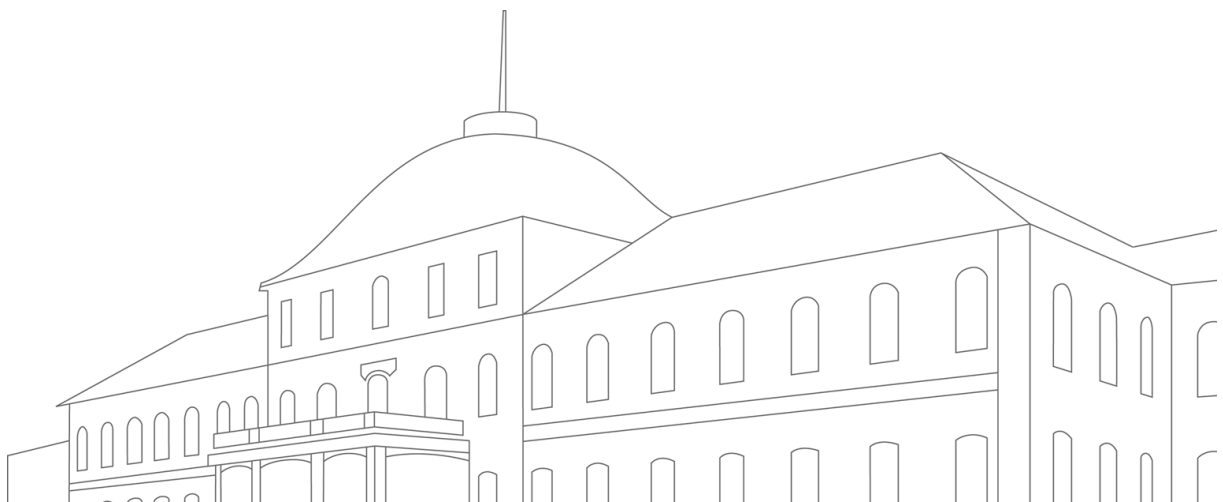


200
1818
2018
JAHRE



UNIVERSITÄT
HOHENHEIM

**Hohenheimer
Genossenschaftsforschung
2018**



Impressum:

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

ISSN 1868-9116

Herausgeber:

Prof. Dr. Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim (421)

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

70593 Stuttgart

Redaktion:

Senta Breuning

Gesamtherstellung:

F. und T. Müllerbader

Forststr. 18

70794 Filderstadt-Plattenhardt

In dieser Ausgabe

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

Impressum	2
Inhalt	3
Kontakt	5
Aktuelle Veröffentlichungen	6
Autoren dieser Ausgabe	8
Laufende und abgeschlossene Forschungsprojekte der Forschungsstelle	14

Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

Genossenschaften allgemein

<i>J. Brixner</i>	Das Raiffeisen-Jahr 2018 Starke Idee – weltweite Präsenz, nachhaltige Wirkung	16
<i>R. Doluschitz</i>	Ländliche Genossenschaften – Herausforderungen und Impulse für den Erfolg auf umkämpften Märkten	23
<i>A. Kappes</i>	Genossenschaftliche Entwicklungsarbeit in der Tradition Raiffeisens Grundlagen – Erfahrungen - Wirksamkeit	32
<i>G. Ringle</i>	Der genossenschaftliche Förderauftrag verlangt Konkretisierung	57
<i>R. Glaser, J. Klaus, M. Roth</i>	Genossenschaft in Zeiten des Smartphones – Die Entwicklung einer neuen GENERATION GENO	80

Kreditgenossenschaften

<i>U. Bacher, E. Buscholl</i>	Zum Kapitalprinzip in der genossenschaftlichen Finanzgruppe	91
<i>W. Krupp, V. Schäfer, B. Vogt, Y. Zimmermann</i>	Genossenschaftliches Leadership – Überlegungen zur Ausformung entsprechender Führungsprinzipien und ihrer Nutzbarkeit für Genossenschaftsbanken	105

Laufende Arbeiten an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

<i>I. Adams, S. Durst</i>	Eigenschaften der genossenschaftlichen Dorfläden in Deutschland	122
<i>O. Sokoli, R. Doluschitz</i>	Situation of cooperatives in Albanian agriculture	139
<i>S. Breuning</i>	Work in progress: Werte und Wertewandel in Genossenschaften	147
<i>T. Jensen-Auermann</i>	Globale Megatrends – Auswirkungen und die Antwort ländlicher Genossenschaften	160

Kontaktaufnahme

Haben Sie Interesse an

- Informationen zu Forschungsprojekten,
- Kooperationen oder
- einer Mitgliedschaft im Förderverein?

Möchten Sie Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen bestellen?

Dann wenden Sie sich bitte direkt an uns!

Anschrift

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

Universität Hohenheim (421)

70593 Stuttgart

Kontakt

Tel.: (07 11) 4 59 - 2 26 35

Fax: (07 11) 4 59 - 2 34 81

Mail: geno@uni-hohenheim.de

Homepage: <http://www.uni-hohenheim.de/geno>



Aktuelle Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

- | | | |
|---------|---|---|
| on-line | Reifschneider, A. | Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund von Basel III, 2018 |
| on-line | Gindele, N. | Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft, 2016 |
| on-line | Hill, S. | Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung – eine empirische Analyse, 2015 |
| on-line | Staub, P. | Innovation im Kontext branchenstrukturellen Wandels in der genossenschaftlichen Weinwirtschaft: Strategieanalyse und Unterstützungsansätze, 2015 |
| 33 | Klaus, J. | Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2013 (29 € / 19 €) |
| 32 | Volz, R. | Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien, 2012 (29 € / 19 €) |
| 30 | Fischer, D. | Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011 (39 € / 29 €) |
| 29 | Doluschitz, R. | Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung, 2010 |
| 28 | Doluschitz, R. und Grosskopf, W. | Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition – Festschrift für Verbandspräsident Erwin Kuhn, 2009 |
| 27 | Zieger, T. | Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (Cooperative Risk Governance), 2007 (59 € / 49 €) |
| 26 | Buzziol-Reukauff, S. | Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006 (59 € / 49 €) |

Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

- 21 ***Doluschitz, R.*** Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft – Neue Herausforderungen für Betriebsleiter, Verbände, vor- und nachgelagerte Partner aus der Wertschöpfungskette und für die Wissenschaft, 2012 (9 €)
- 20 ***Zieger, T.*** Novellierung des deutschen Genossenschaftsrechts, 2006 (9 €)

Wohnungswirtschaftliche Schriften

- 7 ***Honold-Reichert, T.*** Praxishandbuch Portfoliomanagement in Wohnungsgenossenschaften: Strategische Steuerung der Wohnungsbestände und ihre Anpassung an ein Mitgliederportfolio, 2003 (29 €)

Preise zuzüglich Versand- und Verpackungskosten; zweiter Preis, wenn angegeben, gilt für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen.

Bestellung

Fax: (0711) 4 59 – 2 34 81; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Die Autoren dieser Ausgabe in alphabetischer Folge



M. Sc. **Isabel Adams** begann nach ihrem Masterabschluss Agribusiness an der Universität Hohenheim ihre Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Im Rahmen ihrer Promotion befasst sie sich seit Oktober 2015 mit Genossenschaften in neuen Geschäftsfeldern, speziell im Bereich der Daseinsvorsorge.



Professor Dr. **Urban Bacher** ist 1963 in Mengen geboren und hat im elterlichen Betrieb eine Lehre zum Einzelhandelskaufmann absolviert. Nach dem Studium der BWL, Rechts- und Informationswissenschaften in Pforzheim, London und Konstanz Promotion zum Dr. jur. Die berufliche Laufbahn begann Urban Bacher 1991 beim Genossenschaftsverband Bayern zunächst als Vorstandsassistent. Im März 1993 wurde ihm die Leitung der Marketingabteilung übertragen. 1996 wechselte Bacher zur Raiffeisenbank Schwandorf-Nittenau e. G., wo er für den Marktbereich verantwortlich war, zuletzt als Vorstandsmitglied. 1992 gründete er in Verl / Westfalen eine Einkaufsverbundgruppe für Fahrradfachhändler. Seit 1994 ist er nebenamtlich bei der Fiduka Depotverwaltung tätig und leitet dort zusammen mit Gottfried Heller die Kostolany Börsenseminare. 1999 erfolgte die Berufung zum Professor an der Hochschule Pforzheim.



Nachdem M. Sc. **Senta Breuning** ihren Masterabschluss in Agribusiness an der Universität Hohenheim beendete, begann Sie im August 2016 ihre Tätigkeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Im Rahmen ihrer Promotion wird sie sich mit der Operationalisierung von gesellschaftlichen Werten beschäftigen.



Dr. **Jörg Brixner** war von 1962 bis 1999 in der Praxis der genossenschaftlichen Agrarwirtschaft tätig, insbesondere im Vorstand der WLZ-Raiffeisen, Stuttgart, sowie von 1991 bis 1999 als Präsident des Deutschen Raiffeisenverbandes (DRV), Bonn. Seit dieser Zeit hat er vielfältige Kontakte zur Forschungsstelle für Genossenschaftswesen in Hohenheim.



Der gelernte Versicherungskaufmann und Finanzassistent (IHK) **Eduard Buscholl**, erlangte 2018 seinen B.Sc in BWL: Steuern und Wirtschaftsprüfung an der Hochschule Pforzheim. Seit Anfang dieses Jahres arbeitet er in der Unternehmens- und Steuerberatung bei der Beratergruppe: Leistungen PartGmbH.



Prof. Dr. **Reiner Doluschitz** ist Geschäftsführender Direktor der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim und Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung. Seit 2009 ist er Mitglied und Stellvertretender Vorsitzender des Universitätsrates der Universität Hohenheim. Nach einem Studium der Allgemeinen Agrarwissenschaften sowie der Tätigkeit als wissenschaftlicher Angestellter und Hochschulassistent bzw. Hochschuldozent an der Universität Hohenheim sowie einer Professur für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Fachhochschule Neubrandenburg wurde er 1995 Professor an der Universität Hohenheim.



M. Sc. **Susanne Durst** ist 1988 in Bühl (Baden) geboren. Ihren Bachelorabschluss absolvierte Sie an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Nürtingen-Geislingen und wechselte anschließend an die Universität Hohenheim und schloss dort erfolgreich den Masterstudiengang Agribusiness ab. Ihre Masterarbeit führte Sie an die Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Der Titel Ihrer Masterarbeit lautete: Eine empirische Analyse der Dorfläden in Baden-Württemberg.



Dr. **Roman Glaser** ist seit 1. Januar 2013 Präsident und Vorsitzender des Vorstands des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes e.V. (BWGV). Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Promotion an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim war er in verschiedenen Funktionen im bankgenossenschaftlichen Bereich tätig. Von 2002 bis zu seinem Wechsel in den Vorstand des BWGV im Jahre 2012 war er Vorsitzender des Vorstands der Volksbank Baden-Baden*Rastatt eG.



Frau M. Sc. **Tessa Jensen-Auermann** hat ihr Grundstudium der Agrarwissenschaften in Berlin und ihr Masterstudium im Studiengang Agribusiness in Stuttgart-Hohenheim absolviert. Seit Anfang des Jahres 2017 promoviert die wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim im Themenbereich des Managements von Mitgliedern.



Andreas Kappes ist Leiter der Abteilung Internationale Beziehungen (AIB) des DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. und Generalsekretär der IRU – Internationale Raiffeisen-Union e.V. Er ist zuständig für die weltweiten Aktivitäten der genossenschaftlichen Entwicklungsarbeit des DGRV mit Partnerländern in Afrika, Asien und Lateinamerika. Er vertritt den DGRV als Mitglied des Board von Cooperatives Europe, der europäischen Region des ICA und ist in der ‚Cooperatives Europe Development Platform‘ engagiert. Von 2006 bis 2011 war er für den DGRV in der Türkei tätig.



Dr. **Johannes Klaus** ist seit September 2013 beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e. V. als Berater und Referent für Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften tätig. An der Universität Hohenheim absolvierte Dr. Johannes Klaus die Studiengänge Agrarwissenschaften und Agribusiness. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim befasste er sich im Zuge seiner Dissertation mit den Export- und Internationalisierungspotentialen süddeutscher Molkereigenossenschaften.



Herr Dr. **Walter Krupp** ist als stellvertretender Vorstandsvorsitzender von ADG Scientific – Center for Research and Cooperation für den Transfer der Forschungsergebnisse in die Praxis zuständig sowie als Dozent und Key-Note-Speaker tätig. Insbesondere beschäftigt er sich mit den Themengebieten „Markenkern Genossenschaftsbank“, „Struktur und Herausforderungen in der genossenschaftlichen Finanzgruppe“, „Positionierung der Genossenschaftsbanken in der digital-persönlichen Welt“, „Digitale Transformation“ sowie „Zukunft der Arbeit“.

Beruflich startete Walter Krupp nach seinem Studium der Volkswirtschaftslehre beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbank (BVR), zuletzt war er dort Leiter des Vorstandsbereichs. 1998 – 2002 arbeitete er an der ADG, koordinierte das Strategieprojekt zur Ausrichtung der ADG und war Leiter des Bereichs „Management-Programme Banken“. 2003 – 2007 leitete er die Abteilung Organisation bei der Volksbank Bonn Rhein-Sieg, bevor er an die ADG zurückkehrte.



Prof. Dr. **Günther Ringle** studierte Volks- und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Saarbrücken und Hamburg. Danach war er wissenschaftlicher Assistent an der Universität Hamburg, wo er promoviert wurde. Nach der Tätigkeit als Universitätsdozent in Hamburg und Habilitation an der Universität Freiburg/Schweiz wurde er Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Genossenschaftsbetriebslehre an der Universität Hamburg. Dort leitete er den Arbeitsbereich Genossenschaftswesen. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen.



Dr. **Michael Roth** ist Fachgebietsleiter Gewerbliche Ware / Neue Genossenschaften im Bereich Beratung Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands e.V., Karlsruhe. Er ist dort zuständig für die Gründung von Genossenschaften und die Beratung und Betreuung der gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften.



Olta Sokoli is a PhD candidate at the Institute of Farm Management, Faculty of Agricultural Science, Hohenheim, Germany. Her PhD is focused on potential and impact of cooperatives in several regions in Albania. She holds a Master of Science degree (M. Sc.) in Agribusiness Management at the Agricultural University of Tirana as well as Marketing of Food and Rural Development M.Sc. degree at the University College Cork, Ireland in collaboration with SupAgro, Montpellier. As a master student, she has participated on two projects with impact on rural development and territorial management of two different countries: in Ireland evaluating the role of social enterprises in Ballyhaura Region based on development of different EU policies and in Italy evaluation of territorial product such as Parmigiano Regiano as a protected of designation of origin product.



Frau **Viktoria Schäfer** (M.Sc.) ist Vorstandsvorsitzende und wissenschaftliche Leiterin von ADG Scientific – Center for Research and Cooperation. Ihr Studium in Internationaler BWL/Management an der WHU - Otto Beisheim School of Management (Vallendar) führte sie u.a. an die McMaster University (Hamilton, Kanada) und die Università Bocconi (Mailand, Italien), sowie nach Chile, Mexiko und in die USA. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich insbesondere mit der Moralphilosophie von Adam Smith und der genossenschaftlichen Idee (Dissertation), kooperativem Leadership sowie der Schnittstelle zwischen Werten und der BlockChain Technologie. Für ihr Forschungsprojekt „Tugendethik und Genossenschaftsgedanke“ wurde sie von der renommierten Society for Business Ethics (Washington, D.C.) mit dem SBE Founders' Award ausgezeichnet. Als Expertin für Wirtschaftsethik begleitet und unterstützt sie intern die Angebotsentwicklung der ADG und der ADG Business School, sowie generell Führungskräfte, Organisationen im Sinne der genossenschaftlichen Idee zu gestalten.

Herr Dr. **Bernhard Vogt** studierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaften sowie Geschichte an der Universität Duisburg, bevor an der Universität Potsdam zum Thema „Franz Oppenheimer. Wissenschaft und Ethik der sozialen Marktwirtschaft“ promovierte. Seit 2004 ist er selbstständiger Berater im Bereich Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung.



Frau Dr. **Yvonne Zimmermann** ist seit 2016 Vorstandsvorsitzende der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG).

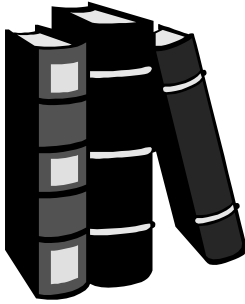
Ihre berufliche Laufbahn begann 1987 mit der Ausbildung zur Bankkauffrau und einem Traineeprogramm in einer Großbank. Nach einigen Jahren in der Kundenberatung wechselte sie 1992 in eine Genossenschaftsbank, die VR Bank Südpfalz eG, in der sie in verschiedenen Leitungsfunktionen tätig war. Von 2006 bis 2012 war sie als Abteilungsleiterin im Kompetenzzentrum Markt beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) in Berlin tätig. 2012 wechselte sie in den Vorstand der Sparda-Bank Hamburg und war für das Kundengeschäft verantwortlich. Zusätzlich war sie Vorstandsmitglied der Sparda-Bank Hamburg Stiftung. Von 2015 bis 2016 war sie als Generalbevollmächtigte der L-Bank mit den Schwerpunkten Unternehmenskunden, Mittelstand und Infrastruktur, Wirtschaftsförderung und Wohnimmobilien tätig, bevor sie 2016 den Vorstandsvorsitz der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) in Montabaur übernahm.

In ihrer Promotion am Lehrstuhl für Agrarinformatik und Unternehmensführung von Herrn Professor Dr. Reiner Doluschitz an der Universität Hohenheim setzte sich Frau Dr. Zimmermann auf empirischer Basis mit der Ausprägung von Werten und Leitbildern deutscher Genossenschaftsbanken auseinander. Dabei wird insbesondere die Fragestellung vertieft, inwieweit bei diesen Banken von einer gemeinsamen genossenschaftlichen Wertebasis ausgegangen werden kann und wie sich die entsprechenden Strukturen darstellen. Darüber hinaus erfolgt eine Analyse der Bedeutung identifizierter Werte- und Leitbild-Konstellationen für die wirtschaftliche Aufstellung und die Organisationsentwicklung genossenschaftlicher Banken.

Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

- **Potential of Cooperation** in Albania
M. Sc. Olta Sokoli
- **Genossenschaften** in der Daseinsvorsorge
M. Sc. Isabel Adams
- **Operationalisierbarkeit** von gesellschaftlichen Werten
M. Sc. Senta Breuning
- **Mitgliedermanagement** in ländlichen Genossenschaften
M. Sc. Tessa Jensen-Auermann
- Thema wird noch festgelegt
M. Sc. Jana Munz
- Thema wird noch festgelegt
M. Sc. Sven Emer





Klaus, Johannes:

Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2012

Die voranschreitende Liberalisierung der Märkte für Milch und Milchprodukte und ein weitgehend gesättigter Inlandsmarkt erhöhen für genossenschaftliche Molkereiunternehmen den Druck, Märkte im Ausland zu erschließen. Die Art und Weise, wie sie dabei agieren, steht allerdings häufig in der Kritik. Dabei werden u. a. die Fokussierung auf den europäischen Markt, die Zurückhaltung bei Direktinvestitionen im Ausland und eine geringe Wertschöpfung im Export als vorrangige Kritikpunkte angeführt. Verantwortlich dafür wird u. a. die meist mittelständische Struktur der Genossenschaftsmolkereien in Deutschland gemacht, durch die die Risiken einer Internationalisierung verhältnismäßig schwer zu tragen sind. Unter Bezugnahme auf die Theorien der Neuen Institutionenökonomik werden aber auch Free-Rider-, Horizon-, Portfolio-, Control- und Influence-Cost-Probleme diskutiert und in Zusammenhang mit den beobachtbaren Phänomenen der Exportdefizite gebracht. Diese fünf Problemkreise gründen auf der Doppelnatur des Mitglieds als Leistungsbezieher und Träger einer Genossenschaft und lassen in ihrer Wirkung eine organisationsimmanente Risikoaversion und Kurzfristorientierung vermuten.

Vor diesem Hintergrund setzt sich diese Arbeit mit den Exportpotentialen der 19 genossenschaftlich organisierten Molkereiunternehmen auseinander, die ihrem Hauptsitz nach dem süddeutschen Raum zuzurechnen sind. Es wird dabei der Frage nachgegangen, welchen internen und externen Limitationen die Internationalisierungsbestrebungen dieser Unternehmen unterliegen und welche Zielmärkte für sie in Zukunft relevant sein werden. Eine Analyse der Anforderungen, die ein erfolgreiches Exportmarketing an die Unternehmensressourcen einer Molkerei stellt, liefert zudem Anhaltspunkte dafür, wie die genossenschaftlichen Molkereien ihre Exportpotentiale ausschöpfen können und welche Wettbewerbsstrategien sich ihnen dabei anbieten.

Geleitet wird die Untersuchung von einem theoretisch deduzierten Analyserahmen, der verschiedene Aspekte des Market-Based-View und des Resource-Based-View des strategischen Managements über die Basisstrategien des internationalen Marketings miteinander in Verbindung setzt und in problemadäquater Form kombiniert. Die empirische Grundlage bildet eine zweistufige Delphi-Befragung, die von Mai bis Dezember 2011 unter ausgewählten Milchmarktexperten aus Theorie und Praxis durchgeführt wurde.

Bestellung:

Fax: (0711) 4 59 – 2 34 81; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 29,- € bzw. 19,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

Jörg Brixner

Das Raiffeisen-Jahr 2018 Starke Idee – weltweite Präsenz, nachhaltige Wirkung

Einführung

Das Raiffeisen-Jahr 2018 wird geprägt vom 200. Geburtstag von Friedrich Wilhelm Raiffeisen am 30. März 2018. – Seine starke Idee der genossenschaftlichen Selbsthilfe und Selbstverantwortung hat sich in den zurückliegenden Jahrzehnten und vor allem seit der Jahrtausendwende sehr dynamisch und zunehmend auch global fortentwickelt.

So riefen die Vereinten Nationen das Jahr 2012 zum „Internationalen Genossenschaftsjahr“ aus, um auf die weltweite Bedeutung von Genossenschaften aufmerksam zu machen. Besondere Anerkennung fand diese Entwicklung auch durch die Aufnahme der Genossenschaftsidee in die Repräsentative Liste des Immateriellen Kulturerbes der Menschheit durch die UNESCO im November 2016.

Auch die Genossenschaftspraxis selbst hat in besonderer Weise Zeichen gesetzt. So gründeten 1968 zahlreiche Genossenschaftsorganisationen die Internationale Raiffeisen-Union (IRU), der inzwischen 52 Mitglieder aus 33 Ländern angehören. Zur Feier ihres 50-jährigen Bestehens hat die IRU für Ende September 2018 zu einer Jubiläumsveranstaltung am Ort ihrer Gründung nach Koblenz eingeladen.

Starke Idee – weltweite Präsenz

„Mensch Raiffeisen – Starke Idee“, mit dieser inhaltsreichen Aussage erinnert die deutsche Raiffeisenorganisation an den besonderen Geburtstag ihres Vordenkers. Seine Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Solidarität

hat auch der Schirmherr des Raiffeisenjahres 2018, Bundespräsident Steinmeier in besonderer Weise gewürdigt. Er betonte dabei das Engagement des Einzelnen und die Solidarität vieler Menschen. So sind derzeit in Deutschland mehr als 22 Millionen Menschen und weltweit über eine Milliarde Menschen Mitglieder einer Genossenschaft.

Diese hohen und tendenziell weiter steigenden Mitgliederzahlen machen deutlich, dass die Leitlinien der genossenschaftlichen Wirtschaftsform, insbesondere die Mitgliederförderung, die Mitgliederbindung und damit auch die regionale Verankerung der Genossenschaften inzwischen weltweit praktiziert werden.¹

Vor diesem Hintergrund haben am 30. März 1968, dem 150. Geburtstag von F. W. Raiffeisen 19 Genossenschaftsorganisationen aus 9 europäischen Ländern die Gründungsurkunde der IRU unterzeichnet. Bis heute hat sich daraus ein lebendiges genossenschaftliches Netzwerk, nicht nur aus den Ursprungsländern der Genossenschaften in Europa, sondern auch aus vielen anderen Staaten, vor allem in Asien, Lateinamerika und Afrika entwickelt.²

Aus deutscher Sicht sind dabei die Kontakte zu den europäischen IRU-Partnern ein besonderer Schwerpunkt. Dies gilt vor allem für die Raiffeisenorganisationen in unseren Nachbarländern Österreich und der Schweiz.

Ein aktuelles Beispiel aus Österreich ist die im Jahr 2007 entwickelte Raiffeisen-Klimaschutz-Initiative (RKI). Sie wurde unter dem Vorsitz des früheren EU-Agrarkommissars Dr. Franz Fischler gegründet und hat das Ziel, das Bewusstsein für Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Ressourceneffizienz und erneuerbare Energien zu stärken.³

¹ Vgl. Pressemitteilung des Organisationsbüros Raiffeisen 2018 vom 13.09.2017.

² Vgl. KAPPES, A. in: IRU-Courier 1/2015, S. 5.

³ Vgl. KONRAD, C., in: Sonderbeilage zur Raiffeisenzeitung vom Oktober 2017, S. 2.

Anlässlich des 10-jährigen Bestehens der RKI wurde diese im Oktober 2017 zur Raiffeisen-Nachhaltigkeitsinitiative fortentwickelt. Zielsetzung war dabei, die unternehmerischen Aufgaben der Genossenschaften mit deren gesellschaftlicher Verantwortung zu verbinden.⁴

Ein eindrucksvolles Beispiel für aktiven und nachhaltigen Klimaschutz ist das Bürogebäude der Niederösterreichischen Raiffeisen-Organisation am Wiener Donaukanal: Der um 50 % geringere Energieverbrauch im Vergleich zu herkömmlichen Bürohochhäusern gewährleistet genossenschaftliche Identität im Sinne von Nachhaltigkeit, Subsidiarität und Regionalität.⁵

Rückblick und Ausblick

Aus Anlass des 200. Geburtstags von F. W. Raiffeisen und 130 Jahre nach seinem Tod (1888) stellt sich die Frage, ob das herkömmliche genossenschaftliche Solidarmodell auch in Gegenwart und Zukunft noch ausreichend tragfähig ist. Zur Beantwortung dieser Frage hat bereits die Novellierung des Genossenschaftsrechts im Jahr 2006 durch die Erweiterung des Förderzwecks auf soziale und kulturelle Belange der Mitglieder wesentlich beigetragen. Der Gesetzgeber hat damit anerkannt, dass die Genossenschaften neben dem primären Auftrag zur Mitgliederförderung auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können.⁶

Die schon seit der Gründerzeit geübte „Solidarität der Not“ gilt es deshalb aus heutiger Sicht durch „neue Solidarität“ im Sinne von gesellschaftlicher Mitverantwortung der Genossenschaften zu erweitern. Damit verbunden ist die indirekte Förderung der Mitglieder durch positive Rückwirkungen aus dem gesellschaftlichen Umfeld.⁷ Wichtige Aufgaben sind dabei die Erhaltung und Stärkung ländlicher Räume sowie mittelständischer Strukturen in Handel, Handwerk und Gewerbe.

⁴ Vgl. Sonderbeilage zur Raiffeisenzeitung vom Oktober 2017, S. 4 f.

⁵ Vgl. Sonderbeilage zur Raiffeisenzeitung vom Oktober 2017, S. 9.

⁶ Vgl. BRIXNER, J., in: ZfgGW, 2006, S. 248.

⁷ Vgl. BRIXNER, J. a.a.O., S. 249.

Zu Beginn des Raiffeisen-Jubiläumsjahres 2018 würdigte die Ministerpräsidentin von Rheinland Pfalz, Malu Dreyer bei einem Festakt in Mainz die Genossenschaften als „Zukunftsmodell, um Probleme und Aufgaben in der Gesellschaft solidarisch und gerecht zu lösen“.⁸ Um diesem hohen Anspruch gerecht zu werden, müssen die Genossenschaften aller Sparten die nachhaltige Wirkung ihrer Tätigkeit dauerhaft sichern.

Wichtigste Voraussetzung hierfür bleibt die Ökonomie im Sinne von unternehmerischer Marktleistung und Wettbewerbsfähigkeit. Dies gilt umso mehr, als z. B. auf dem wichtigen Agrarsektor ab dem Jahr 2021 mit einer Kürzung finanzieller Leistungen aus dem EU-Agrarretat gerechnet werden muss.⁹

Mehr denn je werden Genossenschaften aber auch ökologische Leistungen erbringen und sozialen Belangen gerecht werden müssen. Politische Rahmenbedingungen hierfür ergeben sich z. B. aus dem Pariser Klimaabkommen von 2015 und dessen Fortentwicklung bis zur nächsten Weltklimakonferenz Ende 2018 in Polen.

Aktive Beiträge zum Klimaschutz, z. B. durch erneuerbarer Energien leisten schon heute zahlreiche, meist regional tätige Energiegenossenschaften.

Ebenso wie der Energiesektor ist auch die Erhaltung und Entwicklung ländlicher Räume eine wichtige Zukunftsaufgabe. Am Beispiel Baden-Württemberg wird dies besonders deutlich: derzeit kommen über zwei Drittel der Wirtschaftskraft des Landes aus dem ländlichen Raum.¹⁰ Diese hohe regionale Wirtschaftsleistung gilt es angesichts der fortschreitenden Tendenzen zur Landflucht und zur Verstädterung bestmöglich zu erhalten. Positive Perspektiven dazu gibt es vor allem auf dem Agrar- und Ernährungssektor. So hat sich in den zurückliegenden 5 Jahren die Zahl der ökologisch bewirtschafteten landwirtschaftlichen Betriebe in Baden-Württemberg um 28 % erhöht.¹¹ Ein hoher Anteil dieser Betriebe wird

⁸ Vgl. Deutscher Raiffeisenverband e. V. RaiffeisenMagazin, April 2018, S. 10.

⁹ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 2./3.06.2018, S. 12.

¹⁰ Vgl. KUNZMANN, Th., in: Stuttgarter Zeitung vom 3.04.2018, S. 29.

¹¹ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 22.05.2018, S. 10.

durch genossenschaftliche Vermarktungsunternehmen gefördert mit dem Ziel, die Nahversorgung der Verbraucher aus regionaler Herkunft zu sichern.

Ein bundesweit praktiziertes Beispiel ist die 2015 gegründete BioBoden Genossenschaft eG mit Sitz in Rothenklempenow / Mecklenburg-Vorpommern. Die Genossenschaft hat inzwischen 3.500 Mitglieder und verfügt über ca. 2.600 ha landwirtschaftliche Nutzfläche, die sie entweder selbst bewirtschaftet oder Öko-betrieben dauerhaft zur Verfügung stellt.¹²

Die Präambel zur Satzung der BioBoden Genossenschaft eG i.d.F. vom 23.06.2015 beginnt mit dem Satz: „In der BioBoden Genossenschaft eG schließen sich Personen zusammen, die sich von der gemeinsamen Überzeugung leiten lassen, die Lebensverhältnisse im ländlichen Raum durch ökologisch betriebene Land- und Forstwirtschaft nachhaltig zu gestalten und einen verantwortungsvollen Umgang mit den hierfür notwendigen Ressourcen dauerhaft sicherzustellen.“

Diese umfassende Zielsetzung mag bei einem vergleichenden Rückblick auf die Gründerzeit der ersten Raiffeisengenossenschaften fremd erscheinen. Dennoch beruht die Aufgabe der BioBoden Genossenschaft eG zunächst unverändert auf den Grundprinzipien der Selbsthilfe und Selbstverantwortung. Hinzugekommen sind jedoch neue genossenschaftliche Aufgaben, die zunehmend an Bedeutung gewinnen. Sie dienen dem Ziel, durch besondere Verantwortung im gesellschaftlichen Umfeld ländlicher Räume ökologische und soziale Defizite zu überwinden und für die Zukunft nachhaltig positiv zu gestalten.

Aus heutiger Sicht könnte dem auch F. W. Raiffeisen zustimmen. Sein Grundgedanke, „Was dem Einzelnen nicht möglich ist, das vermögen Viele“ gilt mehr denn je, wenn es neue Aufgaben zu lösen gilt.

¹² Vgl. „Schrot und Korn“, BioLeben, BioLieben, Ausgabe 5/2018, S. 73.

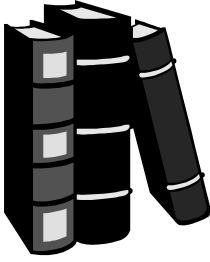
Im gleichen Sinne enthält der Koalitionsvertrag der seit März 2018 amtierenden Bundesregierung deren Absicht, „Genossenschaften als nachhaltige und krisen-feste Unternehmensform in den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen zu stärken“.¹³

Damit wird die schon immer hohe Flexibilität der genossenschaftlichen Rechts- und Wirtschaftsform anerkannt. Sie ermöglicht die dynamische Anpassung der Genossenschaften im Hinblick auf den fortschreitenden demographischen, strukturellen und digitalen Wandel. Dabei können vor allem regionale genossenschaftliche Aktivitäten eine zukunftsfähige Entwicklung vor Ort (z. B. Nahversorgung, medizinische Betreuung, Mobilität) ermöglichen oder zumindest erleichtern.¹⁴

Genossenschaften und ihre Mitglieder haben deshalb auch weit über das Raiffeisenjahr 2018 hinaus gute Chancen auf eine nachhaltig positive Entwicklung der genossenschaftlichen Wirtschaftsform.

¹³ Vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND (DRV), Hauptstadtnotizen, Ausgabe 3/2018, S. 2.

¹⁴ Vgl. VDL-Journal Agrar Ernährung Umwelt, März 2018, S. 8 f.



Gindele, Nicola:

Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis
2018

Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft, 2016

Der kontinuierlich voranschreitende Strukturwandel in der Landwirtschaft und deren vor- und nachgelagerten Bereichen ist Ausgangspunkt der kumulativen Dissertation. Im ersten Teil der Dissertation werden die Herausforderungen, mit denen sich die Landwirtschaft aufgrund des strukturellen als auch des demografischen Wandels auseinandersetzen muss, thematisiert. Hierbei steht der Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft im Zentrum. Im Rahmen der Untersuchungen zeigt sich eine starke Abhängigkeit zwischen dem betrieblichen Erfolg und den Fähigkeiten eines Landwirtes, unternehmerisch zu handeln. Parallel verändert sich das Aufgabengebiet der Betriebsleiter. Organisatorische sowie leitende Aufgaben gewinnen an Bedeutung, während praktische, ausführende Aufgaben in relativem Umfang abnehmen. Im Zuge des betrieblichen Wachstums erhöhen sich nicht nur die Anforderungen an die Betriebsleiter, sondern es steigen durch die zunehmende Technisierung und Spezialisierung der Betriebe auch die Anforderungen an die Qualifikation der Fremdarbeitskräfte.

Im zweiten Teil der Dissertation werden die Herausforderungen, die sich aus dem Strukturwandel in der Landwirtschaft für die ländlichen Genossenschaften ergeben, untersucht. Am Beispiel von Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie Obst- und Winzergenossenschaften wird das Mitgliedermanagement, insbesondere die Mitgliederbindung, betrachtet, da es in den vergangenen Jahren zu einem deutlichen Rückgang der Mitgliederanzahl in betreffenden Genossenschaften gekommen ist. Die ländlichen Genossenschaften sollten, um den kontinuierlich sinkenden Mitgliederzahlen entgegenzuwirken, ein ganzheitlich durchdachtes Customer Relationship Management verfolgen. Vor dem Hintergrund wachsender landwirtschaftlicher Betriebe und den damit verbundenen steigenden Anforderungen an die Qualifikationen der landwirtschaftlichen Betriebsleiter stellt der Ausbau der bestehenden Dienstleistungsangebote einen weiteren möglichen Anknüpfungspunkt zur Verbesserung des Mitgliederverhältnisses dar.

Der Strukturwandel der deutschen Landwirtschaft bringt somit nicht nur Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer mit sich. Auch die ländlichen Genossenschaften müssen mittels der jeweiligen, spezifisch auf die Genossenschaft abgestimmten Anpassungsstrategie auf den Wandel der landwirtschaftlichen Betriebsstrukturen reagieren. Erfolgsscheidend in Bezug auf die Führung einer Genossenschaft als auch eines landwirtschaftlichen Betriebes ist hierbei nicht in erster Linie die Unternehmensgröße. Der Unternehmenserfolg hängt vielmehr vom einzelnen Betriebsleiter bzw. Geschäftsführer ab, der in der Lage sein muss, in einem sich dynamisch verändernden Umfeld neue Potenziale und Geschäftschancen zu erkennen und Innovationen umzusetzen, um sein Unternehmen optimal innerhalb des Wettbewerbs auszurichten.

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

<http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2016/1295/>

Reiner Doluschitz

**Ländliche Genossenschaften –
Herausforderungen und Impulse für den Erfolg
auf umkämpften Märkten**

1818 wurde die landwirtschaftliche Unterrichts-, Versuchs- und Musteranstalt Hohenheim, aus der später die Universität Hohenheim hervorgegangen ist, gegründet. Im selben Jahr wurde Friedrich Wilhelm Raiffeisen geboren († 1888). Raiffeisen legte Grundsteine der modernen genossenschaftlichen Bewegung u. a. dadurch, dass er mit dem gesammelten Geld des gegründeten Hilfs- bzw. Brotvereins ein Gemeindebackhaus errichten ließ und dadurch die Situation der hungernden Bevölkerung nachhaltig verbessern konnte. Aus dieser Initiative entstand 1854 der „Hilfsverein zur Unterstützung unbemittelter Landwirte“, der als erste Genossenschaft gilt. Noch vor dem „Raiffeisenjahr 2018“, in dem der 200. Geburtstag Raiffeisens gefeiert wird, ist die Genossenschaftsidee von der deutschen UNESCO-Kommission als Immaterielles Kulturerbe anerkannt worden (2014).

Dass der Unternehmensform Genossenschaft international eine große Bedeutung zukommt, zeigt sich in besonderem Maße auch daran, dass das Jahr 2012 von den Vereinten Nationen zum Jahr der Genossenschaften ausgerufen wurde. Gleichzeitig bescheinigte der UN-Generalsekretär Ban Ki-moon den Genossenschaften, dass diese „die internationale Gemeinschaft daran erinnern, dass eine Verbindung von Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung möglich ist“.

Die Anerkennung der Genossenschaftsbewegung durch die Deutsche UNESCO-Kommission und die Vereinten Nationen sind Beispiele dafür, dass die Genossenschaftsidee und damit verbunden auch Genossenschaften heute noch Anerkennung und Beachtung erfahren.

Gegenwärtig ist die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaften (eG) die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation in Deutschland mit 19,77 Millionen Mitgliedern und 5.664 Organisationen bzw. Unternehmen. Die genossenschaftlichen Unternehmen sind längst nicht mehr auf den originären Ursprung der Landwirtschaft und ländlichen Bevölkerung begrenzt, sondern haben ihr Wirkungsfeld bereits in den 1880er Jahren ausgedehnt. Rund ein Drittel der Genossenschaften sind aber auch noch heute zu den Ländlichen Genossenschaften zu zählen, weswegen im Folgenden ein besonderer Fokus daraufgelegt wird.

Stand der Ländlichen Genossenschaften

Eine Form der Genossenschaften, der vor allem in ländlich geprägten Regionen eine wesentliche soziale und ökonomische Bedeutung zukommt, sind die Ländlichen Genossenschaften. In Deutschland machten diese im Jahr 2016 mit 2.186 Genossenschaften einen Anteil von ca. 38 Prozent aller Genossenschaften aus und konnten einen Umsatz von rund 50 Milliarden Euro generieren, wobei mit 57 Prozent die Warenwirtschaftsgenossenschaften und mit ca. 20 Prozent die Molkereigenossenschaften die größten Anteile hieran hatten. Zu den Aufgaben, welche die Ländlichen Genossenschaften u. a. übernehmen, gehört die Versorgung ihrer Mitglieder mit Betriebsmitteln, wie z. B. Futter-, Düngemitteln oder Maschinen, sowie die Erfassung, Verarbeitung und Vermarktung von tierischen und pflanzlichen Erzeugnissen der Mitglieder.

Die Sparte der Ländlichen Genossenschaften setzt sich – dargestellt am Beispiel Baden-Württembergs aus den Warengenossenschaften (Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Lagerhausgenossenschaften und ZG Raiffeisen), den Molkereigenossenschaften, den Vieh- und Fleischgenossenschaften, den Winzergenossenschaften, den Obst-, Gemüse- und Blumengenossenschaften sowie sonstigen ländlichen Genossenschaften zusammen. Insgesamt ist die Zahl der Ländlichen Genossenschaften in den vergangenen Jahren bei einigermaßen stabilem Gesamtumsatz stetig gesunken. Aktuell gibt es in Baden-Württemberg 336 Ländliche Genossenschaften. Darunter sind 50 Warengenossenschaften, 29 Molkereigenossenschaften, 119 Winzergenossenschaften, 21 Obst-, Gemüse-, oder Blumengenossenschaften und 117 sonstige ländliche

Genossenschaften, u. a. Vieh- und Fleischgenossenschaften, Forst- und holzwirtschaftliche Genossenschaften, Weidegenossenschaften, Zuchtgenossenschaften etc.

Ebenso ist die Gesamtanzahl der Mitglieder in den Ländlichen Genossenschaften in den letzten Jahren kontinuierlich rückläufig. In Baden-Württemberg waren 2016 105.000 Mitgliedschaften in Ländlichen Genossenschaften zu verzeichnen. In den kommenden Jahren ist davon auszugehen, dass sich die Anzahl der Mitglieder weiter reduzieren wird, da der Strukturwandel in der Landwirtschaft zu einem weiteren Rückgang der Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe führt und zukünftig somit auch weniger Landwirte Mitglied in einer Ländlichen Genossenschaft sein werden. Aus Sicht der Genossenschaften kommt teilweise hinzu, dass Mitgliedschaften im Zuge des Generationswechsels verloren gehen. Auch jüngere Landwirte vom Wert und Mehrwert von Genossenschaften zu überzeugen, stellt somit eine besondere Herausforderung für die kommenden Jahre dar.

Strukturwandel hat starken Einfluss

Der anhaltende Strukturwandel in der Landwirtschaft wird die Warengenossenschaften vor die Herausforderung stellen, auf die wachsende Marktmacht der immer größer werdenden landwirtschaftlichen Betriebe und die damit wachsende Gefahr des Ausschaltens von Intermediären, wie des Groß- und Zwischenhandels, zu reagieren. Eine Reaktion hierauf kann eine Ausweitung der Kundenbindung sein, weshalb die Bedeutung der Mitarbeiter in Bezug auf die Kundenbindung bei gleichzeitig stärkerer Beratungs- und Serviceorientierung zunehmen und Werte wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Loyalität als Instrumente an Relevanz gewinnen werden.

Nachhaltigkeit in der Fleischbranche

Aktuell zentrale Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für die genossenschaftliche Vieh- und Fleischwirtschaft lassen sich wie folgt skizzieren. Generell sollte eine Optimierung der Vermarktung sowie der Öffentlichkeitsarbeit,

beispielsweise durch Markenpflege mit dem Ziel der Imageverbesserung angestrebt werden. Die Transparenz dem Verbraucher gegenüber kann durch konsequente Etablierung und Verstetigung von Labels, Standards und Zertifizierungen erhöht werden. Hinsichtlich der Verbraucherkommunikation erhalten Themenkomplexe wie Nachhaltigkeit und Rückverfolgbarkeit erneuten Bedeutungszuwachs. Als relevante Anknüpfungspunkte sind hierbei eine indikatorgestützte, quantitative Nachhaltigkeitsmessung sowie die Einbindung gesamter Wertschöpfungsketten zu nennen. Insbesondere zur kompetenten und effizienten Bearbeitung von Auslandsmärkten können (strategische) Kooperationen und Allianzen von Vorteil sein.

Konkurrenz im Molkereisektor

Gerade bezüglich der Bedeutung einer treuen und zufriedenen Mitgliedschaft mag die Milchwirtschaft als aktuelles Beispiel dienen: Bedingt durch den Verfall der Erzeuger- Auszahlungspreise und unsicheren Perspektiven in Folge des Auslaufens der Milchgarantiemengenregelung führte in den Jahren 2010 bis 2012 und davor schon 2007 bis 2009 („Milchstreik“/ „Milchkonflikt“) sowie eine vielfach ungünstige Informations- und Kommunikationspolitik in Molkereigenossenschaften zu einem verbreitet gestörten Verhältnis zwischen Rohmilcherzeugern und Molkereien. Dies kam in Form von Vertragskündigungen, der Verhinderung von Strukturanpassungen, dem Machtzuwachs des Bundes Deutscher Milchviehhalter (BDM) und der Selbstorganisation in Liefergemeinschaften zum Ausdruck. Prioritäres Ziel muss es angesichts dieser Lage sein, das Vertrauen im Innenverhältnis wiederaufzubauen. Möglich wäre dies durch konstruktiven gegenseitigen Austausch, durch die gemeinsame Auseinandersetzung mit deutlicheren Marktausschlägen sowie durch ein gemeinschaftliches Bestreben nach Nachhaltigkeit. Grundvoraussetzung hierfür sind Transparenz sowie eine optimale Informations- und Kommunikationspolitik. Das heißt, es müssen Plattformen geschaffen werden, auf denen sich jeder einbringen kann und auf denen jeder gehört wird. Dann sind die Mitglieder auch bereit, schwierige Zeiten gemeinsam mit ihrer Genossenschaft durchzustehen.

Wettbewerb bei den Winzergenossenschaften

Die Winzergenossenschaften werden sich zukünftig einem sich zunehmend verschärfenden Wettbewerb am deutschen Weinmarkt gegenübersehen. Gründe hierfür werden u. a. ein weiter steigender Preisdruck durch Importweine und ein Wandel des Konsum- und Einkaufsverhaltens sein. Beispielsweise steigt die inhereuropäische Konkurrenz aus Italien, Frankreich sowie Spanien und zunehmend erobern Weine aus Neuseeland und Südafrika die Weinregale in Deutschland. Der Wandel des Konsums- und Einkaufsverhaltens wird deutlich durch einen Rückgang an Loyalität gegenüber bestimmten Produkten und Erzeugern. Außerdem lässt sich beobachten, dass Medien sowie auch Weinjournalisten zunehmenden Einfluss auf Weintrends haben. Als Reaktionen auf diese sich wandelnden Rahmenbedingungen wird es die Aufgabe der Winzergenossenschaften sein, ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern, durch strategische Kooperationen im Vertrieb die Marktmacht zu steigern, oder neue Vertriebsmöglichkeiten und Kommunikationskanäle zu erschließen. Zudem sind die Produktionsverfahren hinsichtlich Mechanisierungsgrad und Arbeitsproduktivität zu überprüfen und ggf. anzupassen, was zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit führen sollte. Betriebsstrukturelle Anpassungen wie beispielsweise freiwilliger Flächentausch, Vermarktungsk Kooperationen, attraktive Mehrgenerationen-Rechtsform-Modelle oder die Unterstützung von Neuanpflanzungen können ebenso Anpassungsmöglichkeiten sein.

Eine weitere Möglichkeit könnte die Imageschärfung durch eine konsequente Strategieverfolgung hinsichtlich Qualität und Regionalität sein, in Form von z. B. Kampagnen wie „von hier, von uns“ oder „Gesicht zeigen“. Durch eine weitere Investition in Aus- sowie Weiterbildung und Beratung können zielgruppengerechte Informations- und Kommunikationskanäle zur Erreichung vor allem jüngerer Generationen geschaffen werden. Die Genossenschaften im Bereich Wein sind als Vertreter ihrer Mitglieder auf den jeweiligen Märkten zu betrachten. Die Mechanismen auf diesen Märkten wurden bisher wesentlich von der Politik über marktregulierende Instrumente beeinflusst, was zu einer relativen Konstanz des Mengenangebots und der Marktpreise führte. Durch den Rückzug

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

Anpassungen im Obst- und Gemüsesegment

Obst- und Gemüsegenossenschaften können beispielsweise durch Anpassungen an Nachfrageentwicklungen und zielgruppengerechte Exportstrategien ihre Vermarktung optimieren. Durch gezielte Zertifizierungen und Labels wie beispielsweise QS, GlobalGAP, IFS, BRC sowie eigene Handelsklassen kann nicht nur die Öffentlichkeitsarbeit und somit das Markenimage verbessert werden, sondern darüber hinaus eine Qualitätsoffensive verfolgt und vorangetrieben werden. Weitere Chance für Obst- und Gemüsegenossenschaften können durch das Eingehen von Kooperationen und Allianzen entstehen. Beispielsweise kann ein überregionaler Ausgleich von regionalen Erntemengendisparitäten und Austausch von Spezialitäten zum Risikoausgleich und zur Auslastung verteilter Lagerkapazitäten führen.

Genossenschaften wurden weitergeführt

Bis zur Wiedervereinigung Deutschlands 1989/90 wurde die Landwirtschaft in den neuen Bundesländern von rund 4.500 LPG (Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften) und Staatseigenen Gütern betrieben. In den folgenden Jahren lösten sich die LPG, u. a. auch durch Entzug der Rechtsformgrundlage und der Notwendigkeit zur Reprivatisierung von Kollektiveigentum, entweder auf oder wandelten sich in Nachfolgeorganisationen um. Zahlreiche Menschen – überwiegend hoch qualifiziert, spezialisiert und für eine umfassende Leitung eines vielseitigen landwirtschaftlichen Betriebes wenig geeignet – entschieden

sich dazu, auch weiterhin in Form von Gemeinschaftsunternehmen die landwirtschaftlichen Betriebe fortzuführen. Hierbei entschieden sich viele dafür, dies in der Rechtsform der Genossenschaft zu tun, da diese in ihren Grundstrukturen den Vorgänger-Rechtsformen ähnlich sind.

Seit der Umwandlung der Betriebe in Agrargenossenschaften werden diese von den genossenschaftlichen Prüfverbänden sowie dem Deutschen Raiffeisenverband betreut und vertreten. Aktuell sind 730 Agrargenossenschaften Mitglied im Deutschen Raiffeisenverband und werden von den regionalen Prüfverbänden betreut und geprüft. Auch die Agrargenossenschaften unterliegen dem Strukturwandel und somit ist ihre Anzahl in den vergangenen Jahren kontinuierlich rückläufig. Ebenso nimmt die Anzahl der Mitglieder in den vergangenen Jahren deutlich ab. Auch bei der Anzahl der Mitarbeiter sind in den letzten Jahren Rückgänge zu verzeichnen. Dies ist auf den technischen Fortschritt und die damit einhergehende fortschreitende Mechanisierung und v. a. teil- und vollautomatisierte landwirtschaftliche Produktionsprozesse zurückzuführen. Die Umsätze konnten hingegen in den vergangenen Jahren tendenziell gesteigert werden. In Bezug auf die betrieblichen Kennzahlen ist festzuhalten, dass die landwirtschaftlich genutzte Fläche pro Unternehmen im Durchschnitt der letzten Jahre leicht auf- und abschwankt. Aktuell verfügt eine Agrargenossenschaft über durchschnittlich rund 1.700 ha landwirtschaftlich genutzte Fläche.

