

DOKUMENTE ●

GENOSSENSCHAFTEN -

eine andere Form des Wirtschaftens

Ein Reader der Parlamentarischen Linken in der
SPD-Bundestagsfraktion

Berlin, Juni 2011



Der Autor:

Walter Vogt, Diplom Betriebswirt (FH), ist politischer Sekretär in der Betriebs- und Branchenpolitik beim Vorstand der IG Metall, Ressort Unternehmens- und Mitbestimmungspolitik. Seine wesentlichen Arbeitsschwerpunkte sind die betriebswirtschaftliche Beratung, die Analyse von Jahresabschlüssen, die Früherkennung von Unternehmenskrisen und deren Überwindung mittels beschäftigungsorientierter Ansätze (hier auch koordinierend in der Clearingstelle der TaskForce Krisenintervention). In seiner früheren Tätigkeit war er viele Jahre in der Beratung von Wohnungsgenossenschaften und in der genossenschaftlichen Prüfung tätig. Daneben ist er Aufsichtsratsmitglied einer Wohnungsbaugenossenschaft.

VORWORT

„Die Finanz- und Wirtschaftskrise verlangt neue Antworten [...]. Was Genossenschaften ausmacht, kann heute ein Teil der Antwort auf die Krise sein [...], Ich wünsche mir, dass die Genossenschaften gerade jetzt im Angesicht der Krise eine Renaissance erleben würden.“ Diese Feststellung des damaligen Bundesministers für Arbeit und Soziales Olaf Scholz, vom Mai 2009 soll das Motto sein, unter das wir die Beiträge des Genossenschafts-Readers zum Stand und zur Stärkung des Gemeinwesens stellen wollen. Dieser Reader ist auch ein erster konkreter Beitrag der PL in der SPD-Fraktion für das kommende „Jahr der Genossenschaften“ 2012.

Die PL hat sich in zahlreichen Texten und Veranstaltungen mit den Ursachen und Konsequenzen der Krisen im Weltfinanzsystem und des Euro beschäftigt. Diese Thematisierung wäre aber unvollständig, wenn sie nur die finanzpolitischen Aspekte umfasst. Zusätzlich müssen Antworten auf die Frage, wie eine Wirtschaft aussehen kann, die nach sozialen und demokratischen Prinzipien organisiert und nicht mehr anfällig ist für spekulative Einflüsse, wie sie für die Entstehung der Finanzkrise in jüngster Zeit eine Rolle spielten.

Das Genossenschaftsprinzip und die Entwicklung der Genossenschaften in der Moderne in einer solchen Arbeit in den Blick zu nehmen, bot sich nicht nur deshalb an, weil genossenschaftlich organisierte Unternehmen besonders gut durch die Krise gekommen sind. Im Zusammenhang z. B. mit der demografischen Entwicklung sind es nicht zuletzt auch gesamtgesellschaftliche Tendenzen, die eine Wiedererstarkung des Genossenschafts-Gedankens und Formen wie die Sozialgenossenschaften nahe legen. Und schließlich kommt der Grundsatz des Genossenschafts-Gedankens, das Demokratie- und Solidaritätsprinzip in einer alternativen Unternehmensform zu verwirklichen, den sozialdemokratischen Überzeugungen sehr nahe.

Wir danken dem Autor Walter Vogt, politischer Sekretär beim Vorstand der IG Metall, für diese breit angelegte Arbeit, die den genossenschaftlichen Gedanken so bearbeitet, dass sowohl Praktiker als auch Theoretiker sowie politische Akteure konkreten Nutzen daraus ziehen können.

Dr. Ernst Dieter Rossmann

Sprecher der Parlamentarischen Linken in der SPD-Bundestagsfraktion

Zusammenfassung	6
Fazit	9
Vorwort des Verfassers	10
Einleitung.....	11
1. Auf welcher Grundlage beruhen Genossenschaften heute?.....	13
1.1. Das Wesen der Genossenschaft.....	13
1.2. Das Genossenschaftsgesetz	14
1.2.1. Wesentliche Novellierungen des Genossenschaftsgesetzes.....	15
1.2.2. Die Europäische Genossenschaft (SCE).....	16
1.3. Die Satzung der Genossenschaft.....	18
1.4. Die Prüfung der Genossenschaften.....	19
2. Die grundlegenden Ideen des genossenschaftlichen Wirtschaftsmodells ..	21
2.1. Die Gründerväter des Genossenschaftsgedankens	21
2.2. Die vier genossenschaftlichen Prinzipien	23
2.2.1. Das Identitätsprinzip	24
2.2.2. Das Förderprinzip.....	24
2.2.2.1. Die Abgrenzung der Mitglieder.....	25
2.2.2.2. Member Value' versus Shareholder Value.....	28
2.2.3. Das Demokratieprinzip	29
2.2.4. Das Solidaritätsprinzip.....	30
2.3. Die Stellung der Organe	31
2.3.1. Der Vorstand.....	32
2.3.2. Der Aufsichtsrat.....	33
2.3.3. Die Generalversammlung	34
2.4. Stabiler Kapitalerhalt statt anonymen und fungiblen Kapitalverkehr	35
3. Entwicklung der Genossenschaftsidee in der gesellschaftlichen Realität: Historie und aktueller Stand.....	36
3.1. Die genossenschaftliche Organisation	37
3.1.1. Die traditionellen genossenschaftlichen Sektoren.....	37
3.1.1.1. Die Genossenschaftsbanken.....	38
3.1.1.2. Die Ländlichen Genossenschaften	39
3.1.1.3. Die gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften	41
3.1.1.4. Die Konsumgenossenschaften.....	41
Exkurs: Genossenschaften im „Dritten Reich“	41
3.1.1.5. Die Wohnungsgenossenschaften.....	44
3.2. Die Historie der Genossenschaften in der DDR.....	47
3.3. Genossenschaften außerhalb Deutschlands	49
4. Welche Voraussetzungen müssten geschaffen werden für eine Ausweitung von Genossenschaften und für neue genossenschaftliche Sozialmodelle?	51
4.1. Neugründungen von Genossenschaften.....	51
4.1.1. Veränderte Betätigungsfelder und neue Ansätze	52
4.2. Sozialgenossenschaften	54
4.2.1. Genossenschaften Sozial Betroffener: ein Weg zur Überwindung von Langzeitarbeitslosigkeit?.....	56
4.2.2. Neue Geschäftsfelder und Potentiale für etablierte Genossenschaften	58

4.3.	Von der Förder- zur Produktivgenossenschaft: ein Weg aus der Unternehmenskrise?.....	60
4.3.1.	Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Unternehmenskrise und Insolvenz.....	61
4.3.2.	Belegschaftsinitiativen – noch immer die Ausnahme!.....	62
4.3.3.	Forderungen für eine genossenschaftliche Unternehmensfortführung.....	63
4.4.	Zwischenfazit: Die Genossenschaft als geeignete Rechtsform	65
4.5.	Hemmnisse der Gründung von Genossenschaften	66
4.5.1.	Mangelnde Bekanntheit und Vorbehalte.....	67
4.5.2.	Rechtsformspezifische Ausprägungen.....	68
4.5.3.	Die chronische Unterfinanzierung	70
4.6.	Die spezifischen Probleme von Selbsthilfe und Selbstverwaltung	72
4.7.	Die Risiken der genossenschaftlichen Rechtsform.....	74
4.8.	Chancen und Reformüberlegungen.....	75
4.8.1.	Die Chancengleichheit herstellen.....	75
4.8.2.	Ein klares Bekenntnis zur Förderungswürdigkeit der Rechtsform	76
4.8.3.	Das Schaffen von gesetzlichen Erleichterungen	78
4.8.4.	Die Akzeptanz und Attraktivität steigern	79
4.8.5.	Neue Anforderungen an Verbände und Berater	80
4.9.	Das Genossenschaftsmodell im Rahmen der Unternehmensnachfolge („Unternehmermodell“)	82
5.	Inwieweit könnten Genossenschaften im Rahmen eines wirtschaftsdemokratischen Gesamtkonzepts eine tragende Rolle spielen im Sinne einer dominierenden Bedeutung für die Gesamtwirtschaft?	84
5.1.	Die Auswirkungen der Finanzkrise auf die Genossenschaftslandschaft	85
5.2.	Kooperation und Multiplikation zur Stärkung der Rechtsform	86
5.3.	Die Rolle der Gewerkschaften	89
5.4.	Genossenschaftliche Perspektiven.....	94
	Abkürzungsverzeichnis.....	98
	Ausgewählte Angaben zur verwendeten Literatur	99
	Adressen	105
	Anhang	107
	Endnoten	108

Zusammenfassung

1. Das altmodische Image von Genossenschaften als angestaubte Einrichtung von Sparern, Mietern oder Landwirten bekommt im Zuge des Finanzkapitalismus einen neuen Stellenwert. Fakt ist: Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft hat sich als äußerst krisenrobust erwiesen, wobei gerade das gute Abschneiden der Genossenschaftsbanken Anlass zu einer neuen und breiteren gesellschaftlichen Debatte geben sollte.
2. Damit haben Genossenschaften in Summe auch in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise ihre stabilisierende Rolle deutlich sichtbar unter Beweis gestellt. Die Erfüllung des 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. Dennoch hat sich die Rechtsform Genossenschaft heute deutlich gewandelt. In Zeiten der Globalisierung vertreten mächtige Verbände die vielfach partikularen Interessen ihrer Mitglieder. Auf der Strecke geblieben ist dabei, dass heute sehr heterogene Neugründungen außerhalb klassischer Bereiche entstehen. Nur durch diese kann der genossenschaftliche Gedanke weiter in die Bevölkerung getragen werden. Im Rahmen einer wirtschaftsdemokratischeren Ausrichtung nach der Krise müssen hier weitere Regelungen geschaffen werden, welche die Rückbesinnung auf Selbsthilfe und Eigeninitiative erleichtern und fördern.
4. Allerdings muss für einen signifikanten Ausbau von Neugründungen das Vertrauen zur Rechtsform Genossenschaft in der Gesellschaft weiter wachsen, vielfach sogar erst aufgebaut werden. Hier muss zunächst die öffentliche Hand mit gutem Beispiel vorgehen und sich durch ihr Handeln klar zu der Rechtsform Genossenschaft bekennen. Hierzu gehört in erster Linie eine wirkungsvolle finanzielle Förderung. Außerdem kann und muss die Politik auf Erfahrung und Expertise der Genossenschaftsverbände und genossenschaftsfreundlicher Organisationen zurückgreifen, deren Vorstellungen aber im Hinblick auf eine ordnungspolitische Neuausrichtung nach der Krise kritisch prüfen.

5. 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 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.
6. 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 die Führungsstruktur. Genossenschaftliches Wertebewusstsein muss neben qualifizierten fachlichen, ökonomischen und sozialen Fähigkeiten als zentrale Anforderung an ein genossenschaftliches Management gestellt werden. Dieses noch weiter auszuprägen ist Aufgabe der Hochschulen, aber auch der Verbände.
7. Auch Gewerkschaften mit ihrem Mitgliederpotential 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 demokratischen Werte sind ein verbindendes Fundament, 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.
8. 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.
9. In einem solchen positiv besetzten Umfeld können weitere genossenschaftliche Zusammenschlüsse aus eigenem Antrieb entstehen, wobei Neugründungen, so zeigt die Praxis, zunehmend auch ausserhalb der traditionellen Bereiche denkbar und möglich sind. Gelingen kann das mit viel

Engagement, Idealismus, Kreativität und der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Die etablierten Genossenschaften und ihre Verbände müssen hier Solidarität zeigen und mit ihren Beratungs- und weiteren Leistungen diese Fortentwicklung als neue Herausforderung annehmen und diese Entwicklung zielbezogen flankieren. Gerade die Sozialgenossenschaften stellen hier vielschichtige Anforderungen, die anderer, neuer Kompetenz der Verbände bedürfen. Die Förderung des Gedankens der genossenschaftlichen Selbsthilfe muss die uneingeschränkte Unterstützung und Solidarität aller genossenschaftlich organisierten Unternehmen und ihrer Vertreter finden.

10. 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.
11. Genossenschaften leben vielfach 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.
12. Das Leitbild der Genossenschaft bietet eine Richtlinie für solidarisches und wirtschaftsdemokratisches Handeln. Das bedeutet nicht, dass sie zwangsläufig ‚linke‘ Positionen vertreten, sondern dass sie für 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.

Fazit

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.

In Zeiten, in denen sich der Staat aus zahlreichen Leistungsbereichen zurückzieht und die Menschen zu mehr Eigenverantwortung anhält 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 einer breiten Unterstützung. Sie müssen zunächst auf Augenhöhe zu anderen Rechtsformen wahrgenommen werden. Um es mit einem Vergleich zum Sport auszudrücken: Das ist die Pflicht. Die Kür wäre dann, wenn es dabei auch gelingen könnte, die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen im Zuge einer wirtschaftsdemokratischen Debatte so herzustellen, dass sie die Entwicklung eines kooperativen Wirtschaftssektors nachhaltig begünstigen.

Das Zeitfenster für eine Veränderung steht momentan weit offen. Das ‚Jahr der Genossenschaften‘ 2012 kann und muss für eine Verbreiterung und Festigung des Genossenschaftsgedankens nachhaltig genutzt werden. Es gilt, aktiv für die Genossenschaftsidee zu werben und ihre Bedeutung als eine andere Form des Wirtschaftens und als ein Element einer Alternative zum Finanzkapitalismus herauszustellen. Dazu sind alle demokratischen Kräfte aufgerufen. Können in diesem Zusammenhang die genannten notwendigen Veränderungen auch nur annähernd auf den Weg gebracht werden, dann steht es gut um die Aufwertung der Rechtsform.

Vorwort des Verfassers

Etwa ab den Jahren 1970 ff. wurde der ordnungspolitische Rahmen der damaligen Bundesrepublik Deutschland zunehmend von Deregulierung und Privatisierung geprägt. Ebenfalls davon betroffen waren die Unternehmen der ‚Gemeinwirtschaft‘. Spätestens mit dem Skandal um die co op AG (!) wurden dabei auch die Genossenschaften in ein negatives Licht gerückt, bis hin zu einem undifferenzierten Gleichsetzen mit Planwirtschaft und Zentralismus einer damals noch real existierenden DDR. Erst mit dem Fall des Eisernen Vorhangs wurden Genossenschaften im Umfeld von Glasnost und Perestroika als ein möglicher ‚Dritter Weg‘ wieder unter einem anderen Blickwinkel gesehen. Die Ernüchterung erfolgte aber prompt, denn durch die Anpassung an das Wirtschaftssystem der Bundesrepublik Deutschland sind die Produktionsgenossenschaften im Beitrittsgebiet zum überwiegenden Teil zielstrebig in Kapitalgesellschaften umgewandelt worden. Die Phase des deutschen Umbruchs wurde dabei wesentlich beeinflusst von einem neoliberalen Mainstream, ausgehend hauptsächlich von den USA und Großbritannien. Auf diesem Nährboden konnte der Shareholder Value ab den 1990er Jahren seinen Aufstieg als dominierender Maßstab für die Steuerung von Unternehmen und zur Messung von Geschäftserfolgen im Sinne der Anteilseigner nehmen. Folge war die reine Orientierung an kurzfristigen Renditekennziffern zu Lasten eines langfristigen und nachhaltigen Unternehmenswachstums. Und weil eine Vielzahl der selbst vom Shareholder Value getriebenen Banken das Spiel munter mitgemacht hat, konnte dieser Shareholder-Kapitalismus in einen Finanzkapitalismus mutieren. Sein Scherbenhaufen hat sich jetzt in einer Finanz- und Wirtschaftskrise globalen Ausmaßes gezeigt. Allerdings scheint derzeit ein schmales Zeitfenster für eine demokratischere Neuorientierung der Wirtschaft offen zu stehen. Und dabei geraten auch die Genossenschaften wieder mehr und mehr ins Blickfeld.

Zugleich hat die Vollversammlung der Vereinten Nationen das Jahr 2012 zum ‚Year of Cooperatives‘, dem ‚Jahr der Genossenschaften‘ deklariert. Möge vorliegender Reader ein kleiner Mosaikstein sein, die genossenschaftlichen Werte gegenüber einer an kurzfristiger Profithascherei orientierten Ökonomie wieder deutlich sichtbar in den Vordergrund zu rücken. Es versteht sich von selbst, dass er ausschließlich aus Gründen der Lesbarkeit in der männlichen Form gehalten wurde.

Einleitung

Der Genossenschaftsgedanke in Deutschland ist heute über 150 Jahre alt. Die Befreiung der Bauern, aufkommende Gewerbefreiheit und die Aufhebung von Zoll- und Handelsschranken bei fortschreitender Industrialisierung führte in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zur Verschärfung des Wettbewerbs und zu zunehmenden sozialen Brüchen in der Bevölkerung. Seinerzeit war vorwiegend das Proletariat Leidtragender dieser Entwicklung. Heute sind es im Wesentlichen die prekär Beschäftigten. In ihrem Kern zeigen sich die Probleme aber kaum verändert:

- Um gegenüber der Großindustrie überhaupt konkurrenzfähig zu sein, müssen die Betriebe in Produktivvermögen investieren. Dafür fehlt es aber gerade kleinen Betrieben an Eigenkapital.
- Fremdkapital ist aufgrund mangelnder persönlicher Bonität kaum zu erhalten, und wenn, dann nur zu überhöhten Zinsen.
- Der Wareneinsatz ist teuer. Preisvorteile können vom Einzelnen allein nicht ausgeschöpft werden.
- Zunehmende Landflucht trifft auf knappes Wohnungsangebot in den industriellen Ballungsräumen mit der Folge überbordender Mieten und weiterer Prekarisierung.¹

Im Krisenjahr 2009 zählte man in Deutschland 7.505 Genossenschaften, eine leichte Steigerung gegenüber dem Vorjahr um 0,2 %. Gewaltig muten die Mitgliederzahlen an: Ende 2009 registrierten die deutschen Genossenschaften 20,5 Millionen Mitglieder; rund jeder vierte Deutsche ist demnach Mitglied in irgendeiner Genossenschaft. Zudem sind die Genossenschaften Arbeitgeber für über 830.000 Menschen.² Nicht zuletzt haben sie der Finanz- und Wirtschaftskrise erfolgreich getrotzt. Ihre soliden und seriösen Geschäftsmodelle machen sie weniger anfällig für Konjunkturschwankungen und Krisen. Dennoch: Genossenschaften scheinen irgendwie in einem Dornröschenschlaf zu liegen.

Die SPD erkennt die Bedeutung, die Genossenschaften für die Stabilität der gesamten Volkswirtschaft haben. In seiner Eröffnungsrede beim gemeinsamen ‚Genossenschaftspolitischen Dialog‘ von DGRV und GdW am 25. Mai 2009 in Berlin betonte der damalige Bundesminister für Arbeit und Soziales, Olaf Scholz, in seiner

Eröffnungsrede: „Die Finanz- und Wirtschaftskrise verlangt neue Antworten [...]. Was Genossenschaften ausmacht, kann heute ein Teil der Antwort auf die Krise sein“[...]. „Ich wünsche mir, dass die Genossenschaften gerade jetzt im Angesicht der Krise eine Renaissance erleben würden.“³

Eine breite gesellschaftliche Auseinandersetzung mit den Genossenschaftsgedanken ist in der Tat wünschenswert. Leider haben auch die in jüngerer Zeit erfreulicherweise auszumachenden Neugründungen außerhalb der traditionellen genossenschaftlichen Betätigungsfelder der Rechtsform aber noch keinen wesentlichen Auftrieb gegeben. Trotzdem: In Zeiten von Langzeitarbeitslosigkeit und Sozialabbau auf der einen, und ungezügelmten Finanzkapitalismus auf der anderen Seite können auch Genossenschaften, die seit jeher als ‚Kinder der Not‘ gelten, ihren Stellenwert unterstreichen. Eine Verklärung des ‚Mythos Genossenschaften‘ ist dabei aber ebenso wenig zielführend wie solche Unternehmen, die zwar unter der Rechtsform der Genossenschaft firmieren, ihre ursprünglichen Werte aber nicht bewusst nach innen leben und nach außen tragen.

Gerade in der für die Genossenschaft typischen Selbstverwaltung zeigt sich ihr Demokratieverständnis: Genossenschaften werden von ihren Mitgliedern in Eigenregie geführt, womit gegenseitige Solidarität und Einstehen für den Anderen verbunden sind. Dieser Grundgedanke widerspricht Profitmaximierung und Übervorteilung wirtschaftlich Schwächerer. Oder anders ausgedrückt: Die Genossenschaft funktioniert deshalb, weil niemand gierig ist!

Inwieweit könnte also die Rechtsform der Genossenschaft im Rahmen eines wirtschaftsdemokratischen Gesamtkonzepts nach der Finanz- und Wirtschaftskrise eine nachhaltige Rolle spielen? Welche sozialen und ethischen Werte von Genossenschaften könnten auch den ordnungspolitischen Rahmen nach der Krise beeinflussen – und in welcher Form? Könnte die genossenschaftliche Rechtsform ein Modell für eine Unternehmensausrichtung im Interesse der Beschäftigten oder ganz grundsätzlich auch für neue Soziamodelle sein – und wenn ja: Welche Voraussetzungen müssten dazu zunächst geschaffen werden? Diese und weitere Fragestellungen werden in den nachfolgenden Kapiteln erörtert. Sie wollen zu einer kritischen und konstruktiven Diskussion ermuntern.

1. Auf welcher Grundlage beruhen Genossenschaften heute?

Kennzeichnend für die Rechtsform der Genossenschaft ist die Hilfe zur Selbsthilfe, also der Zusammenschluss von Personen, um gemeinsam Aufgaben zu übernehmen, die der Einzelne in seinem Umfeld nicht alleine bewerkstelligen kann.

1.1. Das Wesen der Genossenschaft

Das Wesen einer Genossenschaft ergibt sich aus dem § 1 Absatz 1 des 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 [...]“.

Unternehmensgegenstand einer Genossenschaft sind damit alle Maßnahmen, mit denen der Förderzweck erreicht werden soll. Dieser ergibt sich konkret aus der Satzung der Genossenschaft.⁴

Nach § 4 des Gesetzes muss die Zahl der Mitglieder mindestens drei betragen. Analog Kapitalgesellschaften sind auch Genossenschaften juristische Personen (§ 17 I GenG). Sie gelten nach § 17 II GenG als Kaufleute im Sinne des HGB.

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 niedrig. Anders als bei anderen Rechtsformen ist dazu ein notarieller Vertrag nicht erforderlich.⁵ 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 (es wird ‚Genosse‘), 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.

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 nutzenbringend 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).

1.2. Das Genossenschaftsgesetz

Vorläufer des heutigen Genossenschaftsgesetzes ist das ‚Preußische Gesetz betreffend die privatwirtschaftliche Stellung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften‘ aus dem Jahr 1867, in dem Genossenschaften als juristische Personen erstmals Anerkennung gefunden haben. Es wurde im folgenden Jahr verändert und ergänzt in den Staaten des Norddeutschen Bundes eingeführt.

