

Günther Ringle

Elemente
einer zeitlosen
Genossenschaftsidentität

dieVerlags-
manufaktur**eG**
Dein Genossenschaftsverlag

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.*

ISBN: 978-3-00-055851-1

*Gestaltung und Satz: Friederike Cañadas, union design group eG.
Herausgeber: igenos e.V. Interessengemeinschaft der
Genossenschaftsmitglieder*

*Kirchstraße 26, 56589 Bullay
www.igenos.de
post@igenos.de*

*© Verlag: Die Verlagsmanufaktur eG, Troisdorf 2017. Printed in
Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der
fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung vorbehalten.*

Geleitwort der Herausgeber

Die *igenos* Schriftenreihe analysiert und beschreibt das gesamte Genossenschaftswesen aus den unterschiedlichsten Blickrichtungen. Der vorliegende Band 1 befasst sich mit den Elementen einer zeitlosen genossenschaftlichen Identität. Diese umfasst die Gesamtheit aller Merkmale, die eine Genossenschaft kennzeichnen und sie von anderen Organisationen unterscheiden. Im Mittelpunkt stehen die Mitglieder mit ihrem Anspruch auf Förderung.

Das Motto: „Zur Diskussion gestellt“ ist eine Einladung, sich näher mit der genossenschaftlichen Idee und deren Umsetzung auseinanderzusetzen und aktiv an deren Weiterentwicklung mitzuarbeiten.

Mit der Aufnahme der Genossenschaftsidee als immaterielles UNESCO Kulturerbe ist die Verpflichtung verknüpft, den „Schutz und die Erhaltung“ des Erbes der Initiatoren und Pioniere des modernen Genossenschaftswesens sicherzustellen. Gemeint ist hier auch die Förderung der Genossenschaftsmitglieder bei ihren Geschäften mit ihrer Genossenschaft.

Genossenschaften sind in unserer arbeitsteilig organisierten Welt eine Alternative zu allen Unternehmensformen privatwirtschaftlicher Prägung und haben sich als solche bewährt.

Im Anhang stellen wir beispielhaft Konzepte der Kooperationswirtschaft vor: „Arbeiten 4.0“ in einer Genossenschaft, „Start up-Konzepte“ als „WirKraftWerke“ und Selbstverwirklichung in der Solidarökonomie. Die Genossenschaftsidee ist aktuell, bunt, nachhaltig, modern, vielschichtig, zukunftsorientiert und verdient so unsere besondere Aufmerksamkeit.

Georg Scheumann

Gerald Wiegner

Vorstand

igenos e.V.

Interessengemeinschaft der Genossenschaftsmitglieder

Bullay / Mosel

„Die genossenschaftliche Rechtsform wird nur dann ihre Zukunft haben, wenn sie ihre Vergangenheit nicht verleugnet und dabei vor allem jene ihrer Wurzeln immer wieder freigelegt werden, die für die Rechtsform der Genossenschaft identitätsbegründend sind.“

Rolf Steding

Vorwort

Die vorliegende Schrift umfasst 12 Beiträge zu Themen mit genossenschaftlichem Bezug, die in der Zeit von 2005 bis 2016 in jährlicher Folge in der vom Österreichischen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) in Wien herausgegebenen Zeitschrift „cooperativ“ (bis 2008 „Die Gewerbliche Genossenschaft“) erschienen sind. Deren Redaktion sei für die freundliche Erlaubnis zum Nachdruck gedankt. Weitgehend wurde der Originaltext erhalten. Nur an wenigen Stellen waren kleinere Veränderungen geboten.

Für die Zusammenführung der Abhandlungen in diesem Sammelband sprach nicht nur ihre grundlegende Bedeutung für Genossenschaften. Überdies lässt bereits die Inhaltsübersicht erkennen, was die untersuchten Themen miteinander verbindet und den gewählten Titel der Schrift rechtfertigt: sie weisen mehr oder weniger auf die Identität von Genossenschaften. Es sind jene Wesenszüge, die den Charakter und die Persönlichkeit von Genossenschaften als Organisation bestimmen. Unter heutigen Wettbewerbsbedingungen kommt es entscheidend darauf an, die arteigene Identität zu stärken, indem sie nach innen und nach außen wahrnehmbar gelebt wird – und zwar auf die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitglieder als Miteigentümer und Geschäftspartner, zudem auf das Marktgeschehen und die umgebende Gesellschaft ausgerichtet.

Unter der gemeinsamen Klammer „Elemente einer zeitlosen Genossenschaftsidentität“ geht es um das, was Genossenschaften als unveränderlicher Unternehmenszweck aufgetragen ist, um Besonderheiten, die sie von anderen Unternehmen unterscheiden und die sie im Idealfall an sich selbst schätzen: um ihr Selbstverständnis! Daraus haben sie ihre nachhaltigen Stärken und ihre Strategie entwickeln.

