

Thürling, Marleen

**Working Paper**

## Genossenschaften im Dritten Sektor: Situation, Potentiale und Grenzen. Im Spannungsverhältnis zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Zielsetzung

WZB Discussion Paper, No. SP V 2014-301

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Thürling, Marleen (2014) : Genossenschaften im Dritten Sektor: Situation, Potentiale und Grenzen. Im Spannungsverhältnis zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Zielsetzung, WZB Discussion Paper, No. SP V 2014-301, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105651>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# WZB

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Marleen Thürling

## **Genossenschaften im Dritten Sektor: Situation, Potentiale und Grenzen**

Im Spannungsverhältnis zwischen Wirtschaftlichkeit  
und sozialer Zielsetzung

### **Discussion Paper**

SP V 2014–301

September 2014

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung**

Forschungsschwerpunkt

**Wandel politischer Systeme**

Projektgruppe

**Zivilengagement**

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Reichpietschufer 50  
10785 Berlin  
www.wzb.eu

Discussion Papers des WZB dienen der Verbreitung von Forschungsergebnissen aus laufenden Arbeiten im Vorfeld einer späteren Publikation. Sie sollen den Ideenaustausch und die akademische Debatte befördern. Die Zugänglichkeit von Forschungsergebnissen in einem WZB Discussion Paper ist nicht gleichzusetzen mit deren endgültiger Veröffentlichung und steht der Publikation an anderem Ort und in anderer Form ausdrücklich nicht entgegen.

Discussion Papers, die vom WZB herausgegeben werden, geben die Ansichten des/der jeweiligen Autors/Autoren wieder und nicht die der gesamten Institution WZB.

**Genossenschaften im Dritten Sektor: Situation, Potentiale und Grenzen**

Discussion Paper SP V 2014-301  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Projektgruppe Zivilengagement:

Marleen Thürling  
marleen.thuerling@gmx.net

## Zusammenfassung

Die Genossenschaften sind zurück! Wurden sie lange Zeit belächelt und galten als wirtschaftliches Auslaufmodell, erfreut sich die Rechtsform seit einigen Jahren wieder zunehmender Beliebtheit. Abseits der traditionellen Genossenschaftsbranchen, wie Bankwesen, Landwirtschaft und Wohnen, erlebt die Genossenschaft derzeit so etwas wie eine kleine Renaissance. Bei aller Euphorie über diese Nachricht sollte jedoch nicht vergessen werden, dass die Genossenschaften in ihrer langen Geschichte immer als „Kinder der Not“ galten. Sie gründeten sich vor allem dann, wenn Menschen dringend auf Alternativen angewiesen waren, beispielsweise bei der Versorgung mit Wohnraum, Konsumgütern oder Energie. So erscheint es weit weniger erstaunlich, dass sich gegenwärtig viele neue Genossenschaften in den Bereichen Erneuerbare Energien, Gesundheit, Infrastruktur und Soziales gründen. Angesichts knapper öffentlicher Kassen sind es vor allem diese Genossenschaften des „Dritten Sektors“, die besondere Potentiale bei der Übernahme und Absicherung bestimmter kommunaler Aufgaben zu bieten scheinen.

Auf der Grundlage einer Organisationsbefragung im Dritten Sektor des WZB Berlin werden diese Genossenschaften genauer untersucht. Anhand der Befragungsergebnisse zu Engagement- und Mitgliederstrukturen, Beschäftigung, Finanzierung und Wettbewerb werden die Genossenschaften mit anderen Rechtsformen, wie Vereinen, gGmbHs und Stiftungen verglichen, sowie Unterschiede zwischen neugegründeten und älteren Genossenschaften in den Blick genommen. Die Ergebnisse legen nahe, dass neben der Betonung der vielfältig vorhandenen Potentiale, die die Genossenschaften bei der Erbringung von Versorgungsaufgaben zweifellos bieten, die Grenzen genossenschaftlichen Wirtschaftens nicht aus dem Blick verloren werden sollten. Andernfalls, so meine These, droht die Rechtsform Genossenschaft nicht nur überfrachtet, sondern auch als Rechtfertigung für den Abbau sozialstaatlicher Leistungen instrumentalisiert zu werden.

## Abstract

The cooperatives are back! For a long time, they were belittled and seemed to be an outdated economic model, yet they have become increasingly popular in recent years. Off the beaten track of established cooperative sectors like banking, agriculture or housing, cooperatives are now experiencing a renaissance. Even though this is good news, one has to bear in mind, that in their long history, cooperatives were frequently a response to scarcity, born out of need. They were primarily established when people imperatively had to find alternatives to providing housing, consumer goods or energy. It therefore hardly comes as a surprise that many of the recently established cooperatives can be found in sectors such as renewable energy, health care, infrastructure and social services. In the face of tight public funds, these new cooperatives of the “Third Sector” are first and foremost able to offer special potentials by assuming and securing certain communal tasks.

Based on an organizational survey of the Third Sector by the WZB Berlin, this paper offers a detailed analysis of cooperatives. By means of the survey findings regarding members' engagement, the structures of membership, employment situations, funding and the competitive environment, the empirical data will be used to compare cooperatives and other legal forms of organizations like associations, non-profit corporations and foundations. The paper also investigates the difference between newly established cooperatives and long-standing ones. Core findings show that, while cooperatives indeed have strong potentials when it comes to social service provision, it is important to not lose sight of the limitations of cooperative activity. Otherwise, and this is my thesis, cooperatives will not only be overloaded, but also exploited in order to justify cuts in welfare-state social benefits.

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| 1. Einleitung.....   | 1  |
| 2. Das Besondere der Genossenschaft: Begriffsbestimmung.....       | 2  |
| 2.1 Formal-rechtlich.....  | 3  |
| 2.2 Soziologisch-wirtschaftlich.....                               | 3  |
| 2.3 Genossenschaften des Dritten Sektors.....                      | 6  |
| 3. Genossenschaftliche Neugründungen.....                          | 9  |
| 3.1 Zahlenmäßige Entwicklung.....                                  | 9  |
| 3.2 Ursachen der „Neugründungswelle“.....                          | 12 |
| 3.3 Potentiale und Grenzen genossenschaftlicher Neugründungen..... | 13 |
| 4. Genossenschaften in der WZB-Organisationsbefragung.....         | 15 |
| 4.1 Gemeinwohlorientierung.....                                    | 16 |
| 4.2 Strukturelle Merkmale.....                                     | 17 |
| 4.3 Engagement.....  | 18 |
| 4.4 Beschäftigung.....   | 19 |
| 4.5 Ökonomisierung.....  | 20 |
| a) Konkurrenzdruck und Wettbewerb.....                             | 21 |
| b) Finanzielle Planungsunsicherheiten.....                         | 21 |
| c) Auswirkungen.....   | 22 |
| 5. Fazit.....  | 24 |
| Literatur.....   | 27 |

# 1. Einleitung

Insgesamt gibt es in Deutschland fast 7.500 eingetragene Genossenschaften. Rund 20 Mio. Menschen – also fast jeder vierte Bundesbürger – sind Mitglieder in einer der 7.500 eingetragenen Genossenschaften in Deutschland. Dort sind rund 800.000 Mitarbeiter beschäftigt (vgl. DGRV 2011: 31). Diese beeindruckenden Zahlen sind zwar nicht neu, doch sind die Genossenschaften erst seit einigen Jahren wieder stärker in das Blickfeld öffentlicher Aufmerksamkeit gerückt – spätestens seit die UN das Jahr 2012 offiziell zum “International Year of Cooperatives”<sup>1</sup> erklärt hat. Aber warum ist diese Rechtsform gegenwärtig von großem Interesse, und was ist eine Genossenschaft eigentlich?

Eine eingetragene Genossenschaft (eG) ist im Gegensatz zu anderen Unternehmensformen der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet. Dieser Bestimmungszweck ist qua Rechtsform festgeschrieben und demokratisch abgesichert. Handlungsleitend sind deshalb die Interessen der Mitglieder und nicht, wie bei GmbHs oder Aktiengesellschaften, die Profitmaximierung oder die Interessen der Kapitalgeber. Um die Interessen der Genossinnen und Genossen fördern zu können muss die Genossenschaft, wie jedes andere Wirtschaftssubjekt auch, erfolgreich wirtschaften und sich am Markt behaupten und steht damit vor der Herausforderung, die beiden Zieldimensionen „Wirtschaftlichkeit“ und „Mitgliederorientierung“ miteinander zu vereinbaren.

Diese Besonderheit der genossenschaftlichen Rechtsform wird vor dem Hintergrund gegenwärtiger Krisen und Problemlagen verstärkt diskutiert: „Genossenschaften in Deutschland sind insoweit Vorbilder, wenn es darum geht, ökonomische, ökologische und soziale Interessen zu bündeln und an das Morgen zu denken“, wie Angela Merkel bei der offiziellen Eröffnungsfeier zum Genossenschaftsjahr 2012 in Berlin betonte (Merkel 2012). Als Unternehmensform, die in der Region verankert ist, nachweislich stabiler und langfristiger wirtschaftet und demokratisch organisiert ist, rückt die Genossenschaft zunehmend auf die politische Agenda. Aufgrund dieser Eigenschaften scheint die Genossenschaft insbesondere bei der Erbringung und Absicherung kommunaler Versorgungsaufgaben besondere Vorteile zu bieten. Zu nennen sind hier Schlagworte wie Bürgerbeteiligung, Gemeinwohlorientierung, Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz. Und tatsächlich gründen sich in den Bereichen Energie, Gesundheit, Kommunale Dienste und Soziales immer mehr Genossenschaften. Jüngere Beispiele hierfür sind die genossenschaftlich organisierte Strom- und Wasserversorgung, die Übernahme städtischer Schwimmbäder oder die zahlreichen Senioren- und Pflegegenossenschaften, in denen Betreuungsaufgaben und Pflege gemeinschaftlich erbracht werden.

---

1 Mit dieser Kampagne knüpft die UNO an bisherige Bemühungen an, die Genossenschaftsidee zu stärken und ihre Sichtbarmachung und Förderung in den Mitgliederländern voran zu treiben. Durch öffentliche Veranstaltungen soll die Implementierung gezielter Maßnahmen (z.B. spezielle Finanzierungsmöglichkeiten oder die Bevorzugung bei der Vergabe öffentlicher Aufträge), die die Gründung und Etablierung einer Genossenschaft erleichtern, gefördert werden (vgl. UN 2009).

Nachfolgend werden diese Genossenschaften anhand einer Organisationserhebung im Dritten Sektor, die 2011/12 vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) durchgeführt wurde, genauer betrachtet. In die Erhebung wurden neben Genossenschaften auch Vereine, Stiftungen und andere, vorwiegend gemeinnützige Organisationen einbezogen. Untersucht wurde, inwieweit diese Organisationen von Rationalisierungsdruck und Ökonomisierung betroffen sind und inwiefern dies Folgen für die interne Struktur, Arbeitsweise und Beschäftigungssituation hat. Anhand rechtsformspezifischer Vergleiche sowie der Differenzierung nach neu gegründeten und bereits älteren und etablierten Genossenschaften liefert das vorliegende Paper einen Beitrag zu der Frage, inwiefern Genossenschaften im Dritten Sektor von diesen Entwicklungen betroffen sind. Inwieweit gelingt es ihnen unter diesen Bedingungen, soziale Zielsetzungen und Wirtschaftlichkeit erfolgreich miteinander zu vereinbaren? Ausgehend von diesen Befunden lassen sich Aussagen zu den besonderen Potentialen und Grenzen genossenschaftlichen Wirtschaftens in den Bereichen Wohnen, Soziales, Gesundheit und Infrastruktur treffen.

Zunächst wird der Frage nachgegangen, inwieweit der oft zitierte Anspruch, Genossenschaften wären in besonderer Weise dem Gemeinwohl verpflichtet, überhaupt als konstitutiv für die Rechtsform gelten kann. Dieser Punkt wird von Seiten der traditionellen Genossenschaftsforschung und den neueren Debatten um Gemeinwirtschaft und Dritten Sektor sehr unterschiedlich beantwortet. Diskutiert wird, inwieweit Genossenschaften als Teil des Dritten Sektors gelten können. In einem zweiten Schritt wird das Phänomen der genossenschaftlichen Neugründungen genauer untersucht. In welchen Bereichen gründen sich gegenwärtig neue Genossenschaften, und wie kann diese Entwicklung erklärt werden? Im dritten Schritt werden die Angaben der in die Erhebung einbezogenen Genossenschaften hinsichtlich ihrer Mitglieder- und Engagementstrukturen, der Situation der Beschäftigten und Finanzierung ausgewertet. Im Vergleich zu Organisationen anderer Rechtsformen wird untersucht, inwieweit die Genossenschaften von Tendenzen der Ökonomisierung betroffen sind. Im Fazit werden die Ergebnisse zusammengefasst und eine Antwort auf die Frage formuliert, inwiefern die Genossenschaften des Dritten Sektors besonderes Potential bei der Übernahme von Versorgungsleistungen bieten.

## **2. Das Besondere der Genossenschaft: Begriffsbestimmung**

Eine Genossenschaft ist zunächst ein freiwilliger Zusammenschluss von Menschen, die ihre wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belange durch gemeinsames Wirtschaften fördern und stärken wollen. Darüber hinaus bzw. gerade deshalb gelten Genossenschaften als Unternehmen der besonderen Art, in denen „anders“ gewirtschaftet wird. Um zu klären, was das spezifisch „Genossenschaftliche“ ist, soll hier zunächst zwischen einem formal-rechtlichen Begriff und einem soziologisch-wirtschaftlichen Genossenschaftsverständnis unterschieden werden. Oftmals gelten Zusammenschlüsse zwar formal als „eingetragene Genossenschaft“ (eG), sind aber in ihrer realen Ausprägung nicht als solche zu erkennen. Umgekehrt gilt ebenfalls, dass viele Koope-

rativen zwar genossenschaftlich wirtschaften, aber als Verein (e.V.) oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) im entsprechenden Register eingetragen sind (vgl. Flieger 2006: 47ff.; Klemisch/Boddenberg 2012: 571).

