

Ringle, Günther

Working Paper

Perspektiven des genossenschaftlichen Kooperationsmodells

Wismarer Diskussionspapiere, No. 07/2020

Provided in Cooperation with:

Hochschule Wismar, Wismar Business School

Suggested Citation: Ringle, Günther (2020) : Perspektiven des genossenschaftlichen Kooperationsmodells, Wismarer Diskussionspapiere, No. 07/2020, ISBN 978-3-948862-04-6, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/228445>

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.

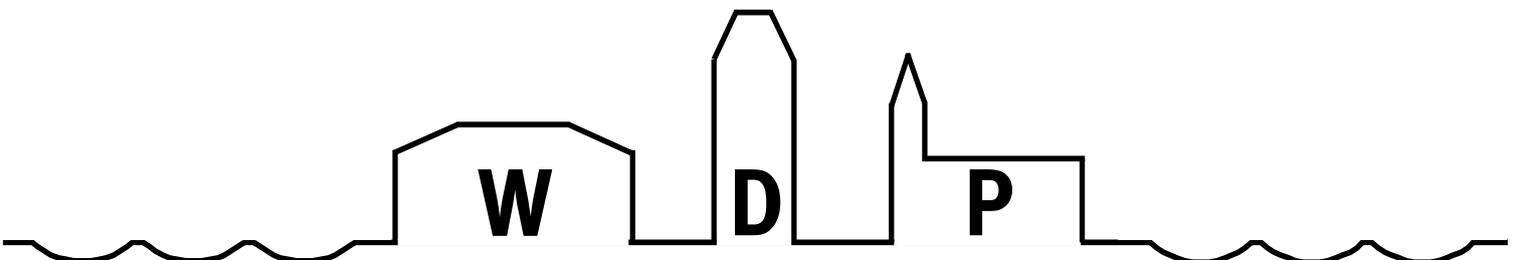


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Günther Ringle

**Perspektiven des genossenschaftlichen
Kooperationsmodells**

Heft 07/2020



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <https://www.fww.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber oder die Autoren.

Herausgeber: Prof. Dr. Hans-Eggert Reimers
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Applied Sciences – Technology, Business and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 7601
Fax: ++49/(0)3841/753 7131
E-Mail: hans-eggert.reimers@hs-wismar.de

Vertrieb: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753-7468
Fax: ++49/(0) 3841/753-7131
E-Mail: Silvia.Kaetelhoen@hs-wismar.de
Homepage: <https://www.fww.hs-wismar.de/>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-948862-04-6

JEL- Klassifikation: L31, L38, P13

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2020.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in die Thematik	4
2	Die Genossenschaft als Kooperationsform	6
3	Einschätzungen der künftigen Bedeutung von Genossenschaften	8
3.1	Was könnte auf die Genossenschaft als „Auslaufmodell“ hindeuten?.....	8
3.1.1	Rückläufige Gesamtzahl der Genossenschaften	9
3.1.2	Abweichungen von genossenschaftlichen Spezifika.....	10
3.1.3	Hemmende Wirkung der demokratischen Organisationsstruktur auf Führungsentscheidungen.....	13
3.1.4	Lücken im Wissen über die genossenschaftliche Kooperationsform... ..	14
3.2	Anzeichen für Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Kooperation..	15
3.2.1	Vielseitige Anwendbarkeit des Genossenschaftskonzepts.....	16
3.2.2	Eine große Anzahl von Beteiligten ist möglich.....	16
3.2.3	Bindekraft der genossenschaftlichen Mitgliedschaft.....	17
3.2.4	Mitgliederorientierung des Genossenschaftshandelns.....	18
3.2.5	Große Insolvenzresistenz der Unternehmensform.....	19
3.2.6	Neugründungen von Genossenschaften.....	20
3.2.7	Beitrag zur Entwicklung und zum Gemeinwohl des räumlichen Umfeldes.....	22
4	Ein Blick voraus	23
4.1	Notwendiger Wandel und Bewahrung von Unverwechselbarkeit.....	23
4.2	Strategieansätze zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit.....	24
5	Fazit	32
	Literaturverzeichnis	36

1 Einführung in die Thematik

Die Entwicklung der Genossenschaftsidee reicht von den Zünften und Gilden des Mittelalters bis zu den „modernen Genossenschaften“, die als Betätigungszweck ausdrücklich die Förderung ihrer Mitglieder verfolgen. Genossenschaften sind Instrumente der mitgliederbezogenen Nutzenstiftung. Erwerbswirtschaften und privaten Haushalten soll unter Wahrung ihrer Selbständigkeit und Verantwortlichkeit zu kooperativen Möglichkeiten der Teilhabe am Wirtschaftsleben und zu einer gesicherten wirtschaftlichen Existenz verholfen werden. Genossenschaftliche Leistungs- und Fördergemeinschaften sind heute über alle Kontinente verbreitet und mit ihren Geschäftsbetrieben in einer Vielzahl von Branchen vertreten – insgesamt rund drei Mio. Genossenschaften mit 900 Mio. Mitgliedern. Es gibt kein Land mit marktwirtschaftlicher Ordnung ohne Kooperative, die unserem Genossenschaftsverständnis entsprechen. Genossenschaften in sozialistischen Ländern sind hingegen von anderer Prägung (Grosskopf/Münkner/Ringle 2017: 21).

In Deutschland entstanden die ersten Genossenschaften moderner Art um die Mitte des 19. Jahrhunderts. Von ihrer Existenz seit 170 Jahren könnte die Empfehlung ausgehen, um den Fortbestand einer Organisation, die auf ein derart langes Bestehen zurückblicken kann, nicht besorgt zu sein. Viele der hierzulande bestehenden Genossenschaften betreiben leistungsfähige Unternehmen, die sich im Wettbewerb zu behaupten wissen. Deren Zukunftsfähigkeit sollte daher außer Frage stehen (Pleister 2001: 16). Andererseits bietet in Zeiten raschen Wandels eine noch so eindrucksvolle Erfolgsgeschichte keine Garantie für ihre positive Fortsetzung.

Die Frage nach der Zukunftstauglichkeit der Rechts- und Unternehmensform „eingetragene Genossenschaft“ (eG) wurde in Deutschland in gewissen Abständen immer wieder gestellt (Kramer 2003: 4). Auch heutzutage sollte über das System „Genossenschaft“ und die künftige Bedeutung der Genossenschaften nachgedacht werden. Über eine Organisation, der Ende des Jahres 2019 (Stappel 2020: 39-41)

- 7.765 Primärgenossenschaften, Zentralen und Spezial-Verbundunternehmen in den fünf klassischen Zweigen (Genossenschaftsbanken, ländliche, gewerbliche, Konsum- und Wohnungsgenossenschaften) angehörten,
- deren Unternehmen über 22 Mio. Mitgliedschaften (einschließlich Doppelmitgliedschaften) aufwiesen,
- in denen 1,02 Mio. Mitarbeiter und Nachwuchskräfte beschäftigt waren und
- die einen Jahresumsatz von 213 Mrd. Euro erzielten.

Dieses Zahlenbild spricht mehr für eine nachhaltige Verankerung des Genossenschaftswesens in der deutschen Wirtschaft als für eine gefährdete Zukunft. Der bisherige Erfolg des genossenschaftlichen Geschäftsmodells ist unbestritten. Genossenschaften sind in vielen Branchen und in jeder Region der Bundesrepublik

Deutschland präsent. In zentralen Wirtschaftsbereichen haben genossenschaftliche Unternehmen einen beachtlichen Zuspruch zu verzeichnen.

Andererseits werden immer wieder Stimmen laut, die Genossenschaften für ein „Auslaufmodell“ halten. Somit für ein Gebilde, das zwar nicht in naher Zukunft aus dem Marktgeschehen ausscheidet, sich aber auf das Ende seines Lebenszyklus zubewegt. Diese Behauptung, wonach „Genossenschaften aktuellen ökonomischen Problemen nicht mehr gewachsen seien, aus einer anderen Zeit stammend sich überholt hätten“ (Theurl 2015: 305 und 312), wird mit Hinweisen verständlich zu machen versucht, die nicht zu überzeugen vermögen. Dem entgegnetend soll dieser Beitrag nach der Erörterung potenzieller Schwachstellen vermitteln, welche Stärken eine günstige Entwicklung des genossenschaftlichen Sektors und bei Unternehmensgründungen Präferenzen für die Wahl der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ (eG) erwarten lassen. Den Abschluss bildet ein Ausblick auf Anpassungen an ein verändertes Umfeld, Bewahrung von Unverwechselbarkeit des genossenschaftlichen Kooperationsmodells und typgemäße Strategieansätze zur Stärkung seiner Zukunftsfähigkeit.

2 Die Genossenschaft als Kooperationsform

Unter Kooperation ist ein Zusammenwirken zur Realisierung gemeinsamer wirtschaftlicher, sozialer und/oder kultureller Ziele mittels gegenseitiger Hilfe und Förderung zu verstehen. Gemeinsam wird etwas zu erreichen versucht, was allein nicht zu verwirklichen wäre. Zu den Kooperationsvarianten auf der Unternehmensebene zählt die eingetragene Genossenschaft als gesellschaftsrechtliche Vereinigungsform (Beuthien 2003: 27), die als Grundmuster ökonomischer Zusammenarbeit gesehen wird. Diese traditionsreiche Unternehmensform treffen wir in zahlreichen Wirtschaftszweigen und Sparten an. Sie hat sich bisher vielfach bewährt und gilt weithin als Synonym für institutionalisierte Kooperation in der Wirtschaft (Freitag 2003: 10 f.). Dieses unternehmensrechtliche Unikat wurde von erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen vielfach nachzuahmen versucht. Deren Bemühungen waren insbesondere darauf gerichtet, „durch Clubkonzepte eine mitgliederähnliche Bindung zu erzeugen“ (Greve 1999: 27). Gewisse Gemeinsamkeiten genossenschaftlicher Zusammenarbeit und neuerer Kooperationskonzepte (Ringle 2004: 197 f.) belegen, dass die Genossenschaftsidee auch außerhalb des Genossenschaftssektors in unterschiedlichen Nachbildungen vorkommt, allerdings ohne Hinweis auf den genossenschaftlichen Ursprung (Engels 2002: 45).

Das traditionsreiche Genossenschaftsmodell tritt in Deutschland in verschiedenen Zusammensetzungen der Trägerschaft und Aufgabenstellungen auf, so dass die Festlegung auf einen bestimmten Typus sinnvoll erscheint. Als Urtyp wirtschaftlicher Zusammenarbeit und zugleich zentrales Erkenntnisobjekt der Genossenschaftswissenschaft gelten jene Genossenschaften, „deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder (..) zu fördern“ (§ 1 Abs. 1 Genossenschaftsgesetz). Diese Kooperative werden heute als „Wirtschaftsgenossenschaften“ bezeichnet. Ergänzend dazu sei angemerkt, dass seit der Genossenschaftsrechtsnovelle 2006 auch Genossenschaften zugelassen sind, denen als Hauptzweck aufgetragen ist, sich sozialen bzw. kulturellen Belange ihrer Mitglieder zu widmen.