Hamburg, im Februar 2017

Günther Ringle

Inhaltsübersicht

Geleitwort der Herausgeber	V
Vorwort	VII
1 Aktuelle Fragen der Genossenschaften (Die Gewerbliche Genossenschaft 4-5/2008. S. 2 ff.)	11
2 Die Genossenschaft als Vorteilsgemeinschaft (Die Gewerbliche Genossenschaft 9/2007, S. 10 ff.)	29
3 Genossenschaftliches Marken- verständnis (Die Gewerbliche Genossenschaft 4/2005, S. 2 ff.)	43
4 Was treibt die Genossenschaften an – was ihre Mitglieder? (cooperativ. Die Gewerbliche Genossenschaft 4/2011, S. 4 ff)	60
5 Was macht Genossenschaften „nachhaltig“? (cooperativ. Das Magazin für Genossenschaften 2- 3/2009, S. 6 ff.)	80
6 Loyalität verlangt Gegenseitigkeit (Die Gewerbliche Genossenschaft 7/2006, S. 2 ff.)	91
7 Die Region neu entdecken (cooperativ. Die Gewerbliche Genossenschaft 1/2012, S. 10 ff.)	106

8	„Werteorientierung“. Ein Erfolgsfaktor der Genossenschaften?	121
	(cooperativ. Die Gewerbliche Genossenschaft 1/2014, S. 12 ff.)	
9	Benchmarking. Von den Besten lernen!	131
	(cooperativ. Die Gewerbliche Genossenschaft 1/2013, S. 12 ff.)	
10	Die Aktiengesellschaft. Eine Alternative für Genossenschaften?	144
	(cooperativ. Die Gewerbliche Genossenschaft 1/2015, S. 28 ff.)	
11	Differenzierung als Wettbewerbsvorteil für Genossenschaften	153
	(cooperativ. Das Magazin für Genossenschaften 2/2016, S. 20 ff.)	
12	Genossenschaften gehen gestärkt in die Zukunft	160
	(cooperativ. Die Gewerbliche Genossenschaft 5/2010, S. 4 ff.)	
	Der Autor	169

1 Aktuelle Fragen der Genossenschaften

I Versuch einer Bestandsaufnahme

In mehreren Ausgaben des 70. (1958) und folgenden Jahrgangs (1959) des Organs des Österreichischen Genossenschaftsverbandes DIE GEWERBLICHE GENOSSENSCHAFT wurde das Thema „Aktuelle Probleme des Genossenschaftswesens“ behandelt, zuletzt von Reinhold Henzler in Nr. 2 März/April 1959 in einem Beitrag „Aktuelle Genossenschaftsfragen“. Gegenwartsanliegen waren damals für Henzler: (1) Unternehmerisches und autonomes Verhalten der Genossenschaftsleiter, (2) wachsende Rechenhaftigkeit der Mitglieder in der Geschäftsbeziehung zu ihrer Genossenschaft bei zugleich abnehmendem Bewusstsein der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft sowie (3) Bestrebungen, durch Milderung der Mitgliederhaftpflicht das Risiko aus der Mitgliedschaft zu begrenzen. So vor mehr als einem halben Jahrhundert.

Offenbar liegt ein besonderer Reiz darin, in gewissen Zeitabständen die Lage der Genossenschaften zu überdenken. Finden sich doch im genossenschaftsbezogenen Schrifttum nachfolgend zur gleichen Thematik mehrere Beiträge weiterer Autoren (u. a. Blümle 1963, Draheim 1972, Schnorr von Carolsfeld 1982, Weiser 1986), die jeweils als zeitgemäß eingestufte Fragen erörterten, wie zum Beispiel (4) Gewinnverwendung, (5) Konzentration im Genossenschaftswesen, (6) Wirksamkeit genossenschaftlicher Demokratie, (7) fortschreitende Nivellierung der Unterschiede zwischen genossenschaftlichen und erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen, (8) Inhalt des Förderauftrags,

(9) Nichtmitgliedergeschäft und (10) „optimale“ Betriebsgröße einer Genossenschaft.