## **2.1 Formal-rechtlich**

Formal-rechtlich gesehen ist die eG zunächst eine unternehmerische Rechtsform unter zahlreichen anderen des deutschen Gesellschaftsrechts. Was sie jedoch von anderen Rechtsformen unterscheidet, ist dass sie einzig und allein der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet ist und nicht – wie in einer GmbH oder einer Aktiengesellschaft (AG) – der Gewinnmaximierung oder der Erzielung möglichst hoher Kapitalerträge. Dieser *Förderzweck* als einziger Bestimmungsgrund der Genossenschaft ist gesetzlich festgeschrieben und wird durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb verfolgt (§1 Abs.1 GenG). Im Unterschied zu anderen Rechtsformen tätigt eine Genossenschaft ihre Geschäfte (vorwiegend) mit ihren eigenen Mitgliedern („Mitgliedergeschäft“), denen dadurch Vorteile entstehen. Damit ist bereits das zweite zentrale Merkmal der Genossenschaft genannt: das *Identitätsprinzip*. Denn die Genossinnen und Genossen sind gleichzeitig Nutzer und Träger der genossenschaftlich erbrachten Leistung: Mieter einer Wohnungsgenossenschaft sind gleichzeitig Eigentümer des Wohnbestandes, die Käufer einer Konsumgenossenschaft sind immer auch Händler der eingekauften Waren, die Kreditnehmer einer Kreditgenossenschaft sind gleichzeitig Kreditgeber, und in einer Produktivgenossenschaften sind die Mitglieder sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber. Entsprechend der Tatsache, dass in einer Genossenschaft die Interessen der Mitglieder vorrangig sind, unterliegt der gemeinsame Geschäftsbetrieb besonderen Regeln. Entschieden wird nach dem *Demokratieprinzip*, das heißt jedes Mitglied hat genau eine Stimme, unabhängig von der Höhe des geleisteten Kapitaleinsatzes (vgl. Mersmann/Novy 1991: 31). Analog zu diesen drei Wesensmerkmalen ist im genossenschaftlichen Verbandswesen häufig von den drei Grundsätzen der wirtschaftlichen Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung die Rede (vgl. u.a. DGRV 2011: 15).

## **2.2 Soziologisch-wirtschaftlich**

Mit der soziologisch-wirtschaftlichen Begriffsbestimmung verhält es sich wesentlich schwieriger, denn die Debatten darüber, was eine Genossenschaft über ihre rechtliche Konzeption hinaus als „genossenschaftlich“ kennzeichnet, sind so alt wie das Genossenschaftswesen selbst. Gegenstand der Auseinandersetzungen ist dabei die Frage, inwieweit Genossenschaften aufgrund ihrer Konzeption in besonderer Weise soziale Verantwortung übernehmen.

Genossenschaften sind von einer spezifischen „Doppelnatur“ (vgl. Draheim 1952), denn sie sind sowohl ein wirtschaftlicher Zusammenschluss, als auch gleichzeitig eine Personenvereinigung. Anders als andere Unternehmensformen stehen sie deshalb vor der Herausforderung, die Interessen ihrer Mitglieder mit wirtschaftlichen Interessen zu vereinbaren. Damit eine Genossenschaft die Interessen ihrer Mitglieder fördern kann, muss sie sich wie jedes andere Wirtschaftssubjekt auch am Markt behaupten und wirtschaftlich erfolgreich sein. Dabei sind die Vorausset-

zungen wirtschaftlichen Erfolgs oftmals nur auf Kosten der Mitgliedervorteile zu erreichen. Wie dieses „innerorganisatorische Spannungsverhältnis“ (Flieger 2003: 18ff.) konkret ausgestaltet ist, kann sich von Genossenschaft zu Genossenschaft unterscheiden. Seit den genossenschaftlichen Ursprüngen grenzen sich zwei Strömungen voneinander ab (vgl. Klemisch/Boddenberg 2012: 572; Kerber-Clasen 2012: 282), die im Wesentlichen bis heute die Debatten um das Genossenschaftswesen bestimmen.

Die ersten Genossenschaften der „Equitable Pioneers of Rochdale“, die Mitte des 19. Jahrhunderts in Manchester entstanden, waren Vereinigungen auf der Nachfrageseite. Weil Händler und Kaufleute ihnen zunehmend überteuerte und qualitativ minderwertige Waren verkauften, schlossen sich Industriearbeiterinnen und -arbeiter in sogenannten „Konsumvereinen“ zusammen, um so gemeinsam ihre Position am Markt zu verbessern. Neben dem primären Ziel der materiellen Besserstellung durch Kosteneinsparung ging es ihnen von Anfang an „um eine gerechtere und kulturell höher stehende Gesellschaftsordnung, als sie im Großbritannien jener Zeit verwirklicht war.“ (Engelhardt 1990: 16). Nach diesem Vorbild gründeten sich bald auch in Deutschland und anderen Ländern Europas erste Konsumgenossenschaften. Aufgrund politisch motivierter Boykottaktionen seitens der Liefer- und Produktionsbetriebe, die ihre Absatzmärkte bedroht sahen, politisierte sich diese Bewegung im Laufe ihrer Entwicklung immer stärker und war zu Beginn des 20. Jahrhunderts neben Gewerkschaften und Parteien eine tragende Säule der sozialistischen Arbeiterbewegung in Deutschland (vgl. Mersmann/Novy 1991: 28ff.).

Relativ zeitgleich zu den Anfängen in England gründeten sich in Deutschland auf Initiative der beiden Gründerväter Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen die ersten „Rohstoffassoziationen“ und „Darlehenskassenvereine“. Durch den gemeinsamen Wareneinkauf bzw. die Kreditbeschaffung entstanden ihren Mitgliedern materielle Vorteile. Diese Zusammenschlüsse auf der Angebotsseite richteten sich vor allem an den Mittelstand, hauptsächlich Handwerker und Bauern, die in ihrer Autonomie und Konkurrenzfähigkeit gestärkt werden sollten. Diese Gruppen konnten mit der industriellen Produktion nur schwerlich Schritt halten und waren zunehmend von Armut und Erwerbslosigkeit bedroht.

Grundsätzlich unumstritten ist, dass die genossenschaftlichen Ursprünge, trotz unterschiedlicher politischer Intentionen, von sozialpolitischer Relevanz waren: „Die Genossenschaften [...] folgten einem Assoziationskonzept, das zumindest entstehungsgeschichtlich nicht nur wirtschaftlich geprägt war, sondern [...] zugleich auch Raum für die Verfolgung von sozialen Zwecken bieten sollte“ (Steding 2002: 10; vgl. auch Helios 2009: 3). Mersmann/Novy (1991) argumentieren, dass Genossenschaften zunächst immer Hilfwirtschaften einer Gruppe von Schwächeren sind. Es gilt jedoch zu unterscheiden zwischen Genossenschaften *mittelständischen* Charakters, die auf die Besserstellung einer spezifischen Gruppe abzielten und den *sozialreformerischen* Genossenschaften, deren Mitgliedervorteile prinzipiell verallgemeinerungsfähig sind. Mit dem primären Ziel der Förderung ihrer Mitglieder verbanden diese frühen Kooperationen teilweise sehr unterschiedliche Ansprüche, die vereinfacht ausgedrückt entweder auf die Korrektur des Bestehenden oder auf Transformation abzielten.

„Die mittelständischen Genossenschaften (z.B. Materialeinkaufsgenossenschaften von Handwerkern, Kredit- oder Maschinennutzungsgenossenschaften von Bauern) streben die Verbesserung der Marktausgangslage ihrer Mitglieder an; sozialreformerische Genossenschaften verstehen sich als Substitute zu Privateigentum und Marktwirtschaft („Kooperation statt Konkurrenz“, „Solidarismus“).“ (Mersmann/Novy 1991: 29)

Das Nebeneinander dieser beiden Ansätze, die sich im Laufe der Entwicklung des Genossenschaftswesens weiter ausdifferenzierten<sup>2</sup>, ist auch für das gegenwärtige Genossenschaftsverständnis maßgeblich. Das deutsche Genossenschaftswesen ist demnach mehrheitlich „mittelständischen Typs“, orientiert sich also an den christlich-liberalen Ursprüngen von Schulze-Delitzsch und Raiffeisen, wohingegen sich andere Länder Europas tendenziell der demokratisch-sozialistischen Tradition verbunden sehen und die Genossenschaften eher dem gemeinwirtschaftlichen Sektor zuzuordnen sind (vgl. Bolsinger 2006: 189). Daran knüpft auch das Genossenschaftsverständnis des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB) an, welches sich auf die Prinzipien der Pioneers of Rochdale stützt.<sup>3</sup>

**Tab. 1: Übersicht Genossenschaftsverständnis**

| „Genossenschaftstyp“       | mittelständisch   | sozialreformerisch  |
|----------------------------|---|---|
| <b>Ursprung</b>            | christlich-liberal  | sozialistisch-demokratisch  |
| <b>„Gründerväter“</b>      | Hermann Schulze-Delitzsch, Friedrich Wilhelm Raiffeisen   | Victor Aimé Huber, Ferdinand Lassalle, Rochdale Pioneers  |
| <b>Solidaritätsbegriff</b> | Solidarität nach innen: Stärkung der Einzelnen als sozial-integrative Leistung, sozialpolitischer Hintergrund → wirtschaftliche Selbsthilfe | Solidarität nach innen und außen: Gemeinschaft der Mitglieder, mit gleichzeitiger Verantwortung und Verpflichtung gegenüber Gesellschaft → solidarische Selbsthilfe |
| <b>Ziele</b>               | Selbsthilfeunternehmen zur Förderung der Eigenständigkeit und Konkurrenzfähigkeit des Mittelstandes   | Gemeinwirtschaftliche Unternehmen zur Verbesserung der Situation der Arbeiter   |
| <b>Anspruch</b>            | Einbettung in Marktwirtschaft: „Korrektur“  | Abgrenzung von kapitalistischen Unternehmen: „Transformation“   |

2 Deutlich wird dies auch anhand der deutschen Verbandsgeschichte. So waren die Konsumgenossenschaften anfangs noch unter dem Dach des 1864 von Schulze-Delitzsch gegründeten Allgemeinen Genossenschaftsverbandes organisiert, aus dem sie 1902 aufgrund unüberbrückbarer Differenzen zwischen Arbeiterschaft und mittelständischen Gewerbetreibenden ausgeschlossen wurden (vgl. Aschhoff/Henningsen 1995: 25, 32).

3 Die „Rochdaler Prinzipien“, die erst 1934 ausgearbeitet wurden, sind mit der Pariser Erklärung 1937 offiziell als Grundlage der IGB, die sich bereits 1885 gegründet hatte, bestätigt worden (vgl. Engelhardt 1990: 16; vgl. auch Bolsinger 2006: 179, 183).

## 2.3 Genossenschaften des Dritten Sektors

Inwieweit Genossenschaften qua Konstitution soziale Verantwortung übernehmen oder im Dienste des Gemeinwohls handeln, ist nach wie vor umstritten und hängt nicht zuletzt davon ab, was unter sozialer Verantwortung oder Gemeinwohl verstanden wird. Diese Debatte kann hier weder in Gänze dargestellt, noch soll eine abschließende Antwort auf die Frage nach der Zugehörigkeit der Genossenschaften zum sogenannten „Dritten Sektor“, der Sozialwirtschaft oder auch Gemeinwesenökonomie gegeben werden.<sup>4</sup> Anhand der getroffenen Unterscheidung in Genossenschaften „mittelständischen“ und „sozialreformerischen“ Typs sollen jedoch die verschiedenen Positionen zu dieser Frage diskutiert werden. Daran anknüpfend soll bestimmt werden, was nachfolgend unter „Genossenschaften des Dritten Sektors“ zu verstehen ist.

Unterschieden werden kann zunächst zwischen einer institutionellen Zuordnung des Genossenschaftssektors zur Gemeinwirtschaft bzw. dem Dritten Sektor und dem tatsächlichen Verhalten der einzelnen Genossenschaft (Engelhardt 1979: 16). Ursprünglich – darüber ist man sich weitgehend einig – kann das Genossenschaftswesen institutionell der Gemeinwirtschaft zugerechnet werden. Die Genossenschaft als Hilfwirtschaft bot ihren Mitgliedern Schutz und Unterstützung in existenziellen Notlagen und hatte damit „sozialpolitischen Charakter“. Was jedoch das heutige Genossenschaftswesen betrifft, könnten die Positionen zu dieser Frage unterschiedlicher nicht sein. So ist einerseits von einer natürlichen Zuordnung zur Gemeinwirtschaft die Rede (vgl. Klemsch/Boddenberg 2012: 572), andererseits vom Verständnis der Genossenschaft als „wirtschaftliche Leistungsgemeinschaft“ (Ringle 2010: 8), an die keinerlei soziale Verpflichtungen herangetragen werden kann.

Die Frage der Gemeinwohlorientierung oder eines gesellschaftlichen Auftrags der Genossenschaften, die gegenwärtig wieder stärker thematisiert wird, wurde zuletzt – angestoßen durch die neu gegründeten Kooperativen der „Alternativbewegung“ – in den 70er Jahren<sup>5</sup> diskutiert. Diese sich dezidiert als Modelle nicht-kapitalistischen Wirtschaftens verstehenden Kooperativen mit transformativem Anspruch galten vielen als Wiederbelebung der ursprünglichen Genossenschaftsidee und standen in klarem Kontrast zum Selbstverständnis der etablierten, oftmals älteren und weitgehend professionalisierten Genossenschaften in Deutschland (vgl. u.a. Bonus 1994: 48; Bierbaum 2008: 6; Embshoff/Giegold 2008: 17; Flieger 2006). Diese Groß-Genossenschaften waren seit den 50er Jahren durch den Zusammenschluss mehrerer kleiner Genossenschaften entstanden, um so ihre Marktmacht zu vergrößern. Notwendig wurde dies, um sich im intensivierenden Wettbewerb weiterhin behaupten zu können (vgl. Kramer 1993: 23). Wollten sie mit der Konkurrenz Schritt halten, waren sie gezwungen, ihre Wirtschaftlichkeit stetig zu steigern. Notwendig wurden kapitalintensive Investitionen, weshalb viele Genossenschaften auf Mitgliederzuwächse setzten, da sich mit jedem gezeichneten Genossenschaftsanteil die Kapitalbasis

---

4 Auch wenn sich alle drei Begriffe konzeptionell voneinander unterscheiden (vgl. dazu Kramer 2006), sollen sie hier weitgehend synonym gebraucht werden, um das Narrativ „sozial“ als handlungsleitend für die jeweiligen Akteure zu beschreiben.

5 Zu nennen sind hier vor allem selbstverwaltete Betriebe, Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, Ökosiedlungen, Dorfläden und andere mehr.

erhöht. Aufgrund genossenschaftlicher Fusionen und Auflösungen sank die Gesamtzahl der Genossenschaften daher zwischen den Jahren 1960 und 2000 um zwei Drittel, während sich gleichzeitig die Zahl der Mitglieder mehr als verdoppelte (vgl. Laurinkari 2002: 20ff.). Begleitet von rechtlichen Anpassungen<sup>6</sup> veränderte sich das Verhältnis des einzelnen Mitglieds zur Genossenschaft, Entscheidungskompetenzen wurden einer zunehmend autonom agierenden Geschäftsleitung übertragen, die sich weitgehend professionalisierte, um auf den Märkten unternehmerisch agieren zu können. Dies hatte letztlich auch Folgen für das eigene Selbstverständnis, so dass insgesamt von einer Annäherung des Genossenschaftswesens an erwerbswirtschaftliche Unternehmungen gesprochen wird (vgl. u.a. Steding (2002), S. 13; Kramer (1993: 21). Drastisch ausgedrückt entwickelt sich die ursprünglich als Personengemeinschaft konzipierte Unternehmung zu einer utilitaristischen Zweckgemeinschaft (vgl. Großkopf 1990: 375).

