Werte für ein wirtschaftsdemokratischeres Umfeld nach der Krise.
- Die Forschung bezüglich der konkreten Mitbestimmungsstrukturen in Genossenschaften gegenüber anderen Rechtsformen, sowohl im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung als auch auf Ebene der Unternehmensmitbestimmung. Schließlich verkörperten die deutschen Genossenschaften im Jahr 2011 über 877.000 Beschäftigte und gaben rund 45.000 jungen Menschen einen Ausbildungsplatz.<sup>434</sup> Dieser wesentlichen Größenordnung wird in der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsforschung bislang kaum ein Stellenwert beigemessen.
- Die Darstellung gelungener betrieblicher Belegschaftsinitiativen in der Rechtsform Genossenschaft in der Öffentlichkeit.
- Die konkrete Hilfestellung und finanzielle Unterstützung von Belegschaftsinitiativen in der Insolvenz.

Gerade zum letzten Punkt ist als Positivbeispiel das aktuelle ausdauernde Engagement der Gewerkschaft ver.di zur Unterstützung der Schlecker-



frauen hervorzuheben, gleichwohl auch dieses entscheidend rein vom individuellen Engagement aufgeschlossener Funktionäre herrührt.

Dass gewerkschaftliche Aktivitäten aus individuellem Engagement hervorgehen und dabei keinesfalls auf die Sicherung der Beschäftigung beschränkt sein müssen, zeigt das Angebot des Ökostromanbieters „Die Strommixer“, einem Solarkraftwerk in Mitarbeiterhand, das mittlerweile bundesweit rund 7.000 Haushalte versorgt. Offiziell nennt sich das als Genossenschaft betriebene Angebot „Volkswagen Belegschafts-genossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG“ und geht auf die Initiative eines IG-Metall-Betriebsrats zurück. Über 200 Volkswagenmitarbeiter haben sich hieran beteiligt und so die finanzielle Basis für die Investition der Anlage gelegt. Das Unternehmen verpachtet den auf dem Dach einer Werkhalle gelegenen ‚Standort‘ des Kraftwerks der Genossenschaft zu einem symbolischen Preis.<sup>435</sup> Zwar benötigte es ein ganzes Jahrzehnt, ehe aus der Idee, Arbeitnehmer an Energieanlagen zu beteiligen, eine der ersten Belegschafts-genossenschaften Deutschlands wurde – die Diskussion ist bis heute noch nicht abgeschlossen, aber mittlerweile sind 219 Mitarbeiter im Volkswagenwerk Emden an der Energiegenossenschaft beteiligt. Und weil einer der größten Energieabnehmer das Werk selbst ist, profitieren nicht nur die Mitglieder, sondern auch Volkswagen – und nicht zuletzt der Klimaschutz. Durch die demokratische Struktur der Genossenschaft wird Beteiligung gelebt und die Geschäftspartner begegnen sich auf Augenhöhe. Derweil hat die Genossenschaft ein nächstes Ziel vor Augen: Wenn der erste rein elektrisch betriebene Golf im Jahr 2013 auf den Markt kommen wird, dann könnte dieser mit dem Solarstrom aus den Anlagen der Genossenschaft betrieben werden.<sup>436</sup> Das Beispiel macht deutlich: Mitglieder treiben durch ihre Förderung erneuerbarer Energien die Energiewende voran und leisten damit einen wichtigen Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz.

Einen ganz anderen Ansatz wählte die NOWEDA eG, ein Zusammenschluss von mehr als 8.200 Apothekerinnen und Apothekern. Um die Beschäftigten am Erfolg zu beteiligen, wurde eine Mitarbeitergenossenschaft ins Leben gerufen. Damit identifizieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur noch stärker mit dem Unternehmen, sondern auch Motivation und Produktivität werden so gesteigert, Fachkräfte gebunden und so letztlich auch die Arbeitsplätze gesichert – was dann na-

türlich auch vom Betriebsrat positiv gesehen wird.<sup>437</sup> Und eine weitere Genossenschaftsidee hat man sich bei NOWEDA einfallen lassen: Die genossenschaftliche Kinderbetreuung. So wurde im Juli 2012 die NOWEDA Familiengenossenschaft eG mit dem Ziel gegründet, familiäre Verpflichtungen und berufliches Engagement miteinander zu vereinbaren. Kinderbetreuung oder Angehörigenpflege werden den Beschäftigten über die Genossenschaft angeboten – und davon profitiert letztlich auch die NOWEDA eG als attraktiver Arbeitgeber.<sup>438</sup>

Die Beispiele zeigen: Wichtig ist die ideelle Kooperation. Gewerkschafter und Betriebsräte können für den Genossenschaftsgedanken beharrlich und aktiv im Sinne der Beschäftigten eintreten. Gewerkschaften können gleich gelagerte Initiativen auch in anderen Betrieben aufzeigen und fördern und damit aktiv zur Verbreiterung der genossenschaftlichen Werte in der öffentlichen Wahrnehmung beitragen.

## **6.6 Genossenschaftliche Perspektiven: Was bleibt?**

Genossenschaften leben von den Bedürfnissen und Zielen ihrer Mitglieder. Sie unterliegen damit auch immer den Veränderungen von Zeitgeist und dem jeweiligen Mainstream. Die gelebte Form Genossenschaft impliziert daher gegenüber anderen privatwirtschaftlichen oder staatlichen Strukturen auch eine höhere Anfälligkeit. Zu diesen Strukturen steht die Genossenschaft in wirtschaftlicher Konkurrenz und ist dabei gleichzeitig ihrem Förderauftrag und den Interessen der Mitglieder verpflichtet. Alle Eingriffe in diesen grundlegenden Charakter von Genossenschaften verwässern den genossenschaftlichen Grundgedanken und gefährden das Funktionieren dieser Rechtsform unter den gegebenen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen.

Insofern ist die Rechtsform selbst zu stärken, und weiter zu entwickeln. Dazu sind alle Anstrengungen zu unternehmen, dass ihr Wesen nicht verfremdet wird oder gar zur Beliebigkeit verkommt. Ob dabei die Ausgestaltung genossenschaftlicher Grundsätze in anderen Rechtsformen zielführend ist, weil das bestehende Genossenschaftsrecht hier eher benachteiligend wirkt und diese Rechtsformen dann einer Klarstellung zu Gunsten genossenschaftlicher Bedürfnisse erfahren sollen, darf bezweifelt werden. Allenfalls könnte das überlegt werden – Rechtssicherheit

immer vorausgesetzt – sofern die Gründung einer Genossenschaft nicht gelingt. Dann könnten zumindest folgende Elemente, welche eine genossenschaftliche Ausprägung bestimmen, per Satzung festgeschrieben werden, insbesondere:

- Die Begrenzung des Stimmrechts auf eine Stimme pro Mitglied.
- Die Beschränkung des Risikos auf das eingesetzte Kapital.
- Die Regelungen zum Austritt.
- Die Gründung eines paritätisch besetzten Beirats.

Fakt ist: Mit steigender Gründung von neuen Genossenschaften und kooperativer Ansätze außerhalb der traditionellen Bereiche werden neue Fragen aufgeworfen. Mit einer weiteren Novellierung des Genossenschaftsgesetzes wird es nicht ausschließlich getan sein. Hier muss ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt werden, welcher insbesondere auch das Vereinsrecht und das Steuerrecht einbezieht. Regelungslücken, Schlupflöcher oder sonstige gestaltende Maßnahmen sind Behelfe, welche die Rechtsform der Genossenschaft untergraben und ihr damit abträglich sind. Stattdessen müssen klare und verlässliche Leitlinien auch neu aufkommende Fragen abdecken und der Rechtsform Genossenschaft die notwendige Sicherheit geben, um weitere Gründungen in neuen Bereichen in ihrem Sinne zu fördern. Denn gerade in den neuen Tätigkeitsfeldern wird das Problemlösungspotenzial der Genossenschaftsidee noch viel zu wenig genutzt.

Als soziale Alternative zur Privatisierung und Veräußerung von staatlichen Vermögen kann die Genossenschaft ein Modell sein, staatliche Leistungen für breite Schichten der Bevölkerung zu sichern. Beispielsweise wird bezahlbarer Wohnraum nicht durch den Verkauf von Tafelsilber geschaffen. Einem kurzfristigen Liquiditätszufluss stehen immer langfristige Kollateralschäden durch stetige Zahlungsmittelabflüsse gegenüber, die schon heute in finanzieller Notlage bewusst in Kauf genommen werden. Unter betriebswirtschaftlichen Erwägungen können sie wohl kaum mit dem ökonomischen Prinzip begründet werden. Schönrechnungen, Ignoranz und Verschleierung dieser Ausgaben und ein damit verbundener politischer Disput sind die Folge. Sie führen über kurz oder lang zu weiteren Kürzungen sozialer Leistungen. Dabei kann gerade die Genossenschaft ein Träger von solchen Aufgaben sein, von denen der Staat meint, sich

ihnen entledigen zu müssen. Hier darf die Genossenschaft allerdings nicht in die Rolle des Staats gedrängt werden, sondern sie muss als Mittel zum Zweck begriffen werden. Handlungsfelder liegen immer dort, wo sich der Staat aufgrund rückläufiger Verteilungsspielräume bei steigendem Bedarf an sozialer Absicherung und Erhaltung öffentlicher Infrastruktur zurückzieht, oder dort, wo soziale und ökonomische Erfordernisse unberücksichtigt bleiben.<sup>439</sup>

Dies gilt in erster Linie für Gebäude oder Siedlungen der öffentlichen Hand, die zum Zwecke der Sanierung an Dritte verkauft oder ganz abgerissen werden sollen. Die regelmäßig hier zu erzielenden Erlöse auf niedrigstem Niveau stehen in kaum einem wirtschaftlichen Verhältnis zu ihren späteren Ausgaben (Umsiedlung der Bewohner, Mietzuschüsse, Abstandsverpflichtungen etc.), sondern bewirken höchstens eine andere Art der Verbuchung und die Verschiebung innerhalb der Posten des kommunalen Haushalts.

Unter einem anderen Bereich sind alle Bestrebungen und Initiativen zu subsumieren, welche sich um die Aufwertung gesellschaftlicher Randgruppen bemühen. Hier geht es in erster Linie um Schwerstbehinderte und Pflegebedürftige. Dem demografischen Wandel geschuldet werden Seniorengenossenschaften weiter an Bedeutung gewinnen. In der vermehrten Bereitstellung von geeigneten Wohnungen und Einrichtungen sowie Dienstleistungen aller Art für den dritten Lebensabschnitt müssen auch etablierte Wohnungsbaugenossenschaften einen Schwerpunkt legen.

Auch Kinder- und Altenbetreuung, Bildung, Kultur, nähräumliche Versorgung, vor- und nachsorgende Leistungen u. v. m. sind Aufgaben, die aus dem Lebenszusammenhang der Gemeinde resultieren und sich in genossenschaftlicher Form vor Ort organisieren lassen. Allerdings geht es dabei nicht darum, diese Aufgaben als Niedrigstlohnsegment zu organisieren. Der Erfolg liegt gerade in der Identifikation der Beteiligten mit den Aufgabenbereichen, die sie selbst tangieren.<sup>440</sup> Doch einschränkend ist dabei immer zu konstatieren: Solange es keinen spürbaren Unmut der Bürgerinnen und Bürger gibt oder das Genossenschaftsmodell unter diesen keine Akzeptanz findet, dann steht ein kooperatives Bestreben auf verlorenem Boden.

Solidarisches Wirtschaften darf kein frommer Wunsch bleiben, sondern es muss der Genossenschaft möglich sein, auch existenzsichernd zu arbeiten. Gerade Sozialgenossenschaften können nicht mit den gleichen Strukturen und Leistungsanforderungen wirtschaften, wie sie die globale Wirtschaft vorgibt.<sup>441</sup> Neben den Betroffenen ist gerade auch die öffentliche Hand wesentlicher Nutznießer des genossenschaftlichen Angebots. Daher ist es gerechtfertigt, wenn die Genossenschaft, als eine wesentliche Form aktivierender Sozialpolitik, als Startvoraussetzung die finanzielle Förderung zur Erreichung ihrer Aufgaben erfährt. Hierzu gehören nicht nur klassische Fördermittel, sondern eine ganzheitliche Förderung. Diese wirkt zudem ‚treffsicher‘<sup>442</sup>: Aufgrund des Identitätsprinzip sind Mitnahmeeffekte von vornherein ausgeblendet. Die Rechtsform der Genossenschaft ist eine Alternative, den Zugang zu notwendigen Sozialleistungen effizienter, und vor allem gerechter, zu gewährleisten.

Etablierte Genossenschaften müssen sich selbst hinterfragen, inwieweit sie die Gedanken nach Demokratie und Solidarität heute noch bewusst leben. Verbunden mit einer zunehmenden Verwässerung des Identitätsprinzips stellt sich doch vielfach auch die Frage, in welcher konkreten Form die Förderung der Mitglieder tatsächlich noch besteht. Offen muss gesagt werden: Zeigt sich eine Förderung nur noch in der reinen Dividendenausschüttung, dann unterscheidet sich eine Genossenschaft nicht mehr von der Kapitalgesellschaft. Fraglich ist, ob sie dann noch die geeignete Rechtsform darstellt.

In vielen Ländern bilden Genossenschaften im Finanzsektor, im Handel und der Landwirtschaft gar das Rückgrat der wirtschaftlichen Aktivitäten. Das ist nicht verwunderlich, setzen Genossenschaften doch direkt an der jeweiligen Zielgruppe an, welche zudem überwiegend regional begrenzt ist. Damit gelingt es Genossenschaften, lokale Wirtschaftskraft aufzubauen, die sich in Summe dann positiv auf die wirtschaftliche Gesamtentwicklung auswirkt.

Vor vergleichbaren Herausforderungen wie Deutschland Mitte des 19. Jahrhunderts stehen heute viele Entwicklungs- und Schwellenländer. Hier können gerade Genossenschaften dazu beitragen, die häufig kleinbäuerlich geprägte Landwirtschaft effizienter zu gestalten und deren Marktmacht zu bündeln. Auf den Aktivitäten des internationalen Jahres der

Genossenschaften 2012 darf nicht stehen geblieben werden. Die Zukunft sollte auch dazu genutzt werden, die Genossenschaftsidee hier noch weitaus stärker zu verbreitern.<sup>443</sup>

## **7. In Zwanzig Thesen: Zusammenfassung und Forderungen**

1. Das ‚altmodische‘ Image von Genossenschaften als angestaubte Einrichtung von Sparern, Mietern oder Landwirten bekommt im Zuge des Finanzkapitalismus und übertriebener Investorenorientierung einen neuen Stellenwert. Dabei erweisen sich Genossenschaften als äußerst krisenrobust, konnten sie doch gerade auch in der Finanz- und Wirtschaftskrise ihre stabilisierende Rolle deutlich sichtbar unter Beweis stellen.
2. Genossenschaften zeigen einen Weg auf, der es ermöglicht, sowohl nachhaltig zu wirtschaften, als auch sozial verantwortlich zu handeln. Die Erfüllung ihres jeweiligen genossenschaftlichen Förderauftrags gegenüber ihren Mitgliedern und ihr nicht an kurzfristigen Renditeerwartungen orientiertes Geschäftsmodell haben die Vorzüge gegenüber einer reinen Shareholder Value-Ausrichtung deutlich aufgezeigt.
3. Regionale und bodenständige, auf die Bedürfnisse der Mitglieder abgestimmte Geschäftsmodelle, die Einbindung in den genossenschaftlichen Verbund und die enge Begleitung durch die genossenschaftlichen Verbände sind wesentliche Bestimmungsfaktoren für ein erfolgreiches und nachhaltiges Wirtschaften sowie auch für die Stabilität der Rechtsform.
4. Dennoch hat sich die Rechtsform Genossenschaft spätestens seit der Jahrtausendwende deutlich gewandelt. In Zeiten der Globalisierung vertreten auf der einen Seite mächtige Verbände weiterhin die vielfach partikularen Interessen ihrer Mitglieder. Andererseits entstehen, von der Öffentlichkeit vielfach unbeachtet, sehr heterogene Neugründungen außerhalb traditioneller genossenschaftlicher Bereiche. Damit hat sich der Wirkungskreis der Rechtsform gewandelt und erweitert. Die Verbände müssen sich diesem Wandel weiter stellen und mit allen genossenschaftlichen Gruppierungen konstruktiv im Sinne der genossenschaftlichen Werte zusammenarbeiten. Gerade neue Genossenschaften sind, um wirtschaftlich überlebensfähig zu sein, auf die institutionelle Unterstützung und Solidarität des gesamten genossenschaftlichen Verbunds angewiesen

5. Der genossenschaftliche Gedanke kann immer dann weiter in der Bevölkerung verankert werden, wenn es gelingt, reproduzierbare Modelle nachzuahmen. Im Rahmen einer wirtschaftsdemokratischen Ausrichtung nach der Krise bleibt hier an die Politik zu fordern, dass weitere Regelungen geschaffen werden, welche gerade die Rückbesinnung auf Selbsthilfe und Eigeninitiative erleichtern und fördern. In einem positiv besetzten Umfeld können genossenschaftliche Zusammenschlüsse aus eigenem Antrieb entstehen. Gelingen kann das mit viel Engagement, Idealismus, Kreativität und der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.
6. Allerdings muss für einen signifikanten Ausbau von Neugründungen das Vertrauen zur Rechtsform Genossenschaft in der Gesellschaft weiter wachsen, häufig sogar aber auch erst einmal aufgebaut werden. Hier muss zunächst die öffentliche Hand mit gutem Beispiel vorangehen und sich durch ihr Handeln klar zu der Rechtsform Genossenschaft bekennen. Hierzu gehört auch eine wirkungsvolle finanzielle Förderung, gerade in der Gründungsphase. Kooperatives Wirtschaften wird noch immer gegenüber dem Einzelunternehmertum benachteiligt. Genossenschaften brauchen keine Sonderbehandlung, allerdings darf ihnen der Zugang zu Fördermitteln nur aufgrund ihrer Rechtsform nicht verwehrt werden. Eine Diskriminierung gegenüber anderen Unternehmensformen steht dem Bekenntnis der Politik zur Rechtsform der Genossenschaft diametral entgegen.
7. Die Politik hat lange Jahre kaum ein Augenmerk auf die Rechtsform gelegt. Sie tut gut daran, auf Erfahrung und Expertise der Genossenschaftsverbände und genossenschaftsfreundlicher Organisationen zurückzugreifen. Gemeinsam sollten die Rahmenbedingungen bezüglich einer ordnungspolitischen Neuausrichtung nach der Krise kritisch und konstruktiv erörtert und im Konsens die Weichen entsprechend gestellt werden.
8. Genossenschaften sind als Unternehmensform des privaten Rechts auf die dauerhafte Teilnahme am wirtschaftlichen Verkehr ausgerichtet. Derweil gestalten sich die Spielregeln von Markt und Wettbewerb im globalisierten Umfeld auch für sie zunehmend rauer. Doch sind die Voraussetzungen der Rechtsform nicht die Schlechtesten. Die am Markt etablierten Genossenschaften müssen sich dem Wettbewerb durch Ausbau ihrer Vorteile selbstbewusst stellen.



Anpassungen sind dabei sicher notwendig, dürfen sich aber nicht in einer langfristigen Schwächung des Genossenschaftsgedankens auswirken und damit zu einem Profilverlust führen.