Innerhalb des deutschen Genossenschaftssektors kommen Wirtschaftsgenossenschaften weitaus am häufigsten vor, und daran dürfte sich in nächster Zeit auch nichts ändern. Es bietet sich daher an, bei Überlegungen zu Zukunftsaussichten der Genossenschaften den Blick auf diesen Bereich der deutschen Genossenschaftslandschaft zu richten. Dazu zählen die bekannten Wirtschaftszweige der Bank-, ländlichen, gewerblichen, Konsum- und Wohnungsgenossenschaften. Deren Primär-genossenschaften an der lokalen und regionalen Basis sind horizontale kooperative Systeme, die gemeinsame Interessen der angeschlossenen Mitgliederwirtschaften wahrnehmen. Zusammen mit ihren Zentralen und Spezialunternehmen bilden sie Vertikalverbünde, die zu den markantesten wirtschaftlichen Netzwerken zählen (Ringle 2003: 43). Hinsichtlich des räumlichen Geschäftsbereichs ist bei dazu geeigneten Sparten des Genossenschaftswesens eine Tendenz

zu abnehmender örtlicher und zunehmender regionaler Präsenz der Basisgenossenschaften festzustellen.

Kooperation in der eG-Rechtsform ist nicht für alle Unternehmen bzw. Haushalte und Geschäftszwecke geeignet, denn sie kann durchaus auf Vorbehalte treffen. Das zeigt sich an wesentlichen Elementen einer Genossenschaft, die einschlägigem Schrifttum (Beuthien et al. 2008a: 14 f.; dies. 2008b: 3 ff.) und dem Genossenschaftsgesetz zu entnehmen sind:

- Die Mitgliederzahl muss mindestens drei betragen, ist aber nach oben nicht geschlossen (Prinzip der offenen Tür),
- dem Identitätsprinzip gemäß sind die Mitglieder dreifach – als Miteigentümer, Kapitalgeber und (möglicher) Geschäftspartner – mit der Genossenschaft verbunden, jedoch besteht Freiwilligkeit sowohl des Beitritts zur Genossenschaft als auch des Ausscheidens,
- Zusammenarbeit auf der Grundlage von Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung,
- Teilnahme der Mitglieder am Wirtschaftsverkehr mit dem „gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb“,
- vom Umfang der Kapitalbeteiligung unabhängige Stimmrechtsgleichheit aller Mitglieder (Demokratieprinzip),
- Verfolgung des Zwecks, den Mitgliedern dauerhaft über Leistungsbeziehungen mit dem gemeinsam getragenen Unternehmen bestmöglich Vorteile zu verschaffen (Gebot der Mitgliedernützlichkeit).

Dieses Merkmalsbild verdeutlicht die Ausrichtung einer Genossenschaft auf ihre Mitglieder und macht die Bedeutung des unveränderlichen Prinzips „Förderung der Mitglieder“ als oberstes Ziel und Leitmaxime von Genossenschaften verständlich. „Eine Genossenschaft *hat* ‚Mitgliederförderung‘ zu betreiben“ (Beuthien et al. 2008a: 13), und die Mitglieder erwarten vom Kooperativweg bedarfsgerechte Leistungen zu förderwirksamen Konditionen.

3 Einschätzungen der künftigen Bedeutung von Genossenschaften

Wie bereits angemerkt garantiert der Umstand, dass genossenschaftliche Kooperation in Deutschland seit Langem besteht, kein erfolgreiches Fortbestehen auf längere Sicht. Doch lohnt es sich, darüber nachzudenken, ob Genossenschaften angesichts der zu erwartenden Veränderungen der wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Verhältnisse als Marktteilnehmer Wettbewerbsfähigkeit und zugleich zur Mitgliederseite hin Fördereffizienz beweisen können. Zwei gegensätzliche Fragen gilt es in diesem Kontext zu diskutieren (Ringle 2005: 102):

- Handelt es sich bei Genossenschaften – wie an der Zukunft der Organisationsform „Genossenschaft“ Zweifelnde mutmaßen – um ein nahezu ausgedientes Modell gemeinsamer wirtschaftlicher Betätigung?
- Oder gibt es plausible Belege dafür, dass das genossenschaftliche Organisationskonzept zwar dem Wandel unterworfen und anzupassen, jedoch nach aller Voraussicht als Kooperationsmodell im 21. Jahrhundert tauglich ist?

3.1 Was könnte auf die Genossenschaft als „Auslaufmodell“ hindeuten?

Diese Frage dürfte überall dort Befremden auslösen, wo angesichts gravierender Umfeldveränderungen weitgehend Einigkeit darin besteht, dass Genossenschaften für zahlreiche kleine und mittelständische Unternehmen zur Sicherung ihrer Existenz und Stärkung ihrer Leistungspotenziale unentbehrlich sind. Zu denken ist dabei besonders an ländliche und gewerbliche Kooperationen. Diese Genossenschaften verhelfen den Mitgliederwirtschaften zu Existenzsicherung, Risikominderung und Verbesserung ihrer Konkurrenzfähigkeit, und sie tragen zur Nutzung vorhandener Kostensenkungsmöglichkeiten und Ertragssteigerung bei.

Mitgliederbetriebe, denen die großdimensionierten Unternehmen verfügbaren Ressourcen zur Erzielung von Größen- und/oder Verbundvorteilen oder zur Nutzung rasch wechselnder Marktchancen fehlen, werden in die Lage versetzt, ihre Unterlegenheit im Wege dauerhafter partnerschaftlicher Zusammenarbeit durch effizientere Erfüllung betrieblicher Funktionen (z. B. Einkauf, Fertigung, Vertrieb; Bereitstellung von Dienstleistungen) abzuschwächen. Zum anderen erfahren private Haushalte Nutzenstiftung durch Bank-, Konsum- und/oder Wohnungsgenossenschaften, sofern diese die Mitgliederbelange wahrnehmbar fördern.

Dessen ungeachtet kommt die Frage auf, ob das förderwirtschaftliche Organisationsmuster unter den vorherrschenden ökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen noch als zukunftstauglich gelten kann. Wiederholt wurde die Meinung geäußert, Genossenschaften seien ein in die Jahre gekommener Organisationsstyp, dem es an Zukunftschancen mangle und deshalb als überholt einzustufen. Dies geschieht insbesondere mit dem Hinweis auf die sinkende Anzahl der Genossenschaften. Sinn und Zweck des Genossenschaftsmodells sind daher auf den Prüfstand gestellt.

3.1.1 Rückläufige Gesamtzahl der Genossenschaften

Wie aus der Statistik zur Entwicklung des Bestandes an Genossenschaften (Primär-genossenschaften, Zentralen und Spezial-Verbundunternehmen) hervorgeht, ist deren Gesamtzahl tendenziell gesunken. Dieser Schrumpfungsprozess ist kein neues Phänomen, sondern vollzog sich über viele Dezennien. *Abb. 1* zeigt nur den jüngeren Verlauf, der im Abstand von jeweils einem Jahrzehnt bis zum Berichtsjahr 2019 über einen Zeitraum von 40 Jahren für Deutschland eine deutliche Abnahme der Genossenschaftszahl ausweist. Dieser Abwärtstrend wurde lediglich durch ein auf die Vereinigung der beiden deutschen Staaten entstandenes Bestandszwischenhoch in den neunziger Jahren unterbrochen. In den 2000er Jahren war die Zahl der Genossenschaftsunternehmen wieder rückläufig. Erst neuerdings kam eine leichte Bestandserhöhung zustande. Eine starke Dezimierung der

Zahl der Genossenschafts- unternehmen	1980	1990	2000	2010	2019
1. Kreditgenossenschaften	4.267	3.055	1.813	1.156	857
2. Ländliche Genossenschaften	5.228	3.725	3.815	2.480	1.982
3. Gewerbliche Genossenschaften	875	781	1.475	2.018	2.958
4. Konsumgenossenschaften	94	30	53	33	24
5. Wohnungsgenossenschaften	1.217	1.172	1.991	1.931	1.944
Gesamtzahl:	11.681	8.763	9.066	7.618	7.765

Abb.1: Entwicklung der Anzahl von Genossenschaften in Deutschland

Quelle: Michael Stappel, Die deutschen Genossenschaften 2020. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, S. 39, ferner Daten vorausgegangener Jahrgänge dieser Schrift

Genossenschaftszahl ist vor allem im Bankensektor, dagegen eine Zunahme im gewerblichen Genossenschaftszweig zu verzeichnen. Letztere aufgrund der beachtlichen Zahl von Neugründungen, auf die an späterer Stelle näher einzugehen sein wird.

Zunächst ist verständlich, dass der über einen längeren Zeitraum zu verzeichnende Rückgang der Gesamtzahl von Genossenschaften „außerhalb des Genossenschaftssektors die Frage auf(wirft), wo die ´kritische Schwelle´ liegt, deren Erreichen externe Beobachter als Indiz für einen Verlust an genossenschaftlicher Substanz deuten könnten.“ (Grosskopf et al. 2017: 25) Besonders Konkurrenten und Kritiker der Genossenschaften werten diese Entwicklung als Anzeichen des Niedergangs der Rechtsform „eG“.

Von jenen, die dem deutschen Genossenschaftssektor einen allmählichen Bedeutungsverlust vorhersagen bzw. aus dem stattgefundenen Konzentrationsprozess folgern, die Vereinigungsform „eingetragene Genossenschaft“ habe sich weithin überlebt und passe nicht mehr in die Zeit (Beuthien 2003: 25), wird nicht

bedacht: Der zahlenmäßige Rückgang ist bei Kreditgenossenschaften ausschließlich auf außergewöhnliche Fusionsaktivitäten, im ländlichen Genossenschaftsbereich auf die zahlreichen Stilllegungen bäuerlicher Mitgliederbetriebe und daraus folgende Verschmelzungen zurückzuführen. Vom fusionsbedingten Aufrücken in neue Größendimensionen im Rahmen eines allgemeinen Konzentrationsprozesses wurden zwar auch andere Genossenschaftsarten erfasst, jedoch deutlich weniger stark. Bemerkenswert ist, dass die rückläufigen Bestandszahlen des Genossenschaftssektors fast ausschließlich auf Fusionen und nur in verschwindend geringem Maß auf Insolvenzen zurückgehen.