Diese Entwicklung wurde in der Genossenschaftswissenschaft breit, aber auch widersprüchlich rezipiert. Einerseits als Fortschritt und Anpassung an die Bedingungen des Wettbewerbs verstanden, andererseits als Sinnkrise und zunehmende Entfremdung von den ursprünglichen Wurzeln wahrgenommen, lässt sich hier eine Spaltung der Wissenschaft wie auch der Genossenschaften selbst konstatieren. Der ursprüngliche soziale Nebenzweck der Genossenschaft, der darin bestand, benachteiligten Gruppen einen Marktzugang zu verschaffen, verschwindet zugunsten der Etablierung und Behauptung am Markt (vgl. Steding 2002: 10).

„Genossenschaftliche Solidarität, die von den Mitgliedern Verbundenheit mit dem Kooperativ erwartet und dazu auffordert, füreinander einzustehen, war vielfach derart missverstanden worden, dass darin ein sozialverpflichtendes Verhalten gegenüber der Gesellschaft eingeschlossen sei. Tatsächlich hat ein Gebot der Solidarität allenfalls genossenschaftsintern Gültigkeit; es zählt jedoch heute nicht mehr zum Kern modernen genossenschaftlichen Selbstverständnisses.“ (Ringle 2005: 127, Herv. i. O.)

Insbesondere im deutschen Genossenschaftswesen war man lange Zeit darum bemüht, sich von eben diesen Zuschreibungen abzugrenzen, weil sie als „unwirtschaftlich“ galten. Vor etwas mehr als zehn Jahren hieß es in einem Geschäftsbericht des Zentralverbandes genossenschaftlicher Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen dazu, es sei nicht zutreffend, „wenn den Genossenschaften eine Sonderrolle, etwa auch zur Erreichung sozialer Ziele wie Arbeitsplatzsicherung oder Umweltschutz zugewiesen wird“ (vgl. Elsen 2004: 45). Im Unterschied zu anderen Ländern Europas, wie Frankreich oder Italien, überwiegt die Meinung, dass die Zuordnung des Genossenschaftswesens zur sogenannten Gemeinwirtschaft, Sozialwirtschaft oder dem Dritten Sektor nicht (mehr) zulässig sei. Die Orientierung am Gemeinwohl würde dem genossenschaftlichen Förderauftrag, wonach dem Nutzen der Mitglieder unbedingter Vorrang einzuräumen sei, widersprechen (vgl. Ringle 2010: 16; Kramer 1993: 17). Demnach ist die genossenschaftliche Solidarität untereinander eine utilitaristische Abwägungsfrage: als Einschränkung der eigenen

---

6 Ziel der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes 1973 war es, die eG hinsichtlich ihrer Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Rechtsformen zu modernisieren und für Kapitalbeteiligungen attraktiver zu werden (vgl. Helios 2009: 9). Dazu wurde das bis dahin vorherrschende Genossenschaftsverständnis relativ einschneidend verändert, indem nicht nur die Position des Vorstandes zuungunsten der Mitsprache der Mitglieder verstärkt wurde, um flexibler auf veränderte Marktsituationen reagieren zu können, sondern auch das bis dahin charakteristische Ein-Mensch-Eine-Stimme-Prinzip dahingehend untergraben, dass für besonders fördernde Mitglieder Mehrfachstimmrechte vorgesehen werden konnten (vgl. Steding 2002: 16ff.).

Handlungsfreiheit wird sie dann in Kauf genommen, wenn sich der Einzelne Vorteile davon verspricht (vgl. Großkopf 1990: 369; Thiemeyer 1990: 332). In Anknüpfung an das klassisch-mittelständische Genossenschaftsverständnis begreift man sich als Wirtschaftsunternehmen, welches soziale Verantwortung insofern übernimmt, die Selbstständigkeit und damit Existenz der Mitglieder zu gewährleisten und abzusichern. Demnach haben Genossenschaften eine ordnungspolitische Funktion und intensivieren im Interesse aller durch die Schaffung von Marktgleichgewichten den Wettbewerb (vgl. Zerche et al. 1998: 103ff.; Berger 2002).

Im Gegensatz dazu vertreten andere Akteure der Genossenschaftspraxis und Wissenschaft die Auffassung, dass Genossenschaften als Organisationen wirtschaftlicher Selbsthilfe den Prinzipien der Selbstverantwortung und Selbstverwaltung verpflichtet sind. Sie gelten deshalb quasi als natürlicher Teil der Gemeinwirtschaft bzw. des Dritten Sektors (vgl. Klemisch/Boddenberg 2012: 572; Zerche et al. 1998: 109). Als Personenvereinigung ist die Genossenschaft den Bedürfnissen ihrer Mitglieder verpflichtet, nicht der Kapitalverwertung und sei deshalb immer „mehr“ als eine wirtschaftliche Zweckgemeinschaft. Flieger (1996) argumentiert, dass der genossenschaftliche Förderauftrag kein hinreichendes Wesensmerkmal genossenschaftlichen Wirtschaftens mehr sein könne, wenn darunter lediglich die Senkung der Ausgaben und Steigerung der Einnahmen verstanden würde, denn dies gelte für jede Form wirtschaftlicher Tätigkeit (vgl. ebd. 24). In der Tradition des sozialreformerischen Genossenschaftstyps leitet sich daraus ein Solidaritätsverständnis ab, welches über den Mitgliederkreis hinaus reicht und damit gleichzeitig dem Gemeinwohl verpflichtet ist (vgl. Mersmann/Novy 1991: 29). Auch wenn ihr Anteil weit geringer ist, gibt es zweifellos Genossenschaften, darunter viele Konsum- und Wohnungsbaugenossenschaften, die sich selbst der Gemeinwirtschaft bzw. dem Dritten Sektor zurechnen.

Zusammenfassend kann in Bezug auf die Frage nach der Gemeinwohlorientierung der Genossenschaften folgendes festgehalten werden: Eine Genossenschaft ist zunächst nicht mehr und nicht weniger als ein Zusammenschluss aus „handfesten wirtschaftlichen Gründen“, der zwar mitgliederbezogen wirtschaftet, aber deshalb „nicht per se – was oft unterstellt wird – gemeinwirtschaftlich oder gemeinnützig“ agiert (Mersmann/Novy 1991: 32). Erschöpft sich der Vorteil der Mitgliedschaft in einer Genossenschaft jedoch lediglich in der Beteiligung am erwirtschafteten Gewinn, kann keine Rede mehr von der „anderen“ oder „besonderen“ Wirtschaftsweise der Genossenschaften sein. Dann wäre die genossenschaftliche Identität nicht mehr und nicht weniger als eine Marketing-Strategie. „Genossenschaftlichkeit“ meint zunächst mehr als Gewinnerzielung und Profitsteigerung, darin sind sich die Akteure aus genossenschaftlicher Praxis und Wissenschaft einig. Worin jedoch dieses „mehr“ besteht, ist höchst umstritten und abhängig von den jeweiligen Ansprüchen, die an genossenschaftliches Handeln gestellt werden. Für die mittelständischen Genossenschaften sind es die Stärkung der Autonomie und Selbstständigkeit des einzelnen Mitglieds sowie die ordnungspolitische Funktion der Genossenschaften im Wettbewerb. Sozialreformerische Genossenschaften verbinden mit der Förderung der Mitglieder gleichzeitig auch die Förderung des Gemeinwohls und sehen sich einem gesellschaftlichen Auftrag verpflichtet.

Wenn nachfolgend von Genossenschaften des Dritten Sektors die Rede ist, zählen dazu jene Organisationen, deren soziale bzw. gemeinwohlorientierte Zielstellungen, neben wirtschaftlichen Kalkülen, handlungsleitend sind:

„Den Dritten Sektor konstituieren jene Organisationen, deren Handlungslogik einem eigenen Steuerungsmodus folgt und nicht mit der der Konkurrenzsektoren Markt und Staat übereinstimmt. [...] Bei diesem Steuerungsmodus handelt es sich um ‚Solidarität‘ bzw. um gesellschaftliche ‚Sinnstiftung‘.“ (Zimmer/Priller 2004: 16)

Dritte-Sektor-Organisationen unterscheiden sich durch ihre Gewinnverwendung von anderen (Wirtschafts-)Organisationen. Erwirtschaftete Überschüsse werden nicht privat angeeignet sondern für soziale Zwecke reinvestiert. Als (wirtschaftliche) Selbsthilfeorganisationen sind sie durch ein hohes Maß an Freiwilligkeit und Engagement geprägt. Bevor im Folgenden untersucht wird, inwieweit Genossenschaften ihrer „sozialen Mission“ unter sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen und Effizienzsteigerung gerecht werden, wird nachfolgend auf aktuelle Entwicklungen innerhalb des deutschen Genossenschaftswesens eingegangen, die für die Auswertung der Erhebungsdaten maßgeblich sind.

### **3. Genossenschaftliche Neugründungen**

Wie bereits eingangs angedeutet, erfreuen sich die Genossenschaften zunehmender öffentlicher Aufmerksamkeit, spätestens seit dem Internationalen Genossenschaftsjahr 2012. Das verwundert zunächst, denn Genossenschaften waren zwar stets ein bedeutsamer und stabiler Teil der deutschen Wirtschaft, wurden jedoch vergleichsweise selten wahrgenommen. Noch bis vor wenigen Jahren galt die Genossenschaft als nicht mehr zeitgemäß und „Auslaufmodell“ (Ringle 2009: 46). Das lag vor allem am stetigen Rückgang ihrer Anzahl, denn in den vergangenen 60 Jahren sank die Zahl der Genossenschaften um insgesamt 73 Prozent, von 28.000 eingetragenen Genossenschaften im Jahr 1950 auf 7.600 im Jahr 2010 (vgl. Stappel 2011: 10, 47). Umso erstaunlicher ist es, dass sich gegenwärtig eine Art Trendwende abzeichnet, denn seit einigen Jahren werden wieder vermehrt neue Genossenschaften gegründet.

#### **3.1 Zahlenmäßige Entwicklung**

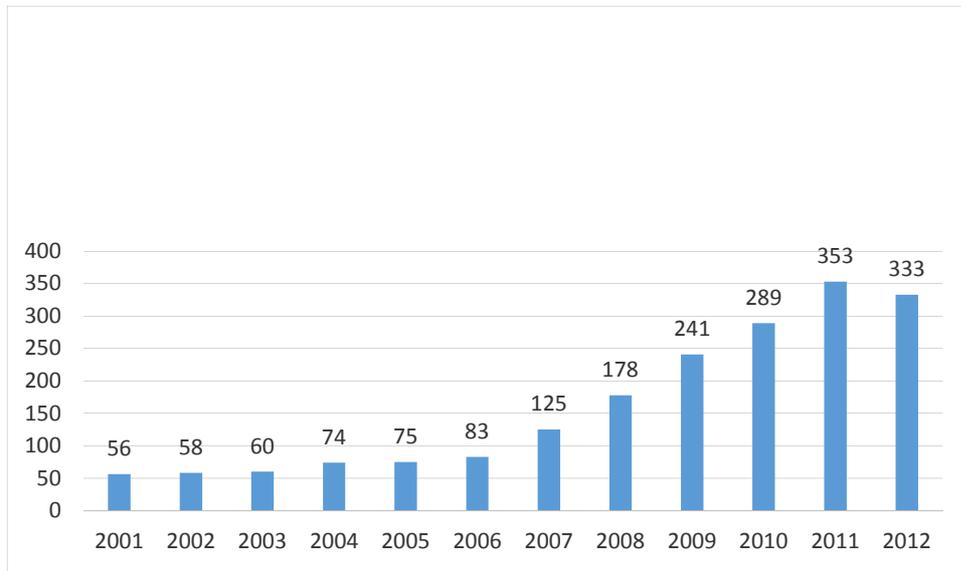
Insgesamt entstanden in den letzten zehn Jahren knapp 2.000 neue Genossenschaften, so die Zahlen der DZ Bank.<sup>7</sup> Im Jahr 2009 konnte die Anzahl der Neugründungen erstmals seit den 50er Jahren den durch Fusion und Auflösung bedingten Rückgang kompensieren; seitdem steigt die Zahl der Genossenschaften sogar wieder leicht an (vgl. Stappel 2011: 46). Diese Entwicklung kann angesichts des lange befürchteten Bedeutungsverlusts deshalb als kleine Sensation für das Genossenschaftswesen gelten.

---

<sup>7</sup> Die Zahlen zum Neugründungsgeschehen der vergangenen Jahre beruhen auf den Daten, die die DZ Bank jährlich zur Verfügung stellt. Diese erhebt seit 2001 die Anzahl und Geschäftsbereiche der neugegründeten Genossenschaften in ihren Statistiken (vgl. Stappel 2010, 2011, 2012, 2013).

Das Neugründungsgeschehen hat im Zeitverlauf seit der Jahrtausendwende stetig zugenommen. So entstanden in den 90er Jahren durchschnittlich 45 neue Genossenschaften pro Jahr, in den Jahren 2000-2008 waren es bereits 84, also nahezu doppelt so viele (vgl. Stappel 2010: 70ff.). Dabei fällt die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes 2006 offenbar positiv ins Gewicht, denn in den Folgejahren stieg die Zahl der Neugründungen noch einmal deutlich an (vgl. Abb. 1).

**Abb. 1: Anzahl genossenschaftlicher Neugründungen in Deutschland 2001-2012**



Quelle: Stappel 2011: 47; 2012: 41; 2013: 41, DZ Bank Volkswirtschaft.

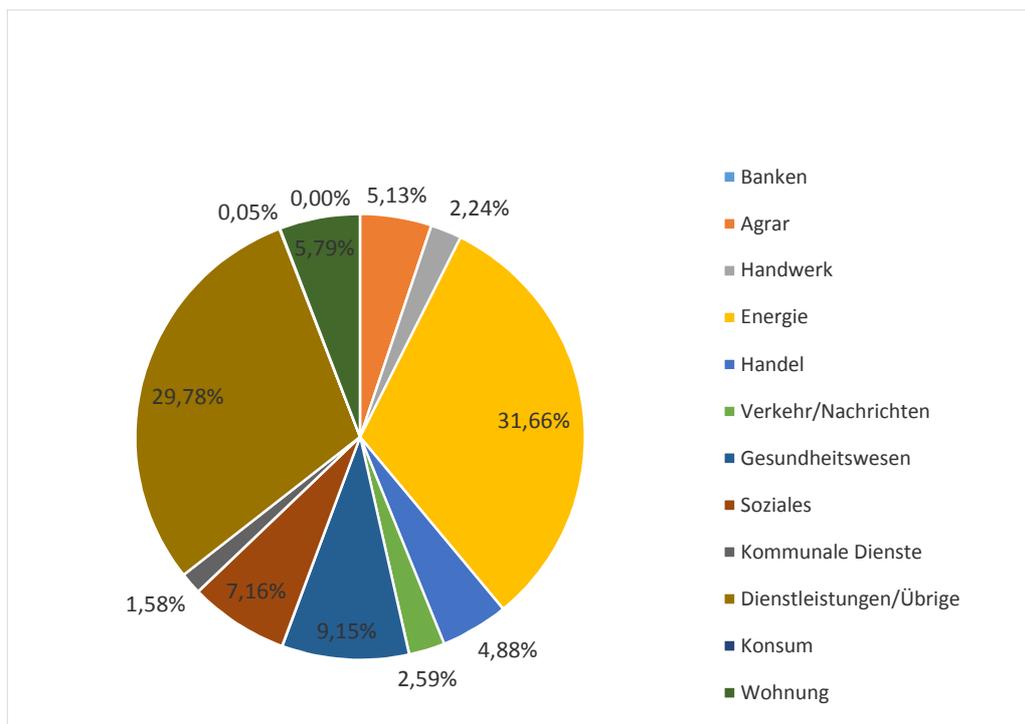
Auch wenn die Zahl der Neugründungen im Jahr 2012 leicht zurückgegangen ist, kann angenommen werden, dass sich dieser Trend fortsetzen wird. Die Gründungszahlen erscheinen im Vergleich zu den Gesamtzahlen des Sektors zwar gering, doch mittlerweile stellen die seit dem Jahr 2000 gegründeten Genossenschaften fast ein Viertel des gesamten Genossenschaftssektors. Es ist also nicht untertrieben, wenn behauptet wird, dass die Neugründungen den Genossenschaftssektor insgesamt prägen (vgl. Alscher/Priller 2007: 15).