In reformierter Form ist es dann am 1. Mai 1889 als ‚Reichsgesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften‘ auf eine rechtliche Basis im (jetzt) Deutschen Reich gestellt worden. Auf diesem Gesetz fußt das heutige Genossenschaftsgesetz (GenG).⁶ Wichtige Eckpfeiler waren hier bereits die genossenschaftliche Pflichtprüfung und die Prüfung durch die, sukzessive in dieser Zeit ebenfalls auflebenden, genossenschaftlichen Verbände. 1934, im Dritten Reich, ist dann nach mehrjähriger Diskussion die Pflichtmitgliedschaft der Genossenschaften in einem Prüfungsverband eingeführt worden.⁷

1.2.1. Wesentliche Novellierungen des Genossenschaftsgesetzes

Zu den wichtigen Reformen der jüngeren Zeit zählen die Novelle aus 1973 und die Verlagerung der Führung der Mitgliederliste vom Genossenschaftsregister auf die Genossenschaften selbst (Registerverfahrensbeschleunigungsgesetz vom 20.12.1993, BGBl I 1993, 2182). In dessen Folge ist das Genossenschaftsgesetz auch vollständig neu bekannt gemacht worden.⁸

Wichtige Veränderungen hat die Gesetzesnovelle 1973 dahingehend gebracht, die Generalversammlung optional durch eine Vertreterversammlung zu ersetzen. Auch die mögliche Erweiterung des Stimmrechts in der Generalversammlung auf bis zu drei Stimmen je Mitglied (§ 43 III Nr. 1 GenG) geht auf diese Gesetzesänderung zurück.⁹ Zudem sind die Anforderungen an das genossenschaftliche Prüfungswesen fortentwickelt und verbesserte Möglichkeiten in Kapitalbeschaffung und –erhalt geschaffen worden.¹⁰ Ferner ist seither, in Angleichung an die Kapitalgesellschaften, der Vorstand gegenüber Aufsichtsrat und Generalversammlung gestärkt.

Die Gesetzesnovelle 1973 zeigt deutlich, dass sich der Gesetzgeber damals (zu Zeiten der Solidarischen Ökonomie!) von ehernen genossenschaftlichen Grundsätzen getrennt, und eine deutliche Annäherung zur Rechtsform der Kapitalgesellschaften betrieben hat.

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.¹¹ 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 14.08.2006 (BGBl I 2006, 1911) das deutsche Genossenschaftsrecht (im Zusammenhang mit der Einführung der SCE¹²) neu aufgestellt worden.¹³ 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 (Gleichstellung mit den Regelungen der SCE).
- Mit Hilfe von Vereinfachungen bei der genossenschaftlichen Pflichtprüfung.
- Aufgrund von Gründungserleichterungen (insbesondere Reduktion der erforderlichen Gründungsmitglieder von sieben auf drei nutzende Mitglieder).

Rein sprachlich hat sich der Gesetzgeber daneben 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.¹⁴

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

Allerdings werden einer Genossenschaftsgründung noch immer hohe Hürden in den Weg gelegt. In diesem Zusammenhang wird, besonders im Hinblick auf kleine Genossenschaften, auch plädiert, eine weniger komplexe Rechtsform zu schaffen und diese mit dem Wesen der Genossenschaft zu verknüpfen, beispielsweise im Rahmen eines wirtschaftlichen Vereins (mit dem Vorteil, dass hier die BGB-Regelungen einschlägig sind und eine Ausrichtung an genossenschaftliche Werte über eine dispositive Satzungsgestaltung erreicht werden könnte).¹⁵

1.2.2. Die Europäische Genossenschaft (SCE)

Die am 22.07.2003 vom Europäischen Parlament verabschiedete Verordnung über das ‚Statut einer europäischen Genossenschaft‘ (‚Societas Cooperativa Europaea - SCE) hat die Mitgliedstaaten verpflichtet, bis zum 18.08.2006 die gebotenen Begleitregelungen zu erlassen.¹⁶ Die SCE ist gleichzeitig mit der

Genossenschaftsnovelle 2006 am 18.08.2006 in Kraft getreten. Seitdem bestehen für Genossenschaften in Europa gleichberechtigt nationale und europäische Regelungen. Mit dem 18.08.2006 ist in der Europäischen Union die Rechtsform der Europäischen Genossenschaft möglich.¹⁷

Wesentliche Ausprägungen der SCE sind:¹⁸

- SCE können von mindestens fünf natürlichen oder mindestens zwei juristischen Personen aus mindestens zwei verschiedenen EU-Mitgliedstaaten 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.
- Ein Dualistisches System (Vorstand und Aufsichtsrat) oder monistisches System (ein Verwaltungsrat als einziges Leitungs- und Kontrollorgan); beide Systeme sind möglich.

Die Rechtsform der SCE ist, im Gegensatz zur Europäischen Aktiengesellschaft (SE), bislang praktisch unbedeutend. Das ist auch verständlich, bildet doch die regionale Verwurzelung von Genossenschaften die Grundlage für ihren abgegrenzten, überschaubaren Geschäftszweck und schaltet mit diesem Geschäftsmodell nicht erkennbare Risiken von vornherein aus. 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. Artikel 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.

1.3. Die Satzung der Genossenschaft

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 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 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. Sie wird in der Praxis in den Satzungen zumeist ausgeschlossen. Eine ebenfalls mögliche „beschränkte“ Nachschusspflicht ist praktisch unbedeutend.

Die neu gegründete Genossenschaft ist durch den Vorstand mit ihrer Satzung beim Genossenschaftsregister anzumelden (§ 11 GenG). Erst mit der Eintragung wird die Genossenschaft zur ‚eingetragenen Genossenschaft‘, da eine Genossenschaft in ihrem Firmennamen den Zusatz ‚eingetragene Genossenschaft‘ oder ‚eG‘ tragen muss (§ 3 GenG).¹⁹

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. Die Prüfung der Genossenschaften

Nach § 54 GenG unterliegen Genossenschaften der Verpflichtung, einem Prüfungsverband, dem das dem das Prüfungsrecht verliehen ist, anzugehören. Dessen vorrangige Aufgabe ist es, die Genossenschaften zu prüfen, aber auch weitere Interessen zu übernehmen.

Die genossenschaftliche Prüfung (§ 53 GenG) versteht sich als umfassende Beratungs- und Betreuungsverpflichtung zum Schutz der Mitglieder und stellt daneben den Organen²⁰ umfangreiches betriebswirtschaftliches Know How zur Seite. Sie ist damit umfassender als die Prüfung von Kapitalgesellschaften nach §§ 316 ff. HGB und betont zudem eine zukunftsorientierte Ausrichtung. Neben der formalen Jahresabschlussprüfung zielt die genossenschaftliche Pflichtprüfung auch auf die Feststellung der wirtschaftlichen Verhältnisse und auf die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung ab.²¹ Hierzu gehören insbesondere die Organisation der Geschäftsführung (z. B. Stellenpläne, Aufgabenverteilung, Berichtswesen), die Instrumente der Geschäftsführung (vornehmlich die Rechnungslegung, das IKS und die Unternehmensplanung) sowie die Ausgestaltung der Geschäftsführungstätigkeit.²² 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 nur eine prüferische Durchsicht).

Der Gesetzgeber hat mit dieser, in der Novelle 2006 eingebrachten, Regelung die Erwartung verbunden, dass bei rund der Hälfte der Genossenschaften der Jahresabschluss nicht mehr geprüft werden muss - was eine Steigerung der Attraktivität der Rechtsform implizieren sollte. Kritisch ist anzumerken, dass sich Fremdkapitalgeber oft nicht mit einem in nur in prüferischer Durchsicht begutachteten Jahresabschluss zufrieden geben, sondern auch weiterhin die vollumfängliche Prüfung nebst Bestätigungsvermerk verlangen. Auch dass sich in der Vergangenheit die Prüfungskosten durch die Anlehnung der Regelungen an Kapitalgesellschaften erhöht haben, und dass sich die Prüfungsverbände den Regelungen einer externen Qualitätskontrolle unterziehen mussten, darf nicht verschwiegen werden. Hier zeigt sich deutlich wie die, sicherlich berechtigten, Interessen der großen und etablierten ‚Marktgenossenschaften‘ doch gegenüber denen der ‚kleinen‘ Genossenschaften auseinanderlaufen.

Im Gegensatz zu anderen Rechtsformen unterliegen also auch kleine Genossenschaften noch immer, wenn auch unter den genannten Erleichterungen, einer Prüfungspflicht²³ – mit den entsprechenden Kosten.²⁴ Diese können gerade für neu gegründete Genossenschaften teuer sein und eine dauerhafte ökonomische Stabilisierung erschweren.²⁵ 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 vor etwaigen Vermögensschäden eindeutig abzulehnen.²⁶ Das Hauptproblem ist nicht die Prüfung als solche, sondern die in der Vergangenheit immer mehr erfolgte Adaption von Prüfungsstandards börsennotierter Kapitalgesellschaften.

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), und andererseits auch ermächtigt ist, eine außerordentliche Generalversammlung selbst einzuberufen (§ 60 GenG).

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. Eine für die Unabhängigkeit der Prüfung gefährliche Quersubventionierung, beispielsweise aus der Beratungstätigkeit zur Kompensation etwaiger nicht kostendeckend kalkulierter Prüfungshonorare, findet damit gerade nicht statt.²⁷

Fakt ist: Die Besonderheiten des genossenschaftlichen Prüfungswesens haben sich bewährt. Das bestätigt nicht zuletzt die geringe Insolvenzquote von Genossenschaften.²⁸

2. 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 zu handeln, und sich somit gesellschaftlich und wirtschaftlich zu behaupten.²⁹

2.1. Die Gründerväter des Genossenschaftsgedankens

Entscheidend für die 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 dabei eine entschei-

dende Rolle zukommen zu lassen! Hierbei haben sich in erster Linie folgende Personen Mitte des 19. Jahrhunderts hervorgetan³⁰:

- Hermann Schulze-Delitzsch (1808 – 1883), eigentlich Hermann Schulze aus Delitzsch, Abgeordneter der Preußischen Nationalversammlung und des Deutschen Reichstags, liberaler Wirtschaftspolitiker und Anwalt. Hervorgetan hat er sich als Gründer der ersten ländlichen Spar- und Kreditgenossenschaften (‚Eilenburger Vorschussverein‘ 1850) und mit der ‚Schuhmacher-Assoziation‘ 1849, der ersten gewerblichen Genossenschaft. Er war wesentlicher Mitbegründer des späteren Genossenschaftsgesetzes und parallel dazu auch die treibende Kraft des genossenschaftlichen Verbandswesens.
- Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 – 1888): Verwaltungsbeamter und Bürgermeister der Gemeinde Weyerbusch im Westerwald. In etwa gleiches Bestreben wie Schulze-Delitzsch, speziell Aufbau landwirtschaftlicher Spar- und Darlehenskassen mit Warengeschäft und Gründung des ‚Weyerbuscher Brodvereins‘ 1846, um die Bewohner seiner Heimatgemeinde vor dem Hungertod zu retten.
- Viktor Aimé Huber (1800 – 1869): Er gilt als Begründer der ersten Wohnungsbaugenossenschaften.
- Eduard Pfeiffer (1835 – 1921) und Heinrich Kaufmann (1864 – 1928), welche die Entwicklung der Konsumgenossenschaften in maßgeblicher Form prägten.

Das Fundament einer Genossenschaft im Sinne von Schulze-Delitzsch basiert auf den Werten von Selbsthilfe und Selbstverantwortung, wobei die zu einem Kollektiv gebündelten Kräfte mehr leisten können als der einzelne Mensch für sich allein. Ziel einer Genossenschaft im Sinne ihrer Gründerväter ist es gewesen, 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.³¹

Wichtige - zu dieser Zeit fast revolutionäre - Leitgedanken finden sich aber auch außerhalb Deutschlands. Die ‚Rochdale Society of Equitable Pioneers' (die ‚Rochdaler Pioniere'), im englischen Rochdale / Manchester 1844 von 28 Mitgliedern zur Überwindung der Abhängigkeit von korrupten und wuchernden Händlern gegründet, gaben sich 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 kauft, 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.³²

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

2.2. Die vier genossenschaftlichen Prinzipien

In Deutschland stellt bis heute das Förderprinzip die oberste Leitmaxime der Genossenschaften dar. Es ist quasi ihr unveränderliches und absolutes Wesensprinzip.³³ Es lässt sich aus der doppelten Identität der Genossenschaften ableiten. Demokratie und Solidarität sind weitere Prinzipien, welche gerade die genossenschaftlichen Werte gegenüber ausschließlichen Profitinteressen in den Vordergrund stellen.

2.2.1. Das Identitätsprinzip

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 Konsumgenossenschaft.
- Kreditnachfrager werden zu eigenen Kreditgebern: konkret Kredit- und Spargenossenschaft.
- Mieter werden zu ihrem eigenen Vermieter: konkret Wohnungsgenossenschaft.
- Arbeitnehmer werden ihr eigener Arbeitgeber: konkret Produktivgenossenschaft.
- Gewerbetreibende bauen ihre eigene Lieferanten- und Absatzorganisation auf: konkret Bezugs- und Absatzgenossenschaft.³⁴

In der Gemeinschaft lassen sich 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

Aus der doppelten Identität ergibt sich das Förderprinzip. Es leitet sich direkt aus dem § 1 des Genossenschaftsgesetzes, dem Wesen der Genossenschaften, ab.³⁵

Das Förderprinzip besagt, dass die Mitglieder zugleich auch Kunden der Genossenschaft sind. Die Mitgliedschaft dient also nicht der Kapitalanlage, sondern ermöglicht erst die Geschäftsbeziehung.³⁶ Allerdings ist das Förderprinzip eine deutsche Besonderheit, welche nicht der klassischen Idee Schulze-Delitzschs,

nämlich der einer Produktivgenossenschaft, entspricht. 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.³⁷ Beim weitaus überwiegenden Teil der deutschen Genossenschaften handelt es sich jedoch um reine Fördergenossenschaften.

Eine weitere Besonderheit von deutschen Genossenschaften ist, dass der Förderauftrag von wirtschaftlichen Zielen dominiert wird. Eine Genossenschaft kann aber auch (und mit der Gesetzesnovelle 2006 sogar ausdrücklich) soziale und kulturelle Ziele verfolgen, sofern diese von den Mitgliedern beschlossen werden. Die Bedeutung von solchen ‚Sozialgenossenschaften‘ nimmt in jüngerer Zeit zu und ist wesentlich dem Rückzug des Staats aus seinen sozialen Aufgaben geschuldet. 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 müssen sich wie jedes andere Unternehmen am Markt behaupten.³⁸

Es kann festgehalten werden: Genossenschaften sind keine gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, sondern sie sind einzig ihren Mitgliedern verpflichtet. Das schließt aber nicht aus, dass sie sich auch sozialen oder kulturellen Zwecken, gemäß ihrer Satzung, verpflichten können.

2.2.2.1. Die Abgrenzung der Mitglieder

Bereits zu Zeiten Schulze-Delitzschs wurden die Unterschiede in der Mitgliedschaft thematisiert. Personen, welche die Zwecke der Genossenschaft mittels Einlagen oder zinsfreier Darlehen fördern, 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 die nicht die Genossenschaftsleistung nutzenden Mitglieder.

Schulze-Delitzsch hatte schon seinerzeit ein eher entspanntes Verhältnis zu diesem Personenkreis und sah keinen Grund, die Zuwendungen abzulehnen.³⁹ Gerade diese Gruppe 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).⁴⁰ 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.

Die Gefahr bei der Zulassung von investierenden Mitgliedern besteht letztendlich darin, dass die Interessen von aktiven Mitgliedern und investierenden Mitgliedern auseinanderdriften. Es ist davon auszugehen, dass investierende Mitglieder nicht aus reiner Selbstlosigkeit der Genossenschaft beitreten. Wenn sie die genossenschaftliche Förderung bewusst nicht in Anspruch nehmen, dann dürften sie mit ziemlicher Sicherheit vom Interesse der Erzielung von Kapitaleinkünften (Dividenden, Zinsen) getrieben sein. Dadurch wird aber die Identität von Mitglied und Geschäftspartner zunehmend verwässert.

Selbstverständlich hat es auch vor der Gesetzesnovelle 2006 schon nutzende (aktive) und nicht-nutzende (passive) Mitglieder gegeben, ohne dass Letztere explizit als ‚investierende Mitglieder‘ angesehen worden sind. Investierende Mitglieder muss die Satzung nunmehr ausdrücklich zulassen.⁴¹

Passive Mitglieder unterhalten kaum (noch) bis überhaupt keine Leistungskontakte zum genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb (mehr), 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 immer mehr 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.⁴²

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.⁴³ 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 Nichtmitgliedergeschäft überwiegt.⁴⁴ 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.⁴⁵ Ein bedenklicher Trend, den gerade die Genossenschaftsbanken deutlich vorangetrieben haben, aber, das sei betont, im Zuge der Internationalisierung auch mussten. Früher war das Kreditgeschäft oft streng an die Mitgliedschaft gebunden, das Einlagengeschäft und der Zahlungsverkehr hingegen auch für Nicht-Mitglieder möglich. Heute sind häufig beide Geschäfte auch für Nicht-Mitglieder offen und es scheint, Banken betreiben nur dann unter ihren Kunden aktiv ein ‚werbendes Mitgliedergeschäft‘, wenn sie gerade wieder Eigenkapital benötigen. 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 darstellt, dann wird damit nicht nur das Identitätsprinzip ausgehöhlt, sondern dann verkommt auch die Rechtsform zur Beliebigkeit.

2.2.2.2. ‚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. Betrachtet man beispielsweise eine Wohnungsbaugenossenschaft, dann erhalten die neuen Mitglieder häufig nicht sofort eine Wohnung als greifbare Leistung, sondern lediglich eine Nutzungsanwartschaft ohne sofortigen Anspruch. Was motiviert sie dennoch zu einem Eintreten?

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 ausgeschlossen. Worin liegt also der konkrete Nutzen einer Mitgliedschaft?

Diese Kernfrage ist nur mit dem genossenschaftlichen Grundgedanken zu beantworten. Es ist der Exklusivvorteil der Mitgliedschaft, dieser ‚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 einer Genossenschaft steht stattdessen 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 Gleichgesinnte zu einem gemeinsamen und solidarischen Handeln. 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. 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), 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!

2.2.3. Das Demokratieprinzip

Dass für die Mitglieder demnach gerade nicht die Kapitalbeteiligung im Vordergrund steht, wird dadurch gestärkt, dass die demokratische Entscheidungsfindung in der Generalversammlung unabhängig von der Höhe des jeweiligen Geschäftsguthabens, grundsätzlich nach dem Kopfprinzip, also gleiches Stimmrecht für alle, gilt (Anm.: allerdings gibt es seit der Novelle 1973 die, wenn auch eingeschränkte, Möglichkeit des Mehrstimmrechts, § 43 III GenG). Auch bei Austritt werden nur das Geschäftsguthaben und ggf. ein Anteil an den Ergebnisrücklagen ausbezahlt, gelegte stille Reserven bleiben hingegen außen vor. Das ist entscheidend, denn der ‚innere Wert‘ bleibt immer der Genossenschaft erhalten. Weitere demokratische Elemente sind:

- 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 die Leitlinien der Ausrichtung ihrer Genossenschaft (die ‚Unternehmenspolitik‘), stellen den Jahresabschluss fest und beschließen über die Gewinnverwendung (Generalversammlung als höchstes Willensbildungsorgan, § 48 I GenG).

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

Dennoch: Gerade Mehrstimmrechte höhlen das Demokratieprinzip aus. Die etablierten Großgenossenschaften werden das u. U. anders sehen. Sie fürchten womöglich eine Beschränkung ihrer Entfaltung und erachten die Regelungen noch nicht als ausreichend⁴⁶. Fakt ist: Ein unbeschränktes Mehrstimmrecht, dazu noch proportional der Kapitalbeteiligung, ist dem Genossenschaftsgedanken uneingeschränkt abträglich!

Leider hat sich das Demokratieprinzip gerade in diesen großen Marktgenossenschaften mitunter überholt. Das zeigt sich auch in folgenden Ausprägungen: Entscheidungsstrukturen nähern sich immer mehr denen ihrer kapitalorientierten Wettbewerber an, Führungskräfte stammen nicht mehr aus der Genossenschaftswelt, Mitgliederversammlungen werden als Vertreterversammlungen⁴⁷ abgehalten und verfolgen nicht mehr das Ziel der Aktivierung der Mitglieder.

Wenn hier nicht gegengesteuert wird, dann droht der Genossenschaftsgedanke zunehmend zu verwässern. Umso wichtiger ist es, dass künftig das einzelne Mitglied wieder in den Mittelpunkt der genossenschaftlichen Tätigkeit gestellt wird.

2.2.4. Das Solidaritätsprinzip

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.

Diese sozialen und ethischen Werte, die den ‚Genossenschaftsgeist‘ und ihre Unverwechselbarkeit tatsächlich ausmachen, sind⁴⁸:

- 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 (soweit der Überschuss nicht zur Stärkung der gemeinsamen Organisation benötigt wird).

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, dass sie dann in Krisenzeiten relativ schnell auseinanderzufallen droht.⁴⁹

2.3. Die Stellung der Organe

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 ‚ausgehoben‘ wird. Fachkundige Personen werden zunächst zu Mitgliedern gemacht, 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 den Mitgliedern immer wieder aufs Neue behaupten zu können, ist qualifiziertes Know How unentbehrlich. 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 jedoch 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, weil Einstellung und Verhaltensweisen der Führungskräfte sich 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.⁵⁰ Auch hier besteht die Gefahr, dass die Rechtsform der Genossenschaft zur Beliebigkeit verkommt.

2.3.1. Der Vorstand

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).

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.⁵¹ 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 das Handeln des Vorstands 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.

Kernaufgabe des Vorstands ist es, die Mitglieder immer aufs Neue in den Mittelpunkt zu stellen und diesen Leistungen zu offerieren, welche ihnen ohne die Genossenschaft nicht zur Verfügung stehen würden. Dies setzt neben einer stetigen Mitgliederpflege auch die kontinuierliche Kommunikation voraus. Wenn die Interessen der Mitglieder nicht in ihrem Sinne wahrgenommen werden, dann drohen Austritte und, damit verbunden, die ‚Mitnahme‘ des jeweiligen anteiligen Eigenkapitals (sogenanntes ‚Auseinandersetzungsguthaben‘). 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.⁵²

Die Konzentration auf langfristige Förderstrategien und optimale Mitgliederförderung sind also die zentralen Managementanforderungen, die an den Vorstand in Genossenschaften gestellt werden müssen – und nicht etwa das Einfahren einer von den Anteilseignern geforderten Kapitalrendite um jeden Preis.

2.3.2. Der Aufsichtsrat

Wenn die Satzung keine anderen Regelungen vorsieht, dann 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 der 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 kritisch hinterfragt, sondern auch an der langfristigen Strategie aktiv mitarbeitet.

In Genossenschaften unter zwanzig Mitgliedern kann nach der Genossenschaftsnovelle 2006 mittels Satzungsbestimmung auf die Errichtung eines Aufsichtsrats verzichtet, und seine Rolle durch die Generalversammlung wahrgenommen werden (§§ 9 I S. 2, 39 I S. 2 und 57 V GenG). Ein Verzicht auf die Bildung eines Aufsichtsrats scheidet im Anwendungsbereich des Drittelbeteiligungsgesetzes allerdings aus.⁵³ 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).

2.3.3. Die Generalversammlung

Die Generalversammlung (auch Mitgliederversammlung) 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).⁵⁴
- 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, wenn es das Interesse erfordert (§ 44 II GenG) und auf Verlangen von mindestens 10 % der Mitglieder (§ 45 GenG, abweichend auch ein geringeres Quorum in der Satzung bestimmbar). Weitere Form und Fristbestimmungen regelt § 46 GenG.