Zentrale zeitgebundene Genossenschaftsfragen zu bestimmen ist ein riskantes Unterfangen. Welche Maßstäbe können zu einer nachvollziehbaren Auswahl verhelfen? Ein Sachverhalt wird als nicht im Einklang mit der Genossenschaftsidentität gesehen oder für aufkommende Zukunftsaspekte sollen Aufmerksamkeit und Interesse geweckt werden. Und im Weiteren eines Diskurses wert sind Gegebenheiten, die mit nicht zu übersehender Häufigkeit in neueren wissenschaftlichen Veröffentlichungen auftreten, auf Kongressen referiert werden oder/und auf deren Relevanz für den Genossenschaftssektor Verlautbarungen der Genossenschaftsverbände und Beiträge in deren Zeitschriften hinweisen.

Diese Findungskriterien mögen akzeptabel erscheinen. Dennoch ließe sich trefflich darüber streiten, ob die für die folgenden Überlegungen ausgewählten Fragen als die „richtigen“ Elemente der gegenwärtigen Situation im Genossenschaftswesen gelten können. Diesbezüglich bestehende Bedenken sollen freilich nicht von dem Versuch abhalten, einigen für Gegenwart und Zukunft der Genossenschaften – aus subjektiver Sicht! - als wichtig angesehenen Fragen nachzugehen.

II Zeitgemäße Genossenschaftsfragen

a) Ende der Konzentration im Genossenschaftssektor in Sicht?

Das Hineinwachsen in eine größere Dimension zeigt sich in der Ausprägung von Merkmalen des Gemeinschaftsunternehmens (Breite des Leistungsprogramms, Kundenzahl, Umsatz, Wertschöpfung) und des Personalvereins (Mitgliederzahl). Im Prinzip kommen für Primärgenossenschaften zwei Wege der Unternehmensentwicklung in Betracht: (1) Autonomes Wachstum erreicht eine Genossenschaft „aus eigener Kraft“. Diese interne Größenentwicklung ist außer durch Steigerung der Frequentierung des Genossenschaftsunternehmens seitens der Mitgliederkunden und durch Akquisition neuer Mitglieder auch im Wege einer Ausweitung des Nichtmitgliedergeschäfts erzielbar. (2) Da kleineren Primärgenossenschaften die erforderlichen Anpassungen auf diesem Wege nur begrenzt möglich sind, ist für ein Schritthalten mit ökonomischen und technischen Entwicklungen das externe Wachstum durch Fusion die naheliegende Alternative.

Verschmelzung ist eine seit langem in der Genossenschaftspraxis verbreitete und beliebte Strategie im Konzentrationswettbewerb. In den westeuropäischen Ländern hat sich vor allem nach dem II. Weltkrieg die Zahl der Genossenschaften bei insgesamt erheblichem Zuwachs an Mitgliedern drastisch vermindert. Weitaus überwiegend ist die rückläufige zahlenmäßige Entwicklung der Genossenschaften, das Wachstum der Unternehmensgrößen und Mitgliederkreise auf Fusionen zurückzuführen. Doch nicht alle Genossenschaftsarten waren gleichermaßen durch die Wettbewerbsverhältnisse einem Zwang zur Verschmelzung ausgesetzt.

Am stärksten ausgeprägt ist der Schrumpfungsprozess bei den Bankgenossenschaften, gefolgt von den Konsum- und ländlichen Genossenschaften.

Die ökonomischen Ursachen des Konzentrationsprozesses verdeutlichen, dass sich auch Genossenschaften dem allgemeinen Trend zum Größenwachstum nicht entziehen können. Skalen-, Verbund- und/oder Erfahrungskurven-Effekte wie Senkung der Stückkosten durch Rationalisierung, höhere Auslastung vorhandener Kapazitäten, attraktive Erweiterung der Leistungspalette, räumliche Ausweitung des Geschäftsbereichs, größere Risikotragfähigkeit und Imagezuwachs verschaffen Wettbewerbsvorteile. Zugleich stellen sie die Hauptmotive für das Streben nach größeren Kooperationsgebilden dar.

Größenwachstum ist eine nicht mehr wegzudenkende Erscheinung des Wandels und gilt als Indiz für Fortschritt-fähigkeit. Das ökonomische und gesellschaftliche Umfeld, in das Genossenschaften eingebettet sind, wird sich auch künftig verändern, und davon gehen Anstöße zu weiterer Expansion der Geschäftsbetriebe und Mitgliedergruppen aus. Das sprunghaft externe Wachstum bleibt ein Diskussthema, vor allem vor dem Hintergrund, dass der Konzentrationsprozess in absehbarer Zukunft noch kein Ende finden wird. Vielmehr dürfte sich die Entwicklung zu Großgenossenschaften – insbesondere bei den Bank- und ländlichen Genossenschaften – noch eine Weile fortsetzen, dies jedoch aufgrund des geringer werdenden Reduktionspotenzials mit deutlich verlangsamtem Tempo.