9. Genossenschaften können immer dann eine Alternative zum Finanzkapitalismus darstellen, wenn es Ihnen gelingt, ihren Förderauftrag nicht an der Höhe der Dividendenausschüttung zu messen. Hier gilt es insbesondere für die am Markt etablierten Genossenschaften, ihr Geschäftsmodell hinsichtlich des ‚Member-Value‘ zu hinterfragen und ggf. dieses auch neu an den Mitgliederinteressen auszurichten. Eine Genossenschaft, die sich aufgrund eines verwässerten Identitätsprinzips durch eine rein marktorientierte Führungsstruktur vom Mitglied entfernt hat und hier nicht neu justiert, kann keine wirtschaftsdemokratische Alternative sein. Vielmehr muss die genossenschaftliche Wertebasis wieder stärker betont werden und genossenschaftliches Handeln klar erkennbar bleiben.
10. In allen Fällen bedarf es dazu eines verantwortlichen Umgangs mit den genossenschaftlichen Werten. Hierauf sind in erster Linie die Organe der Genossenschaft zu verpflichten und mit ihnen auch die Führungsstruktur. Genossenschaftliches Wertebewusstsein muss neben qualifizierten fachlichen, ökonomischen und sozialen Fähigkeiten als die zentrale Anforderung an ein genossenschaftliches Management gestellt werden. Dieses noch weiter auszuprägen ist Aufgabe der Hochschulen, aber auch der Verbände und der Genossenschaftspraxis.
11. Über kaum eine Rechtsform existiert weniger Know-how bei Gründungsberatern, Handwerkskammer, IHKs oder Steuerberatern als über die Genossenschaft. Selbst in Gründungsleitfäden sucht man sie vergebens. Beginnend in den allgemeinbildenden Schulen müssen Bausteine zu einem nachhaltigen Wirtschaften in die Lehrpläne einfließen. Schülergenossenschaften sind dafür ein prädestinierter Ansatz. In der Hochschule müssen Kooperationsökonomie und Genossenschaftslehre erfahrbar werden und eine genossenschaftsbezogene Forschung und Lehre gezielt gefördert werden.
12. Auch Gewerkschaften mit ihrem Mitgliederpotenzial sollten eine aktive Rolle einnehmen und mit ihrer kritischen Haltung zum Mainstream des Shareholder-Kapitalismus sich darauf einlassen, den Genossenschaftsgedanken wieder positiver zu besetzen. Die gemeinsamen demokratischen Werte sind ein verbindendes Funda-

ment, auf das sich aufbauen lässt. Der Zugang über betriebliche Konflikte in Form von Belegschaftsinitiativen und über kooperative Modelle zur Sicherung von Standort Beschäftigung sind Formen aktiver Einflussnahme.

13. Neben der Annäherung über betriebliche Konflikte können Gewerkschaften auch in den politischen Arenen das Thema fördern. Es gilt auf breiter Basis, die Rechtsform Genossenschaft stärker als bislang in den Vordergrund zu stellen und ihre Vorzüge für die Gesellschaft darzustellen. Eine breite Informationsoffensive auf Basis einer vertrauensvollen Grundstimmung ist ein wesentlicher Faktor für ein künftiges erfolgreiches Wirken. In einer zunehmend immer mehr individualistisch geprägten Gesellschaft, die sich auch in der Arbeitswelt mit Perspektivlosigkeit in kurzfristiger und prekärer Beschäftigung zeigt, kann die Genossenschaft ein soziales Beziehungssystem sein und damit eine weitere Entfremdung eindämmen helfen.
14. Genossenschaften mit ihren Werten von Selbsthilfe und Solidarität sind in heutiger Zeit immer dann eine Alternative, wenn sich die Existenzbedürfnisse von wirtschaftlich schwächeren Personen mit denen von reiner Profitgier getriebenen Interessengruppen gegenüberstellen. Viel zu häufig setzen sich noch immer die Kapitalinteressen durch. Die Politik muss hier die Schutzbedürftigkeit herausstellen. Vorkaufsrechte, beispielsweise der Belegschaft in Unternehmenskrise und Insolvenz oder von Mietern zur Abwehr von Privatisierung, sind eine wesentliche Schutzmaßnahme. Genossenschaftsgründungen zu diesem Zweck dürfen nicht länger gleich von vornherein aussichtslos sein.
15. Die Förderung des Gedankens der genossenschaftlichen Selbsthilfe muss die uneingeschränkte Unterstützung und Solidarität aller genossenschaftlich organisierten Unternehmen und ihrer Vertreter finden. Nicht zuletzt müssen auch etablierte Genossenschaften ihre Solidarität deutlich zeigen und zum Geburtshelfer neuer Genossenschaften werden, nicht nur dann, wenn deren Geschäftsmodell letztlich nur über staatliche Subventionen abgesichert ist. So bleiben gerade auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge oder bei Betriebsübernahmen durch die Beschäftigten in genossenschaftlicher Form die Kreditgenossenschaften und ihre Verbundunternehmen als erster Ansprechpartner aufgefordert, scheinbar „Unmögliches auch

möglich zu machen“ und dem von ihnen beschworenen Genossenschaftsgeist auch praktische Taten folgen zu lassen.

16. Gerade neue Genossenschaften sind häufig Ausdruck eines zivilgesellschaftlichen Engagements. Oftmals leben sie aus der ehrenamtlichen Tätigkeit ihrer Mitglieder. Der Staat, der sich zur Förderung des Ehrenamts ausdrücklich bekennt, muss die Voraussetzungen hierfür gerade in Genossenschaften verbessern. Selbstlose Arbeit ist wertvolle Arbeit, die in der Gesellschaft weitaus mehr Anerkennung finden muss. Zusätzliche Steine dürfen ihr nicht in den Weg gelegt werden, Haftungsrisiken und Bürokratieranforderungen sind auf ein erträgliches Mindestmaß zu reduzieren. Die Staat selbst darf sich keinesfalls zurückziehen und die Einsparung seiner Sozialleistungen durch Einforderung von „selbstloser“ Selbsthilfe substituieren.
17. Genossenschaften sind kein Teil des öffentlichen Sektors und auch nicht für die öffentliche Daseinsvorsorge verantwortlich. Ein großer Teil der neuen Genossenschaften füllt aber schon heute die Lücken, die der kontinuierlich sinkende Teil der öffentlichen Hand an sozialen und kulturellen Leistungen hinterlässt. Ausdrücklich ist herauszustellen: Genossenschaften sind keine Lückenbüßer. Sie sind zwar prädestiniert, unterstützende Leistungen anzubieten, keinesfalls darf aber der Staat aus seiner Verantwortung genommen werden.
18. Eine Genossenschaft lebt Demokratie in Reinkultur und zeichnet sich durch die hohe Transparenz und den Schutz der Mitglieder aus. Diese demokratische Verfassung prädestiniert Genossenschaften geradezu für Aufgaben mit sozialen und gesellschaftspolitischen Hintergrund. Gepaart mit der genossenschaftlichen Pflichtprüfung, in der neben den wirtschaftlichen Verhältnissen auch die Arbeit der Organe beurteilt wird, ist diese Rechtsform ein Garant für nachhaltiges und erfolgreiches Wachstum auf einer soliden Basis.
19. Genossenschaften können in einer am Shareholder-Value orientierten Wirtschaftsordnung aufgrund ihrer spezifischen Struktur nicht wie andere Gesellschaften von Investoren und Anteilseignern auf eine reine Finanzinvestition mit erwarteter Mindestverzinsung reduziert werden. Ihr wirtschaftsdemokratisches Potenzial können sie allerdings umso besser entfalten, wenn die gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen stringenter auf das Gemeinwohl und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ausgerichtet wären.
20. Das Leitbild der Genossenschaft bietet eine Richtlinie für solidari-

ches und wirtschaftsdemokratisches Handeln. Das bedeutet nicht, dass sie zwangsläufig ‚linke‘ Positionen vertreten, sondern dass sie als eine Alternative zum kurzfristigen Shareholder- und Finanzkapitalismus zu sehen sind. Damit stellen Genossenschaften keineswegs ein Auslaufmodell dar, sondern sind heute moderner und zeitgemäßer denn je.

## 8. Schlusswort

Die Rechtsform Genossenschaft hat sich nicht nur bewährt, sie bietet auch eine nachhaltige Perspektive für ein anderes Wirtschaften jenseits rein kapitalistischer Ausprägung. Dank klarer genossenschaftlicher Prinzipien ist die Rechtsform auf Stabilität, Vertrauen und Sicherheit ausgerichtet, was gerade auch die Grundlage für ihre wirtschaftliche Nachhaltigkeit darstellt. Auffällig ist, dass dieser Tatbestand außerhalb der Genossenschaftswelt noch immer nicht richtig angekommen scheint. Folgerichtig war die Deklaration des Jahres 2012 durch die UN zum „Jahr der Genossenschaften“ ein richtiger und wegweisender Schritt, die Rechtsform weit stärker in die Gesellschaft zu befördern. Auch wenn eine Evaluation noch aussteht, festgehalten werden kann schon jetzt: Wissenschaft und politiknahe Organisationen, vor allem aber die Genossenschaftspraxis selbst haben das Themenjahr genutzt, die Rechtsform in allen ihren Facetten einer interessierten Öffentlichkeit darzustellen. Ihrem Wirken ist es zu verdanken, dass die Genossenschaft eine Aufwertung erfahren hat und auch in der parlamentarischen Arbeit angekommen ist.

Gespannt blickt man auch auf die Politik, ob es nach der Gesetzesnovelle 2006 zu einem weiteren Wurf kommt und es gelingt, die Rechtsform noch ‚geschmeidiger‘ an die Praxis anzupassen – was sich nicht zuletzt an signifikanten Steigerungszahlen von Neugründungen festmachen würde. Die Entschließungsanträge der Oppositionsparteien lagen im Dezember 2012 vor, gespannt erwartet man nun den vom BMJ angekündigten Gesetzesentwurf. Positiv ist zu werten, dass der Wunsch nach verbesserten Bedingungen für Genossenschaftsgründungen auch in den Regierungsparteien vorhanden ist. Schnellschüsse, welche an den Grundfesten der Rechtsform rütteln, sind hingegen nicht gefragt. Denn wichtiger als Neugründungszahlen sind eine bewusste Identifikation und die gelebte Verbundenheit der Mitglieder mit ‚ihrer‘ Genossenschaft. Eine

Verklärung des ‚Mythos Genossenschaften‘ ist hier ebenso wenig zielführend wie Unternehmen, die zwar unter der Rechtsform der Genossenschaft firmieren, ihre ursprünglichen Werte aber nicht bewusst nach innen leben und nach außen tragen.

Welches Zwischenfazit kann man jetzt, nachdem das Jahr der Genossenschaften offiziell abgelaufen ist, ziehen? Sicherlich das, dass auf dem im Jahr 2012 erreichten Status Quo nicht stehengeblieben werden darf. Es muss gelingen, den Schwung des Genossenschaftsjahres auch in die Folgejahre mitzunehmen. Da ist es hilfreich, dass der weltweite genossenschaftliche Dachverband ICA auf der Abschlussveranstaltung zum Jahr der Genossenschaften bei den Vereinten Nationen in New York eine „Dekade der Genossenschaften“ deklariert hat. Möge dieses Symbol der Rechtsform nicht nur in Deutschland, sondern weltweit weiter Auftrieb geben.

Es gilt, aktiv für die Genossenschaftsidee zu werben und ihre Markenzeichen von Demokratie, Nachhaltigkeit und Solidarität klar herauszustellen. Das gelingt am Besten, wenn gute, reproduzierbare Praxisbeispiele, die die persönlichen Bedürfnisse der Menschen tangieren, publik gemacht und in die Öffentlichkeit getragen werden. Dazu und zu einer kritischen und konstruktiven Diskussion sind alle an der Genossenschaftlichkeit Interessierten Personen und Gruppen herzlich eingeladen.

Was bleibt noch zu sagen? In Zeiten, in denen sich der Staat aus zahlreichen Leistungsbereichen zurückzieht und die Menschen zu mehr Eigenverantwortung anhalten können Genossenschaften, einst aus der Not geboren, heute in neuer Form und außerhalb ihrer klassischen Bereiche dazu beitragen, bestehende Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen. Dazu benötigen sie eine breite Unterstützung. Sie müssen zunächst auf Augenhöhe zu anderen Rechtsformen wahrgenommen und ihre Alleinstellungsmerkmale deutlich herausstellen. Um es mit einem Vergleich zum Sport auszudrücken: Das ist die Pflicht. Die Kür wäre dann, wenn es zugleich gelingen könnte, die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen im Zuge einer wirtschaftsdemokratischen Debatte so herzustellen, dass sie die Entwicklung eines kooperativen Wirtschaftssektors nachhaltig begünstigen. Bleiben die Genossenschaften dabei ihrem Wesen treu und unverwechselbar, dann können sie auch selbstbewusst auf eine erfolg-

reiche Zukunft blicken und sind gemäß dem deutschen Motto des Genossenschaftsjahres 2012 „Ein Gewinn für alle. Die Genossenschaften“. Möge diese Kür in den Folgejahren gelingen.

## Abkürzungsverzeichnis

|           |                                                                   |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|
| a. a. O.  | am angegeben Ort                                                  |
| abzgl.    | abzüglich                                                         |
| AG        | Aktiengesellschaft                                                |
| Anm.      | Anmerkung                                                         |
| Art.      | Artikel                                                           |
| Aufl.     | Auflage                                                           |
| Ausg.     | Ausgabe                                                           |
| BaFin     | Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht                   |
| BB        | Betriebs-Berater (Zeitschrift)                                    |
| Bd.       | Band                                                              |
| BetrVG    | Betriebsverfassungsgesetz                                         |
| BfG       | Bank für Gemeinwirtschaft                                         |
| BGB       | Bürgerliches Gesetzbuch                                           |
| BGBI      | Bundesgesetzblatt                                                 |
| BMAS      | Bundesministerium für Arbeit und Soziales                         |
| BMJ       | Bundesministerium der Justiz                                      |
| BVR       | Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. |
| BzFdg     | Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V.      |
| bzgl.     | bezüglich                                                         |
| bzw.      | beziehungsweise                                                   |
| ca.       | circa                                                             |
| DDR       | Deutsche Demokratische Republik                                   |
| ders.     | derselbe                                                          |
| DGB       | Deutscher Gewerkschaftsbund                                       |
| DGRV      | Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.             |
| d. h.     | das heißt                                                         |
| DIHK      | Deutscher Industrie- und Handelskammertag                         |
| DRV       | Deutscher Raiffeisenverband e.V.                                  |
| dsbzgl.   | diesbezüglich                                                     |
| DStR      | Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)                               |
| EG        | Europäische Gemeinschaft                                          |
| e. G., eG | eingetragene Genossenschaft                                       |
| ELG       | Einkaufs- und Liefergenossenschaften des Handwerks                |
| EnWG      | Gesetz über die Elektrizitäts- und Gasversorgung (Energie-        |



|             |                                                                                                                                                      |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | wirtschaftsgesetz)                                                                                                                                   |
| erw.        | erweiterte                                                                                                                                           |
| ESF         | Europäischer Sozialfonds                                                                                                                             |
| ESUG        | Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen                                                                                      |
| ESOP        | Employee Stock Ownership Plan                                                                                                                        |
| et al.      | und andere                                                                                                                                           |
| etc.        | et cetera (und weitere)                                                                                                                              |
| EU          | Europäische Union                                                                                                                                    |
| e.V., e. V. | eingetragener Verein                                                                                                                                 |
| evtl.       | eventuell                                                                                                                                            |
| FES         | Friedrich Ebert Stiftung                                                                                                                             |
| ff.         | fortfolgende                                                                                                                                         |
| FH          | Fachhochschule                                                                                                                                       |
| FPV         | Fachprüfungsverband von Produktivgenossenschaften in Mitteldeutschland e. V.                                                                         |
| FTD         | Financial Times Deutschland (Zeitung)                                                                                                                |
| GbR         | Gesellschaft bürgerlichen Rechts                                                                                                                     |
| GdW         | Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.                                                                                     |
| GenG        | Genossenschaftsgesetz (Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften) - sofern nicht anders angegeben in der Fassung vom 16.10.2006 |
| GfK         | Gesellschaft für Konsumforschung                                                                                                                     |
| ggf.        | gegebenenfalls                                                                                                                                       |
| GmbH        | Gesellschaft mit beschränkter Haftung                                                                                                                |
| H.          | Heft                                                                                                                                                 |
| HB          | Handelsblatt (Zeitung)                                                                                                                               |
| HBS         | Hans-Böckler-Stiftung                                                                                                                                |
| HGB         | Handelsgesetzbuch                                                                                                                                    |
| Hrsg.       | Herausgeber                                                                                                                                          |
| IDW         | Institut der Wirtschaftsprüfer e.V.                                                                                                                  |
| IfM         | Institut für Mittelstandsforschung                                                                                                                   |
| i. G.       | in Gründung                                                                                                                                          |
| IHK         | Industrie- und Handelskammer                                                                                                                         |
| i. V. m.    | in Verbindung mit                                                                                                                                    |
| Jg.         | Jahrgang                                                                                                                                             |
| Kap.        | Kapitel                                                                                                                                              |

|           |                                                                            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------|
| KfW       | Kreditanstalt für Wiederaufbau                                             |
| KMU       | Kleine und Mittlere Unternehmen                                            |
| KWG       | Gesetz über das Kreditwesen                                                |
| LPG       | Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft                              |
| MBO       | Management Buy Out                                                         |
| MGV       | Mitteldeutscher Genossenschaftsverband (Raiffeisen/Schulze-Delitzsch) e.V. |
| MicroBilG | Kleinstkapitalgesellschaften Bilanzrechtsänderungsgesetz                   |
| Mio.      | Millionen                                                                  |
| Mrd.      | Milliarden                                                                 |
| ND        | Neues Deutschland (Zeitung)                                                |
| Nr., Nr.  | Nummer                                                                     |
| NRW       | Nordrhein-Westfalen                                                        |
| o. ä.     | oder ähnliche(s)                                                           |
| OBS       | Otto Brenner Stiftung                                                      |
| o. J.     | ohne Jahresangabe                                                          |
| OLG       | Oberlandesgericht                                                          |
| o. O.     | ohne Ortsangabe                                                            |
| p.a.      | per annum (pro Jahr)                                                       |
| PGH       | Produktionsgenossenschaft des Handwerks                                    |
| PL        | Parlamentarische Linke (Abgeordnetengruppe der SPD)                        |
| RWGV      | Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.                        |
| S.        | Satz                                                                       |
| s.        | siehe                                                                      |
| SCE       | Societas Cooperativa Europaea (= europäische Genossenschaft)               |
| SE        | Societas Europaea (= europäische Aktiengesellschaft)                       |
| SED       | Sozialistische Einheitspartei Deutschlands                                 |
| SPD       | Sozialdemokratische Partei Deutschlands                                    |
| spw       | Zeitschrift für sozialistische Politik und Wissenschaft                    |
| St.       | Seite(n)                                                                   |
| TLG       | Treuhand-Liegenschaftsgesellschaft                                         |
| u. a.     | und andere; unter anderem                                                  |
| überarb.  | überarbeitete                                                              |
| UG        | Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)                               |
| UN        | Vereinte Nationen                                                          |
| unv. Ms.  | unveröffentlichtes Manuskript                                              |
| u. U.     | Unter Umständen                                                            |

|            |                                                                                          |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| u. v. m.   | und viele(s) mehr                                                                        |
| v.         | vom                                                                                      |
| VEB        | Volkseigener Betrieb                                                                     |
| Vgl., vgl. | vergleiche                                                                               |
| z. B.      | zum Beispiel                                                                             |
| WPg.       | Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)                                                     |
| ZDH        | Zentralverband des deutschen Handwerks e.V.                                              |
| ZdK        | Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V.                                     |
| ZfgG       | Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen                                         |
| ZGV        | Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V.,<br>heute Mittelstandsverband – ZGV e.V. |
| zzgl.      | zuzüglich                                                                                |

## Angaben zur verwendeten Literatur

*Agentur für Erneuerbare Energien e. V./DGRV: Energiegenossenschaften, Berlin (2011).*

*Atmaca, Delal: Kooperation im Wettbewerb, Kontinuität im Wandel – Identität und Erfolg der produktivgenossenschaftlichen Organisationsform, Aachen (2002).*

*Atmaca, Delal: Kooperative Ansätze zur Regionalentwicklung – Selbsthilfe, in: Genossenschaftsgründungen – ein Weg zu mehr Beschäftigung, Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 03.04.2003, Berlin (2003).*

*Beuthien, Volker/Dierkes, Stefan/Wehrheim, Michael: Die Genossenschaft – mit der Europäischen Genossenschaft, Berlin (2008).*

*Beuthien, Volker: Wer prüft, wenn eine Genossenschaft mehreren Prüfungsverbänden angehört? In: WPg, H. 13/2012, St. 715-717.*

*Biedermann, Christiane: Spuren in die Zukunft, in: WIR. Das Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland, 22. Jg., H. 3, St. 1, Chemnitz (2012).*

*Bierbaum, Heinz/Riege, Marlo: Selbsthilfe, Genossenschaften, Vergesellschaftung, Hamburg (1989).*

*Biermann, Ingrid/Gather, Claudia/Taube, Jana: Selbständigkeit und urbane Solidarität: Genossenschaften und Co-Working spaces als Beispiele, in: PL (Hrsg.) Dokumente: Ein Reader der Parlamentarischen Linken in der SPD-Bundestagsfraktion, unter <http://www.parlamentarischelinke.de/index.php?id=4> (aufgerufen am 16.12.2012), Berlin (2012).*

*Birkenbeul, Michael: Aus Arbeitsplätzen Lebensplätze machen, in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003).*

*Blome-Drees, Johannes: Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell, in FES (Hrsg.): WISO*

direkt, Bonn (2012).