Die auffallend große Zahl der Verschmelzungen von Bankgenossenschaften wurde durch die vom Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) 2001 verabschiedete Verbundstrategie „Bündelung der Kräfte“, die Zahl der Volks- und Raiffeisenbanken von damals rund 1.800 Instituten bis zum Jahr 2009 auf etwa 800 bis 900 zu reduzieren, angestoßen (BVR 1999: 59). Erklärte Motive für die daraufhin bis heute stattgefundene Halbierung waren unter anderem, den zwischen Genossenschaftsbanken bestehenden Wettbewerb auf Ortsebene zu beenden, Institute mit unbefriedigender Ertragssituation durch Verschmelzung mit leistungsstarken Bankgenossenschaften aus dem Markt zu nehmen, die betriebswirtschaftliche und marktbezogene Effizienz mittels großbetrieblicher Effekte zu erhöhen und davon ausgehend den Fördererfolg zu mehren. Wer diese Wirklichkeit nicht kennt oder in zukunftskeptischer Einschätzung bewusst ausblendet, sieht in der bei drei der fünf Zweige des deutschen Genossenschaftswesens eingetretenen Verminderung der Zahl von Unternehmen irrtümlicherweise die Unternehmensform eG als ein den Anpassungszwängen der heutigen Wirtschaft nicht mehr gewachsenes „Auslaufmodell“.

3.1.2 Abweichungen von genossenschaftlichen Spezifika

Die Annahme abnehmender Bedeutsamkeit des Genossenschaftssektors mag sich auch auf andere Beobachtungen und Befunde stützen. Kritisch ist zu sehen, dass sich die genossenschaftliche Praxis in einzelnen Sparten „im Zuge einer verstärkten Gewinnorientierung und Zentralisierung“ von tradierten Grundwerten entfernt (Schaffhauser-Linzatti 2020b: 4). Werden selbst im Genossenschaftsgesetz festgeschriebene Merkmale und Prinzipien immer weniger beachtet, muss dies bedenklich stimmen. Der Organisationstyp „Genossenschaft“ nimmt verschwommene Konturen an, wobei das Mitglied nicht mehr die ihm zgedachte zentrale Position im „mitgliedereigenen“ Gemeinschaftsunternehmen einnimmt. Wie in der genossenschaftsbezogenen Literatur umfangreich erörtert, trifft dies unter anderem zu auf

- sukzessive Aushöhlung des genossenschaftlichen Identitätsprinzips durch nicht-nutzende Mitglieder (passive Kunden), investierende Mitglieder und Nur-Kunden (Nichtmitglieder),

- faktisch unbegrenzte Ausweitung des Nichtmitgliedergeschäfts, wobei in Einzelfällen die Zahl der „Fremdkunden“ jene der Mitglieder übertrifft, was sich als fehlende Präferenz für die Primärzielgruppe „Mitgliederkunden“ und Abwertung des Mitgliederstatus deuten lässt,
- Benutzung eines Vokabulars (z. B. in Jahresberichten oder Werbetexten), in dem überwiegend „Kunden“ oder „Geschäftsfreunde“ vorkommen und weniger die Mitglieder Erwähnung finden,
- zunehmende Anpassung vor allem größerer Genossenschaften an Führungsstil und Marktverhalten erwerbswirtschaftlich ausgerichteter (kapitalistischer) Unternehmen, ferner auf der Mitgliederseite
- Schwächung der genossenschaftlichen Selbstverwaltung im Verlauf der Größenentwicklung von Genossenschaften durch erhöhte spezifische Anforderungen an die Ausübung eines Ehrenamtes und nachlassende Bereitschaft an der Mitgliederbasis zur Mitwirkung in den Selbstverwaltungsorganen (Vertreterversammlung, Aufsichtsrat) sowie
- Schwinden von Genossenschaftsbewusstsein und abnehmende Loyalität in den Geschäftsbeziehungen zur Genossenschaft, etwa aufgrund nicht erfüllter Fördererwartungen und Fremddablenkung durch Konkurrenten.

Sind dies „Zeichen einer (...) um sich greifenden genossenschaftlichen Ermüdung und Entartung?“ (Beuthien 2003: 26). Die Aufzählung ließe sich um weitere Deviationserscheinungen mit Potenzial zur substantiellen Verformung von Genossenschaften ergänzen, um zu bekräftigen, dass hier Wachsamkeit der in Genossenschaftsunternehmen Verantwortlichen, die sich der Bewahrung des genossenschaftlichen Wesenskerns verpflichtet fühlen, gefragt ist. Abweichungen solcher Art belegen, dass Genossenschaften aus der Art schlagen, indem sie sich von tradierten und selbst von konstitutiven Elementen ihrer Eigenart entfernen. Aber auch aufseiten der Mitglieder sind Entfremdungserscheinungen festzustellen.

Eine ernstliche Verformung des genossenschaftlichen Kooperationsstyps kann davon ausgehen, dass der im Genossenschaftsgesetz vorgegebene Kooperationszweck mitgliedergerichteter Förderung vernachlässigt wird und hinter anderen Zielvorstellungen zurücktritt. Dies ist zu erwarten, wenn im Management von Genossenschaften unklare Vorstellungen von dieser obersten Leitmaxime bestehen oder der Förderauftrag gar für eine „Leerformel“ mit Alibicharakter gehalten wird, ohne sich darum bemüht zu haben, durch Ermittlung und Analyse der Bedürfnisse sowie Präferenzen im Kreis der Mitgliederkunden zu einer Konkretisierung zu finden. Wird es unterlassen, zu erkunden, was die Mitglieder als Nutzen empfinden, degeneriert deren Förderung zu einem marginalen Anliegen und verlieren die Genossenschaften an Glaubwürdigkeit. Sie geraten früher oder später in eine Identitätskrise, erscheinen in der Wahrnehmung durch Mitglieder und Umwelt profillos und ihre Existenzberechtigung wird infrage gestellt (Bialek 1995: 18).

In einzelnen Sparten des Genossenschaftssektors und Genossenschaften nicht zu übersehende Artverfremdung erschwert es der Öffentlichkeit, ein konturiertes Bild vom genossenschaftlichen Unternehmenstyp zu gewinnen (Ringle 2005:

103), weil es an erlebbarer Genossenschaftlichkeit mangelt. Und nicht alle Mitglieder einer von Wesensmerkmalen abrückenden Genossenschaft werden bereit sein, an der Willensbildung und Kontrolle mitzuwirken, als Geschäftspartner ihrer Genossenschaft treu zu bleiben und/oder mit ihrer Einlage einer Pro-forma-Genossenschaft als Kapitalgeber zur Verfügung zu stehen. Daraus wird deutlich, welches Potenzial zur Schwächung des Organisationsgefüges eine Vernachlässigung wesentlicher Merkmale entfalten kann.

Diesbezüglich zeigt der deutsche Genossenschaftssektor über seine verschiedenen Zweige und Sparten hinweg ein differenziertes Bild. Die oben angeführten Erscheinungsformen der Entfernung von genossenschaftstypischer Eigenart sind vor allem im kreditgenossenschaftlichen Zweig zu beobachten. Vielfach entstanden durch mehrere Fusionen Großbanken auf Kreisebene und darüber hinaus. Mit zunehmender Erweiterung ihres Geschäftsgebietes kam es zu verstärkter Marktorientierung und vergrößerte sich die Distanz des Managements sowie der gewählten Vertreter in den Repräsentativorganen zur Mitgliederbasis und umgekehrt. Dem im Genossenschaftsgesetz festgelegten Handlungsendziel „Mitgliederförderung“ kommt im Streben nach Erhöhung der Marktanteile eine reduzierte Bedeutung zu. Zudem erfährt die Mitgliedschaft durch in großem Stil unterhaltene Nichtmitgliedergeschäfte eine Abwertung. Daraus folgend trat eine Lockerung der Mitgliederbindung ein, was an geringerer Loyalität der Mitgliederkunden abzulesen ist. Kleinere Institute sind davon meist ausgenommen, doch manches Großgebilde nimmt infolge der Politik einer für Nur-Kunden weit geöffneten Tür immer mehr den Charakter einer generell kundenorientierten Publikums-Unternehmung an. Es drängt sich die Frage auf, ob man genossenschaftliche Bankinstitute benötigt, die sich nicht von anderen Banken unterscheiden; im „Umkehrschluss ist dies die Frage nach den Zukunftschancen der derzeit bestehenden Genossenschaftsbanken.“ (Kramer 2003: 9)

3.1.3 Hemmende Wirkung der demokratischen Organisationsstruktur auf Führungsentscheidungen

Wer die genossenschaftliche Wirtschaftsform für rückständig, in hochentwickelten Märkten nicht mehr für zeitgemäß oder gar für entbehrlich hält, mag diese Beurteilung unter anderem auch aus dem eng mit der Mitgliedschaft verbundenen Prinzip der Selbstverwaltung herleiten, wonach Genossenschaften „von unten“ her gedacht, gestaltet und gelebt werden sollen. Eine aufgrund demokratischer Partizipation der Mitglieder vermutete Verlangsamung von Entscheidungsprozessen und Effizienzminderung will nicht in das Bild aktueller und erwarteter Umfeldbedingungen und Flexibilitätserfordernissen passen. Wird doch einem im Größenwachstum vieler Primärgenossenschaften herausgebildeten professionellen Management ein rasches Agieren bzw. Reagieren auf Veränderungen der Marktsituation abverlangt (Ringle 2005: 103).

Wie ist dieses Argument einzuschätzen? Demokratiedeutler könnten einem Trugschluss erliegen, wenn sie der Überzeugung sind, in den von einer zentralen

Leitungsinstanz geführten Genossenschaften würden Mitsprache und Partizipation der Trägerschaft an Entscheidungen des Genossenschaftsunternehmens die Flexibilität des Managements entscheidungsverzögernd behindern. Die über einen längeren Zeitraum durch Größenwachstum von Genossenschaften eingetretenen Verschiebungen im internen Machtgefüge vom Ehrenamt in Vertreterversammlungen und Aufsichtsräten zum eigenverantwortlich agierenden Vorstand (Hofinger 1989: 38) haben etwaige Bremswirkungen der demokratischen Verfassung von Genossenschaften auf Entscheidungsprozesse merklich vermindert. Nicht nur der basisdemokratische Mitgliedereinfluss auf die Geschäftspolitik größerer Genossenschaften ist durch deren Übergang zur Vertreterversammlung abhandengekommen, sondern auch jener der Repräsentativorgane erlitt deutliche Bedeutungsverluste – damit auch die genossenschaftliche Selbstverwaltung.