Dieser Einfluss zeigt sich nicht nur zahlenmäßig, sondern auch in der stetigen Ausweitung der Aufgabenfelder, in denen Neugründungen agieren. Im Zuge der von den Genossenschaftsverbänden initiierten Neugründungsinitiative werden gegenwärtig acht Bereiche unterschieden. Neben solchen klassischen Aufgabenfeldern wie Handwerkskooperationen, Kooperationen des Mittelstandes, Unternehmensnachfolge & Existenzgründung, gehören auch gänzlich neue Bereiche wie Regionale Entwicklung, Gesundheitswesen, Kommunen, Kultur, Soziales & Bürgerengagement und Energie dazu (vgl. Abb. 2).

Zwischen den Jahren 2000 und 2011 gründeten sich in den traditionellen Genossenschaftssektoren Landwirtschaft, Wohnungswesen und Konsum immer noch rund 200 neue Kooperativen. Das entspricht ungefähr einem Anteil von 10 Prozent der Neugründungen. Im Hinblick auf die neuen Tätigkeitsfelder zeigt sich, dass es sich bei fast einem Drittel der Neugründungen im Be-

obachtungszeitraum um Energiegenossenschaften handelt (632 Neugründungen, entspricht 32%).<sup>8</sup> Weitere relevante Gründungsbereiche sind das Gesundheitswesen (hier vor allem Ärztenossenschaften), neu gegründete Genossenschaften im Bereich Soziales (u.a. Senioren- und Familiengenossenschaften), sowie neue Kooperativen im Bereich Wohnen. Ergänzt wird das Spektrum von Neugründungen im Bereich Landwirtschaft, Handel (dazu zählen u.a. Dorfläden), kommunale Dienste sowie Verkehr und Nachrichten. Auffällig ist die Tatsache, dass eine relativ große Gruppe, der Bereich Dienstleistungen und Übrige, keinem Wirtschaftszweig eindeutig zugeordnet werden kann (586 Neugründungen, entspricht 29,78%). Dieser Umstand verdeutlicht, dass es weiterer Forschung bedarf, um das Neugründungsgeschehen untersuchen zu können.

**Abb. 2: Genossenschaftliche Neugründungen 2001-2012 nach Wirtschaftsbereichen**



Quelle: Eigene Berechnungen nach Stappel 2011: 48; 2012: 41; 2013: 41.

Festgehalten werden kann, dass der Neugründungstrend im Zeitverlauf stetig zunimmt und dabei neue Tätigkeitsbereiche, abseits der etablierten Geschäftsfelder, erschlossen werden. Das Prinzip „Genossenschaft“ kann dabei theoretisch in jedem Aufgabenfeld zu Anwendung kommen.

<sup>8</sup> Grund für diesen kräftigen Neugründungsimpuls dürfte das vor dem Hintergrund der Energiewende im Jahr 2000 eingeführte Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) sein, mit dem Produzenten regenerativer Energien durch Einspeisevergütungen gefördert werden.

### 3.2 Ursachen der „Neugründungswelle“

Weshalb aber schließen sich gegenwärtig zunehmend mehr Menschen in Genossenschaften zusammen? Die Gründung ist meist mit erheblichem finanziellem und zeitlichem Aufwand verbunden, und gerade in den Anfangsjahren lebt die Genossenschaft von der Einsatzbereitschaft sowie dem Engagement ihrer Mitglieder. Es scheint also naheliegend, anzunehmen, dass es triftige Gründe für den genossenschaftlichen Zusammenschluss gibt.

Ursprünglich, da ist sich die Genossenschaftswissenschaft einig, gelten Genossenschaften als „Kinder der Not“, das heißt, sie entstanden vor dem Hintergrund wirtschaftlicher und materieller Notlagen (vgl. u.a. Mersmann/Novy 1991: 33; Thiemeyer 1990: 329; Grosskopf 1990: 367; Kramer 1993: 11; Altvater 2012: 55). So ist es auch zu erklären, weshalb sich die modernen Anfänge des Genossenschaftswesens in mehreren Ländern Europas relativ zeitgleich, Mitte des 19. Jahrhunderts, entwickelten. Trotz unterschiedlicher politischer Intentionen ist diesen ersten Anfängen gemeinsam, dass sie als Reaktion auf soziale Missstände entstanden sind und auf die Unterstützung und Besserstellung wirtschaftlich schwacher Bevölkerungsgruppen abzielten, die im Zuge der beginnenden Industrialisierung und wirtschaftlicher Liberalisierungen in materielle Not geraten waren (vgl. Tillmann 1980: 759).

Empirisch lässt sich nachweisen, dass die Gründungsschübe des Genossenschaftswesens immer in Zeiten wirtschaftlicher Depression und/oder politischer Resignation stattgefunden haben (vgl. Flieger 2006: 62ff.). Argumentiert werden kann deshalb, dass auch die gegenwärtige Neugründungswelle vor dem Hintergrund bestimmter Versorgungsengpässe und Notlagen zu verstehen ist. Zwar kann von einer Krise nicht automatisch das Erstarken wirtschaftlicher Selbsthilfe abgeleitet werden, denn meist „führt erst das Scheitern anderer Durchsetzungsversuche (über den Staat oder über Gewerkschaften) zum Rückgriff auf Formen kollektiver Selbstversorgung.“ (Mersmann/Novy 1991: 33). Die Vermutung liegt jedoch nahe, die steigende Zahl der Genossenschaftsgründungen in den Kontext gegenwärtiger Krisenerscheinungen und Problemlagen zu stellen. „Die historische Erfahrung ist eindeutig: Ideen des kollektiven Wirtschaftens waren immer eine Reaktion auf wirtschaftliche und soziale Krisen. Deswegen haben solche Ideen jetzt Hochkonjunktur.“ (Sudrow: 2013).

Vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise und dem Wandel wohlfahrtsstaatlicher Sicherungssysteme, in dem verstärkt auf die Eigenverantwortung der Individuen gesetzt wird (vgl. Lessenich 2008: 82), kann die Zunahme individueller Unsicherheiten und Versorgungsengpässe nicht verwundern. Die Gründung einer Genossenschaft ist der Versuch, angesichts zunehmender Risiken und gleichzeitig sinkender Absicherung, Handlungsautonomie, Stabilität und Sicherheit zurückzugewinnen. Denn die Genossenschaft ist damals wie heute eine Form wirtschaftlicher Selbsthilfe, mit der eine Gruppe von Schwächeren ihre Position am Markt verbessern kann, weshalb sie aktuell (wieder) von besonderem Interesse ist.

Allgemein gefasst lassen sich mit dem genossenschaftlichen Zusammenschluss Marktunzulänglichkeiten kompensieren (vgl. Klemisch/Boddenberg 2012: 576). Diese „Unzulänglichkeiten“

mögen andere als zu Beginn des 19. Jahrhunderts sein – den Mitgliedern einer Energiegenossenschaft geht es weniger um Fragen der Versorgungssicherheit, als um Nachhaltigkeit und Klimagerechtigkeit – dennoch lassen sich die neuen Genossenschaften ebenso wie ihre historischen Vorgänger, wenngleich auch heute in anderen Kontexten, als „Kinder der Not“ begreifen.

Darüber hinaus sind die seit 2001 angestoßene Neugründungsinitiative der Genossenschaftsverbände, die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes in 2006, mit der die Genossenschaftsgründung erheblich erleichtert wurde, sowie das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) als wesentliche Impulse für das Gründungsgeschehen zu nennen (vgl. Stappel 2011: 48). Sie können jedoch, so die hier vertretene These, die Ursachen des „Neugründungsbooms“ nicht hinreichend erklären.

Weil die Gründung immer auch auf die Idee einer anderen Wirtschaftsweise jenseits des formalrationalen Kalkulierens zurück geht (vgl. Hettlage 1990: 44), sind die neuen Genossenschaften auch eine „Wiederbelebung“ der ursprünglichen Genossenschaftsidee. Von diesen Ursprüngen hat sich ein großer Teil des Genossenschaftswesens weit entfernt. Aber inwieweit mit der Neugründungswelle auch ein Wiederaufleben wirtschaftlicher Reformansätze verbunden ist, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Dazu sind vertiefende Untersuchungen notwendig, an denen es bisher fehlt (vgl. Klemisch/Boddenberg 2012: 578 ff.).

Anzunehmen ist, dass die Neugründungen als Reaktion auf Risiken, Problemlagen oder Versorgungslücken – egal ob als Mittelstandkooperation oder in der Unternehmensnachfolge, im Gesundheitssektor oder im sozialen Bereich – stärker an den Ursprüngen des Genossenschaftswesens orientiert sind, als die älteren am Markt etablierten Groß-Genossenschaften. Das bedeutet jedoch nicht, die neuen Genossenschaften seien per se Teil der Gemeinwirtschaft oder des Dritten Sektors. Es ist eher davon auszugehen, dass sich sowohl Genossenschaften mittelständischen als auch sozialreformerischen Typs gründen. Zumindest der Tendenz nach können die verschiedenen Neugründungsbereiche einem der beiden Genossenschaftstypen zugeordnet werden: Kooperationen mittelständischer Betriebe und Selbstständiger in Industrie, Handwerk oder im Dienstleistungsbereich sowie der Unternehmensnachfolge zählen dann eher zum mittelständischen Genossenschaftstyp. Hingegen sind genossenschaftliche Zusammenschlüsse von Bürgern und/oder kommunalen Einrichtungen – beispielsweise für die Übernahme öffentlicher Aufgaben, die häufig in den Bereichen Soziales, Gesundheit, Bildung, Kultur und Umwelt erfolgen – eher dem sozialreformerischen Ansatz zuzurechnen. Es sind insbesondere die letztgenannten Genossenschaften, denen besondere Potentiale bei der Übernahme wohlfahrtsstaatlicher Versorgungsaufgaben zugeschrieben werden (vgl. u.a. Stappel 2012; DGRV o.J.).

### **3.3 Potentiale und Grenzen genossenschaftlicher Neugründungen**

Diese Genossenschaften und ihr „Lösungspotential“ gilt es näher in den Blick zu nehmen, bevor auf der Grundlage der Organisationserhebung die Situation der Genossenschaften des Dritten Sektors genauer untersucht wird.

Festgestellt werden kann, dass sich die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft aufgrund ihrer strukturellen Merkmale (vgl. Abschnitt 2.1) in besonderer Weise für die Erbringung von Versorgungsleistungen eignet. Die eG ist die einzige privatrechtliche Unternehmung, die laut gesetzlichem Förderzweck den Interessen ihrer Mitglieder verpflichtet ist, nicht denen der Kapitalgeber. Die Aufgabenerbringung ist demnach wichtiger als die Erzielung von Gewinnen, weshalb die Versorgungssicherheit in besonderer Weise garantiert ist (vgl. Klemisch/Maron 2010: 12). Gleichzeitig bietet die eG Schutz vor der Übernahme durch (externe) Investoren, denn unabhängig davon, wie viele Anteile ein Mitglied zeichnet, bleibt das Stimmrecht auf eine einzige Stimme begrenzt. Die Rechtsform gilt darüber hinaus als sehr stabil und insolvenz sicher. Die Pflichtprüfung und das Beratungsangebot der Genossenschaftsverbände, die insbesondere Neulinge mit dem notwendigen Know-how unterstützen, sichern die Geschäftsfähigkeit des Vorhabens (vgl. Ott 2010: 114ff.). Die Identität von Eigentümern und Geschäftspartnern der Genossenschaft bedingt in der Regel längerfristige Kooperationsbeziehungen, die auch unabhängig von Ein- und Austritten des einzelnen Mitglieds fortbestehen. Flexibilität und Stabilität bedingen sich somit wechselseitig (vgl. DStGB 2004: 2). Aufgrund der demokratischen Struktur können heterogene Interessengruppen, wie zum Beispiel Gemeinden, Privatwirtschaft und Bürger gleichberechtigt kooperieren – unabhängig vom finanziellen Beitrag, Macht- oder Informationsasymmetrien. Die eG stellt deshalb insbesondere für Projekte mit Bürgerbeteiligung eine geeignete Rechtsform dar (vgl. Klemisch/Vogt 2012: 36ff.).

Die Rechtsform bietet also eine Reihe von Vorteilen, die die Erbringung zum Teil ehemals wohlfahrtsstaatlicher Aufgaben durch Genossenschaften wahrscheinlich werden lässt. Dieses „Gründungspotential“ bestätigt sich auch empirisch anhand gestiegener Neugründungszahlen in diesen und anderen Geschäftsfeldern.<sup>9</sup> Die Frage jedoch, inwieweit die Genossenschaften dabei „erfolgreich“ im Sinne ihrer eigenen Zielsetzungen wirtschaften, ist weniger gut untersucht. Zwar kann die „Wirtschaftlichkeit“ der Unternehmung angenommen werden, der „Fördererfolg“ einer Genossenschaft beinhaltet indes mehr als die reine Geschäftstüchtigkeit, die jedes Jahr vom Genossenschaftsverband überprüft wird. Eine tatsächliche Wirkungsanalyse genossenschaftlichen Wirtschaftens, gerade in Bezug auf einen gesellschaftlichen Beitrag, der ihnen häufig zugeschrieben wird, bleibt oftmals aus.