Auch der über 20 Jahre andauernde Erfolg dieser Agrargenossenschaften in den neuen Bundesländern ist eindrücklicher Beweis dafür, dass Genossenschaften sich insbesondere im Agrarbereich bewähren. Es ist beeindruckend, wie erfolgreich sich die zahlreichen ostdeutschen Agrargenossenschaften am Markt etabliert haben. Dies bestätigt, dass ihre Gründung in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft vor 20 Jahren der richtige Weg war. Die Agrargenossenschaften stehen jetzt vor der Herausforderung, sich auf der Grundlage des Erreichten weiterzuentwickeln und kreativ und innovativ ihre Zukunft zu gestalten. Sie sind auf der Suche nach neuen Ideen, um sich noch stärker positionieren zu können. Und hier könnte man sich einen Austausch mit den westdeutschen Landwirten, der sehr befruchtend für beide Seiten wäre, vorstellen. Im

Westen gewinnt der so genannte „erweiterte Familienbetrieb“ mit fünf, sechs Mitarbeitern immer mehr an Bedeutung. Da sich diese Betriebe häufig schwer tun, qualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden oder/und im Zuge der Unternehmensübergabe zu halten, könnte der Genossenschaftsgedanke mit der Möglichkeit der Mitgliedschaft und damit der Beteiligung sehr hilfreich sein. Aus dem gemeinsamen Dialog könnte eine dritte Unternehmensform entstehen, die hinsichtlich der Komplexität zwischen dem reinen bäuerlichen Familienbetrieb und den Agrargenossenschaften liegt.

Forschung in Hohenheim

Aktuelle Fragestellungen zu Genossenschaften werden an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim behandelt. Diese wurde 1971 aus einem intensiven Gedankenaustausch zwischen Vertretern der Genossenschaftswissenschaften und der Genossenschaftspraxis durch den Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Agrarpolitik, Prof. Dr. Helmut Röhm und seitens des Genossenschaftsverbands durch Dr. Friedrich Brixner und Dr. Reinhold Kißling, gegründet. Die bis dato bereits existierende genossenschaftswissenschaftliche Forschung konnte somit unter einem Dach gebündelt werden. Von 1982 bis 2007 oblag die Leitung Prof. Dr. Werner Grosskopf. Derzeitiger Leiter der genossenschaftlichen Forschung in Hohenheim ist Prof. Dr. sc. agr. Reiner Doluschitz. Seit der Gründung im Jahr 1971 ist die Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute e. V. (AGI). Die Zielsetzung, praxisrelevante und theoriegeleitete Forschung auf dem Gebiet des Genossenschaftswesens und anderer Kooperationsformen zu betreiben, hat sich über die Jahre nicht geändert. So konnten bis heute zahlreiche Forschungsarbeiten abgeschlossen und deren Erkenntnisse auf Konferenzen, Tagungen, in Fachgesprächen und über Publikationen in anerkannten internationalen und nationalen wissenschaftlichen Zeitschriften und Transferzeitschriften sowie eigenen Schriftenreihen verbreitet werden. Das Interesse von Studierenden, jungen Wissenschaftlern sowie zahlreichen Zuhörern und Lesern

wurde durch Lehrveranstaltungen und Abschlussarbeiten über Genossenschaftsthemen geweckt und vertieft. Die Forschung ist interdisziplinär, denn seit jeher hat sich das Konzept, sich mit Fragestellungen aller Genossenschafts-sparten auseinander zu setzen, bewährt. Finanzieller Träger, Unterstützer und Ideengeber der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen ist der Verein zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. Hier versammeln sich über 150 Primärgenossenschaften und Privatpersonen. Die enge Zusammenarbeit zwischen Förderverein und Forschungsstelle garantiert eine effiziente und praxisrelevante Ausgestaltung der Genossenschaftsforschung.

Die Forschungsschwerpunkte sind derzeit:

- Struktur- und Entwicklungsfragen, sowie Anpassungsstrategien von Genossenschaften aus unterschiedlichen Sparten
- Neugründungen von Genossenschaften nach der Novelle des GenG 2006
- Zukunftsfelder für Genossenschaften, u. a. im Ländlichen Raum, in der Kommunalwirtschaft, in der Pflege und Seniorenbetreuung
- Kooperationen und Fusionen
- Mitgliedschaft als Ressource und Mitgliederführung als Managementaufgabe
- Genossenschaftliche Werte
- Regulatorik in Genossenschaftsbanken
- Entwicklungsstrategien für Ländliche Genossenschaften, insbesondere auch Energie- und Winzergenossenschaften

Der Artikel ist so oder in ähnlicher Form in der Zeitschrift *Der Goldene Pflug*, Ausgabe 40, auf den Seiten 52-55 erschienen.

Andreas Kappes

Genossenschaftliche Entwicklungsarbeit in der Tradition Raiffeisens

Grundlagen – Erfahrungen – Wirksamkeit

1 Einleitung

Raiffeisen: Dieser Mann verbindet noch heute Menschen weltweit. Sein Gedankengut wirkt fort. Zu Recht begehen wir daher das große Raiffeisenjubiläum im Jahr 2018 sowohl in Deutschland aber auch international, vor allem in den europäischen Ländern Österreich, Schweiz, Belgien, Niederlande und Luxemburg sowie in Südtirol. Untrennbar mit Raiffeisen und diesem Jubiläum verbunden ist die IRU – Internationale Raiffeisen Union, die am 30.03.1968 gegründet im Jahr 2018 ihr 50. Jubiläum feiert. Angesiedelt beim DGRV, ist die IRU ein Netzwerk ‚lebendiger‘ Genossenschaftsorganisationen aus den verschiedensten Teilen der Welt, ein Zusammenschluss von Genossenschaftspraktikern, die sich in der Tradition Friedrich Wilhelm Raiffeisens sehen. Ganz wesentlicher Zweck ist der Austausch von Kenntnissen und Erfahrungen zwischen den Mitgliedern.

Was ist es, das Menschen mit Raiffeisen und mit Genossenschaften nicht nur in den Ursprungsländern des Genossenschaftswesens in Europa, sondern gerade auch in Staaten Asiens, Lateinamerikas und Afrikas verbindet?

Raiffeisen war ein Mann der Praxis. Er war zu seiner Zeit sowohl ‚Denker‘ als auch ‚Macher‘, ein Tatmensch. Aus der Beobachtung und Erfahrung der Not unter der ländlichen Bevölkerung kam er zu der festen Überzeugung, dass sich viele dieser wirtschaftlichen und sozialen Probleme durch Selbsthilfevereine lösen lassen. Raiffeisen stellte keine Thesen auf, sondern begann mit Modellversuchen. Er erkundete die Missstände in seiner Umgebung, analysierte die Probleme in einer Dorfgemeinschaft, entwickelte Lösungen und testete sie in der

Praxis. Er passte die Lösungen anhand der beobachteten Wirkungen an und entwickelte sie weiter.

Kooperationen gab es in der einen oder anderen Form schon immer, in allen Gesellschaften zu jeder Zeit. Geboren aus dem Umstand, dass der Einzelne zu schwach ist, um auf sich allein gestellt den Widrigkeiten des Lebens immer wirkungsvoll begegnen zu können, finden sich Menschen zu gemeinsamem Handeln zusammen. Raiffeisen hat dann jedoch die richtigen Schlüsse aus den praktischen Erfahrungen seiner Arbeit gezogen. Mit der Organisations- und Rechtsform der Genossenschaft schuf er ein Instrument, Kooperation effektiver und nachhaltiger zu gestalten. Wichtiger Schlüssel zum Erfolg war, dass Raiffeisen andere Menschen motivierte, selber aktiv zu werden. Unternehmerische Selbsthilfe - vor allem das macht ihn noch heute und überall auf der Welt zu einem Vorbild. Es sind seine Ideen, die weiter wirken!

Das schrittweise von ihm entwickelte und getestete Modell der unternehmerischen Genossenschaft, angepasst an die Bedürfnisse der Zielgruppe und die damaligen Rahmenbedingungen (rechtlich, wirtschaftlich, sozial), wurde zu einem internationalen Erfolg. Dies erklärt, dass Genossenschaften in Deutschland wie auch in vielen anderen Ländern der Welt aktueller sind denn je.

Neue Aufmerksamkeit gewinnen Genossenschaften in den letzten Jahren im Rahmen der Bemühungen zur Erreichung der 17 nachhaltigen Entwicklungsziele („Sustainable Development Goals“, SDG). Die 2030-Agenda richtet sich nicht nur an die benachteiligten Länder der Welt, sondern nimmt uns alle in die Pflicht. Die Menschheit kann diese ehrgeizigen Ziele nur gemeinsam in einer globalen Partnerschaft erreichen. Diese Sichtweise führt zu einer Akzentverschiebung in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ). Der Akzent der EZ muss künftig klar auf „Entwicklungspartnerschaft“ liegen.

Die neue Aufgabenstellung durch die SDG und die Akzentuierung von Entwicklungspartnerschaft bringen den genossenschaftlichen Ansatz in der EZ wieder zu erhöhter Aktualität. Denn genossenschaftliche Selbsthilfeorganisationen haben sich international als Organisation- und Rechtsform für partnerschaftliche

Zusammenarbeit erwiesen, die sich in unterschiedlichen Bereichen entwicklungspolitisch wirkungsvoll und erfolgversprechend einsetzen lässt, wenn dabei den genossenschaftlichen Grundsätzen strikt gefolgt wird.

Der DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. erfährt bei seiner internationalen Entwicklungsarbeit, die der Verband mit Unterstützung gerade des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) seit über 30 Jahren ausübt, immer wieder das große Interesse an dem Werk Raiffeisens. In den vielen Projekten, die die Abteilung internationale Beziehungen des DGRV weltweit, in Asien, Afrika und Lateinamerika durchführt, sind unsere deutschen genossenschaftlichen Entwicklungserfahrungen relevant. Ausländische Delegationen kommen zu unseren Genossenschaften und Verbänden, um sich vor Ort über die Herausforderungen genossenschaftlichen Wirtschaftens in hoch kompetitiven Märkten zu informieren. Sie zeigen immer auch großes Interesse an den Ursprüngen genossenschaftlichen Wirkens und dessen Entwicklung zum heutigen Status.

Zur Person Raiffeisen und über Genossenschaften ist viel geforscht und geschrieben worden. Dieser Aufsatz hat daher nicht den Anspruch, hier grundsätzlich neue Erkenntnisse hinzuzufügen. Vielmehr geht es darum, auf die unveränderte Bedeutung seiner Grundprinzipien für unternehmerische Genossenschaften hinzuweisen, sowie die Relevanz für genossenschaftliche Entwicklungsarbeit heute zu skizzieren. Gerade die IRU als Netzwerk eröffnet Möglichkeiten, die Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung dieser Prinzipien in genossenschaftliche Entwicklungsarbeit (internationale Kooperationsprojekte zwischen Genossenschaftsorganisationen) einzubringen.

2 Genossenschaftliche Grundsätze

2.1 Entwicklungsschritte zur Raiffeisen Genossenschaft

Die sozioökonomischen Rahmenbedingungen Mitte des 19. Jahrhunderts waren der Hintergrund für die Entstehung genossenschaftlicher Strukturen in vielen Ländern Europas. Mit der Gründung von Genossenschaften reagierte Friedrich

Wilhelm Raiffeisen auf die große materielle und seelische Not der Landbevölkerung, deren Existenz durch politische und wirtschaftliche Strukturveränderungen gefährdet war. Die negativen Auswirkungen der Liberalisierung und der Industrialisierung, von Missernten und stetiger Inflation trafen auf eine Landwirtschaft mit geringer Produktionsspezialisierung, mit hohem Anteil von Klein- und Kleinstbetrieben, die diesen Veränderungen nicht gewachsen waren. Der ökonomische Liberalismus als politische Maxime wies dem Staat nur geringe Aufgaben in der Wirtschafts- und Sozialpolitik zu. Die Landbevölkerung war sich selbst überlassen und drohte ausgebeutet zu werden.

Die Schritte Raiffeisens zur Entwicklung der unternehmerischen Genossenschaft lassen sich stichwortartig wie folgt zusammenfassen:

1. Schritt: Gründung von Vereinen: „Brodverein“, 1846/47: Zunächst Verteilung von Lebensmitteln, dann Etablierung einer kommunalen Backstube, gemeinschaftlicher Bezug von Saatgut; „Hülfsverein“, 1849: zinsgünstige Kredite an Bauern, Einkauf von Vieh für arme Bauern; „Wohlthätigkeitsverein“, 1854: zinsgünstige Kredite, Aufbau einer Volksbibliothek, Betreuung von Straftentlassen und verwaisten Kindern.

Beobachtung aus Sicht der EZ: christlich motivierte Nächstenhilfe mit dem Zweck, Not zu lindern. Klassische Entwicklungshilfe alten Stils.

Wirkung aus EZ Sicht: Unmittelbare Not wird gelindert, aber Menschen können ihrer Notsituation nicht dauerhaft entkommen. Keine nachhaltige Lösung.

2. Schritt: „Heddersdorfer Darlehnskassen Verein“, 1864: Gründung der ersten ländlichen Kreditgenossenschaft in Deutschland. In den Statuten wird erstmalig der Selbsthilfegedanke klar verankert.

Beobachtung aus Sicht der EZ: Durchbruch zu unternehmerischen Genossenschaften: Menschen mit gleichen Interessen / Bedürfnissen schließen sich zusammen und betätigen sich gemeinsam unternehmerisch in einer Genossenschaft.

Wirkung aus EZ Sicht: Zugang zu Märkten (Input / Output) unter fairen Wettbewerbsbedingungen sowie zu Finanzdienstleistungen und Kapital wird geöffnet; Schutz vor feindlichen Übernahmen, Landverlusten, Wucher etc. wird ermöglicht. Ziele wie Bekämpfung von Armut und Verbesserung der Lebensbedingungen werden nachhaltig unterstützt. Zentrale Ansätze heutiger nachhaltiger EZ sind erkennbar.

3. Schritt: Schaffung einer genossenschaftlichen Sekundärstruktur zur Unterstützung der Primärgenossenschaften. Aufbau (mehrstufiger) Verbandsstrukturen (Beratung, Prüfung), gefolgt von der Gründung regionaler / nationaler Zentralgenossenschaften für Finanzdienstleistungen, Warenbereich, Milchgenossenschaften und anderer Verbände. Beispiele sind die Gründung der „Rheinischen Genossenschaftlichen Landesbank“, 1872, und des „Anwaltschaftsverbandes ländlicher Genossenschaften“ (heute DRV / Berlin), 1877.

Beobachtung aus Sicht der EZ: Entstehung einer nationalen genossenschaftlichen Verbund- und Verbandsstruktur. Transfer des Kooperationsgedankens und dessen Anwendung auf nachfolgenden institutionellen Ebenen.

Wirkung aus EZ Sicht: Aufbau von und Integration in Sekundärstrukturen verbessern signifikant Qualifikation und Leistung lokaler (Primär-) Genossenschaften zugunsten der Mitglieder / Kunden und damit die Zielerreichung. Genossenschaftliche Vernetzung ist unabdingbar für die Verbreitung von Genossenschaften und die Nachhaltigkeit des Gesamtsystems.

4. Schritt: Nationale genossenschaftliche Organisationen entwickeln den Verbundgedanken international und schließen sich zu internationalen Netzwerken zusammen.

Beobachtung aus Sicht der EZ: Gegenseitiger Erfahrungsaustausch¹, gemeinsame Interessenvertretung und Unterstützung beim Aufbau weiterer nationaler Genossenschaftsstrukturen.

¹ Bereits Raiffeisen stand im Austausch mit Vertretern anderer Genossenschaftsorganisationen in Europa.

Wirkung aus EZ Sicht: Der Blick über die nationalen Grenzen mit gegenseitigem Lernen bester genossenschaftlicher Praktiken fördert und festigt die nationalen genossenschaftlichen Netzwerke zum Vorteil für Mitglieder und Kunden. Bei der internationalen EZ können Erfahrungen bestehender Genossenschaftsstrukturen für den Neuaufbau oder die Reform von Genossenschaften besser nutzbar gemacht werden. Die Vertretung gemeinsamer Interessen auf internationaler Ebene erhöht das Potenzial der Durchsetzbarkeit dieser Interessen und unterstützt die Verbreitung der Genossenschaftsbewegung.

Aus Sicht der Entwicklungspolitik sind die Erfahrungen und Erfolge der Genossenschaften in der Tradition Raiffeisens höchst relevant in der Diskussion um Konzepte zur Überwindung wirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen in Volkswirtschaften sowie gerade auch in der angewandten EZ. Mit einem funktionierenden System unternehmerischer Genossenschaften können Partnerländer strukturelle wirtschaftliche und soziale Probleme aufgreifen und zukunfts-trächtige, nachhaltige Lösungen finden.

2.2 Raiffeisengrundsätze

Raiffeisen legte insbesondere mit der Bildung von Darlehnskassenvereinen den Grundstein zur Entstehung genossenschaftlicher Selbsthilfeorganisationen im heutigen Sinne, als wirtschaftliche Vereinigungen mit ethischen Grundlagen. Auf dem Fundament zentraler Werte sowie aus den praktischen Erfahrungen seines Wirkens entwickelte er die **Prinzipien für die Führung von Genossenschaften**², die auch heute der internationalen Genossenschaftsbewegung mit als Leitlinien dienen:³

- Eine Genossenschaft ist ein Zusammenschluss von natürlichen und/oder juristischen Personen, die sich gemeinsam unternehmerisch betätigen.

² Vgl. RAIFFEISEN, F. W. (1866): Die Darlehenskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Not der ländlichen Bevölkerung sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter.

³ Vgl. WÜLKER, H. D. (1995): Die Raiffeisen-Prinzipien, Vortrag im Rahmen eines IRU/IGB-Arbeitstreffens, 06.04., URL: <http://www.iru.de/index.des/php/iru/die-raiffeisen-prinzipien?lang=de>, (Einsicht: 16.01.2014).

- Genossenschaften basieren auf Werten. Für Raiffeisen sind dabei die sog. „3 S“, d. h. die Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung von zentraler Bedeutung.⁴ Weitere wichtige Werte sind Demokratie, Gleichheit und Solidarität.
- Nach dem Identitätsprinzip sind die Mitglieder gleichzeitig Entscheidungsträger, Geschäftspartner und Kapitalgeber.
- Die Genossenschaft verfolgt primär wirtschaftliche Zwecke, indirekt oder direkt kann sie auch sozialen und kulturellen Zwecken dienen.
- Genossenschaftsmitglieder stehen in der Tradition ihrer Gründerväter und vertreten ethische Werte wie Ehrlichkeit, Offenheit, soziale Verantwortung und Bemühen um den Anderen.

Diese genossenschaftlichen Grundprinzipien sind im Laufe der Zeit fortgeschrieben worden und einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unterworfen. In jedem Land, in dem es Genossenschaften gibt, sind dabei auch landesspezifische Gegebenheiten zu berücksichtigen und Grundprinzipien entsprechend anzupassen.

Seit der Verabschiedung der ILO Empfehlung Nr. 193 im Jahr 2002 ist die Definition der ‚Genossenschaft‘ und deren Grundprinzipien, die grundsätzlich mit denen von Raiffeisen übereinstimmen, international akzeptiert. Eine Genossenschaft ist „... eine eigenständige Vereinigung von Personen, die sich freiwillig zusammengeschlossen haben, um durch ein in Gemeinschaftseigentum befindliches und demokratisch geleitetes Unternehmen ihre gemeinsamen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse und Bestrebungen zu erfüllen“⁵. Es wird festgestellt, dass „... Genossenschaften in allen Wirtschaftssektoren tätig sind. Diese Empfehlung gilt für alle Arten und Formen von Genossenschaften.“ Die ILO empfiehlt, die „... Förderung und Stärkung der Identität der Genossenschaften sollte angeregt werden auf der Grundlage:

⁴ Über die Raiffeisen-Genossenschaft und ihre Werte siehe auch IRU: URL: <http://youtu.be/fQ2iqs2Hq0I>, (Einsicht: 07.09.2018).

⁵ Vgl. ILO Rec. 193, 2002.

- a. der genossenschaftlichen Werte der Selbsthilfe, Eigenverantwortlichkeit, Demokratie, Gleichheit, Gerechtigkeit und Solidarität sowie der ethischen Werte der Ehrlichkeit, Offenheit, sozialen Verantwortung und Sorge für andere; und
- b. der von der internationalen Genossenschaftsbewegung aufgestellten genossenschaftlichen Grundsätze. Diese Grundsätze sind: freiwillige und offene Mitgliedschaft; demokratische Entscheidungsfindung durch die Mitglieder; wirtschaftliche Mitwirkung der Mitglieder; Autonomie und Unabhängigkeit; Ausbildung, Fortbildung und Information; Kooperation mit anderen Genossenschaften und Vorsorge für die Gemeinschaft der Genossenschaft.“⁶

Ohne die Leistungen vieler weiterer wichtiger Persönlichkeiten, die das Genossenschaftswesen in Ländern Europas sowie weltweit geprägt haben, zu schmälern, kann festgestellt werden, dass das Werk Raiffeisens deutlichen Niederschlag in der Erarbeitung der genossenschaftlichen Prinzipien durch die ICA und den Empfehlungen der ILO gefunden hat. Dies stützt den Auftrag an den DGRV und die IRU, in den Diskussionen um Genossenschaften, insbesondere in der EZ, selber aktiv zu sein.

Eine außergewöhnliche Anerkennung erfuhr die Genossenschaftsidee in der Tradition der deutschen Gründerväter Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen mit der Aufnahme der in die UNESCO-Liste des Immateriellen Kulturerbes der Menschheit Ende 2016. Hiermit wird nicht nur der Erfolg der Genossenschaften in Deutschland anerkannt, sondern auch der Idee der Genossenschaft als Organisations- und Rechtsform und der weltweit vernetzten genossenschaftlichen Bewegung internationale Aufmerksamkeit und neue Schubkraft gegeben.

⁶ Vgl. Fn. 5.

3 Genossenschaften in der Entwicklungszusammenarbeit

3.1 Rolle der Genossenschaften in der Entwicklungszusammenarbeit

Entwicklungszusammenarbeit begann in den 1950er Jahren.⁷ Zunächst war sie über viele Jahre weniger ein partnerschaftliches Zusammenwirken zwischen Institutionen von Geber- und Empfängerländern. Vielmehr stand primär der Aspekt der Hilfe für benachteiligte Regionen, Wirtschaftssektoren, Bevölkerungsgruppen, etc. im Vordergrund. Man sprach deshalb allgemein von „Entwicklungshilfe“. Die Motivation hierfür war sehr unterschiedlich, von ehrlicher Unterstützung aus der Überzeugung heraus, einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensbedingungen oder zur Überwindung existenzieller Not leisten zu müssen, bis zur Verfolgung politischer, global strategischer Zielsetzungen.

Genossenschaften waren von Beginn an Teil der EZ.⁸ Dabei wurden sie häufig instrumentalisiert. So wurde lange Zeit bestehenden genossenschaftlichen Selbsthilfestrukturen oder projektseitige neu gegründeten Genossenschaftsorganisationen von außen (Staat, Donorinstitution, etc.) der Auftrag übertragen, Armen zu helfen. Auch waren sie in der Zeit des Ost-West-Konflikts Teil eines „Kampfes der Systeme“. Sie dienten vornehmlich als Distributionskanäle, mit deren Hilfe etwa dringend benötigte Inputfaktoren wie Saatgut, Kredite, Dienstleistungen den betreffenden Zielgruppen, Bedürftigen zugeleitet werden sollten.⁹

Zum Beispiel waren als Genossenschaften errichtete sog. Marketing Boards weniger regionale oder nationale Vermarktungsorganisationen lokaler genossenschaftlicher Zusammenschlüsse von z. B. Kaffee-, Getreidebauern oder Win-

⁷ Bereits in den 1930er Jahren gab es erste Projekte genossenschaftlicher Entwicklungsarbeit der ILO.

⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden z. B. MÜNKNER, H. H. (2012): Co-operatives in development policy – Concepts and common misconceptions, S. 1 ff.

⁹ Vgl. Fn. 8.

zern. Sie dienten vielmehr staatlichen Einrichtungen zur Kontrolle von Produktion und Absatz wichtiger nationaler Produkte, Gestaltung von Preisen sowie zur Abschöpfung von Gewinnen, die eben nicht Kleinerzeugern zugutekamen.

Ein anderes Beispiel sind kreditgenossenschaftliche Netzwerke, die zu dem primären Zweck geschaffen wurden, Finanzmittel internationaler Donorinstitutionen und Staatshilfen zur Agrarfinanzierung den Zielgruppen, insbesondere auch in weit abgelegenen Randgebieten, zuzuleiten. Als die externen Finanzquellen versiegt, stellten die mit erheblichem Aufwand entwickelten genossenschaftlichen Finanzstrukturen ihre Tätigkeit mehr oder weniger wieder ein. Im Ergebnis wurden die Kreditgenossenschaften von den Mitgliedern als „von oben“ eingerichtete institutionelle Quelle für Finanzmittel und Subventionen (Zinshilfen, Schuldenerlasse) betrachtet und nicht als genossenschaftliche Selbsthilfeeinrichtungen.

Negative Entwicklungen in einzelnen Projekten resultierten nicht aus der Organisationsform Genossenschaft als solcher. Denn in einigen der betreffenden Länder existierten insbesondere auf lokaler Ebene bereits einzelne informelle oder auch formelle (d. h. auf gesetzlicher Basis registrierte) genossenschaftliche Selbsthilfestrukturen, die sich am Bedarf ihrer Mitglieder orientierten und schon eine beachtliche Leistungsfähigkeit aufwiesen. Die eigentlichen Gründe waren eher ein Projektdesign, das die Interessen und den tatsächlichen Bedarf der Zielgruppe unzureichend beachtete, und / oder eine Projektstrategie, die extern vorgegeben war bzw. an deren Gestaltung die Genossenschaftsmitglieder so gut wie nicht mitwirkten. Es fehlte jegliches Gefühl von „ownership“. Hinzu kamen gravierende Verständnis- und Wissenslücken über Genossenschaften, deren Governance und Management. Vor allem trugen zu den jeweiligen Misserfolgen aber auch fehlende oder inadäquate politische, gesetzliche und regulative Rahmenbedingungen bei. Sie boten häufig wenig Raum zu der Mobilisierung des genossenschaftstypischen Selbsthilfepotenzials, der Entwicklung wirtschaftlich tragfähiger Geschäftskonzepte¹⁰ und der Gleichbehandlung mit nicht-

¹⁰ z. B. wurde Kreditgenossenschaften untersagt, Einlagen zu mobilisieren, am nationalen Zahlungsverkehr teilzunehmen, Nichtmitliedergeschäfte zu tätigen etc.

genossenschaftlichen Organisationsformen. Ansätze für das Entstehen eines genossenschaftlichen Bewusstseins der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung der Mitglieder sowie eine institutionelle Weiterentwicklung zu nachhaltig leistungsfähigen Genossenschaften mit einer Sekundärstruktur waren so mehr oder weniger blockiert.

Trotz problematischer Erfahrungen mit Genossenschaften in vielen Partnerländern der EZ blieben Genossenschaften bis weit in die 80er Jahre thematisch gesetzt. Der Systemwandel in den sozialistischen Ländern Osteuropas und der Sowjetunion ab Anfang der 90er Jahre brachte für genossenschaftliche EZ-Vorhaben neue Impulse und führte bei vielen Organisationen zu entsprechenden Verschiebungen mit neuen Schwerpunkten. Plötzlich wurde die Umwandlung ehemals sozialistischer Kolchosen und Sowchosen in und die teilweise Neugründung von Genossenschaften in den Transformationsländern als neue Herausforderung gesehen. Als Genossenschaftsprojekte deklarierte Fördervorhaben waren neu gefragt, wurden aber gleichzeitig von einigen Institutionen der EZ kritisch begleitet. Erneut zeigte sich, dass Genossenschaftsprojekte nicht per se Garant für Erfolg waren. Im Zuge der langanhaltenden und trotzdem oftmals kaum erfolgreichen Transformationsanstrengungen gerieten Genossenschaften allmählich wieder mehr aus dem Blickpunkt der EZ. Hierzu haben sicher auch das per se schlechte Image der Genossenschaft in ehemals sozialistischen Ländern sowie fehlendes Know-how über Genossenschaften, die den Prinzipien von ICA, ILO und Raiffeisen entsprachen, aber ebenso Vorbehalte in westlichen Regierungen und Förderinstitutionen beigetragen.

Seit Mitte der 90er Jahre rückte die Notwendigkeit, die weltweite Armut zu bekämpfen, schrittweise in den Fokus.¹¹ Mit der sog. Millennium-Erklärung der Vereinten Nationen vom September 2000 und den in breitem Konsens verabschiedeten 8 Millennium Development Goals (MDG) wurde die Halbierung der Armut in der Welt zu einem übergeordneten Entwicklungsziel. Mit Blick auf die

¹¹ Vgl. u. a. Kopenhagener Weltsozialgipfel (März 1995, Krieg gegen die Armut), Ausschuss für Entwicklungshilfe (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD, Strategiedokument „Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Cooperation“ 1996), UNDP (Bericht über die menschliche Entwicklung, 1997).

Erreichbarkeit der MDG waren zwar Genossenschaften nie vollkommen außen vor, aber gemessen an ihrem erwiesenen Wirkungspotenzial wurde ihnen kein wesentlicher Stellenwert zugeordnet. So wurden beim Thema ‚*Zugang zu Finanzdienstleistungen*‘ als wichtiges Instrument zur Armutsbekämpfung schwerpunktmäßig das Modell der Grameen Bank und andere Mikrofinanzkonzepte erörtert. Genossenschaften als Modell blieben bei den Diskussionen dagegen im Hintergrund.

Dies erstaunt umso mehr als die genossenschaftliche Organisationsform in vielen der sog. westlichen Länder nach wie vor eine wichtige, in einigen Wirtschaftsbereichen sogar dominante Position einnimmt und darüber hinaus in den letzten Jahren verstärkte Beachtung erfährt. Beispielsweise ist in Deutschland die Zahl der Neugründungen deutlich angestiegen. Neben neuen Genossenschaften im Bereich Dienstleistungen, Wohnen und Soziales verzeichnen Genossenschaften im Sektor erneuerbare Energien breiten Zulauf aus der Bevölkerung. Allein in den Jahren 2005 – 2017 haben sich rund 1.950 Genossenschaften erfolgreich neu registrieren lassen, darunter 855 im Bereich der erneuerbaren Energien.

Ebenfalls wird in einigen Schwellen- und Entwicklungsländern erneut auf Genossenschaften gesetzt, um umfassende und erfolgversprechende Entwicklungsvorhaben zur Bekämpfung der Armut und generell zur Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen durchführen zu können. Zur Entwicklung der ländlichen Regionen und insbesondere auch zur Überwindung der verbreiteten Armut setzt z. B. Indien verstärkt auf die Reform des traditionellen, über 100 Jahre alten ländlichen genossenschaftlichen Finanzsystems sowie auf die Entwicklung der indischen Selbsthilfegruppenbewegung zu nachhaltigen genossenschaftlichen Strukturen entsprechend den international akzeptierten Genossenschaftsprinzipien bzw. den von Raiffeisen aufgestellten Grundsätzen.

3.2 Genossenschaften – Eine Kritische Betrachtung

Es soll an dieser Stelle bewusst nicht auf die Diskussionen über Genossenschaften in der EZ eingegangen und auch keine SWOT-Analyse erarbeitet werden, die als Resultat zu einem abwägenden Ergebnis führt. Denn die Frage nach der Wirksamkeit der genossenschaftlichen Organisations- und Rechtsform für entwicklungswichtige Prozesse in einem Land stellt sich im Grunde nicht (mehr). Der Erfolg des genossenschaftlichen Modells weltweit ist eindeutiger Beleg hierfür. Dies unterstreichen die vielen Beispiele äußerst erfolgreicher Genossenschaften und starker Genossenschaftsorganisationen.¹² Es zeigt sich immer wieder neu in der über 150-jährigen Geschichte der Genossenschaften, dass es sich um eine extrem anpassungsfähige, ja innovative Organisations- und Rechtsform handelt, die hochmoderne Lösungen für Zukunftsfragen hervorbringt (siehe z. B. Energiegenossenschaften).

Wenn man bedenkt, dass das Werk Raiffeisens hierzu ganz wesentlich beigetragen hat, so unterstreicht dies die überragende Bedeutung seiner Arbeit.

In vielen Ländern, in denen auch Mitgliedsorganisationen der IRU beratend tätig sind, gelingt es Genossenschaften nicht immer, die Möglichkeiten, die die Organisations- und Rechtsform bietet, auszuschöpfen. Dafür gibt es verschiedene Gründe, von denen die folgenden sicherlich zu den wesentlichen Ursachen zählen:

- Genossenschaftsstrukturen sind „top-down“ organisiert, es gibt kaum sog. „ownership“ und Selbstverantwortung unter den Mitgliedern.
- Die einzelne Genossenschaft ist nicht autonom, auf Entscheidungen der Gremien wird von außen (z. B. staatlicherseits) Einfluss genommen.
- Es werden zu ambitionöse Ziele zur Ausweitung der Genossenschaften formuliert, teilweise werden Planzahlen, z. B. wie viele Genossenschaften pro Jahr gegründet werden sollten, staatlicherseits vorgegeben.

¹² Vgl. z. B. ICA, URL: <https://ica.coop/en/facts-and-figures>, (Einsicht: 07.09.2018) und World Cooperative Monitor (Top 300), URL: <https://monitor.coop/>, (Einsicht: 07.09.2018).

- Für Genossenschaften relevante Rahmenbestimmungen und Gesetze entsprechen nicht allgemein akzeptierten Grundsätzen oder liegen nicht vor.
- Institutionen, über die Wissen über moderne unternehmerische Genossenschaften verbreitet werden könnte, existieren, verfügen jedoch nicht über die zur Umsetzung erforderlichen Ressourcen (Know-how, Kapazitäten, Budgets).
- Externe Prüfung und interne Kontrollstrukturen sind nicht vorhanden oder nur unzulänglich entwickelt (mangelnde genossenschaftliche Governance).
- Genossenschaften haben aus (unmittelbarer) Vergangenheit heraus in vielen Ländern mit einem negativen Image bzw. Vorurteilen zu kämpfen. Dies gilt insbesondere auch in Transformationsländern.

In jedem Einzelfall ist daher zu prüfen, ob die genossenschaftlichen Prinzipien konsequent eingehalten wurden. Ein grundsätzliches Problem der Genossenschaft als Organisations- und Rechtsform gibt es nicht. Verwiesen sei hier ausdrücklich auf die entwicklungspolitischen Leitlinien der IRU, die bereits im Jahr 1990 zu der Problematik umfassend und treffend Stellung bezogen.¹³

Einige der wichtigen, aus heutiger Erfahrung in der EZ immer wieder sichtbaren Problembereiche sollen ergänzend zu den Ausführungen der IRU angesprochen werden:

- (1) Sind Genossenschaften ein ‚dritter Sektor‘, neben öffentlicher Hand und privaten Unternehmen? Dürfen Genossenschaften nicht gewinnorientiert sein?

Schon Raiffeisen weist darauf hin, dass ohne Beachtung wirtschaftlicher Grundsätze die Genossenschaft weder als Unternehmen Bestand haben noch ihre Mitglieder unterstützen kann. Mit anderen Worten: Auch Genossenschaften müssen wirtschaftliche Prinzipien beachten, wenn sie ihrem Zweck nachhaltig gerecht werden wollen. Daher muss die Genossenschaft gewinnorientiert sein,

¹³ IRU (1990): Entwicklungspolitische Leitlinien zur Förderung von Genossenschaften und anderen Selbsthilfeorganisationen nach den Prinzipien von Friedrich Wilhelm Raiffeisen, S. 13 ff.

aber mit Verantwortung. Nicht die Maximierung des eigenen Unternehmensgewinns ist der Hauptzweck der Genossenschaft, sondern die Maximierung des Nutzens für ihre Mitglieder. Gewinn dient vor allem der Rücklagenbildung. Genossenschaftliche Unternehmen sind somit eindeutig dem Privatsektor zuzurechnen. Einen „dritten Sektor“ stellen sie nicht dar. Deshalb ist Genossenschaft auch ein „level playing field“ mit Unternehmungen anderer Rechtsformen zuzugestehen (s. u.).

(2) Sind Genossenschaften nur für Arme geeignet?

Ein in vielen Partnerländern gerade unter politisch Verantwortlichen verbreitetes Vorurteil ist, dass Genossenschaften nur etwas für Arme seien und daher gegründet werden müssten, um Missstände überwinden zu helfen. Dies trifft nicht zu. Raiffeisen hat erkannt, dass Mildtätigkeit nicht zu Nachhaltigkeit führt (siehe Kapitel 2). In Genossenschaften in der Tradition Raiffeisens ist der Selbsthilfegedanke zentrales Gründungsmotiv. Dieser ist unabhängig von Einkommen und Status.

Wer nicht selber (unternehmerisch) aktiv werden will, für den macht der Erwerb einer Mitgliedschaft in einer Genossenschaft keinen Sinn. Aber auch Bedürftige können sich organisieren, wenn sie die Notwendigkeit und den Sinn der Kooperation mit Dritten in einer Genossenschaft erkennen. Wer z. B. als armer Kleinbauer über die Subsistenz hinaus für den Markt produzieren möchte, der kann einen Mehrwert aus der Zusammenarbeit mit und in einer Genossenschaft ziehen.

(3) Genossenschaften und Staat: Ist es eine Aufgabe des Staates, fördernd in die Entwicklung von Genossenschaften einzugreifen?

Nur solche Förderungen sind akzeptabel, die nicht zu Wettbewerbsverzerrungen führen. Genossenschaften sollten daher grundsätzlich nicht aufgrund ihrer Rechtsform begünstigt, sondern gleichberechtigt mit anderen Unternehmensformen in staatliche Förderprogramme einbezogen werden. Nur in Ausnahmesituationen, wenn Genosschaftsorganisationen noch schwach und im Aufbau

sind, können Hilfen (z. B. Zugang zu Beratung und Training, steuerliche Vorteile) in einer Übergangszeit akzeptiert werden, da hier der Staat ein Interesse darin hat, Marktunvollkommenheiten langfristig zu beseitigen.

Der Staat muss jedoch adäquate Rahmenbedingungen für Genossenschaften schaffen sowie deren Einhaltung und damit ein ‚level playing field‘ mit Unternehmungen anderer Rechtsformen sichern. So fördert er indirekt den Selbsthilfecharakter der Genossenschaften. Genossenschaften haben Anspruch auf Chancengleichheit im Wettbewerb.

(4) Es gibt erfolgreiche Genossenschaftssysteme und gleichzeitig Beispiele von Erfolglosigkeit intensiver und kostspieliger Bemühungen genossenschaftlicher Entwicklungsprojekte: Warum?

Die Redewendung: „Im Anfang liegt das Ende“ trifft auf die Arbeit mit und für Genossenschaften zu. Zwar hat auch Raiffeisen „von außen“ Impulse zur Gründung von Genossenschaften gegeben, doch hat er immer die Mitglieder im Fokus gehabt und dafür Sorge getragen, dass die Gründung der Genossenschaft damals von der Bevölkerung in den Dörfern getragen wurde.

Werden Genossenschaften instrumentalisiert, so wird grundsätzlich gegen die genossenschaftliche Philosophie verstoßen. Von außen induzierte und umgesetzte Projekte, eine technische Herangehensweise an Genossenschaften, kann, damals wie heute, nur deren Scheitern zur Folge haben. Noch heute gibt es z. B. Projekte, die, um Nachhaltigkeit zu suggerieren, kurz vor ihrem Ende die Gründung von Genossenschaften forcieren. Von außen veranlasst und von Mitgliedern nicht verinnerlicht kann dies nicht erfolgreich im Sinne von Nachhaltigkeit sein und muss scheitern.

Es gilt die ‚Erfolgsfaktoren für Genossenschaften‘ zu berücksichtigen (siehe Kasten) und die genossenschaftlichen Grundsätze konsequent umzusetzen, um die Entwicklungsreserven, die die genossenschaftliche Organisations- und Rechtsform immer bietet, zu mobilisieren und

Erfolgsfaktoren für Genossenschaften:

- **Unternehmerische** Ausrichtung der Genossenschaft
- Strikte Orientierung am **Förderauftrag** (Förderung der Mitglieder) und den „drei S“ (Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung) durch den gemeinsamen Geschäftsbetrieb
- Angemessene **Rechtsgrundlagen**
- Integration in **dezentrale, mehrstufige** Systeme
- **Pflichtprüfung** (z. B. durch genossenschaftliche Verbände)
- Regulierung und **Aufsicht** der genossenschaftlichen Banken
- **Sicherungssystem** (Einlagenschutz, Institutschutz) für genossenschaftliche Banken
- Strukturierte **Aus- und Weiterbildung** / Qualifizierung

so die Basis für nachhaltige (genossenschaftliche) Entwicklung zu legen.

4 Wirkungen Genossenschaftlicher Entwicklungsarbeit

Was zu Zeiten Raiffeisens galt, ist in vielen Regionen der Welt noch heute Realität. Armut, Hunger, Ausbeutung, Verlust der eigenen wirtschaftlichen Existenz, mangelnde Möglichkeit der Partizipation (wirtschaftlich, politisch, sozial) prägen die Situation in vielen Entwicklungsländern. Dies betrifft gerade die ländliche Bevölkerung, aber vor dem Hintergrund der zunehmenden Urbanisierung¹⁴ auch die ärmeren Schichten in den Städten.

Genossenschaftsorganisationen gibt es in über 100 Ländern der Welt, darunter viele, die in der IRU zusammengeschlossen sind. Ihre Signifikanz ist vielen oftmals gar nicht bewusst, sie sind „schlafende Riesen“. Der ICA weist aus, dass mehr als 1,2 Mrd. Menschen, jeder 6. Bewohner der Erde, Mitglied in einer der rund 3 Mio. Genossenschaften ist. Etwa 3 Mrd. Menschen sind direkt oder indirekt mit Genossenschaften verbunden und verbessern so ihre Lebensbedingun-

¹⁴ Der Urbanisierungsgrad beträgt derzeit etwa 50 %. Bis 2050 wird eine Steigerung auf 70 % erwartet.

gen bzw. sichern die eigene Existenz. Darüber hinaus schaffen Genossenschaften rd. 280 Mio. direkte Arbeitsplätze, rd. 10 % aller Beschäftigungsverhältnisse weltweit.¹⁵ Das ist eine starke Basis mit großem Potenzial.

Wirkungen genossenschaftlicher Entwicklungsarbeit beruhen auf den typischen Stärken genossenschaftlicher Selbsthilfestrukturen im Allgemeinen und unternehmerischer Genossenschaften im Besonderen:

(1) Durch Genossenschaften lässt sich die Eigeninitiative lokaler Bevölkerungsgruppen mobilisieren. Gemeinsam können diese ihre wirtschaftlichen, sozialen und/oder kulturellen Lebensbedingungen nachhaltig verbessern. Die relativ einfache, verständliche und praxisorientierte Organisationsform sowie ihre Flexibilität, sich ohne weiteres wachsenden wirtschaftlichen und unternehmerischen Anforderungen anzupassen, machen den Einsatz von Genossenschaften für die gesamte Brandbreite der EZ geeignet. So unterstützt genossenschaftliche Entwicklungsarbeit lokale Kooperationsbemühungen bereits in einem sehr frühen sozioökonomischen Entwicklungsstadium. Über genossenschaftliche Selbsthilfestrukturen lassen sich selbst entfernteste oder bisher vernachlässigte ländliche und urbane Randgebiete/ Randgruppen eines Landes erreichen. Diese würden sonst häufig unberücksichtigt bleiben. Mindestens ebenso wirksam sind Genossenschaften jedoch auch für die Unterstützung von Kooperationsbemühungen in einer sozioökonomisch höher entwickelten Wirtschaft und Gesellschaft.

(2) Genossenschaften zeichnen sich durch eine hohe Netzwerkfähigkeit aus. Typischerweise schließen sich lokale (Primär-)Genossenschaften zusammen und gründen „bottom-up“ strukturierte, mehrstufige sogenannte Verbundsysteme aus regionalen und nationalen Sekundärinstitutionen. Die Verbundinstitute unterstützen nach dem Subsidiaritätsprinzip die Primärinstitute. Sie bieten ihren Mitgliedern / Kunden einen leistungsfähigen, nachhaltigen Service und stehen ihren Mitgliedsinstituten sowohl mit geschäftlichen als auch technischen Dienstleistungen auf Beschaffungs- und Absatzmärkten

¹⁵ ICA, URL: www.ica.coop, (Einsicht: 07.09.2018).

zur Verfügung. Typische Dienstleistungen sind Versorgung mit Inputs, Bündelung von Angebot, Verarbeitung, Vermarktung, Beratung, Aus- und Weiterbildungsleistungen, Kontroll- und Prüfungsdienste sowie Organisation von Sicherungssystemen.

Genossenschaftliche Entwicklungsarbeit nutzt diese Netzwerkfähigkeit in dreierlei Hinsicht:

(a) Durch Einschaltung von Verbundinstituten werden Kooperationsprojekte effektiver und effizienter sowie das Gesamtsystem leistungsfähiger, wettbewerbsfähiger und nachhaltiger.

(b) Durch genossenschaftliche Positionierung auf vor- und nachgeschalteten Wertschöpfungsstufen, d. h. durch einen höheren genossenschaftlichen (Verbund-) Anteil an Wertschöpfungsketten, erhöht sich auch der Anteil des einzelnen Genossenschaftsmitgliedes an der Gesamtwertschöpfung. Der individuelle Nutzen in Form höherer Einkommen steigt.

(c) Die Einschaltung internationaler genossenschaftlicher Netzwerke fördert die Wirkung der Kooperation durch den Transfer guter genossenschaftlicher Praxis zwischen den Partnern.

(3) Die genossenschaftliche Organisationsform ist an keine spezifische Wirtschaftstätigkeit gebunden, sondern für fast alle Wirtschaftsbranchen und -stufen geeignet. Unternehmerische Genossenschaften haben sich besonders erfolgreich gezeigt in folgenden Bereichen: Agrarsektor, Finanzsektor, Handwerk, Handel, Dienstleistungen, Wohnungswirtschaft, Energiesektor. Faktisch gibt es wohl kaum Wirtschaftsaktivitäten, die sich nicht auch über Genossenschaften wirtschaftlich effizient und mit wirtschaftlichen Vorteilen für die Genossenschaftsmitglieder betreiben ließen. Ausgenommen sind wahrscheinlich Industriebetriebe, die für Investitionszwecke einen relativ hohen Anfangskapitalbedarf verzeichnen. Auch genossenschaftliche Sekundärinstitutionen haben aus rechtlichen, steuerlichen oder anderen Gründen manchmal nicht-genossenschaftliche Rechtsformen gewählt. Sie erreichen dann aber meist durch ihre Satzungen, den genossenschaftlichen Charakter

(insbesondere die Mitgliedermitwirkung) zu bewahren, soweit dies der rechtliche Rahmen zulässt. Im Übrigen ist es durchaus üblich, dass sich Genossenschaften im Anfangsstadium als Multifunktionsgenossenschaften etablieren und dementsprechend verschiedene Wirtschaftsaktivitäten je nach Bedarf ihrer Mitglieder wahrnehmen. Eine institutionelle Spezialisierung erfolgt dann häufig erst in einem späteren Entwicklungsstadium. Zu empfehlen ist daher, in Projekten genossenschaftlicher Entwicklungsarbeit nicht von vornherein nur auf eine Dienstleistungsart zu setzen oder den Tätigkeitsbereich einer Genossenschaft nur auf einen bestimmten Wirtschaftssektor zu beschränken. Ziel sollte in erster Linie immer sein, dem Bedarf der Mitglieder auf bestmögliche Art und Weise Rechnung zu tragen.

(4) Unternehmerische Genossenschaften haben nachhaltige interne als auch externe Beschäftigungswirkungen. So bieten sie nicht zuletzt der lokalen Bevölkerung Beschäftigungsperspektiven in den Genossenschaften, deren Verbundinstitutionen sowie in den Betrieben der Genossenschaftsmitglieder. Genossenschaften heute sind keine isolierten Einheiten. Sie sind vielmehr integriert in die lokale, regionale, nationale und internationale Wirtschaft sowie Bestandteile der globalisierten Welt. Als Zulieferer und Abnehmer induzieren Genossenschaften bedeutende Beschäftigungseffekte auch in den übrigen, nicht-genossenschaftlichen Teilen der Wirtschaft. Dies führt dort ebenfalls zu entsprechenden Einkommenseffekten. Über genossenschaftliche Entwicklungsarbeit lassen sich somit wichtige positive und nachhaltige Beschäftigungs- und Einkommenswirkungen vor allem im lokalen und regionalen aber auch nationalen Bereich erreichen.

(5) In Selbsthilfeorganisationen sind deren Mitglieder gezwungen, zur Gewährleistung eines nachhaltigen Geschäftsbetriebs und der effizienten Ausübung der Selbstverwaltungs- und Kontrollaufgaben entsprechendes Know-how zu erwerben. Genossenschaftsmitglieder, Mitgliederrepräsentanten und Manager müssen sich den Governance- und Managementanforderungen ihrer Genossenschaft stellen. Dies kann zunächst im autodidaktischen Lernprozess

(learning-by-doing) erfolgen. Sehr bald stellt sich jedoch der Bedarf an systematischer Aus- und Weiterbildung der Mitglieder sowie ihrer Repräsentanten und Amtsträger / Manager heraus. Mit dem Aufbau genossenschaftlicher Bildungseinrichtungen durch Genossenschaften im Verbund wird diesem Ausbildungsbedarf (und auch dem genossenschaftlichen Prinzip der Subsidiarität) Rechnung getragen. Dadurch sichern die Genossenschaften nicht nur die Arbeitsfähigkeit der einzelnen Genossenschaft und der gesamten Verbundorganisation, sondern tragen auch ganz allgemein wesentlich zu „Capacity building“ auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene bei. Genossenschaftliche Entwicklungsarbeit, die hier ansetzt, wird auf längere Sicht eine viel breitere Wirkung erzielen als zunächst vermutet.

(6) Über die Förderung genossenschaftlicher Selbsthilfestrukturen lassen sich auch bei genderpolitischen und allgemein gesellschaftspolitischen Zielsetzungen Fortschritte erzielen. Dies belegt z. B. die Selbsthilfegruppenbewegung in Indien eindrucksvoll. In ihr sind Frauen überproportional engagiert. Von den 8 bis 10 Mio. Selbsthilfegruppen sind rd. 90 % Frauengruppen. Die lokalen Gruppen und die von ihnen aufgebauten Sekundärinstitutionen erzielen über die oben genannten wirtschaftlichen und sozialen Wirkungen hinaus deutliche positive Effekte auch gerade mit Blick auf die Stärkung der Stellung von Frauen in Familie und Gesellschaft, Förderung der Selbstinitiative und Solidarität, demokratisches Verständnis und Mitwirkungsbereitschaft und -fähigkeit.