Zu Ende gedacht kann daraus Mitgliederpassivität entstehen oder verstärkt werden, indem immer weniger Mitglieder daran interessiert und bereit sind, in einem Organ ihrer Genossenschaft, dessen Einfluss auf Führungsentscheidungen merklich geringer geworden ist, ein Mandat zu übernehmen. Das Engagement schwindet, wenn die ehrenamtliche Mitwirkung an Anziehungskraft einbüßt und für ein Ehrenamt geeignete Mitglieder das Bewusstsein verloren haben, Miteigentümer mit einem Anspruch auf aktive Mitgestaltung und Mitverantwortliche ihrer Genossenschaft zu sein. Rückbildung der Selbstverwaltung bringt stets eine Schwächung der persönlichen Beziehungen der Mitglieder zur Leitungsebene ihrer Genossenschaft sowie der Mitglieder untereinander mit sich und bleibt gewöhnlich nicht ohne negativen Effekt auf die Mitgliederbindung an die Genossenschaft als Geschäftspartner. Schließlich läuft die Institution „Mitgliedschaft“ Gefahr, einen schleichenden Sinnverlust zu erleiden und zur bloßen Formalität zu verkümmern, sodass von einer Krise der Mitgliedschaft gesprochen werden kann, die letztlich dem überkommenen Selbstverständnis der Genossenschaften schadet.

3.1.4 Lücken im Wissen über die genossenschaftliche Kooperationsform

Hinzu kommen weitere Befunde, die der Attraktivität des Kooperationsmodells „Genossenschaft“ im Wettbewerb mit anderen Organisationsformen abträglich sein können. „So leiden Genossenschaften unter Informations- und unter Imageproblemen. Ihr Geschäftsmodell, ihre Besonderheiten, sind einer breiteren Öffentlichkeit nicht bekannt. So verfestigt sich gegen die Tatsachen der Eindruck, dass es sich um Unternehmen mit langer Tradition, aber keiner Zukunft handelt“ (Theurl 2007: 8). Dazu einige Beispiele für einen stiefmütterlichen Umgang mit Genossenschaften (Ringle 2004: 194 f.).

In der betriebswirtschaftlichen und rechtswissenschaftlichen Standardliteratur werden Genossenschaften stark vernachlässigt (Engels 2002: 43) und mitunter, etwa bei der Behandlung von Rechtsformen, Unternehmensarten und deren Finanzierung nicht einmal mehr erwähnt. Die Werte und Prinzipien des förderwirtschaftlichen Kooperationsmodells verblassen gegenüber den Methoden und

Techniken neuerer Unternehmenskooperation. Auch kommt in der Lehre an deutschen Hochschulen das Fach Genossenschaftswesen immer seltener vor (Münchner 1996: 86), was die Genossenschaften aus der wissenschaftlichen Kooperationsdiskussion weitgehend ausschließt (Klein 2001: 65; Engels 2002: 44).

Für die Genossenschaftspraxis als greifbar nachteilig zu werten ist, dass die genossenschaftliche Rechtsform bei potenziellen Gründern noch wenig bekannt ist und wirtschafts- und steuerberatende Berufsgruppen (Rechtsanwälte/Notare, Steuerberater/Wirtschaftsprüfer), die bei anstehenden Unternehmensneugründungen als Berater fungieren und den Gründungsprozess begleiten, häufig nur ungenügend über die genossenschaftliche Rechtsform, deren Konstruktion und Vielfalt ihrer Anwendbarkeit sowie über die Besonderheiten einer Genossenschaft informiert sind. Demzufolge empfehlen sie für Unternehmensgründungen vielfach nicht die genossenschaftliche, sondern eine personen- oder kapitalgesellschaftliche Rechtsform (Beuthien 2003: 45; Göler von Ravensburg et al. 2003: V; Peters 2009: 198 f.).

Des Weiteren haben Genossenschaften bei der Wirtschaftspresse offenbar ein Imageproblem. In der Berichterstattung über Genossenschaften kommen immer wieder Begriffe wie Wohnungsgesellschaften, Einkaufsgemeinschaften, Handelsketten oder gar Handelskonzerne vor, welche die Zugehörigkeit zum genossenschaftlichen Sektor verschleiern. So werden etwa der EDEKA-Verbund und die REWE-Group des genossenschaftlichen Nahrungs- und Genussmittelhandels in den Medien häufig als Handelsketten oder Handelskonzerne bezeichnet, ferner bedeutende förderwirtschaftliche Unternehmen nicht dem Genossenschaftssektor zugerechnet. Fehlerhafte Zuordnungen dieser Art sind ein Zeichen für ein verfälschtes Bild von Genossenschaften und einen bedauerlichen, auf Kenntnismangel beruhenden Umgang mit der eG-Rechtsform.

Mit dem Blick auf einen rückläufigen Bestand an Genossenschaften wird zuweilen die Ansicht vertreten, die Genossenschaften hätten ein Kommunikationsproblem: Seitens der Genossenschaftsorganisation würde insgesamt nicht genug getan, um für die Genossenschaftsidee zu werben, auf die besonderen Charakteristika von Genossenschaften hinzuweisen, auf ihre wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz aufmerksam zu machen und den Bekanntheitsgrad der „eG zu erhöhen (Ringle 2003: 13; Theurl 2012: 4). Was die Vermittlung von Wissen über das genossenschaftliche Kooperationsmodell in der Öffentlichkeitsarbeit betrifft, besteht Nachholbedarf. Zwar sind „Genossenschaften (..) keine unbekanntes Wesen“ (Theurl 2015: 306), denn viele wissen, dass es Genossenschaften gibt, doch wird das Detailwissen über sie „als eher bescheiden“ eingeschätzt (Theurl 2012: 4), was selbst auf eine Teilmenge der Mitglieder von Genossenschaften zutreffen dürfte.

3.2 Anzeichen für Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Kooperation

Anziehungskraft und Erhalt der genossenschaftlichen Kooperationsform auf unbestimmte Zeit sind zu erwarten, wenn ihr hinreichend Stärken eigen oder zu generieren sind, die ihr Profil nachhaltig schärfen. Zukunftstauglichkeit verlangt, dass sich Genossenschaften von ihren Konkurrenten abheben, indem sie über unverwechselbare Vorteile verfügen: Merkmale, Faktoren und Sachverhalte, die auf Attraktivität des förderwirtschaftlichen Organisationstyps schließen lassen. Im Idealfall handelt es sich um Kernkompetenzen, die im Wettbewerb mit anderen Zusammenschlussformen einen Vorsprung und Präferenzen verschaffen (Ringle 2004: 104). Damit nicht oder nur schwer nachahmbare Vorzüge ihre Wirksamkeit entfalten können, somit Bestandserhaltung und Erfolg hervorbringen, wäre der genossenschaftlich organisierten Kooperation zu Aufmerksamkeit und Profilierung in Wirtschaft und Gesellschaft zu verhelfen.

Auf die zu Beginn des Teils 3 gestellte zweite Frage nach der Zukunft der eG-Unternehmensform eingehend sind im Weiteren Indizien dafür zu erörtern, dass die genossenschaftliche Zusammenarbeit einerseits noch zeitgemäß ist und zum anderen im Gesamtfeld der verfügbaren Kooperationsformen als wettbewerbs-tauglich gelten kann (Bockelmann 2001: 8; Eisen 2002: 201; Ringle 2003: 36 ff.).

3.2.1 Vielseitige Anwendbarkeit des Genossenschaftskonzepts

Der förderwirtschaftliche Kooperationstyp lässt eine große Vielfalt an Einsatzmöglichkeiten erkennen. Genossenschaften sind in zahlreichen Wirtschaftszweigen, Branchen sowie Tätigkeitsfeldern anzutreffen und dort unter den verschiedensten externen Bedingungen aktiv. Darauf weist nicht nur die aus Abb. 1 hervorgehende klassische Einteilung der deutschen Wirtschaftsgenossenschaften in die Zweige der Kredit-, ländlichen, gewerblichen, Konsum- und Wohnungsgenossenschaften. Mehr noch die besonders im Bereich der gewerblichen Genossenschaften seit der Jahrhundertwende stattgefundenen Vielzahl von Neugründungen in zum Teil innovativen Geschäftsfeldern. Aus der breiten Palette seien beispielhaft genannt: Handwerks-, Einzelhandels-, IT-Genossenschaften/Internet und sonstige Dienstleistungsgenossenschaften, Wasser-, Elektrizitäts- und Kalt-hausgenossenschaften, Verkehrs-/Taxigenossenschaften, forst- und holzwirtschaftliche Genossenschaften sowie Genossenschaften für ehemals kommunale Aufgaben (Stappel 2019: 38 f.).

Ein wesentlicher Vorteil der genossenschaftlichen Kooperationsform zeigt sich darin, dass sie nicht nur für einen Zusammenschluss kooperationsbereiter Unternehmen („Unternehmungsgenossenschaften“), sondern gleichermaßen für eine Bündelung der Kräfte von Privatpersonen („Haushaltsgenossenschaften“) in Betracht kommt (Heise 2001: 38). Die Spannweite von Gestaltungsmöglichkeiten übertrifft damit deutlich jene anderer Rechtsformen und Zusammenschlüsse (Ringle 2004: 200), was einer Wahl der eG-Rechtsform bei anstehenden Neugründungen Vorziehungswürdigkeit verleihen kann.

3.2.2 *Eine große Anzahl von Beteiligten ist möglich*

Sodann erweist sich der genossenschaftliche Organisationstyp als überlegene Alternative, wenn eine größere Zahl von Akteuren in der Form einer eingetragenen Genossenschaft kooperieren möchte. Die Zahl der Mitglieder muss nach geltendem deutschem Genossenschaftsrecht mindestens drei betragen (§ 4 GenG), ist aber dem „Prinzip der offenen Tür“ zufolge nach oben nicht limitiert. Einige Großgenossenschaften weisen eine aus mehreren Tausend Mitgliedern bestehende Trägerschaft auf. Während Genossenschaften „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl“ (§ 1 GenG) sind, arbeiten andere Kooperationsformen überwiegend mit einem kleineren Kreis von Beteiligten.

Die im Hinblick auf Funktionsfähigkeit der Zusammenarbeit „kritische Zahl“ von Teilnehmern ist anderswo vielfach niedriger anzusetzen. Somit nimmt die Genossenschaft als Form dauerhafter Zusammenarbeit – in Abhängigkeit vom Wachstum durch Aufnahme neuer Mitglieder – unter dem Aspekt der Erfolgssicherung durch Erweiterung des Mitgliederbestandes – im Wettbewerb mit anderen Vereinigungskonzepten eine Vorteilsposition ein (Ringle 2005: 104).