Verantwortliches Handeln gebietet es, das Für und Wider von Fusionen sorgfältig abzuwägen. Vor allem anderen wäre zu prüfen, ob beim Streben nach „optimaler Betriebs-

größe“ eine wirtschaftlich begründete Notwendigkeit zur Verschmelzung besteht, also nicht etwa nur aus Markt-macht- und Prestige Gründen einem starken Drang zur Vergrößerung gefolgt wird. Wenn eine großgewordene Genossenschaft aus mehreren Fusionen hervorgegangen ist, kann ein Hang zur „maximalen Größe“ („Gigantomanie“) die dominante Triebkraft für eine ganze Abfolge von „Fusionen durch Aufnahme“ gewesen sein und fortwirken.

**b) Nichtkunden-Mitglieder:
Eine problematische Teilgruppe?**

Bis etwa in die fünfziger Jahre des 20. Jahrhunderts war die Einhaltung des Identitätsprinzips, wonach das Mitglied zugleich Geschäftspartner des Genossenschaftsunternehmens ist, weitgehend selbstverständlich. Mit dem Aufkommen des Typs „Marktgenossenschaft“ traten diverse Abweichungen von diesem Grundsatz hervor. Heute wird damit in der Praxis spartenweise unterschiedlich verfahren: Bei berufsspezifischen (z. B. landwirtschaftlichen und gewerblichen) Genossenschaften und Wohnungsgenossenschaften ist das Identitätsprinzip weitgehend erhalten geblieben, dagegen bei Konsumgenossenschaften und Genossenschaftsbanken dessen Außerachtlassung der Normalfall. Es lassen sich drei Gruppen von Nichtkunden-Mitgliedern unterscheiden:

- ◆ Das „kapitalverwertende“ Mitglied unterhält im Extremfall keine Leistungskontakte zur Genossenschaft, und diese waren auch schon beim Erwerb der Mitgliedschaft nicht beabsichtigt. Diese Mitglieder treten der Genossenschaft aus Anlagemotiven bei, um attraktive Dividenden bzw. Zinsen auf das eingebrachte

Beteiligungskapital (Geschäftsguthaben) beziehen zu können.

- ◆ Hinzu kommt das seiner Rolle eines Abnehmers oder Lieferanten von der Genossenschaft entfremdete Mitglied. Diese Mitglieder haben ihre ursprünglich normalen Umsatzbeziehungen zum Gemeinschaftsbetrieb aus den verschiedensten Gründen merklich eingeschränkt oder schließlich ganz eingestellt. Sie machen von der Möglichkeit Gebrauch, auf andere, mit der Genossenschaft konkurrierende Geschäftskontrahenten auszuweichen.
- ◆ Gleichermäßen atypisch und als Formalmitglied zu bezeichnen ist das (die Genossenschaft) „fördernde Mitglied“ im Vorstand von Unternehmer-Genossenschaften. Diese Mitglieder sind dauerhaft nicht imstande, eine Geschäftsbeziehung zur Genossenschaft aufzunehmen, da sie selbst kein branchenzugehöriges Unternehmen betreiben. Sie können daher auf normalem Wege nicht Mitglied werden. Um die Gesetzeshürde „Prinzip der Selbstorganschaft“ zu überwinden wird eine Mitgliedschaft konstruiert. Dieser Kunstgriff versetzt in die Lage, rein formal die Anforderung an das Vorstandsamt zu erfüllen.

Die ersten beiden Mitgliederteilgruppen erscheinen problematisch, sofern sich eine Genossenschaft deren Vorkommen mehr oder weniger selbst anzulasten hat. So leistet eine Bankgenossenschaft der Anlegermentalität nicht selten dadurch Vorschub, dass sie die Vorteilsgewährung an Mitglieder fast ausschließlich auf eine Kapitalbeteiligungsdividende verengt, deren Prozentsatz deutlich über dem Kapitalmarktzins liegt. Dies widersprach lange Zeit

dem genossenschaftlichen Grundgedanken, wonach die Mitgliederförderung über Leistungsbeziehungen erfolgen soll. Inzwischen sind Investoren-Mitglieder zulässig, was aber nicht davon abhalten muss, eine maximale Anzahl zu übernehmender Geschäftsanteile festzulegen, um zu verhindern, dass die Genossenschaft den Charakter einer Kapitalanlage-Gesellschaft annimmt. Das Passivverhalten entfremdeter Mitglieder ist durch das Freiwilligkeitsprinzip gedeckt, das es dem Mitglied überlässt, ob bzw. mit welchem Frequenzgrad es leistungsmäßige Beziehungen zum Gemeinschaftsunternehmen unterhält. In aller Regel entstehen Nichtkunden-Mitgliedschaften daraus, dass Mitglieder ihre ökonomischen Förderbelange nicht mehr zufriedenstellend gewahrt sehen.