(7) Zukunftsfähige Genossenschaftsorganisationen sind charakterisiert durch dezentrale Verankerung (hohe Bedeutung der Primärstufe und der Bedürfnisse von Mitgliedern und Kunden), mehrstufige Organisation (2 – 3 Ebenen), Ergänzung durch unternehmerische Verbundstrukturen (Netzwerk unternehmerischer Genossenschaften) und starke, mitgliederorientierte Verbände (Interessenvertretung, Prüfung, Beratung, Ausbildung). Gelingt durch partnerschaftliche Kooperation zwischen Genossenschaftsorganisationen in einem Partnerland der institutionelle und wirtschaftliche Aufbau zusätzlicher und die

Stärkung und Weiterentwicklung vorhandener genossenschaftlicher Strukturen (z. B. zur externen Prüfung, Aus- und Fortbildung, Verarbeitung, Vermarktung etc.), so wirkt dies über das Zusammenspiel von direkten und indirekten wirtschaftlichen Wirkungen (insbesondere in den Regionen) sowie durch die induzierten sozialen Effekte auch auf die Gesellschaftsstruktur insgesamt in einem Partnerland. Zusätzlich zu den unter (6) beschriebenen Effekten wirkt eine durch viele Mitglieder getragene und auf demokratischen Prinzipien aufgebaute, politisch unabhängige vielfältige Genossenschaftsstruktur in einer Gesellschaft stabilisierend. Daher ist es wichtig, dass auf Versuche politischer Einflussnahme, die in Entwicklungsländern immer wieder zu beobachten sind, reagiert wird. Dies kann mit Hilfe der internationalen Verbände wie ICA und der IRU sowie deren starken, in der genossenschaftlichen Entwicklungsarbeit engagierten, nationalen Mitgliedsorganisationen, wie z. B. des DGRV, geschehen.

5 Raiffeisens Idee lebt weiter – Ein Ausblick

Die genossenschaftlichen Grundsätze und Prinzipien, wie sie Friedrich Wilhelm Raiffeisen für die Gründung und die Führung der Darlehnskassen-Vereine festgelegt hat, haben nach wie vor Bestand. Sie haben die internationalen Diskussionen über Genossenschaften beeinflusst, haben Eingang gefunden in heute global anerkannte Definitionen und sind in mancher Hinsicht immer noch „state of the art“. Die Grundlinien der genossenschaftlichen Prinzipien, die Raiffeisen sehr direkt und ohne Schnörkel formuliert hat, genügen auch heute noch den Idealanforderungen an eine Genossenschaft. Es gibt nur wenige Bereiche, in denen gesellschafts- und wirtschaftspolitische Entwicklungen tiefgreifendere Veränderungen der rechtlichen Grundlagen und der Geschäftspolitik erforderten. Die Prinzipien von Raiffeisen sind weiterhin weltweit die Leitlinien der Genossenschaft.

Aus den Grundsätzen Raiffeisens für unternehmerische Genossenschaften und den Wirkungserfahrungen seines Schaffens ergeben sich wichtige Schlussfolgerungen für genossenschaftliche Entwicklungsarbeit. Es hat sich gezeigt, wie notwendig und entscheidend der Transfer der während der vergangenen 150 Jahre gewonnenen guten genossenschaftlichen Praxis, aber auch der Erkenntnisse aus negativen Erfahrungen mit der Instrumentalisierung der genossenschaftlichen Idee in früheren genossenschaftlichen EZ-Projekten für erfolgreiche genossenschaftliche Kooperationsvorhaben sind. Die Bedingungen für und die Herausforderungen an gemeinsame Anstrengungen zum Aufbau leistungsfähiger genossenschaftlicher Systeme sind heute klarer sichtbar.

Die IRU als Interessenvereinigung von Genossenschaftsorganisationen sowie der DGRV als deutsche Fachorganisation können im Rahmen der Entwicklungsagenda 2030 im Schulterschluss mit anderen nationalen Genossenschaftsorganisationen sowie der International Cooperative Alliance (ICA) und mit der International Labour Organisation (ILO) insbesondere auf das Potenzial und die möglichen Beiträge von unternehmerischen Genossenschaften zur Verwirklichung der nachhaltigen Entwicklungsziele („Sustainable Development Goals“, SDG) hinweisen und bei der Planung und Durchführung eigener Aktivitäten genossenschaftlicher Entwicklungsarbeit mit berücksichtigen. Genossenschaften verkörpern Nachhaltigkeit und leisten weltweit in vielen Bereichen einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der SDG.

Es ist wichtig, dass Genossenschaftsorganisationen eine breite Öffentlichkeitsarbeit nach innen und nach außen in geeigneter Weise betreiben und dadurch Positionierung und Nutzen von Genossenschaften international im öffentlichen Bewusstsein festigen.

Die Diskussion um die nachhaltigen Entwicklungsziele macht deutlich: Nachhaltigkeit und Zukunft in dieser Welt können nur mit gemeinsamen Anstrengungen gelingen. Dies gilt es in der genossenschaftlichen Entwicklungsarbeit zu berücksichtigen. Die Stärkung genossenschaftlicher Systeme in Partnerländern kann nur durch Kooperation auf Augenhöhe gelingen. Das heißt zum Beispiel, dass

die Partnerorganisation verantwortlich in die Gestaltung des Projektdesign sowie die Vorbereitung und Implementierung der einzelnen Projektschritte einbezogen sein muss.

Als DGRV sehen wir z. B. unsere Funktion als die des „Facilitators“. Wir bieten Zugang zum Know-how und der bewährten Praxis des deutschen Genossenschaftssektors, die langjährige Erfahrung aus unserer eigenen internationalen Beratungstätigkeit sowie die Fähigkeit, unser Netzwerk zu mobilisieren. Unseren Ansatz passen wir dabei an die spezifischen lokalen Gegebenheiten und Bedürfnisse an.

Die Projektdurchführung jedoch liegt letztlich in der Eigenverantwortung des Partners vor Ort. Nur so kann Nachhaltigkeit erreicht werden.

Der Prozess der Zusammenarbeit kann und sollte jedoch durchaus wechselseitige Wirkungen haben, d. h. auch zu Rückkopplungen auf Seiten der „starken“ Partner führen.

Bei aller Vielfalt der genossenschaftlichen Rechts- und Organisationsform weltweit eint alle Genossenschaftler unser gemeinsamer Markenkern. Genossenschaften und ihre Mitglieder stehen vor allem für die von Friedrich Wilhelm Raiffeisen formulierten zentralen Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung sowie ethischen Werten wie Ehrlichkeit, Offenheit, soziale Verantwortung und gegenseitige Solidarität. Sie sind relevant und beachtenswert für jede Gesellschaft.

Erfahrungen und Erfolge der Genossenschaften in der Tradition Raiffeisens sind höchst bedeutsam in der Diskussion um Konzepte zur Überwindung wirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen in Volkswirtschaften. Mit einem funktionierenden System unternehmerischer Genossenschaften können Partnerländer strukturelle wirtschaftliche und soziale Probleme aufgreifen und zukunftssträchtige, nachhaltige Lösungen finden. Genossenschaften haben daher gerade in dem 21. Jahrhundert Zukunft, denn wir brauchen globale nachhaltige Entwicklung.

Eines ist dabei unbestritten: Ohne den Willen des Einzelnen zur Selbsthilfe kann es nicht gehen, ohne Vertrauen in sich und andere, ohne Bereitschaft zu verantwortungsvoller Kooperation der Mitglieder untereinander in Genossenschaften wird sich nachhaltiger Erfolg nicht einstellen. Dies hat uns bereits Friedrich Wilhelm Raiffeisen ins Stammbuch geschrieben. Es ist auch Leitschnur für die genossenschaftliche Entwicklungsarbeit des DGRV. Hierbei bieten wir die intensiven eigenen Erfahrungen mit Genossenschaftsentwicklung möglichen Partnern an, eröffnen ihnen Zugang zu unseren Netzwerken wie der IRU und der ICA.

Die große Idee von Friedrich Wilhelm Raiffeisen lebt weiter - in aller Welt.

**Der genossenschaftliche Förderauftrag verlangt
Konkretisierung**

1 Einführung

Neuerdings wird im genossenschaftswissenschaftlichen Schrifttum immer seltener der *Förderauftrag* behandelt. Das könnte daran liegen, dass sich die Genossenschaftsforschung zurückliegend mit keinem anderen Thema intensiver beschäftigt hat. Daraus mag das Empfinden resultieren, zu diesem identitätsprägenden Merkmal sei bereits vieles, wenn nicht gar alles gesagt, was von weiteren Untersuchungen dieses Forschungsobjekts abhält. In der Genossenschaftspraxis dürfte die Mitgliederförderung zumindest als Formalität im Sinn einer Verfügung kaum in Vergessenheit geraten, denn in der Satzung einer jeden Genossenschaft findet sich diese an vorderer Stelle als Unternehmenszweck vermerkt.

Es besteht jedoch Anlass, die genossenschaftliche Förderung nicht als abschließend geklärt, sondern weiterhin Bedarf zu sehen, sich mit dem gesetzlichen „Förderzweck“, mit „Grundauftrag“ und dem „Förderauftrag“ zu befassen. Das heißt: mit Begriffen und dahinterstehenden Sachverhalten, um die sich *zahlreiche Deutungs- und Operationalisierungsversuche* ranken. Man kommt dabei nicht umhin, auch auf ältere Schriften und Beiträge zurückzugreifen, denn besonders in den drei Dezennien vor der Jahrhundertwende wurde zu diesem zentralen Analysefeld der Genossenschaftswissenschaft umfangreiche Forschungsarbeit geleistet.

Darauf Bezug nehmend ist im Folgenden der Frage nachzugehen, ob die *These vom „Leerformel“-Charakter des genossenschaftlichen Grundauftrags* berechtigt erscheint und es hiervon ausgehend verständlich ist, wenn der Auftrag zur Mitgliederförderung in der Praxis mitunter nur halbherzig Beachtung findet, was

durchaus als Mangel an Nähe zum Zentrum des Genossenschaftsgedankens zu deuten wäre. Damit unmittelbar zusammenhängend ist zu prüfen, ob die Genossenschaftswissenschaft bisher keinen Ansatz zu liefern vermochte, der für die Praxis einen brauchbaren Weg zu verantwortlichem Umgang mit dem Förderungsauftrag und seiner Erfüllung aufzeigt. Dies zu untersuchen legt die seit Langem in der Praxis verbreitete Auffassung nahe, ein solches Orientierungs- und Handlungskonzept stünde den Genossenschaftsleitern bis heute nicht zur Verfügung.

2 Die Kategorien „Förderzweck“ und „Grundauftrag“

2.1 Gesetzlicher Förderzweck einer Genossenschaft

Mitgliederförderung ist ein *konstitutives Merkmal* der genossenschaftlichen Rechtsform. Der Unternehmenszweck einer eingetragenen Genossenschaft muss gemäß § 1 Abs. 1 des deutschen Genossenschaftsgesetzes (GenG) *„darauf gerichtet sein, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.“* Das kennzeichnet die Genossenschaft im Gegensatz zu anderen Gesellschaftsformen als eine *per Gesetz zweckgebundene Vereinigungsform*.¹ Allen Genossenschaften wird damit als unternehmenspolitisches Leitmotiv und Handlungsendziel vorgegeben, ihre Mitglieder zu fördern.

Der *gesetzliche Förderzweck ist nicht spezifiziert*, was seine unterschiedliche Interpretation erklärt und mitunter zu Missdeutungen führt.² Dieser Zweck ent-

¹ Vgl. BEUTHIEN, V.; DIERKES, S. und WEHRHEIM, M. (2008): Die Genossenschaft – mit der Europäischen Genossenschaft. Recht, Steuer, Betriebswirtschaft, Berlin, S. 1 f.

Allerdings hat die besondere Vereinigungsform eG kein Förderzweckmonopol; vgl. dazu BEUTHIEN, V. (2013): Die eingetragene Genossenschaft. Idee und Wirklichkeit, Baden-Baden, S. 9.

² Vgl. STEDING, R. (2001): Der Förderzweck – nach wie vor punctum saliens der genossenschaftlichen Rechtsform?, in: ZfG Bd. 51, S. 134 und 138; ders. (2002): Genossenschaftsrecht, Baden-Baden, S. 34.

Der Begriff „Förderauftrag“ (oder „Förderungsauftrag“) kommt im Genossenschaftsgesetz nicht vor, ist aber in der Genossenschaftswissenschaft seit langem gebräuchlich. Vgl. RINGLE, G. (2010a): Der genossenschaftliche Förderauftrag: Deutungsversuche – praktische Umsetzung – Fördererfolgsausweis,

hält keinen „Förderungsauftrag“ im Sinne einer inhaltlichen Anweisung des Gesetzgebers an die Genossenschaft oder deren Leitung bezüglich Art und Weise der Mitgliederförderung.³ Lediglich wird Gesellschaften, die ihre Eigentümer fördern wollen, die „eingetragene Genossenschaft“ als die dazu geeignete Organisationsform bereitgestellt. Daraus folgt: Der Gesetzgeber hat keinen Förderungsauftrag erteilt, weshalb ihm auch nicht angelastet werden kann, wie fortgesetzt geschehen, er habe es versäumt, vorzugeben, was zu tun ist, um den Mitgliedern einer Genossenschaft Nutzen zu bringen. Überdies wird ihm damit Unmögliches abverlangt, denn ein solcher Versuch wäre von vornherein zum Scheitern verurteilt, weil die Heterogenität der insgesamt vorkommenden Genossenschaftsarten keine generell gültige Handlungsanweisung zulässt.

Nicht zu übersehen ist allerdings, dass die Fassung des § 1 Abs. 1 GenG zwei wichtige Richtungsangaben enthält:

- Förderung über Leistungsbeziehungen

Die Genossenschaft hat nur einen zulässigen Zweck: Mitgliedernutzen zu stiften. Nicht *dass* die Mitglieder zu fördern sind, sondern in welcher Art und Weise dies zu geschehen hat, nämlich „*durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb*“ (§ 1 Abs. 1 GenG), mithin auf der Ebene wirtschaftlicher Beziehungen, macht die Unternehmensform „Genossenschaft“ einzigartig.⁴ Das Gebot der Förderung im Sinne des GenG, nämlich über Leistungsbeziehungen zwischen den Mitgliedern und ihrem Kooperationsunternehmen, ist keine dekorative Nebensächlichkeit, sondern ein *Begriffsmerkmal der Ge-*

in: RINGLE, G. und GÖLER VON RAVENSBURG, N.: Der genossenschaftliche Förderauftrag, Wismarer Diskussionspapiere Heft 4, S. 7.

³ Vgl. GROSSKOPF, W. (1990): Der Förderauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, Veröffentlichungen der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank, Band 16, Frankfurt am Main, S. 31-33 und die dort angegebene Literatur; MONßEN, H.-G. (1998): Shareholder-Value und Förderauftrag, in: ZfgG Bd. 48, S. 294.

⁴ Vgl. BEUTHIEN, V.; HANRATH, S. und WEBER, H.-O. (2008): Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken. Analysen, Erläuterungen und Gestaltungsempfehlungen aus ökonomischer, rechtlicher und steuerlicher Sicht. Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 106, Göttingen, S. 1; HANRATH, S. und WEBER, H.-O. (2008): Strategien zur Mitgliederförderung in Genossenschaftsbanken – eine Soll-Ist-Analyse, in: ZfgG Bd. 58, S. 249; BEUTHIEN, V., Fn. 1, S. 81.

nossenschaft, das bindend ihren Anwendungs- und Wirkungsbereich festlegt.⁵ Das Gemeinschaftsunternehmen ist das Mittel, *unmittelbar* (Produkte/Dienstleistungen, Preise und sonstige Konditionen) *oder mittelbar* (Rück-/Nachvergütung) mit dem Leistungsaustausch verbundene *materielle Vorteile* zu verschaffen⁶, die eine Erhöhung des Zielerreichungsgrades in deren Privathaushalten oder Unternehmen der Mitglieder bewirken sollen.

Dies setzt freilich voraus, dass einerseits die Genossenschaft über ein Förderungspotenzial verfügt und bedarfsgerechte Leistungen anbietet, andererseits die Mitglieder dem „Identitätsprinzip“ des Gleichseins von Mitträger und Geschäftspartner gemäß das Leistungsangebot der Genossenschaft in Anspruch nehmen, also ein Sach- oder/und Dienstleistungsbeziehungen umfassender Geschäftsverkehr mit dem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zustande kommt⁷ und die Mitglieder daraus Nutzen ziehen („Fördergeschäftsverkehr“). Nicht anders soll vorwiegend eine typgemäße, spezifisch genossenschaftliche Förderung stattfinden, weshalb folgerichtig nicht jeder beliebige Nutzen, den eine Genossenschaft ihren Mitglieder gewährt, als „genossenschaftsadäquat“ im Sinne der Gesetzgebung eingestuft werden sollte.

- Mitgliederbezogenheit des Förderzwecks

Kraft zwingender gesetzlicher Vorschrift muss der Förderzweck einer Genossenschaft gleich welcher Sparte auf den Kreis der Mitglieder gerichtet sein. Diese Miteigentümer und Eigenkapitalgeber haben einen gesellschaftsrechtlichen Anspruch, von ihrer Genossenschaft gefördert zu werden, und ihnen allein schuldet eine Genossenschaft Förderleistungen.⁸ Eine

⁵ Vgl. PAULICK, H. (1979): Die inhaltliche Problematik des gesetzlichen Förderungsauftrages, in: Erwartungen der Genossenschaftspraxis an die Wissenschaft, Tagungsbericht der IX. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 1978 in Freiburg/Schweiz, Göttingen, S. 147.

⁶ Vgl. HANRATH, S. und WEBER, H.-O., Fn. 4, S. 250.

Als genossenschaftstypische Förderung werden jene Vorteile der Mitglieder angesehen, die sie ohne die Mitgliedschaft nicht hätten („Förderungsplus“, „Mehrförderung“ oder „Nettoförderung“ genannt).

⁷ Vgl. BEUTHIEN, V.; DIERKES, S. und WEHRHEIM, M., Fn. 1, S. 4 f.

⁸ Vgl. BEUTHIEN, V., Fn. 1, S. 238.

über die Mitgliedergruppe hinausreichende Pflicht zur Nutzenstiftung besteht für eine Genossenschaft grundsätzlich nicht. Allen voran Rechtswissenschaftler, die sich mit dem Genossenschaftswesen befassen, sind sich darin einig.

Daraus folgt: Weitere Bezugsgruppen, mit denen eine Genossenschaft durch das Nichtmitgliedergeschäft, die Unterstützung der umgebenden Zivilgesellschaft und/oder der Region verbunden ist, sind keine „Anspruchsgruppen“. Diesem Standpunkt entsprechend ist den Mitgliedern der als „fördernde Betriebswirtschaft“ konstruierten Genossenschaft ein durch ihren Beitritt und übernommene Mitgliederpflichten erworbenes Recht auf Förderung zuzubilligen, und darin ist das Kernstück der genossenschaftlichen Mitgliedschaftsrechte zu sehen.⁹

Diesen Blickrichtungen folgend genügt es nicht, Mitgliederförderung nur anzustreben und auf dieses Ziel hin tätig zu sein.¹⁰ Vielmehr ist der besondere, der Vereinigungsform „Genossenschaft“ immanente Zweck tatsächlich zu erfüllen. Eine bestmögliche Befriedigung der Mitgliederbedürfnisse hat sich in einer besseren Zielerreichung in den Mitgliederwirtschaften niederzuschlagen. Genossenschaftliche Unternehmenspolitik wird daher nur überzeugen können, wenn diese „Fördereffizienz“ für die Mitglieder wahrnehmbar ist.¹¹ Würde eine Genossenschaft fortwährend eine Förderung ihrer Mitglieder nicht leisten können oder nicht leisten wollen, hätte die Mitgliedschaft ihren Sinn verloren und die Genossenschaft keine Existenzberechtigung mehr. Bei rationalem Verhalten würden mitgliedschaftliche Beziehungen zu einer in dieser Hinsicht ineffizienten Genossenschaft beendet, und Außenstehende wären nicht motiviert, sich einem solchen Kooperativ anzuschließen.

⁹ Vgl. RINGLE, G. (2010b): Der genossenschaftliche Förderauftrag: Missverständnisse und Präzisierungsversuche, in: ZfgG Bd. 60, S. 180; ähnlich schon PAULICK, H., Fn. 5, S. 159.

¹⁰ Vgl. BEUTHIEN, V.; DIERKES, S. und WEHRHEIM, M., Fn. 1, S. 8.

¹¹ Vgl. JÄGER, W. (1981): Der Förderbericht in Genossenschaften als Legitimations- und Motivationsinstrument, in: ZfgG Bd. 31, S. 242.

2.2 „Genossenschaftlicher Grundauftrag“ zur Mitgliederförderung

Die Mitgliederförderung wurde bereits im Preußischen Genossenschaftsgesetz von 1867 zum zentralen Merkmal des Genossenschaftsbegriffs erhoben, das sich seither im deutschen Genossenschaftsrecht fest verankert findet. Einer jeden Genossenschaft ist damit aufgetragen, ihren Mitgliedern bestmöglich Nutzen zu stiften. Zum Hauptthema der Genossenschaftswissenschaft wurde die Mitgliederförderung ab Mitte des 20. Jahrhunderts insbesondere durch die Veröffentlichungen von *Reinhold Henzler*. Ausgangspunkt bildete seine Abhandlung „Das Genossenschaftsgesetz – ein Mittel zur Erhaltung der genossenschaftlichen Eigenart“¹² aus dem Jahr 1951, in der „*der genossenschaftliche Geschäftsbetrieb als Förderungswirtschaft*“ dargestellt wird. Henzler erkannte schon damals, dass sich die Initiative und Entscheidungsbefugnis in der Beziehung zwischen den Mitgliederwirtschaften und deren gemeinschaftlichem Geschäftsbetrieb immer mehr von der Mitgliederdominanz zur zunehmend selbständiger agierenden Genossenschaftsführung (Managementdominanz) verlagerte. Diese Entwicklung veranlasste ihn, den *Begriff* „Genossenschaftlicher Grundauftrag“ in die Literatur einzuführen. Im Mitgliederinteresse auf die Tendenz zur Autonomie der Leitungsebene einwirkend, sollte bereits in deren Frühstadium den Führungskräften von der Gesamtheit der Mitglieder der – an den gesetzlichen Förderzweck bindende – Auftrag erteilt werden, „*so zu handeln, wie es auf die Dauer am besten zum Nutzen aller Genossenschafter und ihrer Wirtschaften gereicht.*“¹³

Damit wurde zum Ausdruck gebracht: Der im GenG festgelegte Zweck der Genossenschaft kann richtigerweise allenfalls als ein *grundsätzlich erteilter Auftrag* der Mitgliedergruppe an das Gemeinschaftsunternehmen verstanden werden, der dessen Management zu einer Geschäftspolitik verpflichtet, „die Wirtschaften

¹² HENZLER, R. (1951): Das Genossenschaftsgesetz – ein Mittel zur Erhaltung der genossenschaftlichen Eigenart, in: ZfgG Bd. 1, S. 182 ff.

¹³ HENZLER, R., Fn. 12, S. 185.

der Mitglieder zu fördern“.¹⁴ Dieser *allgemeine Auftrag* der Mitglieder soll Grundlage und Leitmaxime aller Tätigkeit einer Genossenschaft, von ihrer Gründung bis zu ihrer Auflösung, sein.¹⁵ An den generellen Förderauftrag gebunden stehen jeder Genossenschaft *auf ihr arteigenes Geschäftsfeld bezogene*, insofern *flexible Gestaltungsmöglichkeiten* zur Verfügung.

In einem Beitrag aus dem Jahr 1955 ergänzte Henzler den „allen Genossenschaftsleitern erteilten, mit jeder Genossenschaft untrennbar verbundenen *Grundauftrag: unter den jeweils gegebenen Umständen, vor allem in Anpassung an die bestehende Marktlage stets so zu handeln, wie es auf die Dauer allen Mitgliedern und ihren Wirtschaften am besten zum Nutzen gereicht.*“¹⁶ In weiteren einschlägigen Veröffentlichungen behielt er diese Definition bei, so auch in seinem 1957 erschienenen Hauptwerk „Die Genossenschaft – eine fördernde Betriebswirtschaft“.¹⁷

Diese Richtschnur für das Wirken einer Genossenschaftsleitung interpretierend wies Henzler ausdrücklich darauf hin, dass „der genossenschaftliche Grundauftrag nicht anders als allgemein und abstrakt umschrieben werden (kann). Von den Mitgliedern und der Leitung hängt es ab, ob und wie dieser Grundauftrag im konkreten Einzelfall erfüllt wird.“¹⁸ Diese Formulierung weist weder auf eine Operationalisierung des Grundauftrags, die zu keiner Zeit Henzlers Anliegen war, noch kann sie eine Anleitung für das genossenschaftsbetriebliche Planen, Entscheiden und Handeln sein. Es kam allein darauf an, die Mitgliederförderung als Leitmaxime der Genossenschaft zu erkennen.¹⁹ Der Grundauftrag, Mitgliederförderung zu betreiben, ist als eine für alle Genossenschaften gültige, jedoch

¹⁴ HENZLER, R. (1957): Die Genossenschaft – eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen, S. 75.

¹⁵ Vgl. HENZLER, R. (1961): Der genossenschaftliche Grundauftrag – Gedanklicher Kern genossenschaftlicher Arbeit, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 14. Jg., S. 53.

¹⁶ HENZLER, R. (1955): Der genossenschaftliche Grundauftrag und seine Erfüllung, in: Der Verbraucher. Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 9. Jg., Nr: 38, S. 601.

¹⁷ Vgl. HENZLER, R., Fn. 14, S. 18.

¹⁸ Vgl. HENZLER, R., Fn. 14, S. 19.

¹⁹ Vgl. HENZLER, R., Fn. 14, S. 24.

präziserungsbedürftige Richtschnur zu verstehen²⁰, als eine Leitidee, die durchaus eine Grundhaltung und Verhaltensausrichtung auf Mitgliederorientierung zu bewirken vermag, sofern sie in die Denkart der Genossenschaftsleiter eindringt.²¹ Diese oberste und tragende Norm besagt, dass es eine andere als eine mitgliederverpflichtende Verhaltensweise der Genossenschaftsleiter, an der sich alles andere zu orientieren hat, prinzipiell nicht geben soll.²²

Was Henzler dazu anmerkt, zielt auf die *Verantwortlichkeit* der Mitglieder und der Genossenschaftsleitung *für die Konkretisierung der Mittel zur Erfüllung des Grundauftrags* und damit des Förderzwecks: Mit welchen Maßnahmen gefördert werden soll, ergibt sich ansatzweise aus Inhalten der Satzung, die auf den dort festgelegten Unternehmensgegenstand Bezug nehmen, insbesondere aber aus dem jeweils zu ermittelnden *Förderungsbedarf der Mitglieder*. Bei aller Bindung an den Grundauftrag ist eine Genossenschaft frei in der Gestaltung ihres Leistungsprogramms, mithin in der realen Übersetzung des Förderauftrags in ihr Wollen und Handeln.²³ Die Wahrnehmung dieser Gestaltungsaufgabe obliegt der Führung des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs als Empfänger des von der Mitgliedergruppe a priori erteilten Förderauftrags. Im Zielsystem einer Genossenschaft kommt der Mitgliederförderung als konstituierender Norm die Position der obersten Leitmaxime, mithin des Oberziels zu.

3 Zur These vom Leerformel-Charakter des Grundauftrages

3.1 Kritische Stimmen aus der Genossenschaftswissenschaft

In seiner Rezension Henzlers Buchs „Die Genossenschaft – eine fördernde Betriebswirtschaft“ vertrat Georg *Draheim* die Meinung, es scheine unvermeidbar

²⁰ Vgl. HENZLER, R., Fn. 16, S. 602.

²¹ Vgl. HENZLER, R., Fn. 15, S. 55.

²² Vgl. HENZLER, R., Fn. 15, S. 54.

²³ Vgl. HENZLER, Fn. 16, S. 602 f.; ders., Fn. 14, S. 21.

zu sein, dass in dem mit der Mitgliederförderung verbundenen Begriff „Grundauftrag“ manches offen bleibt. Dies trage zur Unsicherheit über das vielschichtige Wesen der Genossenschaft bei.²⁴ Damit wird lediglich moderat auf die *inhaltliche Unbestimmtheit* eines Begriffs hingewiesen, der sich Henzler – wie oben ausgeführt – sehr wohl bewusst war.

Ungleich deutlicher fällt die von Werner *Engelhardt* in seinem Beitrag „Über die Bedeutung der Kategorie ‘Genossenschaftlicher Grundauftrag’ für die Genossenschaftslehre und -praxis“²⁵ vorgebrachte Kritik aus. Deren Kernpunkt ist die *fehlende Operationalität* und *mangelnde Eindeutigkeit*, die er anhand der einzelnen Elemente der Henzler’schen Definition, nämlich „jeweils gegebene Umstände“, „Anpassung an die bestehende Marktlage“, „auf die Dauer“, „am besten“ und „zum Nutzen gereicht“, die verschiedenartige Interpretationen erlauben, zu verstehen gibt. Auf diesbezüglich ausgebliebene Präzisierung hinweisend gelangt Engelhardt zusammengefasst zu folgender Beurteilung: Da der Grundauftrag weder die Erfordernisse als Postulat noch als praktisches Axiom der normativen Genossenschaftslehre erfüllt, stellt diese Kategorie – in der Sicht nicht weniger Betrachter²⁶ – *eine sogenannte „Leerformel“* dar. In Sonderheit sei der genossenschaftliche Grundauftrag „nicht als wissenschaftliches Kriterium der Genossenschaftslehre brauchbar“.²⁷

Sinngemäß ähnlich äußerte sich Erik *Boettcher* in seiner 1974 erschienenen Schrift „Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft“. Zu dieser Zeit war in dem auf Genossenschaften bezogenen Schriftgut an die Stelle des Grundauftrags der als Synonym verstandene Terminus „*Förderungsauftrag*“ getreten. Boettcher hielt diesen Auftrag für „nicht konkretisierbar“ und fand, dass „*der Auftrag, stets im Interesse der Mitglieder zu handeln, weitgehend inhaltsleer ist und*

²⁴ Vgl. DRAHEIM, G. (1958): Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft. Kritische Anmerkungen zu dem unter dem gleichen Titel erschienenen Buch von Reinhold Henzler, in: ZfgG Bd. 8, S. 193.

²⁵ ENGELHARDT, W. (1960): Über die Bedeutung der Kategorie „Genossenschaftlicher Grundauftrag“ für die Genossenschaftslehre und -praxis, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 13. Jg., S. 227-232.

²⁶ Diese Relativierung nimmt ENGELHARDT in einer späteren Abhandlung vor: Der genossenschaftliche Grundauftrag – Leerformel oder Verpflichtung?, in: Erwartungen der Genossenschaftspraxis an die Wissenschaft, Tagungsbericht der IX. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 1978 in Freiburg / Schweiz, Göttingen, S. 161.

²⁷ Zu dieser Argumentation vgl. ENGELHARDT, W., Fn. 25, S. 231 f.

*auch inhaltsleer sein muß.*²⁸ Mit anderen Worten wird auch damit nichts anderes gesagt, als dass der genossenschaftliche Grund- oder Förderungsauftrag Leerformelcharakter hat. Das Satzende „und auch inhaltsleer sein muß“ darf allerdings als Übereinstimmung mit der Henzlers Sicht auf Grund- bzw. Förderungsauftrag verstanden werden.

Gegen die vorstehenden Meinungsäußerungen ist einzuwenden: Was als Kritik daherkommt, wiederholt bei näherer Betrachtung im Grunde nur, was Henzler selbst als der „Erfinder“ des genossenschaftlichen Grundauftrags aufklärend einräumte. Es handelt sich bei diesem substantiell sowohl mit dem gesetzlichen Förderungszweck und als auch mit dem genossenschaftlichen Förderungsauftrag übereinstimmenden Schlüsselbegriff um ein *Gebot mit unbedingtem Geltungsanspruch*, das keiner irgend gearteten Nachbesserung, sondern – wie noch zu zeigen sein wird – allein einer *genossenschaftsindividuellen Konkretisierung* bedarf.

3.2 Vom Umgang mit dem Förderungsauftrag in Genossenschaftspraxis

Auf die Frage, wie die Weisung zur Mitgliederförderung zu verstehen, umzusetzen und seine Erfüllung nachzuweisen wäre, wurde in der Praxis längst nicht immer in einem diesem *absoluten Wesensprinzip* einer Genossenschaft angemessenen Stil nach Antworten gesucht und argumentiert. Da der Gesetzgeber die *Art und Weise der Mitgliederförderung* nicht allgemeingültig ausdrücken und vorschreiben kann, fällt es in die *Selbstbestimmung einer jeden Genossenschaft*, ihre angestrebten Förderziele festzulegen. Aufschluss darüber, inwieweit dies in der Praxis geschieht, könnte eine empirische Untersuchung bringen, die vermittelt, ob in Genossenschaften Förderziele und Aktionsprogramme – als

²⁸ BOETTCHER, E. (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen, S. 135.

Zeichen für eine bewusst gewollte Förderung der Mitglieder – formuliert werden.²⁹ Dass manche Geschäftsleiter genossenschaftlicher Unternehmen von solchem Bemühen wenig bis nichts halten, wird im Schrifttum bestätigt.³⁰

Zwischen letztlich unverbindlichen Leitbildern und der Gesetzmäßigkeit genossenschaftlichen Handelns entstand ein Spannungsfeld, in dem die Maxime „Förderung der Mitglieder“ nicht erst in jüngerer Zeit Missverständnisse und Ratlosigkeit auslöste, aber auch unmissverständlich *negative Äußerungen* zu vernehmen waren.³¹ Es handelt sich um Bekundungen, die anzeigen, dass der Förderungsauftrag in der Praxis mitunter für „nicht allzu bedeutsam“ erachtet oder sogar in Frage gestellt wird. Dazu liegen unseres Wissens keine neueren Ergebnisse repräsentativer empirischer Erhebungen vor. Zur Illustration sei daher auf frühere Belege zurückgegriffen. Bei Befragungen hauptamtlicher genossenschaftlicher Vorstände wurden zum Stellenwert des Förderungsauftrags unter anderem die folgenden Äußerungen erfasst: *„Ob es noch einen Förderungsauftrag gibt, ist sehr fragwürdig geworden“*, *„Nicht definierte Leerformel – nicht mehr aktuell – überholt!“* und *„Förderungsauftrag? Was ist das? Doch wohl nur ein Schlagwort der Verbände!“*. Oder: *„Der Mitgliederförderung kann die Volksbank N nichts mehr abgewinnen“* und *„Das Förderprinzip ist wie der Klapperstorch: alle reden darüber, aber keiner glaubt daran.“*³²

Solche Statements täuschen vor, die per Gesetz vorgegebene Mitgliederförderung lasse sich nach Belieben auf die Ebene von Leitbildprosa verschieben. Vergleichsweise moderat wurde in jüngerer Zeit aus der Vorstandsebene eines regionalen Genossenschaftsverbandes bekundet: „Manchmal hat der Beobachter der genossenschaftlichen Gruppe den Eindruck, dass nach über 150 Jahren

²⁹ Vgl. RÖHM, H. (1982): Organisationssoziologische und organisationspsychologische Probleme der Förderung in Bankgenossenschaften, in: ZfgG Bd. 32, S. 102 f.

³⁰ Vgl. RÖHM, H., Fn. 29, S. 104.

³¹ Vgl. CROLL, W. (1981): Förderungsauftrag und Gegenwartserfordernisse, in: ZfgG Bd. 31, S. 197.

³² RÖHM, H. und DOLL, M. (1983): Der Förderungsauftrag im Zielsystem der Bankgenossenschaften, Heft 127 der Hohenheimer Arbeiten, Allgemeine Reihe, Stuttgart, S. 280 f.; BONUS, H. (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung der Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen, S. 94.

Geschichte der Genossenschaften und zahlreichen Abhandlungen zum Förderprinzip sich eine seltsam anmutende Müdigkeit oder etwas Ähnliches eingeschlichen hat, gerade so, als sei es vielen Genossenschaften mittlerweile zu banal, das Förderprinzip gebührend zu würdigen und in der Öffentlichkeit kraftvoll zu präsentieren.“³³

Diese oder ähnlich lautende Äußerungen, die auch in einer heutzutage durchgeführten Erhebung nicht ausbleiben dürften, lassen sich sicherlich nicht nur damit erklären, dass vor allem in größeren Genossenschaften „von außerhalb“ rekrutierte Führungskräfte tätig sind, die sich erst mit der eG-Unternehmensform vertraut machen und identifizieren müssen.³⁴ Es mag daraus auch Verunsicherung und Enttäuschung darüber sprechen, dass der Gesetzgeber den Förderungsauftrag unbestimmt hielt und auch halten musste. Dieser Umstand kann in der Praxis durchaus zu Geringschätzung und Vernachlässigung des Förderungsgedankens führen. Es könnte gar vermutet werden, dass sich vereinzelt Genossenschaftsleiter von der Mitgliederförderung verabschiedet haben, weil sie den Förderungsauftrag nicht mehr erfüllen und ihm kaum noch Beachtung schenken wollen³⁵, was auch auf die Befolgung anderer genossenschaftlicher Prinzipien zutreffen könnte. Mit dergleichen Haltungen würde die Genossenschaft als solche aufgegeben.

Daraus zu schließen, im gesamten Genossenschaftssektor sei eine den Auftrag zur Mitgliederförderung abwertende Einstellung verbreitet, wäre allerdings fehl am Platz. Ohne jeden Zweifel sind in der Praxis zahlreiche Genossenschaften und deren Managements anzutreffen, die sich dem Förderzweck verpflichtet fühlen, betont mitgliederorientiert handeln und davon abweichendem Verhalten eine Absage erteilen. Beispiele hierfür sind in der Gegenwart besonders in relativ jungen Genossenschaftssparten und kleineren Genossenschaften zu finden,

³³ SCHORR, G. (2009): Der genetische Code der Genossenschaft – Erfolgsgarant auch in krisenhaften Zeiten, in: Genossenschaften zwischen Innovation und Fortschritt, Festschrift für Erwin Kuhn, Stuttgart-Hohenheim, S. 3.

³⁴ Vgl. CROLL, W., Fn. 31, S. 197.

³⁵ Vgl. WAGNER, H. (1980): Genossenschaftliche Förderung: Lebendiges Prinzip oder Relikt?, in: ZfgG Bd. 30, S. 295; BLOMEYER, W. (1980): Der gesetzliche Förderungsauftrag der Genossenschaften im Wandel, in: ZfgG Bd. 30, S. 23.

in denen eine klare Förderorientierung des Gemeinschaftsunternehmens sowie Engagement der Mitglieder und deren Identifikation mit der Genossenschaft naturgemäß stärker ausgeprägt sind als in etablierten großdimensionierten Primär-genossenschaften.

Letztlich könnte nur eine repräsentative Umfrage zuverlässig darüber aufklären, was gegenwärtig Genossenschaftsleiter vom Förderungsauftrag halten. Einstweilen soll die Annahme eines Bedarfs der Genossenschaftspraxis an einem informierenden Blick auf den Förderungsauftrag sowie an Anregungen zu dessen Erfüllung die weiteren Ausführungen rechtfertigen.

4 Das Problem und die Suche nach einer Lösung

Da per Gesetz verordnet ist, eine eingetragene Genossenschaft habe ihre Mitglieder mittels „gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs“ zu fördern hat, ist an die Leiter von Genossenschaftsunternehmen gewandt zu konstatieren:

- Der *Förderungsauftrag* ist „ein unstreitiges Moment“³⁶, also keine schmückende Marginalie, sondern die anzustrebende und einzuhaltende *oberste Leitmaxime* für das Handeln einer Genossenschaft. Dieser Dauerauftrag besagt, dass es eine andere als ein den Mitgliedern verpflichtetes Verhalten der Genossenschaftsleiter nicht geben sollte.³⁷
- Wie dieses Gebot der Mitgliederförderung *inhaltlich zu bestimmen* ist, lässt sich allgemeingültig weder für sämtliche Genossenschaften noch für Teilbereiche des Genossenschaftssektors vorgeben. Daher obliegt es dem Vorstand als dem unmittelbaren Adressaten des Förderungsauftrags, festzulegen, wie die Förderung der Mitglieder auf das Geschäftsfeld der Genossenschaft und die Mitgliederinteressen ausgerichtet stattfinden soll – und danach zu handeln.³⁸

³⁶ Vgl. CROLL, W., Fn. 31, S. 197.

³⁷ Vgl. HENZLER, Fn. 15, S. 54.

³⁸ Vgl. MONßEN, H.-G., Fn. 3, S. 294.

Alle Entscheidungen und Handlungen der Geschäftsleiter sind an den durch Satzung und Genossenschaftsgesetz bestimmten Aktionsraum gebunden.

- Als Folge einer Nichtbeachtung dieses Zusammenhangs wird der „Förderzweck (...) in Theorie und Praxis sehr unterschiedlich und wohl nicht selten auch falsch gedeutet.“³⁹ Dessen erwiesene Unbestimmtheit darf jedoch in der Praxis nicht als bequemer Anlass für ein Infragestellen der Existenz oder gar Verdrängen des Förderauftrags und damit eines *systemimmanenten Tatbestandes* dienen.⁴⁰ Eine Genossenschaft hat ihre Mitglieder zu fördern. Kommt sie dieser Aufgabe nachweisbar nicht nach, indem sie überwiegend oder ausschließlich Dritte fördert oder gemeinnützig handelt⁴¹, kann sie gemäß § 81 Abs. 1 GenG verwaltungsbehördlich aufgelöst werden. Dass davon bislang kaum Gebrauch gemacht wurde, dürfte weniger von rundum vorbildlichem Förderhandeln im Genossenschaftssektor als vielmehr von mangelnder Überwachungskompetenz und/oder Interesse der behördlichen Kontrollinstanzen zeugen, Fehlverhalten wahrzunehmen und pflichtgemäß zu ahnden.

Die bisherigen Erörterungen lassen auf die von Helmut Wagner aufgeworfene Frage, ob es sich bei der genossenschaftlichen Förderung um ein lebendiges Prinzip oder ein Relikt handelt⁴², die Antwort zu: Mitgliederförderung ist weder ein gegenwärtig von sämtlichen Genossenschaften konsequent gelebter Grundsatz noch ein nach Gutdünken der genossenschaftlichen Führungsebene zu vernachlässigendes Überbleibsel einer obsolet gewordenen Genossenschaftskultur.

Aus der nicht verfügbaren allgemeinverbindlichen Präzisierung des Förderauftrags entstand der *Eindruck, die Genossenschaftswissenschaft habe sich nicht ernsthaft damit befasst*, jedenfalls sei es ihr nicht gelungen, einen gangbaren Weg aus einer den Sinn und die Effektivität genossenschaftlicher Arbeit infrage stellenden Situation zu finden. Wer sich jedoch die Mühe macht, alle Jahrgänge der seit 1951 herausgegebenen einzigen genossenschaftswissenschaftlichen

³⁹ Vgl. STEDING, R. (2004), Das Leitbild der eG im Vergleich zu den Leitbildern der GmbH und der AG, Sonderdruck zum 15. Delitzscher Gespräch, Delitzsch, S. 7.

⁴⁰ Vgl. dazu PAULICK, H., Fn. 5, S. 155.

⁴¹ Vgl. BEUTHIEN, V., Fn. 1, S. 39.

⁴² Vgl. WAGNER, H., Fn. 35, S. 295.

Zeitschrift im deutschsprachigen Raum, der „Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen“ zu durchforsten, wird von einer intensiven Beschäftigung einer großen Zahl von Autoren mit dem mitgliederbezogenen Förderauftrag und damit eng verbundenen Themen überzeugt sein. Die hierzu publizierten Abhandlungen, die auch heute noch Diskussionsstoff bieten, betrachten immer wieder

- den *Förderungsauftrag und seine Erfüllung* (u. a. Hill, Blomeyer, Dülfer, Lefson, Seuster, Wagner, Croll, Boettcher, Hahn, Monßen),
- die *Operationalisierung der genossenschaftlichen Förderung* (u. a. Richter, Weisser, Boettcher, Bakonyi, Bänsch) sowie
- damit eng verwandte Themen wie *Zielfunktion und Erfolg der Genossenschaften* (u. a. Lampert, Neumann, Blümle, Seuster).

Hinzu kommt eine Vielzahl von Beiträgen in anderen Zeitschriften, in Sammelwerken und Monographien, die sich diesem für Genossenschaften elementar bedeutenden Themenbereich widmen. Das heißt: Eine große Schar von Wissenschaftlern war über einen langen Zeitraum auf der Suche nach einer praxistauglichen Erklärung des Förderungsauftrags, dessen Konkretisierung, Operationalisierung und Umsetzbarkeit.

Ohne auf die diversen *Versuche einer Operationalisierung der Leitmaxime „Förderung der Mitglieder“* im Detail einzugehen seien zumindest die daraus zu gewinnenden Erkenntnisse benannt:

- *Der angestrebte „große Wurf“* einer für den gesamten Genossenschaftssektor oder zumindest für einzelne Segmente (Genossenschaftszweige, Sparten) als ideal zu bezeichnenden Lösung des Operationalisierungsproblems *ist nicht gelungen*. Damit wird nach unserer Einschätzung aus den bereits genannten Gründen auch in Zukunft nicht zu rechnen sein.
- Zwar hat die Genossenschaftswissenschaft viel Erhellendes zur Mitgliederförderung beigetragen, doch die Überlegungen zur Operationalisierung des

Förderungsauftrags sind bis heute diffus geblieben. Diskutierte *Lösungsansätze* erwiesen sich als *ungeeignet für die praktische Verwertung*. Dies trifft auf die Bemühungen zu, den Fördererfolg einer Genossenschaft anhand von Indikatoren wie Umsatzentwicklung, Mitgliederfrequenz und Mitgliederzufriedenheit zu messen oder die gebräuchlichen Förderkategorien (leistungsmäßige und finanzielle, ökonomische und meta-ökonomische, direkte und indirekte Förderung) in die Form einer mengentheoretischen Notation zu bringen. Es mangelte durchweg an Praktikabilität.

- Wollte man versuchen, die von einer Genossenschaft *insgesamt geleistete Förderung* in einem Prozess der Operationalisierung zu erfassen, würden bestimmte qualitative Förderarten ein unüberwindbares Hindernis darstellen.⁴³ Zudem wäre davon abzuraten, einen Ausweg in der Vereinfachung des Operationalisierungsversuchs durch ausschließliche Berücksichtigung quantifizierbarer Komponenten der Gesamtförderung zu sehen. Einer solchen Reduktion des Analysebereichs würde die Schwäche einer unvollständigen Erfassung der im Ganzen stattgefundenen Mitgliederförderung anhaften.
- An die Vielfalt in der Praxis gebräuchlicher Förderarten anknüpfend bleibt anzumerken: Die Schwierigkeit einer *Ermittlung der* durch eine Genossenschaft erbrachte *Gesamtförderung* ist im Zusammenhang mit den über eine an Leistungsbeziehungen geknüpfte Mitgliederförderung gemäß § 1 GenG hinausreichenden Förderkategorien zu sehen. Das aktuell gängige Spektrum der Fördermöglichkeiten umfasst auch *nicht aus dem Geschäftsverkehr hervorgehende* finanzielle und meta-ökonomische *Förderleistungen* einer Genossenschaft, im Grunde genommen alles, was die Mitglieder als Nutzungsgewährung empfinden.

Wie daraus deutlich wird, scheint der viel strapazierte genossenschaftliche Förderauftrag in einer Beschaffenheit, die ohne Bedenken als „optimale Lösung“

⁴³ Vgl. SEUSTER, H. (1982): Zum Förderungsauftrag der Genossenschaftsbanken, in: ZfgG Bd. 32, S. 96.

einzustufen wäre, nicht einmal für eine einzelne Genossenschaft operationalisierbar. Ein Nachweis der Förderauftragserfüllung bleibt damit ein Problem, über das auch in der Gegenwart nachgedacht werden muss, denn in der Mitgliederförderung sollen sich die Existenzberechtigung und Effizienz einer Genossenschaft erweisen. Fehlende Operationalität könnte als Gefahr für die Glaubwürdigkeit genossenschaftlichen Förderstrebens und der Genossenschaftsidentität empfunden werden.

Nach allen ernstlich um ein allseits praktikables Lösungskonzept bemühten Anläufen samt Fehlversuchen drängt sich die Erkenntnis auf, dass es *ersatzweise* eines *einfachen, hinreichend überzeugenden und praktisch gangbaren Weges* zur genossenschaftsindividuellen Konkretisierung des andernfalls vage bleibenden Begriffs „Förderung der Mitglieder“ sowie deren kontrollierbaren Erfüllung bedarf. Die *erfreuliche Botschaft* an alle Genossenschaften lautet: Seit mehreren Jahrzehnten steht ein solches Konzept zur Verfügung. Es wurde allerdings in der Genossenschaftspraxis zu wenig wahrgenommen oder für zu arbeitsaufwändig gehalten – jedenfalls äußerst selten genutzt. Auf diesen Ansatz beziehen sich die nachfolgenden Erörterungen.

5 Operationalisierung durch genossenschaftsindividuelle Konkretisierung

Eine Ausnahme unter den vielfältigen Bemühungen seitens der Genossenschaftswissenschaft, die dem vorstehend skizzierten Anspruchsniveau genügt, stellt das von Boettcher bereits im Jahr 1979 entwickelte und den Vorständen von Genossenschaften auch von anderen Autoren unzählige Male zur Einführung empfohlene Konzept dar. Bedauerlicherweise wurde dessen Vorschlag einer *Operationalisierung des Förderauftrags* in Genossenschaften *mittels Förderplan und Förderbericht*⁴⁴ in der Praxis kaum beachtet. Nur in wenigen

⁴⁴ Vgl. BOETTCHER, E. (1979): Die Problematik der Operationalisierung des Förderauftrages in Genossenschaften. Förderplan und Förderbericht, in: ZfgG Bd. 29, S. 198 ff.

Genossenschaften kam das Konzept zur Anwendung. Ansonsten wurde weiterhin an der verbreiteten Überzeugung festgehalten, es bestünde keine brauchbare Möglichkeit, den Förderungsauftrag mit Inhalt zu füllen, und die Genossenschaftswissenschaft habe diesbezüglich „nicht geliefert“.

Dessen ungeachtet erscheint der als „*kleine Lösung*“ anzusehende Ansatz von Boettcher bis heute für alle Zweige des Genossenschaftssektors unvermindert geeignet. Ausgangspunkt war und ist, dass es sich bei der einer jeden Genossenschaft vorgegebenen Leitmaxime „Mitgliederförderung“ um einen unscharfen Rechtsbegriff im Rang eines *allgemeinen Imperativs*⁴⁵ handelt, der keine Anleitung für die praktische Genossenschaftsarbeit zu bieten vermag. Aufgrund der unterschiedlichen Branchen- und Spartenzugehörigkeit, Standortbedingungen und Förderbelange vorkommender Genossenschaften verlangt die unbestreitbare Unbestimmtheit des Förderungsauftrags eine *inhaltliche Konkretisierung, die jeder einzelnen Genossenschaft obliegt* und ihren besonderen Gegebenheiten gerecht wird.