3.2.3 *Bindekraft der genossenschaftlichen Mitgliedschaft*

Als Besonderheit und zugleich markantes Differenzierungsmerkmal des Genossenschaftsmodells gilt die Mitgliedschaft. Sie wurde „den Genossenschaften per Rechtsform in die Wiege gelegt“ (Pfeifer 2009: 19) und ist deren ideeller Kern. Der Wert einer zeitgemäß gestaltbaren Marke „Mitgliedschaft“ bildet daher einen zentralen Aspekt in der Diskussion über Zukunftschancen des Genossenschaftsmodells. Für beiderlei Zusammensetzung des Kreises von Kooperationsteilnehmern (Unternehmen, private Haushalte) „verfügen die Genossenschaften mit ihren Mitgliedern über ein spezielles, systemimmanentes Bindungssystem, das Konkurrenten nicht imitieren können ...“ (Münkner 2002: 6). Das gilt sowohl für den Leistungsaustausch zwischen dem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb und den Mitgliederwirtschaften als auch für die trägerschaftliche Organisationsbeziehung zur Genossenschaft.

Freilich kann die besondere Form genossenschaftlicher Mitgliedschaft auf der Leistungsaustauschebene nur in dem Maße Bindekraft entfalten und ein strategischer Wettbewerbsvorteil sein, wie die Mitgliederwirtschaften stabile Leistungsbeziehungen zum Kooperationsunternehmen unterhalten (Ringle 2004: 200). Was wiederum voraussetzt, dass sich die Mitgliedschaft lohnt, d. h. der im Genossenschaftsgesetz und in der Satzung einer Genossenschaft manifestierte mitgliederbezogene Förderauftrag für das Mitglied wahrnehmbar und zufriedenstellend erfüllt wird. Darauf basierend kann die partnerschaftlich gedachte Geschäftsverbindung mit den Mitgliedern den Charakter eines engeren Kundenverhältnisses als anderswo im Wirtschaftsleben annehmen.

Die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft wird auf unbefristete Zeit eingegangen und besteht in der Regel langfristig. Von ihr ausgehende Anziehungs- und

Bindekraft zeigt sich darin, dass der stark in der deutschen Binnenwirtschaft verankerte Genossenschaftssektor mit insgesamt 22,7 Mio. Mitgliedern (Stand: 31.12.2019) die mitgliederstärkste Genossenschaftssparte und Wirtschaftsorganisation in Deutschland ist (Stappel 2020: 39). **Abb. 2** gibt einen Überblick über die Entwicklung der Mitgliederzahl in den verschiedenen Zweigen der deutschen Genossenschaftsorganisation in den letzten vier Jahrzehnten.

Zahl der Mitglieder in Genossenschaften (in Tsd.)	1980	1990	2000	2010	2019
1. Kreditgenossenschaften	9.105	11.421	15.039	16.689	18.545
2. Ländliche Genossenschaften	1.555	1.205	922	563	427
3. Gewerbliche Genossenschaften	337	857	1.080	670	549
4. Konsumgenossenschaften	665	600	825	355	314
5. Wohnungsgenossenschaften	1.613	1.724	3.033	2.822	2.924.
Gesamtzahl:	13.275	15.207	20.074	20.744	22.759

Abb. 2: Entwicklung des Mitgliederbestandes

Quelle: Michael Stappel, Die deutschen Genossenschaften 2020. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, S. 39 und 48, ferner Daten vorausgegangener Jahrgänge

Der weitaus größte Teil der derzeitigen Gesamtmitgliederzahl entfällt auf den Zuwachs an Mitgliedschaften im kreditgenossenschaftlichen Zweig (bei abnehmender Zahl der Genossenschaftsbanken). Deutlich weniger tragen dazu die Wohnungsgenossenschaften (bei etwa gleichbleibender Zahl der Unternehmen) bei.

3.2.4 Mitgliederorientierung des Genossenschaftshandelns

Mitgliederbezogenheit genossenschaftlicher Betätigung ist ein unverwechselbarer, den Mitbewerbern nicht verfügbarer Erfolgsfaktor. Ohne Mitgliederorientierung stünde Genossenschaften das Problem ins Haus, ihre Existenz rechtfertigen zu müssen, besteht doch ihr alleiniger gesetzlich bestimmter Zweck darin, ihre Mitglieder bestmöglich zu fördern. Die ihnen mitgliedschaftlich zugehörigen Unternehmen bzw. privaten Haushalte sind einer Genossenschaft namentlich und teils auch persönlich bekannt, sodass eine enge Geschäftsbeziehung entstehen kann und nichts daran hindern dürfte, über die Bedarfslage und Fördererwartungen der Mitgliederkunden informiert zu sein. Damit verfügen Genossenschaften über eine gute Grundlage für eine dezidiert mitgliederzentrierte Geschäftspolitik als strategischer Faktor und Profilierungschance im Wettbewerb. Es wird möglich, Mitgliederhaushalten bedarfsgerechte Leistungen anzubieten bzw. die Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit von Mitgliedsunternehmen zu verbessern und deren Selbständigkeit zu sichern. Von wesentlicher Bedeutung für die

förderwirtschaftliche Unternehmensform wird letztlich sein, inwieweit Genossenschaften unternehmensintern und am Markt nachhaltig Effizienzvorteile erzielen und ihren Mitgliedern zugutekommen lassen.

Soweit die Genossenschaft in Erfüllung ihres Förderungsauftrags erzielten Markterfolg über Leistungsbeziehungen an die Mitglieder weitergibt, zählt die Mitgliederorientierung zu den besonderen Stärken der genossenschaftlichen Vereinigungsform. Ohne Mitgliederzentriertheit verliert das wirtschaftliche Handeln genossenschaftlicher Geschäftsbetriebe seinen Sinn. Voraussetzung für diese Ausrichtung ist ein internes Kommunikationssystem, das es den Mitgliedern jederzeit ermöglicht, ihre Bedürfnisse und Wünsche an die Genossenschaft heranzutragen, andererseits den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb in die Lage versetzt, den Mitgliederkreis über das Leistungsangebot zu informieren. Die zweiseitige Kommunikation im Beziehungsfeld „Mitglied – Genossenschaft“ ist ein wichtiges Instrument zur Fokussierung der Geschäftspolitik auf die Mitgliederbelange, eine fördereffiziente Gestaltung des Mitgliedergeschäfts und der Mitgliederbindung.

3.2.5 Große Insolvenzresistenz der Unternehmensform

Die Genossenschaft gilt als die mit Abstand sicherste Vereinigungsform in Deutschland, was sich daran zeigt, dass sie unter allen Rechtsformen am wenigsten von Insolvenzen betroffen ist, zudem vor einer „feindlichen Übernahme“ schützt. Wesentlich dazu tragen die gutachterliche Stellungnahme des zuständigen Genossenschaftsverbandes im Vorfeld der Gründung einer Genossenschaft bei, insbesondere die nachfolgend regelmäßig durchzuführenden formellen und materiellen Prüfungen sowie Beratungen und eine Reihe weiterer Unterstützungsleistungen des Verbandes. Sollte eine Genossenschaft dennoch in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten, obliegt es der in bestimmten Zweigen unterhaltenen Sicherungseinrichtung (auch „Solidaritätsfonds“ oder „Feuerwehrfonds“ genannt), die eingetretene Schieflage zu bereinigen und damit einen größeren Imageschaden vom betreffenden Genossenschaftszweig und von der genossenschaftlichen Gesamtorganisation fernzuhalten (Ringle 2005: 105).

Von der 2007 begonnenen globalen Finanz- und Wirtschaftskrise, die sich über mehrere Jahre fortsetzte, waren auch die Genossenschaften betroffen, jedoch nur in geringem Maße. Unter schwierigen Bedingungen konnten sie sich als vergleichsweise sichere Unternehmensform bewähren (Beuthien 2013: 227 ff.). Insbesondere Kredit- und Wohnungsgenossenschaften erwiesen sich in dieser Phase als vielbeachtete Stabilitätsfaktoren. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine im Mai und Juni 2020 vom Fachbereich für Genossenschaftswesen an der Universität Wien durchgeführte Erhebung, in der Experten zur Performance der österreichischen „Genossenschaften in Zeiten von Krisen“ befragt wurden: Genossenschaften werden in hohem Ausmaß unter anderem als risikobedachte, auf Langlebigkeit

ausgerichtete, auch zeitgemäße und meist wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen eingeschätzt – und darin Gründe dafür gesehen, dass sie in der Coronakrise an Profilierung und Attraktivität gewinnen können (Schaffhauser-Linzatti 2020a: 27, dgl. 2020b: 4). Aufgrund weitgehend übereinstimmender Gegebenheiten im Genossenschaftswesen der beiden benachbarten Länder sind diese Erkenntnisse zweifellos auch für das Genossenschaftswesen in Deutschland von Belang.

3.2.6 Neugründungen von Genossenschaften

Um die Jahrhundertwende begann mit zunächst nur 44 Genossenschaften im Jahr 2000 eine Welle von Gründungen, die bis in die Gegenwart fortbesteht. Die jährliche Zahl neuerrichteter Genossenschaften stieg stetig an, bis sie im Jahr 2011 mit 353 Genossenschaften ihren Höhepunkt erreichte, seitdem leicht zurückging, jedoch im Jahr 2019 immerhin noch 183 Gründungen erreichte. **Abb. 3** zeigt den Verlauf genossenschaftlicher Gründungen in den letzten zwanzig Jahren.

Neugründungen von Genossenschaften					
Zeitraum	2000	2001-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2019
Anzahl	44	328	918	1.470	747
kumuliert		372	1.290	2.760	3.507

Abb. 3: Verlauf der genossenschaftlichen Gründungen

Quelle: Michael Stappel, Die deutschen Genossenschaften 2020. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, S. 41, ferner Daten vorausgegangener Jahrgänge

Die Aufwärtsentwicklung in der zweiten Hälfte der 2000er Jahre geht zum Teil auf Impulse des 2006 novellierten Genossenschaftsgesetzes zurück. Waren doch zentrale Bestandteile der Reform die Senkung der Mindestmitgliederzahl von sieben auf drei, weitere organisatorische Erleichterungen für „kleine Genossenschaften“ und die Wählbarkeit der eG auch zur Verfolgung sozialer und kultureller Hauptzwecke (Geschwandtner/Helios 2006: 20 und 41). Mit diesen Änderungen verband sich die Erwartung, die genossenschaftliche Neugründungsquote deutlich erhöhen zu können, was dann auch eintrat.