Andererseits können diese beiden Mitgliederteilgruppen als relativ unproblematisch angesehen werden, weil kapitalverwertende Mitglieder in nennenswerter Anzahl nur in der bankgenossenschaftlichen Sparte vorkommen und auf entfremdete Mitglieder nur ein geringer Anteil an der Gesamtmitgliederzahl einer Genossenschaft entfällt. Dennoch sind vereinzelt Genossenschaften dazu übergegangen, Mitglieder, mit denen über eine längere Zeit keine Umsätze zu verzeichnen waren, mit Nachdruck zu bitten, ihre Mitgliedschaft aufzugeben.

Die Formalmitgliedschaft des fördernden Mitglieds galt lange Zeit als ein brisanter Eingriff in das Identitätsprinzip, weil im Gegensatz zu den oben genannten Formen einer Abweichung von diesem Grundsatz keine Aussicht auf nachträgliche „Heilung“ besteht. Im Verlauf der Herausbildung größerer Genossenschaften dürfte die Präsenz dieser Als-ob-Mitglieder im Vorstand von Unternehmer-Genossenschaften weiter zunehmen. Und dies nicht allein im

Interesse wirtschaftlicher Effizienz der Vorstandstätigkeit und des Genossenschaftsunternehmens. Hauptamtliche Geschäftsführer drängen zwecks Erlangung eines höheren Prestiges, größerer Unabhängigkeit und größerer Sicherheit des Arbeitsplatzes darauf, in das Leitungsorgan berufen zu werden.

c) Ausgedehntes Nichtmitgliedergeschäft - muss das sein?

Die Philosophie der Genossenschaft war ursprünglich ausschließlich um das Mitglied herum aufgebaut und bezog ihr Selbstverständnis aus einer mitgliedergerichteten Dienstgesinnung. Von daher musste die Öffnung für externe Geschäftspartner, weil diese die Mitgliederbezogenheit als einen tragenden Pfeiler der Genossenschaft aushebelt, atypisch erscheinen. In der weiteren Entwicklung der Genossenschaften war in einigen Sparten eine sukzessive Zunahme des Nichtmitgliedergeschäfts zu registrieren. Ausgedehnte Leistungsbeziehungen zu Nur-Kunden sind vor allem im bankgenossenschaftlichen Sektor zu verzeichnen. Größere Genossenschaftsbanken erreichen einen beachtlichen Anteil des Nichtmitgliedergeschäfts an ihrem Geschäftsvolumen. Zumal sich heute nur wenige Genossenschaftsarten (z. B. Wohnungsgenossenschaften) weitgehend auf das „Zweckgeschäft“ mit Mitgliedern beschränken, liegt es nahe, den Leistungsverkehr mit Außenstehenden etwas näher zu betrachten.

Einerseits wird der Leistungsaustausch mit externen Kunden/Lieferanten, der das Mitgliedergeschäft nicht nur ergänzt, in der Theorie als Fremdkörper und Deformationserscheinung im Genossenschaftssektor gesehen. Andererseits kommt dem Nichtmitgliedergeschäft in der Praxis

aus Wettbewerbsgründen, für das Wachstum von Genossenschaften und zwecks Erlangung einer gewissen Unabhängigkeit des Leitungsorgans von den Mitgliedern große Bedeutung zu. Die Kompromissformel könnte lauten: „Fremdgeschäfte“ haben ihre Berechtigung und erscheinen mit dem Wesen einer Genossenschaft vereinbar, soweit sie a) Nebenzweck bleiben und das Zweckgeschäft mit Mitgliedern ergänzen, b) in einer Mittel-Zweck-Relation zur Mitgliederförderung stehen (Förderzweckbindung) und/oder c) der Mitgliederakquisition dienen (werbendes Nichtmitgliedergeschäft).

Da es sich zumindest bei einem Teil der Nur-Kunden um „Mitglieder der Zukunft“ handelt, werden diese Leistungsbeziehungen in der Praxis als Vorstufe der Mitgliedschaft für unverzichtbar gehalten. Hauptmotive einer Genossenschaft für die Akquisition von Nichtmitgliedern als Mitglied sind: Intensivierung bestehender Geschäftsbeziehungen, Ausgleich von Mitgliederabgängen, Verbesserung der Eigenkapitalausstattung und Erhöhung der Mitgliederzahl. Wo allerdings Kunden- und Mitgliederkreis weit auseinanderklaffen, ist zu vermuten, dass Nichtmitgliedergeschäfte nicht unbedingt in der Absicht unterhalten werden, binnen absehbarer Zeit möglichst viele Nur-Kunden zum Eintritt in die Genossenschaft zu bewegen. Die verbreitete Vorstellung, dass ein Großteil der externen Geschäftspartner nach einer gewissen „Probezeit“ die Mitgliedschaft erwirbt, findet sich heute nicht mehr als deren gängige Bereitschaft und ebenso wenig als erklärtes Bestreben genossenschaftlicher Vorstände bestätigt. Für eine durch hohen Anteil der externen Kunden an der Gesamtkundenzahl belegte starke Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäftes haben dann andere – unmittelbar betriebswirtschaftliche – Gründe ein deutlich stärkeres Gewicht: Aufbau von Mitglieder-