*Bösche, Burchard/Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.):* Chronik der deutschen Konsumgenossenschaften unter  
[http://www.zdk-hamburg.de/download/Chronik\\_ZdK.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/download/Chronik_ZdK.pdf)  
(aufgerufen am 26.12.2012), Hamburg (2003).

*Bösche, Burchard:* Warum brauchen wir eine ‚Kleine Genossenschaft?‘  
in: FES (Hrsg.) WISO direkt, Dezember 2007, Bonn (2007).

*Bösche, Burchard:* Hermann Schulze-Delitzsch' Konzept des Genossenschaftsrechts, in: ZdK (Hrsg.): ‚Genossenschaft‘ Informationen vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V., Sonder Nr. 2/2009 unter  
[http://www.zdk-hamburg.de/documents/0905\\_Sonder\\_Nr\\_2\\_2009\\_Schulze-Delitzsch\\_GenR.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/documents/0905_Sonder_Nr_2_2009_Schulze-Delitzsch_GenR.pdf)  
(aufgerufen am 07.01.2013), Hamburg (2009).

*Bösche, Burchard in ZdK (Hrsg.):* Kurze Geschichte der Konsumgenossenschaften unter  
[http://www.zdk-hamburg.de/documents/Kurze\\_Geschichte.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/documents/Kurze_Geschichte.pdf),  
(aufgerufen am 07.01.2013), Hamburg (o. J.).

*Bröckers, Mathias:* Einer für alle, alle für einen: Visionäre, Vordenker, Gründer, in: Gellenbeck, Konny (Hrsg.): Gewinn für alle – Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft, Frankfurt/M. (2012), St. 87-97 (88).

*Brox, Annette/Flieger, Burghard:* Rechtsformen in der Sozialwirtschaft: Vergleich von GmbH und Genossenschaft, in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003).

*BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN im Landtag NRW (Hrsg.):* Strategien für solidarisches und nachhaltiges Wirtschaften. Grüner Wirtschaftsdialog 14.09.2012, Düsseldorf (2012).

*Bungenstock, Jan. M./Podtschaske, Beatrice in DGRV (Hrsg.):* Genossenschaftliche Kooperationen im Gesundheitswesen, in PersepektivePra-

xis.de 1/2009, unter  
[http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/000901Artikel/\\$FILE/Gesundheitswesen.pdf](http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/000901Artikel/$FILE/Gesundheitswesen.pdf)  
(aufgerufen am 01.01.2013) Berlin (2009).

*BVR (Hrsg.): BONUS. Das Magazin der Volksbanken Raiffeisenbanken*, H. 4/2012, Berlin (2012).

*BzFdG (Hrsg.): Genossenschaftliche Informationen 02-2008* unter  
<http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/Geno-Info-02-2008.pdf>  
(aufgerufen am 07.01.2013), Berlin (2008).

*BzFdG (Hrsg.): Genossenschaftliche Informationen 01-2009* abgerufen unter  
<http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/geno-info-2009-01.pdf>  
(aufgerufen am 07.01.2013), Berlin (2009).

*BzFdG (Hrsg.): Genossenschaftliche Informationen 02-2009* unter  
[http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/080609\\_KleineGenossensch.pdf](http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/080609_KleineGenossensch.pdf)  
(aufgerufen am 31.12.2012), Berlin (2009).

*Contraste: Die Monatszeitung für Selbstorganisation*, 28. Jg., H. 321, Juni 2011, St. 10.

*Dauderstädt, Michael: Wachstum durch Ausbau sozialer Dienstleistungen'* in: FES (Hrsg.) WISO direkt, Februar 2012, Bonn (2012).

*Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode: Antrag der SPD Fraktion 'Genossenschaftsgründungen erleichtern, Wohnungsgenossenschaften stärken, bewährtes Prüfsystem erhalten'* Drucksache 17/9976 (neu) vom 20.11.2012.

*Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode: Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/ DIE GRÜNEN 'Kleine und Kleinstgenossenschaften stärken, Bürokratie abbauen'*, Drucksache 17/11579 vom 20.11.2012.

*Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode:* Antrag der Fraktion DIE LINKE ‚Genossenschaften aktiv fördern, Mitgliedschaften erleichtern und unterstützen‘ Drucksache 17/11828 vom 11.12.2012.

*DGB (Hrsg.):* Wir wollen unser Schwimmbad zurück! in: Standpunkt (02/2011), Berlin (2011).

*DGB (Hrsg.):* Klartext, 20/2012: Fiskalpakt trifft auch Städte und Gemeinden, unter [http://www.dgb.de/themen/+ +co+ +7b0629fe-ab13-11e1-47ad-00188b4dc422/@@index.html?tab=Artikel&display\\_page=3&search\\_text=klartext](http://www.dgb.de/themen/+ +co+ +7b0629fe-ab13-11e1-47ad-00188b4dc422/@@index.html?tab=Artikel&display_page=3&search_text=klartext) (aufgerufen am 31.12.2012), Berlin (2012).

*DGRV (Hrsg.):* [www.neuegenossenschaften.de](http://www.neuegenossenschaften.de), daneben auch Rechtsformvergleich unter [http://www.neuegenossenschaften.de/download/Rechtsformvergleich\\_1.pdf](http://www.neuegenossenschaften.de/download/Rechtsformvergleich_1.pdf) und [http://www.neuegenossenschaften.de/download/Rechtsformvergleich\\_2.pdf](http://www.neuegenossenschaften.de/download/Rechtsformvergleich_2.pdf), (jeweils aufgerufen am 01.01.2013), Berlin (2009).

*DGRV (Hrsg.):* Regionale Entwicklung mit Genossenschaften – Bürger, Wirtschaft und Kommunen Hand in Hand, Berlin (2012).

*DGRV/ZDH (Hrsg.):* Gründerfibel: Genossenschaften im Handwerk, Berlin (o.J.).

*DIE ZEIT* vom 20.09.2012, ‚Gehirnwäsche‘, St. 70.

*DRV (Hrsg.):* Erfolgreiche Genossenschaften Ideen und Strategien, Bonn (2008).

*DRV (Hrsg.):* 20 Jahre Agrargenossenschaften. Eine Erfolgsgeschichte, Bonn (2010).

*Dülfer, Eberhard:* Das Genossenschaftswesen in Deutschland und in der Europäischen Union – Ein Begriff mit vielen Facetten, in: Genossen-



schaftsgründungen – ein Weg zu mehr Beschäftigung, Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 03.04.2003, Berlin (2003).

*Duhm, Rainer*: Manege oder Parkett?-Die Rolle deutscher Gewerkschaften bei Betriebsübernahmen, in: Notz, Gisela (Hrsg.) Selbstverwaltung in der Wirtschaft, Köln (1991), St. 73-86.

*Eich, Dieter/Hexel, Dietmar/Thannisch, Rainald*: Ein Vorbild für Deutschland? in: Mitbestimmung H. 12/2010, Düsseldorf (2010), St. 48-51.

*Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef*: Erfolgsmodell Genossenschaften – Möglichkeiten für eine wertorientierte Marktwirtschaft, Wiesbaden (2011).

*Elsen, Susanne*: Lässt sich Gemeinwesenökonomie durch Genossenschaften aktivieren? in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003).

*Engels, Astrid*: Stärkung des Genossenschaftsgedankens durch die Aktualität der Kooperationsidee in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis, in: Münkner, Hans-H.; Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften, Bern et al. (2006), St. 2-18.

*Esser, Ingeborg/Hillebrand, Klaus-Peter/Walter, Karl-Friedrich*: Unabhängigkeit der genossenschaftlichen Prüfungsverbände – Auswirkungen des Bilanzrechtsreformgesetzes und der Genossenschaftsnovelle, in: WPg 1/2007, H. 1, S. 32 – 39 (2007).

*EU-Kommission (Kommission der Europäischen Gemeinschaften)*: Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen über die Förderung der Genossenschaften in Europa, Brüssel (2004).

*Ewald, Norbert*: Wohnungsnot und Verdrängung, in: Gegenblende – Das gewerkschaftliche Debattenmagazin, Ausg. 16 (Juli/August 2012), unter: <http://www.gegenblende.de/16-2012/+ +co+ +cc1bd38a-e861-11e1->

b4aa-52540066f352

(aufgerufen am 31.12.2012), Berlin (2012).

*Fiedler, Mathias*: Boom bei Energiegenossenschaften, in: BzFdG (Hrsg.): Genossenschaftliche Informationen 01-2009, unter <http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/geno-info-2009-01.pdf>

(aufgerufen am 31.12.2012), Berlin (2009).

*Fiedler, Mathias*: Die europäische Genossenschaft, in: ZdK (Hrsg.) unter [http://www.zdk-hamburg.de/download/Europaeische\\_Genossenschaft.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/download/Europaeische_Genossenschaft.pdf), Hamburg (o. J.).

*Flieger, Burghard*: Sozialgenossenschaften: neue kooperativen zur Lösung gemeindenaher Aufgaben, in: Tilo Glöck (Hrsg.): Solidarische Ökonomie und Empowerment, Neu-Ulm (1998).

*Flieger, Burghard*: Kulturgenossenschaften, in: soziokultur H. 3/2010, Berlin (2010) St. 18-19.

*Flieger, Burghard*: Stadtteilgenossenschaften – neue Kooperationen zur Stärkung der lokalen Ökonomie: Kennzeichen, Vielfalt, Typologie, Zukunftschancen und Unterstützungsformen, in: Forum Wissenschaft, 25. Jg. H. 3/2008, Marburg (2008).

*Flieger, Burghard*: Produktivgenossenschaften in Deutschland – zur Vielfalt einer umstrittenen Unternehmensform, o. O. (o. J.).

*Flieger, Burghard*: Energiegenossenschaften, o. O. (o. J.).

FTD vom 18.05.2009, Beilage A2

FTD vom 03.05.2011, Beilage A4.

FTD vom 12.08.2011 ;Genosse Bademeister.'

FTD vom 25.10.2011 Ein Verband für alle Fälle, Beilage A3, Bademeister für lau, Beilage A4 und WGs in bester Lage, Beilage A6.

*FTD* vom 02.12.2011, Beilage A3.

*FTD* vom 04.05.2012 ‚Der harte Kampf um die Reichen‘, Beilage A6.

*FTD* vom 04.05.2012: ‚Gagfah fordert Dresden heraus‘, St. 18.

*FTD* vom 08.10.2012, ‚Schleckers Erben‘, St. 19.

*FTD* vom 25.10.2012, Beilagen A1 und A2.

*FTD* vom 13.11.2012, St. 4.

*FTD* vom 14.11.2012, ‚Große Banken, kleine Kontrolle‘, St. 1 und ‚Gefährdet dieser Mann unser Finanzsystem?‘, St. 14.

*FTD*: enable. Magazin für Unternehmer, Ausgabe 10/2012, Oktober 2012, St. 12-15.

*GdW (Hrsg.):* Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2010/2011, Hamburg (2010).

*Gellenbeck, Konny (Hrsg.):* Gewinn für alle! Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft, Frankfurt/M. (2012).

*Göler von Ravensburg, Nicole:* Genossenschaften in der Erbringung Sozialer Dienste in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003).

*Göler von Ravensburg, Nicole:* Gesellschaftlicher Auftrag für Genossenschaften , in: Wismarer Diskussionspapiere, H. 04/2010, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (2010), St. 30 – 45

*Greve, Rolf:* Kooperation und Genossenschaft – Organisationsstrukturen in kooperativen Netzwerken, in Münkner, Hans-H.: „Nutzer-orientierte“ versus „Investor-orientierte“ Unternehmen, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 97, Göttingen (2002), St. 87-131.

*Grosskopf, Werner/Münkner, Hans-H./Ringle, Günther:* Unsere Genos-

senschaft, Wiesbaden (2009).

*Grosskopf, Werner/Münkner, Hans-H./Ringle, Günther*: Unsere Genossenschaft, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden (2012).

*Grumbach, Detlef/Bösche, Burchard*: Dorfläden als Wirtschaftliche Vereine, Wirtschaftliche Vereine als kleine Genossenschaften, in ZdK (Hrsg.) Wirtschaftliche Vereine, Hamburg (2010).

*Haas, Wilfried*: Markt- und Kundenanalysen bei einer Genossenschaftsgründung, in: innova eG (Hrsg.): Genossenschaften gründen – Genossenschaften nutzen, S. 26-29, Leipzig (2007).

*Hanrath, Stephanie/Weber, Heinz-Otto in DGRV (Hrsg.)*: Dachgenossenschaften in der Wohnungswirtschaft, in PerspektivePraxis.de 1/2007, unter [http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/000701Artikel.html/\\$FILE/Dachgenossenschaften.pdf](http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/000701Artikel.html/$FILE/Dachgenossenschaften.pdf) (aufgerufen am 07.01.2013), Berlin (2007).

*HB* vom 28.09.2011Spezial: Mittelstandsfinanzierung.

*HB* vom 09.05.2012, Spezial: Mittelstandsfinanzierung: Geregelte Nachfolge sichert die Existenz.

*Hirte, Heribert*: Das neue Genossenschaftsrecht (Teil 1) in: DStR 48/2007 S. 2166-2174 (2007).

*Hirte, Heribert*: Das neue Genossenschaftsrecht (Teil 2) in: DStR 49/2007 S. 2215-2219 (2007).

*Höge, Helmut*: ‚Milch ist Milch, aber der Genossenschaftsbauer lebt besser‘ – eine Rundreise zu den Produktionsgenossenschaften in der EU, in: Gellenbeck, Konny (Hrsg.): Gewinn für alle – Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft, Frankfurt/M. (2012), St. 59-83 (76).

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

*Kerber-Clasen, Stefan* [*Produktivgenossenschaften*, 2012]: Produktivgenossenschaften und solidarische Ökonomie als Praxisfeld, in: WSI-Mitteilungen 4/2012, Düsseldorf (2012), St. 281-287.

*Kessler, Jürgen*: Das neue Genossenschaftsrecht im Wettbewerb der Unternehmensformen – erleichterter Zugang auch für KMU? In: BB, 61. Jg., H. 32, S. 1693-1698 (2006).

*Klemisch, Herbert/Boddenberg, Moritz*: Zur Lage der Genossenschaften – tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken?, in WSI-Mitteilungen, H. 8/2012, Düsseldorf (2012) St. 570-580.

*Klemisch, Herbert/Flieger, Burghard*: Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung, KNi Bericht 01/07, Köln (2007).

*Klemisch, Herbert/Maron, Helene*: Genossenschaftliche Lösungsansätze zur Sicherung der kommunalen Daseinsfürsorge, in: ZfgG 60, H. 1, S. 1-11, Nürnberg (2010).

*Klemisch, Herbert/Sack, Kerstin/Ehrsam, Christoph*: Betriebsübernahme durch Belegschaften – eine aktuelle Bestandsaufnahme – Studie im Auftrag der HBS, Köln (2010).

*Klemisch, Herbert/Vogt, Walter*: Genossenschaften und ihre Potenziale für ein sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise, in FES (Hrsg.): WISO Diskurs, Bonn (2012).

*Köstler, Ursula*: Motive des Konzepts von Seniorengenossenschaften, in: Gesundheits- und Sozialpolitik, H. 9-10/2006, St. 43-51.

*Kunstreich, Timm*: Sozialgenossenschaften – ein Versuch, eine kooperative Vergesellschaftung im kapitalistischen Staatssystem zu denken, in: WIDERSPRÜCHE. Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich, H. 97, 25. Jg. (2005), Nr. 3, St. 105-122.

*Mehrens, Klaus/Stracke, Stefan/Wilke, Peter*: Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung praxistauglich weiterentwickeln, in: FES (Hrsg.) Wiso Dis-

kurs, August 2011, Bonn (2011).

*Menzel, Sonja*: Starke Partnerschaften durch Multistakeholder-Genossenschaften in: innova eG (Hrsg.): Genossenschaften gründen – Genossenschaften nutzen, St. 53-55, Leipzig (2007).

*Mersmann, Arno/Novy, Klaus*: Gewerkschaften, Genossenschaften, Gemeinwirtschaft: Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance? Frankfurt/M. (1991).

*MGV (Hrsg.)*: WIR. Das Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland, 22. Jg. H. 3, Chemnitz (2012).

*Montag Stiftung Urbane Räume gAG (Hrsg.)*: Mehr Selbstverantwortung – Eine Chance für dünn besiedelte Räume, Bonn (2010).

*Münkner, Hans-H. (Hrsg.)*: ‚Nutzer-orientierte‘ versus ‚Investor-orientierte‘ Unternehmen. Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 97, Göttingen (2002).

*Münkner, Hans-H.*: Wie ist der rechtliche Rahmen für Sozialgenossenschaften zu gestalten? in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003).

*Namuth, Michaela*: Ein Mini-Modell gegen die Arbeitslosigkeit, in: Mitbestimmung 5/2009, H. 5, S. 41 – 43, Düsseldorf (2009).

ND vom 26.07.2012.

*Neumann, Arndt*: Wir leben anders, in: Gellenbeck, Konny (Hrsg.): Gewinn für alle – Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft, Frankfurt/M. (2012), St. 139-153 (145).

*Nottenbohm, Hans-Gerd*: Die Entwicklung einer genossenschaftlichen Geschäftsidee in: innova eG (Hrsg.): Genossenschaften gründen – Genossenschaften nutzen, S. 24-25, Leipzig (2007).