Im Betrachtungszeitraum 2000 bis 2019 kam es in der ländlichen und gewerblichen Sparte kaum noch zu Neugründungen klassischer Warengenossenschaften mit Einkaufs- bzw. Verkaufsfunktionen. Hingegen entstanden vor allem zahlreiche neue Genossenschaftsarten in den Bereichen ökologische Landwirtschaft und Energieerzeugung (Windkraftanlagen, Fotovoltaik-Genossenschaften u. a.), ferner in innovativen Bereichen und

überall dort, wo Bedarfslücken auftraten. So beispielsweise in den Sektoren neue Medien und Informationstechnologie, Touristik, Regionalvermarktung, Gesundheitswesen/Betreuung (Ärztegenossenschaften, Krankenhäuser, Senioren- und Pflegeheime), Umweltschutz (Entsorgung, Recycling) sowie genossenschaftliche Dorfläden und Genossenschaften kommunaler Dienste wie z. B. Wassergenossenschaften, Schwimmbäder/Hallenbäder und Schulen (Stappel 2016: 67).

Die zweifellos beachtliche Gesamtzahl seit dem Jahr 2000 neu gegründeten Genossenschaften reichte lange Zeit nicht aus, um den fast ausschließlich und Fusionen zurückgehenden Abgang von Genossenschaften zu ersetzen. Dieser Ausgleich stellte sich erst vor kurzem ein. Im Ganzen entfielen die Zugänge hauptsächlich auf gewerbliche und mit großem Abstand auf Wohnungsgenossenschaften, während die übrigen Zweige der Genossenschaftsorganisation nur äußerst geringe (ländliche) bzw. keine (Kredit- und Konsumgenossenschaften) Gründungen aufzuweisen hatten.

Wie aus Abschnitt 3.1.4 hervorgeht, werden Neugründungen von Genossenschaften durch mangelnde Informiertheit externer Gründungsberater, Imageprobleme in der Öffentlichkeit und Kommunikationsprobleme der Genossenschaftsorganisation erschwert. Gleichwohl kann die „Verjüngung“ des Bestandes an genossenschaftlichen Unternehmen durch die Entstehung neuer Genossenschaftsarten als Indiz dafür gesehen werden, dass die traditionale genossenschaftliche Rechts- und Unternehmensform auch in innovativen Tätigkeitsfeldern einen geeigneten organisatorischen Rahmen für die Verfolgung gleichgerichteter Interessen abgibt. Genossenschaftliche Zusammenarbeit kann in vielen Sektoren, in denen einzelwirtschaftliche oder kommunale Potenziale nicht ausreichen, um komplexe Aufgaben effizient zu erfüllen oder bisherige Aufgaben fortzuführen, eine in die Zukunft weisende Plattform sein. Nicht nur innovative Neugründungen senden ein positives Signal für die weitere Entwicklung der Genossenschaften in Deutschland aus (Kramer 2003: 9), und zumindest seitens der zahlreichen Gründer wurde die Genossenschaft „nicht mehr als ‚aussterbende Rechtsform‘ angesehen.“ (ders. a.a.O: 6)

3.2.7 Beitrag zur Entwicklung und zum Gemeinwohl des räumlichen Umfeldes

Mit ihrer örtlichen und im Verlauf ihrer Größenentwicklung zunehmend regionalen Präsenz nahmen sich nicht wenige Primärgenossenschaften der Aufgabe an, einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung und sozialen Stabilisierung in ihrem räumlichen Geschäftsfeld zu leisten (Ringle 2003: 39). Einerseits gibt das Konzept der genossenschaftlichen Vereinigung für Klein- und Mittelbetriebe des Handwerks, Handels und Dienstleistungssektors „nicht nur die Möglichkeit einer erfolgreichen Bewältigung des ökonomischen Wandels, sondern gestaltet diesen Wandel aktiv mit. Genossenschaften schaffen Marktgleichgewichte zur Domi-

nanz von 'Global Players' und tragen damit zur Erhaltung von Wirtschaftsstrukturen bei.“ (Eisen 2002: 202). Zum anderen verstehen sich Genossenschaften aufgrund ihrer Verwurzelung in der Region, in der ihre Mitglieder und sonstigen Kunden leben und arbeiten, als Teil der Zivilgesellschaft, in der sie ihren Platz einnehmen. Daraus resultiert die Bereitschaft, durch Übernahme sozialer Verantwortung die sie unmittelbar umgebende Gesellschaft voranzubringen (Kaltenborn 2016: 47).

Mit dieser Zielrichtung möchten Genossenschaften etwas an die Gesellschaft, die ihren wirtschaftlichen Erfolg ermöglichte, zurückgeben. Mehr oder weniger wird von in der Region erfolgreichen Genossenschaften erwartet, dass sie zur Hebung der örtlichen oder regionalen sozialen Verhältnisse beitragen. „Co-operative Citizenship“ bringt das Selbstverständnis zum Ausdruck, über ihr mitgliederbezogen-unternehmerisches Handeln hinaus das Gemeinwohl in ihrem räumlichen Geschäftsumfeld zu fördern.

Zwischenfazit: Bei den bislang erörterten Indizien für Zukunftseignung von Genossenschaften handelt es sich um besondere Stärken und zugleich um Komponenten einer Abgrenzung von anderen Kooperationsformen. Diese Faktoren prägen das Erscheinungsbild der Genossenschaften in ihrem wettbewerblichen Umfeld und sind Ausdruck ihrer Leistungsfähigkeit. Davon ist auf Zukunftseignung des Organisationstyps zu schließen. Sich im künftigen Wettbewerb erfolgreich zu behaupten und damit dem Ansehen eG-Unternehmensform zu nützen wird vor allem jenen Genossenschaften gelingen, die als unverwechselbar wahrzunehmen sind. Das setzt freilich voraus, die eigenen Vorzüge unternehmensintern und nach außen werbewirksam zu vermitteln.

4 Ein Blick voraus

4.1 Notwendiger Wandel und Bewahrung von Unverwechselbarkeit

Wirtschaft, Technik und Gesellschaft befinden sich in einem permanenten Prozess des Wandels, der durch weitere Intensivierung des Wettbewerbs, Konzentration, neue Techniken und demografische Veränderungen gekennzeichnet ist. Vor allem mit „dem beschleunigten Wandel der Märkte wächst der Bedarf an Kooperation. Wirtschaftliche Zusammenarbeit ist eine Antwort auf Herausforderungen des Wettbewerbs (Grosskopf et al. 2017: 225). Die in Deutschland bestehenden Genossenschaftszweige und Genossenschaften haben in der Vergangenheit vielfach die Fähigkeit bewiesen, sich an veränderte Rahmenbedingungen unternehmerischer Betätigung anzupassen und in wettbewerbsintensiven Märkten zu behaupten (Ringle 2001: 1). Für die Zukunft herrscht für förderwirtschaftliche Kooperative die optimistische Einschätzung vor, erreichte Positionen verteidigen und ausbauen zu können. Gleichwohl zwingt die Dynamik der Wandlungsprozesse dazu, sich auf die Zukunft einzustellen. Eine günstige Positionierung im Konkurrenzumfeld existiert nicht ein für alle Male; sie muss vielmehr stets von Neuem erarbeitet werden. Nach innen gilt es, die Wirtschafts- und Organisationsbeziehungen zu den Mitgliedern in Richtung auf Kundenbindung und Abwehr von Verfremdung zu gestalten. Bei alledem gewinnen das Erkennen, der zielgerichtete Aufbau und das konsequente Ausschöpfen von Erfolgspotenzialen an Gewicht.

Aufgrund der unterschiedlichen Genossenschaftsarten kann Genossenschaft nicht gleich Genossenschaft sein. Weder lässt sich in der Praxis ein Idealtyp der Genossenschaft etablieren noch gibt es in einer Umwelt stetigen Wandels dauerhaft taugliche Handlungskonzepte. Es sollte aber deutlich werden, was zu den unverzichtbaren Bestandteilen genossenschaftlichen Selbstverständnisses gehört, wo Anpassung zweckmäßig oder gar notwendig erscheint und wo es keine Kompromisse geben darf.

Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Kooperationsform ist aus der Praxis heraus zu entwickeln. Genossenschaften aller Sparten brauchen eine Vorstellung davon, mit welchen Maßnahmen und unternehmerischen Verhaltensweisen sie aller Voraussicht nach im jeweiligen Branchenmarkt bestehen können. Sich der Bedeutung arttypischer Besonderheiten nicht nur bewusst zu sein, sondern diese auch zu nutzen und dadurch Vorteilspositionen zu erlangen, heißt Zukunftsgestaltung. Für die weitere Entwicklung wird wichtig sein, inwieweit sich die Genossenschaften als Unternehmen eigener Art mit ihrer vorgegebenen Leitmaxime, einer davon bestimmten Struktur und Bindung an die Mitgliederwirtschaften verstehen und präsentieren wollen.

Anpassungen an eine veränderte Umwelt sollen, ja müssen grundsätzlich mit der im Genossenschaftsgesetz konturierten „eingetragenen Genossenschaft“ in Einklang stehen. Dieses Unternehmensmodell bietet „eine erprobte Alternative zu anderen Rechtsformen“ (Pleister 2001: 17), und es sollte weiterhin gelingen, auf

diesem Fundament künftig Leistungsfähigkeit und Wettbewerbstauglichkeit zu sichern. Unternehmenskonzepte haben vor allem den Eigenheiten eines Member Value-orientierten Kooperativs Rechnung zu tragen. Der genossenschaftliche Förderungsauftrag ist nicht nur als absolutes Wesensprinzip im Genossenschaftsgesetz verankert und „auf dem Papier“ der Satzung verzeichnet, sondern als Verpflichtung des Managements zur Umsetzung dieses obersten Grundsatzes in der Geschäftspolitik des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs aufzufassen.

Genossenschaftliches Handeln bedarf einer Bewahrung als wesentlich zu erachtender Elemente. Tradierte Prinzipien, die Genossenschaften einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, gilt es einzuhalten. Auch unter künftigen Umfeldbedingungen sollten Grundorientierungen, die das Gesicht einer Genossenschaft prägen, als etwas Besonderes erachtet werden und klar erkennbar zum Ausdruck kommen. Ein Kooperativ, das seine Identität zur täglich sichtbar gelebten Realität werden lässt, kann mit größerer Wirksamkeit seines Strategiekonzeptes rechnen. Zukunftsfähige Genossenschaften bedürfen nachhaltiger Erfolgspotenziale, nicht zuletzt einer konsequenten Identitätspolitik, aus der ein artspezifisches Image erwächst. Erfolgreiches Streben nach Identität ist gewiss nicht Sache einer nach außen gerichteten Kommunikation der Selbstwahrnehmung einer Genossenschaft, sondern des ihr von außen zugestandenem, primär durch Förderwirksamkeit und Zufriedenheit der Geschäftspartner verdienten Fremdbildes.