Jede Genossenschaft ist aufgerufen, ihr *eigenes*, auf die jeweiligen externen und internen Umstände abgestimmtes *Förderkonzept* zu erarbeiten und umzusetzen⁴⁶, das auf die Bedürfnisse und Fördererwartungen ihrer Mitglieder, aber auch auf die jeweilige Marktlage und das Fähigkeitspotenzial des Kooperationsunternehmens abstellt. Nur in diesem Verständnis waren und sind der Förderauftrag und die Möglichkeit seiner inhaltlichen Verdeutlichung aufzufassen. Weil sich die Mitgliederförderung nicht nach einem einheitlichen Schema gestalten lässt, sollte ein Vorteil darin gesehen werden, dass jede Genossenschaft zu „ihrem“ Förderportfolio finden kann, mehr noch zu finden hat, das erlaubt, ihre Attraktivität als Kooperationspartner ihrer Mitglieder herauszustellen. Durch genossenschaftsindividuelle Konkretisierung wird der – wie richtigerweise behauptet – „leere“ allgemeine Förderauftrag mit Inhalt gefüllt.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. DÜLFER, E. (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Auflage, Göttingen, S. 194.

⁴⁶ Vgl. BONUS, H., Fn. 32, S. 77.

⁴⁷ Vgl. dazu BOTTERI, T. (1985): Der genossenschaftliche Förderauftrag und seine Eignung zur Kennzeichnung des Genossenschaftsbetriebs, in: ZfgG Bd. 35, S. 152.

Förderung ist die von den Mitgliedern zu erwartende und in der Regel auch erwartete Leistung, die einer Genossenschaft ihr besonderes Gepräge gibt und in verschiedenen Nutzenkomponenten zum Ausdruck kommen kann. Für die Erstellung eines auf die einzelne Genossenschaft zugeschnittenen Förderkonzepts und dessen notwendige Anpassung ist die eigenverantwortlich agierende Genossenschaftsleitung zuständig.⁴⁸ Das besagt keineswegs, dass das Management diese Aufgabe im Alleingang zu bewältigen hat. Im Gegensatz zum einzelnen Mitglied und der Gesamtträgerschaft verfügt die hauptamtliche Führung zwar über die notwendige Kenntnis der in den bearbeiteten Märkten sich abzeichnenden Trends, ebenso der in der Genossenschaft vorhandenen Ressourcen. Zum „Ausloten des Förderauftrags“ müssen jedoch der Leitungsebene die Bedürfnisse und Präferenzen der Mitglieder sowie deren Veränderungen bekannt sein.⁴⁹ Die Mitwirkung der Mitgliederseite daran besteht in der Bereitstellung der ihren Förderbedarf anzeigenden Informationen. Darin inbegriffen ist die Chance, durch Einbringen der Mitgliederinteressen an der Konkretisierung des Förderauftrags das genossenschaftliche Management zu partizipieren.

⁴⁸ Vgl. KOBER, R. (2016): Partizipation der Mitglieder an der Bestimmung ihrer Förderung – Rechtliche Grenzen der Leitungsmacht für die Rechtsform der Genossenschaft, in: Genossenschaftsidentität und Wachstum, Bericht der XVIII Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung IGT 2016 in Luzern, hrsg. von TAISCH, F.; JUNGMEISTER, A. und GERNET, H., St. Gallen, S. 242.

⁴⁹ Vgl. KOHLER, R. (1979): Erwartungen der Genossenschaftspraxis an die Genossenschaftswissenschaft, in: Erwartungen der Genossenschaftspraxis an die Wissenschaft, Tagungsbericht der IX. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 1978 in Freiburg / Schweiz, Göttingen, S. 34.

6 Das Konzept „Förderplan und Förderbericht“

6.1 Erstellung eines Förderplans

Die Genossenschaftsleitung soll zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres ihre Förderstrategie in einem Förderplan (Soll-Förderung) mit überprüfbaren Vorgaben darlegen und zur Diskussion stellen.⁵⁰ In diesem Plan werden die beabsichtigten Förderschwerpunkte, Förderziele und Fördermaßnahmen festgelegt.⁵¹ Das Management bekundet damit, was für die Mitglieder konkret geleistet werden kann und soll. Boettcher sieht im Förderplan einen relativ *einfachen Weg zur Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrags*.⁵²

Der Förderplan legt die Grundlinien der Geschäftspolitik für die Planperiode und die zu erwartende Erfüllung des mitgliederbezogenen Förderauftrags fest⁵³, und zwar im Interesse von Fördereffizienz auf Basis der im Mitgliederkreis vorhandenen *Bedürfnisse und Fördererwartungen*. Ein mitgliederorientiertes Management wird die Möglichkeiten einer „internen Marktforschung“ nutzen, um herauszufinden, was die Mitglieder wünschen und wirklich brauchen. Planungsrelevante Daten sind u. a. durch Beobachtung des Leistungsaustauschs zwischen der Genossenschaft und dem Mitgliederwirtschaften, Mitgliederbefragungen zwecks Erkundung der Nutzerzufriedenheit und Bedarfssituation, durch ein ständiges Mitgliedervorschlagswesen und aktives Beschwerdemanagement, zu gewinnen. Mit diesen Methoden lässt sich ein taugliches „*Management-Mitglieder-Informationssystem*“⁵⁴ aufbauen. Die gemeinsamen Bedürfnisse der Mitglieder bilden die Basis für eine *bedarfskonforme*, die Förderpräferenzen der

⁵⁰ Vgl. BOETTCHER, E. (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen, S. 100, 104-110; KRAMER, J. (2007): Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wismarer Diskussionspapiere Heft 14, Wismar, S. 30.

⁵¹ Vgl. GROSSKOPF, W., Fn. 3, S. 34; PATERA, M. (1992): Förderplan, in: Genossenschafts-Lexikon, hrsg. von MÄNDLE, E. und SWOBODA, W. Sp. 203, Wiesbaden, S. 203.

⁵² Vgl. BOETTCHER, E., Fn. 50, S. 113.

⁵³ Vgl. LUX, J. P. (2007): Genossenschaftliche Forschung im Zeichen des homo oeconomicus – OHM, H.; SCHULE, M. und BONUS, H., in: Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Hrsg. BROCKMEIER, T. und FEHL, U. Göttingen, S. 326.

⁵⁴ Vgl. DÜLFER, E., Fn. 45, S. 217-219.

Mitglieder (z. B. Vorrang direkter ökonomischer Nutzenstiftung)⁵⁵ berücksichtigende *Geschäftspolitik*.

Mit ihrem Informationstransfer zum Genossenschaftsunternehmen leisten die Mitglieder einen wertvollen Beitrag zur Aktualisierung und Komplettierung des Management-Informationsstandes; sie ermöglichen das Aufspüren von „Förderlücken“ und sind damit mittelbar am Management-Entscheidungsprozess beteiligt. Statt eines für die Trägerschaft nicht durchschaubaren Handelns „nach bestem Wissen und Gewissen“ wird die vom Management vorgesehene förderungsdienliche Unternehmenspolitik für die Mitglieder transparent.

6.2 Förderbericht und Förderkontrolle

Um die *tatsächlich geleistete Mitgliederförderung* (Ist-Förderung oder Effizienz) plausibel machen zu können, wird dem genossenschaftlichen Management empfohlen, nach Abschluss der Geschäftsperiode als Gegenstück zum Förderplan dessen Umsetzung und die aus Sicht der genossenschaftlichen Unternehmensführung bewirkte Nutzenstiftung in einem *Förderbericht* („Member-Value-Report“) darzulegen.⁵⁶ Diese Offenlegung von Förderleistungen kann den Mitgliedern die Beurteilung, ob ihre Fördererwartungen durch Lieferung eines nachprüfbaren Mehrwertes („Förderplus“) erfüllt wurden, erleichtern. Sie werden mit dem Nutzen, den ihre Genossenschaft im abgelaufenen Geschäftsjahr erbracht hat, zufrieden sein, wenn in ihrem zumindest überschlägig bilanzierenden Kalkül die Summe der wahrgenommenen (quantifizierten bzw. geschätzten) individuellen „Anreize“ zu dem subjektiven Empfinden führt, ihre Fördererwartungen seien erfüllt worden. Diesem Kriterium zufolge wird eine Genossenschaft als umso erfolgreicher zu bewerten sein, je größer der festgestellte Anteil der mit wahrgenommener Förderung zufriedenen Mitglieder ist.

Nicht zuletzt kommt damit dem Förderbericht die Funktion einer *Legitimation des Führungshandelns* und – bei entsprechendem Befund – eines Ausweises

⁵⁵ Vgl. RINGLE, G. (2013): Auf der Suche nach der „richtigen“ Mitgliederförderung, Wismarer Diskussionspapiere Heft 3., S. 21-25 und 36-38.

⁵⁶ Vgl. BOETTCHER, E., Fn. 50, S. 117-119; DÜLFER, E., Fn. 45, S. 323-329.

der Genossenschaft als förderndes Unternehmen zu. Dieses Instrument ermöglicht, auf einfache und verständliche Weise den Mitgliedern kundzutun, dass und welche innerhalb der Berichtsperiode durchgeführten Maßnahmen und erbrachten Leistungen in der Einschätzung des Managements dem Wohl der Mitglieder bzw. deren Wirtschaften dienen.⁵⁷

Das Ineinandergreifen von Förderplan und Förderbericht ermöglicht die *Förderkontrolle* als Vergleich der angestrebten Soll-Förderung (Förderplan) mit der Ist-Förderung (Förderbericht). Zeigen sich dabei negative Abweichungen, sind deren Ursachen zu erkunden, um Hinweise auf notwendige Korrekturen bei der Planung für die Folgeperioden zu erhalten. Die inhaltliche Ausgestaltung des Förderauftrags wird so zu einem fortdauernden Prozess, wobei der Grad an Mitgliedernähe der Genossenschaft und das Managementhandeln wesentlich die Qualität der Ergebnisse beeinflussen. Das einem Nachweis der Mitgliederförderung dienende, aus Förderplan und Förderbericht bestehende Konzept ist im Mitglieder- und Managerinteresse zur Anwendung zu empfehlen. Der Soll-Ist-Vergleich liefert Anhaltspunkte und Maßstäbe dafür, ob die Geschäftspolitik der Genossenschaft in der zurückliegenden Geschäftsperiode in Einklang mit dem Förderauftrag stand.

7 Schlussbemerkungen

Ausgangspunkt dieses Beitrags war der vieldiskutierte Förderauftrag, der nur eine generelle Kategorie der Art sein kann, wie sie das Genossenschaftsgesetz in § 1 Abs. 1 ausweist. Als wichtiges Anliegen erwies sich, die Suche nach Wesen und Inhalt eines genossenschaftlichen Förderauftrags als ein nach wie vor existentes *Problem* darzulegen, das sich nach bislang gewonnener Erkenntnis und Einsicht nur *genossenschaftsindividuell lösen* lässt. Als praktikabler Weg stellt sich hierfür das aus Förderplan und Förderbericht bestehende Konzept dar.

⁵⁷ Vgl. FEHL, U.; BROCKMEIER, T. und BRUNNER, D. (2007): Genossenschaften und Unternehmertum, in: Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, hrsg. von BROCKMEIER, T. und FEHL, U., Göttingen, S. 412.

Für alle Genossenschaften, die diesen Ansatz als „*befriedigende Lösung*“ akzeptieren und anwenden, ist das Thema „Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrags“ zu einem guten Abschluss gebracht. Weil sie keinen Sinn darin sehen, mit ungerechtfertigtem Optimismus auf die Entwicklung und Bereitstellung einer Optimallösung zu hoffen. Würden die Vorstände der Genossenschaftsunternehmen der von Boettcher gegebenen *Antwort auf die „Förder“-Frage*⁵⁸ und Wegweisung folgen, indem sie den Förderauftrag konsequent einzelfallbezogen konkretisieren, umsetzen und damit erlebbar machen, wäre mit einer Intensivierung von Mitgliederorientierung der Genossenschaften und andererseits mit verstärkter Genossenschaftsorientierung der Mitglieder zu rechnen. Daraus könnte eine *neu belebte genossenschaftliche Wirklichkeit* erwachsen.

Gewiss kann ein Genossenschaftsmanagement aus seiner heute weitgehend autonomen Führungsposition heraus darauf verzichten, dem konzeptionellen Vorschlag von Boettcher, der ein *Mehr an Mitgliederpartizipation* einschließt, zu folgen. Darauf weist Blümle mit dem Blick auf das Größenwachstum von Genossenschaften der Primärstufe mit Veränderungen im internen Machtgefüge hin, in deren Verlauf die Manager (als Auftragnehmer) mehr und mehr für die Mitgliederwirtschaften (als Auftraggeber) bestimmten, wie diese zu fördern seien, somit der Agent allmählich zum Prinzipal wurde.⁵⁹ Immerhin ist dabei ein wesentlicher Unterschied gegenüber einer Außerachtlassung des Förderauftrags auszumachen, denn eine vom Förderungsgedanken entkoppelte Genossenschaft hätte aufgehört, eine Genossenschaft im Sinne einer „fördernden Betriebswirtschaft“ zu sein.

⁵⁸ Vgl. SCHORR, G., Fn. 33, S. 5.

⁵⁹ Vgl. Blümle, E.-B (2001): Die Zukunft des genossenschaftlichen Förderzwecks, in: ZfgG Bd. 51, S. 216.

Roman Glaser, Johannes Klaus, Michael Roth

Genossenschaften in Zeiten des Smartphones – Die Entwicklung einer neuen GENERATION GENO

1 Herausforderungen für die Genossenschaften von morgen

Genossenschaften stehen derzeit wie auch Unternehmen anderer Rechts- und Unternehmensformen vor zahlreichen Herausforderungen, die u.a. durch die Auswirkungen der Digitalisierung der Wirtschaft nun beschleunigt stattfinden. Die Herausforderungen gehen zum Teil an die Substanz der Geschäftsmodelle der Genossenschaften, beispielsweise dann, wenn für Bezug und Absatz nicht mehr die genossenschaftliche Gemeinschaft, sondern digitale Spotmarkt-Alternativen gewählt werden.

Gerade die junge Generation, die mit digitalen Medien und Möglichkeiten aufgewachsen ist, kann aufgrund der ständigen Verfügbarkeit von Alternativen zunehmend schlechter von den Vorzügen einer starken Gemeinschaft in der Genossenschaft überzeugt werden. Auch aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs untereinander ist zu beobachten, dass man sich gegenseitig nichts gönnt, sprich, die Individualisierungsbestrebungen stehen dem kooperativen Handeln zum Wohle aller Beteiligten massiv im Wege. Klassische und bei erfolgreichen Genossenschaften nach wie vor gültige Argumente, wie zum Beispiel die Planungssicherheit aufgrund auskömmlicher Konditionen bei Bezug oder Absatz, werden zugunsten kurzfristiger Optimierungen nicht mehr in dem Maße wie bisher wertgeschätzt. Wenn Genossenschaften nun aber die jungen Mitglieder fehlen, die aufgrund des Strukturwandels meist auch für größere Einheiten stehen, dann wird die Geschäftsbasis zahlreicher Genossenschaften zunehmend kleiner und damit mittelfristig auch weniger auskömmlich.

Der Blick in die Gremien vieler Genossenschaften zeigt, dass die Altersstruktur einen großen Schwerpunkt bei älteren Mitgliedern hat. Für die Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Geschäftsmodelle, die langfristig angelegt sind, ist dies keine ideale Ausgangssituation. Geschäftsmodelle müssen von Zeit zu Zeit an die aktuellen Anforderungen der Mitgliedschaft angepasst werden. In dieser Hinsicht unterscheiden sich die Anforderungen häufig: Während die Betriebe junger Mitglieder häufig wachsen, sind die Betriebe älterer Mitglieder, besonders die ohne Nachfolger, eher auf Halten des Status-Quo ausgerichtet. Dies hat natürlich Auswirkungen auf die nötige Unterstützungsleistung durch die Genossenschaft und damit auch der Rolle, die der Genossenschaft zugesprochen wird. Junge Mitglieder in wachsenden Betrieben drängen daher oft stärker auf die Nutzung von Opportunitäten, auch wenn diese ein gewisses Risiko bedeuten und Investitionen verursachen. Ältere Mitglieder in auslaufenden Betrieben hingegen scheuen diesen Schritt oft und halten am Bestehenden fest. Damit sich genossenschaftliche Geschäftsmodelle weiterentwickeln, ist also Veränderung nötig. Allerdings setzt diese nur durch aktives Handeln ein, daher ist das Engagement der jungen Mitglieder in den Gremien der Genossenschaften so immens wichtig. Zahlreiche, später näher ausgeführte Ansätze aus der Praxis bestärken dies, und in vielen Genossenschaften sind die Zusammenhänge auch erkannt. Noch mangelt es in zahlreichen Genossenschaften und in der genossenschaftlichen Organisation aber am Transfer dieses Erkenntnis in die Praxis. Wichtig ist es, dass Veränderung auch spür- und sichtbar wird.

Auch beim Blick auf neue kooperative Ansätze, etwa bei Start-ups, scheint das genossenschaftliche Modell bei jungen Gründern nicht erste Wahl zu sein. Die Share-Economy wird als neuer, den individuellen Besitz nicht in den Fokus stellenden Ansatz und in vielen Bereichen als hoch innovativ dargestellt.

Viele der Ansätze sind allerdings oft kleinteilig und für sich betrachtet kaum wirtschaftlich zu betreiben, beispielsweise in der Nachbarschaftshilfe oder bei der Erzeugung lokaler Lebensmittel. In solchen Ansätzen stehen das Gemeinschaftsgefühl und die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns häufig im Fokus.

Andere Ansätze, wie beispielsweise Plattformen für Tausch, Mobilität, Urlaub etc., haben nur auf den ersten Blick einen kooperativen Ansatz. Hinter den jeweiligen Geschäftsmodellen stehen häufig kommerzielle Plattformen, die ihre Rendite aus der Datenverwertung ziehen oder ihre Wirtschaftlichkeit erst noch beweisen müssen. Viele Investoren haben sich in der Hoffnung auf eine entsprechende Rendite in den zahlreichen, zum Teil disruptiven Geschäftsmodellen engagiert. Am Kern von kooperativen Ansätzen, wie sie bei Genossenschaften zu finden sind, gehen diese Geschäftsmodelle häufig vorbei, weil eben nicht der betroffene Nutzer Initiator ist, sondern eine Gemeinschaft aus Gründern und Investoren.

Bei Start-ups ist mit Blick auf erfolgreich am Aktienmarkt platzierte, globale Gründungen aus der Digitalbranche des Silicon Valley der Fokus in der Wahrnehmung möglicherweise zu sehr auf die wirtschaftlichen Verwertung der Geschäftsidee gerichtet. Die Idee des schnellen Geldes aus der Verwertung der Erfindung eines neuen digitalen Geschäftsmodells für Gründer und Investoren verträgt sich mit dem klassischen genossenschaftlichen Geschäftsmodell, Betroffene zu Beteiligten zu machen, zunächst nicht. Beispielhaft ist hier der disruptive Ansatz des Fahrdienstvermittlers Uber zu nennen, der sich direkt gegen die Geschäftsmodelle genossenschaftlicher Taxizentralen und deren Mitglieder richtet.

Möglicherweise stehen auch die gewachsenen genossenschaftlichen Strukturen und Begrifflichkeiten einem größeren Erfolg der Rechts- und Unternehmensform im Weg. Gründung und administrativer Aufwand der Genossenschaft im laufenden Betrieb werden vermehrt als unnötig komplex betrachtet. Pflichtmitgliedschaft und Prüfungspflicht werden als verzichtbare Belastung erachtet, die in anderen Rechtsformen nicht erforderlich sind. Hier hat die genossenschaftliche Organisation akuten Handlungsbedarf, da Alternativen verfügbar sind und das genossenschaftliche Modell daher Gefahr läuft, überholt zu werden und sich so selbst abzuschaffen droht.

Wie also kann es gelingen, Geschäftsmodelle auf aktuelle Anforderungen der Mitglieder zu transformieren? Wie können Genossenschaften gerade ihre jungen Mitglieder langfristig an sich binden, oder gar neue Mitglieder gewinnen? Und wie geht die genossenschaftliche Organisation mit neuen kooperativen Ideen um, die bislang nicht in der Gründung einer Genossenschaft münden?

Allein den Zeitgeist für den lange Zeit zu beobachtenden Schwund an genossenschaftlichem Bewusstsein in die Verantwortung zu nehmen, wäre zu kurz gegriffen. Selbstkritisch muss festgestellt werden, dass sich die genossenschaftliche Organisation in der Vergangenheit nur partiell um die Pflege des Nachwuchses gekümmert hat. Zu selbstverständlich wurde die „gute Idee“ Raiffeisens und Schulze-Delitzschs als in der Gesellschaft verwurzelt angenommen. Tatsächlich ist es für Jugendliche aber gar nicht so einfach sich in Schule und Ausbildung einen objektiven Eindruck über genossenschaftliches Wirtschaften zu verschaffen. In Lehr- und Studienplänen sind genossenschaftliche Theorien und Themen oftmals kein Gegenstand mehr. So gelingt es Schülern und Studierenden auch auf betriebswirtschaftlich oder landwirtschaftlich orientierten Bildungswegen viel zu häufig, einen berufsqualifizierenden Abschluss zu erhalten, ohne mit dem Genossenschaftswesen in Berührung gekommen zu sein.

Dies ist bedauerlich, aber das alleinige Beklagen dieses Umstandes wird der Idee Raiffeisens nicht gerecht. Genossenschaften und ihre Verbände sind gut beraten, wenn sie sich das genossenschaftliche Prinzip der Selbsthilfe zu Eigen machen und die notwendigen Mittel für Maßnahmen aufbringen, die die Attraktivität des Genossenschaftswesens aufrechterhalten und genossenschaftliches Bewusstsein fördern. Auch wenn diese Investitionen keine kurzfristige Rendite versprechen, so wird man es sich mit Blick auf die Zukunft nicht leisten können, diese nicht zu tätigen.

2 Schülergenossenschaften – Bereicherung für jeden Lehrplan und jede Genossenschaft

Ein gelungenes Beispiel dafür, wie genossenschaftliches Denken und Handeln in den Schulalltag transferiert und integriert werden kann, sind Schülergenossenschaften. In solchen schließen sich Schüler zusammen, um gemeinsam eine Geschäftsidee zu verwirklichen. Der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt: Die mittlerweile 21 Schülergenossenschaften im Land kümmern sich u.a. um die Pausenverpflegung für ihre Mitschüler, bieten IT-Services an oder bauen sich ihr eigenes Modelabel auf. In ihrem Tun erhalten die jungen Genossenschaftsgründer Unterstützung sowohl von ihren Lehrern als auch von einer Partnergenossenschaft vor Ort. Die Schüler lernen so nicht nur die Funktionsmechanismen einer Genossenschaft und die demokratische Mitbestimmung kennen, sondern auch die Herausforderungen eines aktiven Unternehmertums in der Praxis. Dadurch bieten Schülergenossenschaften die Gelegenheit, die oft kritisierte Lücke zwischen Lehrplan und realem Leben ein Stück weit zu schließen. Ein wertvoller Nebeneffekt, der sowohl von Lehrern als auch von Schülern dankbar angenommen wird, und der einen wichtigen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung liefert.

So ist auch der Erfolg des seit 2012 vom Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e. V. (BWGV) begleiteten und unter der Schirmherrschaft der Ministerien für Kultus, Jugend und Sport sowie für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau des Landes Baden-Württemberg stehenden Projekts zu erklären.

Aber nicht nur Schüler, Lehrkräfte und Schulen profitieren von Schülergenossenschaften, auch für das Genossenschaftswesen lassen sich wichtige Impulse aus der Arbeit mit den Schülern ableiten. Von Ursprung und Konzeption her ist die Rechts- und Unternehmensform der eG auf der einen Seite stets auf wirtschaftliche Stabilität und Sicherheit ausgelegt. Dies soll und muss auch so bleiben. Auf der anderen Seite bringt der der Organisation immanente Sicherheitsgedanke wenig Spielraum für alternative und innovative Geschäftsmodelle mit sich, welcher für Gründer und Start-ups so wichtig ist. In Schülergenossenschaften gibt es diesen Spielraum noch, auch wenn sie von genossenschaftlichen

Regionalverbänden in wirtschaftlichen Themen begleitet und sogar geprüft werden. Die Erfahrungen aus den Projekten mit Schülern sind daher besonders wertvoll für die Entwicklung von Ansätzen, wie Gründer und Innovatoren in der Startphase eines Projekts an die festen organisatorischen Strukturen der eG, auch im betriebswirtschaftlichen Sinne, herangeführt werden könnten.

3 Schulungen zum Genossenschaftswesen schaffen Sensibilität für genossenschaftliche Themen

Um die Führungskräfte in landwirtschaftlichen Betrieben von morgen für die genossenschaftliche Idee zu begeistern und diese langfristig an ihre Unternehmen zu binden, hält der BWGV ebenfalls seit 2012 Schulungen zum Genossenschaftswesen in Fachschulklassen für Landbau und Weinbau ab. Das Ziel, jeden Fachschüler einer weinbaulichen oder landwirtschaftlichen Fachschule in Baden-Württemberg im Rahmen seiner Ausbildung mit diesem Angebot zu erreichen, wird erstmals im Raiffeisenjahr 2018 erreicht. Zusätzlich wird das Programm allen Schülern eines Vorbereitungslehrgangs auf die Prüfung zur Fachkraft Landwirtschaft bzw. Weinbau angeboten.

Die Erfahrungen aus den bisherigen Schulungen zeigen, wie wichtig es ist, den Schülern und Auszubildenden mehr als nur die graue Theorie zur Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft darzustellen. Neben der Vermittlung der Idee Raiffeisens und des grundlegenden Aufbaus einer Genossenschaft mit ihren Organen sowie deren Rechte und Pflichten, ist es ein besonderes Anliegen, die Teilnehmer mit dem Gedanken der Übernahme von Verantwortung in einem Gremium einer Genossenschaft vertraut zu machen. Als hierfür geeignet erwiesen sich beispielsweise Rollenspiele, bei denen die Fachschüler, aufgeteilt in Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglieder, im Rahmen einer fiktiven Generalversammlung über ein genossenschaftskritisches Problem beraten und entscheiden müssen. Der Erkenntnisgewinn für die Schüler durch die Transformation vom anonymen Meinungsmacher zum verantwortlichen Entscheidungsträger ist nicht zu unterschätzen.

Ein weiteres zentrales Element der Schulungen ist die Möglichkeit zum Austausch der jungen Betriebsleiter mit Vertretern von genossenschaftlichen Unternehmen aus der Region, bestenfalls im Zuge einer Exkursion zu einer oder mehreren Genossenschaften. Der direkte Austausch über die strategische Ausrichtung der Unternehmen, die Herausforderungen der Zukunft oder den Alltag eines Vorstands bzw. Aufsichtsrats einer Genossenschaft, relativiert häufig allzu plakativ vorgetragene Genossenschaftskritik und führt dazu, dass sich die Schüler ernst genommen fühlen. Kommunikation auf Augenhöhe heißt der Erfolgsfaktor.

Keine Illusion darf sich darüber gemacht werden, dass hiermit eine etwaige wirtschaftliche Schwäche einer Genossenschaft schöngeredet werden kann. Die wirtschaftliche Leistung einer Genossenschaft steht im Fokus der Bewertung durch ihre (Jung-)Mitglieder, und dies wird – und muss (!) - auch so bleiben. Eine Genossenschaft erfüllt eben keinen Selbstzweck, sondern muss sich wie jedes andere Unternehmen, am Markt beweisen. Die Botschaft an die (potentiellen) Jungmitglieder muss an dieser Stelle sein, dass Genossenschaften eben keine anonymen Gebilde sind, denen man machtlos ausgeliefert ist, sondern zu deren Erfolg man als Mitglied und Entscheidungsträger aktiv beitragen kann.

Die Konzeption der Schulungen zum Genossenschaftswesen in Fachschulen wird kontinuierlich weiterentwickelt. Aufgrund der aktiven Nachfrage von Genossenschaften nach Schulungen für deren Jungmitglieder ist ein weiteres Konzept entstanden: Ein Workshop-Format, das den Austausch zwischen Genossenschaft und Junglandwirten befördert, die Bindung an das genossenschaftliche Unternehmen vor Ort erhöht und somit den Nachwuchs für die Übernahme von Ehrenämtern in den Gremien gewinnen soll. Erste Erfahrungen mit dem Workshop-Konzept zeigen sehr gute Ergebnisse. Hier ist aktives Engagement einer jeden Genossenschaft für den eigenen Nachwuchs gefragt.

4 GENERATION GENO

Schulungen und Seminare sind ein wichtiges, aber nicht das einzige Instrument, um einen „direkten Draht“ zu Jungmitgliedern in Genossenschaften aufzubauen. Im Zeitalter der Digitalisierung haben Facebook und Co., insbesondere bei jüngeren Generationen, eine nicht zu unterschätzende Relevanz im Aufbau und in der Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen. 14 – 35 jährige sind nach jüngsten Zahlen im Schnitt etwa 90 Stunden in der Woche über soziale Netzwerke erreichbar. Gleichzeitig verlieren klassische Kommunikationskanäle an Reichweite. Wer oder was nicht in den sozialen Netzwerken präsent ist, findet in der Wahrnehmung von Jugendlichen kaum statt. Mit dieser Entwicklung einher geht eine Veränderung des bisher von den Medien gewohnten Rollenmodells von aktivem Sender und passivem Empfänger. Social Media zeichnen sich durch direkte Reaktions- und Feedbackmöglichkeiten durch die Nutzer aus.

Da diese Form des Meinungsaustauschs in einem quasi-öffentlichen Raum stattfindet, hält dies bisher viele Genossenschaften davon ab, Social Media verstärkt für ihre Belange zu nutzen. Die Sorge vor einem breiten negativen Feedback, dem sogenannten „Shitstorm“, ist groß. In der DNA der demokratisch verfassten Kooperationsform Genossenschaft ist der Dialog, die Kommunikation und die Auseinandersetzung aber fest verankert. Daher zeigt der BWGV mit seinem Projekt GENERATION GENO in den sozialen Netzwerken Flagge für die ländliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften. Basis des Projekts ist ein klassischer Weblog, die Internetseite www.generation-geno.de und eine Facebook-Seite. Genossenschaftliche Themen, Veranstaltungen und Fortbildungsangebote finden hier eine Plattform mit klar umrissener Zielgruppe: Die junge Generation der Landwirte und Winzer. Diese soll informiert, vernetzt und unterhalten werden. GENERATION GENO informiert sowohl über neueste Entwicklungen als auch über die grundlegenden Besonderheiten und die Funktionsweise der genossenschaftlichen Organisationsform. Welche Vorteile bringt mir die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft? Welche Rechte habe ich als Mitglied? Welche Pflichten? Die Junglandwirte und -winzer sollen die Möglichkeiten der sozialen Medien zum direkten Feedback nutzen und sich aktiv auf

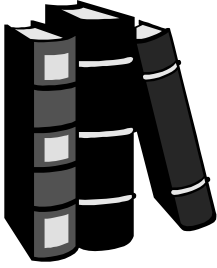
den Plattformen einbringen. Diskutieren statt Schlechtreden. Bindung durch Teilhabe.

GENERATION GENO als reines Social Media-Projekt zu beschreiben, würde zu kurz greifen. Es handelt sich vielmehr um einen strategischen Ansatz, mit dem der Jugend in Genossenschaften eine Stimme für ihre Belange verliehen werden soll. Daher werden unter dem Namen GENERATION GENO nicht nur digitale, sondern auch ganz analoge Aktivitäten initiiert. Ein Beispiel hierfür war die Veranstaltung „Zukunftsplattform 2030“. Um die Leitfrage „Wie muss deine Genossenschaft aussehen, damit du Mitglied wirst oder bleibst?“ im Rahmen eines innovativen Workshop-Seminars zu beantworten, versammelten sich im Januar 2018 zwanzig Jungmitglieder baden-württembergischer Genossenschaften in Karlsruhe. Beeindruckend war, wie reflektiert die Veranstaltungsteilnehmer sich mit der gelebten Realität in ihren Genossenschaften auseinandersetzten. Die Vorteile des gemeinsamen Wirtschaftens werden sehr wohl wahrgenommen, allerdings wird teilweise eine Entfremdung der Genossenschaften von den Idealen Raiffeisens beobachtet und kritisiert. Anspruch und Wirklichkeit scheinen in vielen Fällen auseinanderzudriften.

Wirtschaftlicher Erfolg und ein marktgerechter Außenauftritt sind für die Jungmitglieder, dies sei an dieser Stelle noch einmal betont, eine notwendige Bedingung, um sich überhaupt mit einer Genossenschaft identifizieren zu können. Darüber hinaus scheint ein immer noch unterschätzter Erfolgsfaktor für Genossenschaften ein intaktes Sozialgefüge zu sein. Genossenschaften sind für Jungmitglieder dann attraktiv, wenn sich die Mitglieder solidarisch verhalten, intensiv zusammengearbeitet wird und ein positives Gemeinschaftsgefühl gepflegt wird. Eine Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Führungsmannschaft und Mitgliedern, welche sich durch Offenheit und Transparenz auszeichnet, spielt dabei eine wichtige Rolle. Junge Mitglieder in Genossenschaften wollen Teil einer starken Gemeinschaft sein.

5 Fazit und Ausblick

Die Erfahrungen in Sachen Jugendarbeit und Jungmitgliederförderung zeigen, dass es sehr wohl noch junge, genossenschaftsbegeisterte Menschen gibt, die mit frischen Ideen und Tatendrang an einer ernsthaften Weiterentwicklung von Genossenschaften interessiert sind. Diese gilt es zu fördern, aber auch zu fordern, um das Genossenschaftswesen zukunftsfähig aufzustellen. Denn Genossenschaften leben von den Menschen, die hinter ihnen stehen. Die Verbände können nur Impulse dafür geben, wie dies auch bei den Genossenschaften vor Ort gelingen kann. Erfreulicherweise erkennen immer mehr Genossenschaften die Herausforderung und zeigen sich aktiv. Eine zentrale Aufgabenstellung, die sich sowohl Verbänden als auch Genossenschaften stellt, ist, wie die Anliegen der „GENERATION GENO“ in den Geschäftsbetrieb und den genossenschaftlichen Alltag integriert werden können. Denn es besteht durchaus die Gefahr, junge Menschen zu frustrieren, wenn ihre Worte zwar gehört werden, Taten aber ausbleiben. Ein Weg, dem entgegenzuwirken, ist sicherlich den Austausch mit den Jungmitgliedern zu institutionalisieren und diese frühzeitig in Verantwortung zu bringen. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang der Aufbau von Jungmitgliedergruppen. Diese können in Genossenschaften wie klassische Beiräte agieren, besonders lebhaft sind sie aber, wenn ihnen eine Aufgabe mit direktem Kontakt zum Markt übertragen wird. Bei Winzer- und Weingärtnergenossenschaften, wo sich Jungmitgliedergruppen schon vergleichsweise häufig durchgesetzt haben, kann dies z. B. über einen gemeinschaftlichen Weinausbau gelingen. Aber auch die genossenschaftliche Verbändelandschaft sollte sich Gedanken machen, wie der Kontakt zu Jungmitgliedern weiter intensiviert werden kann. Die Etablierung von Jugendbeiräten könnte beispielsweise auch hier frischen Wind in die Verbandsarbeit bringen und ein weiteres Signal dahingehend setzen, wie wichtig dieses Thema für die Zukunft des Genossenschaftswesens ist.



Hill, Sebastian:

Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis
2016

Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung – eine empirische Analyse, 2015

Der Wertebegriff erfreut sich in der öffentlichen Diskussion großer Beliebtheit und Aktualität, sei es im politischen, sozialen oder ökonomischen Kontext. Eine Unternehmensform deren Daseinsberechtigung wesentlich auf Werten aufbaut, ist die der eingetragenen Genossenschaft. Ziel der Arbeit war es deshalb zu überprüfen, welche Relevanz genossenschaftliche Werte in der Praxis tatsächlich einnehmen und welche Potenziale in ihnen verborgen liegen.

Aufbauend auf den Ergebnissen einer umfassenden Analyse nationaler und internationaler genossenschaftlicher Literatur wurde ein Fragebogen entwickelt, welcher im Rahmen einer quantitativen, digitalen Befragung an jeweils eine Führungskraft der 844 zum Erhebungszeitpunkt in der Untersuchungsregion Baden-Württemberg existierenden Genossenschaften versandt wurde. In einem zweiten Schritt wurde eine postalische Befragung von insgesamt 3.552 Mitgliedern und 707 Mitarbeitern aus den drei Genossenschaftssparten durchgeführt. Die Auswertungsergebnisse der Datengrundlage (primär und sekundär) zeigen, dass in der wissenschaftlichen Literatur ein genossenschaftlicher Wertekern beschrieben wird, welcher Werte wie Demokratie, Selbsthilfe oder Solidarität umfasst. Teile dieser Werte finden sich auch in den aus der genossenschaftlichen Praxis gewonnenen empirischen Ergebnissen wieder, wobei diese allgemein eher Werte wie zum Beispiel Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit oder Fairness als typisch genossenschaftlich ansehen. Dennoch konnte festgestellt werden, dass die traditionellen Werte immer noch wesentlichen impliziten Einfluss auf die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaften haben, und dass verschiedene Einflussfaktoren die als zentral erachteten Werte beeinflussen. Auch hinsichtlich der Wahrnehmung und der Umsetzung der genossenschaftlichen Werte konnten Differenzen offengelegt werden. Entscheidend ist hier eine bewusste und zielgerichtete Kommunikationsstrategie. Die Funktionen und Potenziale, welche die genossenschaftlichen Werte in sich vereinen, sind in der Praxis unbestritten. Hierzu gehören die Funktionen der Identitäts- und Vertrauensstiftung oder der Unterscheidung gegenüber anderen Rechtsformen. Darüber hinaus werden den genossenschaftlichen Werten sowohl ökonomische, als auch soziale Potenziale und Potenziale für das Marketing der Genossenschaft zugesprochen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Genossenschaften mit ihren Werten über ein einzigartiges Instrument zur Förderung dieser Rechtsform verfügen, welches es konsequent zu nutzen gilt.

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2015/1106/pdf/Diss_Sebastian_Hill.pdf

Zum Kapitalprinzip in der genossenschaftlichen Finanzgruppe

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Volksbanken Raiffeisenbanken¹ bilden gemeinsam mit ihrem Spitzeninstitut (DZ-Bank) im genossenschaftlichen Finanzverbund die dritte Säule im deutschen Bankensystem.² Sie sind mit ca. 30 Mio. Kunden, von denen 18,5 Mio. als Mitglieder fungieren, die kleinste der drei Säulen.³ Die Gruppe galt in der Krise nicht nur als besonders sicher, sondern konnte zusätzliche Marktanteile und das Vertrauen ihrer Kunden gewinnen.⁴ Dieser Erfolg kann ihrer realwertorientierten Geschäftspolitik, die aus den genossenschaftlichen Grundwerten herrührt, zugeschrieben werden.⁵ Die regionale und eher konservative Ausrichtung der Kreditgenossenschaften geht auf die Unternehmensform „eingetragene Genossenschaft eG“ und die damit verbundenen gesetzlichen Rahmenbedingungen und Wertevorstellungen zurück.⁶ Möchten die Genossenschaften diesen erworbenen Wettbewerbsvorteil⁷ nun weiter ausbauen, läge es nahe, dass

¹ eben den Volksbanken Raiffeisenbanken zählen zu den Genossenschaftsbanken die Ständebanken wie die Spardabank (Bahn), die PSD Bank (Post), die BB-Bank (Badische Beamtenbank), die apo-Bank (Ärzte und Apotheker) und diverse Kirchenbanken, vgl. Bacher, Struktur- und Machtfrage, in: BRAZDA, J. (Hrsg.), Wien 2013, Teilband II, S. 363, Bacher (2015), S. 24.

² Vgl. BACHER, U. (2015): S. 23-26. Daneben bilden die S-Finanzgruppe (Sparkassen und Landesbanken) sowie das private Bankgewerbe (z. B. Deutsche Bank/Postbank, Commerzbank/Dresdner Bank und die HypoVereinsbank) die zwei weiteren Säulen im deutschen 3-Säulen-System.

³ Vgl. DZ BANK AG (URL2017), S. 5-8.

⁴ Vgl. THEURL, T., Vorwort, in: TSCHÖPEL, M.: MemberValue-Strategie, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 96/2010; BACHER, U. (2015), S. 27.

⁵ Vgl. REIFSCHEIDER, A. und DOLUSCHITZ, R., (2016): Wertestruktur, in: ZfgG, 4/2016, S. 224.

⁶ Siehe Kap. 2.

⁷ Gemeint ist das Vertrauen in das solide, krisenerprobte Geschäftsmodell. Zur Wirkung des Vertrauens vgl. BONUS, H., Genossenschaftlicher Finanzverbund, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 16/1999, S. 29 ff.

eine noch stärkere Rückbesinnung auf den Genossenschaftsgedanken der richtige Weg wäre. Demgegenüber stehen allerdings Parallelentwicklungen hin zu kapitalorientierten Strukturen, die durch verschiedene Komponenten bedingt sind. In der genossenschaftlichen Finanzgruppe kommt dem „Kapitalprinzip“ eine immer bedeutendere Rolle zu. Im vorliegenden Beitrag wird das Nebeneinander von Kapital- und Demokratieprinzip kritisch beleuchtet.

1.2 Banken im Umbruch und in der Regulierungszange

Das Bankwesen befindet sich seit Jahren im Umbruch.⁸ Dafür sorgen nicht nur die wachsende Regulatorik der Branche und die sich immer schneller ändernden Wettbewerbsbedingungen, die die Kreditinstitute vor neue Herausforderungen stellen.⁹ Der Basel-Akkord verlangt – weltweit! – risikoadjustierte Kapitalanforderungen, die Regeln von MiFID zielen auf umfassenden Anlegerschutz bei Wertpapiergeschäften. Damit wird klar: Realwertorientierte Regionalbanken stehen nicht im Fokus der internationalen Regulatorik oder des europäischen Gesetzgebers. Mehr noch: Genossenschaftsbanken, deren Ideale und das realwertorientierte Geschäftsmodell finden in den internationalen Aufsichtsregimen keine Beachtung. Im Zentrum der Regulierung stehen grenzüberschreitende Aktienbanken und der Geld- und Kreditmarkt. Hierfür werden immer mehr komplexere Regeln geschaffen, die dann alle Banken anzuwenden haben. Alle Banken sollen dabei nach den gleichen Regeln operieren und gemessen werden („Single Rule Book“ bzw. „Level Playing Field“). Wie selbstverständlich greift die Aufsicht in ihren Überlegungen Prinzipien von Aktienbanken auf und reguliert - mathematisch komplex - kapitalmarktorientierte Banken. Damit werden – absichtlich oder unabsichtlich – Kapitalprinzipien auf alle Banken übertragen.

Auch der Wettbewerb und die Gesellschaftstrends gehen in diese Richtung. Regionalbanken und einhergehend ihr jeweiliger Aktionsradius werden immer grö-

⁸ Vgl. BACHER, U. (2013): Struktur- und Machtfrage, in: BRAZDA, J. (Hrsg.), Wien, Teilband II, S. 362.

⁹ Als Beispiele hierfür können die Digitalisierung und Globalisierung der Wirtschaft und die Individualisierung sowie die wachsende Werteorientierung in der Gesellschaft genannt werden. Vgl. TAISCH, F. Genossenschaften im Wettbewerb, in: ZfgG, 2/2015, S. 73-74.

ßer. Auch zeigt sich ein Wertewandel, ausgeprägt bei jüngeren Kunden. Globalität, Vernetzung, hybrides Konsumverhalten und eine ausgeprägte Onlineorientierung sind diesen Zielgruppen eigen.¹⁰

Im Hinblick auf den langfristigen Fortbestand einer Bank spielt die strategische Ausrichtung auf die Bedürfnisbefriedigung der Kunden der Zukunft und potentiellen Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Als oberstes Unternehmensziel gilt es langfristige Strategien zu entwickeln, die das „Überleben“ einer Unternehmung gewährleisten.¹¹ Dies wird im Allgemeinen dadurch erreicht, dass strategische Wettbewerbsvorteile in Form einer „USP“¹² die Kunden an das Unternehmen binden. Überträgt man dieses allgemeingültige Konzept auf die Bankbranche und bedenkt man, dass durch die Finanzkrise 2008 das Vertrauen in die Banken stark in Mitleidenschaft gezogen wurde, bleibt kein Zweifel, dass Bankmanager gut beraten wären, nachhaltige und sinnstiftende Geschäftsmodelle zu entwickeln.

2 Kapitalprinzip vs. Genossenschaftsprinzip

2.1 Kapitalprinzip

Die Gewinnmaximierung und die kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes stehen beim Kapitalprinzip an oberster Stelle. Die Manager verfolgen dieses Ziel im Interesse der Eigenkapitalgeber, um deren Investitionen mit Dividenden zu belohnen.¹³ Als Erfolgsmaß hat sich das Shareholder-Value-Konzept etabliert. Die Macht liegt somit bei jenen, die die größte Kapitalquote halten. Als

¹⁰ Vgl. SPILLER, A. (2015): Goliat-Genossenschaften, in: ZfgG, 1/2015, S. 1-2. SPILLER spricht von der „Generation Z“, die Mitte der 90er Jahre geboren ist und verstärkt der Sinnfrage im Berufsleben nachgeht.

¹¹ Vgl. COENENBERG, A. G. (2007): Strategische Unternehmenssteuerung, in: BUSSE VON COLBE, W. (Hrsg.), Stuttgart 2007, S. 3.

¹² Als „Unique selling proposition (USP)“ gilt der Besonderheitscharakter von Waren und Dienstleistungen, die einen besonderen, wahrnehmbaren Kundennutzen stiften und für die der Kunde auch bereit ist mehr zu zahlen als bei der Konkurrenz.

¹³ Vgl. RINGLE, G. (2011): Shareholder-Value, in: MÜNKNER, H. H. und RINGLE, G. (Hrsg.), Baden-Baden 2011, S. 211.

Gesellschaftsformen für „kapitalistische“ Unternehmen eignen sich Kapitalgesellschaften¹⁴. Bei Banken sind wegen der Übertragbarkeit der Geschäftsanteile und des Börsenzugangs überwiegend Aktiengesellschaften anzutreffen.

2.2 Genossenschaftliche Grundprinzipien

Der Genossenschaftsgedanke geht auf die Gründerväter Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich-Wilhelm Raiffeisen zurück, die in den 1850er Jahren Personenvereinigungen gründeten, welche als Selbsthilfeeinrichtung fungierten.¹⁵ Das regionale Förderprinzip und das Recht auf Selbstverwaltung und Selbstverantwortung (Autonomieprinzip) sowie die Freiwilligkeit und das offene System zählen zu den genossenschaftlichen Idealen, die in einer demokratischen Organisationsform münden.¹⁶ Das Wesen einer Genossenschaft ist bereits durch ihre Rechtsform begründet und wird in § 1 Abs. 1 GenG wie folgt beschrieben: *„Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (Genossenschaften), erwerben die Rechte einer „eingetragenen Genossenschaft“ nach Maßgabe dieses Gesetzes.“* Die „Förderung“ an sich wird jedoch nicht weiter definiert und gilt als unbestimmter Rechtsbegriff.¹⁷ Allerdings ist es genau dieser Förderauftrag, der im Zentrum des genossenschaftlichen Handelns steht und einer kritischen Betrachtung unterzogen werden muss.¹⁸ Dabei geht es nicht um die Förderung der Genossenschaft selbst, denn sie darf nicht zum Selbstzweck werden, sondern um die Belange der Mitglieder.¹⁹ Zur Operationalisierung und Messung des Förderauftrags hat sich in der

¹⁴ Hierzu zählen nach deutschem Recht die AG, die GmbH und die KGaA.

¹⁵ Vgl. BRAUNBERGER, G. (2013), S. 17.

¹⁶ Vgl. SASSEN, R. (2011), S. 23. Zur Demokratie in der Wirtschaft vgl. BACHER, U. (1993): Genossenschaften, in: ZfgG, 43-3/1993, S. 127-138.

¹⁷ Vgl. MONSSEN, H. G. (1998): Shareholder-Value, in: ZfgG, 48-1/1998, S. 293. Allerdings bedarf es auch keiner gesetzlichen Normierung des Begriffs, da nicht der Gesetzgeber, sondern das Mitglied einen Förderanspruch hat, vgl. RINGLE, G. und GÖLER VON RAVENSBURG, N. (2010): Förderauftrag, in: Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 04/2010, S. 17-18.

¹⁸ Vgl. BONUS, H. und SCHMIDT, G. (1990): cooperative banking group, in: JITE 1990, S. 180. Vertiefung in Kap. 4.2.

¹⁹ Vgl. MONSSEN, H. G. (1998): Shareholder-Value, in: ZfgG, 48-1/1998, S. 293.

jüngeren Literatur das „Member-Value-Konzept“²⁰ etabliert. Dieser Wert beschreibt den ökonomischen Nutzen, den das Mitglied aus der Genossenschaft zieht und kann durch die Eigentümerstellung des Mitglieds auch als modifizierter Shareholder Value angesehen werden.²¹ Allerdings partizipiert das Mitglied, anders als beim Shareholder Value-Konzept, nicht an den stillen Reserven der Genossenschaft.²² Eine weitere Differenzierung zwischen Shareholder Value- und dem Member-Value-Konzept muss hinsichtlich der Stimmgewichtung getroffen werden. In der Genossenschaft gilt die Prämisse, dass jedes Mitglied unabhängig von der Anzahl seiner Geschäftsanteile eine Stimme hat.²³

2.3 Rolle des Kapitals

Aufgrund des zuvor erörterten Zwecks der Genossenschaft, nämlich die Fokussierung auf die Mitgliederbelange, sollte das Kapital lediglich eine dienende Funktion einnehmen.²⁴ Bedenkt man jedoch, dass eine Bank mit Geld als Produkt handelt, lässt sich erahnen, dass Manager von Kreditgenossenschaften sich nicht ohne weiteres mit der dienenden Rolle des Kapitals abfinden können. Erschwerend kommt hinzu, dass die Regulierung nur wenig Rücksicht auf die Besonderheiten der genossenschaftlichen Rechtsform nimmt.²⁵

3 Konzernstruktur vs. Verbundsstruktur

3.1 Konzernprinzipien

Um die Ausgestaltung der Machtverhältnisse im genossenschaftlichen Finanzverbund besser verstehen zu können, werden Konzern- und Verbundstrukturen gegenübergestellt. Konzerne weisen eine zentralorganisierte Struktur auf, bei

²⁰ Nach THEURL, T. (2002): Shareholder-Value, in THEURL, T. und GREVE, R. (Hrsg.), Aachen. S. 49-91.

²¹ Vgl. THEURL, T. (2005): Mitgliedschaft und Member-Value, in: ZfgG, 55-1/2005, S. 137-138.

²² Vgl. MONSSEN, H. G. (1998): Shareholder-Value, in: ZfgG, 48-1/1998, S. 295.

²³ Vgl. BACHER, U. (1993): Genossenschaften, in: ZfgG, 43-3/1993, S. 133.

²⁴ Vgl. Bacher (2015), S. 23.