*Notz, Gisela:* Politische Kommunen – ein Beispiel für solidarische Wirtschaftsmodelle in: Lunapark 21, H. 13/2011, Michendorf (2011), St. 33-35.

*Ohlig, Maria:* Gemeinwesenökonomie als Standbein der Quartiersentwicklung, in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003).

*Pahl, Walter:* Migranten verbessern ihre Wohn- und Lebensverhältnisse – Die Vermietungsgenossenschaft Ludwig-Frank eG in Mannheim, in : BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003), St. 171-184.

*Quaestio Forschung & Beratung (Hrsg.):* Privates Engagement und soziales Unternehmertum in der Stadtentwicklung – Das Beispiel der Dülkener Entwicklungs AG, Bonn (2011).

*Rickens, Christian:* Genossen, gründet Genossenschaften, in: Berliner Republik 11/2009, H. 4, S. 20 – 25 (2009).

*Ringle, Günther:* Der genossenschaftliche Förderauftrag: Deutungsversuche – praktische Umsetzung – Fördererfolgsausweis, in: Wismarer Diskussionspapiere, H. 04/2010, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (2010), St. 6 – 29.

*RWGV (Hrsg.):* Mitgliederorientierung statt Preisfalle? In: GB. Genossenschaftsblatt für Rheinland und Westfalen, H. 6/2011, Münster (2011) St. 16-17.

*RWGV (Hrsg.):* ‚Das Wir-Gefühl stärken‘ in GB.Genossenschaftsblatt für Rheinland und Westfalen unter [http://www.rwgv.de/\\_downloads/Genossenschaftsblatt/NEU-FINAL-RWGV-11.244-genoblatt.pdf](http://www.rwgv.de/_downloads/Genossenschaftsblatt/NEU-FINAL-RWGV-11.244-genoblatt.pdf) (aufgerufen am 14.12.2012).

*Schmidt, Renate:* Entwicklung des Genossenschaftsmodells in Richtung Kapitalgesellschaft oder Wiederentdeckung der genossenschaftlichen Prinzipien? in: Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften – Bausteine für typgerechte Weiter-

entwicklung, Bern (2006).

*Smentek, Sabine/Zauner, Margit*: Produktivgenossenschaften als Rettungsanker der Arbeitsmarktpolitik, in: Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 03.04.2003, Berlin (2003).

*Sobanski, Michael*: Genossenschaftliche Entwicklungsstrategien zur Schaffung und Sicherung neuer Arbeitsplätze in Stadtteilgenossenschaften und Beschäftigungsinitiativen unter besonderer Berücksichtigung von Beispielen aus Berlin, Brandenburg und Sachsen – Studie im Auftrag der OBS (Hrsg.), Berlin (2003).

*Sontheimer, Michael*: ‚Der Atem allgemeiner Liebe‘: Robert Owen, in: Gellenbeck, Konny (Hrsg.): Gewinn für alle – Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft, Frankfurt/M. (2012), St.98-116.

*Stappel, Michael*: Die deutschen Genossenschaften 2011 – Entwicklungen – Meinungen - Zahlen, Wiesbaden (2011).

*Stappel, Michael*: Die deutschen Genossenschaften 2012 – Entwicklungen – Meinungen - Zahlen, Wiesbaden (2012).

*Strasheim-Weitz, Walter*: „Eine geniale Idee“ in: Mitbestimmung H. 5/2011, Düsseldorf (2011), St. 40-41.

*Stumberger, Rudolf*: Halb Markt, halb Sozialismus, in: Mitbestimmung, H. 04/2002, (2002), St. 50-53.

*Thieme, Helmut*: Von der Gruppe zum Team, in: innova eG (Hrsg.): Genossenschaften gründen – Genossenschaften nutzen, S. 22-23, Leipzig (2007).

*Vogt, Walter*: Genossenschaften – Sozialromantik oder reale Alternative zum Finanzkapitalismus, in: spw 5/2010, S. 47-53, Dortmund (2010).

*Vogt, Walter*: GENOSSENSCHAFTEN – eine andere Form des Wirtschaft-



tens unter

[http://www.parlamentarische-linke.de/fileadmin/Texte/2011/Reader\\_Genossenschaften\\_final.pdf](http://www.parlamentarische-linke.de/fileadmin/Texte/2011/Reader_Genossenschaften_final.pdf)  
(aufgerufen am 14.10.2012), Berlin (2011).

*Vogt, Walter:* Wir-eG statt Ich-AG : Solidarische Ökonomie hat Zukunft, in: FES (Hrsg.) WISO direkt (Mai 2011), Bonn (2011).

*Vogt, Walter:* Gewerkschaften und Genossenschaften. Versuch einer Positionsbestimmung, in spw 01/2012, St. 44-47, Dortmund (2012).

*Vogt, Walter:* Die Rolle der Genossenschaften im Rahmen der Gesamtwirtschaft, unv. Ms. (2013).

*Voß, Elisabeth:* Neue Arbeitsplätze in Genossenschaften, in: Genossenschaftsgründungen – ein Weg zu mehr Beschäftigung, Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 03.04.2003, Berlin (2003).

*ZdK (Hrsg.):* 'Genossenschaft' Informationen vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V., Sonder Nr. 1/2007 unter [http://www.zdk-hamburg.de/documents/Genossenschaft\\_Sonderausgabe\\_1\\_2007\\_neu.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/documents/Genossenschaft_Sonderausgabe_1_2007_neu.pdf) (aufgerufen am 07.01.2013), Hamburg (2007).

*ZdK (Hrsg.):* 'Genossenschaft' Informationen vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V., Sonder Nr. 1/2010 unter [http://www.zdk-hamburg.de/documents/1003\\_Genossenschaft\\_Sonder\\_Nr.\\_1-2010\\_wi\\_Verein.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/documents/1003_Genossenschaft_Sonder_Nr._1-2010_wi_Verein.pdf), (aufgerufen am 01.01.2013), Hamburg (2010).

*ZdK (Hrsg.):* Die Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften unter [http://www.zdk-hamburg.de/documents/Geschichte\\_deutsche\\_KG.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/documents/Geschichte_deutsche_KG.pdf) (aufgerufen am 07.01.2013), Hamburg (o. J.).

## Endnoten

<sup>1</sup> Vgl. Stappel, Michael [Zahlen, 2011]: Die deutschen Genossenschaften 2011 – Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Wiesbaden (2011), St. 20.

<sup>2</sup> Vgl. Vogt, Walter [Genossenschaften, 2011]: GENOSSENSCHAFTEN – eine andere Form des Wirtschaftens unter [http://www.parlamentarische-linke.de/fileadmin/Texte/2011/Reader\\_Genossenschaften\\_final.pdf](http://www.parlamentarische-linke.de/fileadmin/Texte/2011/Reader_Genossenschaften_final.pdf) (aufgerufen am 14.10.2012), Berlin (2011).

<sup>3</sup> Vgl. Vogt, Walter [Sozialromantik, 2010]: Genossenschaften – Sozialromantik oder reale Alternative zum Finanzkapitalismus, in: spw 5/2010, Dortmund (2010), St. 47-53 (48).

<sup>4</sup> Vgl. Ringle, Günther [Förderauftrag, 2010]: Der genossenschaftliche Förderauftrag: Deutungsversuche – praktische Umsetzung – Fördererfolgsausweis, in: Wismarer Diskussionspapiere, H. 04/2010, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (2010), St. 6 – 29 (12, 17, 24).

<sup>5</sup> Vgl. Beuthien, Volker / Dierkes, Stefan / Wehrheim, Michael 2008: [Genossenschaft, 2008]: Die Genossenschaft – mit der Europäischen Genossenschaft, Berlin (2008), St. 155.

<sup>6</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2012]: Unsere Genossenschaft, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden (2012), St. 24.

<sup>7</sup> Vgl. Bröckers, Mathias [Visionäre, 2012]: Einer für alle, alle für einen: Visionäre, Vordenker, Gründer, in: Gellenbeck, Konny (Hrsg.): Gewinn für alle – Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft, Frankfurt/M. (2012), St. 87-97 (88).

<sup>8</sup> S. Kap. 2.1.

<sup>9</sup> Vgl. Eichwald, Berthold / Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: Erfolgsmodell Genossenschaften – Möglichkeiten für eine wertorientierte Marktwirtschaft, St. 32-33, Wiesbaden (2011).

<sup>10</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O (9) St. 34-35.

<sup>11</sup> Vgl. Bröckers, Mathias [Visionäre, 2012]: (7), St. 89-90.

<sup>12</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O. (9), St. 36.

<sup>13</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O (9) St. 31-32.

<sup>14</sup> Vgl. Reportage ‚Unterwegs im Raiffeisenland‘ in BVR (Hrsg.) BONUS. Das Magazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, H. 4/2012, Berlin (2012), St. 14-17 (17).

<sup>15</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O. (9) St. 21.

<sup>16</sup> Vgl. Mersmann, Arno / Novy, Klaus [Gemeinwirtschaft, 1991]: Gewerkschaften, Genossenschaften, Gemeinwirtschaft: Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance?, Frankfurt/M. (1991), St. 26.

<sup>17</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O. (9), St. 31.

<sup>18</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2012]: a. a. O. (6), St. 184.

<sup>19</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2012]: a. a. O. (6), St. 183.

<sup>20</sup> Vgl. Sontheimer, Michael [Owen, 2012]: ‚Der Atem allgemeiner Liebe‘: Robert Owen, in: Gellenbeck, Konny (Hrsg.): Gewinn für alle – Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft, Frankfurt/M. (2012), St.98-116 (99).

<sup>21</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O. (9), St. 31.

<sup>22</sup> Vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: Chronik der deutschen Konsumgenossenschaften, unter [http://www.zdk-hamburg.de/download/Chronik\\_ZdK.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/download/Chronik_ZdK.pdf) (aufgerufen am 26.12.2012), Hamburg (2003).

<sup>23</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2012]: a. a. O. (6), St. 184.

<sup>24</sup> S. Kap. 3.1.2.1.

<sup>25</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: Unsere Genossenschaft, Wiesbaden (2009), St. 18.

<sup>26</sup> Vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a. a. O. (22).

<sup>27</sup> Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2011]: a. a. O. (1) St. 23.

<sup>28</sup> Vgl. Kessler, Jürgen [Genossenschaftsrecht, 2006]: Das neue Genossenschaftsrecht im Wettbewerb der Unternehmensformen – erleichterter Zugang auch für KMU? In: BB, 61. Jg., H. 32, St. 1693-1698 (1694).

<sup>29</sup> Die Unterschrift des Vorstands auf der Anmeldung muss beglaubigt sein.

<sup>30</sup> Rein aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Publikation auf das ‚eG‘

verzichtet, und nur der Begriff Genossenschaft gebraucht. Gemeint ist, sofern nicht ausdrücklich angegeben, natürlich immer die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft.

<sup>31</sup> Einen guten Vergleich der wesentlichen Rechtsformen in synoptischer Form gibt der DGRV (Hrsg.) unter [http://www.neuegenossenschaften.de/download/Rechtsformvergleich\\_1.pdf](http://www.neuegenossenschaften.de/download/Rechtsformvergleich_1.pdf) und [http://www.neuegenossenschaften.de/download/Rechtsformvergleich\\_2.pdf](http://www.neuegenossenschaften.de/download/Rechtsformvergleich_2.pdf) (aufgerufen am 26.12.2012), Berlin (2009).

<sup>32</sup> S. Kap. 2.3 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Esser, Ingeborg / Hillebrand, Klaus-Peter / Walter, Karl-Friedrich [Prüfungsverbände, 2007]: Unabhängigkeit der genossenschaftlichen Prüfungsverbände – Auswirkungen des Bilanzrechtsreformgesetzes und der Genossenschaftsnovelle, in: Die Wirtschaftsprüfung 1/2007, H. 1, St. 32 – 39 (33).

<sup>34</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a. a. O. (25), St. 152.

<sup>35</sup> Die alte Bundesregierung hat nach der Evaluierung der Ergebnisse der Genossenschaftsreform 2006 unter Ministerin Zypries darauf hingewiesen, dass das BMJ in der kommenden Legislaturperiode eine kleine Genossenschaft ohne Pflichtmitgliedschaft und Pflichtprüfung einzuführen plane, vgl. BzFdG (Hrsg.) unter [http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/080609\\_KleineGenossensch.pdf](http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/080609_KleineGenossensch.pdf) in [Informationen 02-2009, 2009]: Genossenschaftliche Informationen 02-2009, unter <http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/geno-info-2009-02.pdf> (jeweils aufgerufen am 26.12.2012), Berlin (2009).

<sup>36</sup> Die Kostenersparnis bezifferten die Mitglieder des BzFdG mit ca. 15 %, vgl. BzFdG (Hrsg.) [Informationen 02-2008, 2008]: Genossenschaftliche Informationen 02-2008, unter <http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/Geno-Info-02-2008.pdf> (aufgerufen am 26.12.2012), Berlin (2008).

<sup>37</sup> Vgl. FTD vom 25.10.2012, Beilage A1.

<sup>38</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a. a. O. (25), St. 19.

<sup>39</sup> S. Kap. 2.3.

<sup>40</sup> § 43 III Nr. 1 GenG begrenzt Mehrstimmrechte auf drei Stimmen, wobei bei Beschlüssen, die nach dem Gesetz zwingend einer Mehrheit

von drei Vierteln der abgegebenen Stimmen oder einer größeren Mehrheit bedürfen, sowie bei Beschlüssen über die Aufhebung oder Einschränkung der Bestimmungen der Satzung über Mehrstimmrechte, ein Mitglied, auch wenn ihm ein Mehrstimmrecht gewährt ist, nur eine Stimme hat.

<sup>41</sup> Zur genossenschaftlichen Pflichtprüfung s. Kap. 1.5.

<sup>42</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a. a. O. (25), St. 19.

<sup>43</sup> Vgl. Mersmann, Arno / Novy, Klaus [Gemeinwirtschaft, 1991], a. a. O. (1616), St. 31.

<sup>44</sup> Wobei allerdings in der Satzung auch ein Nicht-Mitgliedergeschäft erlaubt werden kann (§ 8 I Nr. 5 GenG) und die Novelle des Genossenschaftsgesetzes 2006 die begrenzte Aufnahme von investierenden Mitgliedern erlaubt hat (§ 8 II GenG).

<sup>45</sup> Vgl. Ringle, Günther [Förderauftrag, 2010], a. a. O. (4), St. 7.

<sup>46</sup> Auf Sozialgenossenschaften wird an späterer Stelle eigens eingegangen, s. Kap. 4.1.4.

<sup>47</sup> Auf Genossenschaften außerhalb Deutschlands wird an späterer Stelle eigens eingegangen, s. Kap. 3.2.

<sup>48</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O. (9), St. 20.

<sup>49</sup> Anm.: Das darf nicht mit gemeinnützig im Sinne der Abgabenordnung verwechselt werden. Das wäre die Genossenschaft dann, wenn sich der Gegenstand mit den Zielen der Abgabenordnung deckt und es besondere Regelungen in der Satzung gibt.

<sup>50</sup> Vgl. Ringle, Günther [Förderauftrag, 2010], a. a. O. (4), St. 9.

<sup>51</sup> Vgl. Bösche, Burchard [Schulze-Delitzsch, 2009]: Hermann Schulze-Delitzsch' Konzept des Genossenschaftsrechts, in: ZdK-Publikation: 'Genossenschaft' Informationen vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V., Sonder Nr. 2/2009, unter [http://www.zdK-hamburg.de/documents/0905\\_Sonder\\_Nr\\_2\\_2009\\_Schulze-Delitzsch\\_GenR.pdf](http://www.zdK-hamburg.de/documents/0905_Sonder_Nr_2_2009_Schulze-Delitzsch_GenR.pdf) (aufgerufen am 27.12.2012), Hamburg (2009).

<sup>52</sup> Zur SCE s. Exkurs 8, Kap. 3.2.1

<sup>53</sup> 'Mitglied ist nicht gleich Mitglied', vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a. a. O. (25), St. 50 ff.

<sup>54</sup> S. Kap. 3.1 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a. a. O. (25), St. 171.

<sup>56</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a. a. O. (25), St. 75 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Schmidt, Renate [Genossenschaftsmodell, 2006]: Entwicklung des Genossenschaftsmodells in Richtung Kapitalgesellschaft oder Wiederentdeckung der genossenschaftlichen Prinzipien? in: Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften – Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern (2006), St. 19- 47 (34, 37).

<sup>58</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O. (9), St. 140.

<sup>59</sup> Vgl. Ringle, Günther [Förderauftrag, 2010], a. a. O. (4), St. 17.

<sup>60</sup> Vgl. FTD vom 04.05.2012, Beilage Genossenschaftsbanken, ‚Der harte Kampf um die Reichen‘, St. A6.

<sup>61</sup> Vgl. Ringle, Günther [Förderauftrag, 2010], a. a. O. (4), St. 10.

<sup>62</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: Genossenschaften und ihre Potenziale für ein sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise, in FES (Hrsg.): WISO Diskurs, Bonn (2012), St. 26-27.

<sup>63</sup> Es müssen aber nicht immer Gleichgesinnte sein im Sinne von Mitgliedern mit gleicher Inanspruchnahme. Es gibt auch Genossenschaften mit Erzeugern und Verbrauchern in einer Genossenschaft. Zu solchen ‚Multi-Stakeholder-Genossenschaften‘ s. Kap. 4.1.2.2.

<sup>64</sup> S. Kap.2.3.1.

<sup>65</sup> Vgl. Ringle, Günther [Förderauftrag, 2010], a. a. O. (4), St. 17, 25.

<sup>66</sup> Zur genossenschaftlichen Rückvergütung s. 3.1.4.1.

<sup>67</sup> Vgl. RWGV (Hrsg.) [Mitgliederorientierung, 2011]: Mitgliederorientierung statt Preisfalle? In: GB. Genossenschaftsblatt für Rheinland und Westfalen, H. 6/2011, Münster (2011) St. 16-17.

<sup>68</sup> S. Kap. 2.3.3.

<sup>69</sup> So fordert aktuell die Fraktion DIE LINKE, das Genossenschaftsgesetz dahingehend zu novellieren, dass die Generalversammlung und die demokratische Mitbestimmung der Genossenschaftsmitglieder deutlich gestärkt und gefördert werden, vgl. Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode [Antrag DIE LINKE, 2012]: Antrag der Fraktion DIE LINKE ‚Genossenschaften aktiv fördern, Mitgliedschaften erleichtern und unterstützen ‘ Drucksache 17/11828 vom 11.12.2012, St. 2.

<sup>70</sup> Vgl. Münkner, Hans-H. (Hrsg.) [Nutzer-orientierte, 2002]: ‚Nutzer-ori-

enterte' versus ,Investor-orientierte' Unternehmen. Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 97, Göttingen (2002), St. 10.

<sup>71</sup> Vgl. Hirte, Heribert [Genossenschaftsrecht 1, 2007]: Das neue Genossenschaftsrecht (Teil 1) in: DStR 48/2007 St. 2166-2174 (2166).

<sup>72</sup> Näheres vgl. Münkner, Hans-H. [rechtlicher Rahmen, 2003]: Wie ist der rechtliche Rahmen für Sozialgenossenschaften zu gestalten? in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003), St. 284 ff.

<sup>73</sup> So fordert aktuell die Fraktion DIE LINKE eine Novellierung des Genossenschaftsgesetzes dahingehend, dass die Umgehung von Mitbestimmungsklauseln durch Vorstände von den Mitgliedern unterbunden und sanktioniert werden kann, vgl. Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode [Antrag DIE LINKE, 2012]: a. a. O. (69).