Das Stimmrecht⁵⁵ in der Generalversammlung ist höchstpersönlich wahrzunehmen, Vollmachten bedürfen der Schriftform, wobei ein Mitglied nur maximal zwei Mitglieder vertreten kann (§ 43 IV und V GenG). Umso mehr erstaunt die vom Gesetz vorgesehene Möglichkeit einer Vertreterversammlung (§ 43a GenG), welche es über Satzungsbestimmung ermöglicht, Genossenschaften mit mehr als 1.500 Mitgliedern („großen“ Genossenschaften), die Generalversammlung durch eine Vertreterversammlung zu ersetzen. Die Mitglieder wählen dazu ihre Vertreter, welche für sie die Beschlüsse in der Generalversammlung fassen (näheres konkretisiert die jeweilige Satzung, oftmals nach Aufteilung in bestimmte Mitgliedergruppen oder Regionen).⁵⁶ Allerdings ist der Ersatz der Generalversammlung durch eine Vertreterversammlung 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).

2.4. Stabiler Kapitalerhalt statt anonymen und fungiblen Kapitalverkehr

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). Scheidet eine wesentliche Anzahl von Mitgliedern gleichzeitig aus kann das, gerade für kleine Genossenschaften, schnell zu einem Zahlungsmitte-abfluss in kritischer Größe führen. Dem ist in der Gesetzesnovelle 2006 dahingehend 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 ihr haftendes Eigenkapital zu stärken und es 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 in die ‚gesetzliche‘ 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 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 gesetzliche 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.

3. Entwicklung der Genossenschaftsidee in der gesellschaftlichen Realität: Historie und aktueller 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. Aber was ist davon geblieben? Lediglich im Bankenbereich und in der Wohnungswirtschaft gibt es in Deutschland noch wesentliches genossenschaftliches Eigentum. Die genannten 7.505 Genossenschaften mit ihren 20,5 Millionen Mitgliedern dürfen nicht darüber hinweg täuschen, dass alleine die Banken des genossenschaftlichen Finanzverbands mit 16,4 Millionen Mitgliedern allein 80 % (!) - also mehr als Dreiviertel - aller Mitglieder in Genossenschaften ausweisen. Daneben verkörpern die 2,8 Millionen Mitglieder in Wohnungsbaugenossenschaften mit fast 14 % einen weiteren wesentlichen Teil.⁵⁷ 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.

3.1. Die genossenschaftliche Organisation

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

3.1.1. Die traditionellen genossenschaftlichen Sektoren

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

1. Genossenschaftsbanken.
2. Ländliche Genossenschaften.
3. Gewerbliche (Waren- und Dienstleistungs)Genossenschaften.
4. Konsumgenossenschaften.
5. Wohnungsgenossenschaften.

Die Interessenvertretung der Genossenschaften der Teilbereiche 1 bis 4 liegt bei einem jeweiligen zuständigen, spartenbezogenen Bundesverband (BVR, DRV, ZGV und ZdK). Diese Bundesverbände sind ihrerseits wiederum dem Spitzenverband, dem Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV), angeschlossen. Satzungsgemäße Aufgabe des DGRV ist die Förderung und Entwicklung des Genossenschaftswesens und des genossenschaftlichen Prüfungswesens.⁵⁸ Auf der untersten Ebene sind im Wesentlichen die die Genossenschaftsbanken und die ländlichen und die gewerblichen Genossenschaften angesiedelt. Häufig richten diese auf regionaler Ebene Zentralen ein, welche durch Spezialinstitute (z. B. Rechenzentren) ergänzt werden. Im genossenschaftlichen Finanzverbund bestehen zudem auch auf Bundesebene diverse Spezialinstitute, beispielsweise die R+V Versicherung oder die Bausparkasse Schwäbisch Hall.

Eine Art Sonderstellung hat die Wohnungswirtschaft inne: Die Wohnungsgenossenschaften sind im Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW) organisiert, der nicht dem DGRV angehört. Neben den Wohnungsgenossenschaften vertritt er auch die Interessen von Immobilienunternehmen anderer Rechtsform.

3.1.1.1. Die Genossenschaftsbanken

Die Ursprünge der Genossenschaftsbanken gehen zurück auf das Jahr 1843, in welchem fünfzig Bürger im württembergischen Öhringen die erste Kreditgenossenschaft unter dem Namen ‚Öhringer Privatspar- und Leihkasse‘ gegründet haben. Anno 1850 errichtete dann Herrmann Schulze-Delitzsch den ‚Eilenburger Vorschussverein‘, die Vorstufe der späteren Volksbanken.⁵⁹

Die örtlichen Volks- und Raiffeisenbanken (auch als Genossenschaftsbanken oder Kreditgenossenschaften bezeichnet) sind heute die Grundpfeiler des genossenschaftlichen Finanzverbands. Sie werden durch zwei Zentralbanken, die DZ Bank und die WGZ Bank⁶⁰, unterstützt. 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 selbständiges 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. Dieses solide, weil wenig spekulative, Geschäftsmodell hat im Endeffekt dazu geführt, dass der genossenschaftliche Bankensektor nicht nur weitgehend unbeschadet durch die Finanzkrise gekommen ist, sondern dass zudem weitere Marktanteile gewonnen werden konnten. Ferner erwies sich der genossenschaftliche Verbund als verlässlicher Partner, vor allem des Mittelstands. So erhöhten die Kreditgenossenschaften und Zentralinstitute ihre Kreditausleihungen

von Mitte 2009 bis Mitte 2010 um 6,7 Mrd. Euro (+ 4,3 %), währenddessen sich die Kreditbestände der übrigen Universalbanken um 0,6 % reduzierten.⁶¹ Trotz der Diskussion um Kreditklemme und der Forderung nach Liquiditätsversorgung an die Realwirtschaft⁶² kamen die Genossenschaftsbanken ihrer Finanzierungsfunktion, gerade an den regionalen Mittelstand, in einer schwierigen Phase deutlich nach.

In 2009 sind im genossenschaftlichen Bankensektor wieder vermehrt Fusionen zu verzeichnen gewesen. Durch Zusammenschluss hat sich die Zahl um 41 Banken auf noch 1.156 reduziert (Anm.: hinzu kommen zwei Zentralbanken und sechzehn Verbundunternehmen), wobei allerdings ein deutlich langsames Fusionstempo als noch zu Beginn des Jahrtausends zu festzustellen ist. Die Kreditgenossenschaften sind Arbeitgeber für 158.300 Menschen, die ganze Gruppe beschäftigte Ende 2009 insgesamt 185.871 Menschen. Die Mitgliederzahl erhöhte sich um 166 Tausend auf 16,389 Millionen Mitglieder, was sicherlich auch damit zusammenhängt, dass die Finanzkrise den besorgten Menschen die Nachhaltigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells verdeutlicht hat.⁶³ Aufgrund der Fusionen ist der Anteil der Genossenschaftsbanken an der Gesamtsumme der Genossenschaften von 16,2 % auf 15,6 % zurückgegangen. Durch den Mitgliederzuwachs bei gleichzeitiger Zusammenlegung ist die durchschnittliche Anzahl der Mitglieder pro Kreditgenossenschaft von 13.400 auf 14.000 gestiegen.

3.1.1.2. Die Ländlichen Genossenschaften

Die Ländlichen oder Raiffeisen-Genossenschaften 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. Ihre Interessenvertretung ist der Deutsche Raiffeisenverband e. V. (DRV).

Die Gesamtzahl über alle Raiffeisengenossenschaften ist von fast 24.000 in 1950 auf noch 2.675 in 2009 zurückgegangen⁶⁴, was auch die Kontinuität des Strukturwandels in der deutschen Landwirtschaft zeigt. Davon waren in 2009 noch 852 Agrargenossenschaften als Nachfolgeeinrichtungen der LPG tätig.⁶⁵

In Summe erzielten die 2.675 Raiffeisen-Genossenschaften einen Gesamtumsatz in Höhe 38,4 Mrd. Euro. Umsatzstärkste Sparte war dabei mit 18,5 Mrd. Euro die Warenwirtschaft, gefolgt von der Milchwirtschaft (9,1 Mrd. Euro) und der Vieh- und Fleischwirtschaft (4,9 Mrd. Euro). Trotz eines Umsatzrückgangs gegenüber 2008 um 11,1 % zeigte man sich damit auch im Krisenjahr gut behauptet. Insgesamt sind in den landwirtschaftlichen Genossenschaften etwa 97.000 Menschen beschäftigt, darunter 5.000 Auszubildende (Anm.: Zahlen inklusive der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft).⁶⁶ Allerdings waren die Mitarbeiterzahlen mit – 4,4 % gegenüber dem Vorjahr rückläufig.⁶⁷

Agrargenossenschaften verzeichnen heute rund 37.000 Mitglieder und rund 22.000 Beschäftigte. Sie bilden quasi einen Zusammenschluss von landwirtschaftlichen Familien, wobei die gemeinsame Bewirtschaftung sowohl Kosten-, als auch soziale Vorteile bietet. Darüber hinaus nehmen sie eine wichtige gesamtgesellschaftliche Aufgabe im oftmals strukturschwachen ländlichen Raum Ostdeutschlands wahr⁶⁸ und generieren neben ihrer originären Tätigkeit oftmals auch weitere Nebeneinkünfte, z. B. durch den Betrieb von Windkraftanlagen, Tankstellen oder dem Verkauf weiterer Erzeugnisse, insbesondere für Haus oder Garten.

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 die Zahl auf heute 625 Tausend nahezu halbiert. Der Rückgang zum Jahr 2008 betrug dabei wiederum minus 10,2 %.⁶⁹ Da allerdings auch rund 300 Ländliche Genossenschaften vom Markt verschwanden, bleibt die durchschnittliche Mitgliederzahl mit 200 Mitgliedern pro Genossenschaft konstant. Spitzenreiter sind die Ländlichen Genossenschaften trotz ihrer rückläufigen Entwicklung weiter bei der Gesamtzahl aller Genossenschaften, von denen sie mit 33,9 % (im Vorjahr 38,0 %) noch rund ein Drittel stellen.

3.1.1.3. Die gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften

Einzelne Genossenschaften (sogenannte ‚Primärgenossenschaften‘) können sich nach dem Gesetz in ‚Zentralgenossenschaften‘ zusammenschließen. Interessenverband dieses Sektors ist der Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV), der jedoch nicht ausschließlich die genossenschaftlichen, sondern auch prinzipielle Interessen des Mittelstands vertritt.

Zu den Zentralunternehmen zählen insbesondere die großen Zentralen des Handels (z. B. BÄKO, EDEKA oder REWE). Die ehemals bundesweit agierenden Zentralgenossenschaften sind dagegen heute weitgehend in Kapitalgesellschaften umgewandelt, sodass den Zentralunternehmen in der Praxis lediglich noch für Teilbereiche oder auf regionaler Ebene wirkliche genossenschaftliche Bedeutung zukommt.

Die höchst unterschiedlich ausgestalteten gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften bilden dagegen ein breites Sammelsurium an genossenschaftlichen Betätigungsfeldern ab. Hierzu gehören Energie- und Ärztegenossenschaften, Kooperationen von Handwerkern u. v .m. Sie sind insofern auch für künftige Gründungen und neue Betätigungsfelder in einem wirtschaftsdemokratisch geprägten Umfeld ein interessanter Sektor.

2009 nahm die Neugründung gewerblicher Genossenschaften um 43,3 % zu, getragen hauptsächlich vom Bereich Gesundheit und vom Energiesektor.⁷⁰ Insgesamt sind hier 215 neue Genossenschaften entstanden, welche den Rückgang infolge Fusion und Unternehmensauflösung erfreulicherweise weit überkompensieren konnten. Die 1.820 gewerblichen Genossenschaften machen damit knapp 25 % an der Gesamtzahl der Genossenschaften aus. Durch den ‚Neugründungsboom‘ nahm auch die Zahl der Mitglieder um rund 28 Tausend auf nun 305 Tausend Handwerker, Kaufleute, Freiberufler und Angehöriger anderer Berufsgruppen zu.⁷¹

3.1.1.4. Die Konsumgenossenschaften

Konsumgenossenschaften sind eine Form des Einzelhandels. Ihre Interessen vertritt der Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften (ZdK). Konsumgenossen-

schaften 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.⁷²

Die Entwicklung der Konsumgenossenschaften in Deutschland geht auf das Vorbild der englischen Rochdaler Pioniere zurück.⁷³ Die älteste deutsche Konsumgenossenschaft ist 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 klassischen Konsumgenossenschaften erlebten dann 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.

Exkurs: Genossenschaften im Dritten Reich

Nach der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten 1933 begann ein Prozess zielgerichteter Zerstörung. Genossenschaften wurden gleichgeschaltet, systematisch entmachtet und schließlich 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 1903 gegründete ZdK wird aufgelöst, Führungspositionen gleichgeschaltet und Organträger in Konzentrationslager verschleppt.⁷⁴ Das Rabattgesetz von 1933 begrenzte ferner die genossenschaftliche Rückvergütung, um damit die Vorteile von und das Interesse an einer Mitgliedschaft rigoros zu beschneiden. Später folgten das Verbot des Sparverkehrs und damit der Verlust an liquiden Mitteln, allesamt Maßnahmen mit dem Zweck, die Genossenschaften in den finanziellen Ruin zu treiben. Zum Schluss wurde schließlich die Liquidation erzwungen.⁷⁵

Trotz Erfolge im Wiederaufbau von Konsumgenossenschaften nach dem 2. Weltkrieg⁷⁶ in Ost und West⁷⁷ war in den ‚alten‘ Ländern letztendlich ihre deutliche Schwächung zu erkennen: die Modernisierung des Ladennetzes war notgedrungen unterblieben, die Produktionsbetriebe selbst veraltet und damit nicht mehr wettbewerbsfähig.⁷⁸ Die Begrenzung der genossenschaftlichen Rückvergütung auf 3% durch das Rabattgesetz 1954 bewirkte zudem das schwindende Interesse in der Bevölkerung an einer Mitgliedschaft.⁷⁹ Schließlich wurden die immer deutlicheren Probleme in der damaligen Bundesrepublik durch die enge Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften unter dem Stichwort ‚Gemeinwirtschaft‘ zu verdecken versucht.⁸⁰

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 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 in den 1980/er 90er Jahren vermehrt zu genossenschaftlichen Klein- und Kleinstgründungen, um die Versorgung der Bevölkerung mit unbelasteten Nahrungsmitteln zu gewährleisten.⁸¹

Den klassischen Konsumgenossenschaften ist es jedoch nicht gelungen, sich nach 1945 eine Bedeutung zu sichern, wie sie sie in der Zeit vor und nach dem ersten Weltkrieg gehabt haben.⁸² Heute bilden sie in Deutschland den kleinsten Bereich, was damit zusammenhängt, dass sie durch den Einzelhandel vielfach verdrängt worden sind und auch die Discounter immer mehr an Einfluss und Marktmacht gewonnen haben. Für die traditionellen Konsumgenossenschaften bleibt Deutschland aber auch deshalb ein schwieriger Markt, weil sie über keinen eigenen genossenschaftlichen Großhandel verfügen. Sie sind daher gezwungen, sich den großen Genossenschaften der Einzelhändler (insbesondere EDEKA, REWE) anzuschließen.⁸³ Die Zentralkonsum eG ist die einzige Zentralgenossenschaft (nämlich für die elf Konsumgenossenschaften in den neuen Bundesländern). Wenige klassische Konsumgenossenschaften im Lebensmitteleinzelhandel sind heute noch übrig geblieben, laut Statistik sind es gerade noch 35.⁸⁴

Der ZdK hat sich erfreulicherweise verstärkt der Unterstützung von Neugründungen und genossenschaftlicher Initiativen auch außerhalb des Konsumbereichs angenommen. Zum 31.12.2009 zählte er 183 Mitgliedsgenossenschaften, daneben zwanzig Mitglieder in anderer Rechtsform. Allein zwanzig Neugründungen wurden in 2009 vom ZdK betreut.⁸⁵

3.1.1.5. Die Wohnungsgenossenschaften

Wohnungsbaugenossenschaften sind 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.⁸⁶

Die erste deutsche Baugenossenschaft wurde 1862 in Hamburg Steinwerder gegründet⁸⁷. Gründungen in wesentlichen Umfang gab es 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 aus. Neben dem Bürgertum und der Kirche sind vor allem die Solidarorganisationen der Arbeiterschaft und auch die Gewerkschaften zu nennen.

Letztere standen der Bewegung allerdings bis nach dem ersten Weltkrieg eher skeptisch gegenüber, sah man Wohnungsgenossenschaften doch als kleinbürgerlich und damit einem politischen Umbruch eher hinderlich an. Ohne dass sie ausdrücklich genannt wurden, standen die Gewerkschaften dennoch bei einem hohen Anteil der Genossenschaftsgründungen in Zeiten der Weimarer Republik im Hintergrund. Sie nahmen ihren Ausgang in der spontanen Selbsthilfe von Arbeitslosen (Bauarbeitern, Ingenieuren, Architekten). Theoretische Programme der Gewerkschaften, auf denen diese Initiativen beruhten, gab es dazu lange Zeit nicht. Letztlich scheiterte allerdings eine Vielzahl dieser - oft auf produktivgenossenschaftlich, selbstverwaltender Basis beruhenden - Genossenschaften ihrer mangelnden Kapitalausstattung. Eine Möglichkeit des Auffangens stellte, allerdings unter Verlust der genossenschaftlichen Rechtsform, die sich etablierende ‚Bauhüttenbewegung‘ dar.

Deren Gesellschafter waren Gewerkschaften, Kommunen und andere Genossenschaften, welche ein auf 5 % Verzinsung gedeckeltes Eigenkapital zur Kompensation bereit stellten.⁸⁸ Bauhütten und Bauproduktivgenossenschaften lösten sich von den etablierten (Anm.: vor dem ersten Weltkrieg gegründeten) Wohnungsgenossenschaften und schlossen sich 1920 im ‚Verband sozialer Baubetriebe‘ zusammen. 1922 wurde mit dem ‚Deutschen Baugewerkschaftsbund‘ eine einheitliche Industriegewerkschaft gegründet, die sich die Vergesellschaftung des Bau- und Wohnungswesens auf die Fahne geschrieben hatte. 1924 wurden dann mit der Gründung der ‚Deutsche Wohnungsfürsorge AG für Beamte, Angestellte und Arbeiter‘ durch den Baugewerkschaftsbund und dem Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbund‘ die Weichen zum gewerkschaftseigenen und gemeinwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen gestellt. Im Verbund entstanden mit der ‚Volksfürsorge‘ oder der ‚Arbeiterbank‘ weitere Unternehmen zur Finanzierung der wohnungswirtschaftlichen Aktivitäten. Der Nationalsozialismus hat dann die weitere Ausbreitung unterbunden, das Vermögen der Deutschen Arbeitsfront zugeschlagen, welche danach die Gesellschaften ‚reorganisierte‘ und sie in ‚Neue Heimat‘ umbenannte.⁸⁹ Das wohnungswirtschaftliche Engagement der Gewerkschaften in ihrer ursprünglichen genossenschaftlichen Ausprägung endete damit bereits zu Zeiten der Weimarer Republik.⁹⁰

Eine zweite Gründungswelle setzte dann nach dem zweiten Weltkrieg vor allem durch die Heimatvertriebenen ein. Eine kleinere Renaissance erlebten die Wohnungsbaugenossenschaften in jüngerer Zeit nochmal mit der Novellierung der Eigenheimförderung 1995, welche den Erwerb von Genossenschaftsanteilen seinerzeit steuerlich gefördert hat.

Wohnungsgenossenschaften sind ‚flexibel wie Miete und sicher wie Eigentum‘. Sie gewährleisten 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 an. Außerdem sind sie seit jeher in der Stadtentwicklung und der sozialen Stabilisierung, und öfter auch als privater Bauträger und Verwalter tätig. In

jüngerer Zeit ergänzen sie mit sozialen wohnungsnahen Dienstleistungen wie zum Beispiel betreutem Wohnen, Altenpflege oder Mehr-Generationen-Wohnen sukzessive ihr Spektrum. Auch in diesem Bereich entstehen vermehrt Neugründungen.

Eine Besonderheit stellen die 46 eingetragenen Wohnungsgenossenschaften mit 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 Zeiten der Finanzkrise 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.⁹¹ Wohnungsbaugenossenschaften sehen sich dabei als Anbieter von bezahlbaren und menschenwürdigen Wohnraum und sichern eine Bleibe für mehr als 5 Millionen Bürgerinnen und Bürger. Erzielte Jahresüberschüsse werden häufig nicht ausgeschüttet sondern fließen den Mitgliedern in Form von günstiger Nutzungsgebühr, Wohnumfeldmaßnahmen oder Bestandsmodernisierung zurück. Weil über die Genossenschaft nicht von außen bestimmt werden kann, heisst genossenschaftlich Wohnen auch immer sicher Wohnen – sprich ohne die latente Gefahr einer Übernahme durch spekulative Finanzinvestoren oder dem Gespenst der Privatisierung!

Die Anzahl aller Wohnungsgenossenschaften in Deutschland in 2009 ist absolut um lediglich vier auf 1.932 zurückgegangen. Die Gesamtzahl der 2,8 Millionen Mitglieder ist gegenüber dem Vorjahr nahezu konstant geblieben, wobei der Wohnungsbestand mit 2,2 Millionen Einheiten allerdings niedriger ist.⁹²

Nach Zahlen des GdW sichern Wohnungsgenossenschaften als Arbeitgeber 23.410 Menschen ihre Beschäftigung, hinzu kommen 4.830 Vorstände (von denen allerdings 3.077 ehrenamtlich für ihre Genossenschaft tätig waren).⁹³ Sie bewirtschaften über zwei Millionen eigene Wohnungen, wobei die Hälfte der Genossenschaften gemessen an ihrem Wohnungsbestand mit bis zu 500 eigenen Wohnungen eher klein ist. Nur neun Wohnungsbaugenossenschaften halten über zehntausend Wohnungen. Rund 4.300 Wohnungen sind in 2009 von Genossenschaften fertig gestellt worden. Mit durchschnittlich 4,16 Euro Nettokaltmiete pro Quadratmeter Wohnfläche und Monat bilden Wohnungsgenossenschaften gegenüber anderen Rechtsformen den unteren Rand. Außerdem verzeichnen sie die geringsten Mietausfälle und Mietschulden.⁹⁴

In Anbetracht des demografischen Wandels und des Durchschnittsalters der Mitglieder stellt lebenslanges, und damit auch altersgerechtes, Wohnen gerade für Wohnungsgenossenschaften eine fortwährende Aufgabe dar. Mit Blick auf die real eher sinkenden Alterseinkommen und die im Gegenzug steigenden Wohnkosten, besonders im Bereich der Bewirtschaftung, ist die Entwicklung von maßgeschneiderten Altersvorsorgeprodukten für ihre Mitglieder eine Aufgabe, welche künftig die Wohnungsgenossenschaften zunehmend fordern wird. Hierzu ist auch die Politik aufgefordert, sozialpolitische Lösungen mit den Wohnungsgenossenschaften und ihren Verbänden gemeinsam zu entwickeln und zu fördern. Nicht zuletzt könnte damit auch die Attraktivität von Wohnungsgenossenschaften insgesamt weiter steigen.