Mitunter wird vorschnell von vorhandenen Gründungspotentialen auf tatsächliche Lösungspotentiale der genossenschaftlichen Unternehmungen geschlussfolgert. „Die Genossenschaft als Unternehmens- und Rechtsform allein bietet allerdings noch keine Garantie für den Erhalt einer

---

9 Von Seiten der Genossenschaftswissenschaft wird darauf verwiesen, dass diese Gründungspotentiale bei weitem nicht ausgeschöpft werden. So lassen bspw. der geringe Bekanntheitsgrad der Rechtsform bei Beratern, Wirtschaftsprüfern und Kammern, sowie – wenn auch im abnehmenden Maße – ihr negatives Image die Gründung oftmals gar nicht erst in Betracht kommen (vgl. Göler von Ravensburg 2011: 133). Hinsichtlich politischer und juristischer Rahmenbedingungen, die nachweislich einen Einfluss auf das Neugründungsgeschehen haben, besteht weiterer Handlungsbedarf: z.B. bei der Anpassung öffentlicher Förderprogramme oder die Einrichtung spezifischer Finanzierungshilfen, um der chronischen Unterkapitalisierung der Rechtsform beizukommen. Förderlich wäre auch der Ausbau von Beratungsstrukturen, wie das in anderen Ländern Europas der Fall ist (vgl. dazu ausführlicher Klemisch/Vogt 2012: 62ff.). So ist es zu begrüßen, dass die Übernahme der Prüfkosten bzw. der Verzicht auf die Pflichtprüfung für kleine und neu gegründete Genossenschaften gegenwärtig diskutiert wird (vgl. Nonprofitrecht aktuell 2013).

Stadtbibliothek, einer gemeindeeigenen Sportanlage oder für die erfolgreiche Weiterführung eines Kreiskrankenhauses“, so Andreas Eisen vom Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V. (DStGB 2004: 3). In der öffentlichen Debatte wird häufig die Tatsache ausgeblendet, dass genossenschaftliche Kooperationen hinsichtlich der finanziellen, sozialen und kulturellen Ressourcen ihrer Mitglieder sehr voraussetzungsvoll sind. Zudem ist die Reichweite genossenschaftlichen Wirtschaftens begrenzt, denn die Genossenschaft ist in erster Linie der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet. Genossenschaftliche Lösungen können deshalb kein Ersatz für zum Teil wohlfahrtsstaatlich garantierte Versorgungsleistungen sein, sondern immer (nur) Zusatzangebote. Es ist deshalb auch die Aufgabe der Genossenschaftswissenschaft, neben den vorhandenen Potentialen – die es zweifellos gibt – gleichzeitig die Grenzen und Schwierigkeiten genossenschaftlichen Wirtschaftens in den Blick zu nehmen. Andernfalls läuft das Konzept Genossenschaft Gefahr, insbesondere im Zusammenhang mit Debatten um die Privatisierung öffentlicher Aufgaben, wenn nicht instrumentalisiert, so doch überfrachtet zu werden.

#### **4. Genossenschaften in der WZB-Organisationsbefragung**

Ziel der Organisationsbefragung war es, Informationen zur gegenwärtigen Situation von Dritte-Sektor-Organisationen zu erheben. Neben Vereinen (e.V.), gemeinnützigen GmbHs (gGmbH) und Stiftungen zählen auch Teile des Genossenschaftswesens dazu. Diese Organisationen – so die These – geraten angesichts sich verstärkender Ökonomisierungstendenzen zunehmend unter Veränderungsdruck:

„In den vergangenen Jahren haben sich durch eine Reihe politischer Entscheidungen die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Organisationen gravierend gewandelt. Von staatlicher Seite werden verstärkt Erwartungen an sie herangetragen, bei der Bewältigung gesellschaftlicher Probleme mitzuwirken. Die Einführung von marktförmigen Anreizen und Wettbewerbselementen verursacht heute einen erheblichen Rationalisierungsdruck.“ (Priller et al. 2012: 9).

Von Ökonomisierungsprozessen kann allgemein dann gesprochen werden, wenn die Denk- und Handlungsweisen eines gesellschaftlichen Subsystems zunehmend durch die Logik des Marktes bestimmt werden (vgl. Droß 2013: 5). Im Bereich der Wohlfahrtspflege sind die vormals privilegierten Anbieter verstärkt der Konkurrenz durch private Anbieter ausgesetzt und konkurrieren mit diesen um finanzielle Mittel, Kunden und Mitarbeiter. Während die Modalitäten der Finanzierung zunehmend auf Leistung und Effizienz zugeschnitten sind, erhöht sich für diese Organisationen der Kostendruck und erschwert die langfristige Planung. Diese Entwicklungen wirken sich auf die interne Struktur, das Leistungsspektrum und die Arbeitsweise dieser Organisationen aus (Priller et al. 2012: 9). Fraglich ist, inwieweit sich dies auf die „soziale Mission“ oder Gemeinwohlorientierung und damit deren spezifische Eigenlogik auswirkt. Um diese Veränderungen zu untersuchen, wurden die Organisationen ausführlich zu ihren Mitgliedern, ihrer Engagement- und Beschäftigungsstruktur, ihren Umfeld- und Kooperationsbeziehungen, sowie zur finanziellen Situation, Problemlagen und Perspektiven befragt. Mit dieser Erhebung liegt erstmals empirisch belastbares Material zu dem viel diskutierten Phänomen der Ökonomisierung für die

einzelnen Rechtsformen des Dritten Sektors vor (vgl. Droß 2013: 17ff.). Auf dieser Grundlage können die Organisationen im Spannungsfeld von ökonomischen Herausforderungen und eigenen Ansprüchen untersucht werden.

Mit der Erhebung lassen sich demnach auch Erkenntnisse in Bezug auf die Frage gewinnen, inwieweit es Genossenschaften tatsächlich in besonderer Weise gelingt, dieses Spannungsverhältnis auszugleichen. Gleichzeitig können die neu gegründeten Genossenschaften des Dritten Sektors genauer untersucht werden. Auch wenn keine Wirkungsanalyse im Sinne einer Gegenüberstellung von Ansprüchen und deren Verwirklichung möglich ist, lassen sich Erkenntnisse zur konkreten Situation, Verfasstheit und Schwierigkeiten dieser Genossenschaften gewinnen. Damit sind Rückschlüsse auf die Frage nach dem spezifischen Potential genossenschaftlicher Lösungsansätze möglich.

Folgende Fragestellungen sind für die nachfolgende Auswertung zentral: Inwiefern ist die Situation der Genossenschaften im Kontext des Dritten Sektors eine besondere und unterscheidet sich von anderen Rechtsformen? Spezifika, besondere Vorteile bzw. (Lösungs-)Potentiale der Rechtsform eG lassen sich so empirisch belegen. Es sind insbesondere die genossenschaftlichen Neugründungen des Dritten Sektors, die im Fokus der Betrachtung stehen und anhand der Gegenüberstellung von neuen und etablierten Genossenschaften genauer untersucht werden.

#### **4.1 Gemeinwohlorientierung**

Geprüft werden soll zunächst, inwieweit sich für die Genossenschaften der Erhebung tatsächlich eine Orientierung am Gemeinwohl nachweisen lässt, die für Dritte-Sektor-Organisationen handlungsleitend ist. Rückschlüsse darüber lassen sich zum einen anhand des steuerrechtlichen Status, zum anderen über handlungsrelevante Leitlinien der Organisationen sowie den Stellenwert ehrenamtlichen Engagements ziehen.

Laut Eintragung im Handelsregister hatten 112 Genossenschaften der insgesamt 192 befragten Genossenschaften den Status der Gemeinnützigkeit oder führen diesen noch im Namen (58,3%). Dabei handelt es sich mehrheitlich um Wohnungsbaugenossenschaften (68,6%).<sup>10</sup> In die Erhebung wurden zusätzlich Genossenschaften einbezogen, deren Name auf die Zugehörigkeit zum Dritten Sektor hindeutet, wobei der Gemeinnützigkeitsstatus nicht überprüft werden konnte. Insgesamt 39,2% sind steuerlich begünstigt, weitere 21,0% verwenden ihre Gewinne für satzungsmäßige Zwecke.

Auf die Frage, welche Leitlinien für das Handeln der Organisation wichtig seien, gaben 92% der befragten Genossenschaften an, „Etwas für das Gemeinwohl tun oder anderen Menschen helfen“ sei wichtig oder sehr wichtig. Gleichzeitig sind wirtschaftliche Grundsätze für 91% handlungsleitend. Darüber hinaus ist die Förderung ehrenamtlichen Engagements in mehr als der Hälfte aller

---

10 Viele Wohnungsbaugenossenschaften hatten den Status der Gemeinnützigkeit und waren damit steuerlich begünstigt. Das Gesetz zur Wohnungsgemeinnützigkeit, nach dem Zweiten Weltkrieg zur Förderung des sozialen Wohnungsbaus eingeführt, wurde 1990 abgeschafft (vgl. Flieger 2006: 50ff.).

Genossenschaften wichtig für die Arbeit der Organisation (55,3%). In mehr als drei Viertel der befragten Genossenschaften engagieren sich Menschen ehrenamtlich (77,6%, siehe dazu Abschnitt 4.3). Diese „Engagementaffinität“ verweist neben dem steuerrechtlichen Status ebenfalls auf den zivilgesellschaftlichen Charakter der Organisationen (vgl. Alscher 2011).

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass sich ein Großteil der hier untersuchten Genossenschaften einem gesellschaftlichen Auftrag verpflichtet fühlt und neben den wirtschaftlichen Zielstellungen der Organisationen auch soziale Ansprüche für das Handeln der Organisation maßgeblich sein dürften.

## **4.2 Strukturelle Merkmale**

Insgesamt wurden 192 eingetragene Genossenschaften in die Erhebung einbezogen. Ein Großteil dieser Organisationen (139) wurde bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts gegründet. Anzunehmen ist, dass sich ihre Situation wesentlich von den Genossenschaften jüngeren Datums, die zwischen 1991 und 2001 gegründet wurden (49), unterscheidet.

Tatsächlich zeigen sich deutliche Unterschiede im Hinblick auf die Tätigkeitsbereiche. Die große Mehrheit (94,2%) der „alten“ Genossenschaften sind im Bereich Wohnen aktiv, während die Genossenschaften jüngeren Gründungsdatums in ganz unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern agieren: insgesamt 12 dieser Neugründungen sind im Bereich wirtschaftliche Entwicklung und gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben tätig, wozu u.a. Stadtentwicklung, Energie- und Wasserversorgung sowie Subsistenzwirtschaft zählen, des Weiteren in den Bereichen Kunst und Medien (5), Bildung, Erziehung & Kinderbetreuung (5), Unternehmens- & haushaltsbezogene Dienste (3), sowie Soziale Dienste (2), Gesundheit (2), Internationales (3), Umwelt (2), Sport (1), Forschung (1) und im Bereich Sonstiges (8).

Auch was die Größe der Organisationen betrifft – gemessen an Finanzvolumen, Mitgliederzahl und Beschäftigten – lassen sich zwischen den „alten“ und „neuen“ Genossenschaften Unterschiede feststellen. So wirtschaftete jede fünfte neugegründete Genossenschaft im Jahr 2010 mit bis zu 20.000 Euro (21,1%), ein knappes Drittel mit 20.000 bis 100.000 Euro (31,6%) und ein weiteres Drittel hatten ein Finanzvolumen von 100.000 bis 500.000 Euro (34,2%). Die älteren Genossenschaften sind dagegen, was das Finanzvolumen betrifft, weitaus „schwererwichtiger“. Deutlich mehr als die Hälfte von ihnen setzten im gleichen Zeitraum zwischen 1 und 25 Mio. Euro um (55,2%), fast jede fünfte erwirtschaftete zwischen 500.000 und 1 Mio. Euro (19,4%), weitere 13,3% zwischen 100.000 und 500.000 Euro. Ganz eindeutig lassen sich hier Größenunterschiede nachweisen, die mit dem Alter der Organisation zusammenhängen dürften.

Dies zeigt sich auch hinsichtlich der Mitgliederzahlen. So stehen den älteren mitgliedsstarken Genossenschaften die jüngeren Genossenschaften mit wesentlich weniger Mitgliedern gegenüber. Mehr als ein Viertel der neugegründeten Genossenschaften hat bis zu 25 Mitglieder (28,9%), ein weiteres Viertel zwischen 25 und 100 Mitglieder (26,6%), nicht ganz jede vierte

Neugründung gibt an 100 bis 250 Mitgliedern (22,2%) zu haben. Fast jede Fünfte hat hingegen zwischen 250 und 500 Mitgliedern (17,8%). Demgegenüber fällt bei den älteren Genossenschaften auf, dass die Hälfte von ihnen mehr als 500 Mitglieder hat (51,7%), jede Fünfte zwischen 250 und 500 Mitglieder (21,0%). Weitere 14,5% gaben an, zwischen 100 und 250 Mitgliedern zu haben, die restlichen 12,8% haben weniger als 100 Mitglieder.

Im Hinblick auf die Beschäftigtenzahlen bestätigt sich der obige Trend, die Unterschiede fallen jedoch deutlich geringer aus. So gaben 88,5% der älteren Genossenschaften an, bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschäftigen, was auch auf 76,3% der neugegründeten Genossenschaften zutrifft. Genauer betrachtet sind die Anteile an den Beschäftigtengruppen nahezu identisch. Knapp die Hälfte der älteren Genossenschaften hat bis zu 5 Beschäftigte (49,6%), das gilt auch für mehr als die Hälfte der neugegründeten Genossenschaften (54,5%). Fast ein Viertel der älteren Genossenschaften beschäftigt 5-10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (22,2%), das trifft auch auf gut jede vierte Neugründung zu (27,3%). Während jede vierte ältere Genossenschaft zwischen 10 und 50 Beschäftigte (25,6%) hat, ist dies bei fast jeder sechsten neugegründeten Genossenschaft festzustellen (15,2%). Im Verhältnis zu ihrem Finanzvolumen und der Mitgliederzahl sind die neuen Genossenschaften demnach vergleichsweise beschäftigungsintensiv.