²⁵ Nach Basel III verlieren zum Beispiel der Haftsummenzuschlag und die Drittmittel ihren Eigenkapitalcharakter gänzlich. Für das Geschäftsguthaben wurde mühsam ein Kompromiss gefunden.

der die Macht von der obersten Einheit, in der Regel die Muttergesellschaft oder Holding, auf die beherrschten Tochterunternehmen ausgeübt wird.²⁶ Die beherrschende Stellung der Muttergesellschaft ergibt sich aus § 290 Abs. 1 HGB und wird in den meisten Fällen durch eine mehrheitliche Kapitalbeteiligung erreicht.²⁷ Kurzum: Der Konzern weist eine „Top-Down-Struktur“ auf.

3.2 Verbundprinzipien

Der Verbund ist dezentral organisiert, er verhält es sich mit einer „Bottom-up-Struktur“ genau umgekehrt wie ein Konzern (umgekehrte Konzernstruktur).²⁸ Die Machtverteilung erfolgt also von unten nach oben und spiegelt sich im „Demokratieprinzip“ wider.²⁹ Die Primärbanken sind eigenständig und selbstverwaltend – in der Größe eher klein –, die aber durch die Kooperation im Verbund größenabhängige Barrieren überwinden und Skaleneffekte realisieren können.³⁰ *Raiffeisen* hat das früh erkannt und den Genossenschafts- und Verbundgedanken mit der Losung „Was dem einzelnen nicht möglich ist, das vermögen viele!“ beschrieben.

²⁶ Vgl. BRIXNER, J. (2006): Verbünde vs. Konzerne, in: TIETMEYER, H. und ROLFES, B. (Hrsg.), Wiesbaden, S. 59.

²⁷ Das heißt mehr als 50 % der Stimmrechte. Die Beherrschung kann ohne Kapitalbeteiligung aber auch durch einen Ergebnisabführungsvertrag erreicht werden oder wenn Zweckgesellschaften vorliegen.

²⁸ Vgl. BACHER, U. (2013): Struktur- und Machtfrage, in: BRAZDA, J. (Hrsg.), Wien, Teilband II, S. 368.

²⁹ Vgl. Fn. 28.

³⁰ Zusätzlich entsteht die Möglichkeit des Wissenstransfers und der Überwindung von Kapazitätsrestriktionen, vgl. BONUS, H. (1999): Genossenschaftlicher Finanzverbund, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 16/1999, S. 9.

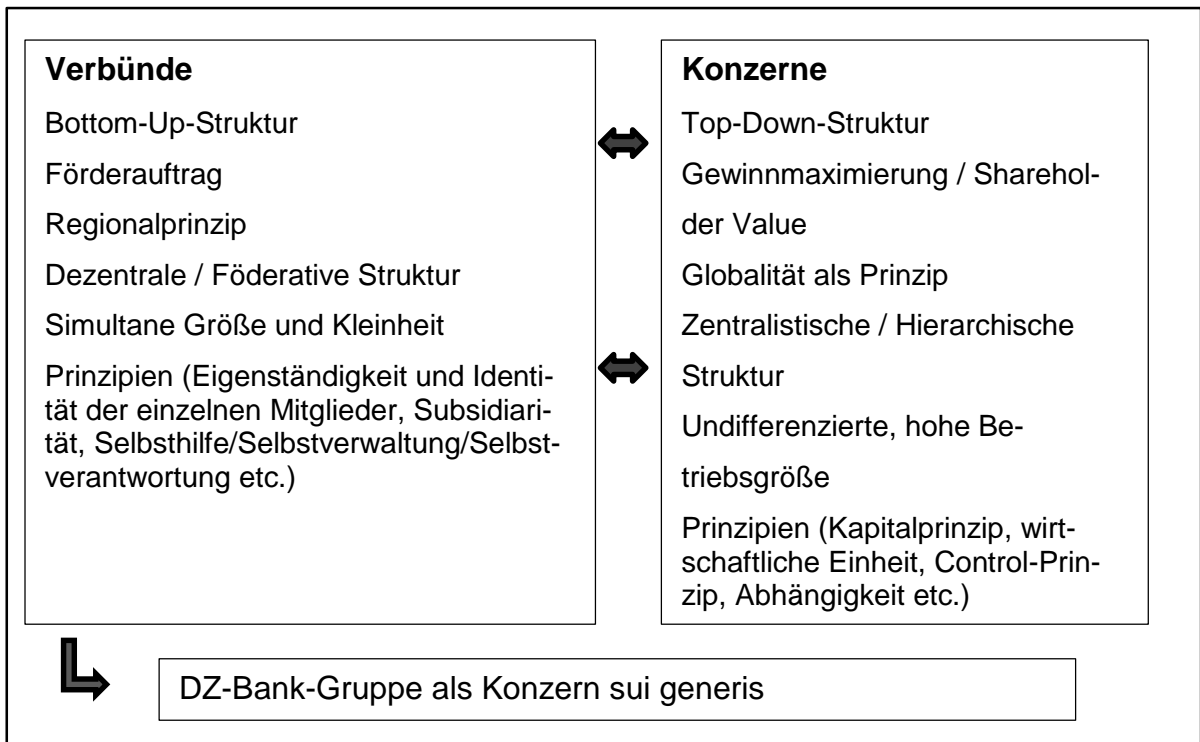


Abbildung 1: Differenzierende Charakteristika von Verbänden und Konzernen.

Quelle: In Anlehnung an Brixner (2006).

Das Spitzeninstitut der genossenschaftlichen Finanzgruppe – DZ Bank AG – nimmt eine besondere Rolle im Verbund ein. Sie zählt nach der Fusion mit der WGZ Bank zu den drei größten Banken Deutschlands und verkörpert – nicht nur wegen der Rechtsform – eine Konzernstruktur. Sie ist Holding der strategisch wertvollsten genossenschaftlichen Verbundunternehmen (zum Beispiel Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Union Investment Gruppe, R+V Versicherungen AG oder easy Credit/Team Bank AG).³¹

3.3 Struktur und Macht der genossenschaftlichen Finanzgruppe

Basis der genossenschaftlichen Bankorganisation in Deutschland sind 18,5 Millionen Mitglieder (Genossen), die als Teilhaber die über 900 Kreditgenossenschaften vor Ort tragen. Die Kreditgenossenschaften müssen einem Prüfungsverband angehören, dem das spezifische (genossenschaftliche) Prüfungsmonopol verliehen ist. Jede Kreditgenossenschaft, die Prüfungsverbände, Zentralbanken und die Rechenzentrale Fiducia GAD IT und die Verbundunternehmen

³¹ Vgl. DZ BANK AG (URL2017).

sind Mitglied im Bundesverband BVR, der die Interessen der genossenschaftlichen Gruppe auf Bundes- und Europaebene vertritt, als strategisches Kompetenzzentrum Konzepte entwickelt, die genossenschaftliche Sicherungseinrichtung und den bundesweiten Werbefonds betreibt sowie seine Mitglieder in rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen berät (vgl. Abb. 2).

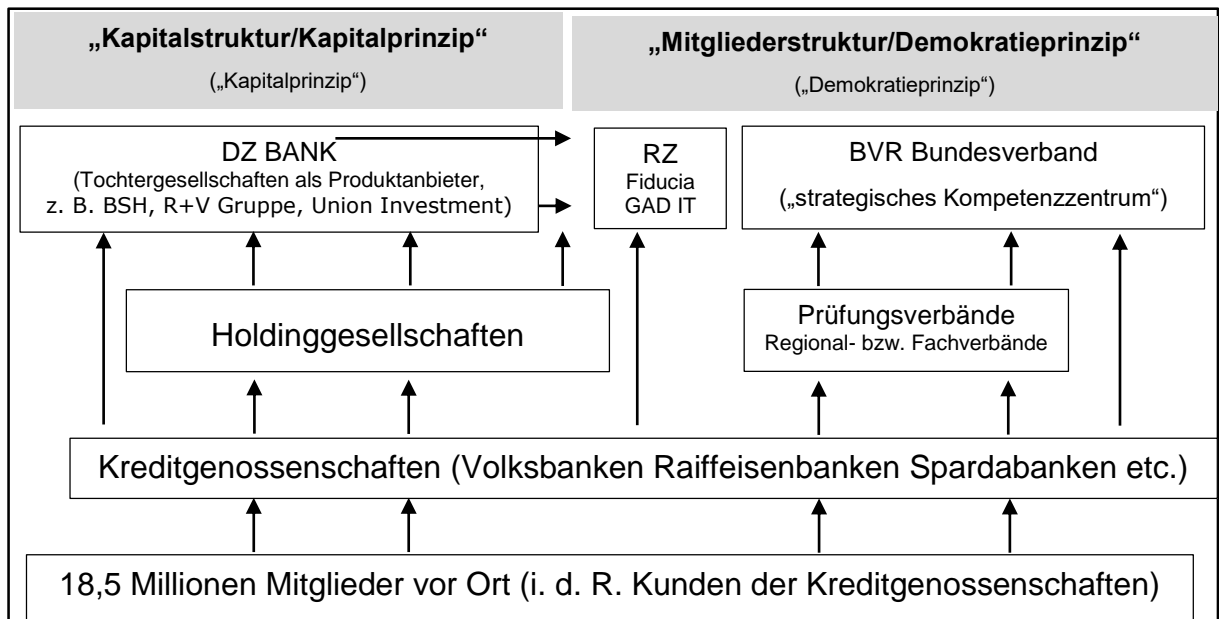


Abbildung 2: Struktur der genossenschaftlichen Finanzgruppe.

Quelle: Bacher (2015), S. 28.

Alle Mitglieder haben analog dem genossenschaftlichen Prinzip „one man, one vote“ im Verband eine Stimme, also das gleiche Stimmgewicht. Neben der Formation in den Verbänden („Mitgliederstruktur/Demokratieprinzip“), haben sich im Laufe der Zeit Parallelstrukturen entwickelt, die kapitalistisch geprägt sind: die IT-Struktur - und - die Zentralbankstruktur. Die Ortsbanken nehmen über die Beteiligungsholdings hier Einfluss. Eine Kernfrage ist, ob sich jede Region bzw. die Ortsbanken in diesem System wiederfinden und die Verteilung der Erträge auch als Chancenrealisierung begreifen können. Eine andere Frage ist die, ob sich die genossenschaftlichen Grundwerte immer mehr verwässern.

3.4 Machtkonzentration bei den regionalen Holdinggesellschaften

Der DZ BANK gehören mehrheitlich die wichtigen Verbundunternehmen (Bausparkasse Schwäbisch Hall, Union Investment, R+V Versicherungen etc.) und bildet so den DZ-BANK-Konzern. Primärbanken sind direkt an der DZ BANK und teilweise auch direkt an den Verbundunternehmen beteiligt. Die DZ-BANK-Anteile liegen traditionell in den Händen der früheren regionalen Zentralbanken. Infolge der Verschmelzungen liegen diese Anteile heute maßgeblich in den regionalen Holdinggesellschaften. Die Primärbanken sind zwar direkt an der DZ Bank und zum Teil auch an den „Verbund-Perlen“ beteiligt, allerdings macht dieses Beteiligungsvolumen insgesamt unter 10 % aus (vgl. Abb. 2).³² Die Mehrheitsanteile liegen bei den regionalen Holdinggesellschaften³³, die aus den früheren Regional-Zentralbanken entstanden sind. Anders als bei den Sparkassen haben die genossenschaftlichen Regionalverbände in den 90er Jahre ihre Holdingfunktion gänzlich verloren und mussten dieses Feld den regionalen Holdinggesellschaften vollends überlassen. Auffällig ist hierbei, dass die Beteiligungsquoten an der DZ Bank – historisch bedingt – sehr unterschiedlich ausfallen und sich die Quoten nicht nach der Leistungsfähigkeit ergeben. Dadurch wird die Partizipation erschwert. Die Holdinggesellschaften sind reine Kapitalverwalter und gehen anders als die damaligen Regional-Zentralbanken keinem operativen Geschäft nach. Ergo: Zementierte Beteiligungsquoten und daraus abgeleitet zementierte Stimm- und Dividendenrechte können die Identifikation und Partizipation der Gruppe bremsen. Es besteht damit die Gefahr, dass das Kapital zum Macht- bzw. Selbstzweck wird und seine dienende Funktion verliert.

³² Vgl. BACHER, U. (2013): Struktur- und Machtfrage, in: BRAZDA, J. (Hrsg.), Wien 2013, Teilband II, S. 369; BLISSE, H. und HUMMEL, D. (2006): Verbundbeteiligungsanteil, in: Kreditwesen, 06/2006, S. 32.

³³ Die Holdinggesellschaften sind im Eigentum der Primärbanken und werden im Nebenamt von Primärbank-Vorständen geleitet, a.a.O.

3.5 Gewinnmaximierung vs. Förderauftrag

In den letzten Jahrzehnten ist bei den Kreditgenossenschaften eine Verschiebung hinsichtlich ihrer Zielsetzung zu beobachten.³⁴ Auf der einen Seite nimmt die Gewinnmaximierung zunehmend einen höheren Stellenwert ein,³⁵ auf der anderen Seite gerät die Bedeutung des Fördergedankens immer mehr in den Hintergrund.³⁶ Als Rechtfertigung für das Gewinnstreben wird entweder mit der Wettbewerbsfähigkeit argumentiert oder mit der Herstellung der generellen Förderfähigkeit einer Genossenschaft,³⁷ zumal diese nur durch Substanz zu erreichen sei. Nach herrschender Meinung gilt der Förderauftrag allerdings nicht durch die reine Ausschüttung hoher Dividenden als erfüllt.³⁸ Denn dazu sind auch andere Banken in der Lage. Problematisch bei der Greifbarkeit des Fördergedankens ist es, dass weder der Gesetzgeber noch die Mehrheit der Satzungen klare Leitlinien für die Mitgliederförderung bereitstellen.³⁹ Jedoch bietet genau dieses Wesensmerkmal die größte Chance für eine genossenschaftliche Differenzierungsstrategie, die im Hinblick auf den stagnierenden, gesättigten Markt und die „Megatrends“ der Zukunft von größter Bedeutung ist.⁴⁰ Dies sollte vor allem den Bankvorständen bewusst sein, denn Ihre Hauptaufgabe besteht vereinfacht gesagt darin, langfristig wirkende Strategiekonzepte zu entwickeln, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Hieraus lässt sich ableiten,

³⁴ Vgl. allgemein: HARTMANN-WENDELS, T. (2015), S. 27; konkreter: RINGLE, G. und GÖLLER VON RAVENSBURG, N. (2010): Förderauftrag, in: Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 04/2010, S. 20.

³⁵ Vgl. HAMMERSCHMIDT, M. (1999): Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 17/1999, S. 18; SCHWARZBAUER 2009, S. 48.

³⁶ Vgl. THEURL, T. (2005): Mitgliedschaft und Member-Value, in: ZfgG, 55-1/2005, S. 137-138.

³⁷ Vgl. MONSSEN, H. G. (1998): Shareholder-Value, in: ZfgG, 48-1/1998, S. 295; BLOMEYER, W. (1980): Förderauftrag, in: ZfgG, 30-1980, S. 25.

³⁸ Vgl. MONSSEN, H.G. (1998): Shareholder-Value, in: ZfgG, 48-1/1998, S. 293; Die Dividende stellt lediglich eine mittelbare Förderung und damit einen Teil des Förderauftrags dar, vgl. THEURL, T. (2005): Mitgliedschaft und Member-Value, in: ZfgG, 55-1/2005, S. 139; RINGLE, G. und GÖLLER VON RAVENSBURG, N. (2010): Förderauftrag, in: Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 04/2010, S. 17.

³⁹ Vgl. RINGLE, G. und GÖLLER VON RAVENSBURG, N. (2010). Förderauftrag, in: Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 04/2010, S. 12.

⁴⁰ Vgl. TAISCH, F. (2015): Genossenschaften im Wettbewerb, in: ZfgG, 2/2015, S. 73-74; PFEIFER, H. (2009): Mitgliedschaft, in: Kreditwesen, 6/2009, S. 19.

dass es alleine den Bankvorständen obliegt, in welcher Ausgestaltung und Intensität der Förderauftrag gelebt wird.⁴¹ Das hat zwar einerseits den Vorteil, dass die Mitgliederbelange zielgruppengerichtet, bedürfnisgerecht und zeitgemäß befriedigt werden können,⁴² birgt allerdings die Gefahr, dass der Interpretationsspielraum entgegen des Mitgliederwohls ausgenutzt werden könnte.⁴³ Jüngere empirische Belege für solche Tendenzen gibt es zwar nicht,⁴⁴ jedoch eine Umfrage unter Vorständen der Volksbanken Raiffeisenbanken bestätigt, dass eine Messung der Förderleistung in der Praxis so gut wie nicht erfolgt.⁴⁵ Würde tatsächlich der Fall eintreten, dass die Mitglieder mit dem Förderprogramm ihrer Bank unzufrieden wären, könnte das Demokratieprinzip zur Sanktionierung der „schlechten“ Management-Performance beitragen.⁴⁶ Voraussetzung für eine solche Marktberreinigung wäre allerdings das Wissen über den Förderanspruch oder die Mitbestimmungsrechte seitens der Mitglieder. Doch genau diese Unwissenheit trägt zur nächsten Gefährdung der genossenschaftlichen Identität bei.

3.6 Machtkonzentration bei den Vorständen durch Demokratiedefizite

Entsteht die Willensbildung in einem Unternehmen auf Grundlage von reinen Kapitalquoten, kann schwerlich von einer Wirtschaftsdemokratie die Rede sein. Ein gegenläufiger Effekt, also die Entstehung des Kapitalprinzips durch Demo-

⁴¹ Vgl. MONSSEN, H. G. (1998): Shareholder-Value, in: ZfgG, 48-1/1998, S. 294. MONSSEN spricht vom „Normadressat“ des Förderauftrags.

⁴² PFEIFER, H. (2009): Mitgliedschaft, in: Kreditwesen, 6/2009, S. 19. „Mitgliederförderung darf nicht von der Stange sein.“

⁴³ Vgl. RINGLE, G und GÖLER VON RAVENSBURG, N. (2010): Förderauftrag, in: Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 04/2010, S. 20. RINGLE spricht sogar von einer „Entartung“.

⁴⁴ Vgl. HAMMERSCHMIDT, M. (1999): Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 17/1999, S. 19; RINGLE, G und GÖLER VON RAVENSBURG, N. (2010): Förderauftrag, in: Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 04/2010, S. 20, m.w.N.

⁴⁵ Vgl. FISCHER, D. und DOLUSCHITZ, R. (2013): Messung der Förderleistung, in: ZfgG, 63-1/2013, S. 20, 27.

⁴⁶ Also durch Abwahl des Vorstands.

kratiedefizite, ist hingegen zu verneinen. Allerdings ist bei beiden „Symptomen“⁴⁷ auffällig, dass die Machtverhältnisse bei den Geschäftsführern der regionalen Holdings⁴⁸ und der Primärbanken⁴⁹ gebündelt sind. Vorstände haben unmittelbaren Zugang zur jeder Information im Unternehmen und besitzen zudem auch eine unternehmerische Handlungsmacht. Das einzelne Mitglied hat diese Macht nicht. Ihm wird die Mitgliedschaft meist unter monetären Aspekten verkauft.⁵⁰ Auf die Eigentümerstellung und die damit verbundenen Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte wird oft nicht eingegangen.⁵¹ Die hieraus resultierende Informationsasymmetrie⁵² lässt eine einseitige Machtausübung durch die Vorstände erkennen, welche ihrer Positionserhaltung dient.⁵³ Als weiterer bedenklicher Aspekte bei der Demokratieausgestaltung sei auf die wachsende Größe der Primärbanken verwiesen.⁵⁴ Mitgliederversammlungen weichen Vertreterversammlungen, sodass eine direkte Demokratie nicht mehr zum Tragen kommt.⁵⁵

4 Machtstrukturen zahlen sich langfristig nicht aus!

Viele Untersuchungen haben gezeigt, dass die genossenschaftliche Finanzgruppe auf einem Wertefundament gebaut ist, welches zukunftsfähiger denn je

⁴⁷ Kapitalprinzip und Demokratiedefizit als „dem Wesen“ der Genossenschaft schadenes Krankheitsbild.

⁴⁸ Wegen des dort herrschenden Kapitalprinzips.

⁴⁹ Im Falle des Demokratiedefizits.

⁵⁰ Förderung durch Dividenden und einer sicheren Geldanlage, vgl. Geschwandtner, Rechtsform, in: ZfgG, 2-2009, S. 160.

⁵¹ Vgl. HAMMERSCHMIDT, M. (1999): Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 17/1999, S. 14ff.

⁵² Zum Begriff und der Entstehung vgl. TSCHÖPEL, M. (2010): MemberValue-Strategie, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 96/2010, S. 11.

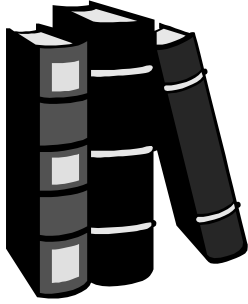
⁵³ „Gefahr der schleichenden Machtergreifung“, vgl. BACHER, U. (1993): Genossenschaften, in: ZfgG, 43-3/1993, S. 135.

⁵⁴ Jährlich fusionieren zwischen 20 und 50 Genossenschaftsbanken, was zu immer größer werdenden Instituten führt. Von über 10.000 Genossenschaftsbanken in den 1940er Jahren sind heute noch etwa 900 vorhanden, vgl. BACHER, U. (2017), Skript: Zur (demokratischen) Rechtsform der Kreditgenossenschaften, S. 1.

⁵⁵ Vgl. BACHER, U. (2013): Struktur- und Machtfrage, in: BRAZDA, J. (Hrsg.), Wien 2013, Teilband II, S. 372.

ist. Kommende Aufgaben müssen darin bestehen, die Systemanomalien zu korrigieren und klare Machtverhältnisse zwischen den Holdinggesellschaften zu schaffen um den „Frieden“ innerhalb des Verbunds zu sichern. Der Vertrauensvorsprung, den die Gruppe aus der Finanzkrise gewonnen hat, darf nicht durch einseitige Machtausübung verspielt werden.⁵⁶ Gelingt es den Bankvorständen, sich die genossenschaftlichen Werte als wahrnehmbaren Mitgliedernutzen zu eigen zu machen, dient es nicht nur dem Geschäft, sondern auch ihrer eigenen Position aber vor allem den Mitgliedern. Das Ergebnis wäre eine klassische „Win-win-Situation“ für alle Interessengruppen und eine starke Wettbewerbsposition des Verbunds am Markt.

⁵⁶ Informationsasymmetrien können nur durch Vertrauen überwunden werden, vgl. BONUS, H. (1990): Genossenschaftlicher Finanzverbund, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 16/1999, S. 29.



Volz, Richard:

**Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien –
Status quo und Entwicklungsmöglichkeiten eines neuen
Betätigungsfeldes, 2012**

Die Idee, Aufgaben im Bereich der Energieversorgung genossenschaftlich zu organisieren ist nicht neu. Die Erzeugung und Verteilung von Strom für den ländlichen Raum wurde bereits Ende des 19. Jahrhunderts von sogenannten Elektrizitätsgenossenschaften wahrgenommen. Im gegenwärtig sehr regen Neugründungsgeschehen von Genossenschaften zeichnet sich eine gewisse Renaissance dieser Idee ab. Die Aktivitäten der „neuen“ Energiegenossenschaften sind dabei (fast) ausschließlich im Bereich der erneuerbaren Energien (EE) angesiedelt, was ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zu den „klassischen“ Elektrizitätsgenossenschaften darstellt. Somit sind die heutigen Beweggründe weniger in einer quantitativen Sicherstellung, als vielmehr in einer qualitativen Verbesserung der Energieversorgung zu suchen. Insofern sind Genossenschaften im Energiebereich zwar generell nicht neu, speziell für das Betätigungsfeld der EE jedoch schon. Das Phänomen „neuer“ Energiegenossenschaften findet seinen merklichen Ursprung im Jahr 2006 und fällt somit auch in das Jahr der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes. Entsprechend steht die wissenschaftliche Durchdringung dieses Themenkomplexes noch am Anfang.

Vor diesem Hintergrund setzt sich die vorliegende Arbeit zum Ziel, einen ersten systematischen Beitrag für Genossenschaften im Bereich EE zu erbringen. Dabei werden zum einen die Unternehmenskultur und die Rolle verschiedener genossenschaftsspezifischer Aspekte in neuen Energiegenossenschaften analysiert. Zum anderen wird das Untersuchungsobjekt „Energiegenossenschaft“ als ganzheitliche Konzeption verstanden, wobei die künftigen Beiträge zu einer auf Nachhaltigkeit beruhenden Energieversorgung erarbeitet werden. Die Herangehensweise der Arbeit ist dabei gleichermaßen von einer derzeitigen Zustandsanalyse als auch einer künftigen Potentialabschätzung geprägt. Eine bundesweit durchgeführte schriftliche Vollerhebung bei Genossenschaften im Bereich EE liefert die empirische Grundlage der Arbeit.

Die Ergebnisse zeigen, dass die in dieser Arbeit untersuchten neuen Energiegenossenschaften zwar auch mittelfristig betrachtet noch kein veritables Gewicht in der deutschen Energieversorgung einnehmen werden. Dennoch stellen sie ein sehr vielversprechendes Konzept beim Ausbau EE dar, zumal sie sich durch ein hohes Maß der Bürgerbeteiligung auszeichnen. So trifft die genossenschaftliche Grundidee der Selbsthilfe wieder vermehrt den Zeitgeist weiter Bevölkerungsteile, was die (Energie-) Genossenschaft zu einer besonders vertrauensschaffenden Institution macht. Vor diesem Hintergrund besteht großes künftiges Potential in Form vieler weiterer genossenschaftlicher Betätigungsmöglichkeiten, die im Zusammenhang mit der Ausgestaltung eines nachhaltigen Energiesystems stehen.

Bestellung:

Fax: 0711/459- 23481; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 29,- € bzw. 19,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

**Walter Krupp, Viktoria Schäfer, Bernhard Vogt,
Yvonne Zimmermann**

Genossenschaftliches Leadership – Überlegungen zur Ausformung entsprechender Führungsprinzipien und ihrer Nutzbarkeit für Genossenschaftsbanken

Vorbemerkung

Führungsprinzipien für Genossenschaften wurden in der Vergangenheit in einer ganzen Reihe von Publikationen thematisiert. Namentlich in Bezug auf Genossenschaftsbanken fanden sich dabei auch Ansätze zur Definition eines entsprechenden Führungsverhaltens als „genossenschaftliches Leadership“. Allerdings war in jüngerer Zeit nach wie vor kritisch zu konstatieren, dass Mitarbeiter in genossenschaftlichen Banken oftmals ein „Glaubwürdigkeitsdefizit ihrer Führung“ erleben und sich diesbezüglich beträchtliche Irritationen bei der „erlebten Führungsrealität“ auf tun (Diskrepanz von genossenschaftlichen Werten und ausgeübtem/ wahrgenommenem Führungsverhalten).¹ Zweifellos werden also Bemühungen um genossenschaftliches Leadership auch ein Revirement bestimmter Genossenschaftswerte beinhalten müssen.² Vor diesem Hintergrund soll in dem vorliegenden Übersichtsbeitrag diesen Bemühungen auf Basis einer Reflexion insbesondere der jüngeren Fachliteratur nachgegangen werden, um zu einem verbesserten Verständnis von genossenschaftlichem Leadership zu gelangen. Ein Ziel des Beitrages ist es dabei, dieses Verständnis vor allem auf

¹ KRING, T. und WALTHER, G. (2012): Wider die Glaubwürdigkeitsdefizite in der Führung: Ansätze zur Revitalisierung einer genossenschaftlichen Mitarbeiterführung. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 62, Sonderheft Dez., S. 49.

² BLOME-DREES, J. (2013b): Vom Nutzen einer mitgliederorientierten strategischen Führung von Genossenschaftsbanken, in: RÖSNER, H. J. und SCHULZ-NIESWANDT, F. (Hrsg.). Kölner Beiträge zum Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012 (Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 9). Berlin, LIT-Verlag, S. 251-272.

die Praxis in genossenschaftlichen Banken zu übertragen. Zur besseren Einordnung der Thematik wird jedoch zunächst eine grundlegende Bestimmung des Führungsbegriffs für Organisationen vorgenommen.

Führung in Organisationen

Als Führung in Organisationen kann grundsätzlich eine bewusste und auf Ziele bezogene Einflussnahme auf dort mitwirkende Menschen verstanden werden. Es handelt sich also um Interaktionen, bei denen Führungspersonen die Mitarbeiter dazu motivieren und veranlassen, zielgerichtete Leistungen zu erbringen, die sich im Regelfall aus vorgegebenen bzw. übergeordneten Organisationszielen ableiten lassen.^{3,4} Unter diesen maßgeblichen Organisationszielen werden in der Fachliteratur insbesondere die Wertschöpfung, Produktivität, Effizienz und Leistungserfüllung genannt. Führung erkennt, aktiviert und leitet Potentiale von Mitarbeitern, die für entsprechende Zielerreichungen dienlich sind.⁵

Das ausgeübte Führungsverhalten soll insofern zum Erfolg von Organisationen beitragen und ihnen nutzen. Erfolgreich sind nach diesem Verständnis Organisationen stets dann, wenn sie gesetzte Ziele bzw. Kennwerte (im Falle von Unternehmen und damit auch Banken z. B. Wachstumszahlen, Gewinne und Marktanteile) erreichen oder sogar übertreffen: „Führungskräfte sollen mit ihren Mitarbeitern zum Erreichen dieser Ziele beitragen. Sie müssen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter (mindestens) so viel leisten, wie zum Erreichen der Ziele notwendig ist. Führungserfolg zeigt sich also an der Leistung der Mitarbeiter“.⁶

Ein solcher, vor allem betriebswirtschaftlich begründeter Fokus für die Führung in Organisationen wird allerdings in der Regel zu kurz greifen. Vielmehr stellt ein

³ v. ROSENSTIEL, L. und WEGGE, J. (2004): Führung, in: SCHULER, H. (Hrsg.). Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Göttingen, Hogrefe, S. 494 f.

⁴ v. ROSENSTIEL, L. (2014): Grundlagen der Führung, in: v. ROSENSTIEL, L.; REGNET, E. und DOMSCH, M. E. (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7. Aufl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 3.

⁵ WUNDERER, R. (2009): Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre. 8. Aufl. Köln, Luchterhand, S. 4 f.

⁶ NERDINGER, F. W. (2014): Führung von Mitarbeitern, in: NERDINGER, F. W.; BLICKLE, G. und SCHAPER, N. (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Aufl. Berlin, Springer, S. 84.

modernes Führungsverständnis nicht nur auf wirtschaftliche Zielerreichungen und die Leistungen von Mitarbeitern ab, sondern berücksichtigt auch deren Zufriedenheit und Wohlergehen (zum Teil korrespondiert diese Zweistufigkeit der Perspektive mit der sog. „Aufgaben- und Mitarbeiter-Orientierung“ der Führung). Ebenso sind die Zufriedenheit, Einstellungen und Verarbeitungsprozesse auf Seiten der Führenden von Interesse.

Führungsmodelle und Führungsdeterminanten

Abgesehen von der weitgehend geteilten Auffassung, dass Führung eine Beeinflussung anderer Menschen beinhaltet, als Prozessgeschehen zumeist im Kontext einer Gruppe vollzogen wird und auf die die Erreichung von Zielen ausgerichtet ist,⁷ besteht im Hinblick auf Führungsdeterminanten und Führungsmodellen keineswegs Einheitlichkeit in Forschung und Praxis. Die in der Fachliteratur vor einigen Jahren getroffene Gesamtwertung, dass neben dem Bereich Mitarbeitermotivation, der sich selbst wiederum mit Führungsaspekten überschneidet, der Schwerpunkt Führung das wohl „schillerndste“ und dauerhafteste Thema in der Unternehmenspraxis sowie Organisationspsychologie darstellt,⁸ ist offenkundig tatsächlich fortzuschreiben. Überspitzt formuliert: „Alle paar Jahre gibt es einen neuen Führungsstil, der en vogue ist“.⁹ Im Hinblick auf situative und personale Führungsdeterminanten herrscht also keineswegs Einheitlichkeit. Dies betrifft auch die Einschätzung der personalen Determinanten. So zeigten empirische Untersuchungen, dass Persönlichkeits-Traits wie Extravertiertheit, Gewissenhaftigkeit und Intelligenz zwar eine wichtige Rolle im Füh-

⁷ WALENTA, C. (2012): Empirie der Führung, in: HEIMERL, P. und SICHLER, R. (Hrsg.). Strategie, Organisation, Personal, Führung. Wien, Facultas Universitätsverlag, S. 496.

⁸ WALENTA, C. und KIRCHLER E. (2010): Führung. Wien, Facultas Universitätsverlag.

⁹ JÄGER, R. (2016): Führungsstil. Wirksam sind nur klare Ansagen. ZEIT online, Rubrik „Arbeit“, 12.5.2016, URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-04/fuehrung-transformationaler-stil-mitarbeiterchef>, (Einsicht: 04.01.2018).

ungsverhalten spielen, jedoch die Bezüge zum Erreichen gesetzter Führungsziele oftmals höchst unklar bleiben (niedrige Anteile aufgeklärter Varianz bei korrelativer Betrachtung).¹⁰

Insgesamt unterliegen Führungsmodelle und auch das Verständnis von Führungsethik einem kontinuierlichen Wandel und teils recht kontroverser Diskussion. Als prinzipiell anwendbar und praxistauglich haben sich dabei nach der neueren Fachliteratur u.a. systemische und diskursethische, aber auch die oben bereits angesprochenen primär ökonomischen Führungsmodelle erwiesen.¹¹ Diese Modelle weisen selbstverständlich Einschränkungen sowie spezifische Probleme und Schwächen auf, die weiterer kritischer Erforschung und Erweiterungen bedürfen. Beispielsweise verstehen sich die seit etwa Ende der 1990er Jahre stetig populäreren transformationalen Führungskonzepte auch als Antwort auf eine zu starke Fokussierung des rein Ökonomischen in der Führungspraxis. Recht intensiv wird in der managementorientierten Forschungs- und Anwendungsliteratur zudem das Grundsatzkonzept der transaktionalen Führung diskutiert. Führung wird hierbei im Sinn eines Austauschprozesses zwischen den Führenden (Gewährung von Anreizsystemen) und den Geführten (Erbringung von Leistungen) interpretiert.^{12, 13}

Transformationale Führung rückt im Unterschied zu der weiter oben beschriebenen, primär ökonomischen Fokussierung ethisches Handeln und Sinnstiftung bei Geführten und Führenden in das Zentrum. Transformational orientierte Führungskräfte sind insbesondere an einer intrinsischen Motivierung ihrer Mitarbeiter orientiert, vermitteln gemeinsam geteilte Werte und zielführende Visionen,

¹⁰ NERDINGER, F. W. (2014): Führung von Mitarbeitern, in: NERDINGER, F. W.; BLICKLE, G. und SCHAPER, N. (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Aufl. Berlin, Springer, S. 88.

¹¹ NASS, E. (2018): Handbuch Führungsethik, Teil I: Systematik und maßgebliche Denkrichtungen. Stuttgart, Kohlhammer.

¹² Vgl. Fn. 4, S. 24.

¹³ ROBBINS, S. P.; COULTER, M. und DECENZO, D. A. (2017). Fundamentals of management. 10. Aufl. Harlow/Engl./ Boston/Mass. (USA), Pearson Ed. Ltd, S. 395 f.

treten als Vorbild auf und unterstützen die Mitarbeiter in ihrer individuellen Entwicklung.^{14,15} Durch die Akzentuierung gemeinsamen Handelns – und möglichst auch gemeinsamer Erfolge – beinhaltet das transformationale Führungskonzept zudem Elemente der „Führung von unten“, die als konstruktive Rückspiegelung und Einflussnahme der Geführten auf die Führungspersonen im Rahmen kooperativ angelegter Führung verstanden werden können. Führung von unten hat aufgrund der in vielen Organisationen zunehmend dezentralisierten Strukturen mit flacheren Hierarchien seit geraumer Zeit sicherlich an Bedeutung gewonnen.¹⁶

Als ein in jüngster Zeit intensiv diskutiertes Führungskonzept sei ferner die sog. „agile Führung“ exemplarisch genannt. Ursprünglich im Bereich von Software- und Digitalisierungs-Projekten entworfen, erfreuen sich agile Führungsmethoden mit ihrer Betonung einer flexiblen, unbürokratischen und gleichsam „entreglementierten“ Zielerreichung eines wachsenden Interesses in der generellen Personal- und Organisationsentwicklung¹⁷ (wie im Weiteren noch gezeigt wird, bestehen Anknüpfungspunkte zwischen Konzepten agiler Führung und einem genossenschaftlichen Führungsverständnis).

Führung umfasst aber nicht nur prinzipiell positive und hinsichtlich ihrer Praxistauglichkeit, Stärken und Schwächen in der angewandten Organisationsforschung überprüfbare und evaluierbare Konzepte. Vielmehr muss auch, worauf die jüngere Forschung hinweist, das Bestehen einer „anderen, dunklen Seite“ konstatiert werden:¹⁸ Diese vernachlässigt ethische Implikationen der Führung und beinhaltet manipulative, teils regelrecht antisoziale und auch hinsichtlich

¹⁴ GUMUSLUOGLU, L. und ILSEV, A. (2009): Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, S. 461-473.

¹⁵ FELFE, J. und BITTNER, T. (2014): Veränderungen erfolgreich managen mit transformationaler Führung. *Personal Quarterly*, 66, S. 10-14.

¹⁶ BLICKLE, G. und SCHNEIDER, P. (2010): Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft angesichts des Wandels der Arbeit, in: KLEINBECK, U. und SCHMIDT, K.-H. (Hrsg.). *Arbeitspsychologie*. 2. Aufl. Göttingen, Hogrefe, S. 431-470.

¹⁷ KORN, H.-P. (2015): Agile Führungskultur, in: SCHERBER, S. und LANG, M. (Hrsg.). *Agile Führung – vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen*. Düsseldorf, Symposium, S. 59-94.

¹⁸ Vgl. Fn. 10, S. 98.

des Mitarbeiterwohls destruktive Komponenten.¹⁹ Offenkundig kann auch das sog. „charismatische Führen“ allzu leicht in einen solchermaßen destruktiven Führungsstil übergehen.²⁰

Zwar mögen entsprechende Forschungsbefunde irritierend wirken, sie sind jedoch unabdingbar, da sie einen notwendigen Beitrag zur kritischen Auseinandersetzung mit einer zuweilen überspitzten, regelrecht „weichen Idealisierung“ von Führung leisten. Zu diesem Beitrag gehören, obwohl zuweilen provokant vorgebracht, sicherlich auch Konzepte der „Führungskonsequenz“, wie sie u.a. von Autoren/ Trainern wie Roland Jäger vertreten werden („Ausgekuschelt“, „Respekt kann man bekommen, wenn man bereit ist, sich unbeliebt zu machen“). Kennzeichnend für solche Konzepte ist die Erkenntnis, dass ein zu hoher Grad an Nachsicht gegenüber Mitarbeitern keine „Größe“, sondern schlichtweg Führungsschwäche widerspiegelt. Vielmehr hätten Führungskräfte die Aufgabe, von einer einseitigen „Harmonieorientierung“ abzusehen und stattdessen ihre Mitarbeiter in die Verantwortung zu nehmen, ggf. auch „hart“ zu agieren, um die erforderliche Kontrolle und Leistungsorientierung walten zu lassen.²¹ Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang die Erfahrung, dass Führungskonsequenz keineswegs zu Lasten von Mitarbeiter gehen muss, sondern im Endeffekt dem Gesamtwohl dienlich ist (Sicherung der Leistungsfähigkeit einer Organisation oder Organisationseinheit).

Genossenschaftliche Führung – eigenständiges Konstrukt oder „nur“ Erweiterung bewährter Führungsmodelle?

Die Vorstellung, dass es sich bei hiesigen Genossenschaften um eine Organisationsform handle, die gleichsam einen dritten Weg zwischen Marktwirtschaft

¹⁹ KRASIKOVA, D. V.; GREEN, S. G. und LEBRETON, J. M. (2013): Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research direction. *Journal of Management*, 39, S. 1308-1338.

²⁰ SPARKS, G.; WOLF, P. und ZURICK, A. M. (2015): Destructive leadership: The Hatfield and McCoy feud. *American Journal Of Business Education*, 8, S. 307-326.

²¹ JÄGER, R. (2013): *Ausgekuschelt: Unbequeme Wahrheiten für den Chef – Mitarbeiterführung auf dem Prüfstand*. 5. Aufl. Zürich, Orell Füssli.

und interventionistischem Wirtschaften beschreiten könne, trifft nicht zu. Vielmehr sind auch Genossenschaften in der Regel marktökonomischen Grundsätzen verpflichtet, d.h. sie sehen sich Wettbewerbsbedingungen ausgesetzt und müssen unter diesen bestehen. Produktivitätsorientierte Genossenschaften weisen ferner, wie jedes in einem Markt agierende Unternehmen, eine Arbeitsteilung auf. Arbeitsteilung wiederum setzt „Arbeitsvereinigung voraus und insofern Führung“.²²

Eine Akzentuierung der Stellung von Genossenschaften und zugleich ihre Abgrenzung von rein privatwirtschaftlich agierenden und gewinnstrebigen Organisationen (Unternehmen) ist dennoch geboten und kann in bewährter Weise folgendermaßen lauten: „Genossenschaften sind eine Fortentwicklung des marktwirtschaftlichen Prinzips, eher in Richtung soziale Marktwirtschaft, weil hier Solidarität gefordert ist“.²³ Diese Solidarität wiederum drückt sich bei Genossenschaften durch die Realisierung von Partizipationsmodellen aus. Genossenschaftlich verfasste Organisationen gelten seit jeher als Vorbilder in Sachen Teilhabe und als Sinnbild eines entsprechend demokratischen Wirtschaftens (im Regelfall gilt unabhängig von der geleisteten Einlage: „ein Mitglied – eine Stimme“). Ferner stehen Selbsthilfe und die Deckungsgleichheit von Organisations-„Inhabern“ und Organisations-Mitgliedern bzw. -„Kunden“ im Mittelpunkt eines genossenschaftlichen Selbstverständnisses.²⁴ Auf den Punkt gebracht, vereinen Genossenschaften den Anspruch an einen ordentlichen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb und zugleich an die hinreichende Berücksichtigung sozialer Belange im Rahmen eines bürgerschaftlichen Engagements.²⁵

²² ANDREAE, C.-A. (2003): Diskussion Andreae-Runkel (Expertengespräch zur Produktivgenossenschaft), in: RUNKEL, G. Genossenschaft, Repräsentation und Partizipation. Münster/ Berlin, LIT Verlag, S. 101. (Anm.: Der Gesprächsverlauf mit dem bereits 1991 verstorbenen Prof. Andreae wurde 2003 posthum publiziert, die Gesprächsinhalte weisen einen auch heute noch hohen Grad an inhaltlicher Qualität auf).

²³ Vgl. Fn. 22, S. 105.

²⁴ STEINEBACH, M. (2017): Im Fokus: Partizipation in Genossenschaften (Ankündigung zu einem entsprechenden Symposium im April 2017 im Namen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz). URL: <https://www.tu-chemnitz.de/tu/pressestelle/aktuell/7921>, (Einsicht 28.01.2018).

²⁵ WIEG, A. (2017). Genossenschaften – Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb, soziale Belange und bürgerschaftliches Engagement, in: SCHMALE, I. und BLOME-DREES, J. (Hrsg.). Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden, Springer VS, S. 161-174.

Im Hinblick auf die in Genossenschaften zu praktizierende Führung und entsprechende Führungsmodelle stellen sich trotz der zuvor skizzierten Akzentuierung zunächst einmal die gleichen Fragen wie bei anderen Unternehmens- bzw. Organisationsformen: Welche Art von Führung dient am besten dem Erhalt und Wachstum der genossenschaftlichen Organisation, welches Führungsmodell deckt sich mit dem anzustrebenden Wohl von Mitarbeitern (und Mitgliedern, Kunden) und welches Führungsverhalten sichert den Gesamterfolg der Genossenschaft in seinen verschiedenen Facetten? Grundsätzlich können unabhängig von der Organisationsform (Genossenschaft, andere Unternehmen) auch ähnliche Spannungen in Bezug auf geeignete Führungsqualitäten auftreten – etwa in der Weise, dass für eine gewisse Zeit ein „Träger der Beliebtheitsrolle“, also jemand, „mit dem man alles machen kann“, als Führungskraft agieren mag, bevor aufgrund von Effizienznotwendigkeiten schließlich ein „Träger der Tüchtigkeitsrolle“ entscheidende Führungsfunktionen übernimmt,²⁶ mit Bezugnahme auf Erkenntnisse des Psychiaters und Soziologen Jacob Levy Moreno, *1889 +1974, zu Führungsstrukturen in Gruppen).

Darüber hinaus ist nach jüngeren Rückmeldungen aus Forschung und Praxis nicht davon auszugehen, dass in Genossenschaften in homogener Weise ein bestimmter Führungsstil praktiziert wird. Vielmehr lassen sich teils recht diskrepante Führungs- und Partizipationsorientierungen nachweisen. Nach einer jüngeren empirischen Studie, die von der Technischen Universität Chemnitz mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt wurde, fungiert „Partizipation (...) nicht für alle Genossenschaften als sinnstiftendes oder identitätsstiftendes Moment“.²⁷

Vor allem bei Agrargenossenschaften im Osten Deutschlands sind offenbar Führungskonstellationen vorzufinden, die Ähnlichkeiten mit inhabergeführten Unternehmen mit regelrecht patriarchalischer Führungsprägung aufweisen: „Dieser Typ findet sich vorrangig in ostdeutschen Agrargenossenschaften vor,

²⁶ Vgl. Fn. 22, S. 106.

²⁷ HARTZ, R.; HÜHN, M.; RYBNIKOVA, I. und TÜMPEL, M. (2017): Partizipationspraktiken in Genossenschaften – Ergebnisse eines Forschungsprojekts. *PerspektivePraxis*, Nr. 4-2017, S. 7.

die im Zuge der Transformation aus ehemaligen Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) entstanden sind. Die Agrargenossenschaften verstehen sich grundsätzlich als ‚normale‘ Agrarunternehmen. (...) Die Partizipationsinstanzen für Mitglieder folgen den rechtlichen Mindestvorgaben. (...) Die Genossenschaft dieses Typs wird von einem Vorstand in alleiniger Verantwortung geleitet. Allerdings sieht sich der Vorstandsvorsitzende in den Fällen dieses Typs zumeist auch selbst als ‚Chef‘ und wird von den Mitarbeitern als solcher bezeichnet. Er ist somit Planer und Entscheider, einzig bei größeren Investitionen erfolgt die rechtlich vorgeschriebene Abstimmung mit dem Aufsichtsrat“ (ibd.). Hingegen können sich sog. Belegschafts-genossenschaften, die sich u.a. im Zuge der öffentlich geförderten „Energiewende“ innovativen Formen der Energiegewinnung widmen, durch einen hohen Grad an Partizipation und demokratischer Führung auszeichnen, was die Motivation der bei solchen Genossenschaften Beschäftigten erhöhen dürfte und ihnen neue Handlungsspielräume eröffnet.²⁸

Ausdrücklich werteorientierte Führungs- und Partizipationsstrukturen finden sich nach den jüngeren empirischen Erhebungen interessanterweise bei wirtschaftlich erfolgreichen, stark wachsenden Genossenschaften u. a. des Konsum- und Kreditsektors. Hinsichtlich der hier vertretenen Werten erfolgt eine Sinnstiftung der Genossenschaften insbesondere durch die Beachtung des Nachhaltigkeitsgedankens und einer intensiven Kommunikation mit Mitgliedern und Mitarbeitern.²⁹ Eine vereinfachte Sichtweise, wonach erfolgreiches Wirtschaften und Wachstum in Genossenschaften zum Niedergang partizipativer Elemente und demokratischer Führung führe, ist nach diesen Erhebungen unangemessen. Mithin sind im Hinblick auf die in Genossenschaften auffindbaren Teilhabe- und Führungstypologien eine Reihe weiterer Einflussfaktoren, etwa

²⁸ VOGT, W. (2017): Mehr Teilhabe wagen – Belegschafts-genossenschaften als Möglichkeit für die Förderung betrieblicher Partizipation im Kontext von Standort und Beschäftigungssicherung. Chemnitz, Technische Univ., Referat (Symposium zur Partizipation in Genossenschaften), April 2017. URL: https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/ppig/projekt/aktivitaeten/downloads/Vogt_Manuskript.pdf, (Einsicht: 19.01.2018).

²⁹ Vgl. Fn. 26, S. 6 f.

das Marktumfeld, die jeweilige Historie sowie externe Akteure, zu berücksichtigen.³⁰ Begründet erscheint allerdings die in Arbeiten sowohl älteren als auch neueren Datums gezogene Schlussfolgerung, dass in die jeweilige Führungstypologie bestimmte Werte oder Wertekonfigurationen wesentlich mit einfließen.³¹ Für den generellen Genossenschaftsbereich wurden hierbei insbesondere die Werte „Demokratie, Selbsthilfe, Solidarität, Selbstverantwortung, Freiwilligkeit, Gleichheit und Gerechtigkeit“ genannt.³²

Zieht man an dieser Stelle ein kurzes Fazit, so ist ein einheitliches, gleichsam nach einem „Baukastenprinzip“ konzipiertes Führungsverständnis für und in Genossenschaften zu verneinen. Das in Genossenschaften verschiedener Sektoren praktizierte Führungsverhalten kann deutlich voneinander abweichen. Wichtig ist, dass ausdrücklich werteorientierte Führungs- und Partizipationsstrukturen von Genossenschaften keineswegs mit deren wirtschaftlichem Erfolg und ihrer Wachstumsträchtigkeit kollidieren, sondern hier sogar ein positiver Gleichklang bestehen kann. Als wesentlich ist daher bereits an dieser Stelle der Wertebefug erfolgreicher genossenschaftlicher Führung hervorzuheben. Auch im Folgenden wird darauf eingegangen, inwieweit diese Zwischenfolgerung auf das spezielle, aber wirtschaftlich bedeutsame Segment von Genossenschaftsbanken übertragen werden kann.

³⁰ Vgl. Fn. 27, S. 7.

³¹ RINGLE, G. (1994): Cooperate Culture: In Genossenschaften „gelebte“ Werte (Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Bd. 14). Hamburg, Mauke/ Institut für Genossenschaftswesen.

RINGLE, G. (2012): Werte der Genossenschaftsunternehmen – „Kultureller Kern“ und neue Werte-Vorstellungen. Wismar, Hochschule Wismar (Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 7/2012).

RINGLE, G. (2017). „Werteorientierung“ – Ein Erfolgsfaktor der Genossenschaften?, in: RINGLE, G. (Hrsg.). Elemente einer zeitlosen Genossenschaftsidentität. Troisdorf, dieVerlagsmanufaktur eG, S. 121-130.

HILL, S. und DOLUSCHITZ, R. (2015): Die Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften. Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 24, S. 295-304.

³² HILL, S. (2015): Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung – eine empirische Analyse. Diss., Univ. Hohenheim, S. 106.