Zuwachspotenzial, Erhöhung des Geschäftsvolumens, Erhaltung/Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Kostendegression durch bessere Kapazitätsauslastung und Gewinn-/Rentabilitätssteigerung.

Welchen Umgang mit dem Fremdgeschäft könnte man empfehlen? Erwägenswert erscheint, im Interesse einer Vermeidung von Diskriminierung der Mitgliederposition die Leistungsbeziehungen zu außenstehenden Geschäftspartnern zeitlich zu begrenzen. Gilt es doch zu bedenken, dass die über den Geschäftsverkehr hinausgehenden, für Bestand und Funktionsfähigkeit der Genossenschaft unverzichtbaren „Beiträge“ (Aufbringung des Beteiligungskapitals, Haftung, Selbstverwaltung) allein von der Mitgliedergruppe geleistet werden. Die Empfehlung zeitlicher Begrenzung kommt einem Appell an Management und Mitarbeiter der Genossenschaft gleich, sich verstärkt der Mitgliederakquisition zu widmen.

Wie wiederholt in empirischen Untersuchungen nachgewiesen wurde, werden auf dem Fundament der Mitgliedschaft eher kontinuierliche, breiter angelegte und intensivere Beziehungen unterhalten als bei reiner - oft nur kurzlebigen - Kundenpartnerschaft. Wird dieser Erfahrungstatbestand in der Genossenschaftspraxis als ein strategischer Wettbewerbsvorteil anerkannt, müssten die im Kooperationsunternehmen Beschäftigten motiviert sein, für aktuelle und potenzielle Mitglieder Attraktivität der Mitgliedschaft herzustellen.

d) Tritt in Großgenossenschaften unvermeidbar Entfremdung ein?

In Genossenschaften mit einigen tausend Mitgliedern besteht zwangsläufig die Gefahr der Anonymität sowohl unter den Mitgliedern als auch in deren Beziehung zur Genossenschaft. Wie steht es dann mit der Möglichkeit und der individuellen Bereitschaft zur Partizipation auf den verschiedenen Ebenen der Mehrfachverbindung „Mitglied - Genossenschaft“? In größeren Gebilden mit durchweg mittelbarer Demokratie (Vertreterversammlung) besteht zumindest die Gefahr, dass die Chancen eines „einfachen“ Mitglieds, sich an der Selbstverwaltung zu beteiligen und auf diesem Wege – wenngleich eng begrenzt – auf die Aktivitäten seines Unternehmens einzuwirken, gegen Null tendieren. Überschaubarkeit, das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft und die Mitgliederpartizipation nehmen ab.

Bei denjenigen, die in einem kleineren, überschaubaren Rahmen an Mitwirkung interessiert wären, können im Großgebilde „Trittbrettfahrer“-Mentalität und tatsächliches Passivverhalten aufkommen. Und zwar dahingehend, das Interesse an der Genossenschaft auf den Geschäftskontakt zu reduzieren. Die satzungsgemäß verlangte Anzahl von Kapitalanteilen (Geschäftsanteile) wird übernommen, und ansonsten hält man sich von der Selbstverwaltung fern. Ein solchermaßen partiell entfremdetes Mitglied nähert sich der Position eines Nichtmitgliedes, da lediglich die finanzielle Mindestbeteiligung und der eventuelle Dividendenbezug den Unterschied ausmachen. Die Entfremdung wird noch verstärkt, wenn es zu einer allmählichen Einschränkung der Geschäftsverbindung zum Genossenschaftsunternehmen oder gar zu deren Abbruch kommt. Eine solche schleichende Aufkündigung der Genossenschaftsorien-

tierung von Mitgliedern liegt gewöhnlich in Unzufriedenheit mit der wahrgenommenen Fördereffizienz der Genossenschaft begründet.