### **4.3 Engagement**

Bereits an anderer Stelle wurde gezeigt, dass ehrenamtliches Engagement in den Genossenschaften eine wichtige Rolle spielt (vgl. Alscher 2008), was mit den Ergebnissen der Organisationsbefragung bestätigt werden kann. Über drei Viertel (77,6%) geben an, dass in ihren Organisationen Personen ehrenamtlich engagiert sind. Dies ist bei den neuen Genossenschaften noch deutlich häufiger der Fall (91,8%). Im Verhältnis von Engagierten zu Mitgliedern zeigt sich, dass durchschnittlich 26,5% der Mitglieder der neuen Genossenschaften auch ehrenamtlich engagiert sind, während sich in den älteren Genossenschaften nur 4,8% ehrenamtlich engagieren. Die überwiegende Mehrheit der Genossenschaften stimmt zwar der Aussage zu, ehrenamtliches Engagement sichere die Existenz der Organisation (83,5%), im Unterschied zu anderen Rechtsformen wird jedoch seltener aktiv für ehrenamtliches Engagement geworben. Man setzt vor allem auf das Hineinwachsen Ehrenamtlicher über die Mitgliedschaft (72,2%). Das gilt vor allem für die älteren Genossenschaften (82,1%), die neu gegründeten Genossenschaften gaben im Vergleich dazu häufiger an, Ehrenamtliche u.a. durch Informationsveranstaltungen (28,1%), persönliche Ansprache durch Mitglieder (37,5%) oder leitende Personen (71,9%) sowie Mitmachaktionen (31,3%) zu gewinnen. Auffällig ist, dass Genossenschaften ihren Engagierten häufiger Aufwandsentschädigungen zahlen (77,7%). In anderen Rechtsformen wie Vereinen, Stiftungen oder gGmbHs werden vor allem Auslagen erstattet oder nicht-monetäre Formen der Anerkennung genutzt. In den neuen Genossenschaften ist das jedoch viel seltener der Fall (37,5%) als in den alten Genossenschaften (84,7%), was mit der finanziellen Situation, aber auch der Motivation der Engagierten zusammenhängen dürfte. So geben 97,6% der neuen Genossenschaften an, dass das Engagement in ihrer Organisation ideell motiviert sei, was 84,1% der alten Genossenschaf-

tenangaben. Es zeigt sich aber, dass insbesondere die älteren Genossenschaften viel stärkere Schwierigkeiten haben, Engagierte zu finden (92,7%), während dies von den neuen Genossenschaften vergleichsweise selten problematisiert wird (59,6%). Die Gründe dafür könnten sein, dass das Engagement in den neuen Genossenschaften stärker selbstorganisiert stattfindet. So gaben 48,7% der neugegründeten Genossenschaften an, dass sich Personen in selbstinitiierten Projekten engagieren, gegenüber 10,3% in älteren Genossenschaften. In 67,5% der Fälle ermöglichen ehrenamtlich Engagierte in den neuen Genossenschaften eigene Angebote, was auf 26,6% der älteren Genossenschaften zutrifft. Insgesamt scheinen die Strukturen in den älteren Genossenschaften stärker formalisiert zu sein, während in den neuen Genossenschaften mehr Raum für innovatives, eigenverantwortliches und intrinsisch motiviertes Engagement ist. Die Mitglieder der neuen Kooperationen sind demnach stärker eingebunden, bestimmen mehr mit und identifizieren sich mit der Genossenschaft.

#### **4.4 Beschäftigung**

Genossenschaften gelten als Arbeitgeber, die langfristig Jobs sichern und sozial verträgliche Arbeitsbedingungen garantieren. Die in die Erhebung einbezogenen Genossenschaften wurden ausführlich zur Beschäftigungssituation, ihrer Entwicklung und Problemen in diesem Bereich befragt. Anhand des empirischen Materials soll diese These nachfolgend überprüft werden.

Die befragten Genossenschaften sind im Vergleich zu anderen Rechtsformen des Dritten Sektors eher beschäftigungsintensiv (82,8%), nur die gGmbH hat erwartungsgemäß noch höhere Beschäftigtenanteile (94,4%). Wie schon erwähnt, fällt bei genauerer Betrachtung der Genossenschaften auf, dass die Neugründungen zwar insgesamt seltener Beschäftigte haben (67,3%) als die alten Genossenschaften (88,5%), im Verhältnis zu ihrer Organisationsgröße aber beschäftigungsintensiver sind (vgl. Abschnitt 4.2).

Hinsichtlich der Beschäftigtenstruktur wurde nach Vollzeit, Teilzeit, Minijobbern, Midijobbern, Zeitarbeit und Ein-Euro-Jobs unterschieden. Bei den Genossenschaften insgesamt sind ein Drittel aller Stellen Vollzeitstellen (37,1%), ein Viertel ist in Teilzeit beschäftigt (25,2%). Diese Anteile entsprechen in etwa dem Durchschnitt aller befragten Organisationen. Auffällig ist dagegen, dass überdurchschnittlich viele Beschäftigte in den Genossenschaften Mini- oder Midijobber sind (36,5%). Differenziert nach älteren und neuen Genossenschaften zeigen sich noch einmal deutliche Unterschiede. So machen die Vollzeitstellen in den älteren Genossenschaften 42,5% aus, in den neuen Genossenschaften dagegen nur 17,1%. Die vergleichsweise hohen Anteile bei den Mini- und Midijobbern sind vor allem auf die neuen Genossenschaften zurückzuführen, denn deutlich mehr als die Hälfte der Neugründungen gibt an, dass sie Mitarbeiter mit diesen Verträgen beschäftigen (58,8%).

Die These von den Genossenschaften als sozialem Arbeitgeber, die vor dem Hintergrund der Zunahme prekärer Beschäftigung im Dritten Sektor (vgl. Schmeißer 2013: 52ff.; Dathe et al. 2009) von besonderer Bedeutung ist, muss relativiert werden. Es sind vor allem die älteren Ge-

nossenschaften des Dritten Sektors, die stabile Beschäftigungsverhältnisse sichern. Im Gegensatz dazu sind die neuen Genossenschaften im Vergleich zu allen befragten Organisationen diejenigen mit den geringsten Anteilen von Voll- und Teilzeitstellen.

Befragt nach der weiteren Entwicklung der Beschäftigungssituation, wird von Seiten der Genossenschaften für die nächsten fünf Jahre wenig Veränderung erwartet. Im Vergleich zu den anderen befragten Rechtsformen des Dritten Sektors wird nur sehr selten angenommen, dass Vollzeit- (6,5%) und Teilzeitstellen (9,0%) abgebaut werden. Die These also, dass Genossenschaften Beschäftigung langfristig sichern, bestätigt sich an dieser Stelle. Leider können aufgrund geringer Fallzahlen keine Differenzierungen zwischen neuen und älteren Genossenschaften getroffen werden. In Anbetracht der Tatsache, dass sich in Vereinen, Stiftungen und gGmbHs weitere Flexibilisierungen der Beschäftigung abzeichnen, handelt es sich hier um eine positiv hervorzuhebende Besonderheit der Genossenschaften (vgl. Priller et al. 2012: 31ff.).

Befristungen spielen im Unterschied zu anderen Rechtsformen des Dritten Sektors bei den Genossenschaften nur sehr selten eine Rolle. Nur 17,4% der Genossenschaften gaben an, dass in ihrer Organisation Arbeitsverträge befristet sind. Bei den neuen Genossenschaften trifft das zwar auf jede Vierte zu (25,0%), was aber immer noch deutlich unter den Vergleichswerten für Vereine (45,2%) und gGmbHs (66,3%) liegt. Diese sehr deutlichen Unterschiede lassen sich mit den unterschiedlichen Finanzierungsquellen der Organisationen erklären, denn Genossenschaften sind unabhängiger von öffentlichen Fördermitteln und erwirtschaften ihre Mittel hauptsächlich selbst (vgl. Priller et al. 2012: 41ff.).

Zusammengenommen zeigen sich, was die Beschäftigungsstrukturen betrifft, deutliche Unterschiede zwischen den neuen und älteren Genossenschaften. Wie erwartet sind die finanziellen Spielräume für die neu gegründeten Genossenschaften enger als für die älteren Genossenschaften. Die These von den Genossenschaften als sozial verantwortliche Arbeitgeber muss für die Neugründungen zwar relativiert werden, bestätigt sich aber für die älteren Genossenschaften. Ihnen gelingt es im Vergleich zu den anderen befragten Rechtsformen deutlich besser, stabile und langfristige Beschäftigungsverhältnisse zu sichern.

#### **4.5 Ökonomisierung**

Nachfolgend wird geprüft, inwieweit die Genossenschaften vom Phänomen zunehmender Ökonomisierung betroffen sind. Untersucht wird dabei a) inwieweit sich bedingt durch die Entstehung neuer Märkte und Konkurrenz der Wettbewerb für Genossenschaften verschärft hat, b) ob infolge veränderter Finanzierungsmodalitäten die finanzielle Planungssicherheit abgenommen hat, sowie c) wie sich dies auf Strukturen und Selbstverständnis der Organisationen auswirkt (vgl. dazu Droß 2013: 17ff).

### *a) Konkurrenzdruck und Wettbewerb*

Inwieweit die Organisationen von zunehmendem Wettbewerb betroffen sind, wurde je nach Rechtsform unterschiedlich beantwortet. In den gGmbHs, die als Dienstleistungserbringer stark am Markt orientiert sind, liegen die Anteile erwartungsgemäß hoch (77,1%), dagegen geben nur knapp die Hälfte der Vereine (47,9%) und nur ein Fünftel der Stiftungen (21,3%) an, von zunehmendem Wettbewerb betroffen zu sein. Die Genossenschaften, die sich als wirtschaftliche Selbsthilfeunternehmen am Markt behaupten müssen, bejahen die Frage dagegen nur zu 48,4%. Wie zu erwarten, zeigen sich aber auch hier deutliche Unterschiede zwischen den beiden Untergruppen: nur 43,9% der etablierten Genossenschaften bejahen die Frage, von den neuen Genossenschaften dagegen nehmen 65,3% eine Zunahme des Wettbewerbs wahr.

Genossenschaften konkurrieren nur sehr selten mit gemeinnützigen Anbietern (9,0%), sondern hauptsächlich mit Unternehmen der Privatwirtschaft (77,5%). Darin unterscheiden sie sich wesentlich von den anderen befragten Rechtsformen des Dritten Sektors, denn Vereine, Stiftungen und gGmbHs konkurrieren mehrheitlich mit gemeinnützigen Anbietern (Verein 68,6%, gGmbH 64,1%, Stiftung 73,8%) und deutlich seltener mit Unternehmen der Privatwirtschaft (Verein 23,9%, gGmbH 34,8%, Stiftung 19,0%). Da Genossenschaften auf weniger geschützten Märkten agieren, profitieren sie auch nicht vom ehemaligen subsidiären Sonderstatus wie Vereine und gGmbHs (vgl. Droß 2013: 20). Das erklärt auch, weshalb der Wettbewerb um öffentliche Mittel von ihnen deutlich seltener als Problem angesehen wird. Nur 27,7% aller befragten Genossenschaften geben an, der Wettbewerb um öffentliche Gelder sei stark, was von Vereinen (62,9%), Stiftungen (57,6%) und gGmbHs (67,1%) doppelt so häufig genannt wird. Der Wettbewerb um Kunden, Klienten und Abnehmer der Leistungen wird dagegen von 43,5% der Genossenschaften als stark wahrgenommen, ähnlich häufig wie von Vereinen (41,6%) und Stiftungen (42,3%), während gGmbHs diesen Punkt deutlich häufiger bejahen (59,8%). Befragt danach, inwieweit die Zunahme marktförmiger Strukturen, Effizienz- und Konkurrenzdruck für die jeweiligen Organisationen ein Problem darstellt, zeigen sich noch einmal deutliche Unterschiede zwischen den Rechtsformen. Denn während mehr als die Hälfte der gGmbHs damit starke bis sehr starke Probleme hat (54,1%), trifft das auf Vereine (31,0%), Genossenschaften (24,3%) und Stiftungen (17,8%) seltener zu. Deutlich sticht hier der Unterschied zwischen neugegründeten und älteren Genossenschaften hervor und schließt an den obigen Trend an: während nur 16,5% der älteren Genossenschaften diese Entwicklung problematisierten, stellt sie für 50,1% der Neugründungen ein starkes bis sehr starkes Problem dar.

### *b) Finanzielle Planungsunsicherheiten*

Hinsichtlich der Finanzierungsquellen fallen einige Besonderheiten der Genossenschaften ins Gewicht. Im Vergleich zu anderen Rechtsformen des Dritten Sektors erwirtschaften sowohl die neuen als auch die älteren Genossenschaften den Großteil ihrer Einnahmen selbst und sind damit weniger auf öffentliche Zuschüsse, Spenden oder Sponsoring angewiesen. Bei Vereinen und GmbHs spielen hingegen öffentliche Fördergelder sowie Leistungsentgelte eine viel wichtigere Rolle (vgl. Priller et al. 2012: 41). Das dürfte einer der Gründe sein, weshalb sich im Vergleich zu

anderen Rechtsformen die Einnahmen der Genossenschaften deutlich häufiger positiv entwickelt haben (64,1%) oder zumindest gleich geblieben sind (25,2%). Das gilt auch für die Neugründungen, bei denen die Hälfte (51,7%) steigende Einnahmen und rund ein Drittel (34,5%) gleichbleibende Entwicklungen verzeichnet. Allerdings sind diese Zahlen aufgrund der geringen Fallzahlen nur begrenzt aussagekräftig.

Aufgrund des unterschiedlichen Finanzierungsmix der Organisationen ist es nicht verwunderlich, dass Genossenschaften nur sehr selten die Abhängigkeit von öffentlicher Finanzierung problematisieren (11,1%). Vereine und gGmbHs unterliegen in viel stärkerem Maße den Fristen, Leistungsvereinbarungen und Effizienzkriterien, die an öffentliche Mittel gekoppelt sind (vgl. Droß 2013: 24). Deutliche Unterschiede zeigen sich hier wieder innerhalb der Genossenschaften. Trotz der relativen Unabhängigkeit von öffentlichen Mitteln stellt die finanzielle Planungsunsicherheit aufgrund unklarer Einnahmeentwicklung für 42,8% der neuen Genossenschaften ein starkes bis sehr starkes Problem dar, was gerade einmal auf 4,0% der älteren Genossenschaften zutrifft.

### *c) Auswirkungen*

Um das Phänomen der Ökonomisierung zu untersuchen, wurde geprüft, inwieweit zwischen dem Ausmaß der Ökonomisierung und Veränderungen in den Organisationen ein Zusammenhang besteht. Dabei konnte der Einfluss zunehmender Ökonomisierung auf die Strukturen (interne Strukturen, Tätigkeitsbereiche und Ausgründungen), die Arbeitsweise (Nutzung betriebswirtschaftlicher Elemente) sowie auf die Beschäftigungsentwicklung und Arbeitsbedingungen der Organisationen nachgewiesen werden (vgl. Droß 2013: 33f.).

Was die etablierten Genossenschaften betrifft, bestätigt sich dieser Zusammenhang. Gemessen an den beiden Dimensionen „Starker Wettbewerb“ und „finanzielle Planungsunsicherheit“ ist das Ausmaß der Ökonomisierung für diese Genossenschaften nicht nur nachweislich geringer als in den anderen befragten Organisationen, auch die organisationsinterne Struktur und Arbeitsweise sind entsprechend stabiler und vergleichsweise veränderungsresistent. Das zeigt sich unter anderem daran, dass in den letzten zehn Jahren nur sehr selten Ausgründungen erfolgt sind, sich die Tätigkeitsbereiche kaum verändert haben sowie die Anpassung interner Strukturen nur sehr selten notwendig war. Nicht zuletzt ist die Beschäftigungssituation vergleichsweise stabil (vgl. Abschnitt 4.4). Diese Stabilität deutet jedoch gleichzeitig auch auf eine relative Starrheit insbesondere der älteren Genossenschaften hin, die sich auch im Hinblick auf die ehrenamtlichen Strukturen zeigte (vgl. Abschnitt 4.3). Wenngleich die älteren Genossenschaften hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit gut aufgestellt sind, werden an anderen Stellen Schwierigkeiten deutlich, die für das genossenschaftliche Selbstverständnis nicht unproblematisch sind. Im Unterschied zu den neu gegründeten wird von den älteren Genossenschaften viel häufiger nachlassendes Gemeinschaftsgefühl (45,9%), abnehmendes Interesse an Mitbestimmung (39,1%) sowie Überalterung (46,6%) problematisiert. Für eine relative Starrheit spricht auch die Tatsache, dass die älteren Genossenschaften viel seltener mit anderen Organisationen kooperieren, sei es bei

gemeinsamen Aktionen oder Projekten, der Erschließung finanzieller Mittel oder der Erbringung von Leistungen und Angeboten.