Führungsverständnis und Führungsparameter als Kennzeichen von Genossenschaftsbanken – Auffindbarkeit und Ausformung

Erfolgreiche Führung einer Genossenschaftsbank bedeutet, die Ansteuerung definierter Ziele durch diese Bank zu gewährleisten und damit eine festgelegte Entwicklungsrichtung zu realisieren. Noch mehr als in manch anderen Privatbanken stellen sich allerdings Genossenschaftsbanken als komplexe soziale und organisatorische Systeme mit oftmals ausgeprägten Fliehkräften in unterschiedliche Richtungen dar. Einer solchen strategischen Gemengelage, die durch abweichende Interessenlagen der in einer Genossenschaft wirkenden (bzw. auf sie einwirkenden) Akteure zustande kommt, sollte die Führungsebene der Bank strategisch gekonnt begegnen können: „Die Führungsspitze muss davon ausgehen, dass viele Akteure ihren eigenen Regeln folgen und ihr eigenes Süppchen kochen, dass Koalitionen gebildet werden, die sich auf unterschiedliche Regeln verständigt haben. Richtungsentscheidungen sind Vorgänge, an denen viele Akteure teilnehmen. Bei der strategischen Führung kann es deshalb nicht um das Diktat einer bestimmten Richtung durch die Führungsspitze gehen, sondern eher darum, einen multidiskursiven Strategieprozess unter Einsatz eigener Einflusspotenziale zu fördern, zu kanalisieren und zu lenken“.³³

Es ist nicht einmal auszuschließen, dass – dem Prinzip der Partizipation folgend – die Führungsspitze einer Genossenschaftsbank zeitweise sogar mehrere Richtungen billigen und fördern kann, sofern dies letztlich dem übergeordneten Gesamtwohl der Bank dienlich erscheint.³⁴ Die Anforderungen an das bankgenossenschaftliche (Führungs-) Handeln zur Erreichung dieses übergeordneten Gesamtwohlziels hatte der langjährige Direktor des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Erik Boettcher, vor nunmehr bald 40 Jahren wie folgt charakterisiert (und im Grundsatz hat diese Charakterisierung nicht an Gültigkeit eingebüßt): „Handle stets so,

³³ Vgl. Fn. 2, S. 253 f.

³⁴ Vgl. Fn. 2, S. 254.

dass Du Deine Position zwar auf dem Markt behauptest, dass aus Deiner Tätigkeit aber vor allem die Mitglieder, die Dich beauftragt haben, den größtmöglichen Nutzen ziehen können“.³⁵ Boettchers Handlungsregel lässt sich als prägende Voreinstellung, als entscheidendes Fundament auffassen, die es überhaupt erst ermöglichen, dass sich im genossenschaftlichen Bankgeschäft schließlich operative Erfolge (Steigerungen von Bilanzvolumina, Gewinne, Wachstum, erhöhte Mitgliederzahlen usf.) erzielen lassen.³⁶ Allerdings bildet sich die prägende Voreinstellung nicht von selbst, sondern ist „nur dann gegeben, wenn die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Förderung und die demokratische Mitwirkung der Mitglieder in der Genossenschaftspraxis tatsächlich gelebt werden“.³⁷ Hierbei ist es entscheidend, welche Bedeutung die Führungsspitze und auch die weiteren Führungsverantwortlichen einer genossenschaftlichen Bank den handlungsleitenden Grundsätzen und Werten beimessen und inwieweit sie diese auch tatsächlich vorzuleben und durchzusetzen in der Lage sind.³⁸

Neuere empirische Untersuchungen weisen allerdings darauf hin, dass zwischen den vorgenannten Handlungs-„Idealen“ und tatsächlich vertretenen Werten in Genossenschaftsbanken teils beträchtliche Lücken klaffen. Das Vorleben und die Durchsetzung von Werten im Führungsverhalten weist Defizite auf. Der einst von Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch begründete Kernbestand an Werten^{39,40} ist in den Leitbildern genossenschaftlicher Banken in vielen Fällen nur noch eingeschränkt vorzufinden, während in Web-

³⁵ BOETTCHER, E. (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft: Einzelwirtschaftliche Theorie der Genossenschaften (Schriften zur Kooperationsforschung, Berichte/Bd. 1). Tübingen, Mohr-Siebeck. S. 50.

³⁶ Vgl. Fn. 2, S. 253.

³⁷ BLOME-DREES, J. (2013a): Unternehmenskultur von Genossenschaften – Plädoyer für eine authentische und kulturbewusste Führung. DENK-doch-MAL.de, Online-Magazin für Arbeit-Bildung-Gesellschaft (VERDI, IG Metall), Ausgabe 04-13: „Renaissance der Genossen: Einer für alle, alle für einen“. URL: <http://denk-doch-mal.de/wp/johannes-blome-drees-unternehmenskultur-von-genossenschaften/>, dort verlinkt als PDF-Dok. (S. 1-7), Einsicht: 04.01.2018, S. 1.

³⁸ Vgl. Fn 37, S. 1 ff.

³⁹ BIRNSTEIN, U. und SCHWIKART, G. (2014): Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Hermann Schulze-Delitzsch: Genossenschaftlich gegen die Not. Berlin, Wichern-Verl.

⁴⁰ ALDENHOFF-HÜBINGER, R. (2016): Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883), in: Institut für bankhistorische Forschung e.V. (Hrsg.). Sozialreformer – Modernisierer – Bankmanager: Biografische Skizzen aus der Geschichte des Kreditgenossenschaftswesens. München, C.H. Beck, S. 37-57.

Präsenzen der gleichen Banken entsprechende Werte stärker oder anders betont werden.⁴¹ Dass sich hier Risiken für die genossenschaftliche Identität auf-tun (Stichworte: Real-Ideal-Abweichung, nur noch „nominelle“ Genossenschaftsbanken mit einer Konzentration auf allgemeine Geschäftsbank-Prinzipien und mit einer gewissen Beliebigkeit), ist unverkennbar. Ebenso ist es evident, dass sich aus derartigen Diskrepanzen ein Ansporn für die Organisations- und Personalentwicklung genossenschaftlicher Banken, namentlich auf der Ebene von Vorständen und Aufsichtsräten und weiteren Führungskräften, ergibt.⁴²

Interessant ist es, dass – in Übereinstimmung mit den weiter vorn besprochenen Vorstellungen zum Zusammenhang von Wertefundament und nachgelagert erzielbaren operativen Erfolgen – Beziehungen zwischen der Ausprägung eines wertebezogenen Führungsverständnisses in Genossenschaftsbanken und deren wirtschaftlicher Positionierung und operativen Erfolgsparametern empirisch (wenn auch nicht in sehr deutlicher Weise) durchaus nachweisbar sind.⁴³ Im Weiteren ließ sich mit ausdrücklichem Bezug zu Führungs- und Managementstrukturen in Genossenschaftsbanken empirisch zeigen,⁴⁴ dass in diesen Strukturen zumindest Selbsthilfe-, Selbstverantwortungs-, Selbstverwaltungs- und Regionalitätsprinzipien erkennbar ausgeprägt sind und zugleich als positive Faktoren des ökonomischen Erfolges fungieren (und darüber hinaus natürlich auch als nicht unmittelbar ökonomisch greifbare, aber nichtsdestoweniger – wie bereits skizziert – relevante soziale und organisationsethische Faktoren wirken). Eine Einbindung dieser von Walther (2016) und Zimmermann (2017) ausführlich dargelegten Befunde aus der neueren bankgenossenschaftlichen Forschung in

⁴¹ ZIMMERMANN, Y. (2017): Genossenschaftliche Werte und nachhaltige Organisationsentwicklung. Eine empirische Untersuchung am Beispiel des Werte- und Leitbildsystems der Genossenschaftsbanken. Diss., Univ. Hohenheim/ Berlin, Verlag Dr. Köster, S. 224 ff.

⁴² Vgl. Fn. 41 und KEHR, J. (2017): Genossenschaftliche Führung beginnt im Vorstand. Verantwortung im Kontext genossenschaftlicher Prinzipien. Börsen-Zeitung – Zeitung für die Finanzmärkte, Ausgabe 103 v. 31.5.2017, S. B7.

⁴³ Vgl. Fn. 41, S. 221 ff.

⁴⁴ WALTHER, G. (2016). Genossenschaftliche Managementprinzipien als rechtsformspezifische Erfolgsfaktoren für Genossenschaftsbanken – eine empirische Analyse. Nürnberg, Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Beiblatt zur Arbeit (Problem-Forschungsansatz-Ergebnisse), o. S.

die bankpraktische Strategieentwicklung und das Führungstraining ermöglicht sicherlich „sowohl eine Steigerung des Mitgliedernutzens als auch eine intensivere Wirkung der Genossenschaftsbanken in die Gesellschaft, verbunden mit einer Verbesserung der Ertragskraft beim genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb“.⁴⁵

Dieser Vorschlag zur Einbindung impliziert, dass genossenschaftliche Banken mit ihren wertebasierten Management- und Führungsprinzipien letztlich über eine wettbewerbsrelevante „Unique Selling Proposition“ verfügen, die jedoch bislang nur ansatzweise erschlossen wird (damit ist auch untrennbar der zuvor beschriebene und insbesondere von Blome-Dress entwickelte Zentralgedanke verknüpft, wonach Werte und genossenschaftliche Managementprinzipien als Fundament operativer Erfolge dienen).⁴⁶ Es gilt demnach, im Rahmen der genossenschaftlichen Bankführung den „ideellen Kern der genossenschaftlichen Werte“ in konkrete Umsetzungsbereiche zu überführen, „die auf allen Ebenen der Bank Wirksamkeit erzeugen und bei konsequenter Realisierung einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Bankengruppen generieren“.⁴⁷ Hier können zudem Überlegungen zur agilen Führung in Organisationen anknüpfen, denn genossenschaftliche Werte und Managementprinzipien sind offenkundig gut vereinbar mit Agilitätsgrundsätzen. Hervorzuheben sind dabei insbesondere das sowohl für den Genossenschafts- als auch den Agilitätsgedanken kennzeichnende Prinzip der Eigenverantwortlichkeit und Selbstverwaltung, aber auch Werte wie „Mut, Respekt und Einfachheit“.^{48 49} Es wäre jedoch völlig unangemessen, moderne Konzepte agiler Führung genossenschaftlichen Banken als vermeintlich generell patentenes Mittel gleichsam überstülpen zu wollen. Agile

⁴⁵ Vgl. Fn. 44.

⁴⁶ Vgl. Fn. 2 und Fn 37.

⁴⁷ VOIGT, K. I. und WALTHER, G. (2016): Genossenschaftliches Management. Ökonomischer Erfolgsfaktor oder Lippenbekenntnis? BI BankInformation – Das Fachmagazin der Volksbanken/ Raiffeisenbanken, Nr. 10/16, S. 55.

⁴⁸ KÖLBACH, R. (2017): „Agile Organisation“ – die Genossenschaftsidee als ideale Grundlage. Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 19/2017, S. 46.

⁴⁹ HOFERT, S. (2018): Agiler führen – einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer/ Gabler, S. 9 ff.

Führung ist keine Art von Allheilmittel und bietet beispielsweise für gut eingespielte Produktionsprozesse sowie in linearen und komplizierten Systemen kaum einen Mehrwert.⁵⁰ Bei einer sorgfältig abgewogenen Nutzung solcher Konzepte in einer Genossenschaftsbank kann sich aber auf der operativen Führungsebene durchaus ein verbessertes Verständnis dahingehend entwickeln, zugleich genossenschaftliche als auch unternehmerische Verantwortung für die Region wahrzunehmen und beispielsweise „vor Ort unbürokratische Lösungen auf kurzen Wegen“ den Bankkunden/-mitgliedern anzubieten.⁵¹

Resümee und Ausblick auf zukünftige empirische Forschung

Genossenschaftliche Organisationen und damit auch Genossenschaftsbanken müssen sich in der Regel am Markt und an entsprechenden Wettbewerbsbedingungen bzw. Effizienzkriterien orientieren. Das Verhalten der Führungskräfte in diesen Organisationen dient der Erfüllung solcher Anforderungen. Im Unterschied zu anderen, privatwirtschaftlichen Organisationen sollte sich Führungserfolg in Genossenschaften noch mehr nicht nur am Erreichen ökonomischer, sondern auch sozialer und gleichsam immaterieller Kriterien bemessen lassen. Werte und genossenschaftliche Managementprinzipien bieten hierbei ein Fundament, das operativen Erfolgen zugrundegelegt werden kann. Namentlich in Genossenschaftsbanken kann solch ein wertebezogenes Führungsverhalten somit einen ökonomischen Nutzwert entfalten, wobei allerdings kritisch konstatiert werden muss, dass die maßgeblichen Wertesysteme und Managementprinzipien teils verkümmert sind, ergo viel stärker erschlossen werden sollten.

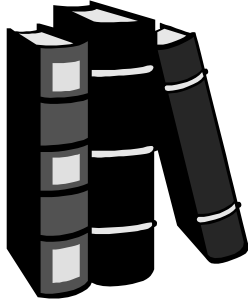
Bei alledem ist eine simplifizierte „Idealisierung“ des Führungsverständnisses in genossenschaftlichen Banken zu vermeiden, zumal die Sicherung der Überlebensfähigkeit einer genossenschaftlichen Bank von einer ganzen Reihe anderer

⁵⁰ Vgl. Fn. 48, S. 44.

⁵¹ Vgl. Fn. 48, S. 46.

(u. a. betriebs- und volkswirtschaftlicher sowie demografischer) Faktoren abhängig ist.⁵² Das Verwerfen einer solchen Idealisierung legt zugleich nahe, kritische und pragmatische bzw. „trockene“, mithin effizienzorientierte Führungskonzepte hinreichend zu reflektieren. Erforderlich ist im gleichen Zusammenhang – sowohl in Genossenschaftsbanken als auch prinzipiell – ein kritisches Bewusstsein dafür, dass manche Führungskonzepte lediglich „Moden“ oder relativ kurzlebige Trends mit wenig Substanz darstellen. Eine bei Führungskräften verstärkte Selbstreflexion und Gewinnung weiterer Kritikfähigkeit ist auch insofern unabdingbar, als mit Blick auf stetig virtuellere Arbeitswelten lediglich kontrollorientierte Führungsmodelle zunehmend schwierig werden dürften und umgekehrt ein hinreichend flexibles Führen in das Handlungszentrum rücken sollte. Weitere empirische Forschung mit einem Fokus auf der Ausformung des konkreten Führungsverständnisses und Führungsverhaltens in genossenschaftlichen Banken ist geboten, um diesen erst ansatzweise erschlossenen Bereich besser aufzuklären und auf der Basis der beizubringenden Daten ein Modell genossenschaftlichen Leaderships (Schwerpunkt Banken) aufbauen zu können. Ein entsprechendes Forschungsprojekt befindet sich innerhalb der Akademie Deutscher Genossenschaften e.V. (ADG) in Planung.

⁵² MAURER, T. (2016): Erfolgsfaktoren von Genossenschaftsbanken. Eine Analyse auf Basis von Jahresabschlüssen und regionalen Wirtschaftsdaten. Diss., TU Chemnitz/ Wiesbaden, Springer Fachmedien.



Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis
2016

Staub, Patrick:

**Innovation im Kontext branchenstrukturellen Wandels in der
genossenschaftlichen Weinwirtschaft: Strategieanalyse und
Unterstützungsansätze, 2015**

Innovationen haben die Traubenerzeugung weitreichend verändert. Zunehmende Mechanisierungsmöglichkeiten führten in der Vergangenheit zu einem starken Anstieg der Arbeitsproduktivität. Darüber hinaus konnte durch neue pflanzenbauliche Erkenntnisse das Ertragsniveau gesteigert und auf einem höheren Niveau gesichert werden. Neben anderen Faktoren führte die innovationsbedingte Produktivitätssteigerung zu Konzentrationsprozessen in der Weinwirtschaft, die sich in der strukturellen Veränderung der Branche erkennen lassen.

Die individuellen Ursachen für das divergierende Innovationsverhalten von Unternehmen im Weinbau blieben bisher unerforscht, obwohl diese für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung der Branche von zentraler Bedeutung sind. An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Arbeit an und entwickelt zwei empirisch basierte Erklärungsmodelle.

Zudem werden die Innovationsstrategien von Weinbaubetrieben analysiert und Ansätze zur Beeinflussung des Innovationsverhaltens aufgezeigt.

Bestellung:

Cuvillier Verlag, Göttingen

Preis: 65,70 €, 304 Seiten

ISBN-13 (Printausgabe) 9783736990715

ISBN-13 (E-Book) 9783736980716

Eigenschaften der genossenschaftlichen Dorfläden in Deutschland

1 Einleitung

In Deutschland sind gegenwärtig Entwicklungen im Lebensmitteleinzelhandel zu beobachten, die zur Folge haben, dass zum einen ein Rückgang wohnortsnaher Versorgungseinrichtungen zu beobachten ist¹ und zum anderen die Konzentration des Lebensmittelhandels auf wenige große Unternehmen weiter voranschreitet.² So vereinen bereits 2015, mit steigender Tendenz, die vier größten Lebensmitteleinzelhändler einen Marktanteil von 66 % auf sich (Edeka-Gruppe, Rewe-Gruppe, Schwarz-Gruppe, Aldi-Gruppe).³ Bei Betrachtung der Anzahl von Verkaufsstellen im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland ist seit 2003 ein Rückgang von rund 40 % auf 35.445 Verkaufsstellen in 2016 zu beobachten.⁴ Bundesweit haben sich die Lebensmittelgeschäfte seit 1990 sogar mehr

¹ ZIBELL, B.; DIEZ, J. R.; HEINEKING, I.; PREUSS, P.; BLOERN, H. und SOHN, F. (2015): Zukunft der Nahversorgung in ländlichen Räumen: Bedarfsgerecht und massgeschneidert., in: FACHINGER, U. und KÜNEMUND, H. (Hrsg.): Gerontologie und ländlicher Raum. Veichtaer Beiträge zur Gerontologie. Wiesbaden: Springer, 141-165. S. 1.

² vgl. IÖW, INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG GGBH (Hrsg.) (2005): Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs im ländlichen Raum (Kurzfassung). Studie für den Verbraucherzentrale Bundesverband. Endbericht. URL: https://www.ioew.de/publikation/versorgung_mit_waren_des_taeglich_bedarfs_im_laendlichen_raum_kurzfassung/, (Einsicht 13.12.2016). S. 2 f.

³ BVE, BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ERNÄHRUNGSINDUSTRIE (Hrsg.) (2016): Jahresbericht 2015_2016. Potsdam: bud. S. 23.

⁴ INFORMATION RESOURCES GMBH (IRI) (2016): Grundgesamtheiten 2016. URL: <https://www.iriworldwide.com/de-DE/insights/Publikationen/Grundgesamtheiten-2016>, (Einsicht: 13.12.2016). S. 6.

als halbiert.⁵ Machold und Tamme⁶ bestätigen dies durch den Vergleich von Verkaufsstellen in Deutschland in den Jahren 1997 und 2001. Hierbei ging es um die Konzentration der Verkaufsstellen in zentralen Orten und die konsequente Schließung wenig rentabler Verkaufsstandorte, mit Folge eines Konzentrationsprozesses und einem Verlust an flächiger Durchdringung. In Folge des skizzierten Wandels, steigt die durchschnittliche Entfernung zwischen Wohnort und Einkaufsstätte. Neben der Angebotsseite ist auch die Nachfrageseite einem ständigen Änderungsprozess unterlegen, bedingt durch z. B. den demografischen Wandel der damit verbundenen wachsenden Anzahl an Senioren sowie dem Aufbrechen der traditionellen Familienstrukturen. Da die Nahversorgung mit Lebensmitteln sowie Artikeln des täglichen Gebrauchs „als besonders distanzsensibel gilt“,⁷ sind besonders in ländlichen Gebieten nicht-mobile Bevölkerungsgruppen vom Rückzug der Lebensmittelhändler betroffen. Nach einem Bericht des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) sind die „ländlichen Orte“ besonders von sich verändernden Situation der Lebensmittelverkaufsstellen betroffen.⁸ Um die zu beobachtende Veränderung in der Nahversorgung nochmals deutlich zu machen wird das Kriterium „Nahversorgungsausstattung in Quadratmeter Verkaufsfläche / Einwohner“ herangezogen. Eine Studie des GfK GeoMarketings⁹ weist nach, dass die Nahversorgungsausstattung in Deutschland in ländlichen Gemeinden unterdurchschnittlich und am geringsten ist. Pro Einwohner stehen statistisch zwischen 0,24 und 0,33 Quadratmeter Verkaufsfläche zur Verfügung. Der bundesdeut-

⁵ BMUB, BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ, BAU UND REKTORENSICHERHEIT (Hrsg.). (2014): Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Räumen. Impulse für die Praxis. URL: www.bmub.bund.de/N51458/, (Einsicht: 13.12.2016). S. 1.

⁶ MACHOLD, I. und TAMME, O. (2007): Versorgung gefährdet? Soziale und wirtschaftliche Infrastrukturentwicklung im ländlichen Raum. In PÖCHTRÄGER, S. (Hrsg.): Ländliche Betriebe und Agrarökonomie auf neuen Pfaden. Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 16. Wien: Facultas, 41-52. S. 44.

⁷ Vgl. Fn. 1, S. 143.

⁸ Vgl. Fn. 5, S. 1.

⁹ GfK GEOMARKETING GMBH (2010): GfKGeoMarketing untersucht Nahversorgungsdichte im ländlichen Raum. URL: https://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/presse/20100416_PM_nahversorgung.pdf, (Einsicht 14.01.2017). S. 2.

sche Durchschnitt liegt hingegen bei 1,46 Quadratmeter Verkaufsfläche pro Einwohner und ist somit höher als der Wert der ländlichen Gemeinden. Um die Zahl der Quadratmeter Verkaufsfläche pro Einwohner in vom Wandel betroffenen Gemeinden nicht gegen Null tendieren zu lassen, gibt es verschiedene Ansätze, wovon ein bereits praktizierter Ansatz zur Begegnung der unterschiedlichen Raumentwicklung im Fokus dieses Beitrags steht.

Wie aufgeführt, häufen sich Statistiken und Beobachtungen, dass die Leitvorstellung, die eine nachhaltige Raumentwicklung mit einer „dauerhafte, großräumig ausgewogene Ordnung mit gleichwertigen Lebensverhältnissen in den Teilräumen“ (ROG § 1) anstrebt, nicht mehr flächendeckend gewährleistet ist und auch die im GG Artikel 72 verankerte „Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesgebiet“ vor großen Herausforderungen bezüglich der Nahversorgung steht.

Um entscheidende Ergebnisse darstellen zu können, wird aus den verschiedenen Lösungsvorschlägen zur Verbesserung des Nahversorgungsnetzes im ländlichen Raum ein bereits angewandter Lösungsansatz zur Überwindung der dargelegten Herausforderungen aufgegriffen. Empirisch analysiert werden dabei (Dorf-) Läden mit der Rechtsform eingetragenen Genossenschaft (e.G.). Bei dieser Rechtsform steht die Förderung der Mitglieder im Vordergrund und die Höhe des Profits entscheidet nicht alleinig über den Verbleib oder Rückzug an einem Standort.

Ziel der durchgeführten Studie ist es zum einen empirische Aussagen über das Vorkommen der genossenschaftlichen Dorfläden in Deutschland treffen zu können um somit einen Überblick über die Verbreitung zu erlangen. Zum anderen ist es Intention, den Beitrag genossenschaftlicher Dorfläden zum Erhalt der gleichwertigen Lebensverhältnisse im Bundesgebiet abschätzen zu können. Durch eine explorative Analyse, in Form von tiefgehenden Experteninterviews findet eine Annäherung an die Eigenschaften sowie Aufgaben der genossenschaftlichen Dorfläden statt.

2 Methodisches Vorgehen

In Anbetracht der Tatsache, dass der Begriff „Dorfladen“ weder rechtlich geschützt noch einheitlich definiert ist, wurde im Rahmen der vorliegenden Studie folgende Arbeitsdefinition festgelegt:

Ein genossenschaftlicher Dorfladen ist ein Laden, der ein Ladengeschäft betreibt und das Kriterium der Rechtsform Genossenschaft erfüllt. Des Weiteren muss bei einem genossenschaftlichen Dorfladen gewährleistet sein, dass die befragten Läden Lebensmittel und Artikel des täglichen Bedarfs führen, einschließlich Non-Food Artikeln, um somit z. B. einen Dorfladen von einer Bäckerei abgrenzen zu können. Die befragten Dorfläden sind in Gemeinden > 6.000 Einwohnern angesiedelt und verstehen sich, nach eigenen Angaben aus ihrem Selbstverständnis heraus, als Dorfladen.

Nach der eingehenden Literaturrecherche zum Themengebiet wurden in einem ersten Schritt die genossenschaftlichen Dorfläden, die der im vorherigen aufgestellten Definition entsprechen, erfasst. Die Erfassung der genossenschaftlichen Dorfläden erfolgte durch eine vollständige, deutschlandweite manuelle Prüfung des Genossenschaftsregisters, in welches sämtliche Genossenschaften eingetragen sind. Die lokale Verteilung belegt ein Süd-Nord-Gefälle. Aufgrund der starken Konzentration von genossenschaftlich organisierten Dorfläden in Baden-Württemberg wurde der Fokus im Folgenden auf diese Untersuchungsregion gelegt.

In einem weiteren Schritt erfolgte eine erste Kontaktaufnahme zu sämtlichen genossenschaftlichen Dorfläden in Baden-Württemberg per Email. Davon konnten anschließend 17 Dorfläden bzw. je ein Experte für ein telefonisches oder face-to-face Interview gewonnen werden (Verhältnis 15:2). Die Interviews wurden im August 2016 von derselben Person durchgeführt, um Verzerrung durch wechselnde Interviewer gänzlich auszuschließen. Befragt wurden Vorstände, Geschäftsführer oder ehrenamtliche Helfer in Führungspositionen von genossenschaftlichen Dorfläden mithilfe eines leitfadengestützten Fragebogens. Die

17 durchgeführten Interviews wurden, nach Absprache mit dem jeweiligen Experten aufgezeichnet, da die Aufnahme für eine systematische Auswertung unverzichtbar ist und anschließend transkribiert.¹⁰

Die leitfadengestützten Interviews dienen zur explorativen Erfassung von Daten und zu einer Näherung an Strukturen und Funktionen genossenschaftlicher Dorfläden sowie in einem weiteren Schritt zur Systematisierung der gewonnenen Daten. Vorteilhaft beim Experteninterview ist, dass bestimmte Auskünfte bereitwilliger gegeben werden als beispielsweise bei einer Onlinebefragung.¹¹ Besonders für eine frühe und explorative Annäherung an die Eigenschaften und Funktionen der Dorfläden eignen sich Experteninterviews, da sie eine sachliche sowie strukturentdeckende Annäherung an die genossenschaftlichen Dorfläden unterstützen, vielseitige Einblicke gewähren und helfen erste Fakten und Zusammenhänge zu erheben. Im Anschluss an die Experteninterviews folgte die Auswertung der transkribierten Interviews mittels einer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring,¹² welche die Grundlage der nachfolgenden Ergebnisse ist.

3 Eigenschaften der genossenschaftlichen Dorfläden

Die Stichprobe umfasst 17 Experteninterviews. Das bedeutet, dass rund 55 % der genossenschaftlichen Dorfläden in Baden-Württemberg befragt wurden und deutschlandweit rund 10 %.

Die durchschnittliche Verkaufsfläche eines Dorfladens beträgt 118 m², die durchschnittliche Lagerfläche 37 m² (beide n=17). Der angegebene durchschnittliche Bruttoumsatz (n=13) liegt bei 19.500 Euro, was zu einem Umsatz von 165 Euro pro Quadratmeter und Jahr führt. Verglichen mit Daten des HDE,

¹⁰ LAMNEK, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz Verlag, S. 355 f.

¹¹ SCHNELL, R.; HILL, P. und ESSER, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 356 f.

¹² MAYRING, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel. Beltz Verlag.

BVH und von KPMG liegt der Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche im Einzelhandel in Deutschland 2014 bei 3.317 Euro. Diese Zahlen verdeutlichen, dass die genossenschaftlichen Dorfläden nachrangig aus Profitgründen geführt werden, was ferner auch nicht das Wesen einer Genossenschaft ausmacht. Es muss demnach andere Motive geben, warum diese Läden bestehen.

3.1 Gründungshistorie

Der typische genossenschaftliche Dorfladen (n=16) ist eine direkte Nachfolgeeinrichtung einer heute geschlossenen Nahversorgungseinrichtung. Bei Betrachtung des fortschreitenden Strukturwandels in der Lebensmittelbranche, der mit einem Konzentrationsprozess, einer sinkenden Anzahl an Verkaufsstellen und dem Fakt, dass der Großteil der genossenschaftlichen Dorfläden in Folge einer Schließung des ansässigen Ladens einhergeht, ist es evident, dass die befragten genossenschaftlichen Dorfläden im Durchschnitt fünf Jahre jung sind. Einige Experten (n=12) haben angemerkt, dass die Wichtigkeit einer solchen Einrichtung erst mit Schließung des vorherigen Dorfladens ins Bewusstsein vieler Gemeindemitglieder rückte. Vereinzelt konnte durch die Genossenschaft das bestehende Gebäude weitergenutzt werden, in anderen Fällen wurde ein anderes Gebäude bezogen. Ausschließlich ein Dorfladen wurde nicht in Folge einer vorausgegangenen Ladenschließung eröffnet.

3.2 Sortiment

Alle der befragten Dorfläden (n=17) verstehen sich als Vollsortimenter und führen Lebensmittel und Artikel des täglichen Bedarfs, einschließlich Non-Food Artikel, was der Arbeitsdefinition entspricht. Der Anteil an Bio-Produkten ist mit 25 % bei den genossenschaftlichen Dorfläden (n=17) im Vergleich hoch. So liegt z. B. der aktuelle Marktanteil von Bio-Produkten bei 5 %, ¹³ ausschließlich ein Dorfladen der Stichprobe verkauft keine Bio-Produkte. Ein anderer Dorfladen

¹³ DBV DEUTSCHER BAUERNVERBAND (Hrsg.) (2016): Situationsbericht 2016/17, Trends und Fakten zur Landwirtschaft, Frankfurt. S. 39.

verkauft dahingegen ausschließlich Bio-Produkte. Trotz der begrifflichen Unschärfe von „regional“ kann festgehalten werden, dass nicht nur der Anteil der Bio-Produkte, sondern auch der Anteil an regionalen Produkten mit 27 % (n=17) über dem Durchschnitt eines typischen Lebensmitteleinzelhändlers liegt.

3.3 Zusätzliche Angebote

Die meisten genossenschaftlichen Dorfläden bieten eine Vielzahl verschiedener, zusätzlicher Angeboten und Dienstleistungen, wie es im nachfolgenden Diagramm (Abb.1) abzulesen ist an (n=17; Mehrfachnennungen möglich). Ausschließlich zwei der befragten Dorfläden haben sich auf den Verkauf von Gütern beschränkt.

Das Gros der antwortenden Dorfläden gibt an, dass ein integriertes Café, teilweise sogar mit der Möglichkeit zur Außenbewirtung, betrieben wird (n=11). Die Dorfläden verstehen sich in diesen Fällen als sozialer Treffpunkt für die Dorfgemeinschaft. Häufig nehmen diese integrierten Cafés die Alleinstellung ihrer Art in den Dörfern ein und treten somit nicht in Konkurrenz zu anderen Cafés. Viele dieser an Dorfläden angegliederten Cafés sind mittlerweile fester Bestandteil in der Dorfstruktur. Beispielsweise treffen sich wöchentlich Seniorengruppen, Lerngruppen, Strickgruppen sowie stillende Frauen. Von Dorfläden in denen bislang kein Café mit Sitzgelegenheit realisiert werden konnte, werden die scharfen Hygienevorschriften, die Vorschriften für den Sanitärbereich und der erhöhte Bürokratieaufwand beklagt (n=6), die mit der Einrichtung eines Cafés verbunden sind. Sieben Dorfläden komplettieren ihr Angebot durch einen Postschalter, welcher von der jeweiligen Verkaufskraft mitbetreut wird. To-Go Produkte wie Snacks und Getränke werden von sechs Dorfläden angeboten. Um das teils mangelnde Mobilitätsnetz auszugleichen koordinieren fünf Dorfläden Mitfahrgelegenheiten und fungieren somit als Plattform für Anbieter und Nachfrager von Fahrten. Auf der Nachfrageseite stehen meist ältere oder gehandicapte Personen. Je drei Dorfläden bieten eine Sitzecke und einen Lieferservice für gekaufte bzw. bestellte Waren an. Ein Reinigungsservice, Briefmarken- sowie Fahrkartenverkauf für die öffentlichen Verkehrsmittel bieten jeweils zwei Dorfläden an.

Die Teilnahmen an Lottospielen sowie Kirchensprechstunden gibt es bei einem Dorfladen. Ein weiterer Dorfladen bietet einen Fahrradverleih an. Da der Ort an ein Touristengebiet mit hochfrequentiertem Fahrradwegenetz anschließt, wird der Verleihservice sehr häufig von Touristen in Anspruch genommen.

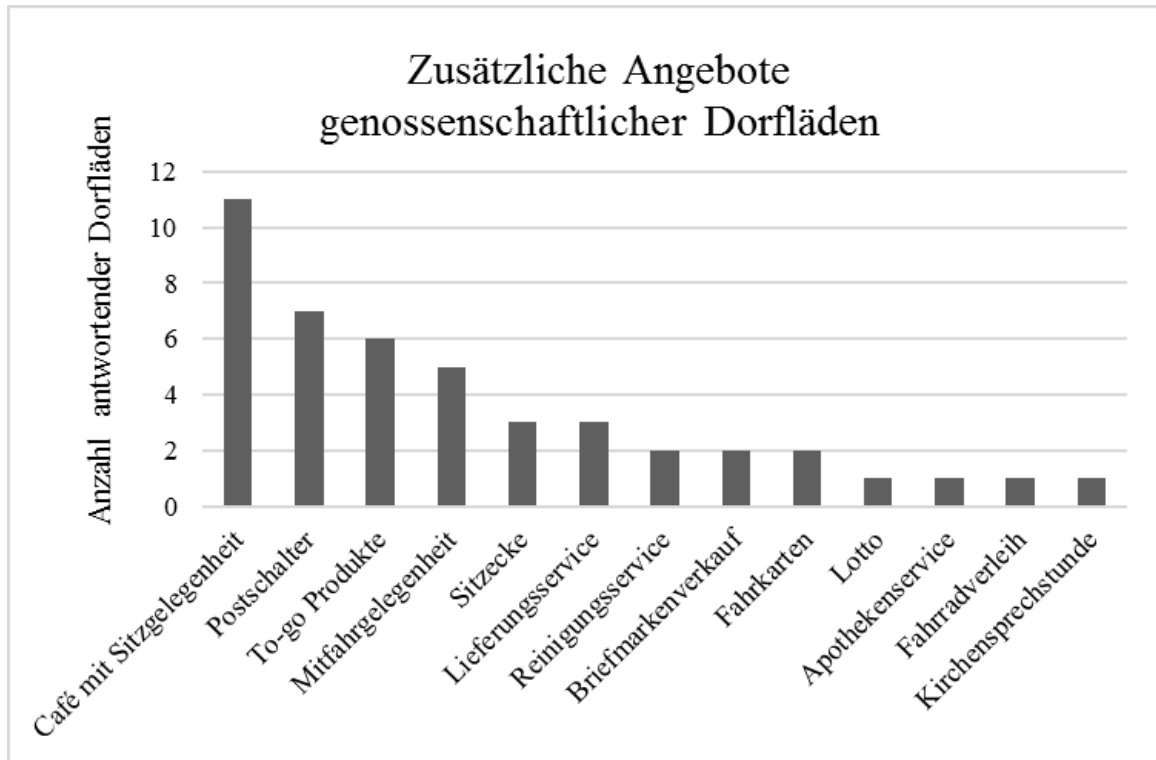


Abbildung 1: Zusätzliche Angebote von genossenschaftlichen Dorfläden.

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

3.4 Kunden

Im arithmetischen Mittel kommen 235 Kunden pro Woche in die Dorfläden, wobei die Spannweite von 30 - 1.300 Kunden pro Tag liegt (n=17). Letztere Nennung stellt einen Extremwert der Stichprobe dar und entspricht bei weitem nicht dem täglichen Kundenaufkommen der anderen Dorfläden (n=16). Die Anzahl der Kunden schwankt in Abhängigkeit von Wochentagen und Uhrzeit. An den Wochenenden zwischen 10:00 Uhr und 12:00 Uhr werden die meisten Kunden, in allen befragten Einrichtungen, gezählt (n=17). Häufig haben die Dorfläden aus diesem Grund angepasste Öffnungszeiten, um auch Berufstätigen die Möglichkeit des Einkaufs zu bieten. Die hohen christlichen Feiertage wie Ostern und

Weihnachten stellen bei vielen Dorfläden der Stichprobe Einkaufs- bzw. Arbeitsspitzen dar, in denen der Umsatz generell höher ist als im übrigen Jahr (n=12). Eine Erklärung der Experten hierfür liegt darin, dass die Kunden zu den Feiertagen außergewöhnliche und subjektiv, qualitativ höherwertige Lebensmittel einkaufen möchten, um dem an diesen Tagen häufig einkehrenden Besuch etwas Besonderes zu bieten. Bei einigen Dorfläden sind die Umsätze über die Sommermonate und generell in den Ferien eher geringer. Begründet wurde dies mit der Ferienzeit im Sommer, in der viele Familien in den Urlaub fahren (n=4). Die meisten der antwortenden Dorfläden erkennen keine Häufung einer einkaufenden Kundengruppe (n=13). In sieben Fällen wird der antwortende Dorfladen vermehrt von der Kundengruppe mit dem Alter > 50 Jahre frequentiert. In mehr als der Hälfte der Fälle (n=13) kommen die Kunden aus einer durchschnittlichen Entfernung von ungefähr einem Kilometer. Über 43 % der Kunden kommt sogar aus dem direkten Umkreis unter 500 Metern. Kunden, die einen weiteren Anfahrtsweg auf sich nehmen (> 5 Kilometer) sind meist, nach Angaben der antwortenden Experten, Mitglieder der Dorfladen-Genossenschaft, welche durch ihre Mitgliedschaft an den Dorfläden gebunden sind. Nach hypothetischen Berechnungen basierend auf den Antworten der Experten liegt der Umsatz pro Einkaufsbesuch bei 2,31 Euro.

3.5 Mitarbeiter

In über 90 % der Dorfläden sind die Mitarbeiter auf geringfügiger Basis oder in Teilzeit angestellt. Häufig gibt es sowohl Geringverdiener als auch Teilzeitkräfte in Kombination. In Vollzeit angestellte Mitarbeiter gab es in keinem der antwortenden genossenschaftlichen Dorfläden (n=17). Erklären lässt sich dies mit der hohen Anzahl an ehrenamtlichen Mitarbeitern, durchschnittlich arbeiten 23 Personen ehrenamtlich je Dorfladen. Ein Experte merkte an, dass in seiner Genossenschaft auf über 60 freiwillige Helfer zurückgegriffen werden kann und das seit ca. zehn Jahren.

Die Aufgaben der ehrenamtlichen Mitarbeiter sind vielfältig, beispielsweise werden Hausmeistertätigkeiten oder das Einräumen von Regalen bis hin zur Buchhaltung ehrenamtlich erbracht. Eine Begründung für das Fehlen von bezahlten Vollzeitkräften ist die Tatsache, dass alle Experten über die hohen Personalkosten klagen (n=16). Auf geringfügiger Beschäftigungsbasis und Teilzeit können Kosten eingespart werden (n=10).

3.6 Stärken und Schwächen

Alle 17 Experten konnten die Frage nach den Stärken ihrer Einrichtungen beantworten. In 12 Fällen wurde das vielfältige Angebot als Stärke angegeben, bezogen auf die Vielfalt der Produkte, die Regionalität und das Angebot an Biowaren. Für viele stellen die beiden zuletzt genannten Eigenschaften ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber den anderen Lebensmittelgeschäften in der Region dar, welches rege von der Kundschaft angenommen wird (n=12). Elf Experten beurteilen den Stellenwert des Dorfladens in seiner Funktion als Anlaufstelle für verschiedene Belange und sozialer Treffpunkt im Ort, als enorme Stärke. Die gute Erreichbarkeit durch eine zentrale Lage sehen viele der befragten Experten als entscheidenden Erfolgsfaktor an (n=11). Genauso wichtig sind jedoch auch die Verfügbarkeit ausreichender Parkplätze in direkter Umgebung und insgesamt eine gute Verkehrsanbindung, denn gerade diese ist in ländlichen Regionen eher schlechter. Ebenso bedeutend ist ein freundliches und aufmerksames Personal, das oft auch über die eigentlichen Tätigkeiten hinaus die Kunden beraten kann (n=11). So werden in vielen Fällen bei Problemen der Gemeindemitglieder individuelle Lösungen gesucht und oftmals kann das durch den Dorfladen entstandenen Netzwerk Abhilfe für Probleme schaffen. Entscheidende Rolle trägt, nach Meinung der Experten die Verbundenheit mit dem Dorfladen (n=8). Besonders durch die Beteiligung in den Genossenschaften heben die Experte hervor, werden viele Mitglieder und dadurch Kunden an den selbstgeschaffenen oder selbstgetragenen Dorfladen gebunden. Daraus resultiert ein starkes Gefühl der Verbundenheit hin zum Dorfladen. Die Menschen haben In-

teresse am Fortbestand „ihres“ Dorfladens und sind bereit diesen mitzugestalten. Ebenso binden Feste und Veranstaltungen die Mitglieder stärker an das gemeinsame Projekt. Auch die Integration von neu zugezogenen Gemeindemitgliedern wird erleichtert (n=7). Dabei spielt eine Mitgliedschaft in der Genossenschaft eine eher untergeordnete Rolle. Das ungezwungene Kennenlernen, welches durch die Dorfläden ermöglicht wird, ist wichtiger Bestandteil einer funktionierenden Dorfstruktur. Besonders ältere Gemeindemitglieder, schätzen nach der Expertenmeinung (n=4), die Möglichkeit selbstbestimmt Einkaufen gehen zu können. Ein Experte sieht für seinen Dorfladen eine Stärke in der geringen Miete für den genossenschaftlichen Dorfladen. Auch soziales Engagement wird in zwei Fällen als positiv wahrgenommen. So wird in einem Projekt mit Asylanten zusammengearbeitet. Dies wird von beiden Seiten positiv gewertet, da die Menschen eine Beschäftigung sowie ein kleines Taschengeld haben, auf der anderen Seite können bei der Bevölkerung Vorurteile aufgehoben werden (n=2). In einem anderen Fall wird Jugendlichen, welche aus schweren sozialen Verhältnissen kommen, eine Ausbildungsstätte geboten.

Zusammenfassend ergeben sich als wesentliche Stärken: Alleinstellungsmerkmal hinsichtlich dem Verkauf von vor allem Bio- und regionalen Produkten, Schaffung eines sozialen Treffpunkts vor Ort, Schaffung eines Netzwerks vor Ort, hohe Verbundenheit der Kunden / Mitglieder, Integrationsfunktionen sowie die Festigung der Dorfstruktur.

Analog zu den Stärken nannten auch alle 17 Experten Schwächen der jeweiligen Einrichtung. Einige dieser Schwächen sind ähnlich wie bei den Stärken individuell abhängig von den örtlichen Gegebenheiten, andere werden unabhängig voneinander mehrfach genannt. Jeder Experte konnte eine unbegrenzte Anzahl an Schwächen angeben. Am häufigsten wurde die Größe der vorhandenen Räumlichkeiten bemängelt (n=10). Die Räumlichkeiten waren in allen Fällen nicht ausreichend groß, gleichzeitig wollte kein Ladenbesitzer seine Verkaufsfläche verkleinern. Eine der am häufigsten genannten Herausforderung, ist die Ausdehnung der Verkaufs- und Lagerfläche. Finanzielle Schwierigkeiten der ge-

nossenschaftlichen Dorfläden wurden von sechs der 17 Experten angeführt. Einige der Experten kommunizierten deutlich eine Frist bis der Dorfladen schwarze Zahlen geschrieben haben muss, andernfalls wird die Schließung der Einrichtung in Betracht gezogen. Besonders in diesem Kontext wurde eine Förderung auf Landesebene mehrfach angesprochen und gewünscht (n=6). Besonders die hohen Kosten zu Beginn eines Projekts führen zu großen Schwierigkeiten. Viele notwendige Renovierungen wurden von Handwerkern und freiwilligen Helfern aus der Gemeinde zum Preis der Materialkosten durchgeführt. Hohe Personalkosten werden von neun Experten als Schwäche genannt. Sechs Experten bemängelten ein zu geringes Sortiment. Aufgrund des bereits angedeuteten Platzmangels in den Räumlichkeiten der Dorfläden wird eine Sortimentserweiterung als sehr schwierig wahrgenommen. Es wurde angemerkt, dass Kunden durchaus teilweise zu einem anderen Nahversorger abgewandert sind, da sie nicht das gewünschte Warensortiment geboten bekommen haben. Die Warenlieferungen kommen ein- bis zweimal wöchentlich. Gerade bei Frischwaren wie Salat ist dies zu selten und so können die Betreiber frische Ware nicht garantieren. Bestellen die Verantwortlichen mehr und kündigen im Vorfeld die Frischwarenlieferung an, konnte nicht festgestellt werden, dass sich der Einkauf dieser Lebensmittel anschließend tatsächlich auf diese Tage konzentrierte. Der Kunde möchte stets frische Ware, wie es in den Supermärkten üblich ist. Die Lieferanten hingegen fahren die Dorfläden nur ab einem bestimmten Mindestbestellwert und nicht täglich an.

Probleme mit den Mitgliedern nannten sechs Experten als Schwäche. Zum einen nimmt das Ehrenamt der Mitglieder ab, zum anderen wollen die Mitglieder häufig mehr Mitspracherecht. Grundsätzlich werden rege Diskussionen begrüßt, allerdings können dadurch Entscheidungen nicht pragmatisch und aus der Situation heraus getroffen werden. Durch das abnehmende Ehrenamt muss Personal aufgestockt werden und dies ist, wie oben bereits erwähnt, ein zusätzlicher Kostenfaktor den viele Dorfläden nicht finanzieren können. Auch benötigen viele Dorfläden neue Mitglieder, die durch ihren Eintritt in die Genossenschaft einen finanziellen Beitrag leisten und somit das Eigenkapital erhöhen.

Die Öffnungszeiten stellen ebenfalls häufig Schwächen dar (n=4). So kann häufig nicht das volle Sortiment bis zur Schließung angeboten werden. Besonders Backwaren wurden in diesem Zusammenhang genannt. Einer der Dorfläden bemängelt nur vier Stunden Öffnungszeit des Ladens als zu gering. Die Lösung mit Personal die Öffnungszeiten zu verlängert wird jedoch aufgrund der finanziellen Lage als unmöglich eingeschätzt. Durch die kurzen Öffnungszeiten stehen Kunden, besonders Feriengäste oder neue Gemeindemitglieder häufig vor verschlossenen Türen. Mit drei Nennungen wurde auch das komplizierte Kassensystem genannt. Besonders ältere ehrenamtliche Mitglieder haben häufig Schwierigkeiten sich mit dem System vertraut zu machen.

Zusammenfassend lassen sich die folgenden bedeutenden Schwächen aus der Expertenbefragung ableiten: Begrenzte Räumlichkeiten, unzureichende Wirtschaftlichkeit, hohe Investitionskosten vor allem zu Beginn, fehlende Förderung auf Landesebene, begrenztes Warenangebot und dadurch Gefahr der Abwanderung. Hinsichtlich der Mitglieder wurde als Schwächen das abnehmendes Ehrenamt sowie eine z. T. träge Entscheidungsfindung genannt.

3.7 Wahrgenommene Funktionen

Im Ergebnis der Experteninterviews wurde deutlich, dass die Dorfläden der Stichprobe bei weitem nicht nur einer (Nah-) Versorgungsaufgabe nachkommen, sondern in gleichem Maße eine soziale Funktion wahrnehmen und als Kontaktzentrum und Treffpunkt für die ortsansässigen Bewohner dienen (beide n=14). Zudem lernen Kinder einkaufen und das durch den Dorfladen entstandene Netzwerk hilft beim Bewältigen von kleinen und großen Herausforderungen. Auch eine Integrationsfunktion wird zwei der antwortenden Dorfläden zu Teil. In Abbildung 2 sind die wahrgenommenen Funktionen grafisch dargestellt.

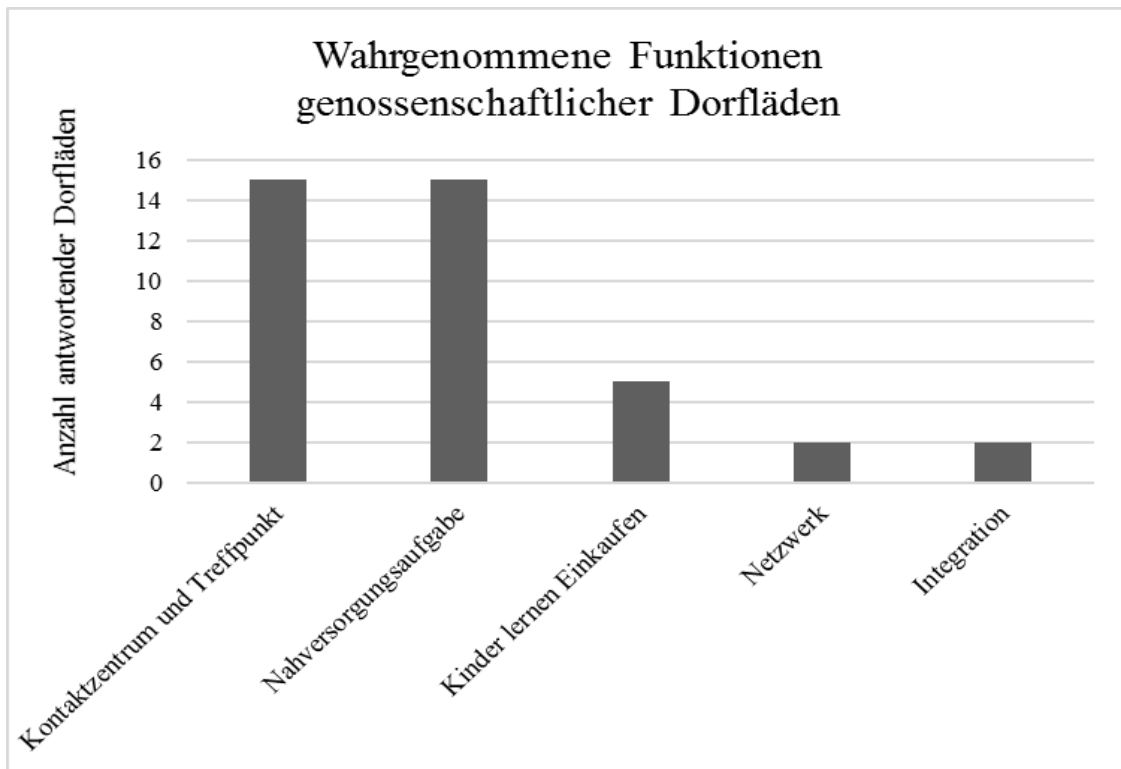


Abbildung 2: Wahrgenommene Funktionen genossenschaftlicher Dorfläden.

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

4 Ausblick

Für die Zukunft sehen die meisten Experten es als Chance, den Dorfladen in seiner Funktion als sozialer Treffpunkt weiter auszubauen (n=12). Bereits heute ist die Funktion als Kontaktzentrum und sozialer Treffpunkt wesentliche Kernaufgabe eines Dorfladens (siehe Abb. 2). Wobei bei zwei Dorfläden der Stichprobe das ursprüngliche Kerngeschäft, die Nahversorgung der einheimischen Bevölkerung zukünftig wieder stärker in den Fokus rücken soll.

Zentraler Faktor der langfristigen Bestandssicherung ist nach Ansicht von sechs Experten die dauerhafte Erhaltung des Kundenstamms sowie die Kundenakquise (n=6), da der bestehende Kundestamm dem demografischen Wandel unterworfen ist und in Folge dessen, ältere Kunden durch Umzüge in Pflegeheime wegfallen oder sterben (n=4). Neue Mitglieder könnten durch Kontakte zu bereits bestehenden Mitgliedern gewonnen werden. Auch sollen Vereine, Firmen,

Schulen und Kindergärten für den Bezug der Waren aus dem Dorfladen angesprochen werden, um somit die Wertschöpfung im Dorf zu generieren. Mit dem Ziel, in Zukunft noch serviceorientierter und professioneller arbeiten zu können planen drei Experten gezielte Mitarbeiterschulungen anzubieten.

Die Alleinstellungsmerkmale hinsichtlich des regionalen Sortiments und des genossenschaftlichen Konzepts sollen in Zukunft weiter geschärft und kommuniziert werden. Hinsichtlich der Kundenkommunikation wünscht sich ein Dorfladen eine Homepage, um neue Gemeindemitglieder ansprechen zu können. Eine weitere Differenzierung durch z. B. das Anbieten von Events oder Catering sollen zukünftig ein breites Spektrum für alle Schichten der Bevölkerung geboten werden. Beispielsweise werden von der Experten das Organisieren von Autorennenlesungen, Kochkurse sowie Musikveranstaltungen angedacht. Hinsichtlich der Situation der ehrenamtlichen Helfer und Mitarbeiter haben sieben Experten Sorgen, da sich die Anzahl sowie die Bereitschaft dieser zunehmend verringert. Dem wird von einem Dorfladen entgegengewirkt, indem Jugendliche aus der Gemeinde bewusst in die Sortimentsgestaltung des Dorfladens eingebunden werden.

Eine abschließende Empfehlung zur Sinnhaftigkeit der Sortimentserweiterung für einen Dorfladen kann nicht gegeben werden, da diese stark von den örtlichen Gegebenheiten und der damit verbundenen Nachfrage abhängt. Im Verlauf der Erhebung wurde deutlich, dass die vielen verschiedenen Leistungen aus den unterschiedlichen Bedürfnissen der Menschen vor Ort resultieren.

Neben der Diversifizierung, streben die Dorfläden der Stichprobe eine Professionalisierung vor allem hinsichtlich Kommunikation nach außen sowie in einigen Fällen (n=6) die wirtschaftliche Tragfähigkeit an. Durch verstärkte Kommunikation nach außen, durch z. B. die Nutzung von Social Media, Bereitstellung einer Homepage oder Schalten örtlicher (Plakat-)werbung könnte die Sichtbarkeit erhöht werden. Dadurch können potentielle Kunden erreicht werden und die wirtschaftliche Tragfähigkeit könnte durch neue Kunden in Folge dessen enorm verbessert werden.

Zusammenfassend lässt sich perspektivisch festhalten, dass der zentrale Faktor für die langfristige Bestandssicherung die wirtschaftliche Tragfähigkeit ist. Durch Rabattsysteme sollen der bestehende Kundenstamm gefestigt werden. Darüber hinaus soll der Kundenstamm erweitert werden, in dem z. B. Kooperationen mit Schulen und Vereinen eingegangen werden und dadurch die Wertschöpfung im Dorf gehalten werden kann. Die Vorteile eines Dorfladens wie z. B. der hohe Anteil an Bio- und regionalen Produkten soll vermehrt kommuniziert werden. Die Doppelrolle als sozialer Treffpunkt und örtlicher Nahversorger soll weiterhin Bestand haben.

Da bei Genossenschaften die Gewinnmaximierung nicht oberste Prämisse ist, primär die Mitgliederförderung im Zentrum aller Bemühungen steht und Genossenschaften nachrangig aus Profitgründen gegründet werden, ist die Gründung einer Dorfladen-Genossenschaft vor dem Hintergrund der dargelegten Herausforderungen der flächendeckenden Nahversorgung in ländlichen Gebieten eine praxisnahe und bereits erprobte Lösung zur Begegnung der „ungleichen Lebensverhältnisse“ in Bezug auf die Nahversorgung.

Methodisch gesehen gibt die vorliegende explorative Studie einen Einblick in die Situation der genossenschaftlichen Dorfläden in Baden-Württemberg sowie ihrer vielfältigen Funktionen und bildet die Grundlage für eine quantitative Befragung in Form einer Vollerhebung genossenschaftlicher Dorfläden im gesamten Bundesgebiet.

5 Schlussfolgerung

Die ländlichen Räume sind wie einleitend skizziert zunehmend mit Herausforderungen u.a. bezüglich der zu deckenden Nahversorgung konfrontiert. Um diesen Herausforderungen entgegenzutreten bieten Genossenschaften einen Rahmen für verschiedene Initiativen die von Bürgern, Gemeinden und der Wirtschaft gemeinsam getragen werden können. Das beweist u.a. die Stichprobe der vorliegenden Studie. In den jeweiligen Gemeinden, speziell in ländlichen Regionen, sind die vorwiegend diversifizierten Dorfläden wesentlicher Bestandteil der

Dorfstruktur und erbringen essentielle Aufgaben. Darunter fällt, wie im Rahmen dieser Studie ermittelt, nicht nur die Sicherung des Fortbestandes der Nahversorgung, sondern auch die Übernahme zahlreicher infrastruktureller sowie sozialer Aufgaben. Substanziell betrachtet leisten die genossenschaftlichen Dorfläden einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der dörflichen Strukturen. Gewiss lässt sich kritisch einwenden, dass die Dorfläden nur einen marginalen Teil der Nahversorgung in Baden-Württemberg abdecken. Jedoch vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass die Dorfläden weitaus mehr Funktionen als die reine Nahversorgung übernehmen, lässt sich folgern, dass die genossenschaftlichen Dorfläden einen infrastrukturellen und sozialen Beitrag zur Herstellung der „gleichwertigen Lebensverhältnisse im Bundesgebiet“ stiften und enorme Bedeutung für „ihre“ jeweiligen Gemeinden haben.

Situation of cooperatives in Albanian agricultural sector

1 Research idea and background

This research is a product of the collaboration between the University of Hohenheim, in particular, the research Centre of Cooperatives, and the Agricultural University of Tirana.

Objectives of this project are: first to analyse the current situation of the agricultural sector, mainly the structure of supply and demand in the markets for agricultural products, and second to identify the problematics which complicate the potential of cooperation between farmers. On a third phase, in the basis of successful factors, it is an important goal to prepare the (re-) establishment of a cooperative model as an example of purchasing and marketing vehicle.

It is important to understand the history behind the issues we face nowadays in every perspective. This to underline that the first thought that will come to Albanian farmers when they hear the word "cooperatives" is collectivization of private land ownership. In 1945, the collectivization of the land (property) was declared state property, which was removed at that time from an agrarian reform of the state from many farmers. In the period 1959-1990 communist cooperatives were predominant in Albania. Significant differences were observed between the cooperatives in Albania compared to the cooperatives in Eastern Europe and the Balkans. This was due to a large expansion of co-operative societies in different geographic regions such as mountain areas, plains and hills. Another reason was that the state had over control mainly in all the activities of the cooperatives. For instance, this can be seen in the fact that the state had elected the board of cooperatives as well as the number of organizational units, the amount of goods

produced, as well as the distribution of income and the provision of working days by the members. In the 1990s, the communist cooperatives and many other organisations were terminated mainly due to the migration of the population, especially to Italy and Greece. From 1996 to 2012, a new law on mutual organisations – cooperatives was passed and has been amended three times, since. Taking this into account, Albanian farmers have preferred to register in NGOs in order to save taxes and facilitate market access.

The project was planned to look at the cooperatives issue from two angles: from the broader or macro and from the farmers' perspective meaning micro level. The first phase of this research was to identify the role of state institutions and their involvement for the promotion of cooperatives. In the second phase was to find out whether the Albanian farmers are willing to be part of a cooperative and what their obstacles are. This taking into account, for instance, about whether farmers have both the willingness and the skills to take on responsibility in a cooperative. On the other hand, it comes to identify methods to facilitate the improvement of market access and the quality of products through cooperative action. Furthermore, it was to find out at what point / which points can be integrated into the value chain from and with the insight of the cooperative.

To get a better picture of the state institutions and to find out whether they promote the Albanian cooperatives, interviews were conducted in focus groups with experts from government entities from March to May 2016. Following these interviews, it became clear that the image of the cooperatives is clearly more complex in Albania, as it was assumed above. To be more specific, the government facilities given are still not an ideal tool to improve the performance of the cooperatives. To better understand the full portrait in front of us, expert discussions were conducted with fewer participants, but who were familiar with cooperative issues and movements. The idea was to confirm the results already obtained and expand.

2 Methodology

Apart from legal problems and the lack of initiatives from the policy-makers to promote a cooperative with farmers as members, there are numerous obstacles that have a negative impact on the cooperative system and the creation of cooperatives in Albania¹. Currently, much of the agricultural land is structured fragmented and most farms are family farms, that produce for their own consumption (subsistence) and a few for the domestic market.

An important step in this project will be the results obtained from the analysis of the interviews with farmers to distinguish whether they are willing to be members of a cooperative. Furthermore, it is important to find out whether farmers will give the “new” cooperatives type of trust deserved, in order to generate more power to achieve easier access to the market and to strengthen the position of primary agricultural stage.

For this, further measures have taken place:

- ✓ Interviews / workshop with currently identified cooperatives (mostly registered as NGOs or cooperatives)
- ✓ Interviews with farmers who are directly or indirectly part of these organizations
- ✓ Interviews with farmers who may wish to join these initiatives, but have not yet taken this step.



Data collection has taken place in 2017. It is assumed that problems are identified or at least are much clearer, the farmers have still a complicate relationship with cooperatives.

It is important to highlight that the term "cooperative" was not used directly to ask farmers because of the negative image created from the past.

¹ Albanian Map: URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-17679574>, (Einsicht 06.12.2018).

3 Discussion of the main concerns

Different governments have taken different initiatives to create a legal framework for regulating the farmers' organizations activities. It is important to evoke once more that from 1990 to date, there have been several potential changes and movements to encourage farmers to work on their land not only for self-consumption. The main initiatives started in 1996², the second major change was the law no. 38 amended in 2012³; to follow up with the added articles in this law on 2016, which is important to state that has brought some European concepts into the life of cooperatives. There are several factors which have an influence on cooperative creation in Albania. From the focused groups we have identified three main issues related to the obstacle brought from the improvement of the law. It was not only the bad image that cooperatives have on farmer's mentality: firstly, there have also been frequent changes on the law of cooperatives due to the conceptualization of cooperatives. Secondly, an especially important fact is that the laws have not been implemented on the right terms of approval from all the dependent institutions. Also, the law comprises minimal standards related to the internal organization of these associations, member's rights and duties, free entry into and exit from the association for any individual, the right of the members to get back the contribution given to the association when they leave, a legal framework for creation of common funds, etc. These minimal standards are similar to those adopted by the legislation of the regional countries. Thirdly, this leads to incomplete laws and adaptation of them in practice.

Based on the data from the Ministry of Agriculture in Albania, farmers prefer to be registered as a non-profit organization rather than a cooperative. From experts of agriculture point of view, this is due to the malfunction of the laws established on the favour of cooperatives. It is very important to state that even though we find cooperatives registered under the name of a cooperative, they

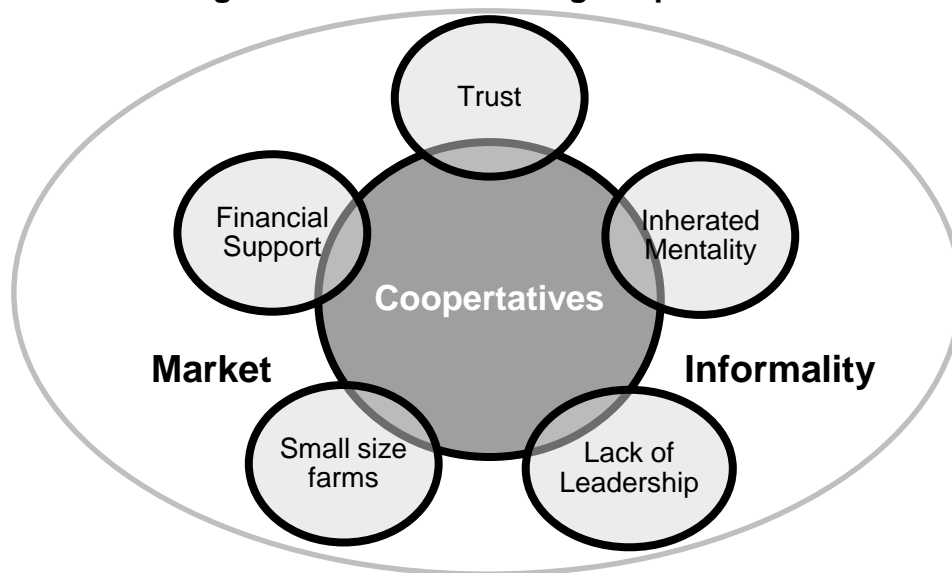
² Albanian Law No. 8088, dated 3/21/96 On Mutual Collaboration Associations [Societies]", URL: <http://www.akdie.org/.pdf>, (Einsicht: 06.12.2018).

³ Albanian Law no. 38/2012 "On Agricultural Cooperative Companies", URL: <http://80.78.70.231/pls/kuv/f?p=201:Ligj:38/2012>, (Einsicht: 06.12.2018).

do not function based on cooperative principles. They function as a business, where the person who is registered has the power to derive the whole organisation and has the command of everything.

The discussion with experts led to some results. Besides legal problems and lack of initiatives by the policy-makers to promote cooperation development between farmers, there are many obstacles that have negatively influenced the cooperation and cooperative creation in Albania, as shown in the following scheme:

Figure 1 Factors indorsing cooperatives



Source: Authors analysis from the expert discussions

- Didier, Henninger and Akremi⁴ state that members of a cooperative decide to trust the cooperation based on their beliefs several positive reasons about its competence, reliability and carefulness in order to satisfy their needs and create added value as their advantage. However, the situation in Albania appears to be different. Based on some reports written from Albanian Agricultural Cooperative Association there exist lack of trust among farmers. The lack of trust is related to the property and common assets management, which seems to be an important factor that hampers

⁴ DIDIER V.B., HENNINGER M-Ch and AKREMI EI A. (2012): "The Relationship between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment", International Food and Agribusiness Management Association (IFAMA) Volume 15, Issue 1.

cooperation and creation of cooperative. A farmer and its family members aim to carry out every farming activity starting from production to the sale of the products into the market. They do not trust having their capital invested in common assets and someone outside of the family being in charge of managing these assets. Thus, the level and extent of available social capital involve in formal/informal collective action and their extent of involvement is very low. Whereas, Hansen and Morrow⁵ stress out that members can trust the cooperative organization since it has two crucial qualities: competency and reliability in making the best decisions and also because it shows goodwill to its members.

- Inherited mentality about cooperatives, dated from the communist times under the name of “socialist cooperatives”. There is a common and comprehensive understanding among farmers that being a member of a cooperative organization means that they merge the private property and consequently lose it under common management and group proprietorship⁶. There is a tremendous lack of knowledge between farmers in Albania related to capitalist cooperatives, their role in maximizing farmer’s revenue, and their success.
- Lack of leadership and management skills and competencies related to cooperative organization among farmers. Several farmers understand that doing business under market economy conditions means specialization and job separation⁷. As a consequence, no one can do everything by themselves from production to marketing. As part of a supply chain, farmers must be focused on production, while other people with appropriate knowledge and skills must do the marketing and sales. What farmers

⁵ HANSEN, MARK H. and J.L. MORROW Jr. (2003): Trust and the decision to outsource: Affective Responses and cognitive processes. *International Food and Agribusiness Management Review* 6(3): p.1-30.

⁶ SKRELI, E. (2006): Agricultural and Food Policy, Theoretical and Practical aspects [in Albanian: Politikat e Bujqesise dhe Ushqimit, Aspekete teorike dhe praktike], p.175-180, Publisher: "Ngjyrat e Kohes", Tirane.

⁷ MUSABELLIU, B. (2009): Agribusiness Management [in Albanian: Drejtim Agrobiznesi], p.189-205, Publisher: "Dita 2000", Tirane (ISBN978999435793-2).

still do not understand is that marketing operations are activities with high added value and they must cooperate in order to penetrate into the market. The relation between management and trust has been proven from different studies carried out⁸. They tested a model of the members' motivation to contribute to the authority control of the cooperative, and figured out that trust has a dominant role in farmers' participative processes.

- Small farm size negatively affects the willingness of the farmers to cooperate. Recent studies indicate that bigger farms have a positive impact on farmer's willingness to co-operate. According to the study, the chances of apple farms (in Korça region) to be involved in cooperative increases by 5.8 % if the number of planted apple increase by 1,000 trees. The rich farmers' probability in the sample (referring Korça region) for collective action is around 50 % higher than the poor farmers of the sample. The results of this study suggests that when switching from subsistence farming to commercial farming, cooperation seems to be more important and attractive⁹.
- Peterson and Anderson¹⁰ underline the fact that, "a cooperative maximizes [member] value when it produces an optimal differential return to members over what they would receive in the absence of cooperative membership." However, the situation in Albania is different. Despite recently increased awareness, there is still a lack of financing in the form of grants or preferential credits from different sources towards cooperation in the farming sector in Albania. Banking system credits have high interest rates, often unaffordable by most of the farmers.
- A high level of informality exists in the agricultural markets in Albania. Once a farmer is participating alone in the market, he is not part of any

⁸ CARROLL B., MCCARTHY O. and O'SHAUGHNESSY M. (2012): Social enterprise in Ireland: a people's economy? Co-operatives - What relevance now? P.115-126, Oak Tree Press.

⁹ MUSABELLIU, B. and MECO, M. (2011): Agriculture business management [in Albanian: Drejtim I Biznesit Bujqesor], p.153, Publisher:"Dita 2000", Tirane.

¹⁰ PETERSON, C. and B. ANDERSON (1996): Cooperative Strategy: Theory and Practice. Agribusiness: An International Journal. 371-384.

fiscal system, and the opposite happens when the farmer is part of a cooperative. By law, they become part of a fiscal system, and being part of a cooperative is considered as excessive cost by the farmers.

4 Conclusion

When it comes to cooperation we analyse humans and cultural values which take a long time to change and turn into our behaviour. Comparable to other governance systems, the change in Albania, as a post-communist country, should follow the cycle with raises and declines to reach the equilibrium. That to say, promoting and establishing cooperation is a long term process with a much longer added value in human society.

5 Acknowledgment

A special appreciations to the funding of GESTE and to experts in Albania to be part of our discussions.

Work in Progress:

Werte und Wertewandel in Genossenschaften

Einführung

Werte können Orientierung, Sicherheit und Stabilität vermitteln¹. Dies ist in einer sich schnell verändernden Welt, die geprägt wird durch Megatrends wie Individualisierung, Globalisierung, Internationalisierung und Digitalisierung von wesentlicher Bedeutung.² Werte können in Unternehmen die Kultur prägen, das Image steigern und vom Wettbewerber abgrenzen.³ Speziell die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) kann mit spezifisch gewählten Werten sich von sonstigen Unternehmensformen abgrenzen.⁴

Im Folgenden werden die Begriffe **Werte** und **Wertewandel** definiert, um anschließend den Wertewandel und die -entwicklung in **Genossenschaften** aufzuzeigen. Es soll der Frage nachgegangen werden, welche langfristige Entwicklung in Genossenschaften im Umgang und Gebrauch von Werten sinnvoll ist.

Hintergrund: Werte und Wertewandel

Im Jahr 1951 formulierte KLUCKHOHNS die klassische Definition von **Werten**. Nach ihm ist ein Wert „eine Auffassung vom Wünschenswerten, die explizit oder implizit sowie für ein Individuum oder eine Gruppe kennzeichnend ist und die

¹ HILL, S. und DOLUSCHITZ, R. (2014): Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität?, in: ZfgG, Band 64, Heft 1, S. 19-30.

² BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (Bpb) (2012): Auszug: Werte, Milieus und Lebensstile. URL: <http://www.bpb.de/apuz/150696/auszug-zum-kulturwandel-unserer-gesellschaft>, (Einsicht: 05.12.2018); RINGLE, G. (2012): Werte der Genossenschaftsunternehmen – “Kultureller Kern” und neue Wertevorstellungen, Wismarer Diskussionspapiere, Heft 7, S. 17.

³ Vgl. Fn. 2, RINGLE (2012), S. 5 und 22.

⁴ Vgl. Fn 2, RINGLE (2012), S. 34.

Auswahl der zugänglichen Wege, Mittel und Ziele des Handelns beeinflusst“.⁵ Dem ergänzend formuliert KOBİ, dass erst ein gemeinsamer Vorrat von Werten das Leben angenehmer und erfolgreicher gestaltet.⁶ Werte gelten als zentrale Determinanten für das Verhalten und die Einstellungen von Individuen und sind für die Forschung von wesentlichem Interesse.⁷

Allgemein lassen Werte sich als grundlegende Orientierungsstandards definieren⁸ und können den Kern einer Kultur gestalten.⁹ Eine Werteprägung kann durch Erziehung und Erlebtes erfolgen, denn erst durch eine gemeinsame Eingliederung in die Gesellschaft bildet sich ein Konsens von Werten, die für das Individuum als eine bedeutende Stütze in turbulenten Lebens-, Arbeits- und Alltagssituationen wirken kann.¹⁰ Zu ergänzen ist, dass Werte nicht beziehungslos nebeneinander bestehen, sondern Variationen wie wechselseitige Abhängigkeiten, Spannungen sowie Widersprüche aufweisen. Mit diesen Hintergrundinformationen ist es für Individuen, Gesellschaften und Unternehmen, sinnvoll über einen bestimmten Zeitraum, ein hierarchisch strukturiertes Wertesystem aufzubauen.¹¹

Aufgrund der zahlreichen und verschiedenen Definitionen von Werten kann ein Zwischenfazit gezogen werden:

- Es gibt keine einheitliche Definition des Begriffs **Werte**.
- Jedes Individuum hat eigene Werte und Wertevorstellungen.
- Bei Werten handelt es sich um weiche Faktoren, die schwer zu quantifizieren und wenig „greifbar“ sind. → Werte sind abstrakt.

⁵ KLUCKHOHNS, C. (1951): Values and Value Orientations on the Theory of Action, in: PARSON, T. und SHILS, E.: Toward a General Theory of Action. Harvard University Press, Cambridge, S. 395.

⁶ KOBİ, J.-M. (2008): Die Balance im Management. Wiesbaden, Gabler. S. 66.

⁷ MAAG, G. (1991): Gesellschaftliche Werte. Westdeutscher Verlag GmbH, Openladen, S. 17.

⁸ RÖDDER, A. (2014): Wertewandel in historischer Perspektive, in: DIETZ, B.; NEUMAIER, C. und RÖDDER, A. (Hrsg.): Gab es den Wertewandel? München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 17-40, S. 30.

⁹ HILLMANN, K.-H. (2006): Werte und Wertewandel aus soziologischer Perspektive, in: BAUMGARTNER, W. (Hrsg.) und REIMHERR, A.: Brentano Studien, Werte. Verlag J. H. Röll GmbH, Dettelbach, S. 123-138., S. 123 f.

¹⁰ GIRBIG, K. (2014): Wertemanagement. Wiesbaden, Springer Gabler., S. 1; SASS, J. (2014): Werte schaffen Wert, in: Unternehmenspraxis, Update 19, S. 74-78., S. 74.

¹¹ Vgl. Fn. 9, HILLMANN, K.-H. (2006), S. 124.

- Werte sind nicht nur für Individuen oder die Gesellschaft, sondern auch Unternehmen von wesentlicher Bedeutung, da sie Orientierung geben.

Der Begriff **Wertewandel** wird nach der Bundeszentrale für politische Bildung wie folgt definiert: „Beim Wertewandel handelt es sich um einen Übergang von einem Wertensembel zu einem neuen, [...]. Hierbei wird beschrieben, dass internalisierte (=verinnerlichte) Werte, welche zwar von tiefsitzender und dauerhafter Position und Haltung sind, sich dennoch über die Zeit verändern können“.¹² Das bedeutet konkret, dass Werte durch Veränderungen jeglicher Art an Bedeutung verlieren oder gar bedeutungslos werden, aber gleichzeitig neue Werte hinzukommen können.

Rasche Veränderungen von materiellen Lebensverhältnissen, Ausweitung des Wissens, Wandel der Weltanschauung, einflussreiche Persönlichkeiten, Herrschaftsverhältnisse und weitere prägende Gründe führen gegenwärtig zu einem folgenreichen Schlüsselproblem und beschleunigen damit den Wandel der Werte und die Werteorientierung.¹³ Weitere einschlägige Faktoren, die den Wertewandel vorantreiben, sind die Individualisierung, Digitalisierung, Globalisierung und Zuwanderung.¹⁴

Ein Wertewandel kann auf zwei unterschiedlichen Wegen ablaufen. Zum einen durch die Änderung des Sinnes oder der Bedeutung eines Wertes an sich. Dies kann beispielsweise am Wert **Gleichheit** dargestellt werden, der sowohl die Chancengerechtigkeit als auch die Ergebnisgleichheit repräsentieren kann. Bei der Chancengerechtigkeit geht es um den Wettbewerb knapper Güter, am Beispiel der Ergebnisgleichheit um die Gleichverteilung von Gütern an sich.¹⁵ Zum anderen kann der Wertewandel auch als moderate Bewegung im Wertegefüge

¹² BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (BPB): (2012): Wertewandel, URL: <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138454/werte-milieus-und-lebensstile-wertewandel>, (Einsicht: 06.12.2018).

¹³ Vgl. Fn. 9, HILLMANN (2006), S. 127, KLAGES, H. (2001): Brauchen wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten?, in: Politik und Zeitgeschichte, Heft 29, S. 7.

¹⁴ VOPEL, S. und TEGELER, J. (2016): Werte lernen und leben. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. S. 11; WIPPERMANN, P. (2015): Werte-Index 2016. Deutscher Fachverlag., S. 5.

¹⁵ MÜLLER, H.-P. (2012): Werte und Wertewandel. URL: <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138453/begriffsdefinitionen>, (Einsicht: 24.01.2018).

bezeichnet und als Zeichen für Anpassungsfähigkeit und Fortschrittlichkeit gedeutet werden.¹⁶ Dies bestätigt BOLZ, der den Wertewandel als kein steifes, sondern vielmehr ein dynamisches System ansieht.¹⁷

Abschließend ist zu erwähnen, dass der Wertewandel nicht linear abläuft, sondern sich phasenweise beschleunigt und verlangsamt und nicht nur vorwärts, sondern auch zeitweise rückwärts stattfindet. RINGLE¹⁸ ergänzt, dass ein Wertesystem ohne Wandel nicht denkbar ist. Werte haben unterschiedliche Gültigkeitsdauer, die durchbrochen oder ganz an Bedeutung verlieren können.

Das Zwischenfazit im Zusammenhang mit dem Wertewandel lautet wie folgt:

- Wertewandel läuft nicht immer nach demselben Schema ab.
- Beim Wertewandel handelt es sich um ein dynamisches System.
- Verschiedene Faktoren beeinflussen die Entwicklung und den Wertewandel.

Abgrenzungsversuch Normen, Werte und Prinzipien

Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten Normen, Werte und Prinzipien in Bezug auf den ethischen Kontext abgegrenzt, um anschließend die Begriffe Werte und Prinzipien aus dem genossenschaftliche Kontext zu beleuchten.

(moralisch) Normen sind Handlungsregeln, die zu bestimmten Handlungsweisen auffordern. Bei einem Verstoß können soziale Sanktionen wie Verachtung oder Ausgrenzung auftreten. Moralische Normen haben oft einen Pflichtcharakter.¹⁹

Werte: Bei genauer Betrachtung wird deutlich, dass moralische Normen sich auf Werte zurückführen lassen. Jedoch sind Werte bewusste oder unbewusste Orientierungsstandards, von denen das Verhalten des Individuums oder einer

¹⁶ Vgl. Fn. 2, RINGLE (2012), S. 16.

¹⁷ BOLZ, N. (2014): Das Netzwerk der Werte, in: WIPPERMANN, P. und KRÜGER, J.: Werte-Index. Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main, S. 16.

¹⁸ Vgl. Fn. 2, RINGLE (2012), S. 15.

¹⁹ Vgl. FENNER, D. (2010): Einführung in die angewandte Ethik, S. 170.

Gruppe abgeleitet werden kann. Werte verdeutlichen grundlegende und tiefverankerte Vorstellungen darüber, was in einer Gesellschaft als erstrebenswert und richtig gilt. Sie befinden sich auf einer höheren Ebene als Normen und sind dabei keineswegs immer rational oder gut begründet, sondern vielmehr triebhaft, emotional, weltanschaulich oder religiös. Normen lassen sich auf abstrakte Werte zurückführen. Z.B. die Norm „Du sollst Notleidenden helfen!“ kann den abstrakten Wert „Hilfsbereitschaft“ darstellen. So kann gesagt werden, dass Normen und Werte sich in einer kulturellen Gemeinschaft gegenseitig stärken.²⁰

Prinzipien sind auf derselben Ebene wie Werte angesiedelt. Prinzipien können auch als Axiome beschrieben werden, also als gültige Wahrheiten, deren es keinen Beweis bedarf. Aus Prinzipien können sämtliche Normen abgeleitet werden, die bestimmte Werte verkörpern. Prinzipien besagen, dass sich „eine feste Grundhaltung oder Tugend herausbilden“ soll, „die dafür sorgt, dass die Verwirklichung dieser Werte stets oberstes Ziel im Leben bleibt.“²¹ In der nachfolgenden Tabelle ist ein Beispiel aufgeführt, wie sich Werte, Prinzipien und Normen am Beispiel *Freiheit* verhalten.

Tabelle 1: Werte, Prinzipien und Normen am Beispiel Freiheit.²²

Wert	Prinzip	Norm
Freiheit	Handle so, dass Du die Freiheit Deiner Mitmenschen nicht beeinträchtigst!	Zwinge niemanden mit Gewalt zu etwas! Respektiere fremde berechnete Interessen oder Ziele!

Im genossenschaftlichen Kontext werden die Begriffe Werte und Prinzipien oft synonym verwendet. Beide stellen den Kern des genossenschaftlichen Selbstverständnisses dar, welche konkrete Handlungsanweisungen für den genossenschaftlichen Alltag geben.²³

²⁰ Vgl. Fn. 19, FENNER (2010), S. 170 f.

²¹ Vgl. Fn. 19, FENNER (2010), S. 171.

²² Quelle: Vgl. Fn. 19, Fenner (2010), S. 171 ff.

²³ PLEISTER, C. (2001): Die unterschiedlichen Wurzeln der Genossenschaftsidee in Europa und ihre Bedeutung für die Entwicklung der Genossenschaften im 21. Jahrhundert, in: HARBRECHT, W. Die Zukunft

Bezogen auf Genossenschaften ist deutlich zu machen, dass es sich bei Prinzipien um einheitsstiftende allgemeingültige Grundsätze handelt und diese auf derselben Ebene wie Werte stehen. Schlussfolgernd lässt sich sagen, dass Werte mit Hilfe von Prinzipien operationalisiert werden können und sowohl in die Wertebildung der genossenschaftlichen Prinzipien, als auch in die genossenschaftliche Unternehmenskultur einfließen.²⁴

RINGLE stellt klar, dass die genossenschaftlichen Prinzipien zu den zentralen Elementen des Wertebestands von Genossenschaften zählen. Es sind Wertvorstellungen, Leitgedanken, Grundsätze und/oder Normen, die entweder in der Grundidee verwurzelt sind oder mit visionären Postulaten übereinstimmen, die von den Gründungsvätern ab der Mitte des 19. Jahrhunderts proklamiert wurden.²⁵ Prinzipien verkörpern den tradierten genossenschaftlichen „kulturellen Kern“.²⁶

Final bleibt festzuhalten, dass genossenschaftliche Prinzipien auf genossenschaftlichen Werten basieren. Genossenschaftliche Werte bilden die Ideologien der Unternehmensform Genossenschaft auf einer Metaebene ab und können von den Genossenschaftsmitgliedern individuell wahrgenommen und interpretiert werden. Die konkrete Umsetzung findet dann durch die Prinzipien statt, welche auf genossenschaftlichen Werten beruhen.²⁷

Nach HILL ist eine klare zukünftige Abgrenzung der Begriffe Werte und Prinzipien sowohl für die genossenschaftliche Wissenschaft, aber auch für die Praxis erstrebenswert. Image, Kommunikation und Akquisition kann durch eine Abgrenzung leichter erreicht werden. Aus der Unterscheidung kann die Möglichkeit

der Genossenschaften in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Band 20, S. 11 ff.

²⁴ vgl. INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (ICA) (O. J.): Cooperative identity, values and principles. URL: https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity?_ga=2.245520708.1399779229.1544114153-1595531201.1544114153, (Einsicht: 06.12.2018).

²⁵ Vgl. Fn. 2, RINGLE (2012), S. 5.

²⁶ vgl. BONUS, H. (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, S. 13 ff.

²⁷ Vgl. HILL, S. (2013): Genossenschaftliche Werte und Prinzipien – Ein Differenzierungsversuch, in: HGF 2013, S. 207.

resultieren, kommunizierte Werte den genossenschaftlichen Prinzipien zuzuordnen um eine tatsächliche Verankerung in der Ideologie der Genossenschaften und in der Umsetzung der alltäglichen Praxis zu erreichen.²⁸ Es bleibt festzuhalten, dass es sich um ein komplexes System von Werten, Prinzipien und Normen handelt.

Werte in Genossenschaften – Entwicklung und Wandel

Im Hungerwinter 1846/47 wurde der „Verein für Selbstbeschaffung von Brod und Früchten“ von Friedrich W. Raiffeisen (1818-1888) gegründet. Er war der Vorreiter, der die Idee der Selbsthilfe in einer Gemeinschaft verwirklicht hat. Somit war der Grundgedanke einer Genossenschaft geboren.²⁹ Seit dieser Zeit werden in Genossenschaften Probleme gelöst, indem unter freiwillig organisiertem Handeln und unter Wahrung der Selbstständigkeit, ein Nutzen für alle Beteiligten entsteht. Noch heute gelten die im 19. Jahrhundert entstandenen Prinzipien. Diese ziehen sich über alle Sparten und in allen Sektoren hinweg. Gleichzeitig bilden Sie einen wichtigen Baustein der genossenschaftlichen Werte³⁰, und verkörpern den „kulturellen Kern“ in Genossenschaften.³¹

Die wesentlichen Prinzipien sind die drei S-Prinzipien, wobei die kollektive **Selbsthilfe** wirtschaftliche und soziale Probleme aus eigener Kraft, durch **Selbstverwaltung** und somit unter demokratischer Beteiligung, in gemeinschaftlicher **Selbstverantwortung** löst.³² Die drei S-Prinzipien gehören zu den Grundwerten der Genossenschaften und verkörpern gleichzeitig Prinzipien und

²⁸ Vgl. Fn. 27, HILL (2013), S. 207 f.

²⁹ DRV (DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND) (O. J.): DRV Historie. URL: <http://www.raiffeisen.de/der-drv/drv-historie/>. Einsicht: 12.05.2017.

³⁰ Vgl. Fn. 2, RINGLE (2012), S. 9.

³¹ Vgl. Fn. 26, BONUS (1994), S. 13 ff.

³² HOFMANN, G. (2013): Kreditgenossenschaften – Stabilitätsanker in der Finanz- und Staatsschuldenkrise, in: ZfgG, Band 63, Heft 2, S. 95-114., S. 110; Vgl. Fn.2, RINGLE (2012), S. 9; RINGLE, G. (2013a): Genossenschaftliche Werte und deren Nutzen, in: ZfgG, Band 63, Heft 2, S. 79.

Werte. Sie gelten sowohl in der Gründungsphase als auch im alltäglichen Geschäftsbetrieb als charakteristisches Merkmal einer Genossenschaft³³ und sind wichtige Bausteine des Werte-Grundmusters.³⁴

Genossenschaftliche Werte aus internationaler Sicht

Die International Co-operative Alliance (ICA) verabschiedete im Jahr 1995 ein überarbeitetes Statement, welches die Genossenschaftsidentität mit der Definition der Genossenschaft, ihren Prinzipien und Werten beschreibt. Dem Statement sind die drei S-Prinzipien sowie die Werte **Demokratie**, **Gleichheit**, **Gerechtigkeit** und **Solidarität** zugeordnet worden. Zusätzlich und basierend auf der Tradition der Genossenschaftsgründung hat die Internationale Genossenschaftsallianz die Werte der **Ehrlichkeit**, **Offenheit**, soziale **Verantwortung** und **Fürsorge** ergänzt.³⁵ Letztendlich hat die ICA Leitlinien mit sieben Grundsätzen verfasst, wie die Werte in der genossenschaftlichen Praxis umgesetzt werden können. Diese sind international anerkannt und lauten wie folgt:³⁶

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

In diesen international anerkannten Leitlinien lassen sich Werte einarbeiten, mit denen Genossenschaften alltäglich kommunizieren, arbeiten und handeln. Außerdem können sie zur Authentifizierung hilfreich sein.

³³ Vgl. Fn. 23, PLEISTER (2001), S. 29 ff.

³⁴ FAUST, H. (1969): Genossenschaftswesen. Kohlhammer / Schwann, Stuttgart-Düsseldorf, S. 44.

³⁵ ICA (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE) (2017): What is a Co-operative. URL: <https://ica.coop/en/what-co-operative>. (Einsicht: 15.05.2017).

³⁶ Vgl. Fn. 35. ICA (2017).

Entwicklung und Wandel genossenschaftlicher Werte in Deutschland

Das Genossenschaftswesen beruht seit Beginn seiner Zeit auf einem ökonomischen und ideologischen Fundament. Werte gelten hierbei als ruhende Pfeiler und Stützen. Ohne sie wäre es nicht möglich gewesen in der Vergangenheit entsprechend zu handeln.³⁷ Jedoch stellt RINGLE deutlich klar, dass es keine Antwort auf die Frage der aktuellen Wertebasis von Genossenschaften gibt. Das genossenschaftliche Wertesystem besitzt zwar zeitunabhängige Kernelemente aber erlebt ebenfalls Entwicklungen, Veränderungen und Wachstum.³⁸

Dies wird deutlich, als der Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken die Wertekampagne „Werte schaffen Werte“ im Jahr 2010, nach der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise, gestartet hat. Ziel der Kampagne war es zum einen Werte der Genossenschaften in der Gesellschaft zu kommunizieren³⁹ um eine mögliche Profilschärfung und Präsenz zu erreichen. Die Kampagne wurde auch mit dem Hintergrundwissen durchgeführt, dass Werte nicht nur der Gesellschaft, sondern auch Unternehmen und somit Genossenschaften von Nutzen sind. Dieser Nutzen steht vor allem in der strategischen Orientierung des Unternehmens im Vordergrund.⁴⁰

Nach der Wertekampagne konnte eine Vielzahl an „genossenschaftlichen“ Werten in unterschiedliche Gruppen eingeteilt werden: Grundwerte, Kernwerte und zugesprochene Werte.

- Zu den genossenschaftlichen Grundwerten zählen die **drei S-Prinzipien**.
- Kernwerte sind bspw. **Demokratie, Selbsthilfe, Solidarität, Selbstverantwortung, Freiwilligkeit, Gleichheit und Gerechtigkeit**.⁴¹

³⁷ Vgl. Fn. 2, RINGLE (2012), S. 22.

³⁸ Vgl. Fn. 32, RINGLE (2013a), S. 77 ff.

³⁹ GENOSSENSCHAFTLICHE FINANZGRUPPE URL: <https://www.finanzgruppe.de/>, (Einsicht 17.10.2018).

⁴⁰ THEURL, T. und WENDLER, C. (2011): Was weiß Deutschland über Genossenschaften. Shaker, Aachen, S. 17.

⁴¹ Vgl. Fn. 1, HILL und DOLUSCHITZ (2014), S. 26.

- Weitere Werte wie **Verlässlichkeit**, **Kontinuität**, **Ehrlichkeit**, soziale **Verantwortung**, **Offenheit** und **Sicherheit** werden Genossenschaften bspw. von der Gesellschaft und Politik zugesprochen.⁴²

Deutlich wird, dass sich das Wertespektrum von Genossenschaften in den vergangenen Jahren vermehrt ausgebaut und gesteigert hat.⁴³ Jedoch muss darauf geachtet werden, dass es sich bei den kommunizierten Werten nicht um „Allerweltswerte“ handelt.⁴⁴ Denn sonst besteht die Gefahr, dass diese für Unternehmen, deren Stakeholder und Zielgruppen bedeutungslos sind.⁴⁵ Um dies zu vermeiden, können Unternehmen, wie bspw. Genossenschaften, ihre Werte in Verbindung mit Herkunfts-, Gründer- oder Produktgeschichten erzählen. So kann die Werterhaltung und ein potenzieller Zusammenhang zu den eigenen persönlichen Werten verdeutlicht werden.⁴⁶

In der folgenden Abbildung 1 kann eine Veränderung der Werte in den Genossenschaften ab dem Jahr 2000 sichtbar gemacht werden. Die Veränderung konnte mit Hilfe einer internationalen Literaturanalyse erarbeitet werden. Anhand des Zeitstrahls soll dargestellt werden, wie sich die Werte in Verbindung mit Genossenschaften entwickelt haben.

Zur Gründungszeit (1) der Genossenschaften 1846/47 standen die **drei-S-Prinzipien** im Vordergrund. Ergänzend konnte vom Jahr 2000 bis 2004 (2) die **Freiwilligkeit** und **Mitgliederorientierung** als Wert eingeordnet werden. Weitere Prinzipien wie das Gleichheits-, Identitäts-, Solidaritäts-, Subsidiaritäts- und Regionalprinzip sind nicht zu vernachlässigen, gelten jedoch nicht als direkt kommunizierte Werte. Ab dem Jahr 2007 (3) verändert sich kontinuierlich das Werteset der Genossenschaften. Kommuniziert werden nun Werte wie **Einfühlungsvermögen**, **Freundlichkeit**, **Hilfsbereitschaft**, **Seriosität**, **Vertraulichkeit** und **Zuverlässigkeit** aber auch die genossenschaftlichen Prinzipien wie

⁴² Vgl. Fn.1, HILL und DOLUSCHITZ (2014), S. 26.

⁴³ Vgl. Fn 2, RINGLE (2012), die Seiten 13, 16, 19, 20, 22.

⁴⁴ Vgl. Fn. 2, RINGLE (2012), S. 20.

⁴⁵ Vgl. Fn. 2, RINGLE (2012), S. 20.

⁴⁶ LIEBE, R. und PERMANTIER, M. (2014): smart targeting, short cuts, Berlin. S. 29.

Solidarität und **Subsidiarität** werden zunehmend mit Genossenschaften in Verbindung gebracht. Mit der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise im Jahr 2007/08 und den Schwierigkeiten in der darauffolgenden Zeit, konnten die Genossenschaften Stabilität aufweisen und haben eine deutliche Zunahme der Werte, die ihnen zugeschrieben werden können, unter Beweis gestellt. Seit dem Jahr 2010 (4), auch bedingt durch die Wertekampagne „Werte schaffen Werte“, haben sich weitere Werte etabliert.

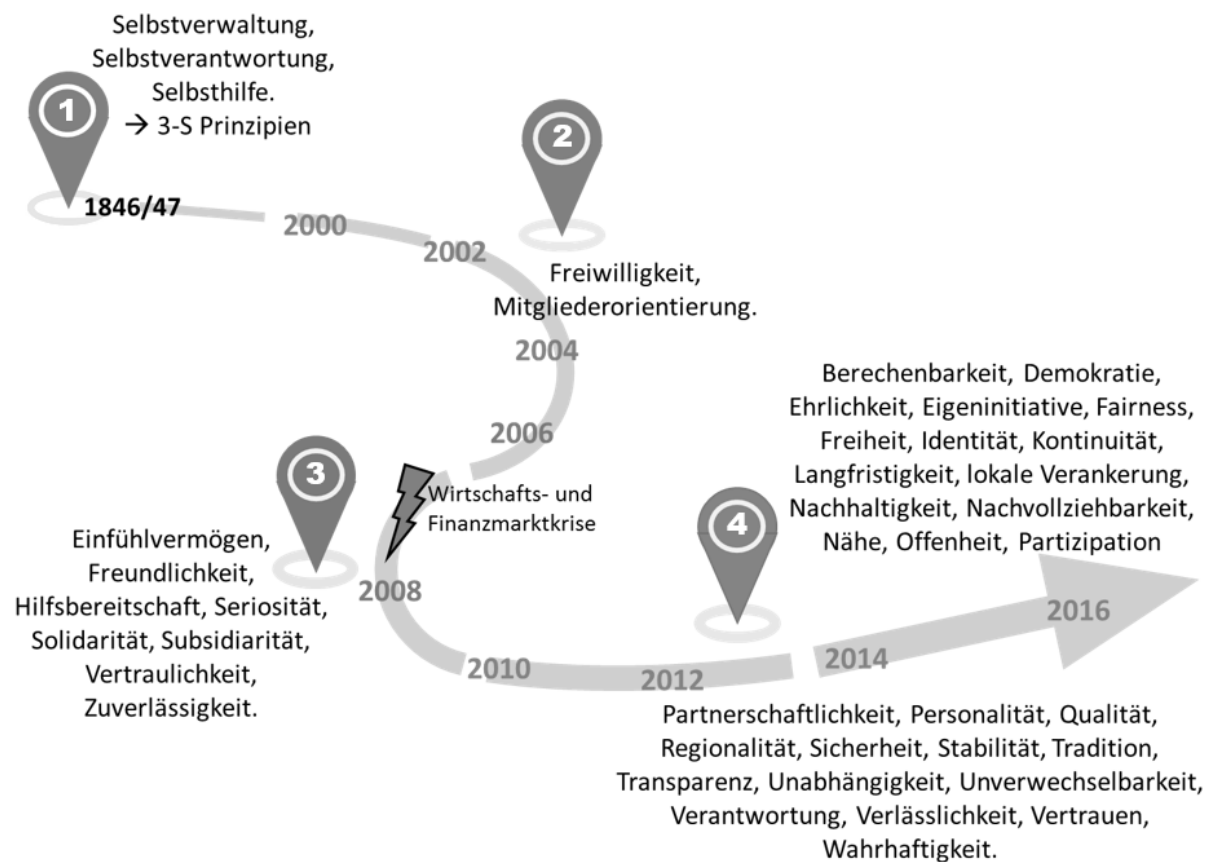


Abbildung 1: Veränderung der genossenschaftlichen Werte ab dem Jahr 2000.

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an⁴⁷

⁴⁷ BLOME-DREES, J. und SCHMALE, I. (2005): Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken, in: ZfgG, Band 55, Heft 1, S. 4-16.; RINGLE, G. (2007): Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität. Wismarer Diskussionspapiere, Heft 1/2007. BRIXNER, J. (2007): Raiffeisen 21: „Neue Solidarität“ im gesellschaftlichen Umfeld, in: ZfgG, Band 57, Heft4, S. 239-249.; PEEMÖLLER, V. H. und BOCKELMANN, M. (2010): Sicherheit und Stabilität der Genossenschaft für Mitglieder und Kunden aus Verbandssicht, in: ZfgG, Band 60, Heft 2, S. 79-88.; OTT, E. (2010): Kooperation in Genossenschaften – Stabilität und Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft, in: ZfgG, Band 60, Heft 2, S. 113-123.; RINGLE, G. (2010): Genossenschaften ein „Hort der Nachhaltigkeit“, in: Verbands-Management, Heft 1, S. 52-61. THEURL, T. und WENDLER, C. (2011): Was weiß Deutschland über Genossenschaften. Shaker, Aachen.; STEINER, G. und SCHÜTT, A. (2011): „Vertrauen in Deutschland“ und genossenschaftliche Werte, in: ZfgG, Band 61, Heft 3, S. 201-216.; GLASER, R. (2011): „Werte schaffen Werte“,

Ausblick

Die Rückbesinnung von Genossenschaften auf ihre Werte und damit das verbundene erhöhte Aufkommen von nicht genossenschaftsspezifischen Werten im Genossenschaftssektor kann ein zweiseitiges Schwert darstellen. Zum einen scheint es so, als würde das Genossenschaftswesen sich nach weiteren Werteergänzungen sehnen. Dieser Eindruck kann damit begründet werden, dass es durch die vermehrte Anwendung von zusätzlichen Werten zu einer Modernisierung in Genossenschaften kommen kann. Im Mittelpunkt steht hierbei das Image positiv zu steigern, um so Präferenzen für förderwirtschaftlich orientierte Kooperationen zu erreichen.⁴⁸ Auf der anderen Seite des Schwertes steht die Tatsache, dass diese Werteergänzungen das Wesen der heutigen Genossenschaften vertreten und prägen sollen. Unter dieser Voraussetzung gilt es die

in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung. F. und T. Müllerbader, Filderstadt-Plattenhart. S. 231-245.; SUDERMANN, R. R.; MIDDELTON, A. und FRILLING, T. (2012): Werteorientierung als relevanter Erfolgsfaktor für Unternehmen im Zeitalter des Societing. Wismarer Diskussionspapiere, Heft 1, Wiesmar.; KLEMISCH, H. und VOGT, W. (2012): Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise. WISODiskurs, Herausgeber: Abteilung für Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung.; THEURL, T. (2012): Genossenschaften 2012: Einzelwirtschaftliches Fundament, Gesamtwirtschaftlicher Erfolg, Gesellschaftliche Werte, in: BRAZDA, J.; DELLINGER, M. und RÖBL, D.: Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik. Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung in Wien, S. 23-44.; BLOME-DREES, J. (2012): Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value, in: WISODirekt, 03/2012, S. 1-4.; HELLBERG-BAHR, A. und SPILLER, J. (2012): Solidarität als Genossenschaftswert – genossenschaftliche Werte in liberalisierten Agrarmärkten, in: BRAZDA, J.; DELLINGER, M. und RÖBL, D.: Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik. Berichte der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung in Wien, S. 315-328.; BWGV (BADEN-WÜRTTEMBERGISCHER GENOSSENSCHAFTSVERBAND) (2013): Sonderband 2013: Genossenschaftliche Unternehmen gestalten Zukunft. F. und T. Müllerbader, Filderstadt-Plattenhardt.; HEIDELBERGER VOLKSBANK (2013): Werte schaffen Werte. Sonderdruck, Wiesloch. URL: https://www.heidelberger-volksbank.de/content/dam/f0315-0/pdf/WebbankPlus/142306_wertebroschuere_web.pdf. Einsicht: 04.01.2017.; RINGLE, G. (2013a): Genossenschaftliche Werte und deren Nutzen, in: ZfgG, Band 63, Heft 2, S. 79-80.; THEURL, T. (2013): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, in: ZfgG, Band 63, Heft 2, S. 81-94.; HOFMANN, G. (2013): Kreditgenossenschaften – Stabilitätsanker in der Finanz- und Staatsschuldenkrise, in: ZfgG, Band 63, Heft 2, S. 95-114.; RINGLE, G. (2013b): Analyse der Relevanz genossenschaftlicher Werte, in: ZfgG, Band 63, Heft 4, S. 277-290.; HILL, S. und DOLUSCHITZ, R. (2014): Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität?, in: ZfgG, Band 64, Heft 1, S. 19-30.; PEEMÖLLER, V. H. (2014): Compliance und Wertemanagement, in: ZfgG, Band 64, Heft 2, S. 103-118.; RÖBL, D.; JUNGMEISTER, A. und TAISCH, F. (2015): Genossenschaftliche Werte in der öffentlichen Wahrnehmung – Empirische Ergebnisse aus Österreich und der Schweiz, in: ZfgG, Band 65, Heft 4, S. 279-300.; RADAKOVICS, S. und RÖBL, D. (2016): Das Image von Genossenschaften: Eine vergleichende Analyse der Real- und Idealbilder in unterschiedlichen genossenschaftlichen Sektoren in Österreich, in: TAISCH, F.; JUNGMEISTER, A. und GERENT, H.: Genossenschaftliche Identität und Wachstum. Bericht der XVIII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung IGT 2016 in Luzern. Verlag Raiffeisen Schweiz, St. Gallen, S. 176-186.; MARTENS, H. (2016): „Miteinander geht es besser“ – Tagung zur Genossenschaftsgeschichte in Hamburg, in: ZfgG, Band 57, Heft 1, S. 65 f.