<sup>74</sup> Zur Solidarischen Ökonomie s. 6.4.

<sup>75</sup> Vgl. Kessler, Jürgen [Genossenschaftsrecht, 2006]: a. a. O. (28), St. 1694.

<sup>76</sup> Vgl. Kunstreich, Timm [Sozialgenossenschaften, 2005]: Sozialgenossenschaften – ein Versuch, eine kooperative Vergesellschaftung im kapitalistischen Staatssystem zu denken, in: WIDERSPRÜCHE. Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich, H. 97, 25. Jg. (2005), Nr. 3, St. 105-122 (107).

<sup>77</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a. a. O. (25), St. 39.

<sup>78</sup> Zur genossenschaftlichen Rückvergütung s. 3.1.4.1.

<sup>79</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung, KNI Bericht 01/07, St. 4, Köln (2007).

<sup>80</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a. a. O. (25), St. 177.

<sup>81</sup> Zur genossenschaftlichen Kommunikation vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2012]: a. a. O. (6). St. 129 ff.

<sup>82</sup> Für einen mitgliederzentrierten Fördermanagement-Prozess vgl. Ringle, Günther [Förderauftrag, 2010], a. a. O. (4), St. 22.

<sup>83</sup> Vgl. Smentek, Sabine / Zauner, Margit [Rettungsanker, 2003]: Produktivgenossenschaften als Rettungsanker der Arbeitsmarktpolitik, in: Schrif-



tenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 03.04.2003, St. 75-78 (76), Berlin (2003).

<sup>84</sup> Zum Prinzipal-Agent-Problem im Rahmen der Finanzkrise und Genossenschaften als zivilgesellschaftliche Organisationsform vgl. Rickens, Christian [Genossen, 2009]: Genossen, gründet Genossenschaften! in: Berliner Republik 11/2009, H. 4, St. 20 – 25.

<sup>85</sup> § 34 II S. 1 GenG; strengere Maßstäbe ergeben sich für manche Genossenschaften auch aus anderen Gesetzen, z. B. KWG.

<sup>86</sup> Vgl. Beuthien, Volker / Dierkes, Stefan / Wehrheim, Michael 2008: [Genossenschaft, 2008]: a. a. O. (5), St. 51,55.

<sup>87</sup> Zu den allgemeinen Voraussetzungen zur Unternehmensmitbestimmung vgl. Hirte, Heribert [Genossenschaftsrecht 1, 2007]: a. a. O. (71), St. 2169.

<sup>88</sup> Beispielsweise bei der Datev eG nach dem Mitbestimmungsgesetz oder der Noweda eG nach dem Drittelbeteiligungsgesetz.

<sup>89</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 14.

<sup>90</sup> Schon in der Weimarer Republik stellte sich die Problematik: z. B. zählte die Berliner Konsumgenossenschaft 1930 gigantische 170.000 Mitglieder, was eine Generalversammlung rationell abzuhalten gar nicht mehr zuließ. Eine Vertreterversammlung über Wahlmänner wurde zwangsläufig. Dennoch erkannte man hier bereits den Demokratieverlust und versuchte, diesem durch ein dichtes Netz von ehrenamtlich tätigen ‚Vertrauensleuten‘ - ähnlich den Gewerkschaften - zu begegnen, vgl. Mersmann, Arno / Novy, Klaus [Gemeinwirtschaft, 1991]: a. a. O. (16), St. 50.

<sup>91</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 14.

<sup>92</sup> Zum genossenschaftlichen Verbund s. Kap. 3.1.2.2.

<sup>93</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 32-33.

<sup>94</sup> Vgl. Gellenbeck, Konny (Hrsg.) [Gewinn für alle, 2012]: Gewinn für alle! Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft, Frankfurt (2012), St. 22, 26.

<sup>95</sup> Vgl. die weiteren Ausführungen entnommen aus Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 28-29.

<sup>96</sup> Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2012]: Die deutschen Ge-



nossenschaften 2012, St. 8, Wiesbaden (2012).

<sup>97</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O. (915), St. 38-39.

<sup>98</sup> Vgl. Stappel, Michael: [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 7.

<sup>99</sup> Baden-Württemberg, Bayern, Frankfurt/Norddeutschland, Mitteldeutschland, Rheinland-Westfalen, Weser-Ems.

<sup>100</sup> PSD, Sparda, FPV, Edeka, Verkehr.

<sup>101</sup> Auf deren Funktion und die Hintergründe wird an den jeweiligen Stellen direkt Bezug genommen.

<sup>102</sup> Vgl. Stappel, Michael: [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 12-13.

<sup>103</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O. (915), St. 74-77.

<sup>104</sup> Die DZ Bank ist Zentralinstitut für mehr als 1.000 Genossenschaftsbanken in Deutschland, die WGZ Bank ebenso, ist aber auf das Rheinland und Westfalen beschränkt. Eine Fusion der beiden Institute ist immer wieder in der Diskussion, aber bislang nicht zustande gekommen, vgl. FTD vom 03.05.2011, Beilage A4.

<sup>105</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 15.

<sup>106</sup> Als Beispiel für viele die EDEKA-Bank, vgl. HB Spezial: Mittelstandsfinanzierung vom 28.09.2011.

<sup>107</sup> Vgl. Stappel, Michael: [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 11.

<sup>108</sup> Vgl. Stappel, Michael: [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 11.

<sup>109</sup> Vgl. Stappel, Michael: [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 8.

<sup>110</sup> Oftmals erfolgt in diesen sonstigen Genossenschaften auch keine Dividendenausschüttung, sondern eine Verzinsung in Form von Naturalien.

<sup>111</sup> Vgl. Stappel, Michael: [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (9696), St. 14.

<sup>112</sup> Vgl. MGv (Hrsg.) [Nachgehakt, 2012]: ‚Als Landwirt brauchst Du heutzutage Nerven wie Drahtseile‘, in WIR. Das Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland, 22. Jg. H. 3, St. 9, Chemnitz (2012).

<sup>113</sup> Vgl. Stappel, Michael: [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (9696), St. 15.

<sup>114</sup> Vgl. dazu die Veröffentlichung des DRV, auch mit vielen Beispielen: DRV (Hrsg.) [Agrargenossenschaften, 2010]: 20 Jahre Agrargenossen-

schaften. Eine Erfolgsgeschichte, Bonn (2010).

<sup>115</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 16,33.

<sup>116</sup> Vgl. Blome-Drees, Johannes [Nachhaltigkeit, 2012]: Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell, in FES (Hrsg.): WISO direkt, Bonn (2012).

<sup>117</sup> Vgl. Greve, Rolf [Kooperation, 2002]: Kooperation und Genossenschaft – Organisationsstrukturen in kooperativen Netzwerken, in Münkner, Hans-H.: „Nutzer-orientierte“ versus „Investor-orientierte“ Unternehmen, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 97, Göttingen (2002), St. 87-131 (112).

<sup>118</sup> Vgl. Engels, Astrid [Kooperationsidee, 2006]: Stärkung des Genossenschaftsgedankens durch die Aktualität der Kooperationsidee in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis, in Münkner, Hans-H.; Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften, Bern et al. (2006), St. 2-18 (12).

<sup>119</sup> Zum Beispiel über Direktgeschäfte von Verbundzentralen in Konkurrenz zu den angeschlossenen Primärgenossenschaften.

<sup>120</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 31.

<sup>121</sup> Das Deutsche Milchkontor ist ein Zusammenschluss der beiden Genossenschaften Nordmilch und ihrem Konkurrenten Humana Milchunion zur jetzt größten Molkerei in Deutschland mit einem Umsatz von 4,6 Mrd. Euro, davon 38 Prozent im Ausland, und in über 100 Ländern aktiv, vgl. FTD: enable. Magazin für Unternehmer, 10/2012, St. 12-15, Oktober 2012.

<sup>122</sup> Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 9.

<sup>123</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 16.

<sup>124</sup> Zu Letzterer vgl. die Leipziger E-Commerce-Genossenschaft ECG unter <http://www.e-commerce-genossenschaft.de> (aufgerufen am 30.12.2012).

<sup>125</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 16.

<sup>126</sup> Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 16-17.

<sup>127</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O. (9), St.199.

<sup>128</sup> Beispiele hierfür sind neben dem Lebensmitteleinzelhandel die BayWa AG als eine der größten europäischen Handelsunternehmen im Agrarbereich, mit wesentlichen genossenschaftlichen Großaktionären, und die sogar im M-Dax gelistet ist. Nach eigener Angabe wird das Unternehmen 2012 erstmals die Umsatzmarke von 10 Mrd. Euro knacken und das operative Ergebnis bei 150 Mio. Euro liegen, vgl. FTD v. 13.11.2012, St. 4.

<sup>129</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O. (9), St. 95-96.

<sup>130</sup> Vgl. ZdK [Konsumgenossenschaften, o. J.]: Die Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften, unter [http://www.zdk-hamburg.de/documents/Geschichte\\_deutsche\\_KG.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/documents/Geschichte_deutsche_KG.pdf) (aufgerufen am 30.12.2012), Hamburg (o. J.).

<sup>131</sup> Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen ausführlich die Entstehungs- und Entwicklungsphase der PGH: Atmaca, Delal [Produktivgenossenschaft, 2002]: Kooperation im Wettbewerb, Kontinuität im Wandel – Identität und Erfolg der produktivgenossenschaftlichen Organisationsform, Aachen (2002), St. 49 ff.

<sup>132</sup> Vgl. Atmaca, Delal [Produktivgenossenschaft, 2002]: a. a. O. (131), St. 55 ff.

<sup>133</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 17.

<sup>134</sup> Vgl. Bösche, Burchard in ZdK (Hrsg.) [Kurze Konsumgenossenschaften, o. J.]: Kurze Geschichte der Konsumgenossenschaften unter [http://www.zdk-hamburg.de/documents/Kurze\\_Geschichte.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/documents/Kurze_Geschichte.pdf) (aufgerufen am 30.12.2012), St. 6, Hamburg (o. J.).

<sup>135</sup> S. Kap. 1.1.1.

<sup>136</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 17.

<sup>137</sup> Vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a. a. O. (22).

<sup>138</sup> Vgl. ZdK (Hrsg.) [Konsumgenossenschaften, o. J.]: a. a. O. (130).

<sup>139</sup> Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 18. (Anm.: von bemerkenswerter Bedeutung ist sicherlich die coop Schleswig Holstein, die größte Konsumgenossenschaft in Deutschland mit rund 47.000 Mitgliedern).

<sup>140</sup> Zur Solidarischen Ökonomie s. Kap. 6.4.

<sup>141</sup> Vgl. ZdK (Hrsg.) [Konsumgenossenschaften, o. J.]: a. a. O. (130).

<sup>142</sup> Vgl. ausführlich Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.)

[Chronik, 2003]: a. a. O. (22).

<sup>143</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 24, 65-66.

<sup>144</sup> Vgl. Bösche, Burchard in ZdK (Hrsg.) [Kurze Konsumgenossenschaften, o. J.]: a. a. O. (134), St. 8.

<sup>145</sup> Zu den Schwierigkeiten und der Entwicklung in den einzelnen Besatzungszonen vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a. a. O. (22).

<sup>146</sup> Anfang der 1960er Jahre zählten die Konsumgenossenschaften in der ‚alten‘ Bundesrepublik noch 2,6 Millionen Mitglieder, 79.000 Beschäftigte und fast 10.000 Läden und hatten damit ihren Höchststand erreicht, vgl. Bösche, Burchard in ZdK (Hrsg.) [Kurze Konsumgenossenschaften, o. J.]: a. a. O. (134).

<sup>147</sup> Vgl. ZdK [Konsumgenossenschaften, o. J.]: a. a. O. (130).

<sup>148</sup> Vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a. a. O. (22).

<sup>149</sup> Vgl. Mersmann, Arno / Novy, Klaus [Gemeinwirtschaft, 1991]: a. a. O. (16), St. 53.

<sup>150</sup> Vgl. GdW (Hrsg.) [Daten und Trends, 2010]: Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2010/2011, Hamburg (2010), St. 25.

<sup>151</sup> Vgl. FTD vom 25.10.2011 ‚WGs in bester Lage‘, Beilage A6.

<sup>152</sup> Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 19, 51.

<sup>153</sup> Vgl. FTD vom 25.10.2011 ‚WGs in bester Lage‘, Beilage A6.

<sup>154</sup> Für einen kurzen, sicher ausreichenden, Aufriss vgl. Dülfer, Eberhard [Genossenschaftswesen, 2003]: Das Genossenschaftswesen in Deutschland und in der Europäischen Union – Ein Begriff mit vielen Facetten, in: Genossenschaftsgründungen – ein Weg zu mehr Beschäftigung, Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 03.04.2003, St. 25-37 (30-31) Berlin (2003).

<sup>155</sup> Zur Idee der toskanischen Kooperative Ilaria vgl. Namuth, Michaela [Arbeitslosigkeit, 2009]: Ein Mini-Modell gegen die Arbeitslosigkeit, in: Mitbestimmung 5/2009, H. 5, St. 43.

<sup>156</sup> Vgl. Münkner, Hans-H. [rechtlicher Rahmen, 2003]: a. a. O. (72), St. 276.

<sup>157</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2012]: a. a. O. (6), St. 194.

<sup>158</sup> Vgl. Münkner, Hans-H. (Hrsg.) [Nutzer-orientierte, 2002]: a. a. O. (70), St. 2-5.

<sup>159</sup> Vgl. Dülfer, Eberhard [Genossenschaftswesen, 2003]: a. a. O. (154), St. 32.

<sup>160</sup> Vgl. Münkner, Hans-H. [rechtlicher Rahmen, 2003]: a. a. O. (72), St. 276-277.

<sup>161</sup> Vgl. Stumberger, Rudolf [Mondragón, 2002]: Halb Markt, halb Sozialismus, in: Mitbestimmung H. 04/2002, (2002), St. 50-53.

<sup>162</sup> Vgl. Eich, Dieter / Hexel, Dietmar / Thannisch, Rainald [Mondragón, 2010]: Ein Vorbild für Deutschland? in: Mitbestimmung H. 12/2010, (2010), St. 48-51.

<sup>163</sup> Vgl. Fiedler, Mathias in ZdK [SCE, o. J.]: Die europäische Genossenschaft, unter [http://www.zdk-hamburg.de/download/Europaeische\\_Genossenschaft.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/download/Europaeische_Genossenschaft.pdf) (aufgerufen am 31.12.2012) Hamburg (o. J.).

<sup>164</sup> Im Wesentlichen drei Gruppen von Ländern, nämlich Länder mit allgemeinem Genossenschaftsgesetz, Länder mit unterschiedlichen, oft branchenbezogenen Rechtsvorschriften sowie Länder ohne Genossenschaftsgesetz, in denen Regelungen allein aus der Satzung oder Geschäftsordnung abgeleitet werden.

<sup>165</sup> Vgl. Kessler, Jürgen [Genossenschaftsrecht, 2006]: a. a. O. (28) St. 1693.

<sup>166</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften [Förderung Genossenschaften, 2004]: Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, der Europäische Wirtschafts und Sozialausschuss und der Ausschuss der Regionen über die Förderung der Genossenschaften in Europa, Brüssel (2004), St. 5.

<sup>167</sup> Vgl. dazu ausführlich Hirte, Heribert [Genossenschaftsrecht 2, 2007]: Das neue Genossenschaftsrecht (Teil 2) in: DStR 49/2007 St. 2215-2219.

<sup>168</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a. a. O. (25), St. 139 ff.

<sup>169</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2012]: a. a. O. (6), St. 193.

<sup>170</sup> Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 20.

<sup>171</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 47.

<sup>172</sup> Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 7-8.

<sup>173</sup> Vgl. Stappel, Michael [Neue Märkte, 2010]: Neue Märkte – neue Ge-

nossenschaften, in: Die deutschen Genossenschaften 2010, Wiesbaden, (2010), St. 23 und ders. [Genossenschaften, 2011]: a. a. O. (1), St. 23.

<sup>174</sup> Vgl. Montag Stiftung Urbane Räume gAG (Hrsg.) [Selbstverantwortung, 2010]: Mehr Selbstverantwortung – Eine Chance für dünn besiedelte Räume, Bonn (2010); St. 3.

<sup>175</sup> Vgl. DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: Regionale Entwicklung mit Genossenschaften – Bürger, Wirtschaft und Kommunen Hand in Hand, Berlin (2012), St. 2-3.

<sup>176</sup> Vgl. dazu das Beispiel der Friedrich Wilhelm Raiffeisen Breitband Herrieden eG, einer Bürgergenossenschaft für schnelle Internetverbindung, in: DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: a. a. O. (175) St. 10.

<sup>177</sup> Konkrete Beispiele für Neugründungen, Hilfestellungen und Informationen gibt der DGRV unter [www.neuegenossenschaften.de](http://www.neuegenossenschaften.de) (hier kann auch ein Newsletter abonniert und eine interaktive CD mit Tipps und Arbeitsvorlagen bestellt werden).

<sup>178</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O. (9), St. 172.

<sup>179</sup> E.ON AG, RWE AG, EnBW AG, Vattenfall Europe AG.

<sup>180</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Maron, Helene [Daseinsfürsorge, 2010]: Genossenschaftliche Lösungsansätze zur Sicherung der kommunalen Daseinsfürsorge, in: ZfgG 60, H. 1, S. 1-11, Nürnberg (2010), St. 1-11 (6).

<sup>181</sup> Vgl. Agentur für Erneuerbare Energien e. V. / DGRV [Energiegenossenschaften, 2011]: Energiegenossenschaften, Berlin (2011), St. 4.

<sup>182</sup> Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 20, 26.

<sup>183</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 48 ff.

<sup>184</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Maron, Helene [Daseinsfürsorge, 2010]: a. a. O. (180) St. 7.

<sup>185</sup> Ein Beispiel dafür ist die Teuteburger Energie Netzwerk eG. Ein erfolgreiches Beispiel für eine Gründung neuerer ist stellt die Greenpeace energy eG dar, vgl. Klemisch, Herbert / Maron, Helene [Daseinsfürsorge, 2010]: a. a. O. (180), St.10-13.

<sup>186</sup> Vgl. dazu das Beispiel der Energieversorgung Honigsee eG in: Agentur für Erneuerbare Energien e. V. / DGRV [Energiegenossenschaften, 2011]: a. a. O. (181), St. 8.

<sup>187</sup> Vgl. Flieger, Burghard [Energiegenossenschaften, o.J.]: Energiegenossenschaften, o. O. (o. J.), St. 305-328 (312).

<sup>188</sup> In Deutschland wird die Einspeisung von Solarstrom staatlich gefördert, nicht die Produktion der Module (was im Jahr 2012 zu einer Vielzahl von Insolvenzen oder Betriebsstilllegungen von deutschen Herstellern und Betrieben führte, gerade in den neuen Bundesländern, da sie dem Preisdruck der ausländischen Hersteller nicht standhalten konnten). Die Einspeisevergütung erhält jeder, der in Deutschland von einer Fotovoltaikanlage produzierten Strom ins Netz speist. Das Geld stammt von der Gemeinschaft der Stromkunden durch die EEG-Umlage. Aufgrund der Einspeisevergütung scheidet bei Energiegenossenschaften die genossenschaftliche Rückvergütung aus.

<sup>189</sup> Vgl. dazu die Energiegenossenschaft Paderborner Land eG in Agentur für Erneuerbare Energien e. V. / DGRV [Energiegenossenschaften, 2011]: a. a. O. (181), St. 8.