Was die neu gegründeten Genossenschaften angeht, gestaltet sich die Überprüfung des Zusammenhangs von Ökonomisierung und ihren Folgen für die Organisation schwierig. Das ist einerseits den geringen Fallzahlen geschuldet, andererseits konnten aufgrund des Alters der Organisationen nur bedingt Angaben für die zurückliegenden Jahre gemacht werden. Eindeutig festgestellt werden kann jedoch, dass die Neugründungen im Vergleich zu den älteren und bereits etablierten Genossenschaften deutlich häufiger von marktförmigen Strukturen, Effizienz- und Konkurrenzdruck sowie finanzieller Planungsunsicherheit betroffen sind. Hier kann aber nicht überprüft werden, inwieweit es sich dabei um Folgen zunehmenden Ökonomisierungsdrucks handelt oder mit der oft schwierigen Konsolidierungsphase der jungen Organisationen erklärt werden kann. Deutlich wurde aber, dass die neuen Genossenschaften im Hinblick auf die Beschäftigungsstruktur stärker als andere Organisationen auf flexible Beschäftigungsformen angewiesen sind. Damit bestätigt sich die anfangs formulierte These, neu gegründete Genossenschaften seien aufgrund geringerer Wertschöpfung und gleichzeitig hoher Beschäftigungsintensität vor besondere Herausforderungen gestellt. Das zeigt sich auch mit Blick auf die Jahresabschlussbilanzen. Im Unterschied zu den älteren Genossenschaften, von denen deutlich mehr als drei Viertel (83,2%) ein positives Jahresergebnis erwirtschaftete, trifft das nur für die Hälfte der Neugründungen (47%) zu. Ein Drittel (32,6%) der Neugründungen konnte ein ausgeglichenes Ergebnis erzielen, jede Fünfte machte minus (19,6%). Zwar liegen sie damit weitgehend im Durchschnitt aller befragten Organisationen, dennoch bestätigt sich auf der Grundlage dieser Ergebnisse die These von den solide wirtschaftenden Genossenschaften hier nur für die älteren Genossenschaften.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Genossenschaften im Dritten Sektor einige Besonderheiten aufweisen. Sie sind weniger als andere Rechtsformen von staatlichen Geldern abhängig und erwirtschaften den Großteil ihrer Mittel selbst. Damit sind sie auch weniger stark von den Folgen veränderter Finanzierung betroffen. Deutlich wurde darüber hinaus, dass zwischen den neu gegründeten und den älteren Genossenschaften beträchtliche Unterschiede bestehen.

Die älteren etablierten Genossenschaften sind deutlich seltener von Ökonomisierung und ihren Folgen betroffen als andere befragte Organisationen des Dritten Sektors. Zwar handelt es sich bei diesen Genossenschaften hauptsächlich um Wohnungsbaugenossenschaften, weshalb die Aussagefähigkeit dieses Ergebnisses nur begrenzt auf andere Genossenschaften übertragbar ist, dennoch bestätigt sich hier die These vom solide wirtschaftenden Unternehmen Genossenschaft. Das zeigt sich hinsichtlich der Beschäftigungsstruktur. Die älteren Genossenschaften haben am häufigsten Beschäftigte in Vollzeit und nutzen flexible Beschäftigungsformen wie Teilzeit, Mini- oder Midijobs sowie Befristungen deutlich seltener. Was die Beschäftigungsentwicklung betrifft, sind sie im Vergleich zu allen befragten Rechtsformen von hoher Verlässlichkeit und Stabilität

gekennzeichnet. Gleichzeitig fällt auf, dass diese älteren Genossenschaften nicht nur stabil, sondern in Bezug auf Mitgliedschaft und Engagement relativ starr sind. Obwohl Mitglieder und Engagierte eine zentrale Rolle in den Organisationen spielen, wird wenig für deren Gewinnung und Betreuung getan. Dementsprechend häufig sind nachlassendes Gemeinschaftsgefühl und mangelndes Interesse an Mitbestimmung in diesen Organisationen ein Problem.

Die neu gegründeten Genossenschaften haben in dieser Hinsicht weniger Schwierigkeiten und sind in viel stärkerem Maße von der Einsatzbereitschaft und Mitgestaltung ihrer Mitglieder und Engagierten geprägt. Weitaus problematischer stellt sich dagegen die Situation der Beschäftigten in den neuen Genossenschaften dar, von denen die meisten auf Mini- oder Midijob-Basis arbeiten und zu großen Teilen befristet sind. Dieser Umstand ist vor allem auf den Konkurrenzdruck und die fehlende Planungssicherheit zurückzuführen. Inwieweit zwischen dieser Situation und Ökonomisierungsprozessen ein Zusammenhang besteht, kann aufgrund der geringen Fallzahl nur bedingt überprüft werden. Zudem können Veränderungsprozesse in den Organisationen aufgrund des geringen Alters nicht abgefragt werden. Die Neugründungen sind jedoch, wie die älteren Genossenschaften, seltener von öffentlichen Mitteln und damit von veränderten Finanzierungsbedingungen dieser Gelder abhängig. Anzunehmen ist, dass die schwierigere Situation der neuen Genossenschaften vor allem der Konsolidierung geschuldet ist. Als kleine Organisationen mit wenig Ressourcen und gleichzeitig hohen Beschäftigtenquoten sind sie hinsichtlich ihrer Kostenwirtschaftlichkeit vor besondere Herausforderungen gestellt und müssen sich erst noch am Markt behaupten.

Das komplexe Phänomen der „Ökonomisierung“ kann mit einer breit angelegten quantitativen Erhebung nicht umfassend analysiert werden. Die Aussagefähigkeit der Ergebnisse bleibt zudem aufgrund der geringen Fallzahlen der neuen Genossenschaften begrenzt. Gezeigt werden konnte jedoch, dass die These von den Genossenschaften als solide wirtschaftende Unternehmen und soziale Arbeitgeber nicht ohne weiteres auf die Neugründungen übertragen werden kann.

## **5. Fazit**

Anhand der Befunde der Organisationsbefragung der Projektgruppe Zivilengagement des WZB Berlin kann nachgewiesen werden, dass Organisationen des Dritten Sektors zunehmend von Ökonomisierungstendenzen betroffen sind. Ausmaß und Wirkungsmechanismen des Phänomens wurden genauer analysiert und in Abhängigkeit der organisationsspezifischen Merkmale untersucht. Insgesamt kann festgestellt werden, dass trotz der zunehmenden Bedeutsamkeit wirtschaftlicher Kennziffern der Eigensinn der Organisationen unverändert bleibt und die spezifische Gemeinwohlorientierung nach wie vor handlungsleitend für die Arbeitsweise der Dritte-Sektor-Organisationen ist (vgl. Priller et al. 2012: 42). Hinsichtlich der Struktur, Arbeitsweise

und Beschäftigungssituation der Organisationen sind diese Entwicklungen einer zunehmenden Ökonomisierung jedoch unverkennbar.<sup>11</sup>

Deutlich wurde, dass es den hier untersuchten Genossenschaften im Vergleich zu anderen Rechtsformen des Dritten Sektors besser gelingt, das Spannungsverhältnis zwischen sozialen Zielsetzungen und Wirtschaftlichkeit aufzulösen. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass dieser Balanceakt unterschiedlich gut gelingt. Es sind vor allem die etablierten (Wohnungsbau-)Genossenschaften der Erhebung, die solide wirtschaften, stabile Beschäftigungsverhältnisse sichern und langfristig planen können. Die neu gegründeten Genossenschaften sind stärker von Wettbewerbsdruck und Planungsunsicherheiten betroffen und setzen mehrheitlich auf flexible Beschäftigungsformen. Für die weitere Entwicklung ist anzunehmen, dass die neuen Genossenschaften weiterhin Rationalisierungstendenzen ausgesetzt sind. Es bleibt abzuwarten, inwieweit es ihnen unter diesen Bedingungen gelingt, ihren sozialen Zielstellungen gerecht zu werden.

Grundsätzlich trifft die Annahme, Genossenschaften würden sich in besonderer Weise dem Gemeinwohl verpflichtet fühlen, nur auf einen Teil des Genossenschaftswesens zu. Insbesondere im deutschen Genossenschaftswesen war man lange Zeit darum bemüht, sich von diesen Zuschreibungen, die als unwirtschaftlich galten, abzugrenzen. Angestoßen durch die öffentliche Aufmerksamkeit, in der vor allem die Eigenschaften jenseits wirtschaftlicher Kenngrößen betont werden, ist zwar ein vorsichtiger Wandel erkennbar, dennoch hat sich ein großer Teil des deutschen Genossenschaftswesens – teilweise bis zur Unkenntlichkeit – von den ursprünglichen Werten der Solidarität und Mitbestimmung entfernt.

Nachgewiesen werden kann jedoch, dass die spezifische Organisationsstruktur der Genossenschaften in vielen Bereichen besondere Potentiale bietet. Ob diese jedoch eingelöst werden, wird nur selten untersucht. Mitunter wird vorschnell von vorhandenen Potentialen auf die Einlösung derselben geschlossen. Die Gründung einer Genossenschaft ist jedoch sehr voraussetzungsvoll, was finanzielle Ressourcen und Kompetenzen der Genossinnen und Genossen betrifft sowie maßgeblich von der Initiative und Einsatzbereitschaft Einzelner abhängig. Erwirtschaftete Vorteile bleiben auf eben diesen Mitgliederkreis begrenzt. Sofern soziale Zielsetzungen und die Orientierung am Gemeinwohl handlungsleitend sind, können diese immer nur unter der Maßgabe der Wirtschaftlichkeit realisiert werden, denn als Wirtschaftsorganisationen sind sie denselben Regeln des Wettbewerbs unterworfen, wie andere Unternehmen auch.

Genossenschaften sind in vielen Geschäftsfeldern nicht nur wirtschaftlich erfolgreich, sondern leisten oftmals auch einen wertvollen gesellschaftlichen Beitrag. Es gibt zahlreiche Beispiele, in denen Genossenschaften in öffentlichen Bereichen agieren und dort bestimmte (Versorgungs-) Leistungen kostengünstig sicherstellen, dabei die regionale Wertschöpfung stärken, stabile Ar-

---

11 Siehe dazu Droß/Priller (2013): Ökonomisierung und organisationaler Wandel im Dritten Sektor in Deutschland. Ergebnisse einer Organisationsbefragung, in: Gmür, Markus et al. (Hrsg.) Performance Management in Nonprofit-Organisationen, Bern: Haupt Verlag, S. 366-376.

beitsplätze schaffen und darüber hinaus das soziale Miteinander durch partizipative Strukturen und die Einbindung bürgerschaftlichen Engagements fördern. Dennoch sind Genossenschaften in erster Linie wirtschaftliche Zusammenschlüsse, und die Annahme, sie würden qua Konstitution soziale oder gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, lässt sich empirisch nicht belegen. Als Organisationen wirtschaftlicher Selbsthilfe sind Genossenschaften in erster Linie ihren Mitgliedern verpflichtet. Weil das Spannungsverhältnis zwischen sozialen und wirtschaftlichen Zielen nur einseitig, zugunsten der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung, aufgelöst werden kann, handelt es sich bei den Erfolgen in sozialer Hinsicht immer (nur) um Zusatzleistungen. Sie sind deshalb auch kein adäquater Ersatz für sozialstaatliche Versorgungsleistungen, die flächendeckend und voraussetzungslos zugänglich sein müssen.

Neben der Betonung der vielfältigen Vorteile, die genossenschaftliche Lösungen schon heute bieten, gilt es deshalb auch, die Grenzen genossenschaftlichen Wirtschaftens in den Blick zu nehmen. Andernfalls droht die Rechtsform nicht nur überfrachtet, sondern auch als Rechtfertigung für den Rückzug des Staates aus öffentlichen Aufgabenfeldern instrumentalisiert zu werden. Sofern genossenschaftliche Lösungen eingefordert werden, ist gleichzeitig eine flankierende Förderpraxis notwendig, um die Bedingungen genossenschaftlichen Wirtschaftens zu verbessern. Eine solche Praxis, beispielsweise durch steuerrechtliche Vergünstigungen oder die bevorzugte Vergabe öffentlicher Aufträge, ist in anderen Ländern Europas Realität und sichert der Rechtsform dort einen verlässlichen Rahmen. Dieser ist notwendig, damit insbesondere die neuen Genossenschaften ihre Potentiale auch tatsächlich einlösen können.

## Literatur

- Alscher, Mareike (2008): Genossenschaften und Engagement – Das erfolgreiche Zusammenspiel zweier Konzepte, Saarbrücken: VDM Verlag.
- Alscher, Mareike (2011): Genossenschaften – Akteure des Marktes und der Zivilgesellschaft, „betrifft: Bürgergesellschaft“, Nr. 36, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat. Internetquelle: <http://library.fes.de/pdf-files/do/08891.pdf> (letzter Zugriff: 08.10.2013).
- Alscher, Mareike/Priller, Eckhard (2007): Zu Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland 2000-2006. Eine Analyse zu Ressourcen und Potentialen. Wissenschaftszentrum Berlin. Internetquelle: [http://b-b-e.com/uploads/media/nl-1707\\_neu\\_genoss\\_00-06.pdf](http://b-b-e.com/uploads/media/nl-1707_neu_genoss_00-06.pdf) (letzter Zugriff: 07.12.2013).
- Altvater, Elmar (2012): Genossenschaften und gutes Leben, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 4, S. 53-63.
- Aschhoff, Gunter/Henningsen, Eckart (1995): Das deutsche Genossenschaftswesen. Entwicklung, Struktur, wirtschaftliches Potential, Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag.
- Berger, Dietmar (2002): Produktivgenossenschaften und ihr Verband, in: Hanisch, Markus (Hrsg.) Genossenschaftsmodelle zwischen Auftrag und Anpassung, S. 78-98.
- Bierbaum, Heinz (2008): Renaissance der Genossenschaften? Alternative zu finanzmarktgetriebener Unternehmenspolitik, Forum Wissenschaft 25 (3), Genossenschaften: Repolitisierung, Redemokratisierung gefordert, S. 6-9.
- Bolsinger, Harald J. (2006): Die Genossenschaft als Kooperationsmodell für symbiotische KMU-Netzwerke: Eine Vision zukunftsfähiger Kooperativen für den Mittelstand, Nürnberg: Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen.
- Bonus, Holger (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen: Mohr.
- Dathe, Dietmar/Hohendanner, Christian/Priller, Eckhard (2009): Wenig Licht, viel Schatten – der Dritte Sektor als arbeitsmarktpolitisches Experimentierfeld, WZBrief Arbeit 03, Oktober, Berlin Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Internetquelle: [http://bibliothek.wzb.eu/wzbrief-arbeit/WZbriefArbeit032009\\_dathe\\_hohendanner\\_priller.pdf](http://bibliothek.wzb.eu/wzbrief-arbeit/WZbriefArbeit032009_dathe_hohendanner_priller.pdf) (letzter Zugriff: 02.04.2014).
- DGRV (2011): Geschäftsbericht 2011, DGRV (Hrsg.). Internetquelle: [https://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/adb485d6ddf23ae3c12577c4004e7281/\\$FILE/DGRV\\_Geschaeftsbericht\\_2011.pdf](https://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/adb485d6ddf23ae3c12577c4004e7281/$FILE/DGRV_Geschaeftsbericht_2011.pdf) (letzter Zugriff: 22.01.2014).
- DGRV (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.) (o.J.): DGRV Historie, Homepage DGRV. Internetquelle: <http://www.dgrv.de/de/ueberuns/historiedgrv.html> (letzter Zugriff: 26.04.2013).
- Draheim, Georg (1952): Die Genossenschaft als Unternehmenstyp, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Droß, Patrick J. (2013): Ökonomisierungstrends im Dritten Sektor. Verbreitung und Auswirkungen von Wettbewerb und finanzieller Planungsunsicherheit in gemeinnützigen Organisationen, unter Mitarbeit von Clemens J. Poldrack, WZB-Discussion Paper, SP V 2013-301, Berlin Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Internetquelle: <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/v13-301.pdf> (letzter Zugriff: 05.06.2014).