3.2. 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 und Einkaufs- und Liefergenossenschaften des Handwerks, ELG), außerdem im Konsumbereich. Neben den PGH und LPG spielten auch die Konsumgenossenschaften eine zentrale Rolle bei der Versorgung der Bevölkerung.

Gegenüber der Konkurrenz mit dem staatlichen ‚HO‘ hat der ‚KONSUM‘ einen Marktanteil von fast 40 % erreicht.⁹⁵ Die historische Entwicklung der Genossenschaften in der DDR soll am Beispiel der PGH skizziert werden⁹⁶:

Die PGH entstanden beginnend ab 1955 aus der Kollektivierung der privaten Grundmittel der Handwerker. Den PGH wurden dann erhebliche wirtschaftliche Vorteile zuteil (bevorzugte Behandlung mit Material, Versorgung mit staatlichen Aufträgen u. a.), währenddessen die verbleibenden privaten Betriebe vielfach diskriminiert wurden. PGH konnten auch deshalb eine wirtschaftliche Bedeutung erlangen, weil nicht alle Wirtschaftsbereiche in VEB übertragbar (da nicht ‚planbar‘) waren. Und dazu gehörten auch die handwerklichen Dienstleistungen. Bis Anfang der 1970er Jahre entwickelten sich die PGH gut, sie nahmen fast 50 % der Leistungen des Handwerks ein. Zudem haben sie sich neben ihren Dienst- und Reparaturleistungen für die Bevölkerung auch industrieller Produktion angenommen. Dabei zeigten sie sich in ihrer Produktivität durchweg höher als die VEB. Trotzdem begann man 1972 unter Erich Honecker mit ihrer zwangsweisen Enteignung in 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. Bei den PGH gelang es immerhin rund 20 % von ihnen, sich innerhalb der Frist bis 31.12.1992 in die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft – und nicht wie ‚empfohlen‘ in eine GmbH - umzuwandeln.⁹⁷

Auch auf dem Sektor der Landwirtschaft in den neuen Bundesländern waren im Zuge der Wiedervereinigung die LPG bis zum 31.12.1991 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 ernüchternd. Aber blickt man auf die Wirrungen der Wendezeit und dem Sendungsbewusstsein von Treuhandanstalt und externen ‚Transformationsberatern‘ - noch dazu untermauert von negativen Progno-

sen der Wissenschaft und der ‚Roadmap‘ eines schnellen, kapitalistischen Transformationsprozesses - zurück, dann sind die Zahlen in einem jeglicher Kollektivausrichtung feindlich gesonnen, ja verhassten, Marktumfeld sicherlich als ein enormer Erfolg zu werten!

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.⁹⁸

3.3. Genossenschaften außerhalb Deutschlands

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts verbreitete sich der Genossenschaftsgedanke nicht nur innerhalb Deutschlands, sondern auch in ganz Europa und weltweit. Allerdings ist innerhalb Europas keine einheitliche Entwicklung festzustellen⁹⁹. Genossenschaften sind jeweils historisch gewachsen und weisen starke nationale Merkmale auf. Damit reicht ihre Spannweite von Ländern wie Deutschland mit gesetzlichen, zumeist wirtschaftlich geprägten, Förderauftrag bis hin zu einem Genossenschaftsverständnis als Teil einer Sozialökonomie, wie er eher im süd-europäischen Raum vorherrschend ist. Aufgrund dieser in Europa so unterschiedlichen Genossenschaftssysteme brauchte es auch fast zwanzig Jahre Verhandlung, bis 2003 das Statut der SCE¹⁰⁰ erlassen werden konnte. Ziel war es, möglichst viele Typen mit der SCE zu umfassen.¹⁰¹ Drei Länder sollen beispielhaft skizziert werden:

In **Italien** sind Genossenschaften mit einem Umsatz von rund 120 Mrd. € 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 1886 der erste Dachverband in Mailand gegründet und die Zahl der Genossenschaftsgründungen entwickelte sich bis zu ihrer Zerschlagung durch den Faschismus rasant. Auch nach dem Krieg erholte sich die Bewegung schnell, wobei hier der soziale Auftrag deutlich stärker als der Gedanke der Selbst-

verwaltung ausgeprägt ist. Das heutige italienische Genossenschaftswesen weist daneben noch weitere Besonderheiten auf. Einerseits den Ausdruck der beiden Kulturen, auf denen Italien nach dem Krieg gewachsen ist: Kommunismus und Katholizismus, was sich in den unterschiedlichen Verbänden den roten ‚Legacoop‘ und den weißen ‚Confcooperative‘ niederschlägt, welche aber in der jüngeren Zeit näher zusammengerückt sind. Auf der anderen Seite erkennt sogar die italienische Verfassung explizit in Artikel 45 die soziale Funktion der Gegenseitigkeit und Gemeinnützigkeit von Genossenschaften an und fördert ausdrücklich deren Entwicklung und Ziele¹⁰². 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.¹⁰³

Das **französische** Genossenschaftsmodell greift die Idee der ‚economie sociale‘ auf, ein ‚dritter Weg‘ welche die Gemeinwirtschaft neben der Marktwirtschaft und der Planwirtschaft sieht. Diese Gedanken sind auch in die Beratungen zur SCE eingeflossen, konnten sich letztlich aber nicht durchsetzen.¹⁰⁴ In Frankreich wurde schon in 1992 die Legaldefinition der Genossenschaft dahingehend erweitert, dass auch soziale Zwecke verfolgt werden können. Im Jahr 2001 wurden Nichtmitgliedergeschäfte nicht nur explizit erlaubt, sondern zum Regelfall erklärt (womit allerdings vom traditionellen Leitbild der Genossenschaft abgewichen wird).¹⁰⁵

Wie ein Gleichgewicht zwischen sozialer Entwicklung auf der einen und Rentabilität auf der anderen Seite gelingen kann, das zeigt die größte Industriegenossenschaft der Welt im **spanischen** Mondragon. Mit über 85.000 Beschäftigten ist die ‚Mondragon Centro Coporative‘ die größte Unternehmensgruppe des Baskenlandes und das siebtgrößte Unternehmen in Spanien. Die Gruppe besteht aus 265 eigenständigen Unternehmen, davon sind 120 rechtlich selbständige Genossenschaften. Der Gruppenumsatz 2009 betrug 13 Mrd. Euro und wird in den Sektoren Finanzen, Industrie, Vertrieb und Wissen generiert. 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. Mondragon hat damit, trotz aller Schwierigkeiten, eine Vorbildfunktion für eine sozial-ökonomische Alternative.¹⁰⁶

4. Welche Voraussetzungen müssten geschaffen werden für eine Ausweitung von Genossenschaften und für neue genossenschaftliche Sozialmodelle?

Im nachfolgenden Kapitel 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 vielfach unbekannt. Daneben erschweren noch immer bestehende Hindernisse eine weitere Ausweitung der Rechtsform. Dabei gibt es gerade in Zeiten von Krise und Sozialabbau neue Potentiale für eine genossenschaftliche Ausrichtung, besonders im Bereich der Produktiv- und Sozialgenossenschaften und im Rahmen von Belegschaftsinitiativen zur Arbeitsplatzsicherung in krisenbetroffenen Unternehmen. Diese sollen aufgezeigt, und im Anschluss Forderungen für eine gleichberechtigte Zugangsvoraussetzung - mit dem Ziel der fundierten Verankerung der Rechtsform Genossenschaft in der wirtschaftspolitischen Ordnung nach der Krise - aufgestellt werden.

4.1. Neugründungen von Genossenschaften

Im Jahr 2009 wurden laut Angaben der DZ Bank Volkswirtschaft in Summe 241 neue Genossenschaften gegründet. Berücksichtigt man die letzten zehn Jahre, dann sind insgesamt 994 neue Genossenschaftsgründungen in den Jahren 2000 bis 2009 festzustellen. Von den 241 Neugründungen des Jahres 2009 entfallen allein 215 auf den gewerblichen Sektor, hier aber gerade nicht in seinen traditionellen Sektoren Handwerk, Verkehr oder Handel. Die Schwerpunkte liegen vielmehr in den Bereichen Energie und Gesundheitswesen.¹⁰⁷ Dem Gründungszweck selbst sind dabei keine Grenzen gesetzt. Entscheidend ist, dass Menschen in ihrer Region und Umfeld gemeinsam etwas bewegen wollen.

Doch auch etablierte Genossenschaften entwickeln ihr Geschäftsmodell erfolgreich weiter, um die Veränderungen auf ihren Märkten bewältigen zu können.¹⁰⁸ Erfreulich ist, dass sich hierbei in jüngerer Vergangenheit vor allem die Genossenschaftsbanken als Initiatoren betätigten, und auch einzelne Verbände umtriebige Aktivitäten

entwickelt haben. Doch alles das darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass Neugründungsinitiativen eine Daueraufgabe bleiben, und dass das Potential von Genossenschaften in vielen Bereichen bislang nur unzureichend genutzt wird.¹⁰⁹

Wie an anderer Stelle bereits erwähnt stieg die Zahl der Genossenschaften in Deutschland absolut von 7.492 auf 7.505, ein Plus von dreizehn.¹¹⁰ Doch relativieren sich die Zahlen schnell. Stolze 914 Neugründungen von Stiftungen waren allein in 2009 zu verzeichnen. Mit 17.372 rechtsfähigen Stiftungen übertreffen diese die Zahl der Genossenschaften damit bei weitem.¹¹¹

Auch die Genossenschaftsnovelle 2006 dürfte nicht ursächlich für den Anstieg von Genossenschaftsgründungen gewesen sein.¹¹² Weil sich die öffentliche Hand immer stärker ihrer Aufgaben entledigt, sind diese vielmehr in erster Linie dem erhöhten Engagement verantwortungsbewusster Bürger zu verdanken.

4.1.1. Veränderte Betätigungsfelder und neue Ansätze

Genossenschaften waren schon immer Wirtschaftssubjekte, die aus ökonomischen Gründen, vielfach aus Notlagen heraus, gegründet wurden. 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 weiter die genossenschaftliche Rechtsform belebt. Nachfolgende Beispiele von Betätigungsfeldern zeigen diese Potentiale für Genossenschaften ausserhalb ihrer traditionellen Bereiche auf:¹¹³

Energiegenossenschaften:

In jüngerer Zeit zeigte sich auf dem Gebiet der Energieerzeugung und –vermarktung aufstrebende Tendenz. Dabei sind drei Bereiche von Relevanz: Produzierende Genossenschaften, Bioenergiedörfer und Vertriebsgenossenschaften. Den zahlenmäßig größten Zuwachs gab es mit rund 22 Eintragungen bei den Energieproduzierenden Genossenschaften im Bereich der Photovoltaik. Neugründungen ver-

zeichneten aber auch Bioenergiedörfer, in denen in lokalen Anlagen autark Energie produziert und verbraucht wird.¹¹⁴ Letztere entstehen nicht nur in kommunalen und staatlich geförderten Modellprojekten, welche dann auch Signalwirkung auf andere Gemeinden ausstrahlen, sondern vielfach auch aus Bürgerinitiativen heraus. Im Vertriebsbereich dringen Genossenschaften in ehemals monopolisierte Wirtschaftsbereiche ein und zeigen neben dem Strom- nun auch im Gasmarkt erste Erfolge.¹¹⁵ Mit ihrem Markteinstieg können sie für bessere Preise sorgen. Gemeinsam ist allen Initiativen: In der Genossenschaft werden Risiko und Know How gebündelt und gleichsam die individuelle Verantwortung gefördert.

Genossenschaften im Bereich des Gesundheitswesens

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, Qualität und Wirtschaftlichkeit in der Gesundheitsversorgung zu steigern¹¹⁶. Das kann beispielsweise durch den Zusammenschluss von Medizinern 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 für ihre Mitglieder Verträge eigenständig mit den Krankenkassen aus.¹¹⁷ In anderen Ländern ist allerdings eine genossenschaftliche Bereitstellung von Gesundheitsversorgung und Arzneimitteln bereits sehr viel stärker ausgeprägt als in Deutschland.¹¹⁸

Genossenschaften als Träger ehemals kommunaler Aufgaben

Betätigungsfelder für neue Genossenschaften liegen auch in der Übernahme von bisher kommunal geprägten Aufgaben. Hierzu gehören z. B. das Betreiben von Schwimmbädern oder die Wiederbelebung von ländlicher Infrastruktur durch den Betrieb von Lebensmittelläden in Selbsthilfe („Dorfläden“). Sie entstehen aus Initiativen engagierter und verantwortungsbewusster Bürger heraus, eine demokratische Beteiligung fördert die Identifikation und sichert der Gemeinschaft den Fortbestand von

Leistungen des täglichen Bedarfs. Durch die genossenschaftliche Übernahme von aus der Sicht der Kommune maroden öffentlichen Einrichtungen und über das eigenständige Betreiben von öffentlicher Infrastruktur werten die Mitglieder nicht nur ihre Umgebung auf, sondern erhalten auch ihre Lebensqualität. Sie sind damit ein Träger öffentlicher Aufgaben und auch ein aktiver Gestalter der Kommunalpolitik.¹¹⁹

4.2. Sozialgenossenschaften

Spätestens an dieser Stelle ist der Soziale Sektor erreicht. Auf diesem 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 Wohlfahrtsverbänden. Außerdem sind die finanziellen Ressourcen kontinuierlich knapper geworden und die Lage spitzt sich 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 bekämpft also die Probleme mit den Mitteln, die sie erzeugen – geradezu ein Paradoxon! Dabei ist soziale Arbeit nach den Regeln des Marktes organisieren zu wollen kaum möglich und sinnvoll, da die Angebote durch Gesetze, Verordnungen und öffentliche Haushalte festgeschrieben sind. Somit werden sie gerade nicht über den Markt gesteuert.¹²⁰

Unter diesen Rahmenbedingungen erbringen heute eine Vielzahl sozialwirtschaftlicher Organisationen unterschiedlichste Dienstleistungen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie sich, abgegrenzt zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, ohne klassische Gewinnerorientierung auf ihren Teilmärkten wirtschaftlich bewähren müssen. Dazu wird häufig die noch die Rechtsform der GmbH gewählt, doch auch Genossenschaften lassen sich, wenn auch in kleinerem Umfang, finden.¹²¹ Unter dem Begriff ‚Sozialgenossenschaften‘ hat sich mittlerweile ein breites Spektrum verschiedenster Tätigkeiten entfaltet. Eine Statistik über deren Anzahl gibt es allerdings nicht.¹²² Unterscheiden lassen sie sich aber dennoch grob:

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

In Sozialgenossenschaften Betroffener greifen Personen zur Lösung ihres individuellen Handicaps zur eigenen Selbsthilfe, häufig dabei auch gestützt von in Sozialberufen ausgebildeten Personen. Hierzu gehören beispielsweise Arbeitslosengenosenschaften oder Behinderte und Versehrte in sogenannten ‚Assistenzgenossenschaften‘. Sozialgenossenschaften Betroffener versuchen, diesen Personenkreis mittels Bereitstellung von Arbeitsmöglichkeiten in die Gesellschaft zu integrieren. Dabei erfahren sie aufgrund ihres Randgruppenstatus am Markt regelmäßig Nachteile.

Solidarische Sozialgenossenschaften greifen verstärkt auf die im Sozialbereich verbreitete Form des Ehrenamts zurück und die 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 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 wieder dazu führen, dass immer weniger Personen bereit sind, sich unbezahlt in der Genossenschaft zu engagieren.¹²³ 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 regelmäßig 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.¹²⁴ Sie ähneln damit eher den ‚Tauschringen‘.

Professionelle Sozialgenossenschaften bieten 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.¹²⁵

Allerdings ist eine genaue Abgrenzung dieser Gruppen der Sozialgenossenschaften nicht möglich, die Übergänge sind fließend. Im Bereich der Wohnungswirtschaft

können beispielsweise auch die ‚Mietergenossenschaften‘ unter den Sozialgenossenschaften subsumiert werden. Sie stellen keine Wohnungsgenossenschaften im klassischen Sinn dar, sondern sind Neugründungen zur Übernahme eines bestimmten Gebäudekomplexes, meist in sozialen Brennpunkten, welcher abgerissen, oder zum Zweck der Sanierung 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. Diese Initiativen können sich zu ganzen Stadtteilgenossenschaften weiter entwickeln und damit gerade auch sozialen Brennpunkten ein neues, positives Image verleihen¹²⁶.

4.2.1. Genossenschaften Sozial Betroffener: ein Weg zur Überwindung von Langzeitarbeitslosigkeit?

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 2003.¹²⁷ In ihr 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 beantragt haben.
- 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.¹²⁸
- Der Versuch, auf unterschiedlichen Geschäftsfeldern ausschließlich mit Langzeitarbeitslosen tätig zu sein, ist nicht gelungen; auch mittels Diversifizierung der Tätigkeit konnten Verluste nicht kompensiert werden. Auch zeigten sich Schwierigkeiten in der Rekrutierung von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern zum Zweck der Übernahme qualifizierter Handwerks- und Dienstleistungsangebote, beispielsweise in Stadtteilgenossenschaften.¹²⁹

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 war. Die erzielte Wertschöpfung reichte ferner oft nicht aus, um mit den Vorständen Arbeitsverhältnisse begründen zu können.¹³⁰

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 verfügen, wurden am ehesten wieder in den Arbeitsmarkt vermittelt. 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.¹³¹ Andere Erfahrungen zeigen, dass Sozialgenossenschaften Betroffener vielfältiger Blockade unterliegen können, gerade wenn es um die Schaffung von Beschäftigung geht.¹³²

Arbeitslosengenossenschaften sind meist Sozialgenossenschaften Betroffener. 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 professionellen Betreuern. 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, so dass das Demokratieprinzip faktisch eine Aushöhlung erfährt.¹³³

Wieder andere Sozialgenossenschaften Betroffener haben mit schwierigen Bedingungen auf ihren Märkten zu kämpfen. Erledigten beispielsweise Blinden- und Versehrten-genossenschaften 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 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.¹³⁴

4.2.2. Neue Geschäftsfelder und Potentiale für etablierte Genossenschaften

Obwohl Genossenschaften kein Teil des öffentlichen Sektors sind, entfalten sie doch unweigerlich auch immer eine gesellschaftliche Ausstrahlung. Um daraus aber auch gesellschaftliche Wirksamkeit zu entfalten, 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 etablierten Genossenschaften und ihre Vertreter nicht in Selbstzufriedenheit über das bislang, auch momentan für sie vielleicht zufriedenstellende, Erreichte verfallen. Genau wie jedes andere Wirtschaftsunternehmen müssen auch (und gerade!) die 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 durch 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 als Dachgenossenschaft fungieren könnten.¹³⁵
- 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 von Anlagen zur Energiegewinnung wie Wind- oder Heizkraftwerken).
- 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 solche Kooperationen auch zum Gütesiegel werden, und zu einem Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden.

Dass Genossenschaften es aus kleinsten Anfängen heraus bis zum Marktführer schaffen können, beweist die Datev: 1966 von 65 Steuerberatern mit dem Ziel gemeinsamer, damals noch in Kinderschuhen steckender, EDV-Nutzung gegründet, ist sie heute in Rechtsform der Genossenschaft eines der größten Softwarehäuser Europas.¹³⁶

4.3. Von der Förder- zur Produktivgenossenschaft: ein Weg aus der Unternehmenskrise?

Produktivgenossenschaften 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 auch als ‚Vollgenossenschaften‘ bezeichnet). Im Idealfall sind alle Mitglieder in die Genossenschaft integriert und somit zugleich Arbeitnehmer und Arbeitgeber in einer Person. Ziel einer Produktivgenossenschaft ist die direkte und unmittelbare Förderung der Mitglieder selbst, welche primär in der Beschaffung und dem Erhalt von Arbeitsplätzen liegt (Nebenziele können dann auch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen u.a. sein).¹³⁷ Verlieren die Mitglieder hingegen ihren Arbeitsplatz, ist der genossenschaftliche Förderzweck nicht erreicht.

Produktivgenossenschaften lassen sich in Grundtypen unterscheiden, die jeweils vor dem Hintergrund unterschiedlicher Werte und historischer Prägungen entstanden:¹³⁸

- Klassische Produktivgenossenschaften: Vornehmlich in den landwirtschaftlichen, handwerklichen und semi-industriellen Bereichen.
- Selbstverwaltungsbetriebe: Vielfach entstanden vor dem Hintergrund der neuen sozialen Bewegungen und dem Wertewandel Anfang der 70er bis Mitte der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts.
- Konsequente Beteiligungsbetriebe: Dazu gehören Belegschaftsinitiativen und Unternehmermodelle.

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 haben sich diese Betriebe regelmäßig nicht lange gehalten und scheiterten häufig.¹³⁹ Insofern hat sich auch in Deutschland kein starker produktivgenossenschaftlicher Sektor entwickelt. Zum einen wurde ein solcher häufig aus ideologischen Gründen bekämpft, zum anderen

schiene mit zunehmendem Wohlstand und einem Mindestniveau an ökonomischer Absicherung die Produktivgenossenschaften immer weniger notwendig zu sein.¹⁴⁰

Eine 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.¹⁴¹

Auch die Produktionsgenossenschaften der damaligen DDR¹⁴² waren Produktivgenossenschaften. Im Zuge der Wiedervereinigung stellte sich die Thematik dann erneut, als es darum ging, sie marktwirtschaftlich einzugliedern.¹⁴³ Produktionsgenossenschaften 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). Hierzu kann konstatiert werden, dass diesen die Etablierung im Wettbewerb, trotz großer Schwierigkeiten und widriger Startbedingungen, sicherlich besser gelungen ist als anfänglich vermutet.¹⁴⁴

In jüngerer Zeit sind Produktivgenossenschaften als ein möglicher Weg zur Bekämpfung der Langzeitarbeitslosigkeit wieder in Erscheinung getreten.¹⁴⁵ Heute sind sie im Rahmen der Diskussion über eine wirtschaftsdemokratische Ausrichtung nach der Krise aktueller denn je. Diese konsequenten Beteiligungsbetriebe Produktivgenossenschaften bilden auch den Schwerpunkt der weiteren Betrachtungen.

4.3.1. Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Unternehmenskrise und Insolvenz

Die in vielen Teilbereichen noch immer andauernde Finanz- und Wirtschaftskrise führt Unternehmen und Betriebe häufig in existenzbedrohende Schieflagen. So hat es, trotz des wirtschaftlichen Aufschwungs in einzelnen Branchen, im Jahr 2010 mit 32.000 Unternehmensinsolvenzen annähernd so viele Zusammenbrüche wie im Vorjahr gegeben.¹⁴⁶ Unter diesen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kommt dem Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung ein neuer Stellenwert zu.

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 den Sanierungsbeiträgen der Beschäftigten eine entscheidende Rolle zu. Neben den betrieblichen Bündnissen für Arbeit, in welchen über einen gewissen Zeitraum monetäre Verzichtsleistungen durch die Belegschaft geleistet werden, und welche regelmäßig an die Rückzahlung bei Eintritt des Turnarounds gekoppelt sind („Besserungsschein“), 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 Belegschaftsinitiativen gesprochen, welche neben der kapitalmäßigen Beteiligung auch das Tragen unternehmerischer Verantwortung beinhalten. Sie sind immer unter dem Blickwinkel der Rettung von Arbeitsplätzen zu sehen.

4.3.2. Belegschaftsinitiativen – noch immer die Ausnahme!

Die gelungene Fortführung insolventer Betriebe durch die Belegschaft selbst ist in Deutschland 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.¹⁴⁷ Dabei kann zur Restrukturierung im Sinne der Beschäftigten, trotz aller Beschränkungen und Probleme, die Genossenschaft eine durchaus adäquate Form darstellen. Durch sie kann kollektives Know How gesichert, in ihr können alle Altersgruppen beteiligt werden.

Belegschaftsinitiativen, unabhängig der geplanten späteren Rechtsform, scheitern heute in der Praxis im Wesentlichen an langwierigen Finanzierungsverhandlungen und einer damit regelmäßig verbundenen Cofinanzierung der Beschäftigten. Der Mangel an finanziellen Mitteln der zur Initiative bereiten Beschäftigten stellt den Hauptgrund dar, warum Beteiligungsmodelle häufig zum Scheitern verurteilt sind.

Wenn es trotzdem gelingt (dann regelmäßig unter der Initiative des Betriebsrats!), die Mitarbeiter zu beteiligen und gemeinsam wesentliche Eckpunkte einer künftigen Ausrichtung 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 Banken plötzlich zu langsam, meistens fehlt ihnen auch die klare unternehmerische Ausrichtung.¹⁴⁸ 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 (angeblich?) gewollte Sicherung von Arbeitsplätzen kann am Ende durch den Rückzug in das Sankt-Floriansprinzip aufgrund von Partikularinteressen, administrativen Beschränkungen und ideologischen Vorbehalten 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 (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).

4.3.3. Forderungen für eine genossenschaftliche Unternehmensfortführung

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 müssen nun die Interessen der Belegschaft noch deutlicher in den Vordergrund gerückt und 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 Fokus steht. Für die öffent-

liche Hand gilt dabei: eine Fortführung der betrieblichen Tätigkeit muss preiswerter sein als die Finanzierung von Arbeitslosigkeit. Dazu muss aber auch das künftige Geschäftsmodell belastbar mittels Sanierungskonzept dargestellt werden können.

An der Erstellung dieses Sanierungskonzepts sind die Beschäftigten die wesentlichen Akteure. Dass sie dazu betriebswirtschaftliche und rechtliche Unterstützung benötigen, steht außer Zweifel. Diese müssen sie von fachkundigen externen Beratern erhalten. Da deren Finanzierung im 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.¹⁴⁹ Die Finanzierung eines tragfähigen, nachhaltigen Unternehmenskonzepts darf keinesfalls an langwierigem politischem Bürokratismus scheitern und die betroffenen Arbeitnehmer nach langen Bangen und Hoffen letztlich doch in die Arbeitslosigkeit treiben.

Belegschaftsinitiativen dürfen in keinem Falle schlechter behandelt werden als private Investoren. Damit die Belegschaft den Betrieb überhaupt weiterführen kann, ist ihr ein Vorkaufsrecht für das Produktivvermögen einzuräumen.¹⁵⁰ Daneben helfen auch Kommunale Subventionen, beispielsweise im Rahmen der Übernahme von Pachtzahlungen für Gebäude oder Maschinen, die knappen Zahlungsmittel zu schonen.

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 engen Zeitkorridor, wo schnelle Einigungen gefragt sind und allein das Ergebnis zählt, bleibt oftmals keine Zeit für die Suche nach anderen und unbekannteren Alternativen. Aber auch eine weitgehend fehlende Lobby für die Produktivgenossenschaften, und das wären die Belegschaftsinitiativen ja dann regelmäßig, trägt sicherlich dazu bei.¹⁵¹ 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 Turn-Around 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. In der Vergangenheit gab es hierzu vereinzelte Ansätze, auf deren Erfahrungen heute wieder zurückgegriffen werden kann.¹⁵² Eine Cofinanzierung der Mitarbeitereinlagen durch den Staat¹⁵³, z. B. im Rahmen einer direkten Förderung durch Länder¹⁵⁴ und Kommunen sowie die Bundesagentur für Arbeit sind dabei die zentralen Ansatzpunkte, die finanziellen Startschwierigkeiten einer Genossenschaft zu überwinden.

4.4. Zwischenfazit: Die Genossenschaft als geeignete Rechtsform

Letztlich gilt: 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 Gruppe¹⁵⁵ 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 ist fundiert und wird von allen akzeptiert. Sie kann 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 nun 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.¹⁵⁶ Gleiche Ziele, Zielklarheit, Kreativität für die Wege ihrer Erreichung und hohe Motivation sind bereits als Startvoraussetzung vorhanden. In der Konsequenz werden die Mitglieder durch transparente und demokratische Strukturen belohnt.

4.5. Hemmnisse der Gründung von Genossenschaften

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

- Die 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 meist keine reale Alternative dar.
- Die bestehenden Beschränkungen der Rechtsform Genossenschaft. Diese sind im Wesentlichen 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 die 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 Banken und Konzerne im internationalen Wettbewerb.¹⁵⁷ Allerdings gibt es heute neue Initiativen, die gerade den Idealismus der Gründerväter nach Selbsthilfe und Kräftebündelung wieder neu entdecken und beleben. Für diese hat die Novelle des Genossenschaftsgesetzes 2006 zwar Erleichterungen gebracht, hohe Hürden bleiben dennoch.

Um diese Hürden zu umgehen, erfolgen Neugründungen vielfach nicht in Rechtsform der Genossenschaft sondern als GbR, GmbH oder auch in der Vereinslösung. Letzteres gilt gerade für die neuen Betätigungsfelder im Rahmen von Bürgerinitiativen wie Dorfläden o. ä. Das ist schon deshalb kritisch zu sehen, weil der eingetragene Verein im BGB für eine wirtschaftliche Selbsthilfe vom Gesetzgeber gar nicht vorgesehen ist.¹⁵⁸ Entscheidend muss sein, dass Selbsthilfeinitiativen gerade in genossenschaftlicher Rechtsform erfolgreich möglich sein können! Wenn es zusätzlich gelingt, weitere Erleichterungen zu schaffen, dann kann die Attraktivität der Genossenschaft weiter wachsen und zudem einen rechtssicheren Gestaltungsrahmen bieten.

4.5.1. Mangelnde Bekanntheit und Vorbehalte

Der Mangel an Kenntnissen über Genossenschaften ist ein wesentlicher Grund, warum es nicht zu weitaus mehr Neugründungen in dieser Rechtsform kommt. Um diese zu erreichen, müssen Vorurteile abgebaut, und diesen mit fundierten fachlichen Know How erwidert werden.

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

Fachlich müssen solche Gründungsinitiativen professionell organisiert und unter Einsatz zielführender Methoden (z. B. Projektmanagement) begleitet werden. Hierzu gibt es gute Erfahrungen aus erfolgreichen Praxisbeispielen der Vergangenheit.¹⁵⁹ Auf diesem Status Quo darf allerdings nicht stehen geblieben 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 weiter zu entwickeln. 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 Chance gegeben, sich neben anderen Rechtsformen behaupten zu können.

4.5.2. Rechtsformspezifische Ausprägungen

Eine Genossenschaft erfährt größere finanzielle Belastungen gegenüber anderen Rechtsformen, was sich für sie in höheren Zahlungsmittelabflüssen zeigt. Daneben erfordern Neugründungen einen hohen zeitlichen Aufwand, welcher auf den ersten Blick die Genossenschaft als umständlich und bürokratisch erscheinen lässt. Im Wesentlichen ist hier die Gründungsprüfung zu nennen.

Die größte Hürde stellt für die Gründer zunächst die Aufstellung eines Business-Plans dar, welcher, im Gegensatz zu anderen Rechtsformen, zusätzlich von einem externen Prüfer abgenommen werden muss. Hiermit sind zeitliche und finanzielle Ressourcen verbunden.¹⁶⁰

Diese Gründungsprüfung stellt speziell für kleine Genossenschaften eine finanzielle Belastung dar¹⁶¹. Dennoch hat sie zentrale Bedeutung. Fehlen die finanziellen Mittel und ist das Geschäftsmodell nicht nachhaltig geplant, würde sich sehr bald die grundsätzliche Frage stellen, ob und wie sich die Genossenschaft überhaupt am Markt etablieren kann. Es hieße, Ressourcen zu verschwenden und die Mitglieder ins wirtschaftliche Scheitern laufen zu lassen, wenn bereits das Unternehmenskonzept nicht wirtschaftlich tragfähig ausgerichtet ist. Nicht minder zentral ist daher die Darstellung der konkreten Mitgliederförderung. Bei der Frage der Finanzierung

der Geschäftstätigkeit ist im Weiteren die Eigenkapitalaufbringung von zentraler Bedeutung. Es muss gewährleistet sein, dass genügend Kapital vorhanden ist, um den Business-Plan in den Anfangsjahren zu erfüllen. 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 dieses Konzept.¹⁶²

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. auftretenden Schwierigkeiten umgegangen wird, ist zu würdigen. Nicht minder zentral ist die Frage, ob die Gründer für diesen Schritt auch fachlich gut aufgestellt und persönlich qualifiziert sind, und wie bestehende Defizite rasch überwunden werden sollen. Gleiches gilt für die Personen, denen die Leitungsfunktionen übertragen werden sollen.

Schlagen die Gebühren für die ‚reine‘ Genossenschaftsgründung im Vergleich zu anderen Gründungen nicht teurer zu Buche,¹⁶³ so fallen mit Aufnahme der Tätigkeit aber weitere, rechtsformspezifische Kosten an. Hierunter sind laufende Beiträge zu subsumieren, da auch für kleine Genossenschaften Grundbeiträge für die Mitgliedschaft im Prüfungsverband anfallen.¹⁶⁴ Hinzu kommen Beiträge an IHK u. a. sowie, als Formkaufmann, die Kosten für die notwendige Buchhaltung. Diese wird häufig in kleinen Genossenschaften ebenfalls vom Verband treuhänderisch übernommen (Angebot der ‚Vollbetreuung‘) und muss selbstverständlich zusätzlich bezahlt werden. Hinzu kommen die Kosten für die laufende genossenschaftliche Prüfung. Auch diese Punkte werden Genossenschaften häufig als Benachteiligung und übertriebener Bürokratismus ausgelegt, verkennen aber die damit verbundene Schutzwirkung gegenüber den Mitgliedern.

4.5.3. Die chronische Unterfinanzierung

Auch wenn die Genossenschaft erfolgreich gegründet ist wird es zunächst nicht allen Betroffenen finanziell möglich sein, eine sofortige Mitgliedschaft einzugehen; und das, obwohl sie von der genossenschaftlichen Leistung direkt profitieren. Gerade die Selbsthilfeinitiativen aus der Arbeitslosigkeit heraus verfügen über 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.¹⁶⁵ Der durchschnittliche Geschäftsanteil bei Gründung ist typischerweise sehr niedrig, zusätzliche freiwillige Anteile können aus finanziellen Gründen von den Betroffenen kaum gezeichnet werden. Da auch Gründungsmitglieder vielfach nicht über Anteile in einem niedrigen zweistelligen Bereich hinauskommen,¹⁶⁶ ist die Unterkapitalisierung vorprogrammiert. Dies hat wiederum Auswirkungen auf den Business-Plan und kann zum entscheidenden K.O.-Kriterium werden.

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

- Das Gewinnen von Fördermitgliedern, welche die genossenschaftliche Leistung nicht in Anspruch nehmen.
- Die grundlegende Entscheidung, ob auch investierende Mitglieder zugelassen werden sollen.
- Die Möglichkeit der Einbringung von Sacheinlagen (die allerdings regelmäßig wiederum einer prüferischen Wertermittlung unterzogen werden müssen, und damit zum Ressourcenabfluss führen)
- Die Stille Beteiligungen privater Investoren.
- Die Möglichkeit der Übernahme freiwilliger Anteile durch ‚solvente‘ Mitglieder.

Die Gründungsinitiative muss dabei eine Gratwanderung gehen: Eine Genossenschaft, welche ja ihre Mitglieder fördern will, um diesen Förderzweck zu erreichen sich aber überwiegend Nicht-Mitglieder suchen muss, handelt nicht im genossenschaftlichen Sinne.¹⁶⁷ 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 Eigenkapital-

generierung rasch an ihre Grenzen stoßen, sehen auch die Banken nach Vorlage des geprüften (!) Business-Plans ihren (subjektiven!) Beleihungsspielraum vielfach als so gering an, dass eine Kreditgewährung in der benötigten Höhe nicht zustande kommt (vom langwierigen Bürokratismus und den damit verbundenen Hoffnungen und Enttäuschungen einmal ganz abgesehen!)

Dargestellt werden kann das Geschäftsmodell häufig nur mit einer wesentlichen Cofinanzierung durch Fördermittel seitens der öffentlichen Hand (Anm.: bereits an dieser Stelle sei erwähnt, dass hier eine Chancengleichheit zu anderen Rechtsformen hergestellt werden muss)¹⁶⁸. Falls solche Mittel für das konkrete (genossenschaftliche!) Geschäftsmodell überhaupt verfügbar (und diese den Gründern auch bekannt) sind, 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 die öffentlichen Mittel sind in ihrer Beantragung und Abruf zum konkret benötigten Termin mit administrativem Aufwand verbunden. Um hier die optimalen Möglichkeiten zu nutzen, sind professionelle Gründungsberater unerlässlich.

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

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

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

4.6. 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 ‚soft skills‘ und 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 (in Produktivgenossenschaften gleichzeitig der Arbeitnehmer) nicht mehr nur auf Teilhabe am Kapital und Erfolg, sondern auch an demokratischer Unternehmensmitbestimmung und echter Partizipation an der Willensbildung.

Gerade in einer Produktivgenossenschaft können basisdemokratische Strukturen das Tagesgeschäft lähmen und Entscheidungen in die Länge ziehen, ohne dass diese dadurch eine bessere Qualität erlangen. 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 aller Mitglieder die wohl größte Herausforderung dar. In der Praxis finden sich Modelle, welche eine Mitgliedschaft an die erreichte

Qualifikation oder die Dauer der Betriebszugehörigkeit koppeln. Zur Finanzierung des Geschäftanteils können Ansparmodelle eine Überlegung sein. Unstreitig ist aber: je größer das Unternehmen ist, desto schwieriger dürfte eine selbstverwaltende Organisationsstruktur sein.

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 Gesellschaft kaum gedankt, oftmals von ihr indifferent gesehen und als selbstverständlich erachtet, oder gar als ‚Privatvergnügen‘ abgetan. Auf der anderen Seite stehen vielfach Nutznießer der genossenschaftlichen Leistung, die überhaupt keine Mitglieder sind, weil sie dazu entweder wegen körperlicher Einschränkungen oft gar nicht (mehr) in der Lage sind, oder weil sie aus finanziellen Gründen eine Mitgliedschaft nicht darstellen können (oder mangels Motivation u. U. auch gar nicht eingehen wollen). Diese Problematik trifft insbesondere für Arbeitslosengenossenschaften zu, die mit dem Ziel der Wiedereingliederung der Personen in den Arbeitsmarkt gegründet wurden.¹⁶⁹

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, führt ein konsequentes Einfordern seitens der Genossenschaft aufgrund der sozialen Situation der Mitglieder vielfach nicht zum Erfolg. Letztlich bleibt dann zum Ausschluss keine andere Alternative mehr.¹⁷⁰ Wenn es die Genossenschaft in solch belastenden Situationen nicht schafft, schnell externe Zahlungsmittel zuzuführen (was, wenn keine Mittel der öffentlichen Hand mehr ausgereicht werden,¹⁷¹ 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 ehrenamtliche Arbeit sind in einer manifesten Liquiditätskrise in ihrer Wirkung nicht mehr ausreichend.

4.7. Die Risiken der genossenschaftlichen Rechtsform

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 bestehen zu können. Mangelnde Produktivität kann durch demokratische Entscheidungsprozesse nicht ausgeglichen werden. Der Bürde von Unterkapitalisierung und ständiger Insolvenzgefahr bei Aufnahme der Tätigkeit folgen im operativen Geschäft die nächsten Schwierigkeiten: Es müssen ausreichend Deckungsbeiträge erzielt werden, um Löhne und Gehälter finanzieren zu können. Diese stellen gerade im Dienstleistungsbereich und bei der Übernahme ‚einfacher‘ Tätigkeiten mit geringer Wertschöpfung den wesentlichen Kostenfaktor dar. Dazu kommen die internen Probleme der Selbstverwaltung.¹⁷²

Noch nicht auf ihren Märkten etablierte Genossenschaften haben vielfach Probleme, eine ausreichende Wertschöpfung zu generieren. Sie müssen sich zunächst ein Kundenpotential gegenüber ihrer Konkurrenz aufbauen, was häufig nur über den Preis gelingt. Mit den Kunden müssen entsprechende Aufträge generiert werden. Bei ‚einfachen‘ Dienstleistungen stehen Genossenschaften dabei vielfach in Konkurrenz zur Schattenwirtschaft, was zusätzliche Schwierigkeiten in der Mitarbeiterrekrutierung bringen kann.¹⁷³ Für Erweiterungsinvestitionen in den Geschäftsbetrieb fehlen die nötigen finanziellen Mittel, ein ‚organisches‘ Wachstum bleibt schwierig und häufig unerreicht.

Man könnte argumentieren, dass diese Problematik auf alle Gründer und auf jegliche Rechtsform zutrifft. Genossenschaften sind allerdings nochmals 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 höheren 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 genossenschaftlichen 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 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.¹⁷⁴ Allerdings kann es dafür dann schon zu spät sein.

4.8. Chancen und Reformüberlegungen

Die nachfolgenden Forderungen erfolgen 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 Vorteile bewusst auszuspielen.

4.8.1. Die Chancengleichheit herstellen

Genossenschaften sind noch immer 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:

- Existenzgründungsberatungen 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 Benachteiligungen gegenüber anderen Rechtsformen in jeglicher Form.¹⁷⁵
- Eine stärkere Berücksichtigung in Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, beginnend in der Verankerung in den Lehrplänen von Schulen und Hochschulen bis hin zu einer breiten Informations- und Bildungsoffensive.

Gibt es für diese Veränderungen einen besseren Zeitpunkt als das Jahr 2012, das Jahr der Genossenschaften?

4.8.2. Ein klares Bekenntnis zur Förderungswürdigkeit der Rechtsform

Die Gleichbehandlung von Genossenschaften mit anderen Rechtsformen muss in erster Linie beim Zugang zu Fördermitteln gewährleistet werden. Insbesondere müssen die Förderungen für eine Existenzgründung gleichberechtigt auch für kollektive Formen zugänglich sein.¹⁷⁶ Die Vorstellung, dass nur die Unternehmer wirtschaftlich leistungsfähig sein können - und daher individuell zu fördern sind - muss aus den ideologischen Köpfen verbannt werden (unter dem Motto: ‚Wir-eG‘ statt ‚Ich-AG‘). Der Verzicht auf die spezielle Förderung von Genossenschaften lässt solche Chancen sträflich ungenutzt, welche gerade darin liegen, dass sich Menschen zur Befriedigung ihrer wirtschaftlichen Bedürfnisse in einem Kollektiv zusammenschließen, und daraus in ihrer Summe leistungsfähiger zu sein vermögen.¹⁷⁷ Gefragt sind also in erster Linie staatliche Hilfen.

Wenn überhaupt Förderprogramme bestehen, dann sind sie meist zu starr und unflexibel, und sie passen nicht auf eine genossenschaftliche Ausrichtung. Geeignete Programme müssen aufgelegt, publik gemacht und zielgerichtet zu günstigen Konditionen 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.
- Zuschüsse zur Beratung für die Gründung selbst und für die Aufbauphase.
- Fördergelder für Aktivitäten hinsichtlich einer genossenschaftlichen Unternehmensnachfolge. Gerade ein Wechsel in die Rechtsform Genossenschaft erfordert Kapital, welches durch entsprechende Förderprogramme bereit gestellt werden muss.
- Fördergelder für solche 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 Gründungsinitiativen, z. B. über die Bereitstellung von Bundes- und Landesmitteln und / oder aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF).¹⁷⁸
- 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.¹⁷⁹
- 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.

Doch nicht nur die öffentliche Hand, auch andere Stellen sind aufgefordert, sich für die Förderung Genossenschaft noch mehr 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 hier zu einer effizienten und rationellen Kreditabwicklung aufgefordert. Andererseits könnten

sie auch spezielle individuelle Kreditprogramme („Mikrokredite“) zum Weg in die kollektive Selbständigkeit auflegen (z. B. zur Finanzierung der Übernahme von Geschäftsanteilen).

Neben den genossenschaftlichen Verbänden sind auch Industrie- und Handelskammern und Bildungseinrichtungen, wie zum Beispiel die Volkshochschulen, zur einer aktiven Förderung des Genossenschaftsgedankens aufgefordert.¹⁸⁰ Nicht zuletzt können Gewerkschaften für arbeitsmarktpolitische Ziele die genossenschaftlichen Werte und Ideen aktiv vorantreiben.¹⁸¹

4.8.3. Das Schaffen von gesetzlichen Erleichterungen

Da die Kosten für Pflichtmitgliedschaft (laufende Verbandsbeiträge) und gesetzliche Prüfung gerade kleine Genossenschaften leicht in finanzielle Schwierigkeiten bringen können ist es wichtig, Verbandsleistungen zielbezogen und gemäß individueller finanzieller Leistungsfähigkeit bereit zu stellen. Nur so kann der gesetzliche Beratungsauftrag auch den Mitgliedern Früchte bringen. Eine generelle Befreiung kleiner Genossenschaften von der Prüfung oder der Verzicht von der Pflichtmitgliedschaft im Prüfungsverband ist tendentiell dem Genossenschaftsgedanken aber abträglich, würde dies doch zu einer gewissen Beliebigkeit führen und gerade den Grundgedanken des betreuungsorientierten Prüfungsansatzes konterkarieren.¹⁸² Deswegen kann hier gerade keine Benachteiligung gegenüber anderen Rechtsformen wie der GmbH oder der Unternehmergesellschaft gesehen werden. Notwendig sind sicherlich Erleichterungen im Bereich der Gründungsprüfung; eine vorbehaltlose Abschaffung unter Verweis auf die vergleichbaren handelsrechtlichen Regelungen ist jedoch kritisch zu werten. Denkbar wäre stattdessen die Kosten der Gründungsprüfung durch einen öffentlichen Zuschuss zu kompensieren (sofern die Verbände nicht bereits von sich aus darauf verzichten).

Darüber hinaus wirken auch strenge formale Vorgaben der Kammern für eine Gewerbeausübung als Gründungshindernis für eine genossenschaftliche Gewerbeausübung, etwa der Meisterzwang im Handwerk.¹⁸³ 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.¹⁸⁴

4.8.4. Die Akzeptanz und Attraktivität steigern

Um sich mit dem genossenschaftlichen Werten identifizieren zu können, ist es notwendig, um 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.¹⁸⁵

Wirtschaftliche Aktivitäten müssen sich immer auch an grundlegenden Werten und in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung messen lassen. Dies kommt in den Lehrplänen der allgemeinbildenden staatlichen Schulen regelmäßig zu kurz oder findet überhaupt nicht statt. Positive Beispiele sind selten.¹⁸⁶ 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.¹⁸⁷ 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 essentiell. Darüber hinaus müssen sie auch in den Berufsexamina für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer eine deutliche Aufwertung finden, sind sie doch wesentliche Akteure bei Beratung und Gründung.

In den allgemeinbildenden Schulen gilt es, in den Lehrplänen bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt die Weichen zu stellen. Ökonomie darf nicht als 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.

Vielen Entscheidungsträgern, die als Externe aus ‚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.¹⁸⁸

Die meisten Einrichtungen der Selbsthilfe sind geprägt durch ehrenamtliche, unentgeltliche Arbeit, ohne welche sie vielfach gar nicht überlebensfähig wären. Übertriebener Bürokratismus ist diesem Engagement abträglich. Stattdessen sind engagierte Menschen, die der öffentlichen Hand notwendige Dienste selbstlos zur Verfügung stellen, zu fördern. Aus ihrer Tätigkeit dürfen ihnen keine weiteren Risiken entstehen.

4.8.5. Neue Anforderungen an Verbände und Berater

Die genossenschaftlichen Prüfungsverbände bieten etablierten Genossenschaften ein fundiertes Beratungs-Know How an. Für Gründungsinitiativen gilt das allerdings nur eingeschränkt. Neue Genossenschaften passen mit ihren Geschäftsideen u. U. nicht in die konventionellen Schemata der Verbände oder erfahren Ablehnung aufgrund ihrer mangelnden Kapitalstruktur oder zu geringer Mitgliederzahl. Möglicherweise sind Neugründungen auch wegen des damit verbundenen höheren Beratungsaufwands nicht 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 die bestehenden Vorurteile langsam abbauen und ihre Werte langfristig verankern.

Dies gilt insbesondere für die Gruppe der Sozialgenossenschaften. Die Verbände dürfen diese nicht als ‚sozialreformerischen Ballast‘ begreifen und ausschließlich die partikularen Interessen ihrer mächtigen Marktgenossenschaften vertreten.¹⁸⁹ Aufgrund des demografischen Wandels werden die Sozialgenossenschaften zwangsläufig weitere Bedeutung gewinnen und benötigen deshalb die uneingeschränkte Unterstützung. Die ursprünglichen genossenschaftlichen Werte zeigen sich gerade in der Solidarität mächtiger Gruppen gegenüber Schwächeren. 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 noch 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 bemisst sich vielmehr 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 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.

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 der aufwändigen Gründungsberatung zurück. Möglicherweise bestehen auch Ängste, dass bei einer Empfehlung der Rechtsform diese später als Kunde verloren geht, weil sie sich dann den Verbänden zuwendet. Die Folge ist, dass Gründungsberatungen behindert, verzögert und auch abgelehnt werden. Hier muss dringend Know How aufgebaut und wirksam gegengesteuert werden.

Auch im Rahmen der arbeitsorientierten Beratung durch Gewerkschaften und arbeitnehmerorientierte externe Berater ist die Alternative Genossenschaft unterbelichtet. 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 können Möglichkeiten erörtern und Handlungsansätze aufzeigen. Belegschaftsinitiativen scheitern in der Praxis auch deshalb, weil bei plötzlichem Abspringen eines geplanten Investors unter hohem Zeitdruck keine tragfähigen Unternehmenskonzepte aus der Belegschaft mehr erstellt werden können. Hier gilt es bereits im Vorfeld, pro-aktiv tätig zu werden.

4.9. Das Genossenschaftsmodell im Rahmen der Unternehmensnachfolge (,Unternehmermodell')

Die KfW analysiert aktuell, 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, die sich 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.¹⁹⁰ Dem kann nicht zugestimmt werden. Bei einer Unternehmensnachfolge stehen die Interessen der Beschäftigten in jedem Falle mindestens gleichberechtigt zu denen des Investors. Unternehmenswachstum darf nicht durch die Beiträge der Beschäftigten erkaufte werden. Geschieht dies dennoch, dann ist es nur folgerichtig, die Belegschaft zumindest im Verhältnis der gesteigerten Produktivität an dem von ihr geschaffenen Ergebnis zu beteiligen.

Interessant ist auch die Beobachtung des IfM über den Zeitraum 2005 - 2009, dass jährlich 7.300 Unternehmen mit ca. 72.500 Beschäftigten an Mitarbeiter übertragen werden. Das sind rund 10 % der Gesamtheit aller übergabereifen Unternehmen.¹⁹¹ Eine genauere Analyse über die wirtschaftlichen Hintergründe (Unternehmenskrise?, MBO?, Belegschaftsinitiative? etc.) und die Form der Übertragungen wäre hilfreich. 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 die Zahl der eingetragenen Neugründungen belegen würde).

Wenn es zu keiner Nachfolgeregelung kommt, kann die Genossenschaft als Mitarbeiterbeteiligungsmodell (= ,Unternehmermodell') dienen kann. Die Zielstellung geht dabei über die einer Belegschaftsinitiative hinaus. Neben der Sicherung der Arbeitsplätze steht 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. Also sind Nachfolgeplanungen von 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. Sollte 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) geleistet wird.

Hilf- und aufschlussreich scheint in diesem Kontext auch ein Rückblick auf diejenigen PGH zu sein, welche sich nach der Wende gerade bewusst dazu entschieden haben, die Rechtsform der Genossenschaft auch im wiedervereinigten Deutschland fortzuführen. Sie hatten damals mit folgenden Startschwierigkeiten zu kämpfen:¹⁹²

- 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 Vermögen - 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, die letztendlich auch den Erfolg sichern konnten:

- Ein über viele Jahre aufgebautes soziales Beziehungsgeflecht (‚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 sollten Mut geben, trotz schwieriger Startvoraussetzungen entschlossen den Weg der Genossenschaft zu gehen.

5. Inwieweit könnten Genossenschaften im Rahmen eines wirtschaftsdemokratischen Gesamtkonzepts eine tragende Rolle spielen im Sinne einer dominierenden Bedeutung für die Gesamtwirtschaft?

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. Die Strategie der kurzfristigen Renditemaximierung führt immer häufiger auch zum Rückzug renditeorientierter erwerbswirtschaftlicher Unternehmen aus der Fläche.¹⁹³ Auch die öffentliche Hand kann sich davon nicht frei sprechen.

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.

Fakt ist 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.

5.1. Die Auswirkungen der Finanzkrise auf die Genossenschaftslandschaft

Rückblickend kann man zusammenfassen, dass sich in der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise die Genossenschaften als ein stabilisierender Faktor erwiesen haben. Das ist nicht verwunderlich und liegt in der Rechtsform begründet; das ist unstrittig. Genossenschaften orientieren sich an langfristigen und nachhaltigen Geschäftsmodellen anstatt an kurzfristiger Rendite und Shareholder Value. So ist das Geschäftsmodell des genossenschaftlichen Finanzverbundes als einziger Pfeiler des deutschen Bankwesens weitgehend skandalfrei durch die Wirtschaftskrise gekommen. Daneben konnten die Kreditgenossenschaften sogar noch in der Krise ihre Marktposition deutlich stärken.¹⁹⁴ 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 Banken des genossenschaftlichen Verbandsverbunds, trotz schwacher Margen, auch weiterhin aktiv ihrer Finanzierungsfunktion für den regionalen Mittelstand an.

Sicherlich erwartet jedes Mitglied eine kleine Wertsteigerung seines Geschäftsguthabens, aber niemand würde auch nur auf die Idee kommen, eine Eigenkapitalrendite von 25 % 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.¹⁹⁵ Diese Ehre ist aber auch Verpflichtung zugleich.

Daneben entwickelten sich die Neugründungen erfreulich. In 2009 kam es über alle Sektoren des Genossenschaftswesens auf 241 Neugründungen. Das mag in Summe gering erscheinen, ein Erfolg ist es allemal. Erstmals seit 1950 wurden damit wieder mehr Genossenschaften gegründet als durch Fusionen und Liquidationen vom Markt verschwunden sind. Und auch losgelöst von der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise gilt: Ein solides Geschäftsmodell schützt die Mitglieder 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 Genossenschaften primär auf das Wohl ihrer Mitglieder verpflichtet sind – und nicht auf die Interessen der Allgemeinheit! Dafür müssen sie sich, wie jedes andere Unternehmen auch, immer wieder neu am Markt behaupten. 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 immer dann, wenn die Ausrichtung auf die Mitgliederförderung verloren geht und das ‚Nicht-Mitgliedergeschäft‘ in den Vordergrund tritt. Diesen Prozess musste beispielsweise auch die Datev erleben, welche 2005 erst nach mehrjährigen intensiver Debatte mit ihren rund 39.000 Mitgliedern sich vom reinen Mitgliedergeschäft verabschiedete, um ihr Geschäftsmodell um das direkte Mandantengeschäft zu erweitern.¹⁹⁶ Der Erfolg gibt der Datev heute Recht: Die aktuellen soliden Geschäftszahlen stellen überzeugend dar, wie sich auch eine Genossenschaft nicht nur am Markt profilieren, sondern sogar zum Marktführer aufsteigen, und diese Position immer wieder eindrucksvoll unter Beweis stellen kann.

5.2. Kooperation und Multiplikation zur Stärkung der Rechtsform

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

Um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen, wird es für Genossenschaften notwendig sein, vermehrte Kooperationen wie beispielsweise Interessenzusammenschlüsse, Allianzen, Netzwerke oder Joint Ventures einzugehen. Vorteil dabei ist, dass Genossenschaften diesen Kooperationsgedanken durch die ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ bereits in ihrem Innenverhältnis leben. Im Verbund mit anderen Genossenschaften gilt es heute umso mehr, mittels Bündelung unternehmensübergreifender Kräfte Vorteile zum Wohle aller Mitglieder zu erreichen. Im Kern heisst das betriebswirtschaftlich, als bestehenden Wettbewerbsvorteile auszubauen, zumindest aber aufzuwerten. Im Verbund können den Mitgliedern dann neue Vorteile zuteil werden.¹⁹⁷ Dies wird künftig eine zentrale Herausforderung für die Genossenschaften darstellen, wobei die Notwendigkeit zur vermehrten Kooperation auf mehreren Ursachen beruht:¹⁹⁸

- 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 Innovationspotential neuer Informations- und Kommunikationstechnologie.
- Auf den günstigen Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit von Unternehmen.

Um sich diesem Trend erfolgreich zu stellen, müssen Kooperationen 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 wohnungsnaher 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 Kindertagesstätten geschehen, die in Folge dann von Eltern und Erziehern gemeinsam in genossenschaftlicher Selbstverwaltung getragen werden;¹⁹⁹ Gleiches ist auch vorstellbar im Bereich der regionalen Gesundheitsversorgung im Zusammenschluss von Leistungserbringern, Kostenträgern, Patienten, Mitarbeitern und Bürgern.²⁰⁰

Fakt ist: Auch durch die aktuelle Finanzkrise werden sich Globalisierung und Internationalisierung nicht aufhalten lassen. Die Herausforderung wird 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 birgt die Gefahr der Entfremdung der Mitglieder vom genossenschaftlichen Förderzweck.

Aus diesem Grund muss parallel eine aktive und kontinuierliche 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 über alles andere stellen und sich voll und ganz auf ihr Mitgliedergeschäft konzentrieren. Ziel muss sein, alle Mitglieder auch in den Genuss von Exklusivvorteilen kommen zu lassen. Das Modell der Produktivgenossenschaft, so wie von den Gründervätern vorgesehen, kann das unter den heutigen ordnungspolitischen Voraussetzungen aber ohne Starthilfen nicht schaffen. Hier kommt der öffentlichen Hand die entscheidende Rolle zu.

Jenseits eines Schwarz-Weiß-Denkens ‚Markt raus, Staat rein‘ steht die Genossenschaft für eine andere Form des Wirtschaftens. Damit ist sie auf jeden Fall eine

ordnungspolitische Alternative zur Eindämmung des Finanzkapitalismus. Ein Fundament für eine krisenresistentere Unternehmenslandschaft ist sie allemal. Um sich unter den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nun weiter sichtbar entfalten zu können, braucht sie jedoch weitere Fürsprecher.

5.3. Die Rolle der Gewerkschaften

Die Frühphase der Arbeiterbewegung ist zunächst geprägt gewesen durch den Dreiklang Partei, Gewerkschaft und Genossenschaft.²⁰¹

Sind Genossenschaften heute eher unpolitisch, war das vor rund einhundert Jahren noch anders. 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 größerem Umfang von Arbeitern getragene Genossenschaften entstanden, im Wesentlichen auf dem Konsum- und dem Wohnungssektor. Die Mitgliederzahlen sind schnell gestiegen und auch eine Annäherung an die Gewerkschaften und die Sozialdemokratie konnte erreicht werden. Es waren die Konsumgenossenschaften, die gerade auch den Gewerkschaftsmitgliedern eine Beschäftigung geboten haben, wenn diese aufgrund ihrer gewerkschaftlichen oder politischen Aktivitäten missliebig geworden sind.²⁰²

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 Vertretungspotentials.²⁰³

Hinzu kommen die negativen Erfahrungen aus der Gemeinwirtschaft in den beiden Bereichen Konsum und Wohnungsbau.

Die schwindende Macht der Konsumgenossenschaften und die Verlagerung ihrer Gewichte auf die Gewerkschaften Anfang der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts hatte zur Folge, dass die ursprünglichen Gemeinschaftsunternehmen, insbesondere die Bank für Gemeinwirtschaft (BfG),²⁰⁴ zunehmend von den Gewerkschaften kontrolliert wurden. Andererseits war die BfG auch wesentlicher Finanzier der Konsumgenossenschaften mit der Folge, dass diese nun ihrerseits in wachsende wirtschaftliche Probleme gerieten. In diesem Spannungsverhältnis, und vor dem Hintergrund rückläufiger Mitgliederzahlen in den chronisch klammen Konsumgenossenschaften, setzte sich die Überzeugung durch, dass die Rechtsform der Genossenschaft nunmehr nicht mehr geeignet sei. Stattdessen seien Konsumgenossenschaften als Aktiengesellschaften zusammen zu fassen. Der faktische Zusammenbruch der co op AG zeigte später, dass es gerade nicht möglich ist, aus angeschlagenen Genossenschaften gesunde Aktiengesellschaften zu machen.²⁰⁵

Der Zusammenbruch der ‚Neuen Heimat‘ ist ebenfalls unter dem Stichwort ‚Gemeinwirtschaft‘ zu subsumieren, allerdings spielte hier die Rechtsform der Genossenschaft schon lange keine Rolle mehr. Im Wohnungsbaubereich hat sich bei den Gewerkschaften der Wandel - weg von der Genossenschaft, hin zur Kapitalgesellschaft - schon weitaus früher zu Zeiten der Weimarer Republik vollzogen.²⁰⁶ Nach dem zweiten Weltkrieg wurden 1954 auf Beschluss des DGB-Bundesvorstands alle Vermögensreste der wohnungswirtschaftlichen 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 Bauträgersgeschäft. Nach anfänglich erfolgreichen Jahren basiert das Scheitern der Neuen Heimat auf Planungsfehlern und akkumulierten, überbordenden Schulden sowie auf rapide angestiegenen und die Erfolgslage belastenden Kapitaldienstzahlungen. Korruptionsskandale trugen ihr Übriges zum Untergang bei.²⁰⁷

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 sind sie ein fataler Fehler, der begünstigt von undurchsichtigen Vermögensverschiebungen und bilanztechnischer

Manipulation²⁰⁸ nicht nur die Gewerkschaften, sondern auch gerade 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.²⁰⁹

Gewerkschaften und Genossenschaften begegnen sich 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 Partei an Gewerkschaft geführt hat, und damit alle drei Werte in der jüngeren Vergangenheit mehr oder weniger für sich alleine stehen.

Dennoch: Die Chancen einer Annäherung 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.²¹⁰ Zentrale Forderungen nach einer Politik für die Menschen zeigen im Umfeld der Wirtschaftskrise mittlerweile auch ein Umdenken bei vielen der politisch Verantwortung Tragenden.

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 heute, um sich, unter den geänderten 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 einbringen, können sie sich hierbei gerade dem Genossenschaftsgedanken nicht verschließen. Eine zentrale Erkenntnis aus der Finanz- und Wirtschaftskrise bleibt: 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 Unterneh-

menszusammenbrüche und den damit verbundenen Beschäftigtenverlusten. Hier müssen tragfähige Ansätze einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung konzeptionell entwickelt, konkret eingebracht und erprobt werden. Neben gewerkschaftlichen Antworten auf die Umstrukturierung von Unternehmen an die Kapitalseite, dürfen auch Ansätze für einen Zusammenschluss der Belegschaft im Rahmen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht vernachlässigt werden. Gerade diese Prozesse können in allen Fällen beteiligungsorientiert ablaufen. Durch diese betrieblichen Konflikte kann auch ein Potential an neuen Mitgliedern angesprochen und aktiviert werden.

Auch die unterschwellige Angst der Gewerkschaften vor einem Verlust an Vertretungsmacht dürfte unbegründet sein. 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.²¹¹ Unterbleibt hingegen eine Auseinandersetzung mit den genossenschaftlichen Alternativen, drohen den Beschäftigten (und damit auch den Gewerkschaftsmitgliedern), Arbeitslosigkeit und prekäre Beschäftigung. An beidem 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: Eine Rückbesinnung auf den Genossenschaftsgedanken kann für Gewerkschaften gerade heute sehr gewinnbringend sein.

Die Aufgabe für Gewerkschaften könnte also heissen: 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:

- Die breite Thematisierung der Rechtsform Genossenschaft im Kreise der ihrer externen arbeitsorientierten Berater als mögliche Form einer Belegschaftsinitiative.
- 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 Darstellung gelungener betrieblicher Belegschaftsinitiativen in der Rechtsform Genossenschaft in der Öffentlichkeit.

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.²¹²

Das Beispiel zeigt: Wichtig ist die ideelle Kooperation. Gewerkschafter können für den Genossenschaftsgedanken aktiv eintreten. Gewerkschaften können gleichgelagerte Initiativen in Betrieben aufzeigen und fördern, und damit aktiv zur Verbreiterung der genossenschaftlichen Werte in der öffentlichen Wahrnehmung beitragen.

5.4. Genossenschaftliche Perspektiven

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 in der Wirtschaftsordnung.

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,²¹³ 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 oder Gesellschaftsvertrag festgeschrieben werden, insbesondere:

- Die Begrenzung des Stimmrechts auf eine Stimme pro Gesellschafter.
- 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 erneuten Novellierung des Genossenschaftsgesetzes ist es nicht ausschließlich getan. 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 ausserhalb ihrer traditionellen Bereiche in ihrem Sinne zu fördern.

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.

Aufgrund des Strukturwandels im sozialen Sektor werden auch Sozialgenossenschaften erheblich an Bedeutung gewinnen. Handlungsfelder liegen da, wo sich der Staat aufgrund rückläufiger Verteilungsspielräume bei steigenden Bedarfen sozialer Absicherung und Erhaltung öffentlicher Infrastruktur zurückzieht, oder dort, wo soziale und ökonomische Erfordernisse unberücksichtigt bleiben.²¹⁴

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. Gerade hier gibt es gute Beispiele, wie es alternativ durch eine Mietergenossenschaft gelingen kann, die vielfach Arbeitslosen oder prekär

Beschäftigten Bewohner in sozialen Brennpunkten wieder in ein Beschäftigungsverhältnis zu bringen. Gleichzeitig kann sie beispielhaft zeigen, wie die Integration unterschiedlicher Nationalitäten gelingen kann.²¹⁵ Und auch über das Gebäude oder das Quartier hinaus ist eine Weiterentwicklung in sogenannte ‚Stadtteilgenossenschaften‘ mit dem Angebot weiterer Dienstleistungen (z. B. handwerklicher Art wie Maler- und Tapezierarbeiten oder die Durchführung von Umzügen oder Entrümpelungen) möglich.

Unter einem zweiten 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 und 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.²¹⁶

Die Sicherung von Arbeit und Beschäftigung ist der dritte Bereich, in dem Genossenschaften eine bedeutende Rolle spielen können. Das gilt gleichermaßen für Arbeitslosengenossenschaften wie auch für Belegschaftsinitiativen bei der Übernahme von Krisenunternehmen in der Insolvenz. Doch auch durch Unternehmensnachfolge im Rahmen des Unternehmermodells können neue Genossenschaften entstehen.

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.²¹⁷ 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‘²¹⁸: Aufgrund des Identitätsprinzips sind Mitnahmeeffekte von vornherein ausgeblendet.

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 hier 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.

Die Rechtsform der Genossenschaft eine Alternative, den Zugang zu notwendigen Sozialleistungen effizienter, und vor allem gerechter, zu gewährleisten. Im Großen gedacht wäre das vorstellbar auf dem Markt der Krankenversicherungsverträge. Nicht zuletzt besteht hier in Deutschland ein ineffizientes Nebeneinander von gesetzlichen und privaten Krankenkassen, welches, so revolutionär es klingt, durch ein System genossenschaftlicher Krankenversicherungen überwunden werden könnte. Länder wie die Niederlande, die Schweiz oder Japan können zeigen, wie das funktionieren kann.²¹⁹

Aber auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung oder der Hochschule sind Genossenschaften eine Option zur bewussten Abgrenzung gegenüber elitären privaten Bildungseinrichtungen.

In vielen Ländern bilden Genossenschaften im Finanzsektor, im Handel und der Landwirtschaft gar das Rückgrat der wirtschaftlichen Aktivitäten.²²⁰ 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.

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegeben Ort
abzgl.	abzüglich
AG	Aktiengesellschaft
Anm.	Anmerkung
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BB	Betriebs-Berater (Zeitschrift)
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.
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.
d. h.	das heisst
DRV	Deutscher Raiffeisenverband e.V.
DStR	Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)
EG	Europäische Gemeinschaft
e. G. , eG	eingetragene Genossenschaft
ELG	Einkaufs- und Liefergenossenschaften des Handwerks
ESF	Europäischer Sozialfonds
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
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
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Heft
HBS	Hans Böckler Stiftung
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer e.V.

IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKS	Internes Kontrollsystem
i. V. m.	in Verbindung mit
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LPG	Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft
MBO	Management Buy Out
Mrd.	Milliarden
Nr., Nr.	Nummer
o. ä.	oder ähnliche(s)
OBS	Otto Brenner Stiftung
o. J.	ohne Jahresangabe
OLG	Oberlandesgericht
o. O.	ohne Ortsangabe
PGH	Produktionsgenossenschaft des Handwerks
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)
u. a.	und andere; unter anderem
u. v. m.	und viele(s) mehr
VEB	Volkseigener Betrieb
Vgl., vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
ZdK	Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V.
ZGV	Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V.
zzgl.	zuzüglich

Ausgewählte Angaben zur verwendeten Literatur

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)

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

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

Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.): Chronik der deutschen Konsumgenossenschaften unter http://www.zdk-hamburg.de/download/Chronik_ZdK.pdf, Hamburg (2003)

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, Hamburg (2009)

Bösche, Burchard in: ZdK (Hrsg.): Kurze Geschichte der Konsumgenossenschaften unter http://www.zdk-hamburg.de/documents/Kurze_Geschichte.pdf, Hamburg (o. J.)

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

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

Bungenstock, Jan. M. / Podtschaske, Beatrice in DGRV (Hrsg.): 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), Berlin (2009)

BVR: Am Anfang war der Hunger, unter http://www.bvr.de/public.nsf/bvr_03_05_print_01?OpenPage, o. O. (o. J.)

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

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

DGRV (Hrsg.): Genossenschaften: Insolvenz sicherste Rechtsform Deutschlands, in *PerspektivePraxis.de* 1/2006, unter: [http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/0601Artikel/\\$FILE/Genossenschaften_Insolvenz_sicherste_Rechtsform.pdf](http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/0601Artikel/$FILE/Genossenschaften_Insolvenz_sicherste_Rechtsform.pdf), Berlin (2006)

DGRV. (Hrsg.): Geschäftsbericht 2009 unter [http://www.dgrv.de/webde.nsf/web/geschaeftsbericht/\\$file/DGRV_Gesch%C3%A4ftsbericht_2009.pdf](http://www.dgrv.de/webde.nsf/web/geschaeftsbericht/$file/DGRV_Gesch%C3%A4ftsbericht_2009.pdf), Berlin (2010)

DGRV (Hrsg.): Globalisierung als Chance unter [http://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/2e65c54b0c6567d6c12577cb0046b705/\\$FILE/DGRV_Broschuere.pdf](http://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/2e65c54b0c6567d6c12577cb0046b705/$FILE/DGRV_Broschuere.pdf), Berlin (o. J.).

DGRV (Hrsg): Rechtsformvergleich unter http://www.neuegenossenschaften.de/download/Rechtsformvergleich_1.pdf und http://www.neuegenossenschaften.de/download/Rechtsformvergleich_2.pdf, Berlin (2009)

DGRV (Hrsg): Wirtschaftlicher Aufschwung durch Genossenschaften, in *PerspektivePraxis.de* 3/2009, unter [http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/000903Artikel/\\$FILE/Aufschwung_durch_Genossenschaften.pdf](http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/000903Artikel/$FILE/Aufschwung_durch_Genossenschaften.pdf), Berlin (2009)

DRV (Hrsg.): Bericht 2009, Ausblick 2010 unter http://www.raiffeisen.de/veroeffentlichungen/pdf/Bericht09-10/DRV-Bericht_2009_mit-Inhaltsverzeichnis-Internet.pdf Bonn (2010)

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

DRV (Pressemeldung): Statistische Daten – Wirtschaftliche Bedeutung – Entwicklung 1950 – 2009 unter http://www.raiffeisen.de/presse/statistische_daten/pdf/Wirtschaftliche%20Bedeutung.pdf, Bonn (o. J.)

DRV (Hrsg.): 20 Jahre Agrargenossenschaften eine Erfolgsgeschichte, unter <http://www.raiffeisen.de/veroeffentlichungen/pdf-Fachpublikationen/20-Jahre-Agrargenossenschaften-komplett-1.pdf>, Bonn (2010)

Dülfer, Eberhard: 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, Berlin (2003)

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

Elsen, Susanne: Lässt sich Gemeinwesenökonomie durch Genossenschaften aktivieren? in: *BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften*, Neu-Ulm (2003)

Esser, Ingeborg / Hillebrand, Klaus-Peter / Walter, Karl-Friedrich: Unabhängigkeit der genossenschaftlichen Prüfungsverbände – Auswirkungen des Bilanzrechtsreformgesetzes und der Genossenschaftsnovelle, in: *Die Wirtschaftsprüfung* 1/2007, H. 1, S. 32 – 39 (2007)

Fiedler, Mathias: Boom bei Energiegenossenschaften, in: *BzFdG (Hrsg.): Genossenschaftliche Informationen* 01-2009, unter <http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/geno-info-2009-01.pdf>, Berlin (2009)

Fiedler, Mathias: Die europäische Genossenschaft, in: *ZdK (Hrsg.)* unter 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: SPD-Anhörung: Erleichterungen für Genossenschaftsgründungen, in: (s.) BzFdG (Hrsg.): Genossenschaftliche Informationen 02-2009 unter <http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/geno-info-2009-02.pdf>, Berlin (2009)

GdW (Hrsg.): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2010/2011, Hamburg (2010)

GdW: Jahresstatistik 2009 kompakt vom September 2010 unter <http://www.gdw.de/uploads/files/Koepp/GdW%20Jahresstatistik%202009%20kompakt.pdf>, Berlin (2010)

Göler von Ravensburg, Nicole: Genossenschaften in der Erbringung Sozialer Dienste in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003)

Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther: Unsere Genossenschaft, Wiesbaden (2009)

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), Berlin (2007)

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)

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

Kessler, Jürgen: Das neue Genossenschaftsrecht im Wettbewerb der Unternehmensformen – erleichterter Zugang auch für KMU? In: BB, 61. Jg., H. 32, S. 1693-1698 (2006)

KfW Bankengruppe (Hrsg.): Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung, Nr. 5, Juli 2010, unter http://www.kfw.de/kfw/de/III/Download_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente/Standpunkt/Standpunkt_Nr_5_Juli_2010.pdf, Frankfurt/M. (2010)

Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard: Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung, KNI Bericht 01/07, Köln (2007)

Klemisch, Herbert / Sack, Kerstin / Ehram, Christoph: Betriebsübernahme durch Belegschaften – eine aktuelle Bestandsaufnahme – Studie im Auftrag der HBS, Köln (2010)

Köstler, Ursula: Motive des Konzepts von Seniorengenossenschaften, in: Gesundheits- und Sozialpolitik, H. 9-10/2006, St. 43-51

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)

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 (2009)

Nottenbohm, Hans-Gerd: Die Entwicklung einer genossenschaftlichen Geschäftsidee in: innova eG (Hrsg.): Genossenschaften gründen – Genossenschaften nutzen, S. 24-25, Leipzig (2007)

Ohlig, Maria: Gemeinwesenökonomie als Standbein der Quartiersentwicklung, in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003)

Pahl, Walter: Migrantinnen 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

Rickens, Christian: Genossen, gründet Genossenschaften, in: Berliner Republik 11/2009, H. 4, S. 20 – 25 (2009)

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)

Stappel, Michael: Die deutschen Genossenschaften 2010, Wiesbaden (2010)

Stappel, Michael: Neue Märkte – neue Genossenschaften, in: Die deutschen Genossenschaften 2010, St. 20-23, Wiesbaden (2010)

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: Zur Kreditversorgung der Industrieunternehmen im Frühjahr 2010, in IG Metall, Wirtschaftspolitische Informationen 02/10, unter http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/internet/02_2010_Finanzierungssituation_0158973.pdf, Frankfurt/M. (2010)

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.): Die Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften unter http://www.zdk-hamburg.de/documents/Geschichte_deutsche_KG.pdf, Hamburg (o. J.)

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, Hamburg (2007)

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, Hamburg (2009)

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, Hamburg (2010)

ZdK (Hrsg.): ‚Genossenschaft‘ Informationen vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V., Nr. 4/2010 unter http://www.zdk-hamburg.de/documents/Sonder_Nr_4_Beendigung_Kooperation_PV.pdf, Hamburg (2010)

ZdK (Hrsg.): ‚Genossenschaft‘ Informationen vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V., Nr. 1/2010 unter http://www.zdk-hamburg.de/documents/1003_Genossenschaft_1_2010.pdf, Hamburg (2010)

Adressen

Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP)

Verband, der sich ausschliesslich für partnerschaftliche Unternehmensführung mit Mitarbeiterbeteiligung einsetzt. Unterstützung bei Einführung und Weiterentwicklung von Beteiligungsmodellen, daneben u. a. Öffentlichkeitsarbeit und Beratung von Verbänden und Politik.

Wilhelmshöher Allee 283a

34131 Kassel

www.agpev.de

info@agpev.de

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR)

Spitzenverband der genossenschaftlichen Kreditwirtschaft in Deutschland. Mitglieder sind alle Genossenschaftsbanken (Volksbanken Raiffeisenbanken, Sparda-Banken, PSD-Banken, Kirchenbanken und Sonderinstitute), genossenschaftliche Zentralbanken, die Unternehmen des Finanzverbundes und die Prüfungsverbände der Gruppe.

Hauptgeschäftsstelle: Schellingstraße 4, 10785 Berlin

www.bvr.de

Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (GdW)

Der GdW vertritt als größter deutscher Branchendachverband bundesweit und auf europäischer Ebene rund 3.000 kommunale, genossenschaftliche, kirchliche, privatwirtschaftliche, landes- und bundeseigene Wohnungsunternehmen.

Mecklenburgische Strasse 57, 14197 Berlin

www.gdw.de

mail@gdw.de

Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V. (BzFdG)

Gemeinnütziger Zusammenschluss von Menschen und Organisationen aus allen Bereichen des Genossenschaftswesens, der Politik und Wissenschaft. Gegründet 1986. Regelmäßige genossenschaftliche Informationen.

Mariannenstrasse 48, 10997 Berlin

www.genossenschaftsgedanke.de

info@genossenschaftsgedanke.de

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (DGRV)

Gegründet 1972. Spitzenverband und Prüfungsverband, dem, neben weiteren, die vier spartenbezogenen Bundesverbände BVR, DRV, ZGV und ZdK angehören. Satzungsmäßige Aufgabe des DGRV ist die Förderung und Entwicklung des

Genossenschaftswesens und des genossenschaftlichen Prüfungswesens. Dazu in der Entwicklungszusammenarbeit aktiv.

Pariser Platz 3, 10117 Berlin

www.dgrv.de

info@dgrv.de

www.neuegenossenschaften.de

Deutscher Raiffeisenverband e.V. (DRV)

Dachverband der genossenschaftlich organisierten Unternehmen der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft.

Adenauerallee 127, 53113 Bonn

www.raiffeisen.de

info@drv.raiffeisen.de

innova eG

Entwicklungsagentur für neue Genossenschaften. Gegründet 2001. Unterstützung bei Gründung neuer Genossenschaften durch die Weiterbildung von Gründern und Gründerinnen, Beratung von Initiativen und Erforschung und Entwicklung neuer Methoden und Ansätze insbesondere für genossenschaftliche Initiativen, welche nicht in das Mitgliederspektrum der traditionellen Genossenschaftsverbände passen.

Geschäftsstelle: Kurt-Eisner-Strasse 41, 04275 Leipzig

www.innova-eg.de

info@innova-eg.de

Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V. (ZdK)

Nicht nur der Vertreter der Konsumgenossenschaften sondern auch Unterstützer von Gründungsinitiativen neuer Genossenschaften. Viele Informationen für ‚Einsteiger‘.

Baumeisterstrasse 2, 20099 Hamburg

www.zdk.coop

www.genossenschaftsgruendung.de/

info@zdk-hamburg.de

Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V. (ZGV)

Vertritt als Spitzenverband der Deutschen Wirtschaft die Interessen von mehr als 320 Verbundgruppen unterschiedlicher Rechtsform. Etwa die Hälfte firmieren als eingetragene Genossenschaften

Am Weidendamm 1A, 10117 Berlin

www.zgv-online.de

info@zgv-online.de

Anhang

Gesamtübersicht ¹ Genossenschaften		Genossenschafts-banken Konsum-genossenschaften	Ländliche Genossenschaften Wohnungs-genossenschaften	Gewerbliche Summen
Anzahl Unternehmen				
2008	1.215	2.846	1.459	36
2009	7.492	2.543	1.820	36
	1.174			
	7.505			
Differenz absolut				
	-41	-303	361	0
	13			
Differenz in Prozent				
	-3,4%	-10,6%	24,7%	0,0%
	0,2%			
Gesamtanteil 2008				
	16,2%	38,0%	19,5%	0,5%
	100,0%			
Gesamtanteil 2009				
	15,6%	33,9%	24,3%	0,5%
	100,0%			
Mitglieder (in Tausend)				
2008	16.223	696	277	399
2009	20.426	625	305	394
	16.389			
	20.517			
Differenz absolut				
	166	-71	28	-5
	91			
Differenz in Prozent				
	1,0%	-10,2%	10,1%	-1,3%
	0,4%			
durchschnittl. Mitgliederzahl 2008				
	13,4	0,2	0,2	11,1
	2,7			
durchschnittl. Mitgliederzahl 2009				
	14,0	0,2	0,2	10,9
	2,7			
Anzahl Mitarbeiter				
2008	185.798	90.920	516.234	14.363
	833.773			
2009	185.871	84.652	523.282	14.370
	831.977			
Differenz absolut				
	73	-6.268	7.048	7
	-1.796			
Differenz in Prozent				
	0,0%	-6,9%	1,4%	0,0%
	-0,2%			

Endnoten

¹ Vgl. Vogt, Walter [Sozialromantik, 2010]: Genossenschaften – Sozialromantik oder reale Alternative zum Finanzkapitalismus, in: spw 5/2010, St. 47-53 (48), Dortmund (2010).

² Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2010]: Die deutschen Genossenschaften 2010, Wiesbaden (2010), St. 6-7.

³ Vgl. DGRV (Hrsg.) [PerspektivePraxis 3/2009, 2009]: Wirtschaftlicher Aufschwung durch Genossenschaften, in PerspektivePraxis.de 3/2009, unter [http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.de/nsf/PP/000903Artikel/\\$FILE/Aufschwung_durch_Genossenschaften.pdf](http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.de/nsf/PP/000903Artikel/$FILE/Aufschwung_durch_Genossenschaften.pdf) (aufgerufen am 12.01.2011), Berlin (2009).

⁴ s. Kap. 1.3.

⁵ Ein guter Vergleich der wesentlichen Rechtsformen in synoptischer Form gibt der DGRV (Hrsg.) unter http://www.neuegenossenschaften.de/download/Rechtsformvergleich_1.pdf und http://www.neuegenossenschaften.de/download/Rechtsformvergleich_2.pdf (aufgerufen am 12.01.2011), Berlin (2009).

⁶ Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: Unsere Genossenschaft, Wiesbaden (2009), St. 18.

⁷ 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 (aufgerufen am 06.01.2011), Hamburg (2003).

⁸ Vgl. Hirte, Heribert [Genossenschaftsrecht 1, 2007]: Das neue Genossenschaftsrecht (Teil 1) in: DStR 48/2007 St. 2166-2174 (2166).

⁹ s. Kap. 2.2.3 und 2.3.3.

¹⁰ 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.

¹¹ 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).

¹² s. Kap. 1.2.2.

¹³ Vgl. Hirte, Heribert [Genossenschaftsrecht 1, 2007]: a.a.O. (8), St. 2167.

¹⁴ Vgl. Kessler, Jürgen [Genossenschaftsrecht, 2006]: a.a.O. (11), St. 1694.

¹⁵ 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 (aufgerufen am 06.01.2011), Hamburg (2010).

¹⁶ Vgl. Kessler, Jürgen [Genossenschaftsrecht, 2006]: a.a.O. (11) St. 1693.

¹⁷ Vgl. dazu ausführlich Hirte, Heribert [Genossenschaftsrecht 2, 2007]: Das neue Genossenschaftsrecht (Teil 2) in: DStR 49/2007 St. 2215-2219.

¹⁸ Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a.a.O. (6), St. 139 ff.

¹⁹ Nur rein aus Gründen der Lesbarkeit sei in diesem Reader auf das ‚eG‘ verzichtet, gemeint sind, sofern nicht ausdrücklich angegeben, immer eingetragene Genossenschaften.

²⁰ s. Kap. 2.3.

²¹ 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).

²² Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a.a.O. (6), St. 152.

²³ 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 in [Informationen 02-2009, 2009]: Genossenschaftliche Informationen 02-2009, unter <http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/geno-info-2009-02.pdf> (jeweils aufgerufen am 06.01.2011), Berlin (2009).

-
- ²⁴ 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 06.01.2011), Berlin (2008).
- ²⁵ Vgl. Flieger, Burghard [Erleichterungen, 2009]: SPD-Anhörung: Erleichterungen für Genossenschaftsgründungen, in: BzFdG (Hrsg.): Genossenschaftliche Informationen 02-2009, unter http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/080609_KleineGenossensch.pdf (aufgerufen am 06.01.2011), Berlin (2009), s. auch (23).
- ²⁶ Dies sah auch die alte Bundesregierung der großen Koalition so, vgl. Pressemitteilung BMJ, a.a.O. (23): Zypries bekräftigte aber, dass es nicht darum gehe, die genossenschaftliche Pflichtprüfung gänzlich abzuschaffen: „Mein Ziel ist es, zu einer Vereinbarung mit den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden zu kommen, damit auch kleine Genossenschaften ohne eine Pflichtmitgliedschaft von den Vorteilen der intensiven Beratung und Betreuung durch einen fachkundigen genossenschaftlichen Prüfungsverband profitieren können. Schließlich wird auch eine kleine Genossenschaft irgendwann groß und damit Pflichtmitglied in einem Verband.“
- ²⁷ Vgl. Esser, Ingeborg / Hillebrand, Klaus-Peter / Walter, Karl-Friedrich [Prüfungsverbände, 2007]: a.a.O. (21), St. 37.
- ²⁸ Vgl. DGRV (Hrsg.) [PerspektivePraxiSt.de 1/2006, 2006]: Genossenschaften: Insolvenzsicherste Rechtsform Deutschlands, in: PerspektivePraxiSt.de 1/2006, unter [http://www.perspektivepraxiSt.de/perspektivepraxiSt.nsf/PP/0601Artikel/\\$FILE/Genossenschaften_Insolvenzsicherste_Rechtsform.pdf](http://www.perspektivepraxiSt.de/perspektivepraxiSt.nsf/PP/0601Artikel/$FILE/Genossenschaften_Insolvenzsicherste_Rechtsform.pdf) (aufgerufen am 12.01.2011), Berlin (2006).
- ²⁹ Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a.a.O. (6), St. 19.
- ³⁰ Vgl. zu den Gründervätern auch Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a.a.O. (6), St. 14 ff.
- ³¹ Vgl. Mersmann, Arno / Novy, Klaus [Gemeinwirtschaft, 1991]: Gewerkschaften, Genossenschaften, Gemeinwirtschaft: Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance?, Frankfurt/M. (1991), St. 26.
- ³² Vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a.a.O. (7).
- ³³ Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a.a.O. (6), St. 19.
- ³⁴ Vgl. Mersmann, Arno / Novy, Klaus [Gemeinwirtschaft, 1991], a.a.O. (31), St. 31.
- ³⁵ s. Kap. 1.1.
- ³⁶ Wobei allerdings in der Satzung auch das Nicht-Mitgliedergeschäft erlaubt werden kann (§ 8 I Nr. 5 GenG) und die Novelle des Genossenschaftsgesetzes (s. Kap. 1.2.1) die begrenzte Aufnahme von investierenden Mitgliedern erlaubt (§ 8 II GenG).
- ³⁷ s. Kap. 4.3.
- ³⁸ Zu den Sozialgenossenschaften s. Kap. 4.2.
- ³⁹ 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 (aufgerufen am 06.01.2011), Hamburg (2009)
- ⁴⁰ s. Kap. 1.2.1.
- ⁴¹ Zur weiteren Abgrenzung vgl. Kessler, Jürgen [Genossenschaftsrecht, 2006]: a.a.O. (11) St. 1696
- ⁴² ‚Mitglied ist nicht gleich Mitglied‘, vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a.a.O. (6), St. 50 ff.
- ⁴³ S. Kap. 3.1.1.
- ⁴⁴ Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a.a.O. (6), St. 171.
- ⁴⁵ Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a.a.O. (6), St. 75 ff.
- ⁴⁶ Vgl. Münkner, Hans-H. [rechtlicher Rahmen, 2003]: a.a.O. (10) St. 272 ff.
- ⁴⁷ Vgl. Kap. 2.3.3.
- ⁴⁸ Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a.a.O. (6), St. 39.
- ⁴⁹ Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung, KNI Bericht 01/07, St. 4, Köln (2007).
- ⁵⁰ Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a.a.O. (6), St. 177.

-
- ⁵¹ 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.
- ⁵² Vgl. Smentek, Sabine / Zauner, Margit [Rettungsanker, 2003]: Produktivgenossenschaften als Rettungsanker der Arbeitsmarktpolitik, in: Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 03.04.2003, St. 75-78 (76), Berlin (2003).
- ⁵³ Vgl. Kessler, Jürgen [Genossenschaftsrecht, 2006]: a.a.O. (11) St. 1695.
- ⁵⁴ Zu den allgemeinen Voraussetzungen zur Unternehmensmitbestimmung vgl. Hirte, Heribert [Genossenschaftsrecht 1, 2007]: a.a.O. (8), St. 2169.
- ⁵⁵ Zur Beschlussfassung und Stimmrecht s. auch Demokratieprinzip, Kap. 2.2.3.
- ⁵⁶ Schon in der Weimarer Republik stellte sich die Problematik: z. B. zählte die Berliner Konsumgenossenschaft 1930 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. (31), St. 50.
- ⁵⁷ Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2010]: a.a.O. (2) St. 12, St. 19.
- ⁵⁸ Vgl. DGRV (Hrsg.) [Geschäftsbericht, 2009]: Geschäftsbericht 2009, unter [http://www.dgrv.de/webde.nsf/web/geschaeftsbericht/\\$file/DGRV_Gesch%C3%A4ftsbericht_2009.pdf](http://www.dgrv.de/webde.nsf/web/geschaeftsbericht/$file/DGRV_Gesch%C3%A4ftsbericht_2009.pdf) (aufgerufen am 12.01.2011), Berlin (2010), St. 12.
- ⁵⁹ Vgl. BVR [Anfang, o. J.]: Am Anfang war der Hunger, unter www.bvr.de/public.nsf/bvr_03_05_print_01?OpenPage (aufgerufen am 15.11.2010), o. O. (o. J.)
- ⁶⁰ 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. Financial Times Deutschland vom 09.12.2008, Beilage A6.
- ⁶¹ Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2010]: a.a.O. (2), St. 11.
- ⁶² Vgl. Walter Vogt in IG Metall, Wirtschaftspolitische Informationen 02/2010 [Kreditversorgung, 2010]: Zur Kreditversorgung der Industrieunternehmen im Frühjahr 2010, Frankfurt/M. (2010) unter http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/internet/02_2010_Finanzierungssituation_0158973.pdf (aufgerufen am 15.11.2010), Frankfurt/M. (2010).
- ⁶³ Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2010]: a.a.O. (2), St. 12.
- ⁶⁴ Die Zahlen weichen geringfügig zu denen der Gesamtstatistik, vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2010] a.a.O. (2), ab (Frage der Zuordnung der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft).
- ⁶⁵ Vgl. DRV [Statistik, 2009]: Statistische Daten – Wirtschaftliche Bedeutung unter http://www.raiffeisen.de/presse/statistische_daten/pdf/Wirtschaftliche%20Bedeutung.pdf (aufgerufen am 06.11.2010), St. 2, Bonn (o. J.).
- ⁶⁶ Vgl. Deutscher Raiffeisenverband e.V. (Hrsg.) [DRV, 2009]: Bericht 2009, Ausblick 2010 unter http://www.raiffeisen.de/veroeffentlichungen/pdf/Bericht09-10/DRV-Bericht_2009_mit-Inhaltsverzeichnis-Internet.pdf (aufgerufen am 06.01.2011), Bonn (2010).
- ⁶⁷ Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2010]: a.a.O. (2), St. 46-47.
- ⁶⁸ Vgl. dazu die Veröffentlichung des DRV, auch mit vielen Beispielen: DRV (Hrsg.) [Agrargenossenschaften, 2010]: 20 Jahre Agrargenossenschaften eine Erfolgsgeschichte, unter <http://www.raiffeisen.de/veroeffentlichungen/pdf-Fachpublikationen/20-Jahre-Agrargenossenschaften-komplett-1.pdf> (aufgerufen am 06.01.2011), Bonn (2010).
- ⁶⁹ Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2010]: a.a.O. (2), St. 40 ff.
- ⁷⁰ s. Kap. 4.1.1.
- ⁷¹ Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2010]: a.a.O. (2), St. 16.
- ⁷² Vgl. Bösche, Burchard in ZdK (Hrsg.) [Kurze Konsumgenossenschaften, o. J.]: Kurze Geschichte der Konsumgenossenschaften unter http://www.zdk-hamburg.de/documents/Kurze_Geschichte.pdf (aufgerufen am 06.01.2011), St. 6, Hamburg (o. J.)
- ⁷³ s. Kap. 2.1.
- ⁷⁴ Vgl. ausführlich Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a.a.O. (7).
- ⁷⁵ Vgl. Bösche, Burchard in ZdK (Hrsg.) [Kurze Konsumgenossenschaften, o. J.]: a.a.O. (72), St. 8.
- ⁷⁶ Zu den Schwierigkeiten und der Entwicklung in den einzelnen Besatzungszonen vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a.a.O. (7).
- ⁷⁷ 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. (72).