<sup>190</sup> Vgl. Agentur für Erneuerbare Energien e. V. / DGRV [Energiegenossenschaften, 2011]: a. a. O. (181), St. 4.

<sup>191</sup> Vgl. dazu beispielhaft die Energiegenossenschaft Starkenburg eG in Agentur für Erneuerbare Energien e. V. / DGRV [Energiegenossenschaften, 2011]: a. a. O. (181), St. 19-21 (19).

<sup>192</sup> Ein Positivbeispiel stellt die Solar-Bürger Genossenschaft eG Bürstadt dar, vgl. Klemisch, Herbert / Maron, Helene [Daseinsfürsorge, 2010]: a. a. O. (180) St. 8.

<sup>193</sup> Vgl. dazu beispielhaft das Bioenergiedorf Jühnde in Südniedersachsen unter DRV (Hrsg.) [Erfolgreiche Genossenschaften, 2008]: Erfolgreiche Genossenschaften - Ideen und Strategien, Bonn (2008), St. 58-59.

<sup>194</sup> Vgl. Agentur für Erneuerbare Energien e. V. / DGRV [Energiegenossenschaften, 2011]: a. a. O. (181), St. 5.

<sup>195</sup> Vgl. die Beispiele bei Flieger, Burghard [Energiegenossenschaften, o.J.]: a. a. O. (187), St. 308, 309.

<sup>196</sup> Vgl. Fiedler, Mathias [Energiegenossenschaften, 2009]: Boom bei Energiegenossenschaften, in: BzFdG (Hrsg.): Genossenschaftliche Informationen 01-2009, unter <http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/geno-info-2009-01.pdf> (aufgerufen am 31.12.2012), Berlin (2009).

<sup>197</sup> Vgl. Agentur für Erneuerbare Energien e. V. / DGRV [Energiegenossenschaften, 2011]: a. a. O. (181), St. 16, 17 und 26-29.

<sup>198</sup> Vgl. Agentur für Erneuerbare Energien e. V. / DGRV [Energiegenossenschaften, 2011]: a. a. O. (181), St. 9.

<sup>199</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Maron, Helene [Daseinsfürsorge, 2010]: a.



a. O. (180180) St. 2.

<sup>200</sup> Die Schulden der Bundesrepublik Deutschland resultieren aus im Wesentlichen auch aus den Kosten der Wiedervereinigung, aus Steuervergünstigungen der Regierung Schröder an Vermögende und Unternehmen sowie aus den Kosten der Finanz- und Wirtschaftskrise.

<sup>201</sup> Vgl. DGB (Hrsg.) [Klartext, 20/2012]: Fiskalpakt trifft auch Städte und Gemeinden, unter [http://www.dgb.de/themen/+ +co+ +7b0629fe-ab13-11e1-47ad-00188b4dc422/@@index.html?tab=Artikel&display\\_page=3&search\\_text=klartext](http://www.dgb.de/themen/+ +co+ +7b0629fe-ab13-11e1-47ad-00188b4dc422/@@index.html?tab=Artikel&display_page=3&search_text=klartext) (aufgerufen am 31.12.2012).

<sup>202</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Maron, Helene [Daseinsfürsorge, 2010]: a. O. (180) St. 3.

<sup>203</sup> Weitere Beispiele gibt es auch in Niedersachsen in den Gemeinden Bad Gandersheim und Luthe oder in den hessischen Gemeinden Hochheim und Mücke.

<sup>204</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 40.

<sup>205</sup> Vgl. Artikel in FTD vom 12.08.2011 „Genosse Bademeister“ und unter <http://www.hallenbad-noerten-hardenberg.de> (aufgerufen am 31.12.2012).

<sup>206</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 40.

<sup>207</sup> Vgl. dazu die ‚exotischen‘ Beispiele wie das Theater Ansbach oder die Künstlergenossenschaft ‚Kunst+Bau‘ Dresden bei Flieger, Burghard [Kulturgenossenschaften, 2010] Flieger, Burghard [Kulturgenossenschaften, 2010] Flieger, Burghard [Kulturgenossenschaften, 2010]: Kulturgenossenschaften, in: soziokultur H. 3/2010 St. 18-19, Berlin (2010).

<sup>208</sup> Vgl. das das Beispiel der Programm kino Würzburg eG in: DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: a. a. O. (175), St. 15.

<sup>209</sup> Vgl. mit Beispielen Flieger, Burghard [Kulturgenossenschaften, 2010]: a. a. O. (207) St. 19.

<sup>210</sup> Vgl. DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: a. a. O. (175), St. 19.

<sup>211</sup> So finden sich gerade Waldorfschulen mit ihrem anthroposophischem Ansatz bisweilen auch in Rechtsform der Genossenschaft, doch auch Gymnasien werden schon vereinzelt unter genossenschaftlicher Trägerschaft geführt.

<sup>212</sup> Vgl. dazu das Beispiel der Friedrich Wilhelm Raiffeisen-Schule Wetzlar eG in DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: a. a. O. (175), St.



20 ff.

<sup>213</sup> Vgl. dazu das Beispiel der Lippe Bildung eG in DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: a. a. O. (175), St. 22.

<sup>214</sup> Vgl. dazu die Beispiele der Gesundheitslandschaft Vulkaneifel eG, Stadtmarketing Sundern eG und Stadtmarketing Seesen eG in DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: a. a. O. (175), St. 22-30.

<sup>215</sup> Vgl. dazu das Beispiel der Einkaufsgemeinschaft kommunaler Verwaltungen eG in DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: a. a. O. (175), St. 47.

<sup>216</sup> Vgl. Ewald, Norbert [Wohnungsnot, 2012]: Wohnungsnot und Verdrängung, in: Gegenblende – Das gewerkschaftliche Debattenmagazin, Ausg. 16 (Juli/August 2012), unter: <http://www.gegenblende.de/16-2012/+ +co+ +cc1bd38a-e861-11e1-b4aa-52540066f352> (aufgerufen am 31.12.2012).

<sup>217</sup> Vgl. zur Privatisierungsthematik auch DGB (Hrsg.) [Schwimmbad, 2011]: Wir wollen unser Schwimmbad zurück! in: Standpunkt (02/2011), Berlin (2011).

<sup>218</sup> Vgl. FTD vom 04.05.2012: ‚Gagfah fordert Dresden heraus‘, S. 18.

<sup>219</sup> Vgl. ND vom 26.07.2012.

<sup>220</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode [Antrag Grüne, 2012]: Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/ DIE GRÜNEN ‚Kleine und Kleinstgenossenschaften stärken, Bürokratie abbauen‘, Drucksache 17/11579 vom 20.11.2012, St. 3-4, 7.

<sup>221</sup> Vgl. dazu das Beispiel der Stadt Dülken von Quaestio Forschung & Beratung (Hrsg.) [Dülkener Entwicklungs AG, 2011]: Privates Engagement und soziales Unternehmertum in der Stadtentwicklung – Das Beispiel der Dülkener Entwicklungs AG, Bonn (2011).

<sup>222</sup> So das Beispiel der Ölberg eG, einer Stadtteilgenossenschaft mit dem Ziel gegründet, im Stadtteil Wuppertal-Elberfeld zur Entwicklung und zum Zusammenhalt der Menschen beizutragen, vgl. BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN im Landtag NRW (Hrsg.) [Strategien, 2012]: Strategien für solidarisches und nachhaltiges Wirtschaften. Grüner Wirtschaftsdialog 14.09.2012, Düsseldorf (2012), St.13-14 sowie unter [http://www.oelberg-eg.de/?page\\_id=357](http://www.oelberg-eg.de/?page_id=357) (aufgerufen am 31.12.2012).

<sup>223</sup> Vgl. dazu als Positivbeispiel Pahl, Walter [Vermietungsgenossenschaft, 2003]: Migranten verbessern ihre Wohn- und Lebensverhältnisse – Die Vermietungsgenossenschaft Ludwig-Frank eG in Mannheim, in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften,

Neu-Ulm (2003), St. 171-184.

<sup>224</sup> Zu Sozialgenossenschaften s. Kap. 4.1.4.

<sup>225</sup> Vgl. <http://www.moeckernkiez.de/> (aufgerufen am 15.12.2012).

<sup>226</sup> In Anlehnung an Flieger, Burghard [Stadtteilgenossenschaften, 2008]: Stadtteilgenossenschaften – neue Kooperationen zur Stärkung der lokalen Ökonomie: Kennzeichen, Vielfalt, Typologie, Zukunftschancen und Unterstützungsformen, in: Forum Wissenschaft, 25. Jg., H. 3/2008, Marburg (2008).

<sup>227</sup> Beispielsweise durch Bereitstellung gemeindeeigener Flächen oder Dienstleistungen, bis hin in eigener Regie, was dann aber die Kommunalaufsicht u. U. auf den Plan ruft, vgl. das Beispiel des Dorfladens in Klausen bei Grumbach, Detlef / Bösche, Burchard [Wirtschaftliche Vereine, 2010]: Dorfläden als Wirtschaftliche Vereine, Wirtschaftliche Vereine als kleine Genossenschaften, in ZdK (Hrsg.) Wirtschaftliche Vereine, Hamburg (2010), St. 18.

<sup>228</sup> Gerade auch deshalb, weil sich die von Bundeswirtschaftsminister Rösler bei seiner strikten Ablehnung staatlicher Hilfen für die von der Großinsolvenz betroffenen Beschäftigten großspurig verkündete ‚Anschlussverwendung‘ eben nicht einstellte, und viele Frauen im Alter von zumeist über 50 Jahren vor der Alternative Hartz IV stehen.

<sup>229</sup> Vgl. dazu das Interesse der Einzelhandelskette Tegut, welche seinerseits aktuell zum Verkauf an die Schweizer Großgenossenschaft MIGROS steht, s. FTD v. 08.10.2012, ‚Schleckers Erben‘, St. 19.

<sup>230</sup> Vgl. <http://www.neuegenossenschaften.de/aktuelles/news/2012/11/16/Erdmannhausen.html> (aufgerufen am 23.12.2012).

<sup>231</sup> Z. B. Internetanschluss, Kopierer, Faxgerät, Bezug von gelben Säcken, die Liste für den Grillplatz u. v. m.

<sup>232</sup> Vgl. das Beispiel des Dorfladens in Schornsheim bei Grumbach, Detlef / Bösche, Burchard [Wirtschaftliche Vereine, 2010]: a. a. O. (227).St. 14-16.

<sup>233</sup> Vgl. ausführliche Erläuterungen bei Grumbach, Detlef / Bösche, Burchard [Wirtschaftliche Vereine, 2010]: a. a. O. (227).

<sup>234</sup> Der Wirtschaftliche Verein ist gegenüber anderen Rechtsformen subsidiär. Er muss nachweisen, dass ihm eine andere Rechtsform nicht zumutbar ist, es gilt ein Konkurrenzverbot, d. h., wenn angezeigt wird, dass der Laden auch in einer anderen Rechtsform funktionieren kann, muss ihm die Grundlage entzogen werden. Insofern ist ein Arrangement mit dem „letzten Bäcker am Ort“ geboten, vgl. Grumbach, Detlef / Bösche,

Burchard [Wirtschaftliche Vereine, 2010]: a. a. O. (227), St. 21.

<sup>235</sup> Vgl. ZdK (Hrsg.) [Genossenschaft Sonder 1/2010, 2010]: ‚Genossenschaft‘ Informationen vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V., Sonder Nr. 1/2010 unter [http://www.zdk-hamburg.de/documents/1003\\_Genossenschaft\\_Sonder\\_Nr.\\_1-2010\\_wi\\_Verein.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/documents/1003_Genossenschaft_Sonder_Nr._1-2010_wi_Verein.pdf) (aufgerufen am 01.01.2013), Hamburg (2010).

<sup>236</sup> Insbesondere unter Verweis auf das Urteil des OLG Dresden vom 09.08.2005 bei missbräuchlicher Verwendung des Zusatzes e.V. und Haftung der Vereinsmitglieder im Falle der Insolvenz mit ihrem Privatvermögen vgl. ZdK (Hrsg.) [Genossenschaft Sonder 1/2007, 2007]: ‚Genossenschaft‘ Informationen vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V., Sonder Nr. 1/2007 unter [http://www.zdk-hamburg.de/documents/Genossenschaft\\_Sonderausgabe\\_1\\_2007\\_neu.pdf](http://www.zdk-hamburg.de/documents/Genossenschaft_Sonderausgabe_1_2007_neu.pdf) (aufgerufen am 12.01.2011), St. 3-4 Hamburg (2007).

<sup>237</sup> Vgl. Grumbach, Detlef / Bösche, Burchard [Wirtschaftliche Vereine, 2010]: Dorfläden als Wirtschaftliche Vereine, Wirtschaftliche Vereine als kleine Genossenschaften, in ZdK (Hrsg.), a. a. O. (227), St. 38.

<sup>238</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 59.

<sup>239</sup> Vgl. FTD vom 25.10.2011 ‚Bademeister für lau, Beilage A4.

<sup>240</sup> So Nottenbohm, Hans-Gerd in: BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN im Landtag NRW (Hrsg.) [Strategien, 2012]: a. a. O. (222), St. 12.

<sup>241</sup> Vgl. dazu das Beispiel der Energiegemeinschaft Weissacher Tal eG in Agentur für Erneuerbare Energien e. V. / DGRV [Energiegenossenschaften, 2011]: a. a. O. (181), St.14-17.

<sup>242</sup> Vgl. Bungenstock, Jan. M. / Podtschaske, Beatrice in DGRV (Hrsg.) [Gesundheitswesen, 2009]: Genossenschaftliche Kooperationen im Gesundheitswesen, in: PerspektivePraxis.de 1/2009, unter [http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/000901Artikel/\\$FILE/Gesundheitswesen.pdf](http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/000901Artikel/$FILE/Gesundheitswesen.pdf) (aufgerufen am 01.01.2013), Berlin (2009).

<sup>243</sup> Vgl. für viele das Beispiel der Qualität und Effizienz eG, Nürnberg, in DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: a. a. O. (175), St. 41-43.

<sup>244</sup> Vgl. FTD vom 25.10.2011 ‚Ein Verband für alle Fälle, Beilage A3.

<sup>245</sup> Vgl. DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: a. a. O. (175), St. 43.

<sup>246</sup> Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2011]: a. a. O. (1) St. 17.

<sup>247</sup> Vgl. Göler von Ravensburg, Nicole [Soziale Dienste, 2003]: Genossenschaften in der Erbringung Sozialer Dienste, in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003).

<sup>248</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a. a. O. (79), St. 30-31.

<sup>249</sup> Eine Thematisierung der Rechtsformen GmbH und eG in der Sozialwirtschaft geben Brox, Annette / Flieger, Burghard [Rechtsformen, 2003]: Rechtsformen in der Sozialwirtschaft: Vergleich von GmbH und Genossenschaft, in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003), St. 219-239.

<sup>250</sup> Dies erkannte auch die EU im Zusammenhang mit dem Erlass zur SCE, vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften [Förderung Genossenschaften, 2004]: a. a. O. (166) St. 7.

<sup>251</sup> Vgl. Kunstreich, Timm [Sozialgenossenschaften, 2005]: a. a. O. (76), St. 108.

<sup>252</sup> Zur *économie sociale* s. Kap. 3.2.

<sup>253</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 42-43.

<sup>254</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 19.

<sup>255</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a. a. O. (79), St. 34. Sie schätzen gegenwärtig (2007) rund 100 Sozialgenossenschaften mit leicht wachsender Tendenz. Aktuell dürften es nach eigener Einschätzung rund 200 sein.

<sup>256</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 43.

<sup>257</sup> Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: Sozialgenossenschaften: neue kooperativen zur Lösung gemeindenaher Aufgaben, in: Tilo Glöck (Hrsg.): Solidarische Ökonomie und Empowerment, Neu-Ulm (1998), St. 139 ff. (143 ff).

<sup>258</sup> Zu weiteren Schwierigkeiten ehrenamtlicher Arbeit s. Kap. 4.1.4.

<sup>259</sup> Vgl. dazu Köstler, Ursula [Senioren-genossenschaften, 2006]: Motive des Konzepts von Senioren-genossenschaften, in: Gesundheits- und Sozialpolitik, H. 9-10/2006, St. 43-51.

<sup>260</sup> Vgl. Contraste [Contraste, 2011]: Die Monatszeitung für Selbstorganisation, 28. Jg., H. 321, Juni 2011, St. 10. Vgl. Contraste [Contraste, 2011]: a. a. O. (260) St. 7.

- <sup>261</sup> Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a. a. O. (257).
- <sup>262</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 44-45.
- <sup>263</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 45.
- <sup>264</sup> Vgl. Dauderstädt, Michael [Soziale Dienstleistungen, 2012]: Wachstum durch Ausbau sozialer Dienstleistungen' in: FES (Hrsg.) WISO direkt, Februar 2012, Bonn (2012).
- <sup>265</sup> Vgl. Contraste [Contraste, 2011]: a. a. O. (260), St. 7.
- <sup>266</sup> Vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: Genossenschaftliche Entwicklungsstrategien zur Schaffung und Sicherung neuer Arbeitsplätze in Stadtteilgenossenschaften und Beschäftigungsinitiativen unter besonderer Berücksichtigung von Beispielen aus Berlin, Brandenburg und Sachsen – Studie im Auftrag der OBS (Hrsg.), Berlin (2003).
- <sup>267</sup> Vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a. a. O. (266) St. 5 ff.
- <sup>268</sup> Das zeigten die Erfahrungen der Stadtteilgenossenschaft Wedding eG, vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a. a. O. (266) St. 19 ff.
- <sup>269</sup> Vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a. a. O. (266) St. 75.
- <sup>270</sup> Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a. a. O. (257), St. 142.
- <sup>271</sup> Hierzu beispielhaft die Arbeitslosen-Selbsthilfe-Genossenschaft Rems-Murr eG, die seitens des Arbeitsamts zur Auflösung gezwungen wurde, und womit ausnahmslos Langzeitarbeitslose getroffen wurden, und die seit Jahren unter dem Existenzminimum leben, vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a. a. O. (257), St. 141 ff.
- <sup>272</sup> Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a. a. O. (257), St. 153 ff.
- <sup>273</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 53.
- <sup>274</sup> Vgl. Biermann, Ingrid/Gather, Claudia/Taube, Jana [Selbständigkeit, 2012]: Selbständigkeit und urbane Solidarität: Genossenschaften und Co-Working spaces als Beispiele, in: PL (Hrsg.) Dokumente: Ein Reader der Parlamentarischen Linken in der SPD-Bundestagsfraktion, unter <http://www.parlamentarische-linke.de/index.php?id=4> (aufgerufen am 16.12.2012) St. 4, 8.
- <sup>275</sup> Vgl. dazu das Beispiel der Zimmerei Grünspecht eG aus Freiburg/Brsg., vorgetragen vom Vorstand Hermann Hallenberger auf der Tagung der FES „Genossenschaften: ein traditionsreiches Wirtschaftsmodell und

seine neuen Herausforderungen“ am 08.11.2011 in Berlin unter <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2011/081111/Protokoll.pdf> (aufgerufen am 02.01.2013).

<sup>276</sup> Vgl. dazu das Beispiel der 7-IT Informations-Management & Services eG aus München, vorgetragen vom Vorstandsvorsitzenden Horst Härtel auf der Tagung der FES „Genossenschaften: ein traditionsreiches Wirtschaftsmodell und seine neuen Herausforderungen“ am 08.11.2011 in Berlin unter <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2011/081111/Protokoll.pdf> (aufgerufen am 02.01.2013).

<sup>277</sup> Vgl. Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef [Erfolgsmodell, 2011]: a. a. O. (9), St. 25.

<sup>278</sup> Vgl. <http://www.weiberwirtschaft.de> (aufgerufen am 16.12.2012).

<sup>279</sup> Vgl. Biermann, Ingrid/Gather, Claudia/Taube, Jana [Selbständigkeit, 2012]: a. a. O. (274274), St. 22.

<sup>280</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 54.

<sup>281</sup> Vgl. DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: a. a. O. (175), St. 33-35.

<sup>282</sup> Vgl. Atmaca, Delal [Selbsthilfe, 2003]: Kooperative Ansätze zur Regionalentwicklung – Selbsthilfe, in: Genossenschaftsgründungen – ein Weg zu mehr Beschäftigung, Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 03.04.2003, Berlin (2003), St. 44.

<sup>283</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a. a. O. (79), St. 14 ff.

<sup>284</sup> Vgl. dazu, am Beispiel des Konsumbereichs, Bösche, Burchard in ZdK (Hrsg.) [Kurze Konsumgenossenschaften, o. J.]: a. a. O. (134), St. 3.

<sup>285</sup> Vgl. Atmaca, Delal [Produktivgenossenschaft, 2002]: a. a. O. (131), St. 16-17.

<sup>286</sup> Basierend im Grundsatz auf das von Franz Oppenheimer bereits anno 1896 begründete ‚Transformationsgesetz‘, welches besagt, dass es eine Produktivgenossenschaft nur selten zur Blüte schafft, und wenn, dass sie dann aufhört, eine Produktivgenossenschaft zu sein (Anm.: Weil dann die Mitgliederinteressen zu Shareholder-Interessen werden).

<sup>287</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a. a. O. (79), St. 51.

<sup>288</sup> Dem Verfasser sind aus seiner langjährigen beruflichen Funktion als

Gewerkschaftssekretär in der Wirtschaftsabteilung und der Betriebspolitik bei der IG Metall keine auch nur annähernd aktuellen Beispiele aus dem Organisationsbereich bekannt, in denen die Rechtsform der Genossenschaft im Rahmen von Belegschaftsinitiativen ernsthaft angedacht, geschweige denn eine wesentliche Rolle gespielt hätte.

<sup>289</sup> Eine Zusammenstellung und Analyse betrieblicher Fallbeispiele geben Klemisch, Herbert / Sack, Kerstin / Ehram, Christoph [Betriebsübernahme, 2010]: Betriebsübernahme durch Belegschaften – eine aktuelle Bestandsaufnahme – Studie im Auftrag der Hans-Böckler Stiftung, Köln 2010.

<sup>290</sup> Vgl.: ESUG: Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen vom 7. Dezember 2011.

<sup>291</sup> Zur Rolle der Gewerkschaften s. ausführlich Kap. 6.5

<sup>292</sup> Herauszuheben ist hier das Beratungsangebot der Task-Force Krisenintervention der IG Metall, über welches auch schon Belegschaftsinitiativen finanziert werden konnten, s. dazu unter <http://www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/krisenintervention-was-ist-das-2501.htm> (aufgerufen am 02.01.2012).

<sup>293</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode [Antrag Grüne, 2012]: a. O. (220), St. 3.

<sup>294</sup> Eine solche Regelung gab es beispielsweise in Italien über das Marcora-Gesetz: Es räumte der Belegschaft ein Vorkaufsrecht am insolventen Betrieb ein. Wenn die Belegschaft eines insolventen Betriebs beschloss, eine Genossenschaft zu gründen, um den Betrieb, oder Teile davon, fortzuführen, konnte sie das Produktivvermögen vom Konkursverwalter pachten. Wenn es zur Versteigerung des Firmenvermögens kommen sollte, genoss sie ein Vorkaufsrecht und bekam bei gleichem Gebot den Zuschlag.

<sup>295</sup> Zum Beispiel das Anfang 2000 von der Berliner Senatsverwaltung aufgelegte Förderprogramm für Genossenschaftsgründungen im Rahmen des arbeitsmarktpolitischen Rahmenprogramms, welches aber längst wieder ausgelaufen ist.

<sup>296</sup> Vgl. Italien, hier existierte seit 1985 bis zu seiner restriktiven Kappung mit dem Marcoragesetz ein Konzept für Belegschaftsinitiativen, das auch in Deutschland Vorbildcharakter haben könnte.

<sup>297</sup> Zur Beratung von Belegschaftsinitiativen gab es nur in Nordrhein Westfalen nennenswerte arbeitsmarktpolitische Förderprogramme, welche aber sukzessive beschnitten wurden, vgl. Klemisch, Herbert / Sack,



Kerstin / Ehram, Christoph [Betriebsübernahme, 2010]: a. a. O. (289) St. 54.

<sup>298</sup> Vgl. IfM Bonn unter <http://ifm-bonn.org/index.php?id=554>, (aufgerufen am 20.12.2010), Bonn (o. J.).

<sup>299</sup> Vgl. HB vom 09.05.2012, Spezial: Mittelstandsfinanzierung: Geregelter Nachfolge sichert die Existenz, S.42.

<sup>300</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a. a. O. (79), St. 66-67.

<sup>301</sup> Beim Formwechsel einer Kapitalgesellschaft werden die ehemaligen Gesellschafter mit ihrem tatsächlichen Wert ihres Geschäftsanteils an der Kapitalgesellschaft zu Mitgliedern der Genossenschaft. Die Mitarbeiter werden zu neuen Mitgliedern der Genossenschaft und übernehmen die Geschäftsguthaben der Altgesellschafter ohne notarielle Beurkundung durch Übertragung. Beim Unternehmenskauf kann das bisherige Unternehmen als Sacheinlage in die Genossenschaft eingebracht, und die Geschäftsanteile auf die neuen Mitglieder übertragen werden, vgl. DGRV / ZDH (Hrsg.) [Gründerfibel, o.J.]: Genossenschaften im Handwerk, Berlin (o.J.), St. 14-15.

<sup>302</sup> Vgl. Mehrens, Klaus / Stracke, Stefan, Wilke, Peter: [Mitarbeiterbeteiligung, 2011]: Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung praxistauglich weiterentwickeln, in: FES (Hrsg.) Wiso Diskurs, August 2011, Bonn (2011), St. 24.

<sup>303</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften [Förderung Genossenschaften, 2004]: a. a. O. (166), St. 11-12.

<sup>304</sup> Vgl. KfW Bankengruppe (Hrsg.) [Standpunkt, 2010]: Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung, Nr. 5, Juli 2010, unter [http://www.kfw.de/kfw/de/I/II/Download\\_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente\\_Standpunkt/Standpunkt\\_Nr\\_5\\_Juli\\_2010.pdf](http://www.kfw.de/kfw/de/I/II/Download_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente_Standpunkt/Standpunkt_Nr_5_Juli_2010.pdf), (aufgerufen am 02.01.2012), Frankfurt/M. (2010), St. 20-21.

<sup>305</sup> Vgl., insbesondere auch zur Chronologie, unter [www.hngeno.de](http://www.hngeno.de) (aufgerufen am 02.01.2012)

<sup>306</sup> Vgl. dazu das Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden Walter Strasheim-Weitz in: Mitbestimmung [Idee, 2011]: „Eine geniale Idee“ H.5/2011, Düsseldorf (2011), St. 40-41.

<sup>307</sup> Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 52.

<sup>308</sup> In Anlehnung an Atmaca, Delal [Produktivgenossenschaft, 2002]: a.



a. O. (131), St. 56 ff.

<sup>309</sup> Vgl. Hanrath, Stephanie / Weber, Heinz-Otto in DGRV (Hrsg.) [Dachgenossenschaften, 2007]: Dachgenossenschaften in der Wohnungswirtschaft, in PerspektivePraxis.de 1/2007, unter [http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/000701Artikel.html/\\$FILE/Dachgenossenschaften.pdf](http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/000701Artikel.html/$FILE/Dachgenossenschaften.pdf) (aufgerufen am 02.01.2012), Berlin (2007).

<sup>310</sup> Vgl. das Beispiel der Wohnungsgenossenschaft Halberstadt eG, in: WIR. Das Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland, a. a. O. (112).

<sup>311</sup> Vgl. dazu beispielsweise das Konzept der Genopost in der Gemeinde Obrigheim in: FTD vom 25.10.2011, Beilage A2.

<sup>312</sup> Vgl. Biedermann, Christiane [Zukunft, 2012]: Spuren in die Zukunft, in: WIR. Das Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland, 22. Jg., a. a. O. (112).

<sup>313</sup> Auf die Voraussetzungen zur Teambildung in Genossenschaften vgl. Thieme, Helmut [Team, 2007]: Von der Gruppe zum Team, in: innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: Genossenschaften gründen – Genossenschaften nutzen, Leipzig (2007), St. 22-23.

<sup>314</sup> Vgl. Smentek, Sabine / Zauner, Margit [Rettungsanker, 2003]: a. a. O. (83), St. 78.

<sup>315</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 55.

<sup>316</sup> Vgl. dazu innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: Genossenschaften gründen – Genossenschaften nutzen, Leipzig (2007).

<sup>317</sup> Vgl. DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: a. a. O. (175), St. 49.

<sup>318</sup> Ein wesentlicher Punkt im Vorfeld ist dabei auch die Markt- und Kundenanalyse. Eine gute Gründungshilfe zeigt hierzu Haas, Wilfried [Kundenanalysen, 2007]: Markt- und Kundenanalysen bei einer Genossenschaftsgründung, in: innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a. a. O. (316), St. 26 ff.

<sup>319</sup> Anm.: Für die Gründungsprüfung sind mindestens sechs Wochen als Zeitfaktor einzukalkulieren - Eine eingängige Gründungshilfe zur Ableitung eines genossenschaftlichen Business-Plans zeigt Nottenbohm, Hans-Gerd [Geschäftsidee, 2007]: Die Entwicklung einer genossenschaftlichen Geschäftsidee, in: innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a. a. O. (316), St. 24-25, et. al. St. 43-45.

<sup>320</sup> Vgl. Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode [Antrag SPD, 2012]: An-

trag der SPD Fraktion ‚Genossenschaftsgründungen erleichtern, Wohnungsgenossenschaften stärken, bewährtes Prüfsystem erhalten‘ Drucksache 17/9976 (neu) vom 20.11.2012, St. 2.

<sup>321</sup> Die Promotoren der Genossenschaftsidee müssen als Gründer über entsprechend fachliches Know-how verfügen. Für Energiegenossenschaften gibt es dazu eine spezielle Promotorenausbildung, vgl. [www.energiegenossenschaften-gruenden.de](http://www.energiegenossenschaften-gruenden.de) (aufgerufen am 03.01.2013).

<sup>322</sup> Eine Reihe von Mustern hierzu findet sich z. B. unter <http://www.wohnungsgenossenschaften-gruenden.de/materialien> (aufgerufen am 03.01.2013).

<sup>323</sup> Vgl. dazu innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a. a. O. (316), St. 41.

<sup>324</sup> Auch hier gibt es positiv zu berichten, dass es Verbände gibt, die von neu gegründeten Genossenschaften in der Anfangszeit keine, bzw. nur verminderte, Beiträge erheben, vgl. dazu innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a. a. O. (316), St. 41, 58.

<sup>325</sup> Zur Pflichtprüfung s. Kap. 1.5.

<sup>326</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 60.

<sup>327</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode [Antrag SPD, 2012]: a. a. O. (320), St. 5

<sup>328</sup> Vgl. Richtlinie 2012/6/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14.03.2012 zur Änderung der Richtlinie 78/660/EWG des Rates über den Jahresabschluss von Gesellschaften bestimmter Rechtsformen hinsichtlich Kleinstbetrieben (MicroBil-E), in Deutschland als MicroBilG (Kleinstkapitalgesellschaften Bilanzrechtsänderungsgesetz) am 14.12.2012 verabschiedet.

<sup>329</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode [Antrag Grüne, 2012]: a. a. O. (220), St. 2-3.

<sup>330</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode [Antrag DIE LINKE, 2012]: a. a. O. (69).

<sup>331</sup> Vgl. Bösche, Burchard in FES (Hrsg.) [Kleine Genossenschaft, 2007]: Warum brauchen wir eine ‚Kleine Genossenschaft?‘ in: FES (Hrsg.) WISO direkt, Dezember 2007, Bonn (2007).

<sup>332</sup> Erfahrungen der innova eG berichten von 100 oder 200 Euro, welche durch Satzung meist durch freiwillige Anteile erhöht werden können, bzw. über gestaffelte Pflichtanteile nach den jeweiligen wirtschaftlichen Verhältnissen erhöht werden, daneben von einer überwiegenden Zahl

der Gründungsmitglieder zwischen 10 und 30; vgl. dazu innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a. a. O. (316), St. 11-12.

<sup>333</sup> Vgl. dazu Nottenbohm, Hans-Gerd [Geschäftsidee, 2007]: Die Entwicklung einer genossenschaftlichen Geschäftsidee, in innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a. a. O. (316), St. 24.

<sup>334</sup> Banken prüfen regelmäßig den bereits vom Verband geprüften Business-Plan nochmals gründlich nach ihren internen Vorgaben prüfen.

<sup>335</sup> Vgl. dazu die Erfahrungen von Hermann Hallenberger, Zimmerei Grünspecht eG, a. a. O. (275).

<sup>336</sup> Vgl. dazu die Erfahrungen der taz, beschrieben von Bröckers, Matthias/Sontheimer, Michael in Gellenbeck, Konny (Hrsg.): [Gewinn für alle, 2012]: a. a. O. (94), St. 154-170./

<sup>337</sup> Dies bestätigt auch die Erfahrung von Horst Härtel, 7-IT Informations-Management & Services eG, a. a. O. (276).

<sup>338</sup> Z. B. wie bei Kapitalgesellschaften, wo sich ihr Aufwand z. B. über Aktienoptionen o. ä. ausgleichen lässt.

<sup>339</sup> Vgl. Flieger, Burghard [Energiegenossenschaften, o.J.]: a. a. O. (187), St. 321.

<sup>340</sup> Vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a. a. O. (266), St. 9 ff.

<sup>341</sup> Vgl. dazu innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a. a. O. (316), St. 12.

<sup>342</sup> Die Erfahrungen der innova eG zeigen, dass Zuschüsse der Agentur für Arbeit für Einstellung von Personal und auch aus öffentlichen Mitteln begünstigte Kredite verweigert wurden, vgl. dazu innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a. a. O. (316), St. 13.

<sup>343</sup> Hierzu der Verweis auf die Erfahrungen der Hauswirtschaftlichen Dienstleistungsgenossenschaft eG („Hausgemacht“), vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a. a. O. (266), St. 36 ff.

<sup>344</sup> Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a. a. O. (257), St. 155 ff.

<sup>345</sup> Dazu hat das in im Jahr 2009 noch von Olaf Scholz (SPD) geführte Bundesministerium für Arbeit und Soziales gegenüber dem BzFdG mitgeteilt, dass die Förderung von Existenzgründungen unabhängig von der Wahl der Rechtsform geprüft wird; auch die SPD-Bundestagsfraktion, Arbeitsgruppe Recht, beschäftigte sich am 25.03.2009 im Rahmen der Veranstaltung „Erleichterungen für Genossenschaftsgründer – Neue Wege zu mehr Genossenschaften“ mit dem Thema, vgl. BzFdG (Hrsg.): Genossenschaftliche Informationen 01-2009 unter <http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/geno-info-2009-01.pdf>, (aufgerufen

am 04.01.2013), Berlin (2009).

<sup>346</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften [Förderung Genossenschaften, 2004]: a. a. O. (166), St. 15.

<sup>347</sup> Vgl. Göler von Ravensburg, Nicole [Gesellschaftlicher Auftrag, 2010]: Gesellschaftlicher Auftrag für Genossenschaften, in: Wismarer Diskussionspapiere, H. 04/2010, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (2010), St. 30 – 45 (35).

<sup>348</sup> Dies fordert explizit auch die Fraktion DIE LINKE, vgl. Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode [Antrag DIE LINKE, 2012]: a. a. O. (69), St. 2.

<sup>349</sup> Hier sei nochmals auf die Aussagen der ehemaligen Bundesjustizministerin Zypries hingewiesen, vgl. Pressemitteilung BMJ, a. a. O. (35): Abschließend betonte Zypries: „Änderungen des Genossenschaftsgesetzes allein reichen nicht aus, damit mehr Genossenschaften gegründet werden. Wichtig ist, dass die Rechtsform der Genossenschaft noch bekannter wird. Bei Beratungen zur Existenzgründung muss auch die Genossenschaft ein Thema sein. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass die Genossenschaft bei der Wirtschafts- und Arbeitsförderung nicht schlechter behandelt wird als andere Rechtsformen. Alle Verantwortlichen müssen hier an einem Strang ziehen, um die Attraktivität von Genossenschaften zu steigern.“

<sup>350</sup> Vgl. Vogt, Walter: [Wir-eG, 2011]: Wir-eG statt Ich-AG : solidarische Ökonomie hat Zukunft, in: FES (Hrsg.) WISO direkt (Mai 2011), Bonn (2011).

<sup>351</sup> Vgl. Bösche, Burchard in FES (Hrsg.) [Kleine Genossenschaft, 2007]: a. a. O. (331).

<sup>352</sup> Eine Ausnahme stellt der Erwerb von Genossenschaftsanteilen bei Wohnungsgenossenschaften da, welcher durch Kredite der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) finanziert werden kann. Dies erfolgt im Rahmen des KfW-Wohneigentumsprogramms, Programmvariante Genossenschaftsanteile (134). Die Genossenschaftsanteile können bis zu 100 % finanziert werden. Der Kredit beträgt höchstens 100.000 EUR. Es kann eine beliebige Laufzeit bis 20 Jahre mit bis zu 3 tilgungsfreien Anlaufjahren gewährt werden, wobei das erste Jahr in jedem Fall tilgungsfrei ist, vgl. <http://www.wohnungsgenossenschaften-gruenden.de/wissenswertes> (aufgerufen am 04.01.2013).

<sup>353</sup> Als jüngstes Beispiel sei auf das Programm zur Finanzierung von Sozialunternehmen (091) der KfW verwiesen (aufgelegt mit dem Ziel, KMU, die mit einem unternehmerischen Ansatz und innovativen Ge-

schäftsmodell gesellschaftliche Probleme in Deutschland lösen wollen, Beteiligungskapital zur Verfügung zu stellen).

<sup>354</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 62-64.

<sup>355</sup> Vgl. Vgl. Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode [Antrag SPD, 2012]: a. a. O. (320), St. 3.

<sup>356</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften [Förderung Genossenschaften, 2004]: a. a. O. (166), St. 10.

<sup>357</sup> Vgl. HB vom 28.09.2011, Spezial Mittelstandsfinanzierung: 1000 Programme für Unternehmen.

<sup>358</sup> Als positives Beispiel dazu ist die Gemeinschaftsinitiative EQUAL zu nennen. Sie erprobt, finanziert durch den ESF (Anm.: und dem BMAS), neue Mittel der Bekämpfung von Diskriminierungen und Ungleichheiten im Arbeitsleben und bei der Arbeitssuche. Die bundesweit tätige Entwicklungspartnerschaft innova, s. auch (316), ist eines von 110 solcher EQUAL-Projekte in Deutschland und unterstützt Erwerbslose bei der Schaffung dauerhafter Arbeitsplätze in Genossenschaften, vgl. Voß, Elisabeth [Arbeitsplätze, 2003]: Neue Arbeitsplätze in Genossenschaften, in: Genossenschaftsgründungen – ein Weg zu mehr Beschäftigung, Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 03.04.2003, Berlin (2003), St. 101-105.