4.2 Strategieansätze zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit

Genossenschaften brauchen eine realistische Vision, aus der hervorgeht, wohin sie sich entwickeln, in welchen Geschäftsfeldern bzw. Funktionsbereichen sie künftig verstärkt tätig sein werden und mit welchen Kernkompetenzen und strategischen Maßnahmen sie den Wettbewerb in den jeweiligen Branchenmärkten bestehen können. Sich des Erfordernisses konsequenter Markt-, Identitäts- und Mitgliederorientierung im Wettbewerb mit anderen Unternehmensformen nicht nur bewusst zu sein, sondern auch entsprechend zu handeln, heißt strategische Weichenstellung auf Zukunftstauglichkeit und längerfristigen Erfolg (Ringle 2003: 46 f.).

Genossenschaften, die Fortschritt mit Tradition und unausweichlichen Wandel mit Bewahrung arttypischer Merkmale zu einem in sich schlüssigen Strategie-Mix kombinieren, erbringen den Nachweis dafür, dass die Idee des kooperativen Individualismus nicht nur zeitgemäß ist, sondern auch Zukunft hat. Genossenschaftliche Zusammenarbeit ist in vielen Problem- und Bedarfssituationen nützlich und insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen diverser Wirtschaftssparten sogar notwendig, um im künftigen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können (Bockelmann 2001: 9).

Dazu wird es erforderlich, im Spannungsfeld von Marktorientierung, arteigenem Selbstverständnis und Mitgliederzentrierung nach Sicherung der Wettbewerbstauglichkeit sowie unternehmensintern nach betriebswirtschaftlicher Effizienz zu streben, zugleich typgemäße Identität als Chance nach innen und außen zu

nutzen und bedarfsgerechte Mitgliederförderung zu betreiben. Es sind dies unverkennbar Kernelemente eines typgemäßen Strategiekonzepts, ohne das Genossenschaften perspektivlos wären. Um ihre Vereinigungsform erhalten und sich künftig im Markt behaupten zu können, werden sie zeitgemäßen Anforderungen an eine Umsetzung der Kooperationsidee entsprechen müssen (Steding 2003: 37 f.; Beuthien 2003: 42 ff.).

Damit stellt sich die Frage nach Strategieansätzen, von denen angenommen werden darf, dass sie den Anspruch erfüllen, Wegweiser in die Zukunft zu sein. Über die folgenden Anregungen sollte nachgedacht und diskutiert werden.

- *Marktorientierung mit Blick auf die wichtigsten Konkurrenten*

Wie andere Unternehmen müssen Genossenschaften ihren Bestand sichern und bestrebt sein, unter Einsatz verfügbarer Ressourcen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und zumindest in Teilbereichen und/oder temporär ein der Konkurrenz überlegenes Leistungsniveau zu erreichen. Das Management hat die bearbeiteten Märkte und das Verhalten der Konkurrenten ständig zu beobachten, um informationsgestützt Marktchancen wahrnehmen und nutzen zu können. Dabei empfiehlt sich eine Konzentration auf die spezifischen Kompetenzen, Initiativen, Strategien und Verhaltensweisen der wichtigsten Mitbewerber.

Attraktivität im Konkurrenzumfeld ist stets neu zu beweisen. Aus klaren Vorstellungen von den Konturen ihres künftigen Leistungsprofils kann sich eine effiziente Marktbearbeitung ergeben. Erfolgssicherung auf längere Sicht verlangt das Erkennen, den zielgerichteten Aufbau und das Ausschöpfen strategischer Chancen, die Wettbewerbs-, Produktivitäts- und Kostenvorteile induzieren. Zum Markt hin müssen generelle und branchenbezogene Potenziale dergestalt ausgeformt sein, dass sie zu Stärken des Genossenschaftsmodells werden, die dazu befähigen, in einer veränderlichen Umwelt erfolgreich zu agieren.

- *Informationsdefizite beseitigende Kommunikation nach innen und außen*

Die Übermittlung zweckorientierten Wissens ermöglicht ein geordnetes, zielbewusstes Zusammenwirken innerhalb des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs und dessen Beziehung zu den Mitgliedern sowie die erwünschte Einbindung der Genossenschaft in ihr wettbewerbliches Umfeld. Sicherung der Funktions-, Leistungs- und Erfolgsfähigkeit sind ohne die koordinierende Sprachrohrfunktion der Kommunikation unter Nutzung moderner Informationstechniken und Medien nicht denkbar (Grosskopf et al. 2017: 132 ff.).

In der internen Kommunikation zur Mitgliederseite hin ist ein regelmäßiger Dialog mit den Mitgliederwirtschaften unabdingbar, um über Ziele, Geschäftsgang und Leistungsprogramm der Genossenschaft zu unterrichten, was zur Intensivierung der Zusammenarbeit beiträgt. Des Weiteren ist zu erkunden, welche Leistungen dem Mitglieder-Kundenkreis mit Aussicht auf Bedarfsentsprechung und Akzeptanz zu offerieren wären. Die Mitglieder sind

dazu anzuregen, ihre Erwartungen an das Leistungsangebot, die Bewertung in Anspruch genommener Leistungen, auch etwaige Unzufriedenheit und Verbesserungsvorschläge zu benennen. Zweiseitiger Informationstransfer in der Beziehung „Genossenschaft – Mitglied“ stärkt nicht nur die freiwillige Bindung an den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb, sondern ebenso die Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaftsidee.

In der externen Kommunikation wäre seitens der Genossenschaftsorganisation durch gemeinsames Auftreten für die Genossenschaftsidee zu werben, um die besonderen Merkmale von Genossenschaften in Wirtschaft und Gesellschaft transparent zu machen und den Bekanntheitsgrad der Rechtsform „eG“ zu erhöhen. Davon ist eine stärkere Verankerung des genossenschaftlichen Kooperationsmodells im öffentlichen Gedächtnis zu erwarten. Genossenschaftsindividuell fällt es dem Management der Primärgenossenschaften zu, ihre Leistungsfähigkeit und Vorteile deutlich herauszustellen. Vorhandene Stärken müssen genügend kommuniziert werden, um ihre Wirkung entfalten zu können.

Nach beiden Seiten hin hat das Management ein Bewusstsein von Informationslücken zu entwickeln und erkannten Informationsbedarf zu decken. Die darin liegende Chance zu nutzen, durch Einsatz der Kommunikation als Wettbewerbsfaktor die Zukunftsfähigkeit zu stärken, ist eine permanent wachzunehmende Aufgabe.

- *Anreize zu stärkerer Mitgliederbindung*

Da das Mitglied mehr als nur Geschäftspartner seiner Genossenschaft ist, sollten deren Bindungsbestrebungen nicht auf Kundenbindung begrenzt sein. Auf die Gesamtbeziehung „Mitglied – Genossenschaft“ ausgelegt umfasst zwangsfreie Mitgliederbindung über die Leistungsaustauschebene hinaus auch die Organisationsbeziehung zum Kooperativ. Der Idealzustand wäre, ein auf das Gemeinschaftsunternehmen und die Personenvereinigung bezogenes Anreizsystem mit ökonomischen, psychologischen und sozio-emotionalen Elementen zu etablieren, das die Mitgliedschaft im Ganzen attraktiv erscheinen lässt. Dem könnte entgegenstehen, dass viele Mitglieder allenfalls bereit sind, eine enge Geschäftspartnerschaft mit der Genossenschaft einzugehen. Geringeres Interesse besteht nicht selten daran, einen ehrenamtlichen Beitrag zur demokratischen Selbstverwaltung zu leisten.

Zu den Strategien der genossenschaftlichen Mitgliederbindungspolitik in der Wirtschaftsbeziehung zu den Mitgliedern zählen die Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen der Mitgliederwirtschaften (Existenzerhaltung, Schutz vor Nachteilen aus intensivem Branchenwettbewerb), Ausrichtung der Geschäftspolitik auf die Mitgliederbelange („Zuschnitt“ der angebotenen Leistungen auf die Mitgliederbedürfnisse). Ebenso die Abhebung von den Leistungen der Konkurrenz, günstige Preisstellung und/oder sonstige Konditionen im Mitgliedergeschäft sowie individuelle Beratung und Betreuung. Die damit

anzustrebenden Wirkungen verstärkter Mitgliederbindung sind u. a. persönliche Verbundenheit mit den Mitgliederkunden (menschliche Nähe), deren Leistungsvertrauen, Vermeidung von Abwanderung zur Konkurrenz, vom Markterfolg ausgehende Image- und Akquisitionseffekte sowie Verbesserung der Fördereffizienz und ihrer Offenlegung.

Jedes genossenschaftliche Management sollte sich der Chancen, die ein hohes Bindungsniveau bietet, bewusst und darauf gerichtetes Engagement ein Daueranliegen sein. Das wohl stärkste Mittel zwecks Aufbau und Erhaltung von Mitgliederbindung wird sein, dass Management und Mitarbeiter ihr Handeln darauf ausrichten, Werte für die Mitglieder (Member Value) zu schaffen. In der von den Mitgliedern individuell wahrgenommenen Förderung verwirklicht sich der Sinn der genossenschaftlichen Betätigung sowie der Mitgliedschaft (Grosskopf et al.: 2017, 61). Zweifellos handelt es sich dabei um den zentralen Aspekt in jeder Diskussion über die Zukunft der Genossenschaften und in jedem genossenschaftsindividuellen Konzept zur aktiven Zukunftsgestaltung.

- *Vermehrte Akquisition von Nichtmitglieder-Kunden als Mitglieder*

In fast allen Zweigen des Genossenschaftssektors werden neben dem Mitgliedergeschäft Leistungsbeziehungen zu außenstehenden Kunden unterhalten. Der Umfang, den dieses „Fremdgeschäft“ annimmt, steht im Ermessen des Managements. Eine Begrenzung sieht das Genossenschaftsgesetz nicht vor. Ein Dauerthema kontroverser Diskussionen ist die besonders in der bankgenossenschaftlichen Sparte verbreitete vergleichsweise starke Ausdehnung der Geschäftstätigkeit auf Nichtmitglieder-Kunden (Ringle 1998: 1), die unausweichlich zu einer gewissen Unabhängigkeit der Genossenschaft von ihrer Trägerschaft und zur Verwässerung der Mitgliedschaft führt. Kreditgenossenschaften haben sich an umfangreiche Leistungsbeziehungen zu Außenstehenden gewöhnt (Steding 2002: 110), und sie halten diese zumeist für unverzichtbar.