- Droß/Priller (2013): Ökonomisierung und organisationaler Wandel im Dritten Sektor in Deutschland. Ergebnisse einer Organisationsbefragung, in: Gmür, Markus et al. (Hrsg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen, Bern: Haupt Verlag, S. 366-376.
- DStGB (Deutscher Städte- und Gemeindebund) (2004): Genossenschaften – Miteinander von Bürgern, örtlicher Wirtschaft und Kommunen, Verlagsbeilage „Stadt und Gemeinde INTER-AKTIV“, Ausgabe 9/2004, DStGB Dokumentation No. 40. Internetquelle: [http://www.neuegenossenschaften.de/download/DStGB\\_Doku40.pdf](http://www.neuegenossenschaften.de/download/DStGB_Doku40.pdf) (letzter Zugriff: 29.05.2014).
- Elsen, Susanne (2004): Genossenschaften als Akteure im „Dritten Sektor“, Sozial Extra, Heft 7-8, S. 42ff.
- Embshoff, Dagmar/Giegold, Sven (2008): Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus, in: Giegold, Sven/Embshoff, Dagmar (Hrsg.): Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus. In Kooperation mit der „Bewegungsakademie“ und der „tageszeitung“, Hamburg: VSA-Verlag, S. 11-24.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1979): Zur Frage der Gemeinwirtschaftlichkeit von Genossenschaften, ZfgG 29, S. 13-28.
- Engelhardt, Wilhelm Werner (1990): Die Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip, in: Laurinkari/Brazda (Hrsg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München, Wien: Oldenbourg-Verlag, S. 10-26.
- Flieger, Burghard (1996): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen, Hochschulschriften Bd. 23, Marburg: Metropolis-Verlag.
- Flieger, Burghard (2003): Sozialgenossenschaften als Perspektive für den sozialen Sektor in Deutschland. Definition, Überblick, Problemlösungen, in: Flieger, Burghard (Hrsg.): Sozialgenossenschaften. Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, Neu-Ulm: AG SPAK Bücher, S. 11-35.
- Flieger, Burghard (2006): Genossenschaften in Deutschland – Teil der Solidarischen Ökonomie?, in: Altvater, Elmar (Hrsg.): Solidarische Ökonomie: Reader des Wissenschaftlichen Beirats von Attac, Hamburg: VSA-Verlag, S. 47-61.
- Göler von Ravensburg, Nicole (2011): Genossenschaftliche Neugründungen – Unterstützung durch die Wissenschaft, in ZfgG 61 (2), S. 127-140.
- Grosskopf, Werner (1990): Grundlagen genossenschaftlicher Strukturen und deren Wandlungen als Folge von Marktzwängen, in: Laurinkari, Juhani/Brazda, Johann (Hrsg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München, Wien: Oldenbourg-Verlag, S. 363-378.
- Helios, Markus (2009) (Hrsg.): Beck'sches Handbuch der Genossenschaft: Recht, Steuern, Rechnungslegung, München: Beck.
- Hettlage, Robert (1990): Die anthropologische Konzeption des Genossenschaftswesens. Theorie und Praxis. - Welche Chance hat der „homo cooperativus“?, in: Laurinkari/ Brazda (Hrsg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München, Wien: Oldenbourg-Verlag, Seite 27-49.
- Kerber-Clasen, Stephan (2012): Produktivgenossenschaften und solidarische Ökonomie als Forschungs- und Praxisfeld, WSI-Mitteilungen 4, S. 281-288.
- Klemisch, Herbert/Boddenberg, Moritz (2012): Zur Lage der Genossenschaften – tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken?, WSI-Mitteilungen 8, S. 570-580.
- Klemisch, Herbert/Maron, Helene (2010): Genossenschaftliche Lösungsansätze zur Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge, ZfgG 60 (1), S. 3-13.

- Klemisch, Herbert/Vogt, Walter (2012): Genossenschaften und Potentiale für sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaft, FES (Hrsg.), WISO Diskurs, November.  
Internetquelle: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09500-20121204.pdf>  
(letzter Zugriff: 25.04.2014).
- Kramer, Jost W. (1993): Kurzer Abriss der unterschiedlichen Genossenschaftskonzeptionen und -ideologien in Europa, in: Institut für Genossenschaftswesen (Hrsg.): Genossenschaften im Spannungsfeld zwischen geschichtlicher Philosophie und wirtschaftlich-rechtlichen Veränderungen, Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, S. 11-26.
- Kramer, Jost W. (2006): Sozialwirtschaft. Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs, Wismarer Diskussionspapiere 6. Internetquelle:  
[http://www.wi.hs-wismar.de/~wdp/2006/0606\\_Kramer.pdf](http://www.wi.hs-wismar.de/~wdp/2006/0606_Kramer.pdf) (letzter Zugriff: 12.07.2014).
- Laurinkari, Juhani (2002): Das Genossenschaftswesen in einer im Wandel begriffenen Welt, in: Hanisch (Hrsg.): Genossenschaftsmodelle zwischen Auftrag und Anpassung, S. 13-29.
- Lessenich, Stephan (2008): Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus, Bielefeld: Transcript.
- Merkel, Angela (2012): Rede von Bundeskanzlerin Angela Merkel beim Internationalen Jahr der Genossenschaften, 25.04.2012, Berlin. Internetquelle:  
<http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Rede/2012/04/2012-04-26-merkel-genossenschaft.html> (letzter Zugriff: 26.06.2014).
- Mersmann, Arno/Novy, Klaus (1991): Gewerkschaften – Genossenschaften – Gemeinwirtschaft. Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance?, Köln: Bund-Verlag, S. 28-39.
- Nonprofitrecht aktuell (2013): Reform des Genossenschaftsrechts: Die kleine Genossenschaft kommt, 06/2013, S. 37-38. Internetquelle:  
[http://www.winheller.com/fileadmin/redaktion/NewsletterPDFs/nonprofitrecht/Nonprofitrecht\\_aktuell\\_06-2013.pdf](http://www.winheller.com/fileadmin/redaktion/NewsletterPDFs/nonprofitrecht/Nonprofitrecht_aktuell_06-2013.pdf) (letzter Zugriff: 17.08.2014).
- Ott, Eckhard (2010): Kooperation in Genossenschaft – Stabilität und Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft, ZfgG 60 (2), S. 113-123.
- Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudia/Waitkus, Nora (2012): Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung, Discussion Paper SP IV 2012–402, Berlin Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Internetquelle:  
[http://www.wzb.eu/sites/default/files/%2Bwzb/zkd/zeng/dritte-sektor-organisationen\\_heute.pdf](http://www.wzb.eu/sites/default/files/%2Bwzb/zkd/zeng/dritte-sektor-organisationen_heute.pdf) (letzter Zugriff: 15.02.2014).
- Ringle, Günther (2005): Selektive Mitgliederaufnahme in Genossenschaften aus heutiger Sicht, ZfgG 55 (2), S. 123-135.
- Ringle, Günther (2009): Belebung der Genossenschaftsidee durch Neugründungen in der eG-Unternehmensform?, in: Doluschitz, Reiner (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition: Festschrift für Verbandspräsident Erwin Kuhn, Stuttgart-Hohenheim: Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, S. 43-68.
- Ringle, Günther (2010): Der genossenschaftliche Förderauftrag: Deutungsversuche – praktische Umsetzung – Fördererfolgsausweis, Wismarer Diskussionspapiere 4, S. 6-29. Internetquelle:  
[http://www.wi.hs-wismar.de/~wdp/2010/1004\\_RingleGoelervonRavensburg.pdf](http://www.wi.hs-wismar.de/~wdp/2010/1004_RingleGoelervonRavensburg.pdf) (letzter Zugriff: 12.05.2014).
- Schmeißer, Claudia (2013): Die Arbeitswelt des Dritten Sektors. Atypische Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in gemeinnützigen Organisationen, WZB Discussion Paper, SP V 2013–302, Berlin Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Internetquelle:  
<http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/v13-302.pdf> (letzter Zugriff: 29.06.2014).

- Stappel, Michael (2010): Neugründungen von Genossenschaften in den Jahren 2000 bis 2008, in: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder. Grundlagen und Fallstudien, Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation Bd. 108, Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft, S. 67-81.
- Stappel, Michael (2011): Genossenschaften in Deutschland: eine Studie anlässlich des Internationalen Jahres der Genossenschaften, DZ-Bank AG (Hrsg.): Konjunktur und Kapitalmarkt Special, Frankfurt am Main: DZ-Bank. Internetquelle:  
[http://www.dgrv.de/webde.nsf/7d5e59ec98e72442c1256e5200432395/1264bc8aaf4f1871c125799800363bdf/\\$FILE/DZ%20BANK-Bericht\\_Genossenschaften%20in%20Deutschland..pdf](http://www.dgrv.de/webde.nsf/7d5e59ec98e72442c1256e5200432395/1264bc8aaf4f1871c125799800363bdf/$FILE/DZ%20BANK-Bericht_Genossenschaften%20in%20Deutschland..pdf) (letzter Zugriff: 21.01.2014).
- Stappel, Michael (2012): Die deutschen Genossenschaften 2012: Entwicklungen - Meinungen - Zahlen, Sonderthema: „2000er-Genossenschaften“: neue Ideen - neue Unternehmen - neues Image?, Deutscher Genossenschaftsverlag eG,  
 Internetquelle (Auszug): [https://www.dzbank.de/content/dam/dzbank\\_de/de/library/preslibrary/pdf\\_dokumente/1350981483DieDeutschenGenossenschaften2012\\_AUSZUG.pdf](https://www.dzbank.de/content/dam/dzbank_de/de/library/preslibrary/pdf_dokumente/1350981483DieDeutschenGenossenschaften2012_AUSZUG.pdf) (letzter Zugriff: 28.03.2014).
- Stappel, Michael (2013): Die deutschen Genossenschaften 2013. Entwicklung - Meinungen - Zahlen, Internetquelle:  
[https://www.dzbank.de/content/dam/dzbank\\_de/de/library/preslibrary/pdf\\_dokumente/Die\\_deutschen\\_Genossenschaften\\_2013\\_AUSZUG.pdf](https://www.dzbank.de/content/dam/dzbank_de/de/library/preslibrary/pdf_dokumente/Die_deutschen_Genossenschaften_2013_AUSZUG.pdf) (letzter Zugriff: 08.08.2014).
- Steding, Rolf (2002): Das Recht der eingetragenen Genossenschaft: ein Überblick, Berlin: Institut für Genossenschaftswesen.
- Sudrow, Anne (2013): Eine Reaktion auf wirtschaftliche und soziale Krisen, Magazin Mitbestimmung Böckler-Stiftung, 01/02/2013. Internetquelle:  
[http://www.boeckler.de/42171\\_42217.htm](http://www.boeckler.de/42171_42217.htm) (letzter Zugriff: 14.03.2014).
- Thiemeyer, Theo (1990): Zur Abgrenzung von Genossenschaften und Gemeinwirtschaft, in: Laurinkari, Juhani/Brazda, Johann (Hrsg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München, Wien: Oldenbourg-Verlag, S. 324-336.
- Tillmann, Hugo (1980): Genossenschaftsgeschichte, in: Mändle, Eduard/Winter, Hans-Werner (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden: Deutscher Genossenschaftsverlag, S. 757-794.
- UN (2009): Cooperatives in social development. Die Rolle der Genossenschaften in der sozialen Entwicklung, Resolution A/RES/64/136, verabschiedet auf der 65. Plenarsitzung am 18. Dezember 2009. Internetquelle:  
<http://www.un.org/Depts/german/gv-64/band1/ar64136.pdf> (letzter Zugriff: 15.10.2013).
- Zerche, Jürgen/Schmale, Ingrid/Blome-Drees, Johannes (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre. Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München, Wien: Oldenbourg Verlag.
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung, Wiesbaden: VS-Verlag.

## **Discussion Papers des Forschungsschwerpunkts**

Projektgruppe: Zivilengagement

**Britta Baumgarten and Peter Ullrich** SP IV 2012-401  
Discourse, Power and Governmentality.  
Social Movement Research with and beyond Foucault

**Eckhard Priller, Mareike Alscher, Patrick J. Droß, Franziska Paul, Clemens J. Poldrack, Claudia Schmeißer, Nora Waitkus** SP IV 2012-402  
Dritte-Sektor-Organisationen heute:  
Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen  
Ergebnisse einer Organisationsbefragung

**Patrick J. Droß** SP V 2013-301  
Okonomisierungstrends im Dritten Sektor.  
Verbreitung und Auswirkungen von Wettbewerb und  
finanzieller Planungsunsicherheit in gemeinnützigen  
Organisationen

**Claudia Schmeißer** SP V 2013-302  
Die Arbeitswelt des Dritten Sektors.  
Atypische Beschäftigung und Arbeitsbedingungen  
in gemeinnützigen Organisationen

**Eckhard Priller, Mareike Alscher, Patrick J. Droß, Franziska Paul, Clemens J. Poldrack, Claudia Schmeißer** SP V 2013-303  
Zur Situation, zu den Leistungen und sozialen Effekten  
von Dritte-Sektor-Organisationen im Land Brandenburg

**Claudia Schmeißer, Eckhard Priller Franziska Paul, Clemens J. Poldrack** SP V 2013-304  
Entwicklungspolitisches Engagement  
Perspektiven gemeinnütziger Organisationen

**Christine Blome, Eckhard Priller** SP V 2013-305  
Entwicklungspolitisches bürgerschaftliches Engagement.  
Ein Beitrag zur Schärfung der Definition

**Marleen Thürling** SP V 2014-301  
Genossenschaften im Dritten Sektor: Situation, Potentiale und  
Grenzen