<sup>359</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a. a. O. (316), St. 38-39.

<sup>360</sup> Vgl. dazu ‚Kleinigkeit mit großer Wirkung‘ in: FTD vom 02.12.2011, Beilage A3.

<sup>361</sup> Vgl. <http://nordhand.com/> (aufgerufen am 24.11.2012).

<sup>362</sup> Vgl. Göler von Ravensburg, Nicole [Gesellschaftlicher Auftrag, 2010]: a. a. O. (347), St. 40.

<sup>363</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 59-60.

<sup>364</sup> Vgl. Beuthien, Volker [Prüfungsverbände, 2012]: Wer prüft, wenn eine Genossenschaft mehreren Prüfungsverbänden angehört? In: WPg, H. 13/2012, St. 715-717.

<sup>365</sup> S. dazu Exkurs 12, Kap. 5.1.2.1.

<sup>366</sup> Vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a. a. O. (266), St. 77.

<sup>367</sup> Die kleinste deutsche Genossenschaftsbank ist in Struvenhütten, mit zwei Vorständen, einer Vollzeit- und zwei Teilzeitkräften und rund 1.00

Kunden, ohne Filialen und ohne Geldautomaten, vgl. FTD v. 25.10.2012, 'Die Banker von nebenan', Beilage Genossenschaften, St. A2.

<sup>368</sup> Vgl. FTD v. 14.11.2012, 'Große Banken, kleine Kontrolle', St. 1.

<sup>369</sup> Vgl. FTD v. 14.11.2012, 'Gefährdet dieser Mann unser Finanzsystem?', St. 14.

<sup>370</sup> Das sind Empfehlungen, die der Finanzwelt mehr Stabilität geben sollen. Danach müssen die Banken ab dem Jahr 2013 höhere Mindestkapitalanforderungen einhalten als bisher. Im Kern bestimmen die Regeln die Höhe der Rücklage, welche Banken bei der Vergabe von Darlehen für die Risikovorsorge bilden müssen.

<sup>371</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 62.

<sup>372</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 62.

<sup>373</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode [Antrag DIE LINKE, 2012]: a. a. O. (69), St. 2-3.

<sup>374</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a. a. O. (25), St. 3.

<sup>375</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 17. Wahlperiode [Antrag DIE LINKE, 2012]: a. a. O. (69), St. 2.

<sup>376</sup> Ein Positivbeispiel findet sich dem im Herbst 2006 gestarteten und bundesweit einmaligen Projekt des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland e.V. 'Schülergenossenschaften in Niedersachsen' unter Begleitung des Niedersächsischen Kultusministeriums, welches im Jahr 2008 eine UNESCO-Auszeichnung als vorbildliches und nachhaltiges Lernkonzept erhielt, vgl. DRV (Hrsg.) [Erfolgreiche Genossenschaften, 2008]: a. a. O. (193), St. 78-79.

<sup>377</sup> Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a. a. O. (257), St. 156.

<sup>378</sup> Die EU hat bereits im Jahr 2004 die Mitgliedsstaaten, die nationalen Bildungseinrichtungen und die Interessenverbände aufgefordert, die zukünftigen Unternehmer mit Hilfe des Inhalts der Sekundar- und Hochschulen angebotenen Lehrveranstaltungen im Fach Wirtschaft stärker für die genossenschaftliche Unternehmensform zu sensibilisieren und die Entwicklung der entsprechenden Managementfähigkeiten zu fördern, vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften [Förderung Genossenschaften, 2004]: a. a. O. (166), St. 9.

<sup>379</sup> Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind das insbesondere die folgenden

Merkmale: Verfolgung wirtschaftlicher Ziele (unter Beachtung verfassungsrechtlich auferlegter sozialer und ökologischer Mindeststandards), Privateigentum an Produktionsmitteln, persönliches Gewinnstreben, Vorrang von wirtschaftlicher Effizienz und Ertrag des eingesetzten Kapitals.

<sup>380</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a. a. O. (79), St. 19.

<sup>381</sup> Vgl. Kerber-Clasen, Stefan [Produktivgenossenschaften, 2012]: Produktivgenossenschaften und solidarische Ökonomie als Praxisfeld, in: WSI-Mitteilungen 4/2012, Düsseldorf (2012), St. 281-287 (282, 287).

<sup>382</sup> Vgl. DIE ZEIT v. 20.09.2012, ‚Gehirnwäsche‘, St. 70.

<sup>383</sup> Der GdW ist hier ein Stück weit Vorreiter, z. B. wird seitens des GdW eine Unterrichtseinheit „Wohnen in Genossenschaften“ zum Einsatz an Schulen oder bei Berufsorientierungswochen angeboten, vgl. von Esser, Ingeborg in Stappel, Michael [Genossenschaften, 2011]: a. a. O. (1) St. 31.

<sup>384</sup> Vgl. FTD v. 25.10.2012 ‚Genossenschaften machen Schule‘, Beilage Genossenschaften, St. A2.

<sup>385</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 56.

<sup>386</sup> Vgl. neben vielen die weiten Auswirkungen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz BilMoG aus dem Jahr 2010.

<sup>387</sup> Zum Beispiel die ‚Hausgemacht‘, deren Gründungsinitiative von der Münchner Volkshochschule ausging, vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a. a. O. (266), St. 36 ff.

<sup>388</sup> Handelskammern und Arbeitgeberverbände sollten ebenfalls mit den Bedürfnissen der Genossenschaften vertraut sein, so die EU-Kommission schon in 2004, vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften [Förderung Genossenschaften, 2004]: a. a. O. (166), St. 9.

<sup>389</sup> Zu den gewerkschaftlichen Perspektiven s. Kap. 6.5

<sup>390</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 28-29.

<sup>391</sup> Vgl. Rickens, Christian [Genossen, 2009]: a. a. O. (84), St. 24.

<sup>392</sup> Nachfolgende Ausführungen basierend auf Vogt, Walter [Gesamtwirtschaft, 2013]: Die Rolle der Genossenschaften im Rahmen der Gesamtwirtschaft, unv. Ms. (2013).

<sup>393</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 6.

<sup>394</sup> Zum Förderauftrag s. Kap. 2.2.2.



<sup>395</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 8, Praxisbeispiele St. 32 ff.

<sup>396</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Boddenberg, Moritz [Renaissance, 2012]: Zur Lage der Genossenschaften – tatsächliche Renaissance oder Wunschenken?, in WSI-Mitteilungen, H. 8/2012, Düsseldorf (2012) St. 570-580 (579).

<sup>397</sup> Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96) St. 20 ff., 41.

<sup>398</sup> Zu kommunalen Tätigkeitsfeldern s. Kap. 4.1.2.

<sup>399</sup> Vgl. Göler von Ravensburg, Nicole [Gesellschaftlicher Auftrag, 2010]: a. a. O. (347), St. 37.

<sup>400</sup> Zu Energiegenossenschaften s. Kap. 4.1.1.

<sup>401</sup> Beispielhaft zur Quartiersentwicklung die Wohnungsgenossenschaft Am Beutelweg in Trier, vgl. Ohlig, Maria [Quartiersentwicklung, 2003]: Gemeinwesenökonomie als Standbein der Quartiersentwicklung, in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003).

<sup>402</sup> Zu Gewerkschaften und Genossenschaften s. Kap.

<sup>403</sup> Vgl. Kerber-Clasen, Stefan [Produktivgenossenschaften, 2012]: a. a. O. (381).

<sup>404</sup> Vgl. Vogt, Walter [Sozialromantik, 2010]: a. a. O. (3), St. 51.

<sup>405</sup> Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a. a. O. (25), St. 29.

<sup>406</sup> Vgl. Menzel, Sonja [Partnerschaften, 2007]: Starke Partnerschaften durch Multistakeholder-Genossenschaften in: innova eG (Hrsg.): Genossenschaften gründen – Genossenschaften nutzen, St. 53-55, Leipzig (2007).

<sup>407</sup> Dazu gehörte z. B. auch die Zimmerei Günspecht eG, vgl. die Aussagen von Hermann Hallenberger, Zimmerei Grünspecht eG, a. a. O. (275).

<sup>408</sup> Die links-alternative Kommune, im Jahr 1986 gegründet, besteht heute aus 63 Erwachsenen aller Altersgruppen und 16 Kindern. Die Menschen leben in 13 unterschiedlichen Wohngruppen, die Kindererziehung erfolgt getrennt von den eigenen Eltern, auf mehrere Bezugspersonen verteilt. Reproduktionsarbeit genießt dabei den gleichen Stellenwert wie Erwerbsarbeit, die Trennung von bezahlter und unbezahlter Arbeit ist aufgehoben, vgl. Notz, Gisela [Politische Kommunen, 2011.]: Politische Kommunen – ein Beispiel für solidarische Wirtschaftsmodelle in: Lunapark 21, H. 13/2011, Michendorf (2011), St. 33-35.

<sup>409</sup> Vgl. Flieger, Burghard [Produktivgenossenschaften, o. J.]: Produktivgenossenschaften in Deutschland – zur Vielfalt einer umstrittenen Unternehmensform, o.O. (o. J.).

<sup>410</sup> Vgl. Göler von Ravensburg, Nicole [Gesellschaftlicher Auftrag, 2010]: a. a. O. (347), St. 33.

<sup>411</sup> Zur Besteuerung der Wohnungsgenossenschaften vgl. ausführlich Klemisch, Herbert / Vogt, Walter [Potenziale, 2012]: a. a. O. (62), St. 65.

<sup>412</sup> Zu Wohnungsgenossenschaften s. Kap. 3.1.5.

<sup>413</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a. a. O. (79), St. 36.

<sup>414</sup> Vgl. dazu die Rolle der ‚Hamburger Richtung‘ in Bösche, Burchard [Kurze Konsumgenossenschaften, o. J.]: a. a. O. (134), St. 5.

<sup>415</sup> Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a. a. O. (79), St. 39.

<sup>416</sup> Vgl. umfassend Mersmann, Arno / Novy, Klaus: Vgl. Mersmann, Arno / Novy, Klaus [Gemeinwirtschaft, 1991], a. a. O. (1616), St. 56-72.

<sup>417</sup> Vgl. Vogt, Walter [Positionsbestimmung, 2012]: Gewerkschaften und Genossenschaften. Versuch einer Positionsbestimmung, in spw 01/2012, Dortmund (2012) St. 44-47 (45).

<sup>418</sup> Vgl. Bierbaum, Heinz / Riege, Marlo: Selbsthilfe, Genossenschaften, Vergesellschaftung, Hamburg (1989), St. 67 ff.

<sup>419</sup> Vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a. a. O. (22).

<sup>420</sup> Vgl. Bösche, Burchard in ZdK (Hrsg.) [Kurze Konsumgenossenschaften, o. J.]: a. a. O. (134), St. 8.

<sup>421</sup> Insbesondere hier zu nennen Bernd Otto, früher DGB, ab 1979 Vorstandsvorsitzender der co op Zentrale AG, vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a. a. O. (22).

<sup>422</sup> Vgl. Bierbaum, Heinz / Riege, Marlo: [Selbsthilfe, 1989]: a. a. O. (418), St. 22.

<sup>423</sup> Vgl. dazu insbesondere die Debatte der IG Metall zum Kurswechsel für ein gutes Leben unter <http://www.kurswechsel-deutschland.de/> (aufgerufen am 06.01.2013).

<sup>424</sup> Vgl. Duhm, Rainer [Betriebsübernahmen, 1991]: Manege oder Parkett? - Die Rolle deutscher Gewerkschaften bei Betriebsübernahmen, in: Notz, Gisela (Hrsg.) Selbstverwaltung in der Wirtschaft, Köln (1991), St. 73-86 (74-75).

<sup>425</sup> Vgl. Vogt, Walter [Sozialromantik, 2010]: a. a. O. (3) St. 51.

- <sup>426</sup> Vgl. Vogt, Walter [Positionsbestimmung, 2012]: a. a. O. (417), St. 46.
- <sup>427</sup> S. Kap. 3.2
- <sup>428</sup> Vgl. Höge, Helmut [Produktionsgenossenschaften, 2012]: ‚Milch ist Milch, aber der Genossenschaftsbauer lebt besser‘ – eine Rundreise zu den Produktionsgenossenschaften in der EU, in: Gellenbeck, Konny (Hrsg.): Gewinn für alle – Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft, Frankfurt/M. (2012), St. 59-83 (76).
- <sup>429</sup> Zur Solidarischen Ökonomie s. Kap. 6.4.
- <sup>430</sup> Vgl. Neumann, Arndt [Wir leben anders, 2012]: Wir leben anders, in: Gellenbeck, Konny (Hrsg.): [Gewinn für alle, 2012]: Gellenbeck, Konny (Hrsg.): Gewinn für alle – Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft, Frankfurt/M. (2012), St. 139-153 (145).
- <sup>431</sup> Z. B. im Rahmen von Stadtteil- oder Arbeitslosen-genossenschaften mit der Übernahme von handwerklichen Tätigkeiten, Umzugsservice oder Instandhaltungsleistungen.
- <sup>432</sup> Zu den Möglichkeiten im sozialen und ökologischen Bereich vgl. auch Vogt, Walter [Wir eG, 2011]: a. a. O. (350).
- <sup>433</sup> Vgl. Vogt, Walter [Positionsbestimmung, 2012]: a. a. O. (417), St. 47.
- <sup>434</sup> Stappel, Michael [Genossenschaften, 2012]: a. a. O. (96), St. 9.
- <sup>435</sup> Vgl. dazu den Beitrag ‚Brüder, zur Sonne‘ in der Financial Times Deutschland vom 18.05.2009, Beilage A2.
- <sup>436</sup> Vgl. Agentur für Erneuerbare Energien e. V. / DGRV [Energiegenossenschaften, 2011]: a. a. O. (181), St. 34-37.
- <sup>437</sup> Vgl. RWGV (Hrsg.) [Wir-Gefühl, 2011]: ‚Das Wir-Gefühl stärken‘ in GB.Genossenschaftsblatt für Rheinland und Westfalen unter <http://www.rwgv.de/downloads/Genossenschaftsblatt/NEU-FINAL-RWGV-11.244-genoblatt.pdf> (aufgerufen am 14.12.2012), St. 40.
- <sup>438</sup> Vgl. DGRV (Hrsg.) [Regionale Entwicklung, 2012]: a. a. O. (175), St. 39.
- <sup>439</sup> Vgl. Elsen, Susanne [Gemeinwesenökonomie, 2003]: Lässt sich Gemeinwesenökonomie durch Genossenschaften aktivieren? in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003), St. 65.
- <sup>440</sup> Vgl. Elsen, Susanne [Gemeinwesenökonomie, 2003]: a. a. O. (439).
- <sup>441</sup> Vgl. Birkenbeul, Michael [Lebensplätze, 2003]: Aus Arbeitsplätzen Lebensplätze machen, in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003), St. 128.
- <sup>442</sup> Vgl. Elsen, Susanne [Gemeinwesenökonomie, 2003]: a. a. O. (439), St. 70.
- <sup>443</sup> Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2011]: a. a. O. (1), St. 41, 22.



## **Zum Autor**

Walter Vogt, Diplom Betriebswirt (FH), ist politischer Sekretär im Funktionsbereich Betriebs- und Branchenpolitik beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt/Main. Seine wesentlichen Arbeitsschwerpunkte sind die betriebswirtschaftliche Beratung, die Analyse von Jahresabschlüssen, die Früherkennung von Unternehmenskrisen und deren Überwindung mittels beschäftigungsorientierter Ansätze.

In seiner früheren Tätigkeit war er viele Jahre in der Beratung von Wohnungsunternehmen und Wohnungsgenossenschaften sowie auch in der genossenschaftlichen Prüfung tätig.

Neben mehrerer Veröffentlichungen zum Genossenschaftswesen ist er Aufsichtsratsmitglied einer Wohnungsbaugenossenschaft.

**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
- Heft 7**            **Hendrick Schade:**

10 Jahre Genossenschaftsverband Sachsen (Raiffeisen/Schulze-Delitzsch) e.V. – Versuch einer Bestandsaufnahme –  
Delitzsch 2003

**Heft 8**

**Prof. Dr. Rolf Steding:**

Eine Reform des Genossenschaftsgesetzes – mit oder ohne Schulze-Delitzsch.  
Delitzsch 2004

**Heft 9**

**Hans-Jürgen Moltrecht:**

Unbekannte Hinterlassenschaften von Hermann Schulze-Delitzsch.  
Delitzsch 2005

**Heft 10**

**Prof. Dr. Rolf Steding:**

Genossenschaft versus Aktiengesellschaft oder: Der Wettbewerb der Rechtsformen lebt von Unterschieden.  
Delitzsch 2005

**Heft 11**

**Wilhelm Kaltenborn:**

Hermann Schulze-Delitzsch und die soziale Frage.  
Delitzsch 2006

**Heft 12**

**Prof. Dr. Rolf Steding:**

Die Agrargenossenschaften – eine Bereicherung der deutschen Genossenschaftskultur – Herkunft und Zukunft –  
Delitzsch 2006

**Heft 13**

**Prof. Dr. Hans-H. Münkner:**

Was hätte Schulze-Delitzsch zu der Verordnung über die Europäische Genossenschaft gesagt?  
Delitzsch 2007

**Heft 14**

**Dr. Manfred Wilde:**

Schulze als Bildungsbürger und Reformpolitiker qua

Herkunft? Zur sozialen Prägung und beruflichen Tätigkeit bis zum Beginn seines politischen Wirkens  
Delitzsch 2008

**Heft 15**      **Prof. Dr. Rolf Steding:**  
Das genossenschaftliche Prinzip im Spektrum des Gesellschaftsrechts  
Delitzsch 2008

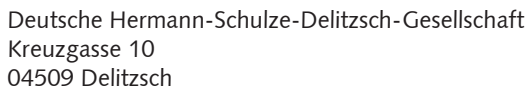
**Heft 16**      **Wilhelm Kaltenborn:**  
Ein vergessener Hermann Schulze-Delitzsch  
Delitzsch 2009

**Heft 17**      **Prof. Dr. Rolf Steding:**  
Die Genossenschaftsidee bei Otto von Guericke, Otto Rabe, Karl Geiler sowie Ernst Grünfeld und ihre Umsetzung heute  
Delitzsch 2009

**Heft 18**      **Dr. Barbara Biesold, Paul Jattke, Werner Orbanz, Uwe Scheibner, Werner Wühst:**  
Entwicklung des Genossenschaftswesens in Mitteldeutschland von 1945 bis 1992  
Delitzsch 2011

**Heft 19**      **Prof. Dr. Rolf Steding zum 75. Geburtstag,**  
Genossenschaftliche Praxis und Wissenschaft – ein Geben und Nehmen  
Delitzsch 2012





## AUFNAHMEANTRAG / EINZUGSERMÄCHTIGUNG

Mitglied als ☐ natürliche Person (25 € Jahresbeitrag) bzw. als ☐ juristische Person (50 € Jahresbeitrag).

[ ] Ich (wir) möchte(n) zusätzlich zum Mitgliedsbeitrag jährlich die Arbeit der Deutsche Hermann-Schulze-Delitzsch-Gesellschaft mit einer Spende in Höhe von ..... € unterstützen. Ich (wir) bin (sind) einverstanden damit, dass diese Summe ebenfalls durch die Gesellschaft jährlich – bis auf Widerruf – eingezogen wird.

.....

Bank: .....

Unterschrift(en): .....