⁴⁸ RINGLE, G. (2012a): Werte der Genossenschaftsunternehmen – „Kultureller Kern“ und neue Wertevorstellungen. Wismarer Diskussionspapiere, Heft 07/2012., S. 22.

aktuell kommunizierten Werte in den grundlegenden, historisch gewachsenen Kern der Genossenschaftskultur zu verankern.⁴⁹

So wird derzeit ein breites Werteprogramm von Genossenschaften dargestellt. Es ist explizit darauf zu achten, dass jede Erweiterung den Wertebestand in Gefahr bringen und somit den tradierten Wertekern der Genossenschaften in den Hintergrund stellen kann.⁵⁰

Aus diesem Grund sollten Werte, die **nicht** spezifisch auf Genossenschaften zutreffen, auch als solche eingestuft werden. Begründung lässt sich darin finden, dass diese von allen Rechtsformen und Unternehmen verwendet werden können.⁵¹ Abschließend sollte konsequenterweise aufgezeigt werden, dass das Bestreben von Genossenschaften laut RINGLE darauf ausgerichtet sein sollte, sich von genossenschaftsindividuellen, bewährten und effektivitätsfördernden Werten leiten zu lassen und diesbezüglich bestehender Hemmnisse abzubauen.⁵²

Nun lässt sich abschließend jedoch die Frage stellen, welche Werte die Gesellschaft, und im Speziellen die deutsche Gesellschaft, den Genossenschaften zuschreibt? Und ob es Unterschiede in den Wertevorstellungen der Genossenschaftssparten wie landwirtschaftliche Genossenschaften oder Genossenschaftsbanken gibt? Des Weiteren ist von Interesse, ob es unterschiedliche Wertevorstellungen geschlechterspezifisch oder generationenübergreifend gibt. Um diese Fragen zu beantworten, ist es von wesentlicher Bedeutung weitere Erhebungen, bspw. mit einer repräsentativen Online Befragung, durchzuführen.

⁴⁹ Vgl. Fn. 31, S. 23.

⁵⁰ Vgl. RINGLE, G. (2012B),: Neuere „Werte der Genossenschaften“ auf dem Prüfstand – auch Transparenz, in: Verbands-Management, Ausgabe 3, S. 25.

⁵¹ Vgl. Fn. 32, RINGLE, (2013a), S. 28.

⁵² Vgl. Fn. 50; RINGLE, S. 15.

Globale Megatrends — ihre Auswirkungen und die Antwort ländlicher Genossenschaften

„The most reliable way to anticipate the future is by understanding the present“¹.

Megatrends zeigen auf, welche Entwicklungen zukünftig zu erwarten sind. Sie sind u. a. von Interesse, da sie Kundenbedürfnisse beeinflussen. Welche Megatrends für die Agrar- und Ernährungswirtschaft allgemein relevant sind, fasst die Studie von PricewaterhouseCoopers zusammen.² Außerdem zeigt Batt in seinem Beitrag, sechs Megatrends auf, welche wesentlichen Einfluss auf die Gartenbauindustrie haben.³ Daher hat dieser Beitrag das Ziel, spezifische Megatrends für ländliche Genossenschaften und mögliche Handlungsempfehlungen vorzustellen, Gedankenanstöße sowie einen Ausblick zu geben.

1 Definition Megatrends

Der US-Amerikaner John Naisbitt begründete 1982 den Begriff Megatrend. Als Zukunftsforscher versteht er unter Megatrends, dass jene die Menschen weltweit zwischen sieben und zehn Jahren beeinflussen. Aktuellere Quellen sprechen von einer Halbwertszeit – Zeitpunkt bis zum Maximum ihres Wirksamwerdens – zwischen 25 und 30 Jahren.⁴ Überdies induzieren Megatrends Wandlungsprozesse in allen sozialen, ökonomischen, politischen, technologischen

¹ NAISBITT, J. (1982): Megatrends. Ten new directions transforming our lives. Warner books.

² PRICEWATERHOUSECOOPERS AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (PwC) (2014): Megatrends in der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie. Auf dem Weg zu einer wettbewerbsfähigeren und nachhaltigeren Branche. URL: <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Megatrends+Agrar+und+Ernaehrungsindustrie/?card=12818>, (Einsicht: 04.10.2018).

³ vgl. BATT, P. J. (2018): Responding to the challenges presented by global megatrends. In: Acta Horticulturae. S. 1-12.

⁴ vgl. ZUKUNFTSINSTITUT GMBH (2016): Megatrends. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/>, (Einsicht: 04.10.2018).

sowie ökologischen Bereichen einer Gesellschaft.⁵ Dabei bedingen sich die Megatrends gegenseitig, wodurch die nachfolgend aufgeführten Trends nicht trennscharf zu betrachten sind.⁶ Demnach ist auch der Agrar- und Ernährungssektor hinsichtlich „neue[r] Faktoren des Wirtschaftswachstums und der Erschöpfung der natürlichen Ressourcen“ dazu aufgefordert, sich mit Megatrends und ihrer Bedeutung für die Branche auseinanderzusetzen.⁷

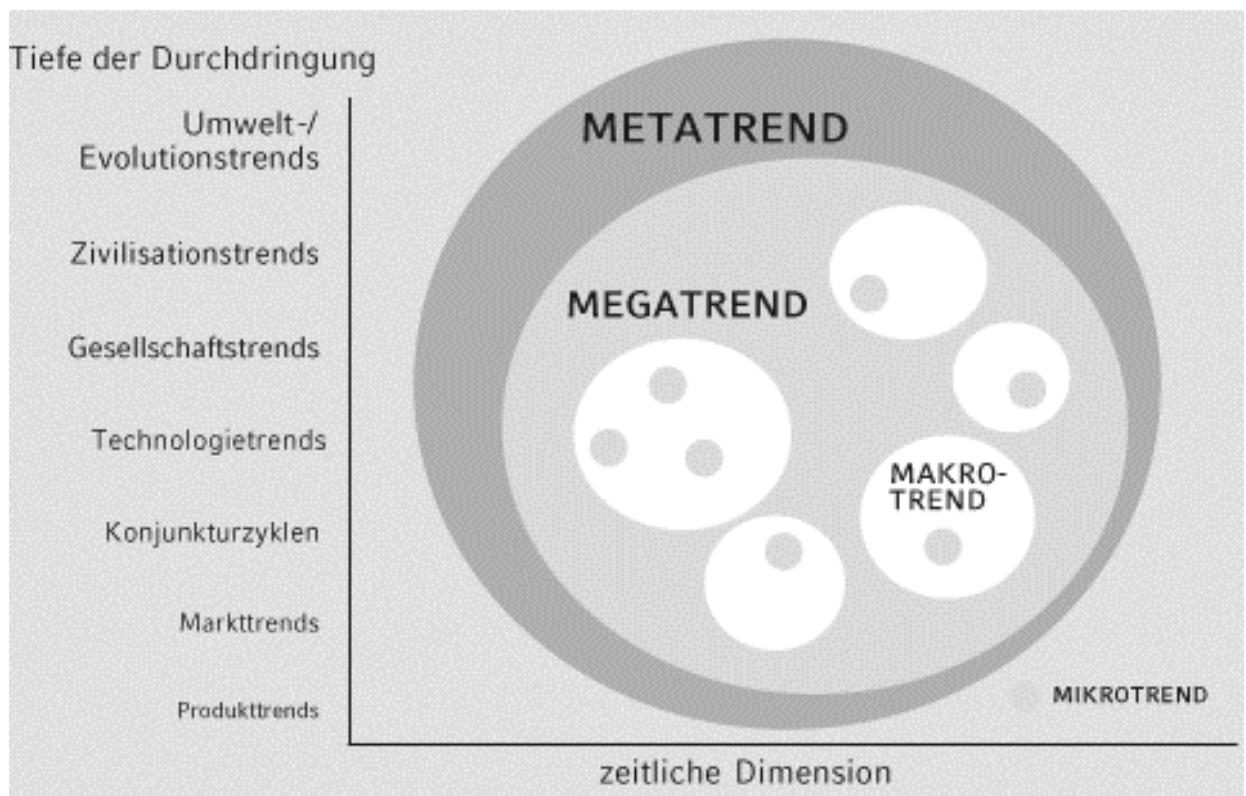


Abbildung 1: Megatrend.

Quelle: Commerzbank AG, 2013.⁸

⁵ vgl. TORTAJADA, C. und BISWAS, A. K. (2018): Impacts of megatrends on the global water landscape. In: International Journal of Water Resources Development 34 (2), S. 147-149.

⁶ vgl. NAISBITT, J. (1982), Fn. 1.

⁷ KOWALSKI, A. (2017): Agriculture of the European Union towards new megatrends. In: Bulgarian Journal of Agricultural Economics and Management 62 (4), S. 3-12.

⁸ vgl. COMMERZBANK AG (2013): Den Megatrends auf der Spur (Teil 1). URL: http://zertifikate.commerzbank.de/SiteContent/1/1/2/525/90/030_megatrends.html, (Einsicht: 19.10.2016).

2 Herausforderungen für die Landwirtschaft und potentielle genossenschaftliche Handlungserfordernisse

Die folgenden Abbildungen sind einem Vortrag aus dem Jahr 2016 entnommen, gehalten von Prof. Dr. Reiner Doluschitz in Baden-Württemberg. Auszugsweise werden Aufzählungen der Abbildungen in diesem Beitrag besprochen. Der nach unten gerichtete Pfeil in den folgenden Abbildungen stellt die Auswirkungen des Megatrends auf die Landwirtschaft dar und der nach oben weisende Pfeil zeigt potentielle Reaktionsmöglichkeiten der ländlichen Genossenschaften auf.

2.1 Neo-Ökologie

U. a. als Folge von Versalzung, Erosion, Überweidung, Versiegelung, Hochwasser und von Dürreperioden werden fruchtbare Landflächen knapp und Anbauzonen verschieben sich nach Norden. Das Klima ist einer der Standortfaktoren in der Pflanzenproduktion und bestimmt das Ertragspotential, weil es Einfluss nimmt auf das Entwicklungs-, Reproduktions- und Wachstumsvermögen der Pflanzen. Es kann zu Engpässen bei der Nahrungsversorgung kommen.

Außerdem nähern sich wichtige Ressourcen auf unserer Erde ihrem Ende (Z. B. Phosphat: Dieser wesentliche Bestandteil der Ernährung von Flora und Fauna ist weltweit begrenzt und zusätzlich über einzelne Länder ungleich verteilt.)⁹. Parallel dazu steigt in den Schwellenländern der Energie- und Rohstoffbedarf an. Demnach werden Ressourcen in Deutschland zum Teil ausgetauscht durch weniger knappe oder regenerierbare Ressourcen (z. B. Silphie-Anbau und Gras von kommunalen Flächen als Einsatz für Biogasanlagen; Biokraftstoffe; Windenergie). Weiterhin werden Konzepte zur Ressourcen- und Energieeinsparung sowie Recycling in einzelnen Ländern etabliert (z. B. E-Mobility; Verpackungsgesetz 2019). Ferner wird diese Ökologisierung der deutschen Gesellschaft durch eine sensible Teilgruppe angetrieben: LOHAS=Lifestyle of Health and

⁹ U.S. DEPARTMENT OF THE INTERIOR – U.S. GEOLOGICAL SURVEY (USGS) (2018): Phosphate Rock: Statistics and Information. URL: minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/phosphate_rock/index.html,

Sustainability. LOHAS haben Bewusstsein für unsere Umwelt, verfolgen die Ziele der Nachhaltigkeit, konsumieren ethisch und dies ebenfalls um ihr körperliches Wohlbefinden zu stärken. Der Verbraucher konsumiert mit einer Mischung aus Ökologie, Ökonomie und Soziales.¹⁰

Vor dem Hintergrund der Lebensmittel- sowie Ressourcenverknappung und der wachsenden Bevölkerung ist zukünftig die Frage zu beantworten: Wie sollen bzw. wie produzieren, transportieren, lagern, verkaufen und entsorgen wir derzeit Lebensmittel?¹¹ Unternehmen sind offene Organisationen, welche mit ihrer Umwelt im stetigen Austausch stehen. „Sie [Unternehmen] leben von und in dieser Gesellschaft“.¹² Demzufolge finden gesellschaftliche Entscheidungen, wie beispielsweise der Wunsch nach einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise, bei den Unternehmen in ihrem wirtschaftlichen Handeln Beachtung.¹³ Die Bedeutung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung, um u. a. eine wachsende Weltbevölkerung zu ernähren, liegt darin begründet, dass Organisationen, wie ländliche Genossenschaften, auf „die Inhaltsstoffe, den Gebrauchsnutzen, die Lebensdauer und Recyclingfähigkeit sowie die ökologischen, ökonomischen und sozialen Auswirkungen der von ihnen hergestellten Produkte und Dienstleistungen durch die Produkt- bzw. Leistungsgestaltung, die Auswahl der Inhaltsstoffe und den Leistungsumfang der Produkte“ Einfluss nehmen.¹⁴

(Einsicht: 04.12.2018).

¹⁰ vgl. ZUKUNFTSINSTITUTS GMBH (2016): Megatrend Neo-Ökologie. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-neo-oekologie/>, (Einsicht: 18.10.2016).

¹¹ vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (PwC), Fn. 2.

¹² COLSMAN, B. (2016): Nachhaltigkeitscontrolling. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 5.

¹³ vgl. COLSMAN, B. (2016), Fn. 12.

¹⁴ KIRSCHTEN, U. (2017): Nachhaltiges Personalmanagement. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München. S. 17.

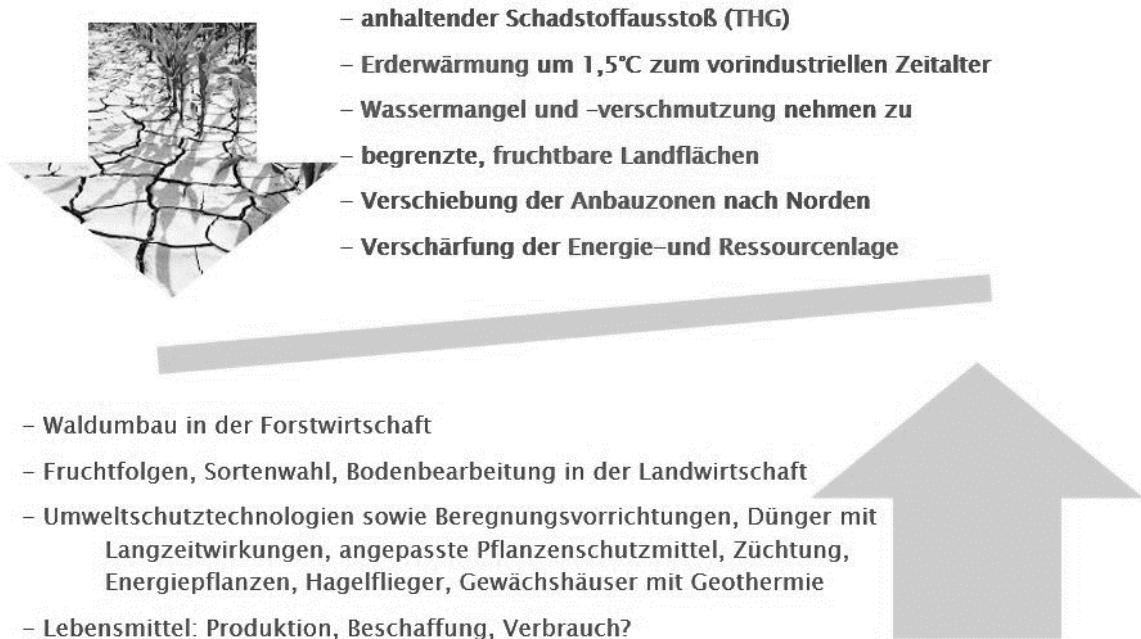


Abbildung 2: Neo-Ökologie – Klimawandel und Ökologisierung.

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Als Reaktion auf klimatische Entwicklungen werden standortangepasste und resistente Sorten gezüchtet und die Nährstoffaneignung von Pflanzen gezielt verbessert. Innerhalb der Forstwirtschaft werden verstärkt Mischwälder kultiviert, um dem Schädlingsdruck Stand zu halten und die Transpirationsraten zu verbessern. Mittels Smart Farming kann der Tierhaltungskritik seitens der Gesellschaft entgegengewirkt sowie ressourcensparendes Wirtschaften ermöglicht werden. Jedoch übernehmen grundlagenforschende Einrichtungen in Deutschland mehr und mehr Hoheitsaufgaben für die Europäische Union. Die entstehende Lücke können ländliche Genossenschaften helfen zu schließen, denn der Bedarf nach Pflanzenzüchtung ist da. Ländliche Genossenschaften können standortspezifische (On-Farm)Sortenversuche und Feldbegehungen durchführen sowie Anbauverfahren prüfen.

Zudem könnten ländliche Genossenschaften das Informationsnetzwerk zwischen Forschung, Politik und Landwirt ausbauen und aktuelle Umweltschutztechnologien erwerben. Jene können den Mitgliedern zu einem entsprechenden

Mietpreis zur Verfügung gestellt werden. Dadurch wird die Entstehung von Umweltschutztechnologien gefördert.

2.2 Urbanisierung

Eine zunehmende Anzahl von Menschen ziehen in die Städte und jene wachsen rapide.¹⁵ Sogenannte Megastädte mit über 10 Millionen Menschen entstehen. Auf der einen Seite gestaltet es sich als problematisch eine adäquate Anzahl an Wohnungen, Wasser¹⁶- und Stromversorgung sowie Müllentsorgung bereitstellen zu können.¹⁷ Zudem wird das natürliche Ökosystem, welches zur Grundlage von Leben benötigt wird, belastet. Auf der anderen Seite entstehen teilweise innovative Wohn- und städtebauliche Konzepte und effiziente Infrastrukturen.¹⁸

Aufgrund der Urbanisierung stellen sich ländliche Räume die Frage, wie (logistische) Lösungen für die Ver- und Entsorgung von Müll, Abwässern und Lebensmitteln der wachsenden Städte ausgestaltet werden sollen. Außerdem ist die Selbstversorgungsrate von Städten für Lebensmittel wie Eier, Milch und Gemüse gering. Zusammenarbeit von Lebensmittelproduzenten, Konsumenten, Städten und Kommunen ist gefordert, um hohe Luftverschmutzungen, mangelnde sanitäre Versorgung, stinkende Müllberge, aber auch die Versorgung mit Lebensmitteln zu ermöglichen. Das Konzept der solidarischen Landwirtschaft, bei welchem Erzeuger und Verbraucher sich die Produktionskosten teilen und dafür mit frischen landwirtschaftlichen Produkten bezahlt werden, sind in diversen deutschen Städten eine erprobte Alternative zum Lebensmitteleinzelhandel.

Im Gegensatz dazu kommt es zu einer zunehmenden Entleerung und Versorgungslücken in Ländlichen Räumen. Die Versorgungslücken werden u. a. sichtbar durch die Schließung von Arztpraxen, Nahversorgungseinrichtungen und

¹⁵ BATT, P. J. (2018): Fn. 3, S. 1-12.

¹⁶ vgl. TORTAJADA, C. und BISWAS, A. K. (2018): Fn. 5, S. 147-149.

¹⁷ vgl. HANSJÜRGENS, B. und HEINRICHS, D. (2007): Mega-Urbanisierung: Chancen und Risiken. URL: <http://www.bpb.de/internationales/weltweit/megastaedte/>, (Einsicht: 09.20.2018).

¹⁸ vgl. KIRSCHTEN, U. (2017): Fn. 14, S. 21.

Poststationen¹⁹ sowie durch renovierungsbedürftige Turnhallen und Kürzungen im öffentlichen Personen-Nahverkehr. Dadurch verlieren ländliche Räume an Attraktivität für Bewohner, Unternehmen und fördern die zunehmende Entleerung dieser Räume. Durch die Abwanderung der Bürger und Unternehmer leiden die Kommunen an finanziellem Mangel, wodurch weitere Leistungen und Aufgaben für Ländliche Räume reduziert werden. Diese Abwärtsspirale wird teilweise durch ländliche Genossenschaften gedrosselt. Durch das „umfassende[.] Leistungsspektrum“ von ländlichen Genossenschaften werden in vielen Regionen Versorgungslücken geschlossen, so „dass der Ländliche Raum lebensfähig bleibt und weiter an Anziehungskraft gewinnt“.²⁰

Aufgrund von Arbeitslosigkeit, Abwanderung²¹ und Überalterung brechen im ländlichen Raum Versorgungsleistungen wie Hallenbäder und öffentlicher Nahverkehr weg. Immer öfter wird die Rechtsform Genossenschaft gewählt, um ehemals kommunale Aufgaben zu übernehmen. Genossenschaften bieten Ver- und Entsorgungsleistungen an, ersetzen Bildungs- und Freizeiteinrichtungen, betreiben Schwimmbäder oder übernehmen Kinderbetreuung.²² Folglich werden Kommunen und ländliche Regionen gestärkt und interessanter für Bewohner wie LOHAS, Investoren und Unternehmen (z. B. Ökodörfer wie Tempelhof zwischen Stuttgart und Nürnberg, Dottenfelderhof nördlich von Frankfurt werden u. a. sowie Demenzdorf Hogeweyk in den Niederlanden).

Der Platzmangel in den Städten, die hohen Mieten und die zunehmende Digitalisierung etlicher Lebensbereiche eröffnen ländlichen Räumen Wachstumschancen, in Form von Angeboten für selbstbestimmte Arbeitnehmer im Home-

¹⁹ vgl. BARLÖSIUS, E. und NEU, C. (2007): „Gleichwertigkeit – Ade?“ Die Demographisierung und Phe-ripherisierung entlegener ländlicher Räume. In: Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 146 (1), S. 77-92.

²⁰ DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND E.V. (DGRV) (o.J.): Raiffeisen-Genossen-schaften. URL: <https://www.dgrv.de/de/genossen-schaftswesen/sparten/raiffeisengenossenschaften.-html>, (Einsicht: 04.12.2018).

²¹ vgl. STATISTA GMBH (2016): Prognose zur Entwicklung des Anteils von Stadt- und Landbewohnern in Deutschland in den Jahren 1990 bis 2050. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167166/umfrage/prognose-des-bewohneranteils-nach-wohnstandort-seit-1990/>, (Einsicht: 09.20.2018).

²² vgl. ADAMS, I. et al. (2018): Weiterentwicklung der Raiffeisen-Idee vom Gemeindebackofen zum Geno-Haus. In: Methoden für eine evidenzbasierte Agrarpolitik – Erfahrungen, Bedarf und Entwicklungen. 28. Tagungsband. S. 35-36.

Office oder selbstfahrenden Autos. Letztere ermöglichen Pendlerzeiten effizienter zu nutzen. Gefordert wird daher die Breitbandkluft zu schließen. Glaser und Roth (2016) schlagen vor, das Netz durch Mitglieder zu finanzieren und zu betreiben. Operative Tätigkeiten könnten ausgelagert werden.²³

Weiterhin kann gefragt werden, können subsidiär-kooperative genossenschaftliche Organisationsmodelle eine mögliche Lösung für ländliche Räume sein? Beispielsweise eine *Dorfgenossenschaft*, welche Tätigkeitsfelder wie Gasthaus, Sozialgenossenschaft, Volks- und Raiffeisenbanken, Hallenbad u. ä. modular und erweiterbar unter einem gemeinsamen Dach bündelt.²⁴ Das bedeutet, Primär-genossenschaften, welche zur Kooperation bereit sind, finden sich unter dem Dach einer *Dorfgenossenschaft* wieder. Welche materiellen respektive immateriellen Vorteile ergeben sich aus einer Kooperation im Bereich der Daseinsvorsorge für (ländliche) Genossenschaften? Zum einen können einzelne Leistungen zu geringeren Kosten angeboten und kommunale Träger entlastet werden und zum anderen kann eine *Dorfgenossenschaft* immaterielle Vorteile wie die Entlastung des Ehrenamtes sowie eine höhere Auslastung mit sich bringen sowie die Selbsthilfe unter den Genossenschaften stärken.²⁵

Urban Gardening Projekte, wie z. B. auf brachliegenden Industrieanlagen von Detroit, New York, Paris oder Berlin, oder vertikale Höfe, teilweise gepaart mit Aquakulturen, ermöglichen effizient und effektiv Grundnahrungsmittel in der Stadt zu produzieren. Menschen akzeptieren u. a. Innovationen eher, wenn sie direkt involviert werden.²⁶ Daher kann diese Form der Landwirtschaft die Akzeptanz und die Sensibilisierung für das Thema Landwirtschaft beim Verbraucher schärfen, indem er zum Mitmachen angeregt wird; dies kann bereits bei den Kindergartenkindern erfolgen. Altlandwirte könnten hier Führung auf Lehr- und

²³ vgl. GLASER, R. und ROTH, M. (2016): Praxisbericht: Neue Betätigungsfelder für Genossenschaften. In: DOLUSCHITZ, R. (Hrsg.): Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2016, S. 31-44.

²⁴ vgl. ADAMS, I. (2016): Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge. In: DOLUSCHITZ, R. (Hrsg.): Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2016, S. 46-57.

²⁵ vgl. ADAMS, I. et al. (2018): Fn. 22, S. 36.

²⁶ vgl. GESELLSCHAFT FÜR BERATUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER LEBENSMITTELWIRTSCHAFT MBH (LMW) (2015): Studie: Essbare Innovationen. URL: <http://www.lebensmittelwirtschaft.org/pressekonferenzpraesentation-studie-essbare-innovationen/>, (Einsicht: 07.11.2016).

Themenhöfen in der Stadt, am Stadtrand oder auf dem Land vornehmen (vgl. Megatrend Silver Society). Neben der aktiven Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht die stadtnahe Produktion von Lebensmitteln, auf kurzen Wegen, frische Produkte in die Stadt und somit direkt zum Endverbraucher zu bringen. Städtische Abfälle können indirekt als Dünger verwendet werden.

URBANISIERUNG

■ Zunehmende Verstädterung

UNIVERSITÄT HOHENHEIM
FORSCHUNGSSTELLE FÜR
GENOSSENSCHAFTSWESEN



*STRESS IST HIER
DRAUSSEN GANZ WEIT
WEG. GENAU WIE
DER NÄCHSTE ARZT.*

HILF MIT, DEN WANDEL ZU GESTALTEN! stadt-land-zukunft.de

- zunehmende Entwicklungsprobleme von ländlichen Räumen
- 2050: 16 % der Deutschen leben auf dem Land
- Megastädte

- Funktionserhaltung in Ländlichen Räumen
- Optionen für Dörfer: „Dorfgenossenschaften“
- logistische Herausforderung annehmen: Ver- und Entsorgung
- Urban Gardening, Vertikale Landwirtschaft

Quelle: Caritas Kampagne 2015, Flyer

Abbildung 3: Urbanisierung – Zunehmende Verstädterung.

Quelle: Eigene Darstellung, 2016. Abbildung: Caritas Kampagne 2015, Flyer.

2.3 Silver Society (Demografischer Wandel)

Unter Silver Society wird hauptsächlich die demografische Entwicklung in Deutschland verstanden: „Seit 2006 [...] übersteigt der Altenquotient den Jugendquotient“.²⁷ Folglich stehen weniger junge Menschen als potentielle Arbeitnehmer für die Agrar- und Ernährungswirtschaft zur Verfügung.²⁸ Überdies beeinflusst der Megatrend Silver Society die Kundenbedürfnisse dahingehend, dass der Nachfrager nachhaltig erzeugte, gesunde und regionale Lebensmittel jederzeit käuflich erwerben will und dies in entsprechenden Verpackungseinheiten (vgl. Megatrend Neo-Ökologie). Dabei fragen ältere Menschen andere Inhaltsstoffe und Produkteigenschaften nach als jüngere.²⁹



Abbildung 4: Silver Society – Fordernde Bevölkerungsentwicklung.

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

²⁷ STATISTISCHES BUNDESAMT (DESTATIS) (2016): 1 Bevölkerung und Demografie. URL: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Datenreport.html>, (Einsicht: 21.10.2016), S. 17.

²⁸ vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (PwC), Fn. 2, S. 6.

²⁹ vgl. A (PwC), Fn. 2, S. 10; 19.

Ferner nehmen ältere Menschen aktiv am gesellschaftlichen Leben in Form von Seniorenuniversitäten, Ehrenämtern und als Arbeitnehmer teil. Wie sehen passende Konzepte zur Seniorenbeschäftigung für ländliche Genossenschaften aus? Inwiefern können Senioren, Frauen und junge Migranten in die Erwerbsarbeit integriert werden? Wie können (digitale) Netzwerke ausgebaut oder begründet werden, um den Zugang zu Talenten zu sichern? Welche Anforderungen stellen zukünftige Arbeitnehmergenerationen (X, Y, Z Generation)?

Einerseits wird im Zuge der Technisierung der Einsatz von Frauen in der Landwirtschaft positiv gestützt werden, weil schwere körperliche Arbeit abnimmt. Andererseits besagt eine Studie, dass Frauen im Agrar- und Ernährungssektor unterrepräsentiert sind: „zwischen zehn und 24 Prozent der leitenden Positionen [sind] mit Frauen besetzt“.³⁰ Ebenfalls kommt die Fach- und Führungskräftebedarfsstudie zu dem Schluss, dass Unternehmen Mütter einstellen, da sie ihre Erfahrungen schätzen. Die befragten Unternehmen äußern die Meinung, dass das Potenzial weiblicher Erwerbstätiger weiterhin ausbaufähig ist. Die Möglichkeit des Job-Sharing – ein Arbeitsplatz wird durch zwei Erwerbstätige besetzt – dient als eine akzeptierte Möglichkeit für Frauen in einer Führungsposition. Abschließend sprechen sich Unternehmen aus dem Agrar- und Ernährungssektor für flexible Arbeitszeiten und Kinderbetreuung aus.³¹

Eine weitere fordernde Bevölkerungsentwicklung ist das Altern von Familienangehöriger landwirtschaftlicher Betriebe. Im Zuge dessen ist ggf. der Besuch oder die Inanspruchnahme von professioneller Pflege oder Ärzten unabdingbar. Durch den Verlust an Funktionen im ländlichen Raum (vgl. Megatrend Urbanisierung), ist der Umzug des alten Familienmitgliedes in eine nahe Stadt notwendig. Jedoch besteht häufig eine geringe Motivation zum Ortswechsel. (Ländliche) Genossenschaften können Funktionen wie Seniorenbetreuung oder das Betreiben von Pflegeeinrichtungen und Dienstleistungen im Haushalt überneh-

³⁰ BARTH, D. (2016): Führungs-Frauen im Agribusiness unterrepräsentiert, in: VDL-Journal, 66 (3), S. 14.

³¹ vgl. ENGLERT, C.; HESSE, J. und SCHMITZ, M. (2014): Fach- und Führungskräftebedarf in der Agrarbranche. Befragungen und Analysen im Agrarbereich 2013/2014. Studie im Auftrag des VDL-Bundesverband, Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt e.V. (Hrsg.), Berlin.

men und die ländliche Daseinsvorsorge stärken. Beispielsweise können Medizinische Versorgungszentren oder Regionalpraxen von Kommunen, Ärzten, Bürgern sowie bereits bestehenden (ländlichen) Genossenschaften gegründet werden.³²

2.4 Konnektivität (Digitalisierung)

Der Megatrend Konnektivität umfasst Themenbereiche wie Internetkultur und Digitalisierung. Die Digitalisierung bietet Potential im Bereich der Kommunikation mit und zwischen unterschiedlichen Interessengruppen: Landwirte können sich in einer Community zusammenschließen, diskutieren und sich helfen; transparente Öffentlichkeitsarbeit wird gefördert durch soziale Medien (z. B. Kuhstall-TV). Außerdem werden Entscheidungen in der landwirtschaftlichen Betriebsführung erleichtert. Mit Hilfe von computergestützten Buchhaltungsprogrammen können Landwirte ihre Löhne verwalten sowie melden, Soll-Ist-Vergleiche durchführen (Controlling: Kontrolle der eigenen Liquiditäts- und Rentabilitätslage), handelsrechtliche Jahresabschlüsse erstellen sowie auf Basis eines Warenwirtschaftsmodules Debitoren und Kreditoren verwalten. Demnach umfasst das Thema Digitalisierung neben Farm-Management-Systemen im Bereich des Smart Farming auch die interne Betriebsorganisation unterstützenden Systeme, wie u.a. elektronische Buchhaltungssysteme.³³

Beispielsweise können ländliche Genossenschaften zukünftig die Daten von ihren Mitgliedern verwalten und Betriebsleiter bei dem digitalen Transformationsprozess unterstützen. Dadurch kann die Digitalisierung Betriebsleiter und Genossenschaften zusammenbringen und gleichermaßen über Misserfolg und Erfolg entscheiden.³⁴

³² vgl. GLASER, R. und ROTH, M., Fn. 23, S. 36.

³³ vgl. BUTHUT, T. (2015): Alles unter Kontrolle, in: agrarmanager, 26 (8), S. 25.

³⁴ vgl. GINDELE, N. (2016): Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft. Univ., Diss, Stuttgart.

Zugleich meinen Kritiker, stellt die Aufmerksamkeit des Menschen zukünftig ein knappes Gut dar. Ferner werden weiterhin Sicherheits- und Fragen des Datenschutzes von Skeptikern diskutiert und neue Gesetze rechtsgültig, um die eigene autonome Bestimmung über Daten gewährleisten zu können. Die Vorteile der Digitalisierung sind nicht für alle Betroffene ersichtlich. Als Herausforderungen werden derzeit diskutiert:

- „Standardisierung von Schnittstellen und Datenformaten“,³⁵
- kostenintensive Technik,
- Aus- und Weiterbildung,
- digitale Demenz,³⁶
- einheitliches Vokabular,³⁷
- ökonomische Quantifizierung der Vorteile,³⁸
- Flexibilität der Nutzer sich auf Neues einzulassen³⁹ sowie
- Breitbandausbau und Mobilfunkversorgung.

Aber auch der 3D-Druck fällt in den Bereich des Megatrends Konnektivität. Der 3D Drucker gehört zu den additiven Produktionstechnologien in der Industrie 4.0 und er erlaubt Unternehmen Produktteile selbständig zu produzieren.⁴⁰ „3D printing, combined with solar and wind energy generation and improved energy

³⁵ MÖLLER, J. und SONNEN, J. (2016): Datenmanagement in Landwirtschaft und Landtechnik, in: Ruckelshausen, MEYER-AURICH et al. (Hg.): Informatik in der Landwirtschaft, S. 15.

³⁶ vgl. SPITZER, M. (2012): Digitale Demenz. Droemer HC.

³⁷ vgl. CLASEN, M. (2016): Farming 4.0 und andere Anwendungen des Internet der Dinge, in: Ruckelshausen, MEYER-AURICH et al. (Hg.): Informatik in der Landwirtschaft, S. 15.

³⁸ vgl. HEISE, H. und THEUVSEN, L. (2015): Erfolgsfaktoren in der Landwirtschaft: Status Quo und Bedeutung der IT für die Wirtschaftlichkeit der Betriebe, in: CLASEN, H. et al. (Hg.): IT-Standards in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, S. 73 ff.

³⁹ vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMEL) (2016): Landwirtschaft verstehen - Chancen der Digitalisierung. URL: <http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Landwirtschaft-verstehen-Chancen-Digitalisierung.html>, (Einsicht: 12.12.2016, S. 6).

⁴⁰ vgl. PFEIFFER, S. (2015): Industrie 4.0 und die Digitalisierung der Produktion – Hype oder Megatrend? URL: <http://www.bpb.de/apuz/209955/industrie-4-0-und-die-digitalisierung-der-produktion>, (Einsicht: 18.10.2016).

storage systems, may give an enormous boost to local and decentralized production, with production co-located with consumption and carried out in small enterprises“.⁴¹



Abbildung 5: Konnektivität – Internetkultur und Digitalisierung.

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

2.5 Globalisierung

Die WTO berichtet 2014, dass Deutschland mit 67 Mrd. € den dritten Platz der weltweiten Exporte und Importe einnimmt. Weiter wird festgestellt, dass „mehr als 25 Prozent der Verkaufserlöse [der Landwirtschaft] indirekt aus dem Export von Agrar- und Ernährungsgütern resultiert“.⁴² Vor dem Hintergrund, dass die

⁴¹ BEN-NER, A. (2018): Reflections on the future evolution of social, nonprofit and cooperative enterprise., in: Annals of Public and Cooperative Economics, 89 (1), S. 120.

⁴² BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMLE): Deutscher Außenhandel. URL: <http://www.bmel-statistik.de/aussenhandel/deutscher-aussenhandel/>, (Einsicht: 22.10.2016), S. 8 f.

Wirtschaft in den Schwellenländern stetig wächst,⁴³ verändert sich das Verhalten der dortigen Konsumenten. Demnach können deutsche Unternehmen des Agrar- und Ernährungssektors außereuropäische Märkte ins Auge fassen.⁴⁴

GLOBALISIERUNG

■ Internationalisierung der Märkte

UNIVERSITÄT HOHENHEIM
FORSCHUNGSSTELLE FÜR
GENOSSENSCHAFTSWESEN



Abbildung 6: Globalisierung – Internationalisierung der Märkte.

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Durch internationale Wertschöpfungsketten steigt auch die soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung deutscher Unternehmen für die Verhältnisse in den Partnerländern (vgl. Megatrend Neo-Ökologie).⁴⁵ Genossenschaften und andere Kooperationsformen sind in Entwicklungs- und Schwellenländern eine zum Teil bekannte und gelebte Form der Organisation, um positive Größeneffekte zu realisieren. Demnach können Angestellte von international tä-

⁴³ vgl. von Busse, F. –G. (2015): Made in Germany, in: VDL Journal, 65 (4), S. 3.

⁴⁴ vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (PwC), Fn. 2, S. 6.

⁴⁵ vgl. HANISCH, M. (2016): Kleinbauern wettbewerbsfähig machen, in: VDL Journal, 66 (1), S. 15.

tigen ländlichen Genossenschaften ihr fachliches Wissen, gelebte genossenschaftliche Prinzipien und Wissen über kleinstrukturierte Betriebe gezielt anwenden.

Solange eine zeitgemäße und effiziente Mitgliederkommunikation gelebt wird, besteht grundsätzlich kein Widerspruch zwischen Internationalisierungsstrategie ländlicher Genossenschaften und genossenschaftlicher Identität und Regionalität. Speziell junge Mitglieder lassen sich dank Social Media über Ländergrenzen hinweg erreichen. Zudem hat der Verbraucher sein Kaufverhalten verändert: regional über bio.⁴⁶ Daher bietet sich den ländlichen Genossenschaften die Möglichkeit zwei unterschiedliche Märkte zu bedienen. Das Ausland fragt *Made in Germany* nach, wohingegen der Binnenmarkt ein Nischenmarkt darstellt. Verbraucher außerhalb von Deutschland verbinden mit *Made in Germany* hohe Produktionsstandards, weil Produkte streng kontrolliert sowie qualitativ hochwertig sind und effizient produziert werden. Außerdem schätzen ausländische Unternehmen den vertrauensvollen Umgang deutscher Geschäftsleute mit ihren Handelspartnern. Dieses positive Image fördert den Absatz.

Trotz aller Vorteile, die eine globale Geschäftsfeldausrichtung mit sich bringt, entstehen auch Nachteile wie z. B. ein breites Produktportfolio. Jene Produktdiversität muss mit unterschiedlichen Marketingstrategien vermarktet und weltweit geliefert werden. Hierbei gilt es Redundanzen zu vermeiden. Aufgrund der Komplexität, steigen Kosten und aufgrund des Wachstums kann der Service am Kunden negativ beeinflusst werden.⁴⁷ Um diesen Herausforderungen zu begegnen, braucht es eine wettbewerbsfähige Strategie und ausgebildetes, flexibles Personal, um etwaigen Krisen frühzeitig ausweichen zu können.

⁴⁶ vgl. WARSCHUN, M. et al. (2013): Lebensmittel: Regional ist gefragter als bio. URL: http://www.at-kearney.de/pressemitteilung/-/asset_publisher/00OIL7Jc67KL/content/lebensmittel-regional-ist-gefragter-als-bio, (Einsicht: 22.10.2016).

⁴⁷ vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (PwC), Fn. 2.

3 Konkretisierung ausgewählter Handlungsfelder für ländliche Genossenschaften

Ländliche Genossenschaften müssen mit Veränderungen Schritt halten, um mit ihrem breiten Leistungsspektrum in unterschiedlichen Sektoren wie z. B. Energie, Ernährung und Landwirtschaft im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Megatrends bestimmen, welche zukünftigen Entwicklungen weltweit zu erwarten sind. Megatrends können definiert werden als Phänomene,

- welche sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und
- welche grundlegende Veränderungen in sozialen, ökologischen, ökonomischen und politischen Bereichen einer Gesellschaft hervorrufen.

Daneben beeinflussen sich Megatrends gegenseitig. Dieser Beitrag identifiziert fünf Megatrends, welche Auswirkungen für ländliche Genossenschaften haben: Neo-Ökologie, Urbanisierung, Demografischer Wandel, Digitalisierung und Globalisierung.

- ✓ **Neo-Ökologie** umschreibt die zunehmende weltweite Ressourcenverknappung und die Agrarproduktivität vor dem Hintergrund der wachsenden Weltbevölkerung und dem Klimawandel. Ländliche Genossenschaften können hierbei auf den Megatrend reagieren, indem sie standortspezifische Veränderungen in der Pflanzenproduktion beobachten, bei Bedarf handeln und nachhaltig mit Ressourcen wirtschaften. Konkret bedeutet dies, standortangepasste, resistente Sorten im Anbau und in der Züchtung zu fördern, den Pflanzenschutz anzupassen, für eine optimierte Nährstoffaneignung zu sorgen sowie die Adaption von innovativen Technologien im Bereich Precision Agriculture zu unterstützen, um Ressourcen effizient einzusparen und Treibhausgasemissionen zu senken. Hilfreich kann es sein, das Leistungsspektrum von personalen (z. B. Einzelberatung) und materiellen Dienstleistungen (z. B. Düngemittelberechnung) genossenschaftsspezifisch anzupassen, um Innovationsadaptionen und Wissenstransfer zwischen Genossenschaftsbetrieb und Mitglied zu fördern.

- ✓ **Urbanisierung** bedeutet zum einen, dass ein Großteil der Weltbevölkerung in den Städten lebt und zum anderen, dass ländliche Räume unter Druck geraten. Ländliche Räume stehen vor den Herausforderungen, Funktionen der Daseinsvorsorge zu erhalten, logistische Infrastrukturen u. a. für die Ver- und Entsorgung von Müll, Abwässer und Lebensmittel für stärker wachsende Städte zu schaffen und darüber hinaus ihre eigene Attraktivität zu stärken, um Zuwanderung von Bewohnern und Unternehmen zu fördern. Ländliche Genossenschaften können fehlende Funktionen (der Kommunen) übernehmen. Voraussetzung dafür, ist das Vorhandensein entsprechender Kompetenzen. Erleichtert kann die Funktionserhaltung in ländlichen Räumen durch ein Geno-Haus.⁴⁸ Bei diesem subsidiären Lösungsansatz schließen sich unterschiedliche Primär-genossenschaften zusammen, so dass sich in den Primär-genossenschaften bestehende Kompetenzen ergänzen. Unter dem Dach der Kooperation werden durch das Geno-Haus erweiterbare Tätigkeitsfelder wie Dorfladengenossenschaft, Energiegenossenschaft, Sozialgenossenschaft, Ländliche Genossenschaft und Hallenbad gebündelt. Diese Form der Selbsthilfe entlastet Kommunen und verbessert ggf. die Attraktivität der Primär-genossenschaften, was zu einem Mitgliederzuwachs führen kann.
- ✓ **Silver Society** beschreibt neben der demografischen Entwicklung in Deutschland auch die sich dadurch verrückende Gewichtung der Verbraucheransprüche. Bzgl. der alternden Gesellschaft bieten die oben dargelegten Modelle, inwiefern (ländliche) Genossenschaften Tätigkeitsfelder wie Regiopraxen, Wohnen im Alter oder E-Mobilität gestalten können, Potentiale zur langfristigen Kundenbindung. Zudem ist ein ausdifferenziertes Leistungsspektrum ländlicher Genossenschaften eine Grundlage, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Sich verändernde Verbraucheransprüche werden deutlich in der Tatsache, dass ältere Menschen andere Ansprüche an zu konsumierende Lebensmittel stellen als jüngere. Außerdem steigen für

⁴⁸ vgl. ADAMS, I. et al. (2018): Fn. 22, S. 36.

ein Teil der Bevölkerung die Gehälter und diese Gruppe der Konsumenten isst bewusst nachhaltig produzierte Lebensmittel. Folglich ist eine transparente und kurze Lieferkette zukünftig von Vorteil (trackability).

- ✓ Im Rahmen der **Digitalisierung** kann die Menge an Daten einer transparenten Lieferkette (trackability) und somit der Produktion von sicheren Lebensmitteln dienlich sein. Jederzeit werden Daten generiert und durch Systeme verarbeitet.⁴⁹ Ländliche Genossenschaften könnten zum einen die Datenmenge ihrer Mitglieder in Form einer Dienstleistung verwalten, zum anderen ihre Mitglieder bei rechtlichen Fragen hinsichtlich Impressum, Widerrufsrecht oder AGB-Klauseln⁵⁰, autonomes Fahren oder Drohnen beratend tätig sein. Weiterhin nimmt das Thema Datensicherheit an Bedeutung zu. Es können sichere Standorte für Datenspeicher angeboten, welche regelmäßig gewartet werden. Ferner können sich ländliche Genossenschaften durch Qualitätsmanagementsysteme auditieren lassen. Qualitätszertifikate wie ISO 27001 oder EuroCloud Saas Star Audit bezeugen u. a. Datensicherheit. Überdies ist die kostenintensive Technik der ausschlaggebende Grund auf die Antwort, weshalb Landwirte digitale Anwendungen nicht einsetzen.⁵¹ Aber „viele [...] technische Lösungen sind überbetrieblich [...] einsetzbar“, so dass Einsparungspotenziale vorhanden sind.⁵²
- ✓ **Globalisierung** macht an den Ländergrenzen keinen Halt.⁵³ Dennoch zeigt dieser Beitrag, dass Internationalisierungsstrategie und das Regionalitätsprinzip Hand in Hand gehen können, solange die Mitgliederkommunikation aktiv ausgestaltet wird. Mit einem flexiblen und gut ausgebildeten Personal lassen sich *Made in Germany* Produkte exportieren, wohingegen regional

⁴⁹ vgl. BACH, H. (2014): Big Data für die Landwirtschaft: TalkingFields, in: Landinfo 2, S. 15-16.

⁵⁰ vgl. RUEß, S. (2016): Tante Emmas Enkel: Lebensmittel im Online-Shop vermarkten, in: BWagrar Landwirtschaftliches Wochenblatt 183 (46), S. 6-9.

⁵¹ vgl. TROPF, T. M. und DORST, W. (2015): Digitale Technologien machen Landwirtschaft effizienter. URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitale-Technologien-machen-Landwirtschaft-effizienter.html>, (Einsicht: 14.12.2016).

⁵² MÜNCHHOFF, K. (2015): Digitale Landwirtschaft: Große Potenziale, aber auch viel Skepsis. URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Blog/Digitale-Landwirtschaft-Grosse-Potenziale-aber-auch-viel-Skepsis.html>, (Einsicht: 12.12.2016).

⁵³ vgl. KOWALSKI, A. (2017): Fn. 7, S. 4.

und sicher produzierte Lebensmittel dem heimischen Verbraucher entsprechen. Dennoch darf der marketingtechnische Aufwand der unterschiedlichen Strategien nicht unterschätzt werden. Es kann zu Redundanzen und Serviceverlust am Kunden kommen. Diesem Reputationsverlust kann durch eine klare Definition der Fremdwahrnehmung und der Selbstwahrnehmung der eigenen Unternehmung dienlich sein. Hierbei können etwaige Schwachstellen identifiziert, Stärken definiert und ein strategisches Profil herausgearbeitet werden.

4 Ausblick

Die sozialen und ökologischen Dimensionen der Wirtschaft treten weiter in den Vordergrund: umweltverträglich, gesund, sicher und verantwortungsvoll wirtschaften. Insbesondere die soziale Dimension der Nachhaltigkeit bietet Chancen für Genossenschaften, welche sich seit je her einem festen Wertekern verschrieben haben. Sich aktiv dem aktuellen Geschehen zuwendende ländliche Genossenschaften können von Attraktivität und Vertrauen sowie von Mitgliederzuwachs profitieren. Dazu bedarf es der Professionalisierung, der Managementeffizienz (Prozessoptimierung) und der Spezialisierung durch die ländlichen Genossenschaften selbst. Zudem sollte Vernetzung und Kooperationen sowie *das über den Tellerrand hinausschauen* nicht außer Acht gelassen werden. Erreichbarkeit durch intelligente, digitale Medien sind zu ermöglichen, um so den Spagat zwischen *zusammengerückter* Welt und regional-spezifischen Mitgliedermanagement bewältigen zu können. Neben Rohstoffen und Lebensmitteln sind auch Technologien und Wissen zu exportieren, um wettbewerbsfähig bleiben zu können.