Vom Nichtmitgliedergeschäft ist keineswegs strikt abzuraten, doch sollte diese atypische Geschäftsart mit dem Wesen einer Genossenschaft vereinbar sein. Dies wird nach in der Genossenschaftswissenschaft herrschender Meinung angenommen, wenn (1) das Geschäft mit externen Kunden das vorrangige Mitgliedergeschäft lediglich ergänzt (Nebenzweck), (2) in einer Mittel-Zweck-Relation zur Mitgliederförderung steht („Förderzweckbindung“) sowie (3) dadurch die genossenschaftsbetriebliche Förderpotenz stärkt und der Akquisition neuer Mitglieder dient (Steding 2002: 111). Ein davon deutlich entferntes „Drittkundengeschäft“ wird zu Recht als Fremdkörper und Deformationserscheinung im Genossenschaftssektor bezeichnet, wenn es im Stil einer für Nichtmitglieder „breit geöffneten Tür“ betrieben wird und sogar – wie in Einzelfällen nachgewiesen – das Volumen des Mitgliedergeschäfts übersteigt. Zudem ist eine weitgehende Konditionengleichheit im Zweckgeschäft

mit Mitgliederkunden und im atypischen Nichtmitgliedergeschäft keine Seltenheit. Damit begibt sich eine Genossenschaft auf den Weg zu einem generell kundenorientierten Unternehmen wie viele andere.

Zur Rechtfertigung auch umfangreicher Nichtmitgliedergeschäfte wird seitens der Genossenschaftspraxis neben anderen Motiven vorgebracht, Leistungsbeziehungen zu Nichtmitgliedern seien notwendig, um neue Mitglieder zu werben, da Neumitglieder überwiegend aus der Gruppe bisheriger Nichtmitgliederkunden akquiriert werden und somit das naheliegende „Mitglieder-Zuwachspotenzial“ bilden. Freilich entbehrt dieses „Heranführungsmotiv“ jeder Glaubwürdigkeit, wenn der Kundenkreis einer Genossenschaft dauerhaft eine große Zahl solcher „Mitgliedschaftsanwärter“ aufweist. Das Fremdgeschäft ist in solchen Fällen ein wichtiger Bereich der Geschäftstätigkeit geworden, aber es wurde offensichtlich zu wenig unternommen, Außenstehenden, die sich nach einer angemessenen Phase der Zusammenarbeit als treue und „gute“ Kunden erwiesen haben und als Mitglieder willkommen sind, den Beitritt zur Genossenschaft anzubieten.

Für die zu empfehlende Strategie, Nichtmitgliedern durch Werbeansprache zur rechten Zeit mit geeigneten Argumenten den organschaftlichen Anschluss an das Kooperativ anzutragen, gibt es gute Gründe. Das Nichtmitgliedergeschäft wäre als Vorstufe der Mitgliedschaft und ein Nur-Kunde als potenzielles künftiges Mitglied zu verstehen. Auch sollte bedacht werden, dass ein Mitglied an die Genossenschaft „Beiträge“ leistet (z. B. Einbringung von Beteiligungskapital, Haftung und Mitwirkung in der Selbstverwaltung), die von Außenstehenden nicht erbracht werden. Eine infolgedessen als Diskriminierung der Mitglieder empfundene konditionengleiche Behandlung der Nichtmitglieder ließe sich durch erfolgreiche Akquisition von Mitgliedern aus dem Kreis der Nur-Kunden abschwächen.

Die Mitgliedschaft würde eine Aufwertung und das genossenschaftliche Zweckgeschäft mit Mitgliedern eine Intensivierung erfahren – besonders durch Anreize, die Mitgliedern vorbehalten bleiben und von ihnen erwünscht sind. Eine Ungleichbehandlung beider Zielgruppen muss erlaubt sein (Renner/ Strieder 2002: 238), weil davon eine werbende Wirkung für den Beitritt zur Genossenschaft ausgeht. Schließlich wird man zum freiwilligen Erwerb der Mitgliedschaft überwiegend durch zu erlangende Vorteile motiviert. Ein klares Bekenntnis zur Primärausrichtung auf die Mitgliederbelange wäre, das Geschäftsvolumen des Nichtmitgliedergeschäfts deutlich unter jenem des Mitgliedergeschäfts zu halten. Andernfalls sollten der Trägerschaft die Motive des Managements für ein umfangreiches Fremdgeschäft und dessen Nutzen für die Mitglieder plausibel dargelegt werden.

- *Kontinuierliche Förderung von Neugründungen*

Die seit der Jahrhundertwende registrierte beachtliche Zahl von Gründungen spricht dafür, dass die Genossenschaft nach wie vor als ein in vielerlei Hinsicht interessantes und zeitgemäßes Modell einzuschätzen ist. Das aktuelle Interesse an dieser traditionsreichen genossenschaftlichen Vereinigungsform darf als Indiz für ihre Chancen auf eine gute Positionierung im Kreis der Unternehmens- und Kooperationsformen vermerkt werden. Neugründungen waren nicht nur in klassischen, sondern ebenso in zukunftssträchtigen innovativen sowie in „alternativen“ Bereichen zu verzeichnen. Die Genossenschaftslandschaft hat sich dadurch verändert. Weitere Gründungen sind aller Voraussicht nach außer in neu entstehenden Tätigkeitsbereichen in solchen Geschäftsfeldern zu erwarten, in denen Genossenschaften bisher nicht vertreten waren. Dadurch dürfte das förderwirtschaftliche Geschäftsmodell größere Beachtung und Akzeptanz erfahren sowie bei Unternehmensgründungen vermehrt die Wahl der eG-Rechtsform erwarten lassen.

Mit dem Ziel, eine Belebung und stärkere Verankerung der Genossenschaftsidee in Wirtschaft und Gesellschaft zu erreichen, waren die Genossenschaftsverbände mit ihren vielfältigen Gründungsinitiativen erfolgreich (Ringle 2009: 52 f.). Der Zuwachs an Genossenschaften ist Beleg dafür, dass diese Unternehmensform in vielen Tätigkeitsfeldern einen geeigneten organisatorischen Rahmen für die Bündelung gleichgerichteter wirtschaftlicher Interessen abgibt. Das Potenzial an genossenschaftlichen Neugründungen ist bei Weitem nicht ausgeschöpft (Peters 2009: 197; Stappel 2016: 73 und 2017: 158), weshalb es eine permanent wahrzunehmende Aufgabe der Verbandsebene sein sollte, für die eG-Unternehmensform in der Öffentlichkeit zu werben und sich der Gründungsförderung durch Arbeitshilfen, Beratung und Begleitung der Gründungsprozesse zu widmen. Wichtig ist dabei, den Gründern in der kritischen Anlaufphase unterstützend zur Seite stehen, so dass neue Genossenschaften gut gerüstet in den Wettbewerb gehen können.

- *Markt-, identitäts- und mitgliederorientierte Gesamtstrategie*

Profilierung des Systems „Genossenschaft“, erfolgreiches Wirtschaften und Zukunftsfähigkeit können dadurch vorangebracht werden, dass eine klare markt-, identitäts- und mitgliederorientierte Gesamtstrategie ein Anderssein des genossenschaftlichen Organisationsmodells gegenüber sonstigen Kooperationen herausstellt. Ein solches Mixstrategie-Konzept findet Ausdruck in Leitlinien, Unternehmensgrundsätzen, vor allem aber im geplanten Maßnahmenbündel des Unternehmens zur Erreichung seiner langfristigen Ziele (Schmidt/Kutschker 2002: 1238). Es gilt, sich auf die genossenschaftsspezifischen Kompetenzen zu besinnen und diese als „Aktivposten“ kombiniert im Qualitäts-, Kosten- und Zeitwettbewerb einzusetzen.

Genossenschaften, denen bewusst ist, dass es einer überzeugenden unternehmensindividuellen Mix-Strategie bedarf, werden künftige Herausforderungen besser bestehen und damit dem Ansehen der förderwirtschaftlichen Unternehmensform nutzen können. Es wird sich um eine gegen die Konkurrenz abgrenzende Strategie handeln müssen, deren wichtiger Bestandteil ist, die genossenschaftlichen Spezifika als Exklusivvorteil im Wettbewerb herauszustellen. Dabei kommt der Mitgliederförderung als Handlungsendziel genossenschaftlicher Betätigung besondere Bedeutung zu. Denn nur eine aktiv mitgliederorientierte Genossenschaft kann eine echte Genossenschaft mit Vorbildfunktion sein.

- *Digitalisierung als Chance nutzen*

Technische Innovationen und Veränderungen fordern insbesondere Unternehmen ab, sich nicht nur dem digitalen Wandel anzupassen, sondern diesen auch aktiv mitzugestalten. Die digitale Transformation in ihren vielfältigen Ausprägungen zählt zu den weltweiten, für Wirtschaft und Gesellschaft unausweichlichen Trends der Gegenwart. Es handelt es sich um einen Trend, der von Genossenschaften gleichwelcher Art zu nutzen ist. Für Genossenschaften stellt sich die Frage, wie sie „Nutzen stiftende Technologien aus dem übergeordneten Technologieumfeld der Digitalisierung zielorientiert identifizieren und möglichst sinnvoll in die betrieblichen und überbetrieblichen Prozesse und Abläufe integrieren.“ (Doluschitz 2019: 1)

Viele der in den letzten Jahren neugegründeten Genossenschaften, die Lösungen für Anforderungen der heutigen Zeit anbieten, sind auf innovativen Geschäftsfeldern tätig. Darunter solche, die „sich mit dem Thema IT-Dienstleistungen (beschäftigen). Das genossenschaftliche Organisationsmodell bietet also auch der Digitalisierung ein Zuhause.“ (DGRV: 2019: 3). Überdies stellen genossenschaftliche Plattformen „ein großes Potenzial für neue Genossenschaften mit verschiedenen Geschäftsmodellen“ in Aussicht (Wieg 2020: 4).

Die Digitalisierung stellt eine große Herausforderung dar, die in der Verknüpfung der Offline- mit der Online-Welt begründet liegt. Andererseits eröffnet die rasante Entwicklung des digitalen Fortschritts Genossenschaften die Chance, moderne Technik zur Optimierung von Prozessen sowohl betriebsintern als auch in der Beziehung zu den Mitgliedern und sonstigen Kunden zu nutzen. Je intensiver der Branchenwettbewerb, umso dringlicher wird es, die Möglichkeiten der digitalen Vernetzung umfassend wahrzunehmen. Digitalisierung erfasst das gesamte Unternehmen mit sämtlichen internen und externen Geschäftsprozessen, ermöglicht neue Geschäftsfelder und Produkte, die das bestehende Leistungsprogramm komplettieren oder vorhandene Elemente ersetzen. Corona hat diese Entwicklung beschleunigt.

Wie andere Unternehmen müssen sich Genossenschaften entscheiden, wie sie die Digitalisierung adressieren, wobei sich in meisten Fällen eine offensive

Handhabung empfiehlt. In jedem Fall ist eine die Digitalisierung und entsprechende Veränderungen befürwortende, ermöglichende und unterstützende Unternehmenskultur erforderlich. Im digitalen Wettbewerb können diese Kooperative nur erfolgreich sein, wenn sie eine digitale Unternehmenskultur leben. Zwecks Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells haben es Genossenschaftsverbände zu ihