November 2012

WISO Diskurs

Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik

Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise

ARBEITSKREIS MITTELSTAND

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung

Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise

Herbert Klemisch
Walter Vogt

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 4

Abkürzungsverzeichnis 5

Vorbemerkung 6

Executive Summary 8

1. Einleitung 10

2. Genossenschaften, ihre Struktur und aktuelle Entwicklungstrends 12
   2.1 Wesen der Genossenschaft 12
   2.2 Organe der Genossenschaft 13
   2.3 Genossenschaftstypen: Die traditionelle Genossenschaftslandschaft 15
      2.3.1 Die Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken 15
      2.3.2 Die Raiffeisen-, Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften 15
      2.3.3 Die gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften 16
      2.3.4 Die Konsumgenossenschaften 17
      2.3.5 Die Wohnungsgenossenschaften 17
   2.4 Aktuelle Entwicklungstrends 18
   2.5 Die Genossenschaftsnovelle aus dem Jahr 2006 19

3. Genossenschaften als sozial gerechtere und wirtschaftsdemokratischere Unternehmensform 21
   3.1 Die sogenannten Grundregeln genossenschaftlichen Verhaltens 21
   3.2 Genossenschaftliche Prinzipien 22
      3.2.1 Förderprinzip und Identitätsprinzip 22
      3.2.2 Demokratieprinzip und Solidaritätsprinzip 23
   3.3 Mitglied ist nicht gleich Mitglied 24
   3.4 Member-Value versus Shareholder-Value 26

4. Genossenschaften als alltagstaugliche, ökonomisch leistungsfähige und nachhaltige Unternehmensform 28
   4.1 Nachhaltiger Erfolg durch langfristige und überschaubare Geschäftsmodelle 28
   4.2 Genossenschaftliche Pflichtprüfungen als Garant für Stabilität 29
   4.3 Effizienzgewinne durch Kooperation 31
   4.4 Bodenständigkeit durch regionale Verankerung 32
      4.4.1 Ländliche Genossenschaften und ihre Funktion für die dörfliche Infrastruktur 33
      4.4.2 Wohnungsgenossenschaften und ihre Funktion für die Quartiersentwicklung in städtischen Strukturen 34

Diese Studie wird von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung veröffentlicht. Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autoren in eigener Verantwortung vorgenommen worden.

Impressum: © Friedrich-Ebert-Stiftung | Herausgeber: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung | Godesberger Allee 149 | 53175 Bonn | Fax 0228 883 9202 | www.fes.de/wiso |
Gestaltung: pellens.de | Fotos: Fotolia | Druck: bub Bonner Universitäts-Buchdruckerei |
ISBN: 978-3-86498-369-6 |

5. Genossenschaften als Möglichkeit zur Aufrechterhaltung kommunaler Infrastruktur 36
5.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen 36
5.2 Potenziale von Genossenschaften im kommunalen Bereich 36
5.2.1 Das Beispiel der Dorfladengenossenschaften 38
5.2.2 Fallbeispiele aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern: Das Wasserwerk Ellerhoop eG und das Hallenbad Nörten-Hardenberg eG 40
5.3 Schlussfolgerungen: Genossenschaften und die kommunale Daseinsvorsorge 40

6. Genossenschaften als Selbsthilfemöglichkeit für marginalisierte Gruppen 42
6.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen 42
6.2 Sozialgenossenschaften – Empirie und Typologie 42
6.3 Das Beispiel der fairKauf eG in Hannover 44
6.4 Probleme und Perspektiven von Sozialgenossenschaften 45

7. Genossenschaften als passende Unternehmensform für innovative Geschäftsfelder im sozial-ökologischen Bereich 47
7.1 Neugründungen von Genossenschaften in innovativen Geschäftsfeldern 47
7.2 Energiegenossenschaften – Empirie des Gründungsgeschehens 48
7.2.1 Energiegenossenschaften als Domäne des ländlichen Raumes 49
7.2.2 Erfolgsfaktoren für Energiegenossenschaften 50
7.3 Unternehmensnachfolgen und Belegschaftsinitiativen – Handlungsfelder für Genossenschaften 51
7.4 Potenziale von Handwerkergenossenschaften und anderen gewerblichen Genossenschaften 53
7.5 Genossenschaften als Zukunftsaufgabe 54

8. Rechtsformspezifische Gründungshemmnisse und politische Reform- und Handlungsbedarfe 57
8.1 Handlungsbedarfe im Rahmen der Gründungsberatung 57
8.2 Rechtsformcharakter hervorheben und Überregulierungen beseitigen 59
8.2.1 Aufhebung der Pflichtprüfung für kleine Genossenschaften 59
8.2.2 Die Kooperativgesellschaft als mögliche Alternative? 60
8.2.3 Überregulierung der Haftungsfrage 61
8.2.4 Harmonisierungsbedarf für Kredit- und Agrargenossenschaften 61
8.3 Anpassung der staatlichen Finanzierungshilfen und Förderprogramme 62
8.4 Harmonisierungen von Genossenschafts- und Steuerrecht 65
8.5 Mehr Aufmerksamkeit für genossenschaftliche Unternehmensnachfolge 66

9. Fazit und Ausblick 68

Anhang 70

Literaturverzeichnis 71

Die Autoren 76

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Warum Kommune und Genossenschaft? 37

Abbildung 2: Motive für Genossenschaftsgründung 38

Abbildung 3: Entwicklung von Energiegenossenschaften in Deutschland (inkl. Verteilung nach Bundesländern) 49

Abbildung 4: Jährliche Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen und hiervon betroffene Arbeitsplätze im Zeitraum 2010-2014 53

Abbildung 5: Bekanntheitsgrad von Genossenschaften nach Altersgruppen 55

Abbildung 6: Bekanntheitsgrad von Genossenschaften nach Branchen 56

Tabelle 1: Die deutschen Genossenschaften im Überblick 70

Abkürzungsverzeichnis

BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BFH	Bundesfinanzhof
BGBl	Bundesgesetzblatt
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
EE	Erneuerbare Energien
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
eG	Eingetragene Genossenschaft
ENBW	Energie Baden-Württemberg
GDW	Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen
GdW	Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.
GenG	Genossenschaftsgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
LPG	Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft
SCE	Societas Cooperativa Europaea (Europäische Genossenschaft)

Vorbemerkung

Die gut siebeneinhalbtausend Genossenschaften in Deutschland mit ihren fast 21 Millionen (!) Mitgliedern sind ein elementarer Teil unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur. Ihre ökonomische und gesellschaftliche Bedeutung steht jedoch in keinem Verhältnis zur öffentlichen Aufmerksamkeit, die sie bekommen – jahrzehntelang führten Genossenschaften in der Öffentlichkeit ein Schattendasein. Erst in jüngerer Zeit beginnt sich das zu ändern. Angesichts anhaltender Krisentendenzen unseres Wirtschaftssystems geraten alte Gewissheiten ins Wanken und viele Menschen beginnen sich für alternative Wirtschaftsmodelle zu interessieren, so auch für Genossenschaften. Die UN-Vollversammlung hat das Jahr 2012 sogar zum „UN-Jahr der Genossenschaften“ gekürt.

Genossenschaften stehen in vieler Hinsicht für „anderes Wirtschaften“, das sich vom alleinigen Prinzip der Gewinnmaximierung abhebt. Doch was unterscheidet Genossenschaften tatsächlich von anderen Unternehmensformen und welche Rolle können sie in einer modernen und sozial gerechten Wirtschaftsordnung spielen? Entspricht ihre Organisationsform den Idealen einer „solidarischen Ökonomie“ und wie schlägt sich das im genossenschaftlichen Wirtschaften nieder? Worin besteht der progressive Mehrwert genossenschaftlichen Wirtschaftens, brauchen wir eine Stärkung des Genossenschaftswesens und wie könnten die Rahmenbedingungen für genossenschaftliches Wirtschaften ggf. verbessert werden? Diese Fragen stehen im Zentrum der Expertise, mit der die Friedrich-Ebert-Stiftung Walter Vogt von der IG-Metall und Dr. Herbert Klemisch, Wissenschaftsladen Bonn, beauftragt hat. Die Autoren fundieren die Expertise auch auf einer Reihe von Fachgesprächen, zu denen die Friedrich-Ebert-Stiftung im Vorfeld eingeladen hatte. Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen Expertinnen und Experten bedanken, die sich an den Diskussionen beteiligt und mit ihrer Fachkenntnis zur Entstehung dieser Studie beigetragen haben.

Genossenschaften, so die zentrale Aussage der Autoren, sind keine Patentlösung für alle gesellschaftlichen oder ökonomischen Probleme. Sie handeln auch nicht im öffentlichen Auftrag, sind normalerweise keine Non-Profit-Organisationen. Ihre rechtsformspezifischen Merkmale sind jedoch in mehrerer Hinsicht dazu geeignet, einen volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Mehrwert zu erzeugen. Ihre regionale Verankerung und feste Bindung an ihre Mitglieder bringt Geschäftsmodelle hervor, die im Vergleich zu anderen Unternehmen bodenständiger und nachhaltiger sind. Die relativ geringere Insolvenzquote von Genossenschaften ist dafür ein untrügliches Indiz. Ein Gewinnstreben ist bei Genossenschaften zwar nicht ausgeschlossen, eine fragwürdige Gewinnmaximierung, wie es sie bei kapitalmarktabhängigen Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit gegeben hat, ist bei ihnen allerdings nicht zu beobachten. Genossenschaftliches Wirtschaften zeichnet sich zudem durch eine besondere Wertefundierung im Sinne der Prinzipien Demokratie, Selbsthilfe und Solidarität aus. So hat jedes Mitglied unabhängig von der Höhe seines Anteils die gleichen Einflussmöglichkeiten. In Genossenschaften verwirklicht sich also auch ein normativer Anspruch, der diese Rechtsform auszeichnet und unverwechselbar macht.

Die Rechtsform erweist sich vor allem dann als passend, wenn lokale Akteure ihre Kräfte für einen gemeinsamen Zweck bündeln möchten. Sie können dazu beitragen, Menschen in die Lage zu versetzen, ihre wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belange selbst in die Hand zu nehmen. Das zeigt sich gerade in innovativen Wirtschaftszweigen, aktuell bspw. in der Energiewirt-

schaft. Natürlich steht die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder in den meisten Fällen im Vordergrund. Aber gerade Sozialgenossenschaften oder auch Genossenschaften, die im kommunalen Infrastrukturbereich angesiedelt sind, haben oft den Anspruch, gemeinwohlorientiert zu handeln. Genossenschaften, so die Autoren, seien letztlich für vielfältige Bereiche und Förderzwecke geeignet.

Abschließend appellieren die Autoren an die politisch Verantwortlichen, die Rahmenbedingungen für Genossenschaften weiter zu verbessern. Im Vergleich zu anderen Unternehmensformen seien Genossenschaften in vielerlei Hinsicht benachteiligt. So sei es nicht einzusehen, warum Genossenschaften im Gegensatz zu anderen Unternehmensformen kaum in den Genuss öffentlicher Fördermittel kämen. Auch fordern die Autoren, für kleine oder kleinste Kooperativen gesetzliche Erleichterungen zu schaffen. Primär seien aber die Genossenschaften und ihre Verbände selbst aufgefordert, dazu beizutragen, die Rechtsform zu stärken, vor allem, indem auf die positive Rolle von Genossenschaften mehr aufmerksam gemacht werde.

Wir bedanken uns an dieser Stelle bei den Autoren für die Erstellung der Studie und wünschen allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre.

Dr. Robert Philipps
Leiter Arbeitskreis Mittelstand
Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik

Executive Summary

Genossenschaften unterscheiden sich von anderen Unternehmensformen in vielerlei Hinsicht: Eine Genossenschaftsmitgliedschaft dient nicht als Kapitalanlage, sondern ermöglicht einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb mit dem Ziel, den Nutzen der Mitglieder, definiert im jeweiligen Förderzweck, zu mehren. Durch die doppelte Identität von Träger und Nutzer der genossenschaftlichen Leistung lassen sich in der Gemeinschaft Kostenvorteile erlangen, die der Einzelne für sich allein nicht realisieren kann. Das schließt ein Gewinnstreben zwar nicht aus, begrenzt dieses aber, weil immer der Förderzweck und nicht die Kapitalrendite im Vordergrund steht. Die Verankerung der Genossenschaft in der Region und bei ihren Mitgliedern hat zur Folge, dass die Geschäftsmodelle oft bodenständiger und nachhaltiger sind als in anderen Unternehmen. Die geringe Insolvenzquote von Genossenschaften ist dafür ein untrügliches Indiz. In Genossenschaften stehen die Mitglieder mit ihren individuellen Bedürfnissen im Vordergrund und weder Investoren, die nur an Kapitalverwertung interessiert sind, noch der Staat können beherrschenden Einfluss ausüben. Die strategischen Entscheidungen werden im Gegenteil von den Mitgliedern in Abstimmungen nach dem Kopfprinzip getroffen, unabhängig von der Größe ihrer Anteile. Hierin verwirklicht sich ein demokratischer Anspruch, der Genossenschaften unverwechselbar macht.

Weil die genossenschaftliche Rechtsform traditionell an regionale Strukturen gebunden ist, können Genossenschaften ihre Stärken gerade in solchen Bereichen beweisen, in denen lokale gesellschaftliche Akteure ihre Kräfte bündeln und gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten möchten. Heute manifestiert sich das auch in neuen, innovativen Wirtschaftszweigen, besonders in der Energiewirtschaft, im mittelständischen Bereich und bei kommunalen Infrastrukturleistungen. Hier, wie vielfach auch in traditionellen Bereichen, gilt: Wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaften bewirken häufig eine gesamtgesellschaftliche Ausstrahlung durch die Sicherung und den Aufbau von Arbeitsplätzen, die Aufwertung von Wirtschafts- und Lebensräumen und die Steigerung lokaler Wertschöpfung. Ihre Tätigkeit zeigt positive externe Effekte, die eine dem Gemeinwohl dienende Wirksamkeit zur Folge haben können. Wohnungsgenossenschaften engagieren sich beispielsweise im Städtebau oder in der Förderung bestimmter Randgruppen wie Migrantinnen und Migranten oder jungen Familien. Agrargenossenschaften nehmen eine wichtige gesamtgesellschaftliche Aufgabe im häufig strukturschwachen ländlichen Raum Ostdeutschlands wahr. Durch den Betrieb von Windkraftanlagen, Tankstellen oder den Verkauf weiterer Erzeugnisse, insbesondere für Haus oder Garten, aber auch der autonomen Organisation von Diensten oder kultureller Veranstaltungen im Dorf leisten sie einen Beitrag zur lokalen Daseinsvorsorge. Sozialgenossenschaften übernehmen gesellschaftliche Aufgaben in Gesundheit und Pflege, Stadtteilgenossenschaften vergrößern das kommunale Dienstleistungsangebot und tragen damit generationenübergreifend zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen und zur Sicherung der Infrastruktur bei. Nicht selten versuchen Genossenschaften sogar, ihren Förderzweck mit dem Allgemeininteresse zur Deckung zu bringen. Damit kann die Genossenschaft als parallele und ergänzende Organisation kommunaler Selbstverwaltung ausgerichtet werden. Allerdings dürfen genossenschaftliche Lösungen nicht zur Substitution staatlichen Handelns führen, indem der sozialstaatliche Anspruch in den privaten Verantwortungsbereich abgeschoben wird.

Die positive Rolle der Genossenschaften in unserem Wirtschaftssystem sollte die Politik dazu bewegen, die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen für genossenschaftliches Wirtschaften zu verbessern und für eine Gleichstellung mit anderen Unternehmensformen zu sorgen. So ist es nicht einzusehen, warum Genossenschaften im Gegensatz zu anderen Unternehmensformen kaum in den Genuss öffentlicher Fördermittel kommen. Notwendig sind auch bürokratische Erleichterungen für kleine oder kleinste Kooperativen – hier verhindern rechtsformspezifisch hohe Aufwände z. B. für Gründungsprüfungen, dass das Potenzial der Rechtsform vollständig ausgeschöpft wird. Des Weiteren muss dafür gesorgt werden, dass die Genossenschaftslehre und -praxis in Schule und Hochschule breiter verankert wird. Primär bleiben aber die Genossenschaften und ihre Verbände selbst aufgefordert, dazu beizutragen, die Rechtsform zu stärken. Es muss ihnen gelingen, der Öffentlichkeit aufzuzeigen, dass Genossenschaften in unterschiedlichsten wirtschaftlichen und sozialen Bereichen effizient sind und einen unverzichtbaren Beitrag zur regionalen Wertschöpfung leisten. Eine positive Außendarstellung und viele gelungene Beispiele aus der Praxis können das Image der Genossenschaften verbessern. Genossenschaften sollten als das wahrgenommen werden, was sie sind: als innovative Kooperationsunternehmen mit demokratischer Grundstruktur, die sich positiv von den Auswüchsen des Shareholder-Value-Kapitalismus abheben.

Dennoch: Genossenschaften sind nicht die Lösung für alle sozialen, kommunalen oder arbeitsmarktpolitischen Probleme. Sie sind auch nicht per se die besseren Unternehmen. Aber Genossenschaften basieren auf Grundprinzipien und Werten, die es ihnen ermöglichen, anders zu wirtschaften und dabei nicht Kapitalinteressen, sondern den Mitgliedernutzen in den Vordergrund zu stellen. Sie können dazu beitragen, Menschen in die Lage zu versetzen, ihre wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belange selbst in die Hand zu nehmen. Und sie stehen dafür, den ordnungspolitischen Rahmen im Sinne einer wirtschaftsdemokratischeren Ausrichtung nach der Krise zu gestalten und weiter zu befördern.

1. Einleitung

Im Jahr 2010 zählte man in Deutschland in Summe 7.619 eingetragene Genossenschaften, eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr um 1,5 Prozent. Gewaltig muten die Mitgliederzahlen an: Ende 2010 registrierten die deutschen Genossenschaften 20.744 Millionen Mitglieder, ein Plus von 227.000 Mitgliedern. In Deutschland ist damit etwa jeder vierte Einwohner auch Mitglied in mindestens einer Genossenschaft. Zudem sind die deutschen Genossenschaften Arbeitgeber für 862.500 Menschen und gaben zuletzt rund 49.000 Berufsanfängerinnen und -anfängern einen Ausbildungsplatz (Stappel 2011: 9).

Genossenschaften haben auch der Finanz- und Wirtschaftskrise erfolgreich standgehalten. Ihre soliden und seriösen Geschäftsmodelle machten sie weniger anfällig für Konjunkturschwankungen und Krisen (Vogt 2011: 1). Dennoch scheint die Rechtsform, wie sich an den Neugründungszahlen ablesen lässt, noch immer in einem Dornröschenschlaf zu liegen: In den Jahren 2001 bis 2010 sind insgesamt lediglich 1.239 Genossenschaften gegründet worden (Klemisch 2012a: 1); gegenüber anderen Unternehmensformen mutet die Rechtsform damit noch immer unwesentlich an. Erfreulicherweise kann aber seit etwa der Mitte des vergangenen Jahrzehnts ein, wenn auch verhaltener Aufschwung festgestellt werden: Gründungen finden sich zunehmend in neuen, innovativen Wirtschaftszweigen, besonders in der Energiewirtschaft, aber auch im mittelständischen Bereich und im kommunalen Sektor.

Die SPD hat die Bedeutung, welche Genossenschaften für die Stabilität der gesamten Volkswirtschaft haben, neu erkannt und politisch aufgegriffen. In seiner Eröffnungsrede beim gemeinsamen „Genossenschaftspolitischen Dialog“ des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands e. V. und des Bundesverbands deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. (GdW) am 25.5.2009 in Berlin betonte der damalige Bundesminister für Arbeit und Soziales, Olaf Scholz: „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“ (DGRV 2009: 8).

Die 66. Generalversammlung der Vereinten Nationen hat das Jahr 2012 zum „Year of Cooperatives“, zum „Jahr der Genossenschaften“ deklariert und das Jubiläumsjahr am 31.10.2011 in New York offiziell eröffnet. Die Friedrich-Ebert-Stiftung hat dies zum Anlass genommen, das Genossenschaftswesen und seine Potenziale für ein nachhaltiges, sozial gerechtes und demokratisches Wirtschaften genauer unter die Lupe zu nehmen. Mit ihrer Tagung „Genossenschaften: Ein traditionsreiches Wirtschaftsmodell und seine neuen Herausforderungen“ am 8.11.2011 wurde dazu der Auftakt gemacht. Hier stellte Heiko Maas, damals Fraktionsvorsitzender der SPD-Landtagsfraktion Saarland, den praktischen Ansatz von Genossenschaften in den Vordergrund: Gerade aus Gründen der wirtschaftlichen Vernunft stehen Genossenschaften für ein nachhaltiges Wirtschaften und treten für ein gemeinsames und solidarisches Handeln ein. In der genossenschaftlichen Rechtsform sieht er darüber hinaus auch einen wirtschaftsdemokratischen Ansatz, welcher indes noch stärkere gesellschaftliche Verankerung finden muss (FES 2011: 1).

Aufbauend auf dieser Tagung wurden in der ersten Jahreshälfte 2012 in einem geschlossenen Teilnehmerkreis insgesamt drei konkretisierende Expertengespräche zu unterschiedlichen genos-

senschaftlichen Schwerpunktthemen geführt. Zur Teilnahme eingeladen waren Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wissenschaft, Genossenschaftspraxis und Genossenschaftsverbänden.

Alle Expertenrunden haben sich dabei an drei wesentlichen Leitfragen orientiert, die im Anschluss in den jeweiligen Gesprächen näher konkretisiert wurden:

(1) Welches besondere Potenzial haben Genossenschaften im Hinblick auf die Lösung gesellschaftspolitisch relevanter Problemstellungen?

(2) Was unterscheidet Genossenschaften von anderen Unternehmensformen im Hinblick auf ökonomische und soziale Nachhaltigkeit?

(3) Welche bestehenden rechtlich-politischen Rahmenbedingungen verhindern die volle Entfaltung des Genossenschaftswesens?

Die vorliegende Publikation basiert u. a. auf den gehaltenen Kurzvorträgen und den sich ihnen anschließenden Diskussionen in den Expertenrunden. Ziel ist es, den gesellschaftlichen Mehrwert von Genossenschaften sowie ihr progressives Potenzial aus Sicht der Sozialen Demokratie zum einen aus den rechtsformspezifischen Merkmalen, zum anderen aus den empirisch zu beobachtenden Entfaltungsformen abzuleiten und darzustellen. Darauf aufbauend werden abschließend Handlungsempfehlungen an die Politik zur weiteren Stärkung des Genossenschaftswesens in Deutschland gegeben.

2. Genossenschaften, ihre Struktur und aktuelle Entwicklungstrends

Genossenschaften in Deutschland haben eine mehr als 150-jährige Tradition. Dabei waren sie schon immer Wirtschaftssubjekte, die aus ökonomischen Gründen, vielfach aus Notlagen heraus, gegründet wurden. Heute hat sich zwar das Umfeld verändert, doch das häufig noch immer antiquiert erscheinende Image von Genossenschaften als angestaubte Einrichtung von Sparern, Mietern oder Landwirten bekommt im Zuge von Wirtschafts- und Schuldenkrise einen neuen Stellenwert. Dabei gilt, damals wie heute: Die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien sind der Garant für ein nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften.

2.1 Wesen der Genossenschaft

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. In der Genossenschaft soll der Einzelne die Möglichkeit bekommen, mit anderen zusammen zu handeln und sich so gesellschaftlich und wirtschaftlich zu behaupten (Grosskopf et al. 2009: 19). „‚Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele.‘ Dieser Aphorismus von Friedrich Wilhelm Raiffeisen [einem der bekanntesten deutschen genossenschaftlichen Gründerväter] bringt den Kern aller Genossenschaften auf den Punkt“ (Blome-Drees 2012a: 1).

Das Wesen der Genossenschaft ergibt sich aus Paragraf 1 Absatz 1 des der Rechtsform eigenen Gesetzes, des Genossenschaftsgesetzes (GenG),[1] 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 […]“. Es ist damit gerade ihr Auftrag zur Mitgliederförderung, welcher die Genossenschaft von anderen Kooperationsformen unterscheidet (obgleich der Gesetzgeber nicht genauer präzisiert, was er konkret anstrebt und realisiert wissen möchte). Das Motiv für die Zugehörigkeit zu einer Genossenschaft ist demnach die dadurch erwartete Förderung, und so steht es auch allein der kooperativen Gruppe zu, ihren jeweils eigenen, konkreten Auftrag zur Förderung zu erteilen. Mit dem Zusatz *„durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“* macht der Gesetzgeber zugleich das Wie deutlich, nämlich, dass eine Förderung an den Leistungsaustausch zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern gebunden ist (Ringle 2010: 12, 17, 24).

Unternehmensgegenstand einer Genossenschaft, ihr Tätigkeitsfeld, sind somit alle Maßnahmen, mit denen der individuelle Förderzweck erreicht werden soll; und dieser ergibt sich aus der jeweiligen Satzung der Genossenschaft.

Weil der Charakter der Genossenschaft primär darauf abzielt, möglichst viele Menschen gleicher Bedarfe zusammenzubringen, sind die Einstiegshürden für neue Mitglieder in bestehende Genossenschaften niedrig; und anders als bei anderen Rechtsformen ist dazu auch ein notarieller Vertrag nicht erforderlich – ein wesentlicher Vorteil gegenüber anderen Unternehmensformen. Dies hat aber auch zur Folge, dass das sogenannte genossenschaftliche Geschäftsguthaben, folglich die tatsächliche Höhe der Beteiligung, im Gegensatz zum gezeichneten Kapital bei der Aktiengesellschaft oder zum Stammkapital bei der

1 Genossenschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16.10.2006 (BGBl. I S. 2230).

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), variabel ist. Das Geschäftsguthaben bilden dabei die Einzahlungen aller Mitglieder auf die in der Satzung festgeschriebenen Geschäftsanteile,[2] zuzüglich späterer Gutschriften und Rückvergütungen, abzüglich Verlustzuweisungen. Im Gegensatz zur Kapitalgesellschaft begründet eine weitere, freiwillige Kapitalbeteiligung jedoch für das Mitglied keine weiteren Rechte. Der Genossenschaft geht es in ihrem Wirtschaften demnach gerade nicht darum, das von den Mitgliedern eingebrachte Geld zu vermehren, sondern dieses Nutzen bringend und im Sinne des jeweiligen Förderzwecks zu verwenden (Vogt 2010: 13,14).

Für den Austritt ist daher regelmäßig eine entsprechende Kündigungsfrist in der Satzung verankert, damit der Genossenschaft nicht überraschend ein wesentlicher Anteil der Haftungsmasse entzogen werden kann.[3] Daneben dient eine „gesetzliche Rücklage", welche Genossenschaften zwingend zur Deckung eines sich aus der Bilanz ergebenden Verlusts aus ihrem Ergebnis zu bilden haben, als Vorsichtsmaßnahme. Dadurch stärken und verstetigen Genossenschaften ihre Haftungsmasse gegenüber Schwankungen, wobei die Satzung regelt, in welcher Höhe ein erzielter Jahresüberschuss der gesetzlichen Rücklage zuzuführen ist. Vielfach werden die Auszahlung einer Dividende sowie eine (indes mögliche) Verzinsung des Geschäftsguthabens von Genossenschaften gar nicht erst vorgenommen, und die über die gesetzliche Rücklage hinausgehenden Beträge stattdessen in die nicht zweckgebundenen, anderen Rücklagen eingestellt.

2.2 Organe der Genossenschaft

Die Organe der Genossenschaft bilden Vorstand, Aufsichtsrat[4] und Generalversammlung, wobei das Prinzip der Selbstorganschaft über allem steht: Paragraf 9 Absatz II Satz 1 GenG schreibt vor, dass die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats als jeweils natürliche Person zugleich Mitglied der Genossenschaft sein müssen.

Das Gesetz macht deutlich: Genossenschaften sind Mitgliederorganisationen. Weder an einer Kapitalverwertung interessierte Investoren noch der Staat können in einer Genossenschaft beherrschenden Einfluss ausüben. Vielmehr stehen die Mitglieder und damit die Menschen im Vordergrund. Schon deshalb grenzen sich Genossenschaften klar gegenüber einem kurzfristigen Shareholder-Value-Denken (im Sinne einer vermeintlichen Wertsteigerung mittels kurzfristiger Optimierung von Zahlungsmittelzuflüssen an die Anteilseigner) ab.

Der Vorstand vertritt im Wesentlichen die Genossenschaft.[5] Nach dem Gesetz besteht er aus zwei natürlichen Personen. Er wird, je nach Satzungsregelung, von der Generalversammlung oder dem Aufsichtsrat bestellt und abberufen.[6] Dem Vorstandshandeln selbst sind durch das Gesetz strenge Anforderungen an Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit gestellt.[7]

Bereits an dieser Stelle ist zu betonen: Die Genossenschaft schließt ein Gewinnstreben keineswegs aus. Aber der Vorstand kanalisiert es auf die Interessen der Mitglieder und macht es für sie, in den Grenzen des jeweiligen Förderzwecks, nutzbar. Das hat zur Folge, dass sein ökonomisches Handeln immer auch im Einklang mit den langfristigen Interessen der Mitglieder stehen

2 Ein Geschäftsanteil ist der Betrag, mit dem sich das Mitglied an der Genossenschaft beteiligen kann. Man unterscheidet Pflicht- und weitere (freiwillige) Anteile.

3 Dem ist in der Gesetzesnovelle 2006 vorgesorgt worden, als dass die Satzung ein Mindestkapital vorsehen kann, welches in dieser Höhe einer Ausschüttungssperre unterliegt, siehe § 8 a I GenG.

4 In Genossenschaften unter 20 Mitgliedern kann nach der Genossenschaftsnovelle 2006 mittels Satzungsbestimmung auf die Errichtung eines Aufsichtsrats verzichtet und seine Rolle stattdessen durch die Generalversammlung wahrgenommen werden.

5 §§ 24 I und 26 GenG, weitere Aufgaben siehe § 30 I GenG, § 33 I S. 1,2 und § 33 III GenG sowie § 44 I GenG.

6 Bei Genossenschaften mit weniger als 20 Mitgliedern kann die Satzung bestimmen, dass der Vorstand nur aus einer Person besteht (§ 24 II S. 3 GenG).

7 Zur gesetzlichen Ausgestaltung siehe Kapitel 8.2.3.

muss. Kurzfristige Anreize zum späteren Schaden der Mitglieder werden in der Genossenschaft durch die gesetzlichen Kontrollmechanismen unterbunden.

Die Konzentration auf langfristige Förderstrategien und optimale Mitgliederförderung sind demnach die zentralen Managementanforderungen, die an den Vorstand in Genossenschaften gestellt werden müssen. Hierzu muss er die Wünsche und Bedürfnisse der Mitglieder kennen und diese immer wieder aufs Neue eruieren. Darauf aufbauend wird er einen Förderplan erstellen, das heißt die Soll-Förderung festlegen, und diese den Mitgliedern transparent machen. Nach Umsetzung der Förderabsichten in der Periode wird die Bewertung über den Fördererfolg letztlich wieder vom Urteil der Mitglieder abhängen. Zur Transparenz bietet sich dazu ein spezieller Förderbericht an. Freilich bleibt zu konstatieren, dass die genannten Instrumente in der Praxis noch selten genutzt werden.

Hauptaufgabe des Aufsichtsrats ist die Überwachung der Geschäftsführung des Vorstands.[8] Vorbehaltlich abweichender Satzungsregelungen besteht er aus drei natürlichen Personen, die von der Generalversammlung gewählt werden.[9] Amtsdauer und Abberufung regelt die Satzung. Gute Aufsichtsratstätigkeit im Sinne der genossenschaftlichen Werte zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass der Aufsichtsrat die Reihen der relevanten Mitgliedergruppen repräsentiert, den Vorstand nicht nur kontrolliert und dessen Handeln kritisch hinterfragt, sondern parallel auch an der langfristigen strategischen Ausrichtung der Genossenschaft aktiv mitarbeitet (Vogt 2010: 33, 34).

Die Versammlung aller Mitglieder, die Generalversammlung, ist das höchste Entscheidungs- und Willensbildungsorgan der Genossenschaft. Ihre Beschlussfassung nach Vorgaben des Gesetzes bezieht sich auf die Wahl der Organe Vorstand und Aufsichtsrat und deren Entlastung, daneben auf die Feststellung des Jahresabschlusses und die Verwendung des Jahresüberschusses, beziehungsweise die Deckung des Jahresfehlbetrags.[10] „Große“ Genossenschaften mit mehr als 1.500 Mitgliedern können die Generalversammlung durch eine Vertreterversammlung (welche allerdings einer Wahl durch die Mitglieder bedarf), ersetzen. Die Satzung kann dann zusätzlich erlauben, der Generalversammlung auch weiterhin noch bestimmte Beschlussfassungen vorzubehalten. In diesem Fall tritt die Generalversammlung dauerhaft als viertes Organ neben die Vertreterversammlung (Bloehs et al. 2012: 9). Ob eine Substitution der Generalversammlung durch eine Vertreterversammlung letztlich auch erfolgt, bleibt einzelfallabhängig. Mitgliederstarke Genossenschaften werden schon aus Praktikabilitätsgründen darum nicht umhin kommen. Auch Kostengründe und Erfahrungswerte über das Mitgliederverhalten sind weitere Bestimmungsfaktoren.

Die Möglichkeit einer Vertreterversammlung selbst wurde bereits vom Gesetzgeber im Jahr 1922 eingeführt. Seitdem sank die Zahl der Mitglieder, ab welcher sie eingeführt werden konnte, kontinuierlich von 10.000 über 3.000 auf seit der Gesetzesnovelle im Jahr 1973 aktuell noch 1.500 Mitglieder ab (Bloehs et al. 2012: 43a). Gerade diese Entwicklung ist kritisch zu sehen, wird doch das einzelne Mitglied in seiner persönlichen demokratischen Willensäußerung beschnitten und von einer direkten Einflussnahme auf die Zielbildung ausgeschlossen – selbst Kleinaktionäre einer Aktiengesellschaft genießen schließlich Rederecht auf der Hauptversammlung (Vogt 2010: 35). Reichel beschreibt den Trend ab den 1970er Jahren mit einer veränderten Rolle des Gewinns und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck sowie einer damit einhergehenden verminderten demokratischen Mitbestimmung, was sich beispielsweise auch in der Option einer Vertreterversammlung ausdrückt (Reichel 2012: 7).

8 § 38 I GenG, weitere Aufgaben siehe § 38 III GenG, § 39 I S.1 GenG, § 59 II GenG.
9 § 36 I S. 1 GenG; rein investierende Mitglieder können nach der Gesetzesnovelle 2006 zwar Mitglied des Aufsichtsrats werden, bleiben aber auf ein Viertel der Sitze beschränkt (§ 8 II S. 4 GenG).
10 § 24 II S.1 GenG, § 36 I S. 1 GenG, § 48 I GenG.

2.3 Genossenschaftstypen: Die traditionelle Genossenschaftslandschaft

Die genossenschaftliche Kooperation wird in verschiedenen Geschäftsmodellen gelebt, wozu aus der historischen Entwicklung in der genossenschaftlichen Statistik fünf Teilbereiche oder Sektoren unterschieden werden: die Genossenschaftsbanken, die ländlichen Genossenschaften, die gewerblichen Genossenschaften, die Konsumgenossenschaften und die Wohnungsgenossenschaften.

2.3.1 Die Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken

Die genannten 7.619 Genossenschaften mit ihren 20.744 Millionen Mitgliedern muten insbesondere hinsichtlich der Mitgliederzahl zunächst gewaltig an, dürfen aber nicht darüber hinweg täuschen, dass alleine dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. aktuell 1.121 Kreditgenossenschaften in 13.350 Bankstellen angeschlossen sind. Sie beschäftigen 160.000 Mitarbeiter. Kreditgenossenschaften bilden im Wettbewerb mit den öffentlich-rechtlichen Sparkassen und den privaten Geschäftsbanken die „dritte Säule“ der deutschen Kreditwirtschaft (Möller 2012: 2, 5). Mit 16.689 Millionen Mitgliedern Ende 2010, einem Plus von etwa 300.000 gegenüber dem Vorjahr (Stappel 2011: 40/41), weisen sie rund 80 Prozent aller Mitglieder in Genossenschaften aus.

Die örtlichen und eigenständigen Volks- und Raiffeisenbanken (auch als Genossenschaftsbanken oder Kreditgenossenschaften bezeichnet) sind heute als Primärbanken die Grundpfeiler der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Hinzu kommen zwölf Sparda-Banken, fünfzehn PSD-Banken (ehemals die Post-, Spar- und Darlehensvereine), neun Kirchenbanken, einige weitere Banken und Spezialkreditgenossenschaften mit unterschiedlichen Aufgaben, beispielsweise im sozialen und ökologisch motivierten Bereich (Eichwald/Lutz 2011: 74-77), weiterhin zwei Zentralbanken, Produktionspartner wie der Deutsche Genossenschaftsverlag eG und die sogenannten Allfinanzpartner, welche als verbundeigene Spezialunternehmen bei über den Grundbedarf hinausgehenden Finanzdienstleistungen den Genossenschaftsbanken vor Ort ihre Unterstützung anbieten. Kreditgenossenschaften unterstehen der Aufsicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), daneben gelten für sie die Regelungen des Gesetzes über das Kreditwesen (KWG) sowie besondere Rechnungslegungs- und Prüfungsvorschriften.

Wesentlicher Unterschied der Kreditgenossenschaften gegenüber Sparkassen und Privatbanken ist die Mitbestimmung, und damit die Mitgestaltung durch die Mitglieder. Fraglich ist allerdings, inwieweit den Mitgliedern aufgrund zunehmender Verwässerung der Trennung von Mitglieder- und Kundengeschäft eine direkte Partizipation in der Praxis noch möglich ist.[11]

2.3.2 Die Raiffeisen-, Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften

Diese ländlichen Genossenschaften sind der zentrale Handelspartner der Landwirtschaft. Sie versorgen die Landwirte mit Betriebsmitteln und kaufen deren Erzeugnisse, die sie dann entweder weiter verarbeiten oder vermarkten. Wichtige Bereiche sind der Bezug und Absatz von landwirtschaftlichen Bodenprodukten (im Wesentlichen Getreide und Raps), von Milch, der Zucht und Erzeugung von Fleisch sowie der Obst-, Gemüse-, Wein- und Gartenbau (Vogt 2010: 39). Mittlerweile haben sich die Bezugsgenossenschaften häufig zu vertriebsorientierten Großhandelsunternehmen mit eigenem Absatzrisiko entwickelt. Neben der Vermittlungsleistung an die Mitglieder fördern sie deren Wettbewerbsvorteile durch Beratungsleistungen, Werbung oder weitere Dienstleistungen – und gerade im ländlichen Sektor fördern sie zudem auch den Absatz ihrer Mitglieder an Zwischenhandel oder Endverbraucher. Dazu findet man beispielsweise im Weinbau noch sogenannte Produktionsgenossenschaften, welche

11 Zu den Möglichkeiten der Mitgliederförderung siehe Kapitel 3.3.

die angelieferten Erzeugnisse ihrer regelmäßig selbstständig bleibenden Mitglieder verarbeiten und vertreiben. Sie fungieren damit sowohl als Verwertungs- als auch als Absatzgenossenschaften (Beuthien et al. 2008: 13, 14).

Zum Jahresende 2010 waren insgesamt 2.604 ländliche Genossenschaften mit 1,7 Millionen Mitgliedern erfasst. Davon waren noch 852 Agrargenossenschaften als Nachfolgeeinrichtungen der ehemaligen Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) tätig (Berger 2012: 5, 6, 7).

Wie wohl kaum eine andere Genossenschaftsform zeigt die Agrargenossenschaft eine produktivgenossenschaftliche Ausprägung. Die Mitglieder sind als Landwirte zugleich Beschäftigte der Genossenschaft. Und auch nach dem Ausscheiden aus dem aktiven Arbeitsleben wird häufig der Grundbesitz an die Genossenschaft weiter verpachtet. Somit schafft und erhält die Agrargenossenschaft direkte Arbeitsplätze im „Dorf“ und sichert daneben indirekte Arbeitsmöglichkeiten. Zudem erbringt sie Leistungen für das Leben im „Dorf“, woraus soziale Vorteile resultieren, und ihre Geschäftstätigkeit wird „durch das Dorf“ kontrolliert.[12]

2.3.3 Die gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften

Diese Genossenschaften entstammen aus dem gewerblichen Bereich der Wirtschaft und aus den Freien Berufen. Wesentliche Vertreter sind hier die großen Handelsgenossenschaften, insbesondere die Verbundgruppen des Einzelhandels. Dazu zählen insbesondere bekannte Handelszentralen wie Edeka, Rewe oder Bäko. Die ehemals bundesweit agierenden Zentralgenossenschaften selbst sind heute zumeist in Kapitalgesellschaften umgewandelt, eine wirkliche genossenschaftliche Bedeutung kommt ihnen allenfalls noch auf regionaler Ebene zu. Einige der Verbundgruppen betreiben zudem eigene Bankinstitute.[13]

Die höchst unterschiedlich ausgestalteten gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften bilden eine breite Palette, speziell auch an neuen genossenschaftlichen Betätigungsfeldern, ab. Hierzu gehören Kooperationen in der Form von Apotheker- und Ärztegenossenschaften oder von Handwerkern und sonstigen Berufsgruppen wie Steuerberater, Taxifahrer und andere mehr, bis hin zu Verlagen, Computerdienstleistungen oder dem Betrieb von Online-Jobbörsen. Es scheint sich dabei die Erkenntnis durchzusetzen, dass durch die genossenschaftliche Rechtsform gerade die Position von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) auf ihren jeweiligen Teilmärkten gestärkt werden kann, indem diese in den Genuss größenbedingter Vorteile kommen, ohne dabei ihre Eigenständigkeit aufzugeben. Eine weitere Gruppe stellen in den neuen Bundesländern die Produktionsgenossenschaften des Handwerks dar. In den vergangenen Jahren neu in die Statistik aufgenommen wurden Genossenschaften mit dem Förderzweck einer alternativen Energieerzeugung.

Im Jahr 2010 nahm die Neugründung gewerblicher Genossenschaften per Saldo um 10,9 Prozent auf jetzt 2.018 zu, getragen hauptsächlich vom Energiesektor und dem Gesundheitsbereich. Insgesamt sind im gewerblichen Sektor wiederum 247 (im Vorjahr 215) neue Genossenschaften gegründet worden, welche damit den Rückgang infolge Fusion und Unternehmensauflösung erfreulicherweise weit überkompensieren konnten. Gewerbliche Genossenschaften machen aktuell mit 26,5 Prozent mehr als ein Viertel der Gesamtzahl aller deutschen Genossenschaften aus. Durch den „Neugründungsboom“ nahm auch die Zahl der Mitglieder um rund 10.000 auf nun 315.000 Handwerker, Kaufleute, Freiberufler und Angehörige anderer Berufsgruppen zu (Stappel 2011: 16).

12 Vgl. Kapitel 4.4.1.
13 Zum Beispiel wie die Edeka- oder die Etris-Bank, ein Tochterunternehmen des Einkaufsbüros Deutscher Eisenhändler.

2.3.4 Die Konsumgenossenschaften

Konsumgenossenschaften sind eine besondere Form der Genossenschaften im Einzelhandel, welche sich primär mit dem Vertrieb von Nahrungs- und Genussmitteln sowie von Gütern des täglichen Bedarfs befassen. Als Verbrauchergenossenschaften haben sie das Ziel, die Lebenshaltung ihrer Mitglieder durch eine günstigere und effizientere Warenversorgung zu verbessern. Anders als noch zu Zeiten der Weimarer Republik stellt dies allerdings heute kaum noch eine Herausforderung dar, sodass Verbraucher vielfach keinen Nutzen mehr darin sehen, Mitglied in einer Konsumgenossenschaft zu sein. Insofern konnten nur wenige klassische Konsumgenossenschaften dem Wandel in der Gesellschaft und im Konsumverhalten standhalten.

Allerdings zeigen sich in jüngerer Zeit gerade in ländlichen Regionen infolge des Rückzugs von Lebensmitteleinzelhandel und Discountern vermehrt Neugründungen von sogenannten Dorfläden (Eichwald/Lutz 2011: 84) – wenn auch nicht immer in genossenschaftlicher Rechtsform.[14] Daneben betreut der Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V. heute eine Vielzahl weiterer Genossenschaften außerhalb klassischer Konsumbereiche, wie beispielsweise Schul-, Energie- oder Kulturgenossenschaften.

Wenige klassische Konsumgenossenschaften im Lebensmitteleinzelhandel sind bis heute übrig geblieben, laut Genossenschaftsstatistik sind es gerade noch 32 (im Vorjahr 35), die von etwa 355.000 Mitgliedern getragen werden und die rund 14.000 Menschen eine Beschäftigung geben (Stappel 2001: 18, 40).

2.3.5 Die Wohnungsgenossenschaften

Wohnungsbaugenossenschaften sind eigentlich „Genossenschaften von Wohnungssuchenden“. Ihrer wirtschaftlichen Funktion nach sind sie Konsumgenossenschaften. Allerdings hat es eine reine Selbsthilfe auf dem Wohnungssektor nie gegeben, denn ohne Hilfe von außen bei der Finanzierung war diese den Betroffenen niemals möglich gewesen (Mersmann/Novy 1991: 53).

Das Alleinstellungsmerkmal von Wohnungsgenossenschaften ist, dass sie „flexibel wie Miete und sicher wie Eigentum“ sind. Sie gewährleisten ihren Mitgliedern ein lebenslanges Wohnrecht (sogenanntes Dauernutzungsrecht) zu – im Vergleich zur ortsüblichen Vergleichsmiete – regelmäßig günstigen Mieten (sogenannten Nutzungsgebühren). Weiterhin kennzeichnen Wohnungsgenossenschaften niedrige Fluktuationsraten und geringer Leerstand sowie tendenziell hohe Ausgaben für Instandhaltung und Modernisierung.

Wohnungsgenossenschaften bieten ihren Nutzerinnen und Nutzern (Mieterinnen und Mietern) ein attraktives Wohnumfeld, eine aktive Einflussnahme auf Modernisierung und Instandhaltung sowie häufig auch ein breites Spektrum wohnbegleitender Service- und Dienstleistungen. Ebenso sind sie seit jeher in der Stadtentwicklung und der sozialen Stabilisierung[15], häufig auch als privater Bauträger und Verwalter für Dritte tätig. Die 46 eingetragenen Wohnungsgenossenschaften mit eigener Spareinrichtung (Stappel 2011: 19) stellen insofern eine Besonderheit dar, weil mit diesem Instrument bewusst die Finanzierungsquelle aus dem Mitgliederkreis genutzt wird.[16] Hierzu brauchen sie eine Zulassung durch die BaFin und gelten so formal als Kreditinstitut mit Einlagengeschäft. Sie setzen diese Einlagen wiederum gezielt als Finanzierungsinstrument im genossenschaftlichen Wohnungsbau und damit für die Wohnversorgung ihrer Mitglieder ein (Vogt 2010: 45, 46).

Die Gesamtzahl aller Wohnungsgenossenschaften in Deutschland ist im Jahr 2010 um zwei auf 1.931 zurückgegangen. Die Summe von 2,8 Millionen Mitgliedern ist gegenüber dem Vorjahr nahezu konstant geblieben, wobei der Wohnungsbestand mit 2,2 Millionen Einheiten allerdings etwas niedriger lag (Stappel 2011: 18, 19).

14 Oftmals in der Form des Wirtschaftlichen Vereins, siehe dazu Beispiele von Grumbach und rechtliche Einordnung von Bösche in Grumbach/Bösche (2010).
15 Zur Solidarfunktion von Wohnungsgenossenschaften siehe Kapitel 4.4.2.
16 Zu den Schwierigkeiten der Mitgliederfinanzierung siehe Kapitel 8.3.

In jüngerer Zeit ergänzen Wohnungsgenossenschaften mit sozialen Dienstleistungen rund um die Immobilie wie zum Beispiel betreutem Wohnen, Altenpflege, Einkaufshilfen, Nachbarschaftstreffs oder Mehr-Generationen-Wohnen sukzessive ihr Leistungsspektrum. Auch lassen sich in diesem Bereich Neugründungen feststellen. Neben dem demografischen Wandel bleiben die Energiewende und der Neubau zu günstigen Preisen die künftigen Megathemen für Wohnungsgenossenschaften.

2.4 Aktuelle Entwicklungstrends

Die Zahl der in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft geführten Unternehmen hat sich zwischen den Jahren 1970 und 2004 von 18.260 auf 7.927 mehr als halbiert. Ursächlich waren dafür vor allem Verschmelzungen und Formwechsel in andere Rechtsformen. Wesentliche Neugründungen konnten in diesem Zeitraum kaum festgestellt werden (Kessler 2006: 1694). Weil es gerade in den 1970er und 1980er Jahren so wenige Neugründungen gab, ist es Genossenschaften kaum gelungen, neue Branchen oder Tätigkeitsbereiche zu erschließen (Stappel 2011: 9). Erst mit dem Übergang ins neue Jahrtausend wurde ein Wendepunkt erreicht.

Dem Gründungszweck selbst sind dabei keine Grenzen gesetzt. Entscheidend ist, dass Menschen in ihrer Region und ihrem Umfeld gemeinsam etwas positiv bewegen und verändern wollen. Dabei haben eine zunehmende Arbeitslosigkeit, der Rückzug des Staats von seinen kulturellen und sozialen Angeboten bis hin zur Privatisierung ehemals staatlicher Leistungen, aber auch stetige Preissteigerungen, gerade auf oligopolistisch geprägten Märkten, und die Notwendigkeit zur Lösung einer großen Bandbreite sozialer Fragen und Bedürfnisse die genossenschaftliche Rechtsform, speziell auch außerhalb ihrer fünf traditionellen Sektoren, neu belebt (Vogt 2010: 52). Bei genauerer Analyse lassen sich fünf Geschäftsfelder zusammenfassen, die in der jüngeren Vergangenheit einen Aufwind erfahren haben (Vogt 2011: 3):

(1) Die autark agierende regionale Energieerzeugung und Vermarktung.
Das Klaus Novy Institut hat in einer Studie für das Bundesumweltministerium eine Typologie der Energiegenossenschaften entwickelt und festgestellt, dass mit Stand 31.12.2011 in Summe 586 Energiegenossenschaften registergerichtlich erfasst sind. Auffällig ist, dass der Trend zur Gründung von Energiegenossenschaften erst ab dem Jahr 2008 eingesetzt hat (KNI 2012a: 1).

(2) Die Kooperationen und Zusammenschlüsse im Gesundheitswesen.
Bereits über 10.000 Ärzte haben sich seit der Jahrtausendwende in Ärztegenossenschaften zusammengeschlossen. Ferner werden Genossenschaftsmodelle vermehrt im Bereich der integrierten Versorgung und für Medizinische Versorgungszentren aufgegriffen (DGRV 2012a: Gesundheit).

(3) Genossenschaftliche Kooperationen in KMU.
Insbesondere im Handwerk, aber auch im Dienstleistungs- und im freiberuflichen Bereich sind fast alle Fleischer und rund Dreiviertel der Bäcker traditionell Mitglied in der jeweiligen Dachgenossenschaft oder Handelszentrale,[17] welche als Einkaufsgenossenschaft fungiert und die Gemeinschaftswerbung oder andere Serviceleistungen im Verbund übernimmt. Daneben können, wenn auch verhalten, aktuell als neue genossenschaftliche Optionen eine Gewerke übergreifende genossenschaftliche Kooperation im Handwerk und die Unternehmensnachfolge beobachtet werden (Blome-Drees 2012b: 14, 16, 20).

(4) Als Träger von bislang kommunal geprägten Aufgaben.
Eine Genossenschaft kann Träger von solchen Aufgaben sein, welche die Kommune aufgrund eines eingeschränkten finanziellen Handlungsspielraums nicht mehr anbieten kann. Ver- und Entsorgungsleistungen, Freizeit- und Bildungseinrichtungen, Schwimmbäder und Schulen, kulturelle Einrichtungen und Angebote zur Sicherstellung der Grundversorgung, gerade in ländlichen Gebieten, zeigen hier Möglichkeiten für zukunftsweisende Betätigungsfelder auf (Eisen 2012: 8-11).

17 Zu den verschiedenen Ebenen der genossenschaftlichen Kooperation siehe Kapitel 4.3.

(5) Übernahme sozialer Dienstleistungen im Verbund (sogenannte Sozialgenossenschaften). Eine Abgrenzung ist auf diesem Feld nicht trennscharf möglich. Unter dem Begriff der Sozialgenossenschaften können solche Genossenschaften definiert werden, die Dienstleistungen unterschiedlicher sozialer Art erbringen. Hierzu zählen Arbeitslosen-, Kunst- und Umweltgenossenschaften genauso wie Dorfläden, Mikrofinanzfonds oder kooperative Wohnprojekte. Nach dieser Definition kann ein Bestand von 100 Sozialgenossenschaften im Jahr 2010 sowie 20 Neugründungen im Jahr 2011 ermittelt werden. Auffällig ist, dass der Förderanspruch von Sozialgenossenschaften über den einer reinen Selbsthilfe hinausgeht (Göler von Ravensburg 2012a: 4, 8).[18]

Eine eindeutige Zuordnung gerade dieser neuen genossenschaftlichen Tätigkeitsfelder in die traditionelle Schablone der Verbandsstatistik ist schwierig. So werden beispielsweise Energiegenossenschaften den gewerblichen Genossenschaften zugeordnet, wogegen sich die Bioenergiegenossenschaften bei den ländlichen Genossenschaften wiederfinden. Auch die Heterogenität der Sozialgenossenschaften führt zu Überschneidungen. Neben diesem statistischen Rahmen fällt jedoch vielmehr auf, dass Neugründungen gerade durch bürgerschaftliches Engagement und aus Gemeinwohlmotiven heraus entstehen. Weil die genossenschaftliche Rechtsform traditionell an regionale Strukturen gebunden ist, kann sie ihre Stärken gerade in solchen Bereichen beweisen, in denen die lokalen gesellschaftlichen Interessen gestützt werden.[19] Fakt ist: Genossenschaften sind eine beständige, gleichzeitig aber auch wandlungsfähige Organisationsform. Die Ausweitung der genossenschaftlichen Tätigkeitsfelder zeigt dabei, wie durch Genossenschaftsgründungen aktuelle gesellschaftliche Fragestellungen aufgegriffen werden (Alscher 2011: 1, 4).

2.5 Die Genossenschaftsnovelle aus dem Jahr 2006

Deutschland zählt zu den Ursprungsländern der Genossenschaftsidee. Das deutsche Genossenschaftsgesetz basiert noch heute auf dem „Reichsgesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ aus dem Jahr 1889; seitdem hat es mehrere Novellierungen erfahren. Zu den wichtigsten Reformen der jüngeren Zeit zählen im Wesentlichen zwei Gesetzesnovellen:

Zunächst die Novellierung aus dem Jahr 1973, die vor dem Hintergrund der Entwicklung kleiner, überwiegend ehrenamtlich geleiteter Genossenschaften hin zu mittleren und großen Genossenschaftsunternehmen eine deutliche Annäherung zu den Kapitalgesellschaften bewirkt hat. Bei diesen großen Unternehmen handelt es sich um sogenannte Marktgenossenschaften, die dazu neigen, statt förderwirtschaftlicher kommerzielle Ziele zu verfolgen und sich so letztlich von ihrer erwerbswirtschaftlichen Konkurrenz kaum noch sichtbar unterscheiden. Im Weiteren dann die letzte Novellierung aus dem Jahr 2006: Sie entstand vor dem Hintergrund des stetigen Rückgangs der Gesamtzahl genossenschaftlicher Unternehmen seit den 1960er Jahren. Zielsetzung war, die Gründung neuer Genossenschaften zu erleichtern und die Attraktivität der Rechtsform, gerade für kleine Genossenschaften, zu stärken (Vogt 2010: 14/15).

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 14.8.2006[20] das deutsche Genossenschaftsrecht, auch im Zusammenhang mit der Einführung der Rechtsform der Europäischen Genossenschaft (SCE), neu aufgestellt worden (Hirte 2007: 2167). Eine Aufwertung der Rechtsform sollte dabei durch folgende Punkte erreicht werden (Vogt 2010: 16):

18 Zu Sozialgenossenschaften siehe Kapitel 6.2.
19 Zur regionalen Verankerung von Genossenschaften siehe Kapitel 4.4.
20 BGBl I 2006, S. 1911.
21 Allein im Jahr 2011 wurden rund 20.000 neue Unternehmen gegründet, vgl. Die Zeit (19.4.2012).

- mittels der ausdrücklichen Öffnung des Förderzwecks auf soziale und kulturelle Belange der Mitglieder;
- durch eine Stärkung der Satzungsautonomie, insbesondere durch vereinfachte Regelungen für sogenannte kleine Genossenschaften (gemeint sind nach Paragraf 9 Absatz I S. 2 GenG Genossenschaften unter 20 Mitgliedern);
- über die explizite Zulassung und weitere Stärkung sogenannter investierender Mitglieder nach Satzung (Gleichstellung mit den Regelungen der SCE);
- durch Vereinfachungen bei der genossenschaftlichen Pflichtprüfung;
- über Gründungserleichterungen (insbesondere Reduktion der erforderlichen Gründungsmitglieder von sieben auf drei nutzende Mitglieder).

Unbestritten wurden durch die Novelle punktuelle Verbesserungen erreicht. Fraglich ist hingegen, ob die Erleichterungen aus der Gesetzesnovelle 2006 entscheidend für den erfreulichen, im Gegensatz zu anderen Unternehmensformen jedoch verhaltenen Aufwind der Genossenschaft waren.[21] Aus den Expertinnen- und Expertengesprächen wurde deutlich, dass die Gesetzesnovelle 2006 zumindest nicht ursächlich für die steigenden Gründungszahlen in den Folgejahren war. Erleichterungen durch Abbau bürokratischer Hemmnisse sind zwar positiv zu werten, wesentlich mehr zum Gründungsboom beigetragen haben aber, so wurde konstatiert, der Bewusstseinswandel in der Bevölkerung verbunden mit finanziellen Anreizen mittels Subventionen, was gerade für die Förderstruktur im Bereich der Energiegenossenschaften zutrifft.

22 Zu Sozialgenossenschaften siehe Kapitel 6.2.

3. Genossenschaften als sozial gerechtere und wirtschaftsdemokratischere Unternehmensform

Genossenschaften gelten in einer vom Shareholder-Value geprägten Gesellschaft als überholt und wirklichkeitsfremd. Doch ihr Image scheint sich langsam zu wandeln. Bestes Beispiel dafür sind die Kreditgenossenschaften: Noch vor der Finanzkrise vielfach als altbacken belächelt, ist ihr eher bodenständiges Geschäftsmodell heute wieder attraktiv und in aller Munde. Auch die Neugründungen außerhalb der traditionellen Sektoren, oft getragen von bürgerschaftlichem Engagement, bestätigen diesen Imagewandel. Worin unterscheiden sich Genossenschaften nun aber genau von anderen Unternehmensformen? Und was hat es mit den genossenschaftlichen Werten und Idealen tatsächlich auf sich? Der nachfolgende Abschnitt stellt diese Fragen in den Mittelpunkt der Betrachtung.

3.1 Die sogenannten Grundregeln genossenschaftlichen Verhaltens

Neben dem bereits erwähnten Gründervater Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 - 1888) gehen die Grundsätze des deutschen Genossenschaftswesens wesentlich auf Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883) zurück. Er war Abgeordneter der Preußischen Nationalversammlung und des Deutschen Reichstags sowie liberaler Wirtschaftspolitiker und Anwalt. Hervorgetan hat er sich als Gründer der ersten ländlichen Spar- und Kreditgenossenschaft, dem Eilenburger Vorschussverein anno 1850, und der ersten gewerblichen Genossenschaft, der Schuhmacher-Assoziation im Jahr 1849. Er war daneben wesentlicher Schöpfer des späteren Genossenschaftsgesetzes und parallel dazu auch die treibende Kraft des genossenschaftlichen Verbandswesens (Eichwald/Lutz 2011: 32-33). Schulze-Delitzsch assoziierte seine Idee der Genossenschaft mit den „Grundregeln genossenschaftlichen Verhaltens“, basierend auf den Werten von Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung (Eichwald/Lutz 2011: 44).

Der genossenschaftliche Grundgedanke der Selbsthilfe meint den Zusammenschluss von Personen, die gemeinsam solche Aufgaben übernehmen, die der Einzelne in seinem Umfeld nicht für sich alleine bewerkstelligen kann (Vogt 2011: 2). Das bedeutet aber auch, dass der Selbsthilfegedanke in deutlichem Gegensatz zu Gemeinnutzen und Gemeinwirtschaft steht. Genossenschaften sind dem Wohl ihrer Mitglieder verpflichtet, nicht den Interessen der Allgemeinheit. Nach Schulze-Delitzschs Verständnis kann die Situation des Einzelnen verbessert werden, indem die Kräfte der Gemeinschaft mobilisiert werden und das Mitgliederwirtschaften gefördert wird. Im Laufe der Zeit wurde das Prinzip der Selbsthilfe allerdings zunehmend aufgeweicht. Spätestens mit der Öffnung des Förderauftrags in der Gesetzesnovelle 2006 auf soziale und kulturelle Belange bewegt sich eine Genossenschaft mit einem solchem Förderauftrag, sobald sie Leistungen nicht mehr ausschließlich für die Mitglieder anbietet, in einem auf das Gemeinwohl orientierten Bereich der Daseinsvorsorge. Dies trifft insbesondere auf die sogenannten Sozialgenossenschaften zu.[22]

23 § 9 II S. 1 GenG.

Der Grundsatz der Selbstverwaltung meint, dass die Mitglieder ihre Genossenschaft in Eigenregie leiten und damit der genossenschaftliche Erfolg oder Misserfolg letztlich vom eigenen Geschick abhängt. Erkennbar wird das durch die Stellung der Organe der Genossenschaft basierend auf dem Prinzip der Selbstorganschaft: Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats müssen als natürliche Person zugleich Mitglieder der Genossenschaft sein.[23] Kritisch ist aber anzumerken, dass insbesondere in größeren Genossenschaften aus betriebswirtschaftlichen Gründen diese Selbstorganschaft häufig unterlaufen 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 (Vogt 2010: 31). So ist zu beobachten, dass in Anlehnung an die Kapitalgesellschaften auch in Genossenschaften immer weiter professionelle Strukturen geschaffen und genossenschaftliche Führungspositionen vielfach mit Externen, also Genossenschaftsfremden besetzt werden. Ein Trend, der bedenklich stimmt.

Selbstverwaltung meint jedoch auch die demokratische Willensbildung in der Generalversammlung, in der Abstimmungen regelmäßig nach dem Kopfprinzip, also unabhängig von der Zahl der vom Mitglied übernommenen Anteile, vollzogen werden.[24] Das macht Genossenschaften zwar nicht unabhängig vom Kapital, schützt sie aber vor kapitalistischer Einflussnahme (Gellenbeck 2012: 12). Da jedes Mitglied nur eine Stimme hat, egal wie viel es in die Genossenschaft investiert hat, ist es finanzstarken Teilhaberinnen und Teilhabern nicht möglich, sich der Kontrolle zu bemächtigen oder gar die Genossenschaft feindlich zu übernehmen. Die demokratische Selbstverwaltung ist ein Wesenskern von Genossenschaften und eng verwandt mit den genossenschaftlichen Idealen von Solidarität und Zusammenhalt unter den Mitgliedern. Beides steht im Widerspruch zu „kapitalistischen" Verhaltensweisen wie Profitmaximierung und Übervorteilung wirtschaftlich Schwächerer. Um es anders auszudrücken: „Die Genossenschaft funktioniert gerade deshalb, weil niemand gierig ist!" (Vogt 2010: 12).

Die dritte Grundregel, die der Selbstverantwortung, knüpft letztlich an den Gedanken der Solidarhaftung an. Die Mitglieder stehen, so die Intention der Gründerväter, für die Verbindlichkeiten ihrer Genossenschaft persönlich ein. Die gesetzliche Regelung der unbeschränkten Haftung der Mitglieder im Falle der Insolvenz der Genossenschaft ist allerdings abdingbar; die sogenannte Nachschusspflicht wird heute in der Praxis in den Satzungen zumeist ausgeschlossen. Auch die vom Gesetz vorgesehene beschränkte Nachschusspflicht ist praktisch unbedeutend. Insofern hat sich dieser Grundsatz heute sicherlich relativiert. Da die Rechtsform jedoch keines verpflichtenden Mindestkapitals bedarf und das Geschäftsguthaben zudem variabel ist, muss der Gläubigerschutz anderweitig, konkret durch die genossenschaftliche Pflichtprüfung, hergestellt werden.[25]

3.2 Genossenschaftliche Prinzipien

Der Dreiklang von Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung gilt heute im Grundsatz noch immer. Dennoch: Bedürfnisse haben sich gewandelt – und mit ihnen auch die Werte und Ideale der Rechtsform.

3.2.1 Förderprinzip und Identitätsprinzip

Betrachtet man Genossenschaften in ihrer historischen Perspektive, dann ist in Deutschland, im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern wie England oder Frankreich, seit jeher eine eher libe-

24 § 43 III Nr. 1 GenG begrenzt Mehrstimmrechte auf drei Stimmen, wobei bei Beschlüssen, die nach dem Gesetz zwingend einer Mehrheit von drei Vierteln der abgegebenen Stimmen oder einer größeren Mehrheit bedürfen, sowie bei Beschlüssen über die Aufhebung oder Einschränkung der Bestimmungen der Satzung über Mehrstimmrechte ein Mitglied, auch wenn ihm ein Mehrstimmrecht gewährt ist, nur eine Stimme hat.

25 Zur genossenschaftlichen Pflichtprüfung siehe Kapitel 4.2.

rale Ausrichtung prägend. Genossenschaften sehen sich in Deutschland gerade nicht als Elemente eines alternativen Wirtschaftssystems. So verwundert es nicht, dass es sich auch bei der weit überwiegenden Anzahl der deutschen Genossenschaften um sogenannte Fördergenossenschaften handelt, bei denen die wirtschaftliche Förderung auch den wesentlichen Förderzweck darstellt. Doch dieses Genossenschaftsmodell ist außerhalb Deutschlands wenig bekannt (Reichel 2012: 4, 8). Es lässt sich aus der doppelten Identität der Genossenschaften ableiten und stellt bis heute die oberste Leitmaxime dar; eine wirtschaftliche Förderung ist quasi ihr unveränderliches und absolutes Wesensprinzip (Grosskopf et al. 2009: 18, 19). Förder- und Identitätsprinzip müssen insofern auch immer gemeinsam betrachtet werden.

Der Förderauftrag der Genossenschaften geht vom Grundgedanken des Mitgliederwirtschaftens aus. Die Mitglieder der Genossenschaft sind zugleich die Kunden ihrer Genossenschaft. Eine Mitgliedschaft soll demzufolge gerade nicht als Kapitalanlage dienen, sondern erst die Geschäftsbeziehung ermöglichen.

Dabei bündeln Genossenschaften das, was vorher auf zwei Marktparteien aufgeteilt und von divergierenden Interessen geprägt war, auf eine (nämlich die schwächere) Partei, und lassen es von ihr durchführen. Träger und Nutzer, Inhaber und Kunde der genossenschaftlichen Leistung sind damit – im Idealfall – identisch. Gerade diese doppelte Identität ist ein wesentliches Kriterium zur Abgrenzung der Genossenschaft gegenüber anderen Rechtsformen. In konkreter Ausgestaltung heißt das beispielsweise, dass Kreditnachfrager zu ihren eigenen Kreditgebern oder Mieter zu ihrem eigenen Vermieter werden. Durch diese doppelte Identität lassen sich in der Gemeinschaft gerade solche Kostenvorteile erlangen, die der Einzelne für sich allein nicht realisieren kann. Zudem fördert sie Qualitätsbewusstsein und wirtschaftliches Handeln (Vogt 2010: 24). Eine Besonderheit stellt die sogenannte Produktivgenossenschaft 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.

Die Besonderheit der deutschen Genossenschaften ist, dass sie als Fördergenossenschaften einzig ihren Mitgliedern verpflichtet sind. Ferner wird dieser Förderauftrag von wirtschaftlichen Zielen dominiert. Eine Genossenschaft kann sich jedoch (und mit der Gesetzesnovelle 2006 sogar ausdrücklich) sozialen oder kulturellen Zwecken verpflichten. Folglich wird die Rechtsform gerade auch für solche Kooperationen möglich, deren Mitglieder nicht ökonomisch, sondern sozial oder kulturell gefördert werden sollen. Und gerade dadurch erlangen solche Genossenschaften häufig eine über den Mitgliedernutzen hinausgehende, gesamtgesellschaftliche Ausstrahlung.

3.2.2 Demokratieprinzip und Solidaritätsprinzip

Demokratie und Solidarität sind zwei weitere Prinzipien, die Genossenschaften auszeichnen und von Unternehmen mit ausschließlichem Profitstreben sowie anderen Rechtsformen unterscheiden.

Basierend auf dem Grundsatz der Selbstverwaltung zeigt sich das Demokratieprinzip insbesondere darin, dass für die Mitglieder in Genossenschaften gerade nicht die Höhe der Kapitalbeteiligung und die mit ihr in anderen Unternehmensformen verbundenen Kontrollrechte im Vordergrund stehen. Stattdessen erfolgt die demokratische Entscheidungsfindung in der Generalversammlung grundsätzlich nach dem Kopfprinzip, also nach dem Grundsatz des gleichen Stimmrechts für alle, unabhängig von der Höhe der vom Mitglied übernommenen Geschäftsanteile.[26] Kontroll- und Entscheidungsrechte, die nicht von der Höhe der Kapitalbeteiligung abhängen sowie die Willensbildung und Kontrolle durch die genossenschaftliche Selbstverwaltung verkörpern damit die wesentlichen Elemente einer demokratischen Ausrichtung. Außerdem

26 Nur unter bestimmten Voraussetzungen kann die Satzung Mehrstimmrechte vorsehen, wobei diese auch nur höchstens zehn Prozent der in der Generalversammlung anwesenden Stimmen ausmachen dürfen (§ 43 III GenG).

sichern lange Kündigungsfristen den Zusammenhalt und unterbinden die Gefahr einer kurzfristig motivierten Kapitalverwertung von Anfang an (Vogt 2010: 29, 30).

Dennoch ist das Demokratieprinzip bei Genossenschaften, die im marktwirtschaftlichen Wettbewerb stehen, erheblich unter Druck geraten (Reichel 2012: 7). Reichel verwies darauf, dass gerade größere Genossenschaften eine verminderte demokratische Mitbestimmung und sinkende Partizipation zeigen (Reichel 2012: 7). So nähern sich Entscheidungsstrukturen, gerade in großen Genossenschaften, immer mehr denen ihrer kapitalorientierten Wettbewerber an, Führungskräfte stammen oft nicht mehr aus dem Genossenschaftsumfeld und Mitgliederversammlungen werden als Vertreterversammlungen abgehalten und verfolgen nicht mehr das Ziel der Aktivierung der Mitglieder. Daneben höhlen Mehrstimmrechte, auch wenn sie nur unter strikten Voraussetzungen in der Satzung vereinbart werden können, tendenziell das Demokratieprinzip aus (Vogt 2010: 32).

Genossenschaften verlieren durch diese Entwicklung ihren spezifischen Charakter und ökonomisch gesehen auch die komparativen Vorteile, die die Rechtsform gegenüber anderen Unternehmensformen bietet. Eine der aktuellen Herausforderungen gerade für die großen, vielfach am Benchmark des Kapitalmarkts orientierten Marktgenossenschaften lautet demnach – sofern sie den Weg etablierter Organisationen gegangen und dieses Interesse sukzessive über das ihrer Mitglieder gestellt haben –, die demokratische Partizipation zu revitalisieren und die Mitglieder wieder unmittelbar, nicht nur repräsentativ, zu beteiligen (Reichel 2012: 11).

Am vierten genossenschaftlichen Prinzip, dem Solidaritätsprinzip, lassen sich die genossenschaftlichen Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen sicherlich am deutlichsten erkennen. Basierend auf dem Grundgedanken der genossenschaftlichen Selbstverantwortung meint Solidarität in erster Linie die schon angesprochene Solidarhaftung im Falle der Insolvenz über die Nachschusspflicht der Mitglieder (die freilich in den Satzungen häufig ausgeschlossen wird). Mit dem Solidaritätsprinzip eng verknüpft sind aber auch weitere Merkmale genossenschaftlichen Wirtschaftens, die den „Genossenschaftsgeist“ und die Unverwechselbarkeit des Genossenschaftswesens ausmachen. Dazu zählt (Grosskopf et al. 2009: 39):

- der jederzeit mögliche freiwillige Ein- und Austritt der Mitglieder;
- die freiwillige Bindung an selbst gesetzte Regeln;
- die Gleichheit der Mitglieder, unabhängig von der Höhe ihrer Kapitalbeteiligung;
- der Eigennutzen, der jedoch nur gemeinschaftlich und im Einklang mit dem gemeinsamen Nutzen aller Mitglieder verfolgt werden kann;
- die sogenannte genossenschaftliche Rückvergütung als die der Rechtsform explizit innewohnende Besonderheit einer möglichen Verteilung der Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit im Verhältnis zum Umfang der Leistungsbeziehungen mit dem Gemeinschaftsbetrieb.[27]

Kommt das Solidaritätsprinzip nicht zum Tragen, besteht die Gefahr, dass die Gründung einer Genossenschaft entweder erst gar nicht zustande kommt oder, sofern sie bereits am Markt etabliert ist, die Genossenschaft in Krisenzeiten relativ schnell auseinanderzufallen droht (Klemisch/Flieger 2007: 4). Genossenschaften benötigen also für ihr Zustandekommen, genauso wie für ihre dauerhafte Existenz, einen Kernbestand an Gemeinsamkeiten ihrer Mitglieder oder, wie die Managementlehre sagen würde, eine Corporate Identity.

3.3 Mitglied ist nicht gleich Mitglied

Bei der weitaus überwiegenden Zahl der deutschen Genossenschaften handelt es sich um sogenannte Hilfs- oder Fördergenossenschaften, die dadurch gekennzeichnet sind, dass ihre Mitglieder über die Genossenschaft Leistungen beziehen oder einbringen, die der ergänzenden Unterstüt-

27 Zur genossenschaftlichen Rückvergütung siehe Kapitel 8.4.

zung ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit dienen. Damit grenzen sie sich von den Voll- oder Produktivgenossenschaften ab, deren Ziel die direkte und unmittelbare Förderung der Mitglieder selbst ist und somit primär in der Beschaffung und dem Erhalt von Arbeitsplätzen und bezahlter Arbeit liegt (Vogt 2010: 60).

Ausgehend vom Identitätsprinzip sind die Mitglieder zugleich auch die Nutzer der genossenschaftlichen Leistung, und damit aktive Mitglieder. Darüber hinaus kann die Satzung bestimmen, dass Personen, die für eine Nutzung der Dienste der Genossenschaft nicht infrage kommen, als „reine Geldgeber", sogenannte investierende Mitglieder, in begrenzter Anzahl zugelassen werden können. Sie dürfen dann aber weder im Aufsichtsrat noch in der Generalversammlung eine dominierende Rolle einnehmen (folgerichtig können sie die aktiven Mitglieder nicht überstimmen).[28] Der Grund für diese Beschränkung der Rechte der investierenden Mitglieder besteht darin, dass die Interessen von aktiven Mitgliedern und investierenden Mitgliedern auseinanderdriften können, mit der Folge, dass die Identität von Mitglied und quasi Geschäftspartner zunehmend verwässert würde. Dennoch stellen investierende Mitglieder eine Möglichkeit dar, um die gerade in neu gegründeten, kapitalintensiven Genossenschaften (beispielsweise im Energiebereich) vielfach bestehenden Finanzierungsprobleme zu mildern. Ihre Erwartungshaltung ist indes häufig von kapitalverwertenden Interessen und nicht von dem einer tatsächlichen Leistungsbeziehung geprägt.

Eine weitere Mitgliedergruppe stellen die passiven Mitglieder dar, welche kaum noch Leistungskontakte zum genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhalten, da sie entweder reine Kapitalinteressen zeigen, oder aber ihre Bindung an die Genossenschaft sukzessive aufgegeben haben. Vielfach haben sie sich nach einer Zeit aktiver Mitgliedschaft zunehmend entfremdet und stehen jetzt dem genossenschaftlichen Förderzweck eher indifferent gegenüber. Zwar sind sie noch immer Mitglied, haben aber ihre Verbindung zum Gemeinschaftsbetrieb und die Partizipation an Willensbildung und Kontrolle sukzessive eingestellt (Grosskopf et al. 2009: 50).

Von den passiven Mitgliedern strikt abzugrenzen sind die Kunden, also Personen, welche die genossenschaftliche Leistung zwar in Anspruch nehmen, aber bislang (noch) nicht Mitglied geworden sind. Heute betreiben gerade Marktgenossenschaften häufig dieses „Nichtmitgliedergeschäft" oder „Nur-Kundengeschäft". Man kann beobachten, dass bei einer Reihe von Genossenschaften, vor allem im kreditgenossenschaftlichen Sektor, das eigentlich ergänzende Nichtmitgliedergeschäft gegenüber dem Mitgliedergeschäft mittlerweile sogar überwiegt (Grosskopf et al. 2009: 75, 171). Das Kerngeschäft hingegen, die Förderung der Mitglieder, spielt dann nur noch eine untergeordnete Rolle (möglicherweise noch zusätzlich verschärft durch das Zulassen von investierenden Mitgliedern).

Die Ausweitung des Nichtmitgliedergeschäfts ist aus mehreren Gründen eine problematische Entwicklung: Rechtlich betrachtet ist eine Genossenschaft mitgliedernützlich, ihr Zweck darf nicht darauf gerichtet sein, anstelle der Mitglieder Dritte zu fördern. Ein ergänzendes Nichtmitgliedergeschäft darf daher nur betrieben werden, um dadurch die Mitglieder entweder besser oder überhaupt erst fördern zu können (Beuthien et al. 2008: 3, 172). Außerdem besteht konkret die Gefahr, dass nicht mehr der Fördererfolg, sondern die kapitalbegleitende Rendite sich als primäre Zielgröße genossenschaftlichen Wirtschaftens etabliert. Anstatt ökonomischer Nutzenmaximierung für die Mitglieder stehen dann Gewinnmaximierung und Kapitalrendite im Vordergrund. Verbunden mit professionellen Managementstrukturen und immer komplexerer Geschäftstätigkeit entwickeln sich solche Genossenschaften aber zu beliebigen, „normalen" Unternehmen.

Nicht mit dem eigentlichen Förderzweck zu verwechseln sind neuere, häufig von den Kreditgenossenschaften aufgelegte Mitglieder-Mehrwert-Programme, die den Mitgliedern diverse

28 § 8 I Nr. 5 GenG, § 8 II GenG.

Vergünstigungen bieten sollen (zum Beispiel Sonderkonditionen bei Mobilfunktarifen, Angebote im Bereich Freizeit oder Urlaub). Diese basieren nicht auf den Leistungsbeziehungen aus und mit dem gemeinsamen Geschäftsbetrieb, sondern existieren von diesen völlig getrennt. Hier fördert die Genossenschaft nicht selbst, sondern lässt ihren Mitgliedern fremd – durch externe Leistungsanbieter – Nutzen stiften, in der Erwartung, dass die Mitglieder diesen Zusatznutzen auch dem genossenschaftlichen Förderzweck zuschreiben (Ringle 2010: 17, 25). Ein Diskutant formulierte dazu treffend: „Wertorientiert im Sinne des genossenschaftlichen Förderzwecks ist nicht gleich werte-orientiert im Sinne von Nichtmitgliedergeschäft und Kundenbindungsprogrammen!“

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden: Kritisch ist zu sehen, wenn Genossenschaften Mitglieder und Kunden nahezu gleich behandeln und sich die Abgrenzung der beiden Gruppen zuletzt nur noch über die Dividende zeigt. Wenn die Ausschüttung einer konstanten Dividende, unabhängig von der wirtschaftlichen Situation oder der konjunkturellen Lage, die einzige Förderleistung an die Mitglieder darstellt, dann wird damit nicht nur das Identitätsprinzip ausgehöhlt, sondern dann verkommt auch die genossenschaftliche Rechtsform zur Beliebigkeit (Vogt 2010: 27).

3.4 Member-Value versus Shareholder-Value

Primäres Ziel für die Genossenschaft muss sein, Kundinnen und Kunden zu Inhabern und passive zu aktiven Mitgliedern werden zu lassen. Dieses Ziel erreicht die Genossenschaft am besten, wenn es ihr gelingt, die Exklusivvorteile der Mitgliedschaft, den sogenannten Member-Value, klar erkennbar herauszustellen. Worum handelt es sich dabei und wie unterscheidet sich der Member-Value vom Shareholder-Value?

Bei der börsennotierten AG ist der erwirtschaftete Shareholder-Value ausschlaggebend dafür, ob die Aktionäre und Investoren entweder zusätzliches Kapital bereitstellen oder ihre Aktien wieder verkaufen. Wesentlicher Entscheidungsmaßstab dafür sind die Höhe der Dividende sowie ein möglichst früher Zeitpunkt ihres Zuflusses beim Anteilseigner. Das rein auf Kapitalmehrung ausgerichtete Ziel des Anteilseigners begründet sein Verhältnis zum Unternehmen, welches tendenziell anonym ist. Das Unternehmen wird aufgrund der Dominanz anonymer Kapitalinteressen und der Unvollkommenheit der Kapitalmärkte wiederum dazu getrieben, eher kurzfristige Ertragssteigerungen statt langfristigen Erfolg anzustreben.

Anders bei Genossenschaften: Eine Genossenschaft kann zwar grundsätzlich jeden Unternehmensgegenstand verfolgen, allerdings nicht ausschließlich, um einen durch Geschäftsabschlüsse mit beliebigen Dritten erwirtschafteten Überschuss rein als Dividende wieder an die Mitglieder auszuschütten. Genossenschaften sind keine Handelsgesellschaften. Eine Verzinsung der Geschäftsguthaben (im Sinne einer Eigenkapitalverzinsung) ist laut Gesetz grundsätzlich verboten, es sei denn, eine Öffnungsklausel in der Satzung lässt eine solche ausdrücklich zu.[29] Aus dem erwirtschafteten Gewinn auszuschüttende Dividenden sind der Genossenschaft grundsätzlich möglich, wobei hier aber wiederum Paragraf 20 GenG zu beachten ist: Eine Gewinnverteilung kann in der Satzung ganz oder teilweise zu Gunsten einer Thesaurierung, also zur Stärkung des Eigenkapitals, ausgeschlossen werden. Für Genossenschaftsanteile gibt es auch keinen Kapitalmarkt und somit können kurzfristige Renditeinteressen hier keine Rolle spielen. Stattdessen kommen anstelle kurzfristiger Shareholder-Value-Orientierung langfristige und nachhaltige, nutzerorientierte Geschäftsmodelle auf Grundlage der Identität von Träger und Nutzer zur Geltung, was wiederum für eine partnerschaftliche und

29 § 21, 21a GenG.

vertrauensvolle Zusammenarbeit förderlich ist. Entscheidend ist: Ein Anspruch auf Dividende oder Verzinsung des Anteils ergibt sich selbst bei wirtschaftlich erfolgreicher Geschäftstätigkeit der Genossenschaft per se für das Mitglied erst mal nicht. Der konkrete Nutzen einer Mitgliedschaft in einer Genossenschaft bestimmt sich aus anderen Faktoren.

Der Nutzen für die Mitglieder einer Genossenschaft, also der Mitgliederwert oder Member-Value, ist genau der Exklusivvorteil einer Mitgliedschaft, der daraus resultiert, die gemeinschaftliche Förderung der Genossenschaft in Anspruch nehmen zu dürfen. Dabei ist dieser Exklusivvorteil nicht statisch, vielmehr muss er, basierend auf dem jeweiligen Förderauftrag und bei sich stetig ändernden Rahmenbedingungen, immer wieder aufs Neue gefunden werden (was die wesentliche Aufgabe des Vorstands ist). Der Member-Value ist also genau der Wert, welcher für das einzelne Mitglied durch die Zusammenarbeit in der Genossenschaft entsteht. Zwar könnte man ihn auch als den „genossenschaftlichen Shareholder-Value“ bezeichnen (Theurl 2012: 14). Er beinhaltet aber gerade nicht die kapitalmäßige Besserstellung des Anteilseigners, sondern eine leistungsmäßige Förderung durch die Genossenschaft. Der genossenschaftliche Member-Value lässt sich letztlich an drei Bestimmungsfaktoren festmachen: erstens unmittelbar aus der konkreten Leistungsbeziehung, also den Vorteilen aus der genossenschaftlichen Kooperation;[30] zweitens mittelbar aus der Ausübung der Eigentümerrechte durch Rückvergütung oder Dividende; und drittens aus der Nachhaltigkeit und der damit erwarteten Zukunftsfähigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, beispielsweise durch gezielte Rücklagenbildung für künftige Investitionen (Theurl 2012: 15).

Natürlich ist die Voraussetzung zur Erreichung eines jeden Förderzwecks, dass auch ein wirtschaftlich auskömmliches, „fördernotwendiges“ Jahresergebnis erzielt wird. Der Fördererfolg setzt also Markterfolg voraus. Eine fragwürdige Gewinnmaximierung, wie es sie bei kapitalmarktabhängigen Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit gegeben hat, ist bei Genossenschaften allerdings nicht zu beobachten und aufgrund der besonderen genossenschaftlichen Strukturmerkmale und Werte auch so gut wie ausgeschlossen (Vogt 2010: 29).

30 Vgl. dazu Kapitel 4.3.

4. Genossenschaften als alltagstaugliche, ökonomisch leistungsfähige und nachhaltige Unternehmensform

Als wesentliche Unterschiede von Genossenschaften gegenüber anderen Unternehmensformen wurden bislang ihr gesetzlicher Förderauftrag und ihre demokratische Verfassung herausgestellt. Doch wie steht es um die ökonomische Leistungsfähigkeit von Genossenschaften? Inwieweit schaffen es Genossenschaften, auf Dauer angelegte, stabile Geschäftsmodelle aufzubauen, die sich im Wettbewerb erfolgreich behaupten? Und wie wird dabei konkret der Member-Value für die Mitglieder generiert? Das nachfolgende Kapitel stellt zunächst beispielhaft Erfolgsfaktoren, bezogen auf die inhärente Krisenresistenz der Rechtsform dar. Die Beispiele etablierter Genossenschaften zeigen, wie sich Geschäftsmodelle alltagstauglich bewähren und Genossenschaften so die marktwirtschaftliche Ordnung stabilisieren.

4.1 Nachhaltiger Erfolg durch langfristige und überschaubare Geschäftsmodelle

Gerade die negativen Erfahrungen der Krise und ein damit verbundenes gesteigertes Bedürfnis nach Vertrauen und Sicherheit haben Genossenschaften wieder ins Blickfeld gerückt. Genossenschaften haben nämlich der Finanz- und Wirtschaftskrise überwiegend erfolgreich getrotzt. Ihre soliden und seriösen Geschäftsmodelle machen sie gegenüber anderen Rechtsformen offenbar weniger anfällig für Konjunkturschwankungen und Krisen. Das zeigt sich vorrangig an der äußerst geringen Anzahl von Insolvenzen, die selbst im Krisenjahr 2009, bezogen auf die Gesamtzahl aller Unternehmensinsolvenzen, bei lediglich 0,1 Prozent lag (Blome-Drees 2012a: 3). Auch Bundeswirtschaftsminister Rösler betont, dass sich Genossenschaften gerade in den vergangenen Jahren als äußerst krisen- und insolvenzfest erwiesen haben und sie für viele Wirtschaftsbereiche Vorbildfunktion haben. „Sie denken nicht ausschließlich in Renditehöhe, Quartalszahlen oder kurzfristigen Verzinsungen, sie denken vielmehr über den Tag hinaus. Von dieser Wirtschaftsweise können wir in Deutschland und der ganzen Welt lernen“ (GdW 2012a: o. S.).

Zur Verdeutlichung der Krisenresistenz der Rechtsform werden regelmäßig die Kreditgenossenschaften herangezogen. Ihr Geschäftsmodell soll auch im Folgenden als Beispiel dienen, denn in der Tat: Trotz der Diskussion um Kreditklemme und der Forderung nach hinlänglicher Liquiditätsversorgung an die Realwirtschaft sind besonders die Kreditgenossenschaften ihrer Finanzierungsfunktion, gerade für den regionalen Mittelstand, selbst auf dem Höhepunkt der Finanz- und Wirtschaftskrise weiter nachgekommen.

Das setzte sich im von der europäischen Schuldenkrise geprägten Jahr 2011 weiter fort. Hier konnten die Kreditgenossenschaften zu stabilen Finanzierungsbedingungen beitragen und erhöhten ihre Kreditvergabe um 4,5 Prozent auf 425 Milliarden Euro, im Wesentlichen verwendet für Kredite an den Mittelstand, den Wohnungsbau und an Privatpersonen. Positiv trug dazu der hohe Solvabilitätskoeffizient (16,7 Prozent) bei, der darüber Auskunft gibt, wie stark das haftende Eigenkapital belastet ist. Hinzu kam die starke Einlagenentwicklung bei den Kreditgenossenschaften. Die Kundengelder stiegen im Jahr 2011 um mehr als 17 Milliarden Euro auf 524 Milliarden Euro an. Dies führte zu einem Anlageüberhang von 100 Milliarden Euro. Das Risiko der Refinanzierung stellt sich somit für die Kreditgenossenschaften aktuell nicht. Dass sie zudem ihren Mitgliedern eine lukrative Anlageform bieten, zeigt die durchschnittliche Dividende aller Genossenschaftsbanken von 5,4 Prozent im Jahr

2011 (FTD 4.5.2012). Auch wenn die Kreditgenossenschaften im internationalen Vergleich aufgrund ihres Risikomodells niedrigere Gewinne erzielen, so zeigen sie sich im Gegenzug doch deutlich krisenresistenter als andere Banken und Kreditinstitute. Insofern kann also das deutsche Modell der Kreditgenossenschaften auch international als Vorbild dienen. Stabilitätsfördernde Elemente bilden im Wesentlichen ein transparentes Geschäftsmodell, eine hinlängliche Eigenkapitalausstattung, Sicherungseinrichtungen, Regionalprinzip[31] und die, im Gegensatz zur Aktiengesellschaft, eingeschränkte Fungibilität der Anteile (Otte 2010: 89) aufgrund satzungsrechtlicher vielfach langer Haltedauern.

Das heißt jedoch keineswegs, dass sich Kreditgenossenschaften rein auf konservative und risikoarme Produkte beschränken. Die häufig kleinen örtlichen Volks- und Raiffeisenbanken stellen die Funktionsfähigkeit des Finanzsystems und die Kreditversorgung des Mittelstands sicher und konzentrieren sich dabei gerade auf solche Finanzprodukte, die von der Allgemeinheit überwiegend benötigt und in Anspruch genommen werden.[32] Darüber hinaus werden den Mitgliedern sowie den Kundinnen und Kunden aber auch, vielfach durch den bekannten persönlichen Ansprechpartner, und passend zur jeweiligen Lebenssituation, weitere anspruchsvolle Finanzinstrumente der verbundeigenen Spezialunternehmen angeboten. Zu diesem Allfinanzangebot gehören neben bekannten Dienstleistungen wie Versicherungen oder Bausparen mitunter auch spekulative Instrumente. Durch die Vernetzung des kreditgenossenschaftlichen Sektors untereinander und eine hohe Transparenz können allerdings die damit verbundenen Risiken in engen Grenzen gehalten werden. Ein kreditgenossenschaftlicher Sicherungsfonds sorgt zudem für zusätzlichen Anlageschutz.

Festgehalten werden kann: Durch ihre Stabilitätsanker von Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung, ihren engen Bezug zur Realwirtschaft, die hohen Einlagenpolster und nicht zuletzt auch deshalb, weil sie keine imageschädigenden Boni-Exzesse demonstrierten, zeichnen sich die Kreditgenossenschaften als vertrauenswürdige und verantwortliche Unternehmen aus.

Doch langfristig angelegte, risikoarme Geschäftsmodelle finden sich auch auf anderen Sektoren: Wesentliches Geschäftsfeld der Wohnungsgenossenschaften ist die Hausbewirtschaftung, die Überlassung von günstigem und zeitgemäßem Wohnraum an die Mitglieder. Spekulative Veräußerungen, Renditemaximierung durch Modernisierungsverzicht oder bewussten Instandhaltungsstau finden sich bei ihnen nicht. Parallelen lassen sich letztlich in allen genossenschaftlichen Sektoren finden. Dabei kann man wohl uneingeschränkt verallgemeinern: Ruinöse Preiskämpfe bis hin zur Selbstüberschätzung der Risikotragfähigkeit mit der Folge staatlicher Stützungsmaßnahmen stehen einem genossenschaftlichen Geschäftsmodell diametral entgegen. Vielmehr stehen die persönlichen Bedürfnisse der Mitglieder im Mittelpunkt, welche zwar nicht ausschließlich mit risikolosen, letztlich aber doch überschaubaren und langfristig orientierten Modellen befriedigt werden. Durch Vermeidung hoher Risiken wird Schaden von den Mitgliedern ferngehalten. Eine genossenschaftliche Pflichtprüfung stellt dafür die Grundlage sicher.

4.2 Genossenschaftliche Pflichtprüfungen als Garant für Stabilität

Genossenschaften müssen zwingend nach Paragraf 54 GenG einem Prüfungsverband, dem das Prüfungsrecht verliehen ist, angehören. Intention des Gesetzgebers ist, die Pflichtprüfung durch unabhängige Prüferinnen und Prüfer zu gewährleisten, welche mit dem Genossenschaftswesen besonders vertraut sind (Bloehs et al. 2012: 54). Vorrangige Aufgabe der Prüfungsverbände ist, die Genossenschaften zu prüfen, daneben aber auch weitere Interessen zu übernehmen. Die genossenschaftliche Prüfung ist dabei umfassender als die

31 Zum Regionalprinzip vgl. Kapitel 4.4.
32 Im Wesentlichen die Entgegennahme von Kundeneinlagen und die Kreditvergabe an private und gewerbliche Kunden in der Region.

Prüfung von Kapitalgesellschaften nach Paragraf 316 Handelsgesetzbuch (HGB) und betont zudem eine zukunftsorientierte Ausrichtung. Sie versteht sich als umfassende Beratungs- und Betreuungsverpflichtung zum Schutz der Mitglieder und stellt den Organen zusätzlich umfangreiches betriebswirtschaftliches Know-how zur Seite. Intention ist eine fortlaufende Entwicklung, Begleitung und Unterstützung der Genossenschaft. Neben der eher formalen Jahresabschlussprüfung zielt die genossenschaftliche Pflichtprüfung auch auf die Feststellung der wirtschaftlichen Verhältnisse und auf die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung ab (Esser et al. 2007: 33). Daneben dient sie der Feststellung hinsichtlich der Erfüllung des jeweiligen Förderauftrags, also dem konkreten Aufzeigen des in der Periode für die Mitglieder erwirtschafteten Member-Value.[33]

Neben der obligatorischen Jahresabschlussprüfung sind für Genossenschaften weitere Sonderprüfungen in Form von gesetzlichen, satzungsmäßigen und vertraglichen Prüfungen sowie Auftragsprüfungen möglich (Bloehs et al. 2012: 53) – für manche, wie Kredit- oder Wohnungsgenossenschaften, auch resultierend aus eigenen, branchenspezifischen Gesetzen.

Eine für alle Genossenschaften verpflichtende zentrale Sonderprüfung stellt die Gründungsprüfung dar. Auch wenn sie zunächst häufig eine wesentliche finanzielle Belastung bedeutet und daneben zeitliche Ressourcen bindet, so ist sie doch Grundlage für künftiges stabiles und sicheres Wirtschaften. Denn mit ihr ist sichergestellt, dass Unternehmen die Rechtsform dann verwehrt bleibt, wenn sie mit ihrem Geschäftsmodell von vornherein nicht überlebensfähig sind und dadurch letztlich Mitglieder oder Gläubiger finanziell gefährdet würden.

Über die genossenschaftlichen Pflichtprüfungen wird schon seit Längerem und wurde auch in den Expertinnen- und Expertengesprächen kontrovers diskutiert. Tatsache ist, dass sie gerade kleine Genossenschaften schnell finanziell überfordern kann.[34] Erleichternd wurde bereits in der Gesetzesnovelle 2006 eingeführt, dass bei Genossenschaften, deren Bilanzsumme zwei Millionen Euro nicht überschreitet, die Jahresabschlussprüfung auch in zweijährigem Turnus stattfinden kann.[35] Bis zu einer Bilanzsumme von einer Million Euro oder bei Umsatzerlösen unter zwei Millionen Euro kann zudem eine Beschränkung des Prüfungsgegenstands ausgeübt werden, indem auf die formalen Prüfungshandlungen von Jahresabschluss, Buchführung und Lagebericht verzichtet werden kann und stattdessen lediglich eine „prüferische Durchsicht“ erfolgt (Vogt 2010: 19, 20). Manchen Praktikern gehen diese Erleichterungen nicht weit genug, für andere kommen sie aufgrund ihres Geschäftsmodells (zum Beispiel wegen eines hohen Fremdkapitalanteils) gar nicht infrage, da eine vollumfängliche Prüfung seitens der wesentlichen Gläubiger verlangt wird. Dies ist häufig bei Wohnungsgenossenschaften der Fall. Wenn die zulässigen Erleichterungen jedoch in Anspruch genommen werden können, vermindert sich dadurch auch die finanzielle Belastung der Genossenschaft aufgrund der deutlich geringeren Prüfungskosten spürbar. Die Evaluation zur Novellierung des Genossenschaftsgesetzes von 2006 geht von einer Absenkung der Kosten um etwa 20 Prozent aus (Bundesregierung 2012: Nr. 16).

Bestätigt wurde in den Gesprächen aber auch: Die Besonderheiten des genossenschaftlichen Prüfungswesens, gepaart mit fachlicher Beratung und betriebswirtschaftlichem Know-how der Genossenschaftsverbände, haben sich im Grundsatz bewährt und sind ein wichtiger Erklärungsansatz für die Krisenresistenz und die geringe Insolvenzquote von Genossenschaften.

33 Zum Member-Value vgl. Kapitel 3.4.
34 Zu den damit verbundenen Forderungen siehe Kapitel 8.2.1. ff.
35 § 53 I GenG.

4.3 Effizienzgewinne durch Kooperation

In Genossenschaften schließen sich nach dem Prinzip der Selbsthilfe die Mitglieder deshalb zusammen, weil sie gemeinsam mehr erreichen können, als es ihnen alleine möglich wäre. Betriebswirtschaftlich gesehen können sie dadurch Vorteile realisieren, die ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern (Greve 2002: 112), wie zum Beispiel:

- Ausnutzen von Größen- und Verbundvorteilen (economies of scope);
- verbessertes Know-how, verbesserte Produktqualität;
- breitere Marktzugänge und Erschließung neuer Märkte;
- Minimierung von Transaktionskosten.

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

- die Bereitstellung exklusiver Leistungen, von denen rein erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen aufgrund der Gefahr opportunistischen Verhaltens seitens der Begünstigten eher absehen (zum Beispiel Schulungsmaßnahmen);
- ein kooperationsspezifisches, persönliches Vertrauensverhältnis, durch das sich insbesondere Transaktionskosten (zum Beispiel für Informationsbeschaffung) einsparen lassen; damit wird die latente Gefahr von Opportunismus oder kurzfristigen Renditeinteressen (zum Beispiel durch Trittbrettfahrerverhalten oder Umgehung des Subsidiaritätsprinzips) vermieden;[36]
- eine ausgeprägte Genossenschaftskultur, die gekennzeichnet ist von hoher Interessenhomogenität, spezifischem Wissen und einer hohen sozio-kulturellen Homogenität; dezentrale Funktionen bleiben bewusst bei den Mitgliedern und werden durch diese auch weitaus effizienter erledigt, als wenn sie auf den Genossenschaftsbetrieb ausgelagert würden, und so mit dem Verlust von Flexibilität einhergingen (Engels 2006: 12).

Konkret vollzieht sich Kooperation auch im genossenschaftlichen Verbund. Sie ist gekennzeichnet durch das Mitwirken von Genossenschaften untereinander im Sinne der genossenschaftlichen Werte und Prinzipien, mit dem Selbstverständnis, zum Nutzen aller Beteiligten zusammenzuarbeiten. Die Zusammenarbeit vollzieht sich auf mehreren Ebenen. An der Basis wirken als tragende Säule die sogenannten Primärgenossenschaften[37], die in unmittelbarer Marktbeziehung zu ihren Mitgliedern sowie Kundinnen und Kunden agieren. Da ihre Betriebsgröße jedoch vielfach zu klein ist, bedienen sie sich sogenannter Sekundärgenossenschaften oder Dachgenossenschaften[38], mithin genossenschaftlicher Zentralen, welche kapitalmäßig von den Primärgenossenschaften getragen und kontrolliert werden. Ihre Hauptfunktionen liegen im Großhandel oder im Zentralbankgeschäft. Die dritte Ebene stellen Bundeszentralen oder Tertiärgenossenschaften[39] dar. Sie sind wiederum getragen von den Sekundärgenossenschaften und übernehmen überregionale Aufgaben oder das Auslandsgeschäft.

Daneben sind auf dem kreditgenossenschaftlichen Sektor die spezialisierten Verbundunternehmen[40] zu nennen (Eichwald/Lutz 2011: 119-121). Im weiteren Sinne sind schließlich auch die Genossenschaftsverbände unter den genossenschaftlichen Verbund zu subsumieren. Festgehalten werden kann: Durch den genossenschaftlichen Verbund werden Größenvorteile erzielt, währenddessen das Geschäft der Primärgenossenschaften regelmäßig überschaubar bleibt.

36 Zum Beispiel über Direktgeschäfte von Verbundzentralen in Konkurrenz zu den angeschlossenen Primärgenossenschaften.
37 Beispielsweise die einzelne örtliche Volksbank oder Raiffeisengenossenschaft.
38 Beispielsweise Raiffeisenhauptgenossenschaften.
39 Beispielsweise die DZ-Bank oder das Deutsche Milchkontor.
40 Vgl. zum Finanzverbund Kapitel 2.3.1.

Damit sich Kooperations- und Effizienzvorteile letztlich auch in nachhaltigem Erfolg ausdrücken, müssen auch Genossenschaften dauerhafte Wettbewerbsvorteile – und damit Alleinstellungsmerkmale – generieren. Das gelingt ihnen umso mehr, wenn sie es schaffen, „Genossenschaften zu bleiben", also gerade ihre Werte zu bewahren, und diese dem Wandel immer aufs Neue im Sinne ihres Förderauftrags anzupassen. Die Verbundvorteile stellen dabei für Genossenschaften einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil im Sinne des unmittelbaren Member-Value dar.[41]

Kooperation darf aber nicht an den Grenzen der traditionellen genossenschaftlichen Sektoren enden. Es gilt, sie „über den Tellerrand" hinaus zu befördern. Gerade aus der Vielfalt der genossenschaftlichen Wirtschaft lassen sich Synergien nutzen, die heute noch häufig brachliegen. So ist zu beobachten, dass beispielsweise Kreditgenossenschaften Fragen im Rahmen der Unternehmensfinanzierung kooperativer Zusammenschlüsse von Handwerkern oder Dienstleistern oftmals unverständlich sind oder dass neue genossenschaftliche Geschäftsmodelle eher verhalten oder nur sehr zögerlich bewertet werden. Den Wohnungsgenossenschaften sind hingegen häufig die Angebote handelsgenossenschaftlicher Zusammenschlüsse oder die Existenz und die Leistungspalette von Handwerks- oder Dienstleistungsgenossenschaften nicht bekannt. Trotz gemeinsamer genossenschaftlicher Werte und der Ausrichtung auf dieselbe Region fehlt also oft die Vernetzung untereinander, zumindest bleibt diese noch weiter ausbaufähig.

Gerade das Jahr der Genossenschaften 2012 ist dazu prädestiniert, diese Situation zu verbessern. Gute Beispiele sind vorhanden.[42] Es gilt, diese weiter publik zu machen. Davon profitieren die Genossenschaften direkt, aber auch mittelbar, indem der Genossenschaftsgedanke in der Gesellschaft breiter verankert wird – letztlich zum Wohle und Nutzen der Bevölkerung vor Ort.

4.4 Bodenständigkeit durch regionale Verankerung

Genossenschaften agieren häufig in regional abgegrenzten Märkten. Dadurch kennen sie ihre Kunden und Geschäftspartner häufig besser als ihre Wettbewerber (Blome-Drees 2012a: 3). Die regionale Verankerung stellt wahrscheinlich auch die wertvollste Ressource einer Primärgenossenschaft dar. In den Expertinnen- und Expertengesprächen wurden von nahezu allen Beteiligten diese den Genossenschaften implizite regionale Verwurzelung und damit die genaue Kenntnis der jeweiligen Teilmärkte und Rahmenbedingungen als Ursache für die Stabilität der Rechtsform hervorgehoben.

Für die Kreditgenossenschaften wurde herausgestellt, dass deren Einlagen aus der Region stammen und in der Region wieder reinvestiert werden. Dies trägt einerseits zum Erhalt lokaler Arbeitsplätze und örtlicher Infrastruktur bei und fördert andererseits die lokale Wirtschaft. Persönliche Kenntnis der Mitglieder und Kunden stellen weitere Vorteile dar, sichern sie doch häufig schnelle Entscheidungswege und fördern zudem den menschlichen Kontakt (Möller 2012: 4). Daneben können Risiken der Kreditvergabe besser erkannt werden als bei großflächig aktiven Instituten (Otte 2010: 96). Bekräftigt wurde auch für die Agrargenossenschaften der Mehrwert, den diese für die Region erwirtschaften und damit zur Lösung sozialer, kommunaler und arbeitsmarktpolitischer Probleme beitragen.

Der regionale Bezug der Genossenschaften kann nahezu für jeden Bereich festgestellt werden. Wohnungsgenossenschaften sichern in ihrer Region bedürfnisgerechtes Wohnen und tragen daneben vielfach als aktiver Träger zum Erhalt und Ausbau der lokalen Infrastruktur bei. Genossenschaftliche Kooperationen in Handwerk oder Dienstleistung bewerkstelligen als leistungsfähige Gemeinschaft auch komplexe Projekte in ihrer

41 Zum Member-Value vgl. Kapitel 3.4.
42 Vgl. beispielsweise die „Genossenschafts-Troika" in Döbeln (MGV 2012).

Region. In Summe wird die Wirtschaftskraft der Region gefördert.

Auch neue Genossenschaften tragen in der Übernahme bisher kommunal geprägter Aufgaben zum Erhalt von kulturellen, sportlichen oder sozialen Aufgaben in ihrem Umfeld aktiv bei. Energiegenossenschaften bieten den Verbraucherinnen und Verbrauchern in der Region nicht nur die Unabhängigkeit von renditegetriebenen Stromkonzernen, sondern tragen mit ihrem Geschäftsmodell bewusst zum Umweltschutz bei. Dorfladengenossenschaften sichern zumindest die örtliche Grundversorgung ab, wenn Einzelhandel und Discounter längst aus der Region abgewandert sind.

4.4.1 Ländliche Genossenschaften und ihre Funktion für die dörfliche Infrastruktur

Als besonderes Beispiel für die regionale Verankerung können die Raiffeisen-, Waren und Dienstleistungsgenossenschaften gelten. Unter diesen ländlichen Genossenschaften sind die Agrargenossenschaften, aber auch Raiffeisengenossenschaften subsumiert, die als zentrale Handelspartner der Landwirtschaft auftreten. Die Agrargenossenschaften als Nachfolger der ehemaligen landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften haben ca. 41.000 Mitglieder, 23.000 Mitarbeitende und verzeichnen einen Umsatz von ca. 1,8 Milliarden Euro (Berger 2012: 5ff.). Damit erwirtschaften sie ca. 27 Prozent des Umsatzes der Landwirtschaft in den neuen Bundesländern. Der Förderauftrag wird von Berger, damals Präsident des Mitteldeutschen Genossenschaftsverbandes, als bestmögliche Bewirtschaftung der landwirtschaftlichen Nutzfläche beschrieben, die sich zum überwiegenden Teil im Eigentum der Einzelmitglieder befindet. Damit gemeint ist eine nachhaltige, umweltverträgliche und tiergerechte Produktion, die nicht von Renditeinteressen gesteuert ist.

Viele dieser Genossenschaften möchten nicht nur unmittelbaren wirtschaftlichen Mehrwehrt für ihre Mitglieder schaffen, sondern zugleich der Dorfgemeinschaft insgesamt nützlich sein. Sie übernehmen z. B. in großem Maße die Ausbildung von Lehrlingen und bieten soziale und andere Infrastrukturleistungen für das Dorf. Im Kern geht es ihnen aber um die Sicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen im Dorf und der Region. Sie avancieren dadurch nicht selten zu einem sozialen Zentrum in ländlichen Regionen. Eine besonders positive Ausstrahlung auf die dörfliche Infrastruktur in ländlichen Regionen der neuen Bundesländer haben die aus den LPGs hervorgegangen Agrargenossenschaften. Auch diese sind mehr als nur Landwirtschaftsbetriebe, denn sie nehmen wichtige gesamtgesellschaftliche Aufgaben im oftmals strukturschwachen Raum Ostdeutschlands wahr. Sie bieten hier zum einen Arbeits- und Ausbildungsplätze an. So stellen sie z. B. ein Drittel der Ausbildungsplätze für Land- und Tierwirte. Für Schülerinnen und Schüler, Schulabgängerinnen und Schulabgänger sowie Studentinnen und Studenten werden Praktikumsplätze angeboten. Auch tragen sie zur Pflege und zum Erhalt von Natur und Landschaft bei. Dabei übernehmen sie oftmals die Unterhaltung von Grabensystem und Stauanlagen und leisten somit einen Beitrag zum Schutz vor Überschwemmungen. Ebenso sind Agrargenossenschaften häufig bei der Produktion von erneuerbaren Energien involviert, indem sie Wärme und Strom aus Biogasanlagen zur Versorgung der dörflichen Einrichtungen einspeisen. Als Arbeitgeber (und damit Steuerzahler) tragen sie ebenso zum Erhalt der kommunalen Infrastruktur bei, etwa durch das Betreiben von nichtlandwirtschaftlichen Nebenbetrieben wie Tankstellen, Autowerkstätten, Hofläden, Gaststätten oder Ferieneinrichtungen. Damit entstehen auch indirekt weitere Arbeitsplätze. Diese Wertschöpfung stärkt die regionale Wirtschaftskraft und stellt eine Grundversorgung an Dienstleistungen sicher. Die Agrargenossenschaften sind außerdem ein wichtiger Auftraggeber für Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe in der Region und durch ihre breit gestreute Eigentümerstruktur in der örtlichen Gemeinschaft gut verankert. Daneben erbringen sie zahlreiche Leistungen durch Spenden, die Bereitstellung von Personal und Räumlichkeiten sowie die Veranstaltung von Dorf- und Hoffesten (DRV 2010: 24ff.). All dies hat eine positive Ausstrahlung auf die dörfliche Gesellschaft (Eichwald/Lutz 2011: 74).

In diesem Sinne beschrieb Furkert, Vorstand der Agrargenossenschaft Bobritzschtal, Oberbobritzsch eG, die Arbeit einer typischen Genossenschaft in den neuen Bundesländern. Dort wurde eine ehemalige LPG in eine neue Agrargenossenschaft überführt. Mit 180 Mitgliedern (meist Gründungsmitgliedern) hat die Genossenschaft 55 Angestellte und ist größter Arbeitgeber im Ort und so etwas wie der Dorfmittelpunkt. Die Genossenschaft arbeitet gewinnorientiert, d. h. es findet eine jährliche Dividendenausschüttung an die 180 Mitglieder und die 250 Landverpächter statt. Die Produktpalette reicht von Mischfutter bis hin zur Milchwirtschaft. Eine Biogasanlage, die zu 90 Prozent mit Gülle betrieben wird, dient der Heizung der Ställe. Der Überschuss wird ins Netz eingespeist. Auswirkungen des demografischen Wandels wurden als offenes Problem benannt: Die Gewinnung von gut ausgebildetem Nachwuchs gestalte sich schwierig und die Hälfte der Mitglieder habe mittlerweile das Rentenalter erreicht.

Trotz dieser Schwierigkeiten schaffen gerade ländliche Genossenschaften einen Mehrwert für die Region und tragen zur Lösung sozialer, kommunaler und arbeitsmarktpolitischer Probleme bei. Ebenso können sie einen Beitrag zur Energiewende und zur nachhaltigen Versorgung mit regionalen Produkten leisten. Agrargenossenschaften nehmen also eine wichtige gesamtgesellschaftliche Aufgabe im häufig strukturschwachen ländlichen Raum Ostdeutschlands wahr und generieren zahlreiche positive externe Effekte.

4.4.2 Wohnungsgenossenschaften und ihre Funktion für die Quartiersentwicklung in städtischen Strukturen

Wie die Agrargenossenschaften im ländlichen Bereich so übernehmen Wohnungsgenossenschaften bezogen auf das Quartier eine Solidarfunktion in städtischen Strukturen, u. a. durch die Ergänzung ihres Aufgabenbereichs über die Funktion der reinen Wohnungsgenossenschaft hinaus. Im Zeitraum von 2001 bis 2010 sind 89 junge Genossenschaften im Bereich des gemeinschaftlichen Wohnens entstanden. Das von Selbsthilfe und Selbstverantwortung getragene genossenschaftliche Wohnen kann verstärkt zu Erhalt oder Steigerung der Lebensqualität in unseren Städten beitragen (BMVBS/BBSR 2007). Die Orientierung an genossenschaftlichen Werten, das Festhalten am gemeinschaftlichen Eigentum, verbunden mit dem Demokratie- und Identitätsprinzip verspricht der Genossenschaft eine Zukunft als dritte Säule der Wohnraumversorgung. Hierzu müssen traditionelle Wohnungsgenossenschaften aktiv die Herausforderungen des strukturellen Wandels aufgreifen und als Chance zu einer zeitgemäßen Modernisierung der genossenschaftlichen Praxis nutzen.

Diese Herausforderungen liegen wesentlich im Bereich des demografischen Wandels. Hier geht es u. a. um das Experimentieren mit und das Schaffen von neuen Wohnformen für ältere Menschen, für Jugendliche, junge Familien, aber auch allein lebende und alleinerziehende Frauen. Die genossenschaftliche Wohnform besitzt sogar eine besondere Attraktivität für Frauen und entspricht den Wünschen nach Gleichberechtigung, solidarischem Handeln und wirtschaftlicher Unabhängigkeit. Allein lebende und alleinerziehende Frauen schätzen wirtschaftliche Autonomie, eine mögliche Verbindung von Wohnen und Arbeiten und die alleinige Verfügungsgewalt über die Wohnung.

Wohnungsgenossenschaften zeichnen sich durch einen hohen Anteil älterer Mitglieder aus. Für jede Wohnungsgenossenschaft ist es wichtig, ihre langjährigen Mitglieder zu binden und durch spezielle wohnbegleitende Dienstleistung im Bereich Soziales und Freizeit zufriedenzustellen sowie bedarfsgerechte Angebote zu unterbreiten (z. B. barrierefreie Zugänge, mobilitätsunterstützende Maßnahmen). Insbesondere Genossenschaften in schrumpfenden Regionen experimentieren hier kreativ mit neuen Angeboten. Sie erweitern ihr Kerngeschäft, die Versorgung mit Wohnraum, z. B. durch Unterstützungsangebote für das Wohnen im Alter, in der Kooperation mit lokalen Anbietern und professionellen Akteuren pflegender Dienste. Hohe Wohnsicherheit, günstige Mieten und stabile Nachbarschaften machen das Wohnen für ältere Menschen in Wohnungsgenossenschaften attraktiv. Hinzu kommen Innenstadtlage und Größenstruktur der Woh-

nungen sowie ein vertrautes gemeinsam genutztes Wohnumfeld.

Genossenschaftliche Wohnquartiere sind aber auch insgesamt ein Stabilitätsfaktor für eine soziale Stadt. Neben der Versorgung ihrer Mitglieder mit Wohnraum entsteht aus dem Selbstverständnis vieler Genossenschaften eine Verantwortlichkeit für das nähere Umfeld und das angrenzende Quartier (BMVBS/BBSR 2007: 90ff.) (Beispiele Berlin-Spandau/Berlin-Wedding). Kennzeichen ist nicht nur der häufig gute bauliche Zustand genossenschaftlicher Wohnbestände, sondern auch die Integration von Bewohnern unterschiedlicher Milieus und Ethnien (BMVBS/BBSR 2007: 89f./131ff.) (Beispiele Berlin-Kreuzberg, Solingen). So entstehen auch Genossenschaften in sozialen Brennpunkten als Mischform zwischen Wohnungs- und Sozialgenossenschaften. Bekanntere Beispiele wie die Wohnungsbaugenossenschaft „Am Beutelweg“ eG in Trier (Elsen 1998: 88ff.), „Am Werk“ in Lauchhammer oder die Vermietungsgenossenschaft Ludwig-Frank eG in Mannheim veranlassen ihre nutzenden Mitglieder – oftmals zu einem großen Teil Migrantinnen und Migranten –, ihre Wohnungen und Häuser in Selbsthilfe zu sanieren, und gründen daneben Tochtergesellschaften, um Arbeitslose aus dem eigenen Wohnumfeld mit Service- und Instandsetzungsarbeiten in dauerhafte Beschäftigung zu bringen.

Zunehmend öffnen sich auch etablierte Wohnungsgenossenschaften für die Wohnbedürfnisse von Gruppen, die gemeinschaftlich wohnen wollen. Neugründungen finden dort statt, wo es ein positives genossenschaftliches Gründungsklima gibt, d. h. Unterstützungsstrukturen in Form von Beratung, finanzieller Förderung und Grundstücksangeboten gegeben sind (BMVBS/BBSR 2007: 117ff.) (u. a. WoGeno München und Frauen Wohnen).

Ungebrochen ist der Trend zum Verkauf bzw. zur Privatisierung von kommunalen, landes- oder sonstigen Wohnraumbeständen. Nach den teilweise erschütternden Erfahrungen mit Übernahmen durch Investoren wie Private Equity Fonds oder Cross-Border-Leasing-Modellen bieten sich Genossenschaften als Alternative an. Die Sorge der Mieterinnen und Mieter über die Entwicklung der Mieten oder gar die mögliche Vertreibung bei renditeorientierter Privatisierung kann durch genossenschaftliche Übernahme zerstreut werden, kommt aber noch viel zu selten zum Tragen (BMVBS/BBSR 2007: 129; Beispiel Pinneberg).

Wohnungsgenossenschaften leisten aber auch ihren Beitrag zur Energiewende, indem sie die energetische Gebäudesanierung vorantreiben und damit dafür Sorge tragen, dass die Betriebskosten als zweite Miete nicht ins Unermessliche steigen. Bereits heute sind 61 Prozent des Gebäudebestands von Wohnungsgenossenschaften energetisch saniert (Gedaschko 2012; GdW 2012a: 2).

Unser Zwischenfazit lautet: Wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaften zeigen immer auch eine gesamtgesellschaftliche Ausstrahlung durch die Sicherung und den Aufbau von Arbeitsplätzen, die Aufwertung von Wirtschafts- und Lebensräumen und die Steigerung lokaler Wertschöpfung. Die Beispiele der ländlichen Genossenschaften und der Wohnungsgenossenschaften verdeutlichen, welchen Mehrwert gerade die etablierten Genossenschaften schon seit vielen Jahren in ihrer Region beziehungsweise in ihrem Quartier generieren.

5. Genossenschaften als Möglichkeit zur Aufrechterhaltung kommunaler Infrastruktur

Kommunale Infrastruktureinrichtungen lassen sich als weiche Standortfaktoren beschreiben, die gleichwohl Voraussetzung für eine regionale Wertschöpfung sind. Eine „nachhaltige Infrastruktur ist Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung in den Kommunen“, so Eisen (Eisen 2012: 2). Als für die Gestaltung der kommunalen Daseinsvorsorge wichtige Bereiche werden immer wieder genannt: Ver- und Entsorgung, Energie, Gesundheit, Betreuung und Pflege, Kultur und Sport.

5.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Aufgrund der prekären Lage der kommunalen Finanzen sehen sich viele Städte und Gemeinden gezwungen, wichtige Einrichtungen der kommunalen Daseinsvorsorge zu schließen oder zu privatisieren. Letzteres erweist sich unter verschiedenen Blickwinkeln als nicht optimal. Eine Übertragung bestimmter Aufgaben (z. B. Müllentsorgung, Energie) an profitorientierte Privatunternehmen gelingt nämlich nur dort, wo ausreichende Erträge erwartet werden können. Die privaten Gewinne finanzieren aber letztlich die Nutzerinnen und Nutzer der Infrastruktureinrichtungen, also die Bürgerinnen und Bürger selbst. Lokale Unternehmen werden bei attraktiven Geschäftsfeldern zudem oft von global agierenden Konzernen überboten, sodass die dauerhafte Sicherstellung kommunaler Aufgaben mittelfristig gefährdet ist. Dies belegen jedenfalls die bisherigen Erfahrungen und Analysen zur Privatisierung und zum Cross-Border-Leasing (Rügemer 2008 und 2005). Für diese meist international tätigen Konzerne ist ihr eigenes Gewinnstreben und nicht eine sozial und ökologisch verantwortliche Umsetzung die Handlungsmaxime. Sie erzeugen dabei den von Altvater (2006: 14) beschriebenen Effekt: „Die Energie- und Wasserversorgung wird teurer und manchmal obendrein schlechter.“ Auf diese Weise gehen zunehmend wichtige Bestandteile der im Grundgesetz (Art. 28 Abs. 2) garantierten Selbstverwaltung verloren. Neben den eingeschränkten finanziellen Handlungsspielräumen und den wenig erfolgreichen Privatisierungen öffentlicher Aufgaben stellt vor allem der demografische Wandel sowie ein Instandhaltungs- und Modernisierungsstau eine Herausforderung für die Kommunen dar (Eisen 2012: 2). Wie können Kommunen diesen Herausforderungen begegnen?

5.2 Potenziale von Genossenschaften im kommunalen Bereich

Eine Option liegt darin, die Potenziale lokalen bürgerschaftlichen Engagements für kommunale Belange stärker zu nutzen. Und hier kommen Genossenschaften ins Spiel. Der Vergleich in der nächsten Abbildung dokumentiert zunächst strukturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Kommunen und Genossenschaften.

Kommunen und Genossenschaften sind in ihrer Ausrichtung also durchaus wesensverwand. Dennoch gibt es auch gravierende Unterschiede. Bei einer Kommune handelt es sich um eine durch die Wahl des Wohnsitzes bestimmte Zwangsgemeinschaft. So besteht in den Kommunen ein sogenannter Anschluss- und Benutzungszwang für öffentliche Güter und Dienstleistungen wie die Energieversorgung oder die Müllentsorgung. Dagegen handelt es sich bei einer Genossenschaft um eine freiwillige Gemeinschaft. Ein

Abbildung 1:

Warum Kommune und Genossenschaft?

Vergleich der Institutionen

Kommune	Genossenschaft
• Zwangsgemeinschaft • Globale Rechte • Globale Pflichten	• Freiwillige Gemeinschaft • Gleiche Rechte • Gleiche Pflichten
✓ Solidarität ✓ Identität ✓ Partizipation	✓ Förderprinzip ✓ Solidarität ✓ Identität ✓ Partizipation

Quelle: Klemisch/Marohn 2010.

weiterer charakteristischer Unterschied zwischen Kommune und Genossenschaft besteht in den konstituierenden Prinzipien. Hier ist es insbesondere das Förderprinzip, das die Genossenschaft im Gegensatz zur Kommune auszeichnet. Tendenziell dürften auch das Solidaritäts- und das Identitätsprinzip in Genossenschaften zumindest stärker ausgeprägt sein, weil es sich um freiwillige und kleinere Organisationseinheiten handelt.

Genossenschaften sind in vieler Hinsicht eine geeignete Rechtsform, um bürgerschaftliches Engagement, das nicht gewinnorientiert, sondern auf die Bereitstellung kommunaler Dienstleistungen ausgerichtet ist, zu ermöglichen: In Genossenschaften können Bürgerinnen und Bürger gleichberechtigt und in solidarischem Miteinander „ihr" kommunales Projekt vorantreiben. Genossenschaften sind in der Lage, Kräfte von unterschiedlichen lokalen Akteuren – Bürgerinnen und Bürgern, Kommune, regionale Wirtschaft – zu bündeln und auf die jeweils beabsichtigte Leistung zu kanalisieren. Die Offenheit im Hinblick auf die Ausrichtung des genossenschaftlichen Förderzwecks ist dafür eine wichtige Voraussetzung: Der Förderzweck kann nämlich so ausgestaltet werden, dass er dem jeweiligen Versorgungsinteresse der Kommune entspricht (Eisen 2012: 6). Idealtypisch wäre eine wirtschaftliche Förderung der Mitglieder bei Genossenschaften, die sich im Interesse aller Bürgerinnen und Bürger der Kommune für bestimmte Bereiche der Daseinsvorsorge engagieren, dementsprechend nicht beabsichtigt. Historisch betrachtet sind Genossenschaften neben den Kommunen geradezu „klassische" Infrastrukturleistungsträger (Novy 1985): „Die ersten dörflichen Siedlungsgemeinschaften hatten genossenschaftlichen Charakter. Die Genossenschaften entwickelten sich auf der Grundlage gemeinsamen Grundbesitzes und sesshaften Ackerbaus sowie aus dem Bedürfnis, sich gemeinsam vor fremden Angreifern zu schützen und sich im Alltag gegenseitig Hilfe zu leisten" (Vogelsang et al. 2005). In der Schweiz gab es bereits im Jahr 1910 ca. 1.500 Energiewirtschaftsgenossenschaften, die die Versorgung der Bevölkerung mit Energie gewährleisteten.

Mittlerweile belegt eine Fülle von Beispielen, dass die regionale Daseinsvorsorge von den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort auch heute noch in Eigenregie und im Rahmen der genossenschaftlichen Unternehmensform übernommen und gestaltet werden kann. Einige davon werden weiter unten ausgeführt. Die folgende Übersicht zeigt zunächst die Tätigkeitsfelder auf, die im Bereich

Abbildung 2:

Motive für Genossenschaftsgründungen

Wasser
- Mitsprache in der Preisgestaltung

Energie
- Mitsprache in der Preisgestaltung und ökologische Aspekte

Abfall
- Mitsprache in der Preisgestaltung und ökologische Aspekte

Kultur
- Aufrechterhaltung von Kultureinrichtungen, Bildung

Sozial
- Mitsprache in der Preisgestaltung und soziale Aspekte

Gesundheit
- Aufrechterhaltung von Gesundheitseinrichtungen und Mitsprache in der Preisgestaltung

Quelle: Klemisch/Marohn 2010.

der kommunalen Infrastruktur und Daseinsvorsorge für Genossenschaftsgründungen infrage kommen und benennt Motive, die zur Gründung führen können (Klemisch/Maron 2010: 7).

Nach einer Registergerichtsrecherche lassen sich mit Stand 31.12.2011 folgende Infrastrukturgenossenschaften im engeren Sinne ausmachen: Energie 586, Wasser 155, Abwasser 11, Schulen 20, Gesundheitswesen 3 (KNI 2012b: 67). Dies deutet auf die besondere Relevanz der Geschäftsfelder Energie und Wasser bzw. Abwasser im Bereich der kommunalen Infrastruktur hin. Daneben lassen sich in jüngerer Zeit vielfältige Formen von genossenschaftlichen Neugründungen im Umfeld ehemals kommunal wahrgenommener Daseinsaufgaben beobachten. Dazu gehören u.a. „Bürgerschwimmbäder“, „Dorfladengenossenschaften“, „Abfallgenossenschaften“, „Stadtteilgenossenschaften“, „Marketinggenossenschaften“, Schulgenossenschaften oder Genossenschaften zur Übernahme von kommunalen Mietwohnungsbestand. Zwischen 2001 und 2010 wurden nach offizieller Statistik (Stappel 2011: 48) 27 Neugründungen im Bereich kommunale Daseinsvorsorge im engeren Sinne erfasst, davon elf Wasser-, sechs Schwimmbad und vier Schulgenossenschaften. In der Kategorie der Handelsgenossenschaften werden zusätzlich 26 neu gegründete Dorfläden aufgeführt. Auch im Gesundheits- und Pflegebereich werden immer mehr Genossenschaften gegründet (Klemisch/Flieger 2007: 29). Die Statistiken zeigen also: Im Bereich kommunaler Infrastruktur und Daseinsvorsorge sind Genossenschaften offenbar eine geeignete Rechtsform. Allerdings ist nicht gesichert, dass Förderzweck und kommunales Gemeinwohl in allen Fällen zur Deckung gebracht werden.

5.2.1 Das Beispiel der Dorfladengenossenschaften

In zahlreichen ländlichen Regionen geben Einzelhandelsketten ihre Filialen wegen rückläufiger Margen auf, mit der Folge, dass die Grundversorgung der Bevölkerung mit den Dingen des täglichen Bedarfs nicht mehr gewährleistet ist. Jüngstes Beispiel ist die Insolvenz der Drogeriemarktkette Schlecker, welche in vielen Dörfern mit Filialen präsent war und die durch eine Aufstockung des Sortiments oftmals eine Art Grundversorgung übernommen hatte. Auch die Zahl der kleinen Lebensmitteleinzelhändler hat sich

laut einer Studie des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung in den vergangenen 40 Jahren um fast zwei Drittel reduziert (IÖW 2005: IX). Für die betroffene Bevölkerung bedeutet dies vielfach eine Einschränkung ihrer Lebensqualität, da die örtliche Nahversorgung nicht optimal gewährleistet ist.

Dieser Entwicklung treten Dorfbewohner immer häufiger entgegen, indem sie Dorfläden gründen, die als Genossenschaften organisiert sind. Nicht Nostalgie, sondern die örtliche Nahversorgung steht dabei als Motiv im Vordergrund. Engagierte Bürgerinnen und Bürger verkaufen in ihren Genossenschaften Waren des täglichen Bedarfs und ermöglichen es so auch weniger mobilen Dorfbewohnern, selbstbestimmt einkaufen zu können.

Schon 2001 wurde z. B. die Dorfladen Amerdingen eG gegründet, der 230 der 900 Einwohnerinnen und Einwohner dieser schwäbischen Gemeinde angehören (Eichwald/Lutz 2011: 84). Auch im sächsischen Falkenau haben sich die Bewohnerinnen und Bewohner auf diese Art selbst geholfen – und die Genossenschaft „Unser Laden Falkenau eG“ gegründet. „Als der letzte Laden vor dreieinhalb Jahren zugemacht hat, konnte man kein frisches Obst und Gemüse mehr im Ort kaufen“, erinnert sich die Aufsichtsratsvorsitzende Cornelie Sell (Sell 2012). Besonders für die älteren Leute sei der Weg zur nächsten Einkaufsmöglichkeit mit dem Rad oder der Bahn sehr beschwerlich gewesen. Die Kommune mit 2.000 Einwohnerinnen und Einwohnern habe sich immer wieder als Ort für verschiedene Großhandelsketten beworben und stets Absagen bekommen.

Einige Falkenauer Frauen nahmen daraufhin Kontakt zum benachbarten Bad Schlema auf, wo vor knapp drei Jahren Sachsens erster Bürgerkonsum als Genossenschaft entstanden war. Das Vorbild überzeugte. Bei zwei Veranstaltungen in der Gemeinde zeichnete sich großes Interesse ab. Der Groschen fiel – auch in die Genossenschaftskasse. Ein Anteil kostete 50 Euro, „damit sich auch diejenigen beteiligen können, die nicht so viel Geld haben“, erklärt Cornelie Sell (Sell 2012). Rund 50.000 Euro Anschubfinanzierung für die Innenausstattung inklusive Warenangebot wurde fast vollständig über die Genossenschaftsanteile finanziert, der Rest über einen Kredit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).[43] Aktuell wird der Laden von ungefähr 400 Genossen getragen und die Genossenschaft stellt eine derartige Erfolgsgeschichte dar, dass sie sogar als Modell im Rahmen der Diskussion über die Übernahme von Schlecker-Filialen durch ehemalige Beschäftigte sowie Kundinnen und Kunden in den ländlichen Regionen der neuen Bundesländer herangezogen wird (MDR 2012).

Mittlerweile existiert auch ein Netzwerk von Dorfgenossenschaften mit einer entsprechenden Internetplattform. Dort werden u. a. Beratungsangebote für die Gründung von Dorfgenossenschaften bis hin zu einem Musterhandbuch gemacht. Auf der Plattform eingetragen sind bisher 19 Dorfgenossenschaften (Dorfladen Netzwerk 2012). Auch in der Politik findet diese Initiative mittlerweile Resonanz. Bundesjustizministerin Leutheusser-Schnarrenberger (FDP) will das bürgerschaftliche Engagement von kleinen Dorfläden im ländlichen Raum fördern und dem Gesetzgeber die Befreiung von der kostenträchtigen Pflichtprüfung vorschlagen, weil kleine Genossenschaften diese Kosten „nur schwer erwirtschaften können“ (Dorfladen Netzwerk 2012).

Hochburgen für Tante-Emma-Läden in Genossenschaftsform sind Bayern und Baden-Württemberg. Ansgar Horsthemke, Gründungsberater des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands, glaubt an die Zukunft der Dorfläden, „weil sie die Nische der Nahversorgung ausfüllen“. Vorteilhaft seien die kapitalunabhängige Mitbestimmung und die klare Haftungsbegrenzung der Mitglieder auf ihren jeweiligen Anteil. Eines stellt Horsthemke auch klar. Nicht der Gedanke an den Profit dürfe im Mittelpunkt stehen: „Verabschieden muss man sich auch von der Vorstellung, dass ich fünf verschiedene Sorten Zahnpasta im Regal finde. Sondern es gibt eine, die ich im Ort kaufen kann“ (Dähn 2009) .

43 Fördermittel zur Genossenschaftsgründung stellen mitunter auch die Länder bereit. So bekamen die Falkenauer finanzielle Unterstützung über das Entwicklungsprogramm Ländlicher Raum, weil sie den Laden in einem rund 100 Jahre alten Kinogebäude untergebracht hatten.

5.2.2 Fallbeispiele aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern: Das Wasserwerk Ellerhoop eG und das Hallenbad Nörten-Hardenberg eG

Die genossenschaftliche Organisationsform bietet sich zum Beispiel für eine örtliche und regionale Kooperation in der Wasserwirtschaft an, wie die Bürgerinnen und Bürger des holsteinischen Dörfchens Ellerhoop (1.300 Einwohner) gezeigt haben: Im Juli 2003 übernahm die Wassergenossenschaft Ellerhoop eG das kleine Wasserwerk von der Gemeinde, nachdem sich die Einwohnerinnen und Einwohner durch zwei Bürgerentscheide erfolgreich gegen eine Übernahme durch einen überregionalen Anbieter gewehrt hatten (die Gemeinde wollte ursprünglich den gesamten Ort an ein zentrales Wassernetz anschließen lassen). Als erste Privatisierung eines kommunalen Wasserwerks in Deutschland in eine Genossenschaft versorgen sich die Ellerhooper nun selbst mit Wasser.

Ein Ziel der Ellerhooper ist es, die zurzeit angeschlossenen Haushalte mit Wasser von hoher Qualität zu versorgen. Dies wird durch die kreisweiten Trinkwasseranalysen bestätigt. Danach liegt Ellerhoop in der Spitzengruppe der Trinkwasserversorger. Weiteres Ziel ist es, langfristig moderate Preise zu etablieren. Die Genossenschaft verfügt aktuell über 85 Mitglieder und ist bundesweit mit ihrer Tätigkeit auf großes Interesse gestoßen.

In Nörten-Hardenberg gelang es einem breiten Bündnis von aktiven Bürgerinnen und Bürgern, Gewerbetreibenden, Handwerkern und Vereinen in Kooperation mit der Kommune die Schließung des defizitären Hallenbads zu verhindern, indem eine Genossenschaft gegründet wurde, die den Betrieb weiterführte (Priebe 2012). Die Genossenschaft Hallenbard Nörten-Hardenberg eG hat mittlerweile 247 Mitglieder und gilt bereits jetzt als innovatives Modell der Verbindung von Public-Private-Partnership und bürgerschaftlichem Engagement. Grundlage für den Erfolg der im Jahr 2005 gegründeten Genossenschaft waren ein klares Nutzungskonzept, eine solide wirtschaftliche Planung, das Engagement der Bürgerinnen und Bürger und die finanzielle Unterstützung der Gemeinde, so Frank Priebe, ehemaliger Bürgermeister Nörten-Hardenbergs und jetziger Vorstand der Genossenschaft. Die Nörten-Hardenberg eG wurde 2007 mit dem Preis „Deutschland – Land der Ideen“ ausgezeichnet.

Frank Priebe, der ehemalige Bürgermeister Nörten-Hardenbergs und jetzige Vorstand der Genossenschaft, berichtete, dass am Ende alle Seiten durch die genossenschaftliche Lösung Vorteile erzielt hätten: Die Gemeinde habe ihre Kosten reduziert und gleichzeitig den Standortfaktor „Hallenbad“ erhalten, die Bürgerinnen und Bürger könnten künftig in ihrem eigenen Hallenbad schwimmen und den neu gestalteten Sauna- und Wellnessbereich genießen.

5.3 Schlussfolgerungen: Genossenschaften und die kommunale Daseinsvorsorge

Es lassen sich noch eine Reihe von Beispielen für erfolgreich tätige Genossenschaften finden, die ihre Geschäftsfelder in Bereichen angesiedelt haben, die traditionell der kommunalen Daseinsvorsorge oder der kommunalen Infrastruktur zugeordnet sind. Dieser Trend zur Wahrnehmung ehemals kommunaler Aufgaben durch Genossenschaften gilt vor allem für kleine, eher ländliche Gemeinden, die eine gewisse Strukturschwäche aufweisen, sowie für größere Kommunen mit Leistungen im Quartiersbezug. Parallel lässt sich ein Trend zur Rekommunalisierung und Dezentralisierung bestimmter Aufgaben feststellen (Libbe et al. 2011: 6). Dies gilt insbesondere für den Bereich der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung sowie für die Energieversorgung. So wurden seit 2007 neben 430 Energiegenossenschaften immerhin 42 neue Stadtwerke gegründet (Libbe et al. 7f.). Es gibt also in der Tat Alternativen zur Privatisierung kommunaler Aufgaben, die allerdings ein mehr an Bürgerbeteiligung und -verantwortung erfordern. Entscheidend ist, dass Bürgerengagement nicht nur für die Mangelverwaltung aktiviert wird. Über Bürgerengagement wird jenseits von Profitinteressen und durch vielfach hohen persönlichen Einsatz auch in prekären Bereichen kostendeckendes Wirtschaften möglich. Durch diese Option lassen sich dann zu-

sätzlich mittelfristig Beschäftigungseffekte erzielen. Dafür sind aber im Gegenzug die wirtschaftlich tragenden Bereiche in ein solches Konzept einzubinden. Die Mischung von solidarischer Umverteilung, bürgerschaftlichem Engagement und effizientem Wirtschaften zugunsten der ökonomischen und sozialen Stabilisierung der kommunalen Situation anstatt des Profits von Global Players ist eine echte Alternative.

Aufgrund der Vorteile der Genossenschaft als kooperative Unternehmensform wurde in den der Publikation zugrunde liegenden Expertinnen- und Expertengesprächen auch für die Nutzung der Genossenschaft als Rechtsform für kommunale Gesellschaften plädiert. Genossenschaften seien geeignet, lokalen Akteuren, die kommunale Infrastruktur und Grundbedürfnisse der Daseinsvorsorge aufrechterhalten möchten, einen entsprechenden Rahmen zu geben. Und das Gründungsgeschehen in diesen Bereichen bestätigt diese Einschätzung: Im Bereich kommunaler Infrastruktur und Daseinsvorsorge sind Genossenschaften offenbar eine geeignete Rechtsform. Allerdings ist nicht gesichert, dass Förderzweck und kommunales Gemeinwohl in allen Fällen zur Deckung gebracht werden. Deshalb sollten genossenschaftliche Lösungen nicht unbedingt zur Substitution staatlichen Handelns führen, durch die der sozialstaatliche Anspruch in den privaten Verantwortungsbereich abgeschoben wird. Vielmehr sollte es sich bei genossenschaftlichen Ansätzen eher um eine Ergänzung des staatlichen Leistungsangebots handeln.

6. Genossenschaften als Selbsthilfemöglichkeit für marginalisierte Gruppen

Hintergrund der nachfolgenden Ausführungen über Sozialgenossenschaften und ihre vermutlich wachsende Bedeutung ist der sich immer schneller vollziehende Strukturwandel im sozialen Sektor. Gemeint sind damit insbesondere die Herausforderungen des demografischen Wandels bei zunehmendem Rückzug des Staats von seinen Leistungsbereichen. Damit verbunden ist ein erwartetes Mehr an Übernahme von Eigenverantwortung durch die Bürgerinnen und Bürger. Hinzu kommen die Auswirkungen der Finanz- und Schuldenkrise auf die Kommunen im Rahmen des Fiskalpaktes, die aktuell noch gar nicht in allen Facetten zu erkennen sind. Die meisten Sozialbetriebe sind heute noch immer dem Nonprofit-Sektor zuzurechnen, weil Leistungen im Sozialen bisher nur sehr begrenzt nach Marktregeln nachgefragt und angeboten werden. Ursachen hat diese Sonderstellung im Ursprung und den daraus abgeleiteten Aufgaben des Systems sozialer Sicherung, nämlich: Lücken und Schwächen der Marktwirtschaft auszugleichen.

6.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Die oben dargestellten veränderten ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfordern es, einige der zwar eingespielten, aber auch eingefahrenen Strukturen dieses Sektors mit anderen Formen sowohl der rechtlichen Organisation als auch des Managements anzugehen und dafür die nötigen Voraussetzungen zu schaffen. Allein die demografischen Veränderungen drängen zu einem qualitativen und quantitativen Umbau des sozialen Dienstleistungssektors. Wohnortnahe Gesundheitsversorgung, Kinderbetreuung und Dienstleistungsangebote für ältere Menschen sind Bereiche mit manifestem Handlungsbedarf. Außerdem wurden die finanziellen Ressourcen in den letzten Jahren zunehmend knapper. Waren die Spielräume öffentlicher Haushalte schon in der Vergangenheit begrenzt, so wird sich diese Situation weiter zuspitzen: Steigenden Ausgaben stehen unzureichende Einnahmen gegenüber. Einschränkungen in den Angeboten, Kämpfe um den Etat und Schwierigkeiten bei der Finanzierung neuer Projekte sind die Folge. Auch durch den Fiskalpakt sind weitere dramatische Auswirkungen absehbar, welche die Haushaltslage der Kommunen weiter verschärfen dürften. In diese Lücke könnten Sozialgenossenschaften stoßen.

6.2 Sozialgenossenschaften – Empirie und Typologie

Wie bereits in Kapitel 2.4 erwähnt, kann dem Begriff der Sozialgenossenschaften ein breites Spektrum in sehr unterschiedlichen Bereichen wirtschaftlich tätiger Genossenschaften zugeordnet werden, deren Mitglieder oder Beschäftigte im sozialen Sektor arbeiten bzw. diesem zuzuordnen sind. Ihre Ziele verfolgen sie trotz aller Schwierigkeiten in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (Münkner 2000: 20f.). Ihre Bezeichnung als Sozialgenossenschaften wird jedoch unterschiedlich interpretiert. Für einige weist der Begriff „Sozialgenossenschaft“ nur auf die Branche hin, in der die Genossenschaft tätig ist. Andere verstehen die Bezeichnung hingegen auch inhaltlich im Hinblick auf eine Wesensverwandtschaft der Genossenschaft zur économie sociale. Unternehmen der économie sociale werden definiert als Unternehmen, in denen Förder-

leistungen den Vorrang vor Gewinnerzielung haben, die soziale Überlegungen in das Wirtschaftsleben einführen und die sich der Herausforderung stellen, Bedürfnisse zu befriedigen, die weder von den herkömmlichen Unternehmen noch vom Staat abgedeckt werden (Münkner 2000: 24ff.). Sozialgenossenschaften, die sich in der Tradition der économie sociale sehen, haben also einen ganz eigenen Charakter innerhalb der Genossenschaftslandschaft, von dem sich die deutschen Genossenschaftsverbände übrigens konsequent abgrenzen (Klemisch/Flieger 2007: 30ff.).

Der DZ Bank wiederum gelten als Sozialgenossenschaften diejenigen Genossenschaften, die das Gemeinwohl stärker hervorheben als den Selbsthilfegedanken. Als Initiatoren treten danach Sozialverbände, Kommunen, Hilfsprojekte, gemeinnützige Vereine etc. auf. Nicht eindeutig bleibt dagegen die empirische Zuordnung in der offiziellen Genossenschaftsstatistik (Stappel 2011). Dort werden Sozialgenossenschaften bislang den Konsum- oder den gewerblichen Genossenschaften zugeordnet und unter „übrige Genossenschaften" geführt. Vor allem im Hinblick auf Arbeitslosengenossenschaften, Kunst- und Kulturinitiativen und auf den Erhalt der Umwelt zielende Genossenschaften bleibt die Zuordnung uneinheitlich. Dorfläden werden explizit nicht unter der Rubrik Sozialgenossenschaft gefasst, trotz eines bedeutsamen Gemeinwohlbeitrags (vgl. Kapitel 5.2.1). Interpretationsspielraum besteht darüber hinaus auch bei Wohnprojekten und Mikrofinanzfonds. Göler von Ravensburg (2012a: 5) kommt demzufolge auf einen Bestand von derzeit 120 Sozialgenossenschaften (davon 20 Neugründungen in 2011) im engeren und ca. 200 im weiteren Sinne.

Grundsätzlich unterscheiden lassen sich Sozialgenossenschaften Betroffener, Solidarische Sozialgenossenschaften und Professionelle Sozialgenossenschaften (Flieger 2003: 14ff.). Alle drei Typen können produktivgenossenschaftlichen oder auch hilfsgenossenschaftlichen Charakter haben. Produktivgenossenschaften sind es, wenn zumindest ein nennenswerter Teil der Mitglieder auch Beschäftigte der Genossenschaft sind oder über diese regelmäßig bezahlte Arbeit erhalten, die nicht in irgendeiner Form der Selbstständigkeit oder Subunternehmerschaft ausgeführt wird. Der hilfs- oder fördergenossenschaftliche Charakter ist gegeben, wenn die Mitglieder über diese Genossenschaften Leistungen beziehen oder einbringen, die der ergänzenden Unterstützung ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit oder ihrer Reproduktion bzw. ihres Konsums im weitesten Sinne dienen (Klemisch/Flieger 2007: 31f.).

Die gegenwärtigen bundesdeutschen Sozialgenossenschaften lassen sich so zumindest in sechs Teilgruppen zuordnen:

(1) Relativ neu sind die Arbeitslosengenossenschaften. Dort lassen sich drei Typen von Selbsthilfegenossenschaften aus der Arbeitslosigkeit unterscheiden, nämlich Beschäftigten-, Selbstständigen- und Multi-Stakeholder-Genossenschaften (Klemisch/Flieger 2007: 37). Eine typische Arbeitslosengenossenschaft nach dem Modell einer Multi-Stakeholder-Genossenschaft ist der Soziale Betrieb Sulzbach eG, eine Arbeitslosengenossenschaft gegründet mit dem Ziel der Integration Langezeitarbeitsloser. Es handelt sich dabei um ein Beschäftigungs- und Dienstleistungsunternehmen in der lokalen Ökonomie (Göler von Ravensburg 2010b). Bekannt ist auch SAGES, eine im Jahr 2005 in Freiburg von Arbeitslosen gegründete Serviceagentur für Senioren. SAGES bietet ihre Leistungen für ältere Menschen als Alltagsassistenz in den Bereichen Haushalt, Mobilität und Kontakte an. Inzwischen umfasst die Genossenschaft über 60 Mitglieder (innova 2012: o. S.).

(2) Eine weitere Besonderheit sind die Schulgenossenschaften. Sie verfügen fast immer auch über die Gemeinnützigkeit. Als gemeinnützig wird hier eine Tätigkeit bezeichnet, die darauf abzielt, das Gemeinwohl zu fördern. Die meisten Schulgenossenschaften gehören zu den Waldorfschulen beispielsweise in Ismaning, Kirchheim-Teck, Hitzacker, Ravensburg, Offenburg, Karlsruhe und Überlingen. Eine Ausnahme stellt die Schulgenossenschaft Eichenschule in Scheeßel dar. Ursprünglich mit einem Internat kombiniert, steht heute die gymnasiale Ausbildung im Vordergrund. Die Eichenschule wurde 1947 in der Rechtsform einer landwirtschaftlichen Genossenschaft gegründet. Derzeit werden rund 950

Schülerinnen und Schüler an der Eichenschule unterrichtet.

(3) Sekundärgenossenschaften der Behindertenwerkstätten können als dritte Teilgruppe identifiziert werden. Diese agieren regional mit Sitz in Kassel, Sindelfingen, Hamburg, Oschersleben, Leipzig und Rendsburg. Als Genossenschaft zahlreicher Werkstätten für Behinderte liegen ihre Prioritäten in der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen. Zu diesem Zweck bieten sie die Vermittlung und Abwicklung von Dienstleistungen und Werkstattleistungen für Unternehmen, Institutionen, Gemeinden, Kommunen und Städte an. Beispielsweise sind in die GDW-Süd (Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen) mehr als 70 Werkstätten und über 10.000 Beschäftigte in Baden-Württemberg und Bayern eingebunden. Sie konzentrieren sich auf die vier Leistungsbereiche Umweltservice, Lohnfertigung und -montage, Dienstleistung sowie Qualitätsprodukte.

(4) Bei den Verwaltungsgenossenschaften sozialer Einrichtungen handelt es sich um Betriebsgenossenschaften, die unter anderem Gebäude und Grundstücke verwalten, in denen soziale Leistungen und Tätigkeiten angeboten werden. Zu ihnen gehört z. B. die Spastikerhilfe Berlin eG, die Menschen mit Körper- bzw. Schwermehrfachbehinderungen und deren Angehörigen ein breites Angebot an Unterstützung anbietet. Darunter zu subsummieren sind Beratungs- und Hilfsangebote in zahlreichen Lebensbereichen wie Betreuung, Wohnen, Arbeiten, Freizeit etc. Ein anderes Beispiel ist der Krankenpflegeverein eG Salzhausen, der mittlerweile über 100 Jahre alt ist. Von Anfang an war das „Krankenhaus Salzhausen“ eine Genossenschaft. Ihr gehören heute zahlreiche Einzelpersonen aus Salzhausen und den umliegenden Dörfern an, zum Teil bereits in dritter Generation. Deutlich wird hier erneut die Schwierigkeit der begrifflichen Abgrenzung, denn diese Genossenschaft könnte auch dem Bereich der kommunalen Daseinsvorsorge zugeordnet werden (vgl. Kapitel 5).

(5) Insbesondere in Baden-Württemberg findet man häufig sogenannte Seniorengenossenschaften. Oft handelt es sich dabei um Wohnungsgenossenschaften, die speziell auf die Bedürfnisse älterer Menschen ausgerichtet sind. Sie sind beispielsweise in Orten wie Löffingen, Buchen, Goslar, Eisenach, Tuttlingen oder Bad Soden-Salmünster ansässig. Eine vollumfängliche Seniorenwohnanlage betreibt die Altkönig-Stift eG in Kronberg. Als gemeinnützige Einrichtung ermöglicht sie ihren Mitgliedern gegen Übernahme von Geschäftsanteilen, ihr Alter dort betreut zu verbringen. Medizinische und pflegerische Betreuung, Arztpraxen sowie Krankengymnastik und Bäderabteilung im Haus, die häusliche Pflege in der eigenen Wohnung, Reinigung, Mahlzeiten, „Betreuung auf Abruf“ gehören zum Servicespektrum.

(6) Als letzte Gruppe der Sozialgenossenschaften sind Wohnungsgenossenschaften in sozialen Brennpunkten zu nennen. Sie lassen sich am schwierigsten von Mietergenossenschaften bzw. herkömmlichen Wohnungsbaugenossenschaften mit ausgeprägtem sozialem Engagement abgrenzen. Bekanntere Beispiele wie die Wohnungsbaugenossenschaft „Am Beutelweg“ eG in Trier (Elsen 1998: 88ff.), „Am Werk“ in Lauchhammer oder die Vermietungsgenossenschaft Ludwig-Frank eG in Mannheim sind auf jeden Fall dazuzurechnen. Sie veranlassen ihre nutzenden Mitglieder, oftmals zu einem großen Teil Migrantinnen und Migranten, ihre Wohnungen und Häuser in Selbsthilfe zu sanieren, und gründen daneben Tochtergesellschaften, um Arbeitslose aus dem eigenen Wohnumfeld mit Service- und Instandsetzungsarbeiten in dauerhafte Beschäftigung zu bringen.

6.3 Das Beispiel der fairKauf eG in Hannover

Wie ein erfolgreiches Sozialkaufhaus funktionieren kann, verdeutlicht die fairKauf eG, die in Hannover als Betreiber eines Sozialkaufhauses firmiert und als Prototyp einer funktionierenden Sozialgenossenschaft vorgestellt wird (Fahlbusch 2012). Sie besteht seit 2008. Gründer waren sechs Einzelpersonen sowie Werkheim, Caritas und

Diakonisches Werk Hannover. Herzstück ist die Etablierung eines sozialen Kaufhauses, das ausschließlich gespendete, gebrauchte Waren in guter Qualität anbietet (Fahlbusch 2012). Über den Verkaufspreis werden sowohl die Qualifizierung und die Ausbildung des Personals als auch die Zahlung von Tariflöhnen möglich. Ziel ist vor allem die Re-Integration Langzeitarbeitsloser in den Arbeitsmarkt durch berufliche Qualifizierung in den Bereichen Handel, Logistik und Verwaltung. Dabei stehen benachteiligte Jugendliche, Insolvenzopfer und im Beruf Erkrankte im Fokus. 65 Prozent der Beschäftigten haben einen Migrationshintergrund und 55 Prozent der Kunden kommen aus sozial benachteiligten Gruppen. Dinge des lebensnotwendigen Bedarfs werden bewusst der primären Zielgruppe zu günstigen Preisen angeboten, wogegen darüber hinausgehende Produkte (z. B. Waren mit antiquarischem Wert) durchaus ihren Marktwert haben und damit auch andere Zielgruppen erreichen. Vorstandsmitglied Fahlbusch warb für die Genossenschaft als passende Rechtsform für Unternehmen mit gemeinwohlorientierter Zielrichtung, die unterschiedliche Akteure einbeziehen und für gemeinschaftliches Handeln motivieren möchten. Allerdings gebe es auch Nachteile der genossenschaftlichen Rechtsform, wie die Begrenzung der Eigenkapitalzufuhr und die geringe Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, bei Wohlfahrtsorganisationen und Behörden (Fahlbusch 2012: 17). In einem bezogen auf die Unternehmensform Genossenschaft positiven Fazit stellte Fahlbusch heraus: „fairKauf verdient Geld, um Gutes zu tun, im Unterschied zur Wohlfahrtspflege, welche Gutes tut, um Geld zu verdienen.“ Der Erfolg sozialer Kaufhäuser sei für fairKauf auch durch eine wissenschaftliche Begleitforschung belegt.

6.4 Probleme und Perspektiven von Sozialgenossenschaften

Sozialgenossenschaften haben nach Göler von Ravensburg in der Regel einen Anspruch, der über reine Selbsthilfeinteressen hinausgeht (Göler von Ravensburg 2012a: 8). Viele Neugründungen entstehen durch bürgerschaftliches Engagement und aus Gemeinwohlmotiven heraus. Und dennoch: Wirtschaftlicher Förderauftrag und sozial verantwortliches Handeln müssen sich nicht widersprechen. Dies verdeutlicht das beschriebene Spektrum der vorhandenen Sozialgenossenschaften.

Aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen sind sie allerdings noch viel zu wenig verbreitet. Wesentliche Gründe hierfür sind nach Angaben Göler von Ravensburg die Dominanz der etablierten Wohlfahrtserbringer sowie die Unbekanntheit der Rechtsform bei Fachkräften und in der Öffentlichkeit. Dennoch können Sozialgenossenschaften in der Zukunft erheblich an Bedeutung gewinnen, insbesondere aufgrund des oben skizzierten Strukturwandels im sozialen Sektor. Voraussetzungen hierfür sind Initiatoren, welche unterversorgte Dienstleistungsbereiche identifizieren, die Verbesserung der Akzeptanz der Unternehmensform bei Fachkräften, Interessenvertretungen, Kommunen und Sozialversicherungsträgern, die erfolgreiche Etablierung von Pilotprojekten sowie eine typen- und geschäftsfeldoffene Gründungsberatung durch Genossenschaftsverbände und andere in diesem Geschäftsfeld versierte Beratungseinrichtungen. Es ist also ein breites Spektrum an Aktivitäten erforderlich, um Gründungen von Sozialgenossenschaften zu befördern.

Vorrangig notwendig ist sicherlich die Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit. Besonders positive Fallbeispiele müssen publik gemacht werden, um die Potenziale der Rechtsform Genossenschaft für Gründerinnen und Gründer im Bereich sozialer Dienstleistungen darzulegen und Nachahmungseffekte zu erzielen. Insofern gehören die stärkere Verbreitung von Information im sozialen Sektor über die positiven Möglichkeiten der genossenschaftlichen Rechtsform sowie der Aufbau einer Beratungs- und Entwicklungsinfrastruktur für Genossenschaften mit sozialwirtschaftlichem Betriebszweck zu den Voraussetzungen einer sozialgenossenschaftlichen Gründungsoffensive (Göler von Ravensburg 2012a: 10).

Durchbrüche für Sozialgenossenschaften können in Zukunft vor allem dort entstehen, wo die entsprechenden Bedarfe am stärksten sind. Dies trifft auf alle Facetten der Arbeitslosigkeit zu, gilt aber auch im Umfeld sogenannter überforderter Nachbarschaften bzw. vernachlässigter Wohngebiete und bei solidarökonomischen Projekten, in denen es um die nachhaltige Organisation der wirtschaftlichen Förderung benachteiligter Randgruppen in der Gesellschaft geht. Sozialgenossenschaften werden sich qualitativ und quantitativ weiterentwickeln, da sich verschlechternde ökonomische Bedingungen im sozialen Sektor einen dritten Weg zwischen Profitbetrieb und Verein nahelegen.

7. Genossenschaften als passende Unternehmensform für innovative Geschäftsfelder im sozial-ökologischen Bereich

Im vergangenen Jahrzehnt sind über 1.200 neue Genossenschaften entstanden, davon 323 zwischen 2001 und 2005 sowie 916 zwischen 2006 und 2010. Damit scheint der Rückgang von Genossenschaften und ihren Mitgliedern zumindest gebremst zu sein. Viele dieser Neugründungen finden in innovativen Geschäftsfeldern statt. Die Sozial- und Energiewirtschaft, kommunale Infrastruktur sowie das Handwerk sollen hier exemplarisch in den Mittelpunkt gerückt werden.

7.1 Neugründungen von Genossenschaften in innovativen Geschäftsfeldern

Über die Gründe für diesen neuen Trend, der teilweise schon als Boom bezeichnet wird, lässt sich trefflich streiten. Eine fundierte Analyse, die über die Darstellung von Fallbeispielen hinausgeht, fehlt bislang (Münkner/Ringle 2010; Göler von Ravensburg 2011: 129ff.). Die Genossenschaftsverbände schreiben die positive Entwicklung gerne ihren eigenen Neugründungsinitiativen zu (Stappel 2011: 4). Die Politik ist eher geneigt, die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes von 2006 und die damit verbundenen Erleichterungen der Gründung als Hauptgrund anzuführen. Kurzum, einen eindeutigen empirischen Beleg gibt es für beide Positionen derzeit nicht (Grosskopf u. a. 2012: 26ff.). Anzunehmen ist vielmehr, dass die Erschließung von neuen Geschäftsfeldern und das Kommunizieren von guter Praxis und wirtschaftlichen Erfolgen zu Nachahmungseffekten bei Genossenschaftsgründungen führen (Stappel 2010: 79). Diese Entwicklung wird dann umso mehr unterstützt, wenn Genossenschaften zusätzlich auf bestimmte Förderstrukturen, wie z. B. im Umweltbereich oder im Bereich der Erneuerbaren Energien (EE), zurückgreifen können. Grundsätzlich ist die Bedeutung des Gegenstandsbereichs Neugründungen in der Genossenschaftsforschung und -praxis erkannt, denn insbesondere das Gründungsverhalten gibt Hinweise auf geeignete innovative Geschäftsfelder und die Akzeptanz der Unternehmensform (Münkner/Ringle 2010; Göler von Ravensburg 2011: 134ff.).

Wie in Kapitel 2.3.3 bereits angeschnitten, kamen die meisten Neugründungen im vergangenen Jahrzehnt im Bereich der gewerblichen Genossenschaften zustande. Der Schwerpunkt lag im Bereich der Energie (25 Prozent) und der übrigen Dienstleistungen (20 Prozent), der sich sehr vielfältig von Architektur- über Ingenieurbüros bis hin zu Werbe- und Multimedia Agenturen ausrichtet. Erklärt wird dieses Phänomen mit der Fähigkeit von Genossenschaften, Marktunzulänglichkeiten zu kompensieren. Dies trifft auch auf Gründungen im Gesundheitssektor (zwölf Prozent), im sozialen Sektor (sieben Prozent), beim Erhalt kommunaler Aufgaben und Infrastruktur (drei Prozent), für zwischenbetriebliche Kooperationen und Unternehmensnachfolgen im Handwerk (drei Prozent) oder Belegschaftsinitiativen zur Erhaltung von Betrieben zu (Klemisch et al. 2010).

Grundsätzlich darf aber die konstatierte Neugründungsdynamik nicht über eine schlechte Performance der Genossenschaften (Blome-Drees 2010) und ihren relativ geringen Bekanntheitsgrad hinwegtäuschen. Verglichen mit der Gesamtzahl der Unternehmensgründung in Deutschland von jährlich 400.000 bis 500.000 bleibt die Zahl der neu gegründeten Genossenschaften eine Marginalie. Fakt ist: Genossenschaften liegen weder im Mainstream der gesellschaftlichen Diskussion noch sind sie in der Alltagswelt präsent. So kann es auch nicht überraschen, dass in der Studie „Was wissen die Deutschen über Genossenschaften?“ (Theurl/Wendler 2011: 19) insbesondere

bei der jungen Generation ein deutlicher Abfall des Bekanntheitsgrades festgestellt werden kann. Die zu beobachtende Gründungswelle im Geschäftsfeld der Energiewirtschaft macht jedoch Hoffnung, dass genossenschaftlich organisiertes Wirtschaften an Reputation gewinnt.

Genossenschaften haben grundsätzlich Potenziale, sich in attraktiven Geschäftsfeldern zu etablieren. Dabei treffen sich die Geschäftsfelder von genossenschaftlichen Lösungen mit den zukunftsweisenden Infrastrukturbereichen, die im Wesentlichen darüber entscheiden, ob sich Kommunen nachhaltig entwickeln und einen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Damit gemeint sind u.a. die Bereiche Ver- und Entsorgung sowie Energie (Klemisch 2012b: 48).

Besonders dynamisch ist das genossenschaftliche Neugründungsgeschehen im Bereich der Erneuerbaren Energien. Engagierte Bürgerinnen und Bürger schließen sich zu Energiegenossenschaften zusammen, um gemeinsam Solar-, Biogas- oder Windkraftanlagen zu betreiben. Mittlerweile belegt eine Fülle von aktuellen Beispielen, dass die regionale Daseinsvorsorge von den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort durchaus in Eigenregie zu übernehmen und erfolgreich zu gestalten ist (Agentur für Erneuerbare Energie/ DGRV 2011).

7.2 Energiegenossenschaften – Empirie des Gründungsgeschehens

Energiewirtschaftlich tätige Genossenschaften sind kein neues Phänomen. Lokal agierende Elektrizitätsgenossenschaften fungierten schon Ende des 19. Jahrhunderts als Produzenten und Verteiler von Strom im ländlichen Raum. Sie entstanden seinerzeit überall dort, wo der verlängerte Arm der großen Energieversorger nicht hinreichte oder eine Erschließung nicht lukrativ war (Flieger/Klemisch 2008). So gab es anno 1910 in der Schweiz ca. 1.500 Energiewirtschaftsgenossenschaften.

Seit dem Jahr 2008 sind insbesondere im Bereich der Energieversorgung Genossenschaften entstanden, die sowohl ökologisch als auch ökonomisch relevante und tragfähige Alternativen zu den bestehenden Formen der gemeindlichen Infrastrukturversorgung darstellen. Es lässt sich berechtigterweise von einer Renaissance der Energiegenossenschaften sprechen. Die historische Tradition erschwert aber u. a. auch die verbindliche Typenbildung. Mittlerweile existieren neben der traditionellen Typologie und Verbändestruktur etliche Ansätze, die nach Aktivitätsfeldern (Theurl 2008), nach Stufen im Wertschöpfungsprozess (Flieger 2011: 321f.) oder nach der Art der Energienutzung oder des Trägers differenzieren (u. a. GVB 2011). Holstenkamp entwickelt hieraus eine Systematik, die allerdings nach seiner eigenen Einschätzung einer praktischen Überprüfung bedarf (Holstenkamp 2012). Die folgende Typologie ist dagegen pragmatischer Art, bezieht sich eher auf die neuen Energiegenossenschaften und beschreibt, welche Typen von Energiegenossenschaften existieren und in welchen Bereichen sie tätig sind. Die Geschäftsfelder und Strukturen sind mittlerweile stark ausdifferenziert. Grob lassen sich danach unterscheiden:

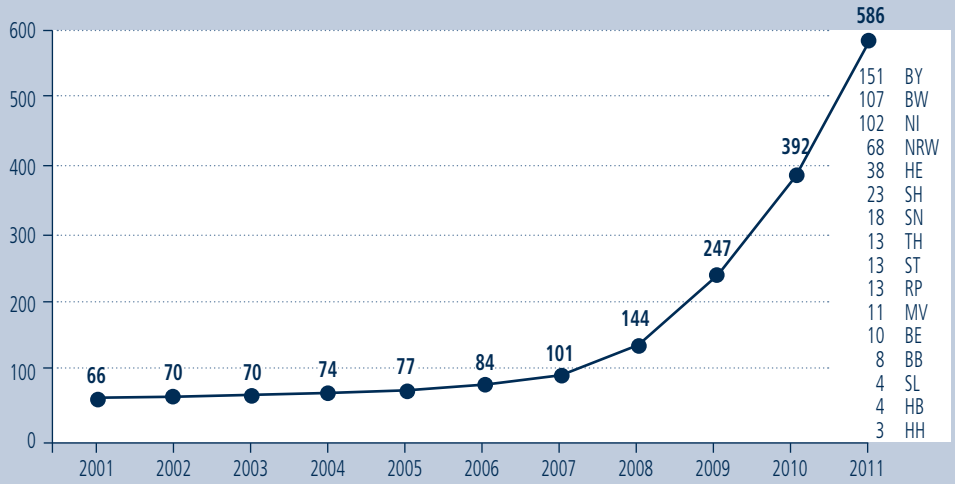
- Energie-Erzeuger-Genossenschaften produzieren und vertreiben aus Primärenergieträgern (Wasser, Wind, Sonne, Biomasse) Sekundärenergie. Unter Umständen betreiben sie auch eigene Netze, über die sie die Energie einspeisen.
- Energie-Verbraucher-Genossenschaften versorgen ihre Mitglieder mit Sekundärenergie (gemeinsamer Energieeinkauf). Häufig betreiben sie auch eigene Netze, über die sie die Energie regional verteilen.
- Energie-Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften umfassen die gesamte Wertschöpfungskette über Erzeugung, Handel, Transport bis zum Konsum.
- Dienstleistungsgenossenschaften unterstützen die zuvor genannten Energie-Genossenschaften mit Serviceleistungen in den Bereichen Beratung, Kapitalvermittlung, ggf. Wartung etc.

Erste empirische Befunde zur Entwicklung von Energiegenossenschaften zeigen, dass der Trend zur Gründung in der Bundesrepublik erst ab 2008 einsetzt. Im Jahr 2009 gab es 103 Neugründungen, 145 im Jahr 2010 und fast 200 im Jahr 2011. Zum Jahresende 2011 waren es, folgt man der Darstellung des Klaus Novy Instituts, bereits 586 (KNI 2012a).

Abbildung 3:

Entwicklung von Energiegenossenschaften in Deutschland (inkl. Verteilung nach Bundesländern)

In den letzten drei Jahren gab es eine Vervierfachung der Energiegenossenschaften in Deutschland



Quelle: Klaus Novy Institut; Stand: 5/2012.

Die meisten Genossenschaften haben heute ihren Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich der Fotovoltaik. Entlang der Typologie handelt es sich vor allem um Energie-Erzeuger-Genossenschaften, mit Abstand gefolgt von Energie-Verbraucher-Genossenschaften, die auch regionale Netze betreiben. Die in Deutschland wohl bekannteste Genossenschaft im Energiebereich, Greenpeace energy, ist als überregionaler Anbieter in der Struktur der EE-Genossenschaften eher eine Ausnahme, denn die meisten Energiegenossenschaften sind dezentral tätig. Es gibt aber auch weitere Genossenschaftssektoren, die stark von energiewirtschaftlichen Fragen tangiert sind. Gemeint sind damit vor allem die Wohnungsgenossenschaften, die ein hohes Potenzial im Bereich der energetischen Sanierung des Wohnungsbestandes aufweisen, und Agrargenossenschaften, die durch die Nutzung von Bioenergie ihr Geschäftsfeld ergänzen.

7.2.1 Energiegenossenschaften als Domäne des ländlichen Raumes

EE-Genossenschaften sind vor allem im ländlichen Raum und insbesondere in kleinen Gemeinden entstanden. Damit folgen sie ihrer Tradition. In Gemeinden mit weniger als 10.000 Einwohnern ergibt das Verhältnis von Energiegenossenschaften zu Einwohnern einen Koeffizienten von 26,4. Bei Gemeinden bis zu 25.000 Einwohnern beträgt der Koeffizient noch ca. sieben und bei Kommunen zwischen 250.000 und einer Million Einwohner liegt der Koeffizient bei 0,3 (vgl. Klemisch 2012a: 9).

Energiegenossenschaften rekrutieren nicht nur ihre Mitglieder vor Ort, sondern bieten ihre Leistungen auch überwiegend in der Gemeinde, Kommune oder Region an – die zentralen Absatzmärkte der Energiegenossenschaften liegen ganz eindeutig am Standort oder in der Region. Diese Unternehmen speisen dezentral erzeugte Energie in das regionale Strom- oder Wärmenetz ein. Nur wenige bieten ihre Dienstleistung landes- oder gar bundesweit an.

Nach Volz (2011: 70) bezeichnen 67 Prozent der befragten EE-Genossenschaften ihre infrastrukturelle Lage als überwiegend ländlich, nur neun Prozent als überwiegend städtisch. Hinzu kommt, dass etliche Genossenschaften den Personenkreis ihrer Mitglieder auf eine bestimmte Region beschränken (Volz 2011: 76).

Ein positives Beispiel, wie sich Energiegenossenschaften in ländlichen Regionen ausbreiten, sind die Friedrich Wilhelm Raiffeisen Energiegenossenschaften. Das Konzept dieser Genossenschaften knüpft explizit an die genossenschaftliche Tradition „Einer für alle. Alle für einen" an (Spanheimer 2012: 6). Es sollen möglichst viele Menschen beteiligt sein, um selbstbestimmt und dezentral effiziente Technik zu nutzen und den Erneuerbaren Energien auf lokaler Ebene zum Durchbruch zu verhelfen. Stets geht es auch um die Versöhnung von unterschiedlichen Interessengruppen und ein regionales Modell, das den Interessenausgleich zwischen verschiedenen Kommunen und Bürgerinnen und Bürgern beinhaltet. Das Beteiligungsmodell ist dabei so simpel wie einleuchtend. Vorgesehen ist eine Beteiligung von 2.000 Euro, davon erwirbt jedes Mitglied einen Genossenschaftsanteil von 100 Euro. Die restlichen 1.900 Euro stehen als Nachrangdarlehen zur Verfügung und werden projektbezogen verzinst. Bei der interkommunalen Planung von Windparks wird ein entsprechendes Ausschüttungsmodell zwischen Kommunen und Grundstückseigentümern vereinbart. Ergebnis ist eine bessere interkommunale Zusammenarbeit, eine Identifikation der Bevölkerung mit den Projekten, eine gerechtere Verteilung des wirtschaftlichen Ertrags und ein geringer Kapitalabfluss aus der Region (Spanheimer 2012: 15). So wurden, ausgehend von der Rhön, bereits über 30 Genossenschaften gegründet, vorwiegend in den Sparten Fotovoltaik und Bioenergie. Die Vorteile der Rechtsform Genossenschaft gegenüber anderen Unternehmensformen liegen insgesamt aus Sicht der Initiatoren in den Prinzipien Wertebindung, Mitgliederförderung, Demokratie und Transparenz sowie in der Haftungsbegrenzung für die Mitglieder.

Die Regionen Rhön und Franken weisen mittlerweile eine große Dichte von Energiegenossenschaften auf. Insgesamt verteilen sich Energiegenossenschaften jedoch räumlich sehr ungleichmäßig über die gesamte Bundesrepublik. Dabei lässt sich feststellen, dass vor allem die neuen Bundesländer, aber auch Rheinland-Pfalz und das Saarland, eher zu den Diasporagebieten gehören. Dies liegt weder an den Ressourcen für Erneuerbare Energien noch an den Förderstrukturen, die relativ gleichmäßig verteilt sind (Staab 2011). Die rheinland-pfälzische Landesregierung ist sogar explizit ein Förderer von Energiegenossenschaften, z. B. durch die Unterstützung der Pilotmaßnahme einer Promotorenausbildung.[44] Zu vermuten ist im Hinblick auf die neuen Bundesländer, dass dort eine relative Einkommensschwäche und begrenzte Partizipationsbereitschaft der Bevölkerung der Verbreitung von Energiegenossenschaften im größeren Maßstab entgegenstehen.

7.2.2 Erfolgsfaktoren für Energiegenossenschaften

Festzustellen ist auf jeden Fall, dass es sich bei den Energiegenossenschaften um den dynamischsten Gründungzweig handelt. Eine der zentralen Erkenntnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung zum Thema ist, dass diese Entwicklung auf der politischen Unterstützung im Rahmen der Umsetzung der Energiewende und den günstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aufgrund der EEG-Einspeiseverordnung für dezentral erzeugten Strom basiert. Gründungsaktivitäten im Sektor der Erneuerbaren Energie gehen aber andererseits auch auf eine lange Tradition bürgerschaftlichen Engagements in der Energiepolitik zurück, die sich von der Protestbewegung gegen die Atomenergie zu einer innovativen Gestalterin der Energiewende gewandelt hat. Nicht zu unterschätzen als Ursache für die Gründungswelle ist auch die Bedeutung der Beratungsstrukturen: Je ausgefeilter und nachvollziehbarer bestimmte Beratungsmodelle sind, die sich als Blaupausen oder Kopiervorlagen eignen, desto höher ist der Nachahmungseffekt. Für

44 Vgl. www.energiegenossenschaften-gruenden.de.

Energiegenossenschaften haben sich zumindest vier solcher Modelle auf dem Markt bewährt. Die Firma Agrokraft hat das Modell für die bisher 29 Friedrich Wilhelm Raiffeisen Energiegenossenschaften in Franken und der Rhön entwickelt (Spanheimer 2012).[45] Der Genossenschaftsverband Weser Ems hat für Fotovoltaikgenossenschaften die entsprechende Blaupause bereitgestellt[46], die Gründungshilfe des bayerischen Genossenschaftsverbandes und das baden-württembergische Netzwerk mit der ENBW als Netzwerkpartner sind weitere Modelle.

7.3 Unternehmensnachfolgen und Belegschaftsinitiativen – Handlungsfelder für Genossenschaften

Die in Deutschland im Falle betrieblicher Insolvenzen genutzten Kriseninstrumente wie Sozialpläne und Transfergesellschaften sind ergänzungsbedürftig. Die Weiterführung von Betrieben durch Belegschaften kann einen ergänzenden Pfad darstellen, um das zentrale Ziel der Sicherung von Beschäftigung in ökonomischen Krisensituationen zu erreichen. Unter Belegschaftsbetrieben werden Betriebsübernahmen durch die Belegschaft verstanden (Bierbaum/Riege 1989: 43). „Zweck der Belegschaftsinitiative ist die Absicht, sich an der Fortführungsgesellschaft kapitalmäßig zu beteiligen und unternehmerische Verantwortung zu übernehmen“ (DGB NRW 2009).

Im Prinzip ist die Idee, Beschäftigte zu Eigentümern und Unternehmern zu machen, nicht neu. In der Vergangenheit, besonders in den 1980er Jahren, hat es immer wieder Versuche einer Übernahme von Betrieben durch Belegschaften gegeben. In den 1980er Jahren wurde auch innerhalb der Gewerkschaften, vor allem in der IG Metall, über Betriebsübernahmen von Belegschaften diskutiert (Mehrens 1985), deren Chancen und Risiken herausgearbeitet (Duhm 1991a) und Handlungsleitfäden erarbeitet, die durch die Beschlusslage der IG Metall abgesichert waren (IG Metall 1988: 26f.). Im Fall der Umsetzung von Belegschaftsübernahmen spielte die rechtliche Form der Genossenschaft jedoch keine größere Rolle.

Auch im Rahmen der Wiedervereinigung wurde durch die Privatisierung ostdeutscher Unternehmen die Idee der Betriebsübernahmen durch Belegschaften neu belebt. Über 3.000 Unternehmen aus den neuen Bundesländern wurden von ihren Managern und/oder Belegschaften übernommen (Gros 1998). Darüber hinaus entstanden in den 1990er Jahren im Rahmen der regionalisierten Strukturpolitik Beschäftigteninitiativen, die teilweise zu Übernahmen der Betriebe durch die Belegschaften führten (Kost 2004). Seit Mitte der 1990er Jahre wurde diese Entwicklung vor allem in NRW durch ein arbeitsmarktpolitisches Förderprogramm unterstützt (Bischoff 2004). Dort etablierte sich eine arbeitsorientierte Beratungsstruktur, die Belegschaften in vielfältiger Weise beraten und Alternativkonzepte zum Erhalt der Arbeitsplätze erarbeitet hat (Kost 2004; Kost 2008). Die Landesregierung NRW unterstützt bis heute diese Beratungsleistungen im Rahmen der regionalen Strukturpolitik durch gezielte Förderprogramme, die sich explizit auch auf die Beratung von Belegschaftsinitiativen bezieht (Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen 2009).

Die Rechtsform der Genossenschaften spielt bei Belegschaftsinitiativen aber auch aktuell keine Rolle (Klemisch et al. 2010). Dabei könnte die Genossenschaft trotz aller Beschränkungen und Probleme zur Restrukturierung eines Unternehmens im Sinne der Beschäftigten durchaus herangezogen werden. Ein Blick auf die typischen Probleme, an denen Belegschaftsinitiativen häufig scheitern, macht dies deutlich: Belegschaftsinitiativen scheitern heute, unabhängig von der später geplanten Rechtsform, vor allem an langwierigen Finanzierungsverhandlungen und insbesondere einer regelmäßig geforderten Kofinanzierung der Beschäftigten (vgl. Kapitel 8.3). Hinzu treten als negative Rahmenbedingungen ein hoher Zeitdruck, die mangelnde Kooperationsbereitschaft

45 Vgl. www.agrokraft.de.
46 Vgl. www.gvweser-ems.de.

von Inhaber oder Investor, restriktive Bankenbedingungen, starre Förderkriterien und eine unübersichtliche Förderlandschaft (Vogt 2011: 62; Klemisch et al. 2010: 58). Oftmals hängt der Erfolg aber auch von aktiven Einzelpersonen, in diesem Zusammenhang häufig von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Unterstützungsstrukturen ab.

Für den Erfolg von Sanierungskonzepten ist die Beteiligung der Beschäftigten aber eine wichtige Voraussetzung. Das Genossenschaftsmodell könnte hierfür einen adäquaten Rahmen stellen, zumal die Genossenschaftsidee ein krisenerprobtes Handlungsmuster darstellt, welches seine Vorzüge traditionell immer wieder als Hilfe zur Selbsthilfe unter Beweis gestellt hat (Blome-Drees 2012c: 27; Mersmann/Novy 1991). Genossenschaften sind in der Lage, die Kräfte der Beschäftigten zu bündeln und auch neue Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen. Durch Genossenschaften könnten gemeinschaftliches Know-how und Arbeitsplätze gesichert werden. Leider werden die Potenziale von Genossenschaften in diesem Bereich bislang nur unzureichend ausgeschöpft.

Das Beispiel des Unternehmens hnGeno eG zeigt, warum eine genossenschaftliche Lösung eine Alternative zum Firmenverkauf an einen Privatinvestor sein kann (Rothkegel 2012: 5): Hess Natur Textil, als Versandhändler der deutsche Marktführer für Ökotextilien, sollte an einen Privatinvestor verkauft werden. Dagegen formierte sich ein breiter Protest von Attac und engagierten Bürgerinnen und Bürgern sowie Beschäftigten, der letztlich zur Gründung einer Genossenschaft durch Betriebsrat, Beschäftigte, Kundinnen und Kunden und Attac (Rothkegel 2012: 3) führte. Die Akteure griffen bewusst auf das Modell der Genossenschaft in einem Multi-Stakeholder-Ansatz zurück. Die Genossenschaft mit ihrer breiten Mitgliederstruktur sollte ermöglichen, dass die Arbeitsbedingungen auf dem bestehenden hohen Niveau und die Interessen der Belegschaft gewahrt bleiben, dass Ideen und Standards aufrechterhalten werden können, dass dem Kunden Produkte in der gewohnten Qualität angeboten werden und dass die Firma ihrer globalen Verantwortung durch faire Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten nachkommt.

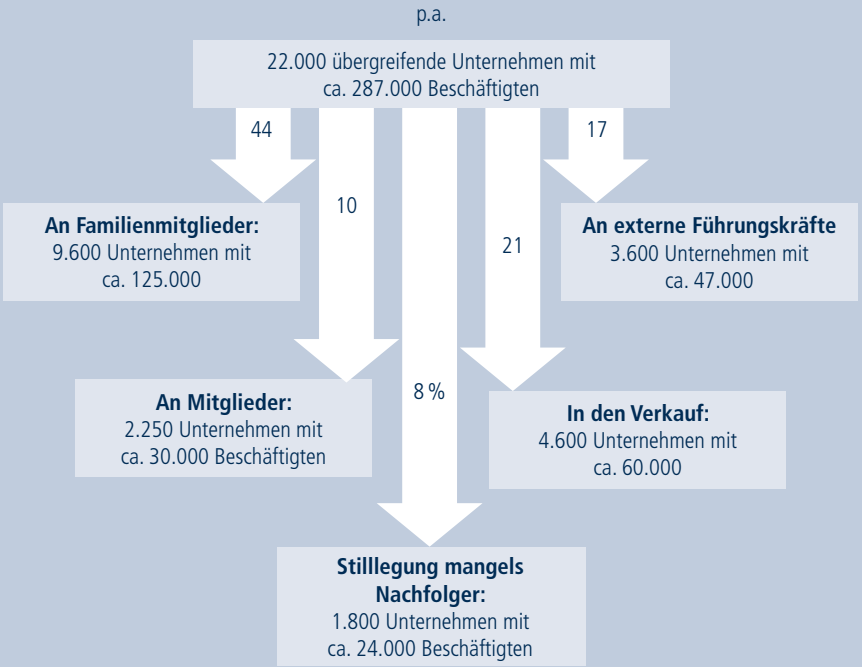
HnGeno klärte im weiteren Prozess die Finanzierung, gewann weitere strategische Partner und beteiligte sich am Bieterprozess. Obwohl dieses Verfahren letztlich nicht von Erfolg gekrönt war und Hess Natur mittlerweile von einem Finanzinvestor übernommen worden ist, hat das Engagement der Belegschaft für eine selbstbestimmte Weiterführung des Betriebes im Rahmen einer Genossenschaft für Aufsehen gesorgt. Genossenschaften können eine Möglichkeit für Belegschaftsinitiativen sein, wenn es darum geht, die Interessen der Belegschaft in einem Unternehmen zu wahren – dies ist wieder in Erinnerung gerufen worden. Nicht zuletzt wurden wertvolle Praxiserfahrungen gewonnen, auf die in ähnlichen Zusammenhängen zurückgegriffen werden kann.

Zunehmende Beachtung findet der Unternehmensverkauf an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in der aktuellen Debatte um die Nachfolgeproblematik. Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) standen für den Zeitraum von 2005 - 2009 ca. 354.000 Unternehmen zur Übernahme an. Dies sind pro Jahr etwa 70.900 Unternehmen mit ca. 678.000 Beschäftigten (Blome-Drees 2012c: 8 - 10). In etwa zehn Prozent der Fälle erfolgen die Unternehmensübertragungen an einen oder mehrere Beschäftigte. Zwar spielt die Genossenschaft in diesen Fällen bislang wohl keine Rolle (Blome-Drees 2012c: 17).

Eine Überprüfung, inwieweit die Unternehmensform der Genossenschaft im beschriebenen Zusammenhang eine stabilisierende Rolle spielen kann, erscheint aber angesagt, da sie bei Unternehmensnachfolgen eine Reihe von offensichtlichen Vorteilen bietet: Neben der geringen Insolvenzquote und des nicht erforderlichen Mindestkapitals sind dies wirtschaftliche Stabilität, Nachhaltigkeit, die Möglichkeit zur individuellen Satzungsgestaltung, die demokratische Willensbildung, der freie Ein- und Austritt, die Haftungsbeschränkung und die geringe Mindestgründerzahl.

Abbildung 4:

Jährliche Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen und hiervon betroffene Arbeitsplätze im Zeitraum 2010 - 2014



Quelle: Blome-Drees (2012c) nach: IfM Bonn 2011.

7.4 Potenziale von Handwerkergenossenschaften und anderen gewerblichen Genossenschaften

Die Genossenschaftsidee hat auch im Handwerk Tradition. Erste Gründungen erfolgten schon in der Mitte des 19. Jahrhunderts. Dies waren sogenannte Rohstoffassoziationen für den gemeinsamen Einkauf von Tischlern und Schuhmachern. Auch heute noch ist eine hohe Durchdringung einzelner Gewerke festzustellen. Im Lebensmittelhandwerk sind fast alle Fleischer und mehr als 75 Prozent der Bäcker und Konditoren genossenschaftlich organisiert (Blome-Drees 2012b: 10). Die Bäko als bedeutendste Gruppe im Nahrungsmittelhandwerk wird von über 15.000 Mitgliedern, davon ca. 13.500 Bäcker, für den Einkauf von Rohstoffen, Handelsware, Verpackungs- und Werbematerial genutzt (Eichwald/Lutz 2011: 81). Aber auch das Bau- und Ausbaugewerbe ist stark genossenschaftlich geprägt. So sind ca. 70 Prozent der Dachdecker Mitglied der zentralen Dachdeckergenossenschaft. Die Förderleistungen traditioneller Handwerkergenossenschaften bestehen im gemeinsamen Einkauf, in der Umsetzung absatzfördernder Maßnahmen und in sonstigen Serviceleistungen für den Einzelbetrieb wie Beratung, Produktinformation und Schulung.

Insbesondere durch den Kundenwunsch nach handwerklichen Dienstleistungen aus einer Hand entsteht immer häufiger die Notwendigkeit zur Kooperation im Handwerk. Da aber 90 Prozent der Handwerksbetriebe weniger als 20 Beschäftigte, 70 Prozent sogar weniger als zehn Beschäftigten haben, sind sie alleine kaum in der Lage, Gewerke übergreifende Angebote zu machen.

Gewerke übergreifende Handwerksgenossenschaften könnten diese Lücke füllen. Ihre Aufgabe läge in der Abgabe von Komplettangeboten, in der Erschließung neuer Absatzmärkte, in der Auftragsakquise für Mitglieder, in der Koordination einzelner Handwerkerleistungen und in der Abrechnung dieser Leistungen (Touchard 2012: 2; Blome-Drees 2012c:15). Allerdings hat es zwischen 2001 und 2010 nur 33 genossenschaftliche Neugründungen im Handwerk gegeben, davon lediglich elf als Gewerke übergreifende Genossenschaften mit Produkten und Dienstleistungen aus einer Hand. Das Potenzial ist zwar groß, aber bisher nicht ausgeschöpft (Blome-Drees 2012b: 16). Offensichtlich bestehen einige Gründungshemmnisse. Identifiziert wurde vor allem die geringe Kooperationsneigung selbstständiger Handwerksmeister, die einen solchen Schritt als Signal der Schwäche und als ersten Schritt zur Aufgabe der Selbstständigkeit interpretieren. Hinzu kommt, dass bei einer guten Auftragslage geringer wirtschaftlicher Druck zu Kooperationslösungen besteht, die Erfolgsaussichten im Zweifelsfall ungewiss sind und Risiken durch unternehmerisches Fehlverhalten der Partner existiert. Diese Vorbehalte im Handwerk werden dadurch verstärkt, dass die Genossenschaft als Unternehmensform von Gründungsberatern und Handwerkskammern wenig empfohlen wird; lediglich die Genossenschaftsverbände halten in jüngster Zeit entsprechende Beratungsangebote bereit (Touchard 2012).

7.5 Genossenschaften als Zukunftsaufgabe

Unter der plakativen Überschrift „Was weiß Deutschland über Genossenschaften?“ hat das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Konsumforschung in Nürnberg eine repräsentative Untersuchung vorgelegt (Theurl/Wendler 2011). Danach beurteilen nur 9,3 Prozent ihre Kenntnisse über Genossenschaften als gut oder sehr gut, 30 Prozent immerhin noch als mittelmäßig. 32,8 Prozent geben jedoch an, überhaupt keine Kenntnisse zu haben. Dies passt dazu, dass 88,6 Prozent der deutschen Bevölkerung der Meinung sind, dass mehr über Genossenschaften bekannt sein sollte. Es existieren aber deutliche Unterschiede in Abhängigkeit von demografischen und sozialen Kriterien wie Alter (vgl. die folgende Abbildung) Ausbildung, Beruf und anderen.

Ein interessanter Befund ist der deutliche Abfall der Bekanntheit des Genossenschaftsbegriffs bei den unter 30-Jährigen. Zu erklären ist dieses Ergebnis vermutlich aus der mangelnden Verankerung der Genossenschaften in der Alltagswelt von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, aber auch mit dem mangelhaften Angebot von schulischen, dualen und hochschulischen Bildungsangeboten. Will man die Genossenschaft bei dieser Generation bekannter machen, müssen adäquate Strategien hierzu entwickelt werden. Ein Ansatz, den Bekanntheitsgrad von Genossenschaften im schulischen Zusammenhang zu steigern, besteht in der Berücksichtigung und Umsetzung von Schülergenossenschaften, konkret im Rahmen der Verwirklichung von sogenannten Schülerfirmen. Schülerfirmen können die Grundlagen der Funktionsweise von Genossenschaften am Beispiel von für Schülerinnen und Schüler attraktiven Geschäftsfeldern aufzeigen und dabei für die Unternehmensform in Theorie und Praxis sensibilisieren.

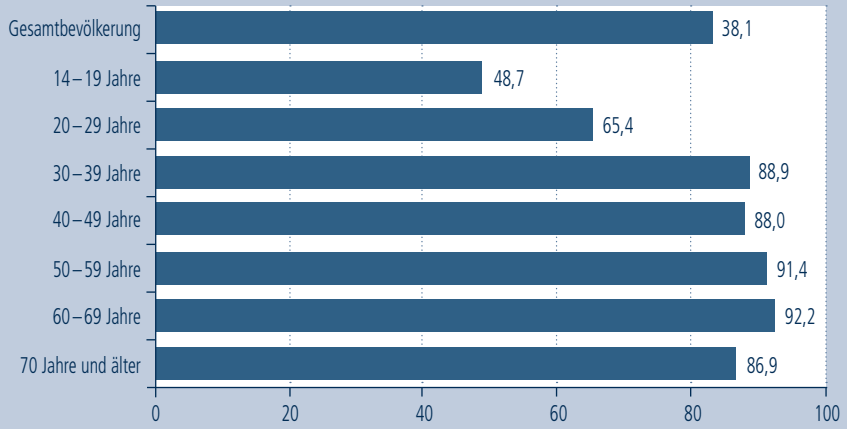
Die Befragten verfügen auch nur über ein rudimentäres Wissen darüber, in welchen Branchen heute Genossenschaften gegründet werden (vgl. Abbildung 5). Diese Erkenntnis mag überraschen, wird doch von einem Gründungsboom gesprochen, der in zukunftsorientierten und wachsenden Wirtschaftssektoren stattfindet. Doch das Wissen über diese Entwicklung ist bei der breiteren Bevölkerung bisher nicht angekommen. Nur 23,3 Prozent der Befragten wissen, dass im Energiesektor Genossenschaften vertreten sind, lediglich 12,9 Prozent der Befragten verbinden die Rechtsform mit dem Gesundheitswesen.

Stattdessen werden Genossenschaften noch immer mit den eher traditionellen Genossenschaftsbranchen verbunden: 80,6 Prozent der deutschen Bevölkerung wissen, dass es in der Landwirtschaft Genossenschaften gibt, und 72,3 Prozent verweisen auf Genossenschaften in der Wohnungswirtschaft. 66,5 Prozent der Be-

Abbildung 5:

Bekanntheitsgrad von Genossenschaften nach Altersgruppen

Ist Ihnen der Begriff „Genossenschaft" bekannt?
Angaben mit Antwort „ja" (in %)

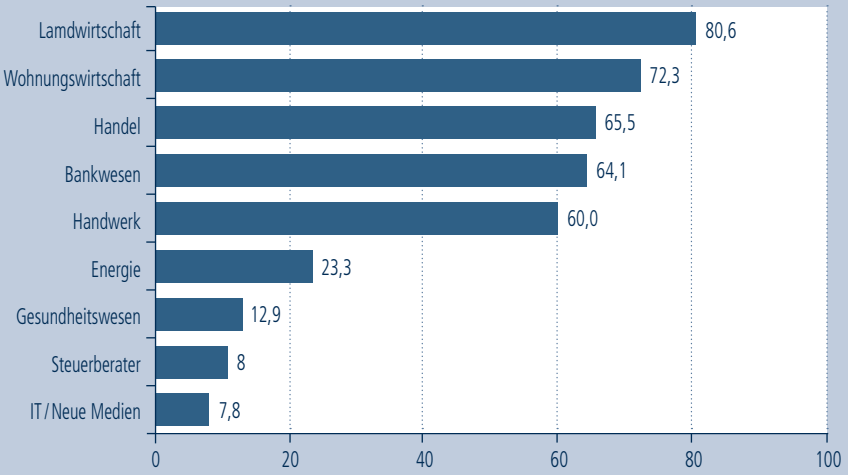


Quelle: http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=9244.

Abbildung 6:

Bekanntheitsgrad von Genossenschaften nach Branchen

In welchen Branchen gibt es Genossenschaften?
Angaben mit Antwort „stimmt" (in %)



Quelle: http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=9244.

völkerung wissen dies vom Handel und 64,1 Prozent kennen Genossenschaftsbanken. Letzteres ist insofern erstaunlich, da rund jeder fünfte Bundesbürger Mitglied einer Kreditgenossenschaft ist.

Um es vorwegzunehmen: Der Stellenwert der Genossenschaft in der schulischen Ausbildung ist deutlich steigerungsfähig (Göler von Ravensburg 2012b: 2). Je nach Bundesland wird das Thema Ökonomie in unterschiedlicher Form in den allgemeinbildenden Schulen zumeist nur als Wahl- oder Wahlpflichtfach angeboten. Dabei werden im Kern keine Gesellschaftsrechtsformen vermittelt. Gleichzeitig wird ein Trend zur Ökonomisierung beobachtet. Immer mehr und immer jüngere Schülerinnen und Schüler verdienen während der Schulzeit nebenbei Geld zur Befriedigung ihrer wachsenden Bedürfnisse. Göler von Ravensburg (2012b: 4) stellt einen Trend zur Gründung von Schülerfirmen fest. Heute zählt man jährlich rund 1.100 Schülerfirmen, aber nur rund 80 davon in genossenschaftlicher Rechtsform (Göler von Ravensburg 2012b: 7). Letztere werden von den Verbänden und den regionalen Genossenschaften als Partner betreut, beschränken sich aber auf nur wenige Bundesländer. Eine Evaluierung von Schülergenossenschaften in Niedersachen bestätigte ein großes Interesse der Fachlehrerinnen und Fachlehrer. Schülergenossenschaften wurden in diesem Zusammenhang hohe pädagogische Effekte hinsichtlich Nachhaltigkeitsbildung und Gestaltungskompetenz sowie eine Demokratievermittlung quasi „nebenbei“ zugesprochen (Göler von Ravensburg 2012b: 9ff.).

Die Notwendigkeit einer stärkeren ökonomischen Bildung in den Schulen vor dem Hintergrund der Herausforderung nachhaltigen Wirtschaftens ist allgemeiner Konsens unter Expertinnen und Experten. Dabei müssten Schülergenossenschaften in einen größeren Zusammenhang gestellt und als ein eigener Bildungsbaustein eingeordnet werden. Die genossenschaftlichen Werte können nur dann überzeugend vermittelt werden, wenn der individuelle und unmittelbare Mehrwert genossenschaftlich organisierter Schülerfirmen gegenüber anders strukturierten Formen deutlich wird. Eine bundesweite Ausweitung der von den Genossenschaftsverbänden mitgetragenen Kampagne für Genossenschaften als Schülerfirmen unter dem Titel „Geno@school“ könnte neue bildungspolitische Anstöße geben.

8. Rechtsformspezifische Gründungshemmnisse und politische Reform- und Handlungsbedarfe

In den vorangegangenen Kapiteln wurde das Potenzial für nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften in genossenschaftlicher Form dargestellt. Neben der Erweiterung von Geschäftsfeldern in den traditionellen genossenschaftlichen Sektoren findet sich heute zudem eine große Bandbreite an neuen Handlungsfeldern. Doch trotz ihrer Vorzüge ist die Zahl der Neugründungen gegenüber anderen Gesellschaftsformen noch immer marginal. Es stellt sich geradezu zwingend die Frage nach den Faktoren, die eine breitere Entfaltung des Genossenschaftswesens in Deutschland bislang verhindern.

Bundesjustizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger betonte noch im Februar 2012, dass Genossenschaften gerade auch dort Verantwortung übernehmen, wo der Staat aus Kostengründen die Daseinsvorsorge einschränke. Gleichzeitig führte sie aber auch aus, dass die Möglichkeiten, die Rechtsform noch attraktiver zu machen, mit der Gesetzesnovelle 2006 weitestgehend ausgeschöpft sind. Grundsätzlichen Änderungsbedarf am Gesetz sieht sie nicht, lediglich über weitere Optimierungen wie den Abbau von Bürokratie werde nachgedacht (GdW 2012a: o. S.). Dazu hat das Bundesjustizministerium angekündigt, für die laufende Legislaturperiode einen Gesetzentwurf einzubringen, wozu es allerdings bislang nicht gekommen ist (Rebmann 2012: 2). Hingegen hat eine Evaluation der Gesetzesnovelle 2006 durch die Bundesregierung stattgefunden, die zu dem Ergebnis gekommen ist, dass sich die neuen Regelungen bewährt haben. Probleme in der Praxis seien nicht bekannt geworden (Bundesregierung 2012: Nr. 2).

In der Tat sind durch die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 die Weichen zu einer Verbreitung der Rechtsform gestellt worden. Um aber die Neugründungen von Genossenschaften noch weiter zu befördern, sind weitere politische Reformen notwendig. Diese setzen einerseits bei der Gründungsberatung an, andererseits müssen Überregulierungen und Benachteiligungen von Genossenschaften erkannt und beseitigt werden.

8.1 Handlungsbedarfe im Rahmen der Gründungsberatung

Ein Hemmnis für Genossenschaftsgründungen bleibt weiterhin die geringe Bekanntheit der Rechtsform bei gleichzeitig gesellschaftlich noch immer vorhandenen negativ besetzten Attributen („bäuerlich“, „proletarisch“, „altbacken“), welche bis hin zu einer Skandalisierung der Rechtsform („Sozialismus“, „DDR“, „Gemeinwirtschaft“) reichen. Die Genossenschaft stellt somit von vornherein oft keine reale Alternative gegenüber anderen Unternehmensformen dar (Vogt 2010: 66).

Dies zeigt sich speziell in der Gründungsberatung. Dort ist die Genossenschaft keine Alternative zu den etablierten Handelsgesellschaften, weil sie Unternehmens- und Steuerberatern häufig nicht vertraut oder gänzlich ungeläufig ist. Genossenschaften und ihre Besonderheiten werden nicht wahrgenommen oder stehen sogar im Verdacht, ein angestaubtes Auslaufmodell und systemfremd, wenn nicht gar systemgefährdend zu sein (Münkner 2002a: 179). Zudem haben Beraterinnen und Berater einen monetären Anreiz, Gründungswilligen die Rechtsform Genossenschaft nicht nachdrücklich zu empfehlen: Da Genossenschaften Pflichtmitglied in einem Genossenschaftsverband sind, gehen sie Steuer- und Unternehmensberatern als Kunden dauerhaft verloren (Blome-Drees 2010: 32). Ernüchternd bleibt festzuhalten: Die Startvoraussetzungen für Genossenschaften sind aktuell schlecht.

Genossenschaftliche Neugründungen basieren somit in der Regel immer noch darauf, dass Vorkenntnisse über kooperatives Wirtschaften vorhanden sind und die Gründungswilligen selbst an die Genossenschaftsverbände herantreten. Erst durch die ganzheitliche, wohlgemerkt rechtsformübergreifende Beratung der Verbände zeigt sich dann, welche Unternehmensform für das jeweilige Geschäftsmodell im Endeffekt am geeignetsten erscheint. In Summe wird damit das vorhandene Neugründungspotenzial aber nur unzureichend ausgeschöpft. Da auch der Gründungsprozess selbst zeitlich unnötig in die Länge gezogen wird, bringt das die Rechtsform wiederum in den Ruf, zu bürokratisch oder zu komplex zu sein. Deshalb muss sie auf breiter Basis in Wissenschaft und Praxis mit dem Ziel publik gemacht werden, eine rechtsformneutrale Beratung herzustellen. Erst wenn denkbare Handlungsalternativen klar aufgezeigt sind, wird eine rationale Entscheidungsfindung überhaupt möglich.

Geeignet erscheint zunächst, die Rechtsform in der breiten Öffentlichkeit aktiv und wirksam publik zu machen. Erster Anknüpfungspunkt können hier die allgemeinbildenden Schulen sein, in deren Lehrplänen eine stärkere und verpflichtende ökonomische Bildung mit Bezug zu nachhaltigem Wirtschaften verankert werden sollte. Die positiven Erfahrungen mit Schülergenossenschaften können hier in einen größeren Zusammenhang gestellt werden (Göler von Ravensburg 2012b: 17). Auch könnten dadurch freie Schulen in genossenschaftlicher Trägerschaft unter Umständen einen Aufwind erfahren.

Die Frage nach neuen ethischen Maßstäben und Alternativen im Zuge von mehr Wirtschaftsdemokratie und übertriebener Shareholder-Value-Orientierung wird dann an den Hochschulen beantwortet. Doch dort stehen noch immer die neoliberalen Theorien im Vordergrund.[47] Kooperationsökonomie und Genossenschaftslehre sind in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung hingegen praktisch nicht wahrnehmbar. In der akademischen Lehre wird die Beschäftigung mit einer besonderen Kooperationsökonomie als überflüssig erachtet. Damit übersehen oder ignorieren die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer, dass es bei Unternehmen mit dem Zweck der Förderung von Mitgliedern oder Nutzern (wie Genossenschaften, gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, Non-Profit-Organisationen) besondere Managementprobleme gibt, die sich von denen gewinnorientierter Unternehmen signifikant unterscheiden (Münkner 2002: 1). Gleiches gilt auch für die juristische Ausbildung: Entweder taucht die Rechtsform in den Lehrplänen überhaupt nicht auf oder wenn, dann spielt sie allenfalls eine untergeordnete Rolle. Eine genossenschaftsbezogene Forschung und Lehre findet fast durchweg nicht über spezialisierte, der Genossenschaftsforschung gewidmete Lehrstühle, sondern nur durch sogenannte An-Institute an den jeweiligen Hochschulen statt, welche in den meisten Fällen mehrheitlich bis ausschließlich von der genossenschaftlichen Wirtschaft (Verbänden, Primärgenossenschaften) getragen werden (Reichel 2011: 168). Damit bleiben Kooperationsökonomie und Genossenschaftslehre aber vom individuellen Interesse des Hochschullehrers abhängig. Notwendig wäre also ein höheres öffentliches Engagement, auch monetär, durch gezielte Verankerung der Thematik in Forschung und Lehre. Es braucht eine allgemeine Vermittlung der Rechtsform in der Lehre der Unternehmensformen, um insgesamt eine höhere Akzeptanz zu erreichen (PL 2012: 7). Ziel muss sein, tragfähige genossenschaftliche Konzepte gerade für neue Formen der Kooperation nutzerorientiert und mit einer klaren förderwirtschaftlichen Ausrichtung gegenüber rein investororientierten Modellen vorzudenken und praktisch zu erproben. Langfristig könnten so Formen kooperativen Wirtschaftens, die ohne überzogene Gewinnmaximierung und ausschließliche Shareholder-Value-Orientierung auskommen, auch gesellschaftlich stärker verankert werden. Fernziel wäre die Etablierung eines neuen Diskurses um Fragen der Wirtschaftsdemokratie, in den sich weitere gesellschaftliche Gruppen wie zum Beispiel die Gewerkschaften konstruktiv einbringen.[48]

47 Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind das insbesondere die folgenden Merkmale: Verfolgung wirtschaftlicher Ziele (unter Beachtung verfassungsrechtlich auferlegter sozialer und ökologischer Mindeststandards), Privateigentum an Produktionsmitteln, persönliches Gewinnstreben, Vorrang von wirtschaftlicher Effizienz und Ertrag des eingesetzten Kapitals.

8.2 Rechtsformcharakter hervorheben und Überregulierungen beseitigen

Ein wesentlicher Streitpunkt unter Expertinnen und Experten bildet die genossenschaftliche Pflichtprüfung und die Pflichtmitgliedschaft in einem genossenschaftlichen Prüfungsverband in Verbindung mit dessen Prüfungsmonopol. Beides wird von Kritikerinnen und Kritikern als Auswuchs von Überregulierung beanstandet. Auch in Fragen der Vorstandshaftung und bei aktuellen branchenbezogenen Themenfeldern wird eine Diskriminierung der Rechtsform durch Überregulierung gesehen, was in den nachfolgenden Unterkapiteln konkretisiert wird.

8.2.1 Aufhebung der Pflichtprüfung für kleine Genossenschaften

Bei der genossenschaftlichen Pflichtprüfung handelt es sich um die älteste Pflichtprüfung des deutschen Gesellschaftsrechts (Bloehs 2012 et al.: 53). Ihre Begründung liegt in der besonderen Schutzbedürftigkeit sowohl von Mitgliedern (konkret vor etwaigem Einlageverlust und Nachschüssen) als auch von Gläubigern (im Wesentlichen vor Forderungsausfall aufgrund der Rechtsform fehlendem, da variablem, Mindestkapital). Strukturelle Unterschiede der Genossenschaft gegenüber anderen Rechtsformen bedingen demzufolge eine verpflichtende Prüfung. Nicht zuletzt ist dies auch durch Kammerbeschluss für verfassungsgemäß erklärt.[49] Fakt ist aber auch: Sie kann einzelne, vornehmlich kleine und kleinste Genossenschaften, schnell finanziell überfordern und damit in den Ruin führen.

Verschiedene Betroffene sowie Expertinnen und Experten fordern deshalb für Genossenschaften, die den Größenmerkmalen des § 267 Abs. 1 HGB entsprechen, die gesetzliche Prüfung einschließlich der Gründungsprüfung abzuschaffen – zumindest dann, wenn diese Genossenschaften über entsprechendes Mindestkapital verfügen oder wenn, wie bei der Rechtsform der Unternehmergesellschaft (haftungsbegrenzt), durch entsprechende Kennzeichnung der Gläubigerschutz gewährleistet werden kann (Bösche 2012: 14). Faktisch geht es dabei um kleine und kleinste Genossenschaften, insbesondere die Dorfläden. Bei Jahresumsätzen, die sich häufig nur im niedrigen sechsstelligen Bereich bewegen, kann ein Dorfladen, unter Annahme einer realistischen Gewinnspanne im Lebensmitteleinzelhandel von ein bis maximal zwei Prozent, seine Prüfungskosten kaum selbst erwirtschaften. Aus diesem Grunde wurde im Mai 2012 eine Petition eingereicht, die in Anlehnung an die Unternehmergesellschaft die Einführung einer „Minigenossenschaft“ fordert (FTD 15.5.2012). In dem der Petition zugrunde liegenden konkreten Fall hätten die hohen Kosten der Prüfung letztlich zur Schließung des Dorfladens und der Auflösung der Genossenschaft geführt.

Die Petition wurde mittlerweile dem Bundesjustizministerium zur Erwägung überwiesen, um in Fällen, in denen Umsatz und Bilanzsumme der Genossenschaft so gering sind, dass letztlich auch das wirtschaftliche Risiko für die Mitglieder und Gläubiger gering ist, das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen der Prüfung „kritisch [zu] hinterfrag[en]“. Weiter heißt es, dass es sinnvoll erscheine, bei ganz kleinen Genossenschaften auf Pflichtmitgliedschaft und Pflichtprüfung gänzlich zu verzichten, und dass die Bundesregierung bereits Überlegungen in diese Richtung angestellt habe (ZdK 2012: 3). Pauschal wird allerdings von der Bundesregierung die Auffassung nicht geteilt, dass für kleine Genossenschaften die hohen Rechtsformkosten durch die Pflichtprüfung (wie auch durch die Pflichtmitgliedschaft) nach wie vor ein großes Problem darstellen (Bundesregierung 2012: Nr. 17).

Die genossenschaftliche Pflicht- und Gründungsprüfung hat sich grundsätzlich bewährt. Sie ist die wesentliche Ursache für die Krisenresistenz der Rechtsform und gewährleistet den Schutz der Mitglieder und Schuldner.[50] Wenn die Hürde der Gründungsprüfung genommen und die Geschäftstätigkeit aufgenommen ist, stellen die lau-

48 Für mögliche Anknüpfungspunkte vgl. Vogt (2012)
49 BVerfG Kammerbeschluss vom 19.1.2001, u. a. in NJW (2001: 2617f.).
50 Vgl. Kapitel 4.2.

fenden Betreuungsprüfungen in den Folgejahren sicher, dass sowohl Risiken als auch Abweichungen und Entfremdungen vom Förderauftrag zu einem sehr frühen Zeitpunkt erkannt werden. Die Genossenschaftsverbände sind aufgrund ihres umfangreichen Know-hows und ihrer Verbundenheit mit den genossenschaftlichen Werten als Berater und Partner der einzelnen Genossenschaften also weiterhin unentbehrlich.

Da aber kleinste Genossenschaften immer noch überfordert sind, müssen gerade die einzelnen Prüfungsverbände zumindest gerechte Möglichkeiten und Wege aufzeigen, wie eine Solidarität über Mischkalkulation, Staffelungen oder mittels Quersubvention innerhalb der Verbandsstrukturen aussehen kann. Noch besser wäre es, wenn die verschiedentlich angestellten Überlegungen, für kleinste Genossenschaften substanzielle Erleichterungen im Hinblick auf Pflichtmitgliedschaft und Prüfungspflichten zu schaffen, weiter konkretisiert würden.

Wie oben bereits angedeutet: Insbesondere kleine und kleinste Selbsthilfeinitiativen, zum Beispiel Dorf- oder Stadtteilläden, werden durch Verbandspflichtmitgliedschaft und Prüfungspflicht und die damit verbundenen Aufwände von der Rechtsform Genossenschaft vielfach abgeschreckt. Sie entscheiden sich daher oft für andere Rechtsformen, die allerdings für die konkreten Belange oft nicht passgenau sind.[51] Keinem, dem an kooperativem Wirtschaften gelegen ist, kann dies gefallen.

8.2.2 Die Kooperativgesellschaft als mögliche Alternative?

Wesentliche Intention aller Reformüberlegungen muss sein, einerseits Bewährtes zu erhalten und die Grundwerte der genossenschaftlichen Rechtsform nicht zu verwässern, andererseits Erleichterungen vorzusehen, um Neugründungen in kooperativer Ausrichtung weiter zu befördern. Eine Möglichkeit in diesem Sinne wäre die Schaffung einer „Kooperativgesellschaft (haftungsbeschränkt)“ nach dem Vorbild der „Unternehmergesellschaft (haftungsbegrenzt)“, die im Wesentlichen eine deregulierte kleine GmbH darstellt. Aktuell werden seitens der SPD-Bundestagsfraktion derartige Überlegungen angestellt (Rebmann 2012: 2).

Kern dieser Überlegungen ist es, mit der „Kooperativgesellschaft (haftungsbeschränkt)“ für kleine und kleinste Kooperativen eine Rechtsform zu schaffen, die einfach und kostengünstig zu handhaben ist. Die „Kooperativgesellschaft (haftungsbeschränkt)“ würde von der Pflicht einer externen Gründungsprüfung sowie der regelmäßigen Jahresabschlussprüfung befreit. Ab einer Bilanzsumme von einer Million Euro und Umsatzerlösen von zwei Millionen Euro würden diese Kooperativen automatisch in die Rechtsform der Genossenschaft überführt.[52] Sobald eine bestimmte wirtschaftliche Größe erreicht ist, würde also die Betreuung durch die Genossenschaftsverbände einsetzen, sodass die mit den regelmäßigen externen Prüfungen verbundenen positiven Effekte greifen.

Eine solche Regelung hätte den Vorteil, dass die Marke „Genossenschaft“ unangetastet bliebe, da es sich bei einer solchen Kooperativgesellschaft gerade nicht um eine Genossenschaft, sondern um eine eigenständige Rechtsform handeln würde. Gleichzeitig könnten kleine Initiativen auf eine Rechtsform zurückgreifen, die Altbewährtes auf der Basis der genossenschaftlichen Grundwerte mit einigen bürokratischen Erleichterungen verbindet. Wenn es dadurch am Ende zu einem Anstieg von Unternehmensgründungen in kooperativer Ausrichtung kommt, wäre das ein großer Erfolg. Alle Beteiligten sind daher dazu aufgerufen, sich konstruktiv an der Debatte zu beteiligen.

---

51 Namentlich für die Form des Wirtschaftlichen Vereins (§ 22 BGB), der allerdings der Genehmigung durch die zuständigen Landesbehörden bedarf, und die sehr häufig rein aus formalen Gründen verweigert wird. Nur wenige Landesbehörden konnten sich bislang dazu durchringen. Der Idealverein (§ 21 BGB) hingegen, der unbürokratisch funktioniert und kostengünstig ist, darf von Rechts wegen wiederum nicht für wirtschaftliche Unternehmungen genutzt werden – diese vermeintliche Lösung bleibt deshalb immer mit dem Risiko behaftet, dass der Initiative wegen Rechtsformmissbrauchs die Rechtsfähigkeit entzogen wird. Als Ausweg bleiben Personen- oder BGB-Gesellschaft mit dem Nachteil der gesamtschuldnerischen Haftung bzw. die für diese Zwecke wenig passgenauen Handelsgesellschaften (Grumbach/Bösche 2010: 3).

52 Dieser Automatismus wäre, ebenso wie die Folgewirkungen, noch zu konkretisieren.

8.2.3 Überregulierung der Haftungsfrage

Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen, sind der Genossenschaft gemäß Paragraf 34 II S. 1 GenG zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet.[53] Diese Vorschrift ist Grundlage für die Haftung im Innenverhältnis von Vorstandsmitgliedern gegenüber der Genossenschaft, die bei ihrer Geschäftsführung nach Paragraf 34 I S. 1 GenG die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft anzuwenden haben. Jeder Verstoß gegen die Sorgfaltspflichten führt schon bei leichter Fahrlässigkeit zur grundsätzlichen persönlichen Haftung, die auch nicht durch Satzung oder vertragliche Vereinbarung (zum Beispiel im Anstellungsvertrag), zugunsten des Vorstandsmitglieds verändert werden kann (Bloehs et al. 2012: 34). Paragraf 34 IV GenG schließt die Haftung nur dann aus, wenn die Handlung des Vorstandsmitglieds auf einem gesetzmäßigen Beschluss der Generalversammlung beruht.

Diese gesetzlichen Regelungen der Organhaftung sind denen der Kapitalgesellschaften angelehnt. Bei der Genossenschaft bestehen aber drei rechtsformbedingte Unterschiede:

- ihr einzigartiger Unternehmens- besser gesagt Förderzweck (Paragraf 1 I GenG);
- die zwingende genossenschaftliche Selbstorganschaft (Paragraf 9 II GenG);
- die explizit ausgestaltete Organhaftung des Vorstands (Paragraf 34 I S. 1 GenG).

Analog zu Kapitalgesellschaften liegt bei der Genossenschaft eine Pflichtverletzung dann vor, wenn das Vorstandsmitglied bei der Führung seiner Geschäfte gegen die allgemein anerkannten betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse und Erfahrungen verstößt. Doch hinzu kommen bei der Genossenschaft die rechtsformspezifischen Förderzweckverstöße, demnach die Verletzung des mitgliedschaftsbezogenen Förderauftrags (Beuthien et al. 2008: 51, 55).

Zu berücksichtigen ist auch, dass eine Vorstandstätigkeit vielfach ehrenamtlich (so ja auch die ausdrückliche Erlaubnis des Genossenschaftsgesetzes)[54] ausgeübt wird. Gerade dann aber dürften die Haftungsreglungen überzogen und für das Vorstandsmitglied mit einem über Gebühr hohen Risiko verbunden sein. In sehr kleinen Genossenschaften ist eine Geschäftsverteilung, beispielsweise über Ressorts, für ehrenamtliche Vorstandsmitglieder oft nicht trennscharf praktikabel darstellbar, sodass diese „für alles“ zuständig sind und so vollumfänglich ihre Pflichten im Tagesgeschäft erfüllen müssen. Mit dem übertragenen Pflichtenkreis wächst jedoch auch das Risiko für eine persönliche Pflichtverletzung. Inwieweit nun die gleichen Sorgfaltsanforderungen eines hauptamtlichen Vorstands einer Marktgenossenschaft an einen nebenamtlichen Vorstand einer Kleinstgenossenschaft zu stellen sind, scheint strittig. Hierzu sollten Regelungen getroffen werden, welche die Genossenschaftsgründung nicht schon an über Gebühr hohen Haftungsfragen scheitern lässt. Ein Ansatz dazu könnte sein, dass die Haftung hier in gleicher Weise wie bei Stiftungen oder in eingetragenen Vereinen (§ 13a BGB) auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt wird (Bösche 2012: 16).

8.2.4 Harmonisierungsbedarf für Kredit- und Agrargenossenschaften

An dieser Stelle wird noch kurz auf Überregulierungen eingegangen, welche momentan die Kredit- und die Agrargenossenschaften beschäftigen.

Fraglich ist, ob Kreditgenossenschaften ihrem Auftrag zur Kreditversorgung der Realwirtschaft bei Implementierung der momentan in der Diskussion stehenden Basel-III-Bestimmungen noch unbeschränkt nachkommen können.

Danach müssen die Banken ab dem Jahr 2013 höhere Mindestkapitalanforderungen einhalten als bisher. Im Kern bestimmen die Regeln die Höhe der Rücklage, welche Banken bei der Vergabe von Darlehen für die Risikovorsorge bilden müssen. Bis zum Jahr 2019 werden sich die Mindestkapitalanforderungen schrittweise mehr als verdoppeln (GLS 2012: 41).

53 Strengere Maßstäbe ergeben sich für manche Genossenschaften auch aus anderen Gesetzen, z. B. KWG.
54 § 24 III S. 1 GenG.

Die geplante Regulierung ist auf internationale Großbanken zugeschnitten, welche sich über den Kapitalmarkt refinanzieren und entsprechend Risiken an den Finanzmärkten eingehen. Das traditionelle Geschäftsmodell der Kreditgenossenschaften ist hingegen risikoarm.[55] Wenn alle Banken aufsichtsrechtlich „über einen Kamm geschoren" werden, ohne deren Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen und nach dem jeweiligen individuellen Risiko einzuordnen, dann werden gerade die regional agierenden Genossenschaftsbanken übermäßig belastet. Es droht die Gefahr, dass sich Kredite an die Realwirtschaft verteuern oder die Kreditvergabe gar ins Stocken gerät.

Schon die Hinterlegung von Bankaktiva durch risikogewichtetes Eigenkapital nach den noch aktuell gültigen Bestimmungen aus Basel II konnte die Finanzkrise nicht verhindern. Vielmehr wurde die Komplexität der Regulierung sowie die Intransparenz noch erhöht und belastet in seiner realwirtschaftlichen Auswirkung speziell KMU. Gerade für den genossenschaftlich orientierten Banksektor sind daher einfache und klare Kapitalregeln zu fordern (Otte 2010: 99/100).

Für die Landwirtschaft sehen die Pläne in der Europäischen Union vor, die Direktzahlungen für landwirtschaftliche Großbetriebe nach dem Jahr 2013 stufenweise zu kürzen und zu deckeln. Davon sind die Agrargenossenschaften besonders betroffen, würde das doch ihre finanziellen Ressourcen zur Aufrechterhaltung dörflicher Infrastruktur merkbar einschränken und daneben auch Wettbewerbsverzerrungen hervorrufen (MGV 2012: 9).

Die EU will wirtschaftlichen Großbetrieben in Zukunft mehr Eigenständigkeit abverlangen und die hierdurch eingesparten Mittel vermehrt kleinen Betrieben und der Förderung von Forschung und Innovation zugutekommen lassen. Dabei wirken Agrargenossenschaften zwar zunächst wie Großbetriebe, dennoch bestehen sie in der Realität aus vielen kleinen Familienbetrieben (Krehl 2012: 9). Klarzustellen ist: Agrargenossenschaften sind Mehr-Familien-Betriebe und keine Großagrarier, wie sie offensichtlich die EU-Kommission vor Augen hat. Die Besonderheiten der Agrargenossenschaften bedürfen der ausdrücklichen Interessenvertretung von Politik und Praxis in Brüssel. Ihre spezielle Situation muss über Sonderregelungen angemessen berücksichtigt werden.

8.3 Anpassung der staatlichen Finanzierungshilfen und Förderprogramme

In der Praxis stellt die Unterfinanzierung ein häufiges Hemmnis für Genossenschaftsgründungen dar, hervorgerufen durch eine zumeist geringe Eigenkapitalausstattung der Gründer mit der Folge mangelnder Bonität bei den Verhandlungen um eine Fremdfinanzierung. So können Start-up-Unternehmen kaum Sicherheiten für eine Beleihung bieten und unterliegen von vornherein der latenten Gefahr von Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit. Dies hat wiederum Auswirkungen auf den Business-Plan und die Gründungsprüfung. Sie kann so zu einem entscheidenden Kriterium gegen die genossenschaftliche Rechtsform werden. Neben dem Gewinnen von Fördermitgliedern oder der grundlegenden Entscheidung zur Zulassung investierender Mitglieder stellt sich bei der Finanzierung auch die Frage nach Fördermitteln der öffentlichen Hand.

Obwohl einzelne Landesverfassungen die Absicht zur Förderung von Genossenschaften explizit vorschreiben, beschränkt sich die staatliche Förderung, wenn überhaupt, fast ausschließlich auf eine rein ideelle Förderung.[56] Im Unterschied zu anderen europäischen Staaten wie Frankreich, Italien, Schweden oder auch Großbritannien werden in Deutschland weder Genossenschaften selbst, noch deren Verbandsstrukturen seitens des Staats finanziell gefördert. Das Gleiche gilt für genossenschaftliche Pilotprojekte und für die Gründungsberatung (Göler von Ravensburg 2010a: 35). Wo kann also wirksam angesetzt werden?

55 Vgl. Kapitel 4.1.
56 Die Genossenschaft wird in sieben Landesverfassungen ausdrücklich genannt (Bösche 2012: 13).

Die Gleichbehandlung von Genossenschaften mit anderen Rechtsformen muss auch beim Zugang zu Fördermitteln gewährleistet werden. Insbesondere müssen die Fördermittel für eine Existenzgründung gleichberechtigt für Zusammenschlüsse in kollektiver Form zugänglich sein. Bisher erhalten Genossenschaftsgründerinnen und -gründer aber keine nennenswerte Gründungsförderung. Bekannte Förderprogramme wie Gründercoaching oder Gründungszuschuss zielen auf die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit durch einen einzelnen Unternehmensgründer ab. Dazu einige Beispiele:

- Nach den Richtlinien des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie müssen im Programm Gründercoaching die Existenzgründer über eine ausreichende unternehmerische Entscheidungsfreiheit verfügen, um den Zuschuss zum Honorar von externen Gründerberatern zu erhalten. Das ist bei Genossenschaften naturgemäß beschränkt.
- Beim Programm ERP-Gründerkredit der KfW wird ein hinreichender unternehmerischer Einfluss bei einer Beteiligungsquote erst von mindestens zehn Prozent vermutet, beim ERP-Startfonds müssen Schlüsselpersonen zum Zeitpunkt der Antragstellung mehr als 25 Prozent der Firmenanteile halten. Beide Fördervoraussetzungen kann eine Genossenschaft nicht erfüllen.

Die Bundesregierung gibt an, dass bei Gründung einer gewerblichen Genossenschaft grundsätzlich die relevanten Förderprogramme der KfW-Bankengruppe, speziell der ERP-Gründerkredit und unter bestimmten, allerdings nicht näher aufgeführten, Voraussetzungen auch das Gründercoaching genutzt werden können (Bundesregierung 2012: Nr. 31, 32, 40).

Genossenschaftliche Existenzgründungen werden gegenüber anderen Unternehmensformen schon deswegen diskriminiert, weil man ihnen die Gewinnorientierung abspricht und kein Vorstand existiert, der alleinvertretungsberechtigt ist und mindestens zehn Prozent der Geschäftsanteile auf sich vereinigt (Berger 2012: 18; Bösche 2012: 16). Die Bundesregierung ist aufgerufen, hier schnell für Klarheit zu sorgen und eine Anpassung der Kriterien an die Spezifika der Genossenschaften herzustellen.

Ferner muss an die Politik appelliert werden, sich von der Vorstellung zu lösen, dass nur der Einzelunternehmer wirtschaftlich leistungsfähig (und damit auch entsprechend förderfähig) sein kann. Die politisch Verantwortlichen sind aufgefordert, gemäß der Maxime „Wir-eG statt Ich-AG“ die entsprechenden Weichen für eine Gleichberechtigung der Genossenschaft zu anderen Rechtsformen herzustellen.

Eine bessere Förderung benötigen auch Belegschaftsinitiativen. Die Fortführung insolventer oder stark krisenbehafteter Betriebe durch die Belegschaft ist in Deutschland bislang auf Einzelfälle begrenzt,[57] bei denen die genossenschaftliche Rechtsform weder in der jüngeren Vergangenheit noch aktuell eine Rolle spielt (Blome-Drees 2012c: 17). Auch Belegschaftsinitiativen scheitern in der Praxis im Wesentlichen an langwierigen Finanzierungsverhandlungen und einer damit regelmäßig in nicht unwesentlicher Höhe verbundenen notwendigen Cofinanzierung der Beschäftigten.[58] Dabei könnten über passgenaue Finanzierungshilfen Know-how und Beschäftigung gesichert und damit die Arbeitslosigkeit der betroffenen Kolleginnen und Kollegen verhindert werden.

Noch Ende der 1980er Jahre gab es in vielen Bundesländern Förderprogramme zugunsten selbstverwalteter Betriebe, zumindest aber eine Offenheit allgemeiner Förderprogramme für solche Betriebe. Heute wird arbeitslosen Menschen, die ihre Existenzgründung in genossenschaftlicher Form betreiben wollen, der Gründungszuschuss verweigert, weil sie in einer Genossenschaft nicht sozialversicherungsrechtlich selbstständig tätig werden können. Damit entfallen

57 Eine Zusammenstellung und Analyse betrieblicher Fallbeispiele geben Klemisch et al. (2010).
58 Zur weiteren Verbesserung der Rahmenbedingungen für genossenschaftliche Unternehmensnachfolgen vgl. Kapitel 8.5.

auch der Beratungskosten- und Eingliederungszuschuss (Nottenbohm 2012: 4, 8 - 10). Auch hier muss die Genossenschaft in jedem Falle gleichberechtigt zu anderen Wirtschaftsformen wieder in die Existenzgründungsförderung aufgenommen werden.

Auch eine Nutzung der traditionellen Finanzierungsquelle über die Mitglieder, sogenannte Mitgliederdarlehen, ist Genossenschaften vielfach unmöglich geworden. Diese Finanzierungsmöglichkeit wurde von den Nationalsozialisten in ihrem Kampf gegen die Konsumgenossenschaften weitgehend beseitigt und nach 1945 auch nicht wieder hergestellt. Mitgliederkredite über 15.000 Euro gelten damit heute noch immer als genehmigungspflichtige Bankkredite nach dem KWG (Bösche 2012: 10, 16). Hiermit verbunden sind regelmäßige Meldungen an die Bankenaufsicht – und eine dafür nötige Qualifikation im Vorstand! Diese kann außerhalb des kreditgenossenschaftlichen Sektors jedoch nicht vorausgesetzt werden. Eine Schwarmfinanzierung gerade für die Kultur- und Kreativwirtschaft oder für bürgerschaftliche Selbsthilfe ist damit deutlich erschwert. Einzufordern sind vereinfachte Bedingungen und Erleichterungen für die Aufnahme von Mitgliederkrediten.

Angemerkt sei, dass bereits im Jahr 2004 die EU auf die Schwierigkeiten verwiesen hat, welche Genossenschaften bei der Kapitalaufnahme haben. Sie stellte fest, dass diese Schwierigkeiten darauf zurückzuführen sind, dass sowohl Kreditinstitute als auch der Gesetzgeber keine oder nur unzureichende Kenntnis über die Eigenschaften kooperativer Unternehmensformen besitzen. Was die Bereitstellung öffentlicher Finanzmittel anbelangt, forderte die EU-Kommision seinerzeit bereits die Mitgliedsstaaten auf, dafür Sorge zu tragen, dass die Maßnahmen zur Förderung der Unternehmensfinanzierung auch von Genossenschaften in Anspruch genommen werden können – und die Instrumente dafür geeignet sein müssen (EU-Kommission 2004: 10).

Ein letzter Aspekt ist die Finanzierung von Sozialunternehmen, also von Unternehmen, die sich innovativ, pragmatisch und langfristig für einen positiven Wandel der Gesellschaft einsetzen wollen. Hierbei handelt es sich nahezu ausnahmslos um KMU. Mit ihrem oft selbst gesetzten sozialen Auftrag gehen meist auch eine deutliche Ausrichtung auf nachhaltiges und integratives Wachstum und die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen einher. Die Hürden, die solche Unternehmer zu bewältigen haben, sind hoch. Anders als etwa die großen Sozialverbände haben sie keinen traditionellen Zugang zu politischen Entscheidungsträgern, um dort ihre Perspektive wirkungsvoll einzubringen (PL 2012: 3).

Eine zielgerichtete Förderung von Sozialunternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft über die Programme der KfW gibt es aktuell nicht. Dabei scheint eine Organisation von Sozialunternehmen in genossenschaftlicher Rechtsform genauso hilfreich zu sein wie die Anpassung von Förderinstrumenten auf ihre konkreten Belange. Auch hier ist zu fordern, dass die Genossenschaft nicht weiter gegenüber den in anderen Rechtsformen firmierenden Sozialunternehmen benachteiligt wird (Nottenbohm 2012: 12). Weiterhin sind Fördergelder gerade für solche Aufgaben zu fordern, ohne die der Geschäftsbetrieb nicht stattfinden kann – beispielsweise zur Erlangung sozialer Fähigkeiten oder kaufmännischer Kenntnisse für die verantwortlichen Organe (PL 2012: 5).

Zusammengefasst bleibt die Politik aufgerufen, sicherzustellen, dass eine Inanspruchnahme der Wirtschaftsförderung auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene der Rechtsform Genossenschaft gleichberechtigt zu anderen Unternehmensformen möglich ist. Bereits bestehende Instrumente sind auf die Besonderheit der Genossenschaft auszuweiten und parallel dazu geeignete Förderprogramme für neue genossenschaftliche Tätigkeitsfelder, zum Beispiel für Kultur- und Kreativunternehmer, zu entwickeln.

8.4 Harmonisierungen von Genossenschafts- und Steuerrecht

Grundsätzlich gilt, dass inländische Genossenschaften, obwohl sie gesellschaftsrechtlich keine Kapitalgesellschaften sind, steuerlich wie Kapitalgesellschaften behandelt werden. Sie unterliegen damit zunächst mit ihrem Welteinkommen der unbeschränkten Körperschafts- und der Gewerbesteuerpflicht.[59] Wie bei allen Grundsätzen gibt es allerdings auch für bestimmte Genossenschaften Ausnahmen der Besteuerung. In erster Linie sind hier die Wohnungsgenossenschaften zu nennen.

Wenn eine Wohnungsgenossenschaft ihre Wohnungen selbst anschafft oder herstellt und diese ihren Mitgliedern über Dauernutzungsvertrag überlässt (vermietet), bleibt diese Tätigkeit von Körperschafts- und Gewerbesteuer befreit.[60] Zu beachten ist allerdings, dass alle darüber hinaus gehenden Tätigkeiten (die sogenannten nichtbegünstigten Einkünfte) nicht steuerbefreit sind. Zu ihnen gehören beispielsweise die Vermietung an Nichtmitglieder oder die Fremdverwaltung nach dem Wohnungseigentumsgesetz. Sie bilden einen eigenständigen Geschäftsbetrieb mit eigener Steuerpflicht (sogenannte partielle Steuerpflicht). Sollte dieser Geschäftsbetrieb zehn Prozent der Einnahmen an den Gesamteinnahmen im Veranlagungszeitraum überschreiten, so erfolgt die vollständige Aberkennung der Steuerbefreiung mit der Folge, dass die Genossenschaft mit ihrem gesamten Gewinn, demnach auch mit den begünstigten Einkünften, körperschaftsteuerpflichtig wird.

Die gleiche Problematik existiert auch bei der Gewerbesteuer und zwar regelmäßig dann, wenn die Genossenschaft Gemeinschaftsanlagen betreibt und diese Leistungen auch für Nichtmitglieder anbietet (wie das etwa bei Fotovoltaikanlagen der Fall ist). Hier sind schnell die Grenzen erreicht, welche eine gewerbliche Tätigkeit unterstellen, mit der Maßgabe enormer finanzieller Verpflichtungen.

Konkret bedeutet das, dass in vielen Fällen die Einspeisevergütung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) für den Betrieb von Anlagen zur Gewinnung Erneuerbarer Energie wegen gravierender steuerlicher Nachteile nicht in Anspruch genommen werden kann. Steuerbefreite Vermietungsgenossenschaften müssen daher vielfach auf die Nutzung Erneuerbarer Energien im Sinne des EEG verzichten. Hier sollte man sich den Forderungen des GdW anzuschließen, das Gewerbe- und das Körperschaftsteuergesetz entsprechend zu ändern, sodass steuerbefreite Vermietungsgenossenschaften Anlagen zur Nutzung Erneuerbarer Energien errichten können (GdW 2011: o. S.).

Eine ähnliche Steuerproblematik findet sich bei den land- und forstwirtschaftlichen Genossenschaften: Grundsätzlich sind land- und forstwirtschaftliche Genossenschaften von der Besteuerung ausgenommen, sofern ihre Tätigkeit eindeutig dem land- und forstwirtschaftlichen Bereich zuzuordnen ist.[61] In der Praxis gestaltet sich aber die Abgrenzung zwischen land- und forstwirtschaftlicher Tätigkeit einerseits und sonstiger gewerblicher Tätigkeit andererseits oftmals schwierig. Im Weiteren ist die Abgrenzung zwischen steuerlich begünstigter und unbegünstigter Tätigkeit erforderlich. Wenn land- und forstwirtschaftliche Genossenschaften hier die Zehn-Prozent-Grenze überschreiten, werden sie voll steuerpflichtig (Beuthien et al. 2008: 118 - 120), mit allen damit verbundenen negativen Konsequenzen.

Problematisch ist auch die steuerrechtliche Behandlung der genossenschaftlichen Rückvergütung bei Produktivgenossenschaften. Bei der Rückvergütung handelt es sich um die besondere genossenschaftliche Art der Überschussverteilung, über die der erwirtschaftete Geschäftsüberschuss ganz oder teilweise an die Mitglieder ausgeschüttet wird. Sie wird damit begründet, dass die Genossenschaft bei Durchführung der Mitgliedergeschäfte den Mitgliedern Leistungsent-

59 § 1 I Nr. 2 KStG, § 1 II KStG und § 2 I GewStG.
60 § 5 I Nr. 10 S. 2 KStG, § 3 Nr. 15 GewStG.
61 § 5 I Nr. 14 KStG.

gelte abverlangt hat, welche wirtschaftlich in dieser Höhe nicht gerechtfertigt waren. Die Höhe der Rückvergütung ist abhängig vom Umsatz, den das einzelne Mitglied mit der Genossenschaft getätigt hat. Gewinne aus Nichtmitgliedergeschäften werden nicht berücksichtigt (Bloehs et al. 2012: 19).

Die meisten Genossenschaften können die Rückvergütung als Betriebsausgabe erfassen, was ihr zu versteuerndes Einkommen vermindert.[62] Da auch die Mitglieder keine Steuern auf die Rückvergütung zahlen müssen, wirkt diese quasi als nachträgliche Preissenkung. Produktivgenossenschaften bleiben aber von dieser sinnvollen Steuerbefreiung der Rückvergütung ausgeschlossen. Nach der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs (BFH) setzt die Anerkennung der Rückvergütung als Betriebsausgabe voraus, dass diese auf einem unternehmerischen Leistungsverhältnis zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern beruht. Leistungen der Genossenschaft im Rahmen einer nicht selbstständigen Tätigkeit der Mitglieder werden von der Abzugsfähigkeit, so der BFH, nicht erfasst. Ein Mitgliedergeschäft liegt demnach ausdrücklich dann nicht vor, wenn die Mitglieder als Arbeitnehmer für ihre Genossenschaft tätig sind. Eine Verfassungsbeschwerde gegen diese Rechtsauffassung (Art. 3 I Grundgesetz, Gleichbehandlungsgrundsatz) wurde im Jahr 2008 abgelehnt (Bloehs et al. 2012: 19).

Die Entscheidung ist diskussionswürdig, in der Praxis werden hierdurch Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsbetriebe in genossenschaftlicher Rechtsform gegenüber anderen Genossenschaften diskriminiert. Betroffen davon sind vor allem Agrargenossenschaften, welchen dann nur die steuerpflichtige Dividendenausschüttung an die Mitglieder bleibt.

Unabhängig davon ist zu konstatieren, dass die Rückvergütung in der Praxis auch bei den dazu berechtigten Genossenschaften aufgrund des vermeintlich hohen Berechnungsaufwands vielfach nicht zum Einsatz kommt. Hier sollte zum einen nach Möglichkeiten gesucht werden, Rückvergütungen einfacher durchzuführen. Zum anderen sollten die Genossenschaftsverbände offensiver für den Einsatz dieses Instruments werben. Schließlich handelt es sich um eine erhaltenswerte Besonderheit der genossenschaftlichen Rechtsform, welche diese von anderen Unternehmensformen abgrenzt.

8.5 Mehr Aufmerksamkeit für genossenschaftliche Unternehmensnachfolge

Grundannahme ist die Beobachtung des IfM über den Zeitraum 2005 bis 2009, dass potenziell jährlich 7.300 Unternehmen mit ca. 72.500 Beschäftigten an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen werden. Das sind immerhin rund zehn Prozent der Gesamtheit aller übergabereifen Unternehmen. Auch wenn diese Zahlen mittlerweile für den Zeitraum von 2010 bis 2014 nach unten korrigiert wurden, liegt hier ein erhebliches Potenzial für Genossenschaften. Eine genauere Analyse über die wirtschaftlichen Hintergründe, die Ursachen und die Form der Übertragungen wäre hilfreich, liegt aber leider nicht vor. Dennoch ist eindeutig, dass ein Genossenschaftsmodell bisher nur in den seltensten Fällen zum Tragen kommt. Hauptgrund ist, dass eine solche Initiative mit den handelnden Personen steht und fällt. Wie das Beispiel der hnGeno belegt, bedarf es eines motivierten und sachkundigen Akteursnetzwerks, um erfolgreich zu sein.[63]

Wenn es zu keiner langfristigen Nachfolgeregelung kommt, könnten die Beschäftigten selbst im Rahmen einer Genossenschaft als Mitarbeiterbeteiligungsmodell (gleich Unternehmermodell) die Weiterführung des Betriebes in die Hand nehmen. Als Option für eine Unternehmensnachfolge, die sofort umgesetzt werden kann, bietet sich die Rechtsform der Genossenschaft geradezu an.

Im Gegensatz zum Verkauf an Dritte könnte die Gründung einer Genossenschaft eine umfassende und weitreichende Beteiligung großer Teile oder sogar der gesamten Belegschaft am Unternehmen ermöglichen. Eine solche Form der Ge-

62 § 22 KStG.
63 Vgl. Kap 7.3.

nossenschaft, in der die Mitglieder zugleich Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Eigentümerin/Eigentümer des Unternehmens sind, wäre eine produktivgenossenschaftliche Ausrichtung. Sie bietet wie keine andere Rechtsform die Möglichkeit einer demokratischen Mitwirkung aller Beschäftigten und entspräche daher einem modernen Unternehmens- und Organisationsverständnis, das die Partizipation der Mitarbeiter als wesentlichen Faktor für den Erfolg des Unternehmens sieht. Überdies könnte der Übergang fließend gestaltet werden, indem der bisherige Eigentümer zunächst als Vorstand der Genossenschaft weiter aktiv ist, später in den Aufsichtsrat der Genossenschaft gewählt wird und so seine Erfahrung und seine Beziehungen zum Vorteil des Unternehmens perspektivisch einbringt. Neben dem demokratischen Element überzeugen beim genossenschaftlichen Konzept insbesondere der unkomplizierte Ein- und Austritt von Teilhaberinnen und Teilhabern (Mitgliedern bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) und die Begleitung durch erfahrene Beraterinnen und Berater der Genossenschaftsverbände, die erfahrungsgemäß auch die Solidität der Geschäftsmodelle fördert. Eine intelligente Erweiterungsmöglichkeit stellt das Konzept einer Multi-Stakeholder-Genossenschaft dar, beispielsweise das der hnGeno. Dort beteiligen sich an der Genossenschaft neben den Beschäftigten auch die Kundinnen und Kunden sowie andere interessierte Personen und Organisationen.

Die Potenziale von Genossenschaften bei Unternehmensnachfolgen müssen also noch viel offensiver von den relevanten Akteuren kommuniziert werden. Optimalerweise müssten auch Organisationen wie Handelskammern, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften darüber informiert sein und tragfähige Konzepte unterstützen. Bislang sind es leider nur wenige Institutionen wie zum Beispiel die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V., die in eine derartige Richtung denken. Notwendig ist eine Offensive der Öffentlichkeitsarbeit, um die Potenziale des Genossenschaftswesens bei Unternehmensnachfolgen breiter zu verankern.

9. Fazit und Ausblick

Genossenschaften sind in Deutschland ein Teil der marktwirtschaftlich-kapitalistischen Ordnung. Allerdings zeigen sie kein rein kapitalistisches Verhalten. Denn die Gewinnmaximierung tritt gegenüber der Förderung der Mitglieder in den Hintergrund, die Kapitalakkumulation stellt keinen Selbstzweck dar. Genossenschaften treten damit den Beweis an, dass Kapitalismus nicht zwingend kapitalistisches Handeln notwendig macht. Doch je mehr sich Genossenschaften klassischen kapitalistischen Firmen annähern, desto mehr verlieren sie ihre Funktion als Korrektiv (Reichel 2012: 5, 10).

Spätestens seit der Gesetzesnovelle 1973 ist zu beobachten, dass der Gesetzgeber die Genossenschaft im Hinblick auf ihre innere Ordnung immer weiter an die der Aktiengesellschaften annähert. Lücken, die das Gesetz offenlässt, werden durch Rechtsprechung und Praxis mit manchmal fraglichen Analogien zum Aktienrecht, zum Vereinsrecht oder zu anderen Rechtsformen geschlossen.[64] Und auch nach der Novelle 2006 bleiben viele Fragen offen. Setzt sich dieser Trend von Analogien und Querverweisen in andere Regelwerke fort, dann muss die Frage der Daseinsberechtigung der Rechtsform Genossenschaft künftig offen gestellt werden (Bloehs et al. 2012).

Profil gewinnt die Genossenschaft nicht durch Anpassung an andere Rechtsformen. Vielmehr sind es gerade die strukturprägenden Elemente der Genossenschaft, die durch den Gesetzgeber wieder gestärkt werden müssen. Nur durch die Betonung ihrer spezifischen Besonderheiten kann die Rechtsform Genossenschaft zukunftsfest gemacht werden. Denn es sind gerade die rechtsformspezifischen Werte, Ideale und Strukturmerkmale, welche die Unternehmensform Genossenschaft unverwechselbar und wettbewerbsfähig machen und die ihnen in ihrem jeweiligen Geschäftsfeld Sympathie, Vertrauen und Wertschätzung entgegenschlagen lassen (Grosskopf et al. 2012: 215).

Dabei sind Genossenschaften nicht per se die besseren Unternehmen. Sie sind auch nicht die Lösung für alle sozialen, kommunalen und arbeitsmarktpolitischen Probleme. Aber sie basieren auf Grundprinzipien und Werten, die es ihnen ermöglichen, anders zu wirtschaften und dabei nicht Kapitalinteressen, sondern die Interessen ihrer Mitglieder als Nutzerinnen und Nutzer der jeweiligen genossenschaftlichen Leistung in den Vordergrund zu stellen. Sie können dazu beitragen, Menschen in die Lage zu versetzen, ihre wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belange selbst in die Hand zu nehmen. Und sie stehen dafür, den ordnungspolitischen Rahmen im Sinne einer wirtschaftsdemokratischeren Ausrichtung nach der Krise zu gestalten und weiter zu befördern.

Genossenschaften haben keinen öffentlichen Auftrag. Allerdings zeigen ihre Tätigkeiten häufig positive externe Effekte, die eine dem Gemeinwohl dienende Wirksamkeit zur Folge haben können. Wohnungsgenossenschaften engagieren sich beispielsweise im Städtebau oder in der Förderung bestimmter Randgruppen wie Migrantinnen und Migranten oder jungen Familien. Die Agrargenossenschaften nehmen eine wichtige gesamtgesellschaftliche Aufgabe im häufig strukturschwachen ländlichen Raum Ostdeutsch-

64 Insbesondere Spezialregelungen wie Kreditwesengesetz, Regelungen der nationalen und internationalen Rechnungslegung, Corporate Governance Kodex oder Anforderungen an das Risikomanagementsystem, um nur einige zu nennen.

lands wahr und generieren neben ihrer originären Tätigkeit vielfach auch weitere Nebeneinkünfte. Durch den Betrieb von Windkraftanlagen, Tankstellen oder den Verkauf weiterer Erzeugnisse, insbesondere für Haus oder Garten, aber auch der autonomen Organisation von Diensten oder kultureller Veranstaltungen im Dorf leisten sie einen Beitrag zur lokalen Daseinsvorsorge. Sozialgenossenschaften übernehmen gesellschaftliche Aufgaben in Gesundheit und Pflege, Stadtteilgenossenschaften vergrößern das kommunale Dienstleistungsangebot und tragen damit generationenübergreifend zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen und zur Sicherung der Infrastruktur bei. Damit kann die Genossenschaft als parallele und ergänzende Organisation kommunaler Selbstverwaltung ausgerichtet werden. Allerdings dürfen genossenschaftliche Lösungen nicht zur Substitution staatlichen Handelns führen, indem der sozialstaatliche Anspruch in den privaten Verantwortungsbereich abgeschoben wird. Vielmehr muss es sich bei genossenschaftlichen Ansätzen eher um eine Ergänzung des staatlichen Leistungsangebots handeln.

Die positive Rolle der Genossenschaften in unserem Wirtschaftssystem sollte die Politik dazu bewegen, die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen für genossenschaftliches Wirtschaften weiter zu verbessern und für eine Gleichstellung mit anderen Unternehmensformen zu sorgen. So ist es nicht einzusehen, warum Genossenschaften im Gegensatz zu anderen Unternehmensformen kaum in den Genuss öffentlicher Fördermittel kommen. Notwendig sind auch bürokratische Erleichterungen für kleine oder kleinste Kooperativen – hier verhindern rechtsformspezifisch hohe Aufwände, z. B. für Gründungsprüfungen, dass das Potenzial der Rechtsform ausgeschöpft wird. Primär sind aber die Genossenschaften und ihre Verbände selbst aufgefordert, dazu beizutragen, die Rechtsform zu stärken. Es muss ihnen gelingen, der Öffentlichkeit aufzuzeigen, dass sie in unterschiedlichsten wirtschaftlichen und sozialen Bereichen effizient sind und, mit Blick auf die Region, nicht nur konkrete Werte, sondern auch messbare Mehrwerte schaffen. Nur eine positive Außendarstellung und viele gelungene Beispiele aus der Praxis können das Image der Genossenschaften verbessern und Attribute wie „verstaubt“ und „altbacken“ der Vergangenheit angehören lassen. Genossenschaften können dann als das wahrgenommen werden, was sie sind, nämlich als innovative Kooperationsunternehmen mit demokratischer Grundstruktur, die sich positiv von den Auswüchsen des Shareholder-Value-Kapitalismus abheben.

Genossenschaften haben, so zeigt das weite Spektrum der neuen Erscheinungsformen, also nichts von ihrer Aktualität eingebüßt. Sie sind nicht antiquiert, sondern wurden und werden durch die jeweiligen Umstände ihrer Zeit geprägt (Lüllmann 2012: 190). Bleiben sie ihrem Wesen treu und unverwechselbar, haben sie auch weiterhin Zukunft und sind, gemäß dem Motto des Genossenschaftsjahres 2012: „Ein Gewinn für alle. Die Genossenschaften.“

Anhang

Tabelle 1:

Die deutschen Genossenschaften im Überblick

Gesamt-übersicht[65]	Genossen-schaftsbanken	Ländliche Genossen-schaften	Gewerbliche Genossen-schaften	Konsumgenos-senschaften	Wohnungs-genossen-schaften	Summen
Anzahl Unternehmen						
2009	1.174	2.543	1.820	36	1.933	7.506
2010	**1.157**	**2.480**	**2.018**	**33**	**1.931**	**7.619**
Differenz absolut	**-17**	**-63**	**198**	**-3**	**-2**	**113**
Differenz in %	**-1,5 %**	**-2,5 %**	**10,9 %**	**-8,3 %**	**-0,1 %**	**0,2 %**
Gesamtanteil 2009	15,6 %	33,9 %	24,3 %	0,5 %	25,7 %	100,0 %
Gesamtanteil 2010	15,2 %	32,6 %	26,5 %	0,4 %	25,3 %	100,0 %
Mitglieder (in Tsd.)						
2009	16.389	625	305	394	2.804	20.517
2010	**16.689**	**563**	**315**	**355**	**2.822**	**20.744**
Differenz absolut	**300**	**-62**	**10**	**-39**	**18**	**227**
Differenz in %	**1,8 %**	**-9,9 %**	**3,3 %**	**-9,9 %**	**0,6 %**	**1,1 %**
durchschnittl. Mitgliederzahl 2009	14,0	0,2	0,2	11,1	1,5	2,7
durchschnittl. Mitgliederzahl 2010	**14,4**	**0,2**	**0,2**	**10,8**	**1,5**	**2,7**
Anzahl Mitarbeiter (Gesamtzahl inklusive Verbände, Verlage und Zentralen)						
2009	185.849	84.655	523.282	14.370	23.802	840.800
2010	**186.939**	**85.449**	**543.272**	**14.330**	**23.600**	**862.500**
Differenz absolut	**1.090**	**794**	**19.990**	**-40**	**-202**	**21.700**
Differenz in %	**0,6 %**	**0,9 %**	**3,8 %**	**-0,3 %**	**-0,9 %**	**-0,2 %**

Quelle: Stappel (2011: 40-41).

65 In Anlehnung an Stappel (2011: S. 40-41; der Publikation liegen die zum Zeitpunkt ihrer Erstellung letzten veröffentlichten Zahlen vor. Nur der Vollständigkeit halber sei darauf hingewiesen, dass in Abweichung dazu die Justizstatistik, auf die in der Publikation nicht eingegangen wird, von anderen Zahlen ausgeht).

Literaturverzeichnis

Agentur für erneuerbare Energien; DGRV (Hrsg.) 2011: Energiegenossenschaften. Bürger, Kommunen und lokale Wirtschaft in guter Gesellschaft, Berlin.

Alscher, Mareike 2011: Genossenschaften. Akteure des Markts und der Zivilgesellschaft, in: FES (Hrsg.): betrifft. Bürgergesellschaft 36, http://www.fes.de/buergergesellschaft/publikationen/documents/BB-36Genossenschaften.pdf (29.9.2012).

Altvater, Elmar 2006: Solidarisches Wirtschaften: prekär oder emanzipativ?, in: Altvater, Elmar; Sekler, Nicole (Hrsg.): Solidarische Ökonomie, Hamburg, S. 971-21.

Berger, Dietmar 2012: Input Landwirtschaftssektor, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/300312/Berger.pdf (5.10.2012).

Beuthien, Volker; Dierkes, Stefan; Wehrheim, Michael 2008: Die Genossenschaft. Mit der Europäischen Genossenschaft, Berlin.

Bierbaum, Heinz; Riege, Marlo 1989: Selbsthilfe, Genossenschaften, Vergesellschaftung, Hamburg.

Bischoff, Werner 2004: Aktivitäten der nordrhein-westfälischen Landespolitik für eine innovative Arbeitsmarktpolitik zur Bestandssicherung in KMU-Betrieben, in: Kost, Klaus (Hrsg.): Wir retten, was zu retten ist. Arbeitsplatzerhalt durch Belegschaftsinitiativen, Marburg.

Bloehs, Joachim; Fandrich, Andreas; Hettrich, Eduard; Pöhlmann, Peter 2012: Genossenschaftsgesetz nebst umwandlungsrechtlichen Vorschriften, München.

Blome-Drees, Johannes 2010: Ansatzpunkte zu einer Erhöhung der Neugründungsquote von Genossenschaften, in: Münkner, Hans-H.; Ringle, Günther (Hrsg.): Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder. Grundlagen und Fallstudien, Baden-Baden, S. 23-35.

Blome-Drees, Johannes 2012a: Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell, WISO direkt, Bonn.

Blome-Drees, Johannes 2012b: Handwerkergenossenschaften und andere gewerbliche Genossenschaften. Neue genossenschaftliche Betätigungsfelder, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/220512/Blome-Drees.pdf (5.10.2012).

Blome-Drees, Johannes 2012c: Potentiale des Genossenschaftswesens bei Unternehmensnachfolgen und Belegschaftsinitiativen, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/290612/Blome-Drees.pdf (5.10.2012).

BMVBS/BBR (Hrsg.) 2007: Erschließen von Genossenschaftspotentialen, Bonn.

Bösche, Burchard 2007: Warum brauchen wir eine „Kleine Genossenschaft?“, WISO direkt, Bonn.

Bösche, Burchard 2010: Wirtschaftliche Vereine als kleine Genossenschaften, in: Grumbach, Detlef; Bösche, Burchard; Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V. (Hrsg.): Wirtschaftliche Vereine, Hamburg.

Bösche, Burchard 2012: Reformpotentiale im Genossenschaftsrecht, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/290612/Boesche.pdf (5.10.2012).

Bundesregierung 2012: Antwort auf die Anfrage der Abgeordneten Johanna Voß et al., Drucksache 17/10654 vom 11.9.2012: Reformbedarf für Genossenschaften.

Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens; Paritätische Bundesakademie; Flieger, Burghard (Hrsg.) 2003: Sozialgenossenschaften, Neu-Ulm.

Dähn, Vanessa 2009: Kommunen geben Tante Emma eine zweite Chance, in Handelsblatt, http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/dorflaeden-kommunen-geben-tante-emma-eine-zweite-chance/3290084.html (1.10.2012).

DGB NRW 2009: Aktueller Hinweis zur Gründung und Beratung von Belegschaftsinitiativen vom 6.3.2009, http://netkey40.igmetall.de/homepages/bezirksleitung-nrw/hochgeladenedateien/pdf/Hinweise%20zur%20Gruendung%20von%20Belegschaftsinitiativen.pdf (24.3.2009).

DGRV (Hrsg.) 2009: Wirtschaftlicher Aufschwung durch Genossenschaften, in PerspektivePraxis.de 3/2009, http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/000903Artikel/$FILE/Aufschwung_durch_Genossenschaften.pdf (15.7.2012).

DGRV 2012a: Genossenschaften Gründen, http://www.neuegenossenschaften.de/ideen_konzepte/gesundheit.html (19.7.2012).

DGRV 2012b: Unser Dorfladen, http://www.neuegenossenschaften.de/gruendungen/dienstleistung/Unser_Dorfladen.html (1.10.2012).

DGRV 2012c: Wasserwerk Ellerhoop, http://www.neuegenossenschaften.de/gruendungen/staedte_u_gemeinden/Ellerhoop.html: (1.10.2012).

Die Zeit, 19.4.2012, S. 28.

Dorfladen Netzwerk 2012, http://dorfladen-netzwerk.de/dorflaeden-in-deutschland/ (1.10.2012).

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

Duhm, Rainer 1991: Manege oder Parkett? Die Rolle der Gewerkschaften bei Betriebsübernahmen, in: Notz, Gisela; Heß, Klaus-Dieter; Buchholz, Ulrich; Bühler, Theo (Hrsg.): Selbstverwaltung in der Wirtschaft, Köln, S. 73-86.

Eichwald, Berthold; Lutz, Klaus Josef 2011: Erfolgsmodell Genossenschaften. Möglichkeiten für eine wertorientierte Marktwirtschaft, Wiesbaden.

Eisen, Andreas 2012: Genossenschaftsmodell als Träger kommunaler Infrastruktur?, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/220512/Eisen.pdf (5.10.2012).

Elsen, Susanne 1998: Gemeinwesenarbeit und Gemeinwesenökonomie im Zeitalter der Globalisierung, in: Klöck, Tilo (Hrsg.): Solidarische Ökonomie und Empowerment, Neu-Ulm, S. 69-98.

Engels, Astrid 2006: Stärkung des Genossenschaftsgedankens durch die Aktualität der Kooperationsidee in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis, in: Münkner, Hans-H.; Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften, Bern et al., S. 2-18.

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

Fahlbusch, Reinhold 2012: Sozialgenossenschaften. Zwischen Selbsthilfe und Gemeinwohlorientierung, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/220512/Fahlbuscht.pdf (5.10.2012).

FES 2011: Tagungsprotokoll „Genossenschaften: Ein traditionsreiches Wirtschaftsmodell und seine neuen Herausforderungen“, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2011/081111/Protokoll.pdf (15.7.2012).

Flieger, Burghard; Klemisch, Herbert 2008: Eine andere Energiewirtschaft ist möglich. Neue Energiegenossenschaften, in: Widerspruch 54, S. 105-110.

Flieger, Burghard 2011: Energiegenossenschaften. Eine klimaverantwortliche bürgernahe Energiewirtschaft ist möglich, in: Elsen, Susanne (Hrsg.): Ökosoziale Transformation. Solidarische Ökonomie und die Gestaltung des Gemeinwesens, Neu-Ulm, S. 315-338.

FTD, 4.5.2012, S. A1 und A6.

FTD, 15.5.2012, S. 20.

GdW 2011: GdW begrüßt Entwurf des Steuervereinfachungsgesetzes 2011 und fordert Ergänzungen, http://web.gdw.de/pressecenter/pressemeldungen/191-steuern/112-gdw-begruesst-entwurf-des-steuervereinfachungsgesetzes-2011-und-fordert-ergaenzungen (9.9.2012).

GdW 2012a: GdW kompakt Teil 1, 2012 eG, Berlin.

GdW 2012b: Erfolgsmodell Genossenschaften im internationalen Jahr 2012, http://web.gdw.de/uploads/PM%2021-12%20Genossenschaftskongress%202012.pdf (3.11.2012).

Gedaschko, Axel 2012: Input Wohnungswirtschaft, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/300312/Gedaschko.pdf (3.11.2012).

Gellenbeck, Konny (Hrsg.) 2012: Gewinn für alle! Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft, Frankfurt/M.

GLS Bank 2012: Bankspiegel, Ausgabe 1/2012, Heft 214, Bochum.

Göler von Ravensburg, Nicole 2010a: Gesellschaftlicher Auftrag für Genossenschaften, in: Wismarer Diskussionspapiere, Heft 04/2010, Wismar, S. 30-45.

Göler von Ravensburg, Nicole 2010b: Sozialer Betrieb Sulzbach eG. Ein Experiment der lokalen Ökonomie, in: Münkner, Hans-H.; Ringle, Günther (Hrsg.): Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder, Baden-Baden, S. 123-140.

Göler von Ravensburg, Nicole 2011: Genossenschaftliche Neugründungen. Unterstützung durch die Wissenschaft, in: ZfgG 2/2011, S. 127-140.

Göler von Ravensburg, Nicole 2012a: Sozialgenossenschaften. Zwischen Selbsthilfe und Gemeinwohlorientierung?, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/220512/Goeler.pdf (5.10.2012).

Göler von Ravensburg, Nicole 2012b: Der Stellenwert des Genossenschaftswesens in der schulischen Bildung, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/290612/GoelervonRavensburg.pdf (5.10.2012).

Greve, Rolf 2002: Kooperation und Genossenschaft. Organisationsstrukturen in kooperativen Netzwerken, in: Münkner, Hans-H.: „Nutzer-orientierte“ versus „Investor-orientierte“ Unternehmen, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 97, Göttingen, S. 87-131.

Gros, Stefan E. 1998: Das Management-Buy-out-Konzept als Instrument der Unternehmensprivatisierung bei der Transformation einer Planwirtschaft in eine Marktwirtschaft, Frankfurt.

Grosskopf, Werner; Münkner, Hans-H.; Ringle, Günther 2009: Unsere Genossenschaft, Wiesbaden.

Grumbach, Detlef; Bösche Burchard 2010: Wirtschaftliche Vereine, Hamburg.

GVB 2011: Gestaltung der Energiewende nach genossenschaftlichen Prinzipien, München.

Holstenkamp, Lars 2012: Ansätze einer Systematisierung von Energiegenossenschaften, Lüneburg.

Hirte, Heribert 2007: Das neue Genossenschaftsrecht (Teil 1), in: DStR 48/2007 S. 2166-2174.

IG Metall 1988: Strukturpolitische Alternativen zur gesellschaftlichen Arbeitslosigkeit, Frankfurt.

Innova 2012: Dokumentation – Best practice – Ein Querschnitt zu neuen Genossenschaften, Leipzig.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) 2011: Jährliche Unternehmensübertragungen und betroffene Beschäftigte im Zeitraum 2010 bis 2014, Bonn, http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=855 (1.10.2012).

IÖW 2005: Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs im ländlichen Raum, Berlin.

Kayser, Gunter; Wallau, Frank 2006: Der Mittelstand. Rückgrat der NRW Wirtschaft, in: Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Wirtschaft in NRW 2006, Düsseldorf.

Kessler, Jürgen 2006: Das neue Genossenschaftsrecht im Wettbewerb der Unternehmensformen – erleichterter Zugang auch für KMU?, in: BB, 61. Jahrgang, Heft 32, S. 1693-1698.

KfW 2010: Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung, http://www.kfw.de/kfw/de/I/II/Download_Center/Fachthemen/Research/PDF-Dokumente_Standpunkt/Standpunkt_Nr__5,_Juli_2010.pdf (3.11.2012).

Klemisch, Herbert; Flieger, Burghard 2007: Genossenschaften und ihre Potentiale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung, Köln.

Klemisch, Herbert; Sack, Kerstin; Ehrsam, Christoph 2010: Betriebsübernahme durch Belegschaften – eine aktuelle Bestandsaufnahme. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Köln.

Klemisch, Herbert; Maron, Helene 2010: Genossenschaftliche Lösungsansätze zur Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge, in: ZfgG 1/2010, S. 3-13.

Klemisch, Herbert 2012a: Genossenschaften in der Energiewirtschaft. Entwicklungen und Potentiale, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/220512/Klemisch.pdf (5.10.2012).

Klemisch, Herbert 2012b: Energiegenossenschaften. Rekommunalisierung der Energiewirtschaft, in: akp 4/2012, S. 48-53.

KNI 2012a: Entwicklung von Energiegenossenschaften in Deutschland, http://www.unendlich-viel-energie.de/uploads/media/AEE_Entwicklung_Energiegenossenschaften_BL_Mai12.jpg (18.8.2012).

KNI 2012b: Genossenschaftliche Unterstützungsstrukturen für eine sozialräumlich orientierte Energiewirtschaft. Machbarkeitsstudie, Köln, http://www.kni.de/pages/posts/machbarkeitsstudie--genossenschaftliche-unterstuetzungsstrukturen-fuer-eine-sozialraeumlich-orientierte-energiewirtschaft--40.php (3.11.2012).

Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2004: Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen über die Förderung der Genossenschaften in Europa, Brüssel (2004).

Kost, Klaus (Hrsg.) 2004: Wir retten, was zu retten ist. Arbeitsplatzerhalt durch Belegschaftsinitiativen, Marburg.

Kost, Klaus (Hrsg.) 2008: Beratung anders, Marburg.

Krehl, Constanze 2012: Straßburg-Gespräch vor Ort weitergeführt. Fragen an Constanze Krehl, in: MGV (Hrsg.): WIR. Das Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland, 22. Jahrgang, Heft 2/2012, S. 9.

Libbe, Jens; Hanke, Stefanie; Verbücheln, Maic 2011: Rekommunalisierung. Eine Bestandsaufnahme, Berlin.

Lüllmann, Aline 2012: Open Source, Social Web, CrowdFunding. Die alten Genossenschaftsprinzipien und ihre Renaissance im Netz, in: Gellenbeck, Konny (Hrsg.): Gewinn für alle! Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft, Frankfurt/M., S. 190-209.

MDR 2012: Ehemalige Schlecker-Mitarbeiter sollen Dorfläden gründen, Artikel vom 26.7.2012, http://www.mdr.de/sachsen/schlecker274.html (1.10.2012).

Mehrens, Klaus (Hrsg.) 1985: Alternative Produktion. Arbeitnehmerinitiativen für sinnvolle Arbeit, Köln.

Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen 2009: Finanzierungshilfen für Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, http://www.wirtschaft.nrw.de/100/Krisenvorbereitung/090209_Finanzierungshilfen_NRW.pdf (24.3.2009).

Mersmann, Arno; Novy, Klaus 1991: Gewerkschaften, Genossenschaften, Gemeinwirtschaft. Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance?, Frankfurt/M.

MGV (Hrsg.) 2012: WIR. Das Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland, 22. Jahrgang, Heft 3, Chemnitz.

Möller, Klaus 2012: Input Bankensektor, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/300312/Moeller.pdf (5.10.2012).

Münkner, Hans- H. 2000: Unternehmen mit sozialer Zielsetzung, Neu-Ulm.

Münkner, Hans-H. 2002: „Nutzer-orientierte“ versus „Investor-orientierte“ Unternehmen, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 97, Göttingen.

Münkner, Hans-H.; Ringle, G. (Hrsg.) 2010: Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder, Baden-Baden.

Nottenbohm, Hans-Gerd 2012: Mehr Chancengleichheit für die Genossenschaft? Genossenschaftswesen und staatliche Förderpolitik, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/290612/Nottenbohm.pdf (5.10.2012).

Notz, Gisela; Heß, Klaus-Dieter; Buchholz, Ulrich; Bühler, Theo (Hrsg.) 1991: Selbstverwaltung in der Wirtschaft, Hamburg.

Novy, Klaus (Hrsg.) 1985: Anders Leben – Geschichte und Zukunft der Genossenschaftskultur, Berlin/Bonn.

Otte, Max 2010: Volks- und Raiffeisenbanken als Stabilitätsfaktor in Wirtschaftskrisen. Eine polit- und institutionenökonomische Perspektive, in: ZfgG, Bd. 60, Heft 2/2010, S. 89 - 103.

PL Arbeitsgruppe 2012: Genossenschaftswesen und solidarische Ökonomie, Berlin.

Priebe 2012: Hallenbad Nörten-Hardenberg – Schwimmen, Gesundheit, Wellness organisieren, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/220512/Priebe.pdf (3.11.2012).

Rebmann, Stefan 2012: Gesetzliche Voraussetzungen für eine demokratische Genossenschaftskultur, http://www.gegenblende.de/16-2012/++co++7aa4335a-f115-11e1-b8ae-52540066f352 (8.9.2012).

Reichel, Richard 2011: Leistungsprofile der Genossenschaftsinstitute im deutschsprachigen Raum, in: ZfgG, Bd. 61, S. 169- 184.

Reichel, Richard 2012: Sind Genossenschaften die besseren Kapitalisten?, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/300312/reichel.pdf (5.10.2012).

Ringle, Günther 2010: Der genossenschaftliche Förderauftrag. Deutungsversuche – praktische Umsetzung – Fördererfolgsausweis, in: Wismarer Diskussionspapiere, Heft 04/2010, Wismar, S. 6 - 29.

Rothkegel, Andrea 2012: Potentiale des Genossenschaftswesens bei Unternehmensnachfolgen und Belegschaftsinitiativen am Beispiel hnGeno, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/290612/Rothkegel.pdf (5.10.2012).

Rügemer, Werner 2005: Cross Border Leasing, Münster.

Rügemer, Werner 2008: Privatisierung in Deutschland. Eine Bilanz, Münster.

Sell 2012: Dorfladen Falkenau, http://www.unser-laden-falkenau.de/ (1.10.2012).

Spanheimer, Robert 2012: Bürgerbeteiligung an erneuerbarer Energiegewinnung auf dem Land – oder die Energie des Dorfes dem Dorfe, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/220512/Spanheimer.pdf (5.10.2012).

Staab, Jürgen 2011: Erneuerbare Energie in Kommunen. Energiegenossenschaften gründen, führen und beraten, Wiesbaden.

Stappel, Michael 2010: Neugründungen von Genossenschaften in den Jahren 2000 bis 2008, in: Münkner, Hans-H.; Ringle, Günther (Hrsg.): Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder, Baden-Baden, S. 67 - 81.

Stappel, Michael 2011: Die deutschen Genossenschaften 2011, Wiesbaden.

Theurl, Theresia 2008: Klimawandel. Herausforderungen und Tätigkeitsfelder für Genossenschaften, in: IfG intern, S. 19 - 22, http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/toplinks/newsletter/newsletter.html (3.11.2012).

Theurl, Theresia 2012: Ökonomische Dimensionen und gesellschaftliche Werte, in: GLS Bank (Hrsg.): Bankspiegel, Heft 214, Bochum, S. 13-15.

Theurl, Theresia; Wendler, Caroline 2011: Was weiß Deutschland über Genossenschaften?, Aachen.

Touchard, Stefan 2012: Handwerkergenossenschaften und andere gewerbliche Genossenschaften, http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/220512/Touchard.pdf (5.10.2012).

Vogelsang, Klaus; Lübking, Uwe; Ulbrich Ina-Maria 2005: Kommunale Selbstverwaltung. Rechtsgrundlagen – Organisation – Aufgaben – Neue Steuerungsmodelle, Berlin.

Volz, Richard 2011: Strukturen und Merkmale von Energiegenossenschaften in Deutschland, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung, S. 65 - 88.

Vogt, Walter 2010: Genossenschaften – eine andere Form des Wirtschaftens, in: PL (Hrsg.) Dokumente: Ein Reader der Parlamentarischen Linken in der SPD-Bundestagsfraktion, www.parlamentarische-linke.de/fileadmin/Texte/2011/Reader_Genossenschaften_final.pdf (22.7.2012).

Vogt, Walter 2011: Wir-eG statt Ich-AG. Solidarische Ökonomie hat Zukunft!, WISO direkt, Bonn.

Vogt, Walter 2012: Gewerkschaften und Genossenschaften. Versuch einer Positionsbestimmung, http://spw.de/data/spw_188_vogt.pdf (3.10.2012).

ZdK (Hrsg.) 2012: Genossenschaft. Informationen rund um die Genossenschaften, Ausgabe 1/2012, Hamburg.

Die Autoren

Dr. Herbert Klemisch
Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, Projektmitarbeiter im Wissenschaftsladen Bonn; war lange Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter im Klaus Novy Institut; Arbeitsschwerpunkte: Evaluation und Begleitforschung zu Green Economy, Nachhaltigkeit, Energiepolitik und Genossenschaften.

Walter Vogt
Diplom-Betriebswirt, ist politischer Sekretär in der Betriebspolitik beim Vorstand der IG Metall; in seiner früheren Tätigkeit war er lange Jahre in der genossenschaftlichen Prüfung und Beratung tätig.

ISBN: 978-3-86498-369-6

Neuere Veröffentlichungen der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik

Wirtschaftspolitik
Deutschlands Industrie: Wachstumsmotor oder Wachstumsmythos?
WISO direkt

Wirtschaftspolitik
Wer wird Millionär? Erklärungsansätze steigender Top-Managergehälter
WISO direkt

Wirtschaftspolitik
„Denn wer da hat, dem wird gegeben" Spitzeneinkommen und Einkommensungleichheit in Deutschland
WISO direkt

Wirtschaftspolitik
Reformen und Wachstum Die deutsche Agenda 2010 als Vorbild für Europa?
WISO direkt

Außenwirtschaft
Eurokrise: Die Ungleichheit wächst wieder in Europa
WISO direkt

Nachhaltige Strukturpolitik
Vom „Blauen Himmel" zur Blue Economy Fünf Jahrzehnte ökologische Strukturpolitik
WISO Diskurs

Europäische Wirtschafts- und Sozialpolitik
Staatsgläubigerpanik ist keine Eurokrise!
WISO direkt

Steuerpolitik
Für einen produktiven und solide finanzierten Staat – Determinanten der Entwicklung der Abgaben in Deutschland
WISO Diskurs

Steuerpolitik
Determinanten der Entwicklung der Staatsausgaben
WISO Diskurs

Arbeitskreis Mittelstand
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value – Das genossenschaftliche Geschäftsmodell
WISO direkt

Gesprächskreis Verbraucherpolitik
Verbraucher auf Augenhöhe – Ein Finanzmarktwächter zur Stärkung der Marktteilnehmer
WISO direkt

Arbeitskreis Innovative Verkehrspolitik
Frühzeitige Bürgerbeteiligung für eine effizientere Verkehrsinfrastrukturplanung
WISO Diskurs

Arbeitskreis Stadtentwicklung, Bau und Wohnen
Das Programm Soziale Stadt – Kluge Städtebauförderung für die Zukunft der Städte
WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik
Soziale Gesundheitswirtschaft – Impulse für mehr Wohlstand
WISO Diskurs

Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung
Reformperspektiven der beruflichen Bildung Erkenntnisse aus dem internationalen Vergleich
WISO Diskurs

Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung
Neue Selbstständigkeit – Wandel und Differenzierung der Erwerbstätigkeit
WISO Diskurs

Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik
Leiharbeit 2012 – Zwischen gewerkschaftlichem Erfolg, unternehmerischen Ausweichmanövern und politischer Verantwortung
WISO direkt

Arbeitskreis Dienstleistungen
Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen – soziale Innovationen denken lernen
WISO Diskurs

Gesprächskreis Migration und Integration
Soziale Ungleichheit in der Einwanderungsgesellschaft Kategorien, Konzepte, Einflussfaktoren
WISO Diskurs

Volltexte dieser Veröffentlichungen finden Sie bei uns im Internet unter

www.fes.de/wiso