Wie könnte eine Genossenschaft auf die durch Abkoppelung des Großteils der Mitglieder von der Selbstverwaltung und der Führung von der Mitgliederbasis ausgelöste Entfremdung reagieren? Welche Strategien gegen Desintegration und Abwanderung der Mitglieder erscheinen geeignet? Denkbare Maßnahmen zur Belebung der Genossenschaftsidee im Leistungsaustauschsegment sind: Präsentation der Genossenschaft als mitgliedschaftsbasierte Leistungsgemeinschaft, „Zuschnitt“ des Leistungsprogramms auf die systematisch ermittelten Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder sowie eine die Mitgliederkunden als Primärzielgruppe gegenüber Nichtmitgliedern bevorzugende Förderdifferenzierung. Am ehesten dürfte eine Besserstellung der Primärzielgruppe „interne Kunden“ gegenüber Nur-Kunden dazu verhelfen, dass die Mitglieder ihre Zugehörigkeit zum Kooperativ als vorteilhaft empfinden und die Mitgliederwidmung der Genossenschaft als nutzenstiftend erleben. Gerade eine solche Differenzierung dürfte die Mitglieder davon abhalten, sich den in Konkurrenz zur Genossenschaft stehenden Geschäftskontrahenten zuzuwenden.

Um die große Masse der nicht zu Vertretern gewählten Mitglieder angemessen an Planung, Entscheidung und Kontrolle teilhaben zu lassen, könnten im trägerschaftlichen Segment zunächst an die Mitglieder einladende Appelle zur Mitwirkung an der Selbstverwaltung der eG als einfaches Mitglied oder Ausübung eines Ehrenamtes gerichtet werden. Ein Übergang zur Vertreterversammlung sollte erst erfolgen, wenn dies organisatorisch unausweichlich wird. Vor allem erscheinen dann regelmäßige Orts- bzw. Regio-

nalversammlungen als mitgliedernahe Organe und Quelle genossenschaftlicher Identität geeignet, einer Entfremdung entgegenzuwirken - wenn dort vorrangig Probleme mit Direktbezug zum jeweiligen Geschäftsgebiet behandelt werden. Ein zum Dialog einladendes Klima gibt Gelegenheit, Anregungen einzubringen und sich zu informieren. Wichtig wäre, die dezentralen Treffen zeitlich vor der Vertreterversammlung und mit gleicher Tagesordnung abzuhalten. Erwartungen der Mitgliederbasis können so noch in die Vertreterversammlung einfließen. Zudem wird der Eindruck vermieden, diese Zusammenkünfte dienten nur dazu, bereits getroffene Entscheidungen mitzuteilen, was die wünschenswerte Einbindung der einfachen Mitglieder unterlaufen würde.

Die Antwort auf die Ausgangsfrage kann nur lauten: Es stehen genügend Mittel und Wege zur Verfügung, um eine Entfremdung der Mitglieder von Großgenossenschaften zu vermeiden - sie müssen nur erkannt und genutzt werden.

e) Welcher Umgang mit dem Förderauftrag ist "genossenschaftsgemäß"?

Unter Genossenschaftspraktikern ist die Auffassung verbreitet, der allgemein gehaltene Förderauftrag sei keine brauchbare Handlungsnorm. Weil der Gesetzgeber nicht präzisiert habe, was unter „Mitgliederförderung“ zu verstehen sei, handele es sich um eine „Leerformel“. So mancher Genossenschaftsleiter wird sich selbstkritisch fragen, wie er mit der obersten Leitmaxime umgehen und der „Erfüllung des Förderauftrags“ nachkommen soll.

In der Tat fehlt im Gesetz eine umsetzungsgeeignete Ausdeutung des Förderauftrags. Angesichts der großen Viel-

falt genossenschaftlicher Erscheinungsformen wäre etwas anderes aber auch nicht denkbar. Jeder Versuch, für den Genossenschaftssektor generelle Regeln aufzustellen, nach denen Mitgliederförderung zu erfolgen habe, hätte zu allen Zeiten scheitern müssen. Die aus dem Verzicht des Gesetzgebers auf eine Konkretisierung resultierende Unbestimmtheit darf aber keineswegs als Anlass für ein Infragestellen des Förderzwecks dienen, denn von der Fördermaxime losgelöste Genossenschaften darf es nicht geben. Darin, dass ein weiter Rahmen für das Förderhandeln jeder Art von Genossenschaft geschaffen wurde, liegt vielmehr eine große Chance.