⁷⁸ Vgl. ZdK [Konsumgenossenschaften, o. J.]: Die Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften, unter http://www.zdk-hamburg.de/documents/Geschichte_deutsche_KG.pdf (aufgerufen am 06.01.2011), Hamburg (o. J.).

⁷⁹ Vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a.a.O. (7).

⁸⁰ s. Kap. 5.3.

⁸¹ Vgl. ZdK (Hrsg.) [Konsumgenossenschaften, o. J.]: a.a.O. (78).

⁸² Vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a.a.O. (7).

⁸³ Vgl. ZdK (Hrsg.) [Konsumgenossenschaften, o. J.]: a.a.O. (78).

⁸⁴ Hier positiv und von bemerkenswerter Bedeutung zu nennen ist die sicherlich die coop Schleswig Holstein, die größte Konsumgenossenschaft in Deutschland mit knapp 47.000 Mitgliedern, vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2010]: a.a.O. (2), St. 18, St. 40.

⁸⁵ Vgl. ZdK (Hrsg.) [Genossenschaft 1/2010, 2010]: Genossenschaft' Informationen vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V., Nr. 1/2010, St. 6, unter http://www.zdk-hamburg.de/documents/1003_Genossenschaft_Sonder_Nr._1-2010_wi_Verein.pdf (aufgerufen am 06.01.2011), Hamburg (2010).

⁸⁶ Vgl. Mersmann, Arno / Novy, Klaus [Gemeinwirtschaft, 1991]: a.a.O. (31), St. 53.

⁸⁷ Einen historischen Abriss zeigt der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen auf seiner Homepage unter

http://www.gdw.de/index.php?mod=article_details&id_art=1121&id_mnu=1, Berlin (o. J.).

⁸⁸ Vgl. umfassend Mersmann, Arno / Novy, Klaus [Gemeinwirtschaft, 1991]: a.a.O. (31), St. 56-72.

⁸⁹ Vgl. Bierbaum, Heinz / Riege, Marlo: [Selbsthilfe, 1989]: Selbsthilfe, Genossenschaften, Vergesellschaftung, Hamburg (1989), St. 65-67.

⁹⁰ Weiteres s. Kap. 5.3.

⁹¹ Vgl. GdW (Hrsg.) [Daten und Trends, 2010]: Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2010/2011, Hamburg (2010), St. 25.

⁹² Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2010]: a.a.O. (2), St. 18, St. 40.

⁹³ Vgl. GdW Jahresstatistik 2009 kompakt vom September 2010, unter <http://www.gdw.de/uploads/files/Koepp/GdW%20Jahresstatistik%202009%20kompakt.pdf> (aufgerufen am 12.01.2011), Berlin (2010).

⁹⁴ Vgl. GdW (Hrsg.) [Daten und Trends, 2010]: a.a.O. (91), St. 128 ff.

⁹⁵ Vgl. ZdK (Hrsg.) [Konsumgenossenschaften, o. J.]: a.a.O. (78).

⁹⁶ 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.

⁹⁷ Vgl. Atmaca, Delal [Produktivgenossenschaft, 2002]: a.a.O. (96), St. 55 ff.

⁹⁸ Vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a.a.O. (7).

⁹⁹ 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).

¹⁰⁰ s. Kap. 1.2.2.

¹⁰¹ Vgl. Fiedler, Mathias in ZdK [SCE, o. J.]: Die europäische Genossenschaft, unter http://www.zdk-hamburg.de/download/Europaeische_Genossenschaft.pdf (aufgerufen am 06.01.2011) Hamburg (o. J.).

¹⁰² 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.

¹⁰³ Vgl. Münkner, Hans-H. [rechtlicher Rahmen, 2003]: a.a.O. (10), St. 276.

¹⁰⁴ Vgl. Dülfer, Eberhard [Genossenschaftswesen, 2003]: a.a.O. (99), St. 32.

¹⁰⁵ Vgl. Münkner, Hans-H. [rechtlicher Rahmen, 2003]: a.a.O. (10), St. 276-277.

¹⁰⁶ Vgl. Eich, Dieter / Hexel, Dietmar / Thannisch, Rainald [Mondragon, 2010]: Ein Vorbild für Deutschland? in: Mitbestimmung H. 12/2010, (2010), St. 48-51.

¹⁰⁷ Vgl. Stappel, Michael [Neue Märkte, 2010]: Neue Märkte – neue Genossenschaften, in: Die deutschen Genossenschaften 2010, Wiesbaden, (2010), St. 20-21.

¹⁰⁸ Eine Ideensammlung erfolgreicher genossenschaftlicher Tätigkeit in ihrer Vielfalt gibt der DRV (Hrsg.) [Erfolgreiche Genossenschaften, 2008]: Erfolgreiche Genossenschaften Ideen und Strategien, Bonn (2008).

-
- ¹⁰⁹ Vgl. Stappel, Michael [Neue Märkte, 2010]: a.a.O. (107), S. 23.
- ¹¹⁰ s. Kap. 3.
- ¹¹¹ Vgl. ZdK (Hrsg.) [Genossenschaft 1/2010, 2010]: a.a.O. (85).
- ¹¹² Das bestätigt auch der DGRV durch seinen Vorstandsvorsitzenden, Eckhard Ott, in Stappel, Michael [Genossenschaften, 2010]: a.a.O. (2), St. 24-26 (25).
- ¹¹³ Konkrete Beispiele für Neugründungen, Hilfestellungen und Informationen gibt der DGRV unter www.neuegenossenschaften.de (hier kann auch ein Newsletter abonniert und eine interaktive CD mit Tipps und Arbeitsvorlagen bestellt werden).
- ¹¹⁴ Vgl. dazu beispielhaft das Bioenergiedorf Jühnde in Südniedersachsen unter DRV (Hrsg.) [Erfolgreiche Genossenschaften, 2008]: a.a.O. (108) St. 58-59.
- ¹¹⁵ 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 06.01.2011), Berlin (2009).
- ¹¹⁶ 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 06.01.2011), Berlin (2009).
- ¹¹⁷ Vgl. DGRV (Hrsg.) [Geschäftsbericht, 2009]: a.a.O. (58), St. 16.
- ¹¹⁸ Vgl. Göler von Ravensburg, Nicole [Soziale Dienste, 2003]: Genossenschaften in der Erbringung Sozialer Dienste, in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003).
- ¹¹⁹ Vgl. diverse Beispiele bürgerlichen Engagements in Financial Times Deutschland vom 18.05.2009 ‚Bürger an die Macht‘, Beilage A4.
- ¹²⁰ Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a.a.O. (49), St. 30-31.
- ¹²¹ 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.
- ¹²² Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a.a.O. (49), St. 34. Sie schätzen gegenwärtig (2007) rund 100 Sozialgenossenschaften mit leicht wachsender Tendenz.
- ¹²³ Zu weiteren Schwierigkeiten ehrenamtlicher Arbeit s. Kap. 4.6.
- ¹²⁴ Vgl. dazu Köstler, Ursula [Senioren-genossenschaften, 2006]: Motive des Konzepts von Senioren-genossenschaften, in: Gesundheits- und Sozialpolitik, H. 9-10/2006, St. 43-51.
- ¹²⁵ Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: neue Kooperativen zur Lösung gemeindenaher Aufgaben, in: Tilo Glöck (Hrsg.): Solidarische Ökonomie und Empowerment, St. 139 ff. Neu-Ulm (1998).
- ¹²⁶ Vgl. dazu als Positivbeispiel Pahl, Walter [Vermietungsgenossenschaft, 2003]: Migrantinnen 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.
- ¹²⁷ 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).
- ¹²⁸ Vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a.a.O. (127) St. 5 ff.
- ¹²⁹ Das zeigten die Erfahrungen der Stadtteilgenossenschaft Wedding eG, vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a.a.O. (127) St. 19 ff.
- ¹³⁰ Vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a.a.O. (127) St. 75.
- ¹³¹ Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a.a.O. (125), St. 142.
- ¹³² Hierzu beispielhaft die Arbeitslosen-Selbsthilfe-Genossenschaft Rems-Murr eG, die seitens des Arbeitsamts zur Auflösung gezwungen wurde, und womit ausnahmslos Langzeitarbeitslose getroffen wurden, und welche seit Jahren unter dem Existenzminimum leben, vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a.a.O. (125), St. 141 ff.
- ¹³³ Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a.a.O. (125), St. 153 ff.
- ¹³⁴ Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a.a.O. (125), St. 143 ff.
- ¹³⁵ 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 06.01.2011), Berlin (2007).

¹³⁶ Vgl. dazu Datev unter <http://www.datev.de/portal/ShowPage.do?pid=dpi&nid=83795> (aufgerufen am 02.02.2011), Zahlen 2009: 39.625 Mitglieder, 5.738 Beschäftigte, Umsatzerlöse 672,4 Millionen €.

¹³⁷ 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.

¹³⁸ Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a.a.O. (49), St. 14 ff.

¹³⁹ Vgl. dazu für den Konsumbereich Bösche, Burchard in ZdK (Hrsg.) [Kurze Konsumgenossenschaften, o. J.]: a.a.O. (72), St. 3.

¹⁴⁰ Vgl. Atmaca, Delal [Produktivgenossenschaft, 2002]: a.a.O. (96), St. 16-17.

¹⁴¹ 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).

¹⁴² s. Kap. 3.2.

¹⁴³ Vgl. Dülfer, Eberhard [Genossenschaftswesen, 2003]: a.a.O. (99), St. 29-30.

¹⁴⁴ Vgl. Atmaca, Delal [Produktivgenossenschaft, 2002]: a.a.O. (96), St. 110 ff.

¹⁴⁵ Vgl. [Genossenschaftsgründungen, 2003]: Genossenschaftsgründungen – ein Weg zu mehr Beschäftigung, Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Dokumentation des Werkstattgesprächs vom 03.04.2003, Berlin (2003).

¹⁴⁶ Vgl. Focus Online unter www.focust.de/finanzen/news/pleitebilanz-insolvenzen-verursachen-schaeden-von-43-milliarden_aid_584078.html (aufgerufen am 23.12.2010).

¹⁴⁷ Dem Verfasser sind aus seiner beruflichen Funktion als Gewerkschaftssekretär in der Wirtschaftsabteilung der IG Metall keine auch nur annähernd aktuellen Beispiele bekannt, in denen die Rechtsform der Genossenschaft im Rahmen von Belegschaftsinitiativen ernsthaft angedacht, geschweige denn eine wesentliche Rolle gespielt hätte.

¹⁴⁸ Eine Zusammenstellung und Analyse betrieblicher Fallbeispiele geben Klemisch, Herbert / Sack, Kerstin / Ehrsam, Christoph [Betriebsübernahme, 2010]: Betriebsübernahme durch Belegschaften – eine aktuelle Bestandsaufnahme – Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung, Köln 2010.

¹⁴⁹ 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 02.02.2011).

¹⁵⁰ Eine solche Regelung gibt es beispielsweise in Italien über das Marcora-Gesetz: Es räumt der Belegschaft ein Vorkaufsrecht am insolventen Betrieb ein. Wenn die Belegschaft eines insolventen Betriebs beschließt, eine Genossenschaft zu gründen, um den Betrieb, oder Teile davon, fortzuführen, kann sie das Produktivvermögen vom Konkursverwalter pachten. Wenn es zur Versteigerung des Firmenvermögens kommen sollte, genießt sie ein Vorkaufsrecht und bekommt bei gleichem Gebot den Zuschlag.

¹⁵¹ Der ZdK stellt hier eine positive Ausnahme dar.

¹⁵² Zum Beispiel das von der Berliner Senatsverwaltung aufgelegte Förderprogramm für Genossenschaftsgründungen im Rahmen des arbeitsmarktpolitischen Rahmenprogramms, vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in 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, Anhang St. 113-123, Berlin (2003).

¹⁵³ Vgl. Italien, hier existiert seit 1985 mit dem Marcoragesetz ein Konzept für Belegschaftsinitiativen, das auch in Deutschland Vorbildcharakter haben kann, s. auch (150).

¹⁵⁴ Zur Beratung von Belegschaftsinitiativen gibt es nur in Nordrhein Westfalen nennenswerte arbeitsmarktpolitische Förderprogramme, welche aber sukzessive beschnitten wurden, vgl. Klemisch, Herbert / Sack, Kerstin / Ehrsam, Christoph [Betriebsübernahme, 2010]: a.a.O. (148), St. 54.

¹⁵⁵ 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.

¹⁵⁶ Vgl. Smentek, Sabine / Zauner, Margit [Rettungsanker, 2003]: a.a.O. (52), St. 78.

¹⁵⁷ Vgl. Bösche, Burchard in FES (Hrsg.) [Kleine Genossenschaft, 2007]: Warum brauchen wir eine ‚Kleine Genossenschaft?‘ in: WISO direkt, Dezember 2007, St. 2, Bonn (2007).

¹⁵⁸ Insbesondere unter Verweis auf das Urteil des OLG Dresden vom 09.08.2005 bei missbräuchlicher Verwendung des Zusatzes e.V. und Haftung der Vereinmitglieder 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 (aufgerufen am 12.01.2011), St. 3-4 Hamburg (2007).

¹⁵⁹ Vgl. dazu innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: Genossenschaften gründen – Genossenschaften nutzen, Leipzig (2007).

¹⁶⁰ 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. (159), St. 24-25, et. al. St. 43-45.

¹⁶¹ Positiv ist allerdings hervorzuheben, dass es mittlerweile Prüfungsverbände gibt, die für die Gründungsprüfung keine Kosten berechnen, vgl. dazu innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a.a.O. (159), St. 41.

¹⁶² 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. (159), St. 26 ff.

¹⁶³ Vgl. dazu innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a.a.O. (159), St. 41.

¹⁶⁴ 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. (159), St. 41, 58.

¹⁶⁵ Vgl. Bösche, Burchard in FES (Hrsg.) [Kleine Genossenschaft, 2007]: a.a.O. (157).

¹⁶⁶ 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. (159), St. 11-12.

¹⁶⁷ Vgl. dazu Nottenbohm, Hans-Gerd [Geschäftsidee, 2007]: Die Entwicklung einer genossenschaftlichen Geschäftsidee, in innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a.a.O. (159), St. 24.

¹⁶⁸ s. Kap. 4.8.2.

¹⁶⁹ Vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a.a.O. (127), St. 9 ff.

¹⁷⁰ Vgl. dazu innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a.a.O. (159), St. 12.

¹⁷¹ 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. (159), St. 13.

¹⁷² s. Kap. 4.6.

¹⁷³ Verweis auf die Erfahrungen der Hauswirtschaftlichen Dienstleistungsgenossenschaft eG („Hausgemacht“), vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a.a.O. (127), St. 36 ff.

¹⁷⁴ Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a.a.O. (125), St. 155 ff.

¹⁷⁵ Dazu hat das in 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 06.01.2011), Berlin (2009).

¹⁷⁶ Hier sei nochmals auf die Aussagen der ehemaligen Bundesjustizministerin Zypries hingewiesen, vgl. Pressemitteilung BMJ, a.a.O. (23): 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.“

¹⁷⁷ Vgl. Bösche, Burchard in FES (Hrsg.) [Kleine Genossenschaft, 2007]: a.a.O. (157).

¹⁷⁸ 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 (159), 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.

¹⁷⁹ Vgl. in diesem Zusammenhang innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a.a.O. (159), St. 38-39.

¹⁸⁰ Zum Beispiel die ‚Hausgemacht‘, deren Gründungsinitiative von der Münchner Volkshochschule ausging, vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a.a.O. (127), St. 36 ff.

¹⁸¹ s. Kap. 5.3.

¹⁸² Vgl. ZdK (Hrsg.) ‚Genossenschaft‘ Informationen vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V., Nr. 4/2010, St. 6, unter http://www.zdk-hamburg.de/documents/Sonder_Nr_4_Beendigung_Kooperation_PV.pdf, (aufgerufen am 06.01.2011), Hamburg (2010) St. 6.

¹⁸³ Vgl. Sobanski, Michael [Arbeitsplätze, 2003]: a.a.O. (127), St. 77.

¹⁸⁴ Vgl. Flieger, Burghard [Erleichterungen, 2009]: a.a.O. (25).

¹⁸⁵ Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a.a.O. (6), St. 3.

¹⁸⁶ 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 in 2008 eine UNESCO-Auszeichnung als vorbildliches und nachhaltiges Lernkonzept erhielt, vgl. DRV (Hrsg.) [Erfolgreiche Genossenschaften, 2008]: a.a.O. (108), St. 78-79.

¹⁸⁷ Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a.a.O. (125), St. 156.

¹⁸⁸ Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a.a.O. (49), St. 19.

¹⁸⁹ Vgl. Flieger, Burghard [Sozialgenossenschaften, 1998]: a.a.O. (125), St. 158.

¹⁹⁰ Vgl. KfW Bankengruppe (Hrsg.) [Standpunkt, 2010]: Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung, Nr. 5, Juli 2010, unter http://www.kfw.de/kfw/de/II/Download_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente_Standpunkt/Standpunkt_Nr_5_Juli_2010.pdf, (aufgerufen am 06.01.2011), Frankfurt/M. (2010), St. 20-21.

¹⁹¹ Vgl. IfM Bonn unter <http://ifm-bonn.org/index.php?id=554>, (aufgerufen am 20.12.2010), Bonn (o. J.).

¹⁹² In Anlehnung an Atmaca, Delal [Produktivgenossenschaft, 2002]: a.a.O. (96), St. 56 ff.

¹⁹³ Vgl. Menzel, Sonja [Partnerschaften, 2007]: Starke Partnerschaften durch Multistakeholder-Genossenschaften in: innova eG (Hrsg.) [EQUAL, 2007]: a.a.O. (159), St. 53-55 (53).

¹⁹⁴ Vgl. Stappel, Michael [Genossenschaften, 2010]: a.a.O. (2), St. 6.

¹⁹⁵ Vgl. Rickens, Christian [Genossen, 2009]: a.a.O. (51), St. 24.

¹⁹⁶ Vgl. Beilage zur Financial Times Deutschland, Beilage enable 09/2008, St. 7 – 11.

¹⁹⁷ Vgl. Vogt, Walter [Sozialromantik, 2010]: a.a.O (1), St. 51.

¹⁹⁸ Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther [Genossenschaft, 2009]: a.a.O. (6), St. 29.

¹⁹⁹ Vgl. Voß, Elisabeth [Arbeitsplätze, 2003]: a.a.O. (178), S. 103 ff.

²⁰⁰ Vgl. Menzel, Sonja [Partnerschaften, 2007]: a.a.O. (193).

²⁰¹ Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a.a.O. (49), St. 36.

²⁰² Vgl. dazu die Rolle der ‚Hamburger Richtung‘ in Bösche, Burchard [Kurze Konsumgenossenschaften, o. J.]: a.a.O. (72), St. 5.

²⁰³ Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a.a.O. (49), St. 39.

²⁰⁴ Die BfG war das Produkt eines Zusammenschlusses im Jahr 1958 von sechs Gemeinwirtschaftsbanken, die das Ziel hatten, die von den Nationalsozialisten verbotenen Spareinrichtungen der Konsumgenossenschaften zu ersetzen und damit eine günstige Kapitalbeschaffung ermöglichen sollten. Die Rechnung ging jedoch nicht auf, da der wachsende Bankbetrieb zunehmend Eigenkapital benötigte, das die unter chronischen Kapitalmangel leidenden Konsumgenossenschaften aber nicht aufbringen konnten, vgl. Bösche, Burchard / Korf, Jan-Frederik in ZdK (Hrsg.) [Chronik, 2003]: a.a.O. (7).

²⁰⁵ Vgl. ZdK (Hrsg.) [Kurze Konsumgenossenschaften, o. J.]: a.a.O. (72).

²⁰⁶ s. Kap. 3.1.1.5.

²⁰⁷ Vgl. Bierbaum, Heinz / Riege, Marlo: [Selbsthilfe, 1989]: a.a.O (89), St. 67 ff.

²⁰⁸ 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. (7).

²⁰⁹ Vgl. Bierbaum, Heinz / Riege, Marlo: [Selbsthilfe, 1989]: a.a.O (89), St. 22.

²¹⁰ Vgl. dazu insbesondere die Debatte der IG Metall zum Kurswechsel für ein gutes Leben unter <http://www.kurswechsel-deutschland.de/>

²¹¹ Vgl. Klemisch, Herbert / Flieger, Burghard [Potenziale, 2007]: a.a.O. (49), St. 40.

²¹² Vgl. dazu den Beitrag ‚Brüder, zur Sonne‘ in der Financial Times Deutschland vom 18.05.2009, Beilage A2.

²¹³ Vgl. dazu beispielsweise den Vorschlag des ZdK, Wirtschaftliche Vereine als kleine Genossenschaften zur Vermeidung von Pflichtmitgliedschaft im Prüfungsverband, der Pflicht zur Zahlung von Verbands- und Prüfungsbeiträgen etc. in: ‚Lösung‘ über einen wirtschaftlichen Verein in ZdK (Hrsg.) [Genossenschaft Sonder 1/2007, 2007]: a.a.O. (158), St. 8 ff.

²¹⁴ Vgl. Elsen, Susanne [Gemeinwesenökonomie, 2003]: Lässt sich Gemeinwesenökonomie durch Genossenschaften aktivieren? in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003), St. 65.

²¹⁵ 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).

²¹⁶ Vgl. Elsen, Susanne [Gemeinwesenökonomie, 2003]: a.a.O. (214).

²¹⁷ Vgl. Birkenbeul, Michael [Lebensplätze, 2003]: Aus Arbeitsplätzen Lebensplätze machen, in: BzFdG (Hrsg.) / Paritätische Bundesakademie (Hrsg.): Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm (2003), St. 128.

²¹⁸ Vgl. Elsen, Susanne [Gemeinwesenökonomie, 2003]: a.a.O. (214), St. 70.

²¹⁹ Vgl. Bungenstock, Jan. M. / Podtschaske, Beatrice in DGRV (Hrsg.) [Gesundheitswesen, 2009]: a.a.O. (116).

²²⁰ Beispiele und Darstellung seines weltweiten Engagements zeigt der DGRV in seiner Veröffentlichung: DGRV (Hrsg.) [Globalisierung, o. J.]: Globalisierung als Chance, unter [http://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/2e65c54b0c6567d6c12577cb0046b705/\\$FILE/DGRV_Broschuere.pdf](http://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/2e65c54b0c6567d6c12577cb0046b705/$FILE/DGRV_Broschuere.pdf) (aufgerufen am 06.01.2011), Berlin (o. J.), St. 10.