Da sich für den Einzelfall geeignete Lösungen nicht einmal auf spartengleiche Kooperative übertragen lassen, muss jede Genossenschaft ihren eigenen Weg der Mitgliederorientierung finden, um Attraktivität ihres Unternehmens und zugleich der Mitgliedschaft herauszubilden. Sie hat ein Förderkonzept zu erarbeiten und umzusetzen, das auf ihr Fähigkeitspotenzial, die Marktsituation und die Mitgliederbedürfnisse abstellt. Aus Sicht der Mitglieder ist Förderung, was sie als solche empfinden. Daher können sich spartenübergreifend und sogar innerhalb einer Genossenschaftsparte im Mitgliederinteresse ganz verschiedene Förder Schwerpunkte als opportun erweisen:

- ◆ So wird eine Genossenschaft A ihren Mitgliedern zumindest in Teilbereichen ihres Leistungsprogramms – angesichts des Umstandes, dass der originäre ökonomische Förderspielraum der Genossenschaften zur Schmälerung neigt – im Vergleich zu Nur-Kunden wirtschaftliche Vorteile bieten, die in günstigeren preislichen Konditionen (z. B. Gebühren, Provisionen) bestehen können. Für ein solches „Mitglieder-Marke-

ting“ wird die Genossenschaft bei den Mitgliedern eine hohe Zustimmung finden.

- ◆ Dagegen hält Genossenschaft B aufgrund der spezifischen Wettbewerbssituation eine direkte ökonomische Mitgliederförderung für schwierig bis unmöglich. Sie stellt „marktgerechte“ Konditionen und weicht im Bereich der finanziellen Förderung auf die Gewährung von Dividenden aus. Diese Genossenschaft sieht ihren Förderschwerpunkt in einer besonderen Mitgliederbetreuung. Sie ist bemüht, die eine oder andere Dienstleistung (hochwertige Informationen, individuelle Beratung) ihren Mitgliedern vorzubehalten.

- ◆ Schließlich könnte eine Genossenschaft C ihre Arbeit primär darauf richten, bei ansonsten an die Konkurrenz angepasster Geschäftspolitik der Pflege der menschlich-emotionalen Komponente in der Mitgliederbeziehung eine Schlüsselrolle zuzuweisen und dadurch zu fördern, dass sich die Mitglieder in einer partnerschaftlichen Atmosphäre wohlfühlen. Zu gestaltende Dimensionen der Interaktionsqualität sind dann: Kundenfreundlichkeit, Seriosität, Zuverlässigkeit, Diskretion, vertrauensvoller Umgang und Wertschätzung.

Diese denkbaren Ausrichtungen deuten an, wie sich die wesenseigene Leitmaxime interpretieren und zur Zufriedenheit der Mitglieder erfüllen ließe. Das Management sollte nicht an den konkreten Mitgliederbedürfnissen vorbei in einem Akt der „Zwangsbeglückung“ darüber befinden, was den Mitgliedern nützt. Ohne klare Vorstellung von deren Interessenprofil kann die Genossenschaft ihrem Auftrag nicht nachkommen. Um Mitgliederzentriertheit im Geschäftsall-

tag kompetent erfahrbar machen zu können, muss sie zuvor in den Mitgliederkreis hineinhorchen.

f) Genossenschaftsbewusstsein bei Führungskräften und Mitarbeitern?

In dem Maße, in dem die Ökonomisierung in Genossenschaften profilierter hervortrat und die Unterschiede gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmen abnahmen, erlitt das „Genossenschaftsbewusstsein“ der im Geschäftsbetrieb tätigen Führungskräfte und Mitarbeiter derartige Einbußen, dass es vielerorts kaum noch wahrzunehmen ist. Vereinfachend verstehen wir unter solchem Bewusstsein die klare Einsicht, nicht in einem beliebigen Unternehmen, sondern in einer Betriebswirtschaft der Mitglieder tätig zu sein, um dort die eigenen Fähigkeiten und Bereitschaften zum Nutzen der Miteigentümer und Primärzielgruppe einzubringen. Wodurch kam es im Laufe der Zeit zu einer Verwässerung dieses Verständnisses?

Außer den bereits genannten Gründen dürfte dafür verursachend sein, dass im Zuge des Größenwachstums zunehmend Vorstandsmitglieder außerhalb des Genossenschaftssektors rekrutiert wurden: Personen, die fachlich versiert sind und sich anderswo Kompetenz bezüglich effizienter Unternehmensführung und Steuerung von Veränderungsprozessen angeeignet haben, aber nicht mit dem vertraut sind, was eine Genossenschaft und deren Wertesystem (Merkmale, Prinzipien) ausmacht. Das Management fühlt sich zunehmend durch den Wettbewerb und das Streben nach Markterfolg und weniger durch den Förderanspruch der Mitglieder herausgefordert. Der Blick geht primär zum Markt, und zum Mitglied hin auf dessen Rolle als Kunde. Zudem besteht eine große Versuchung darin, durch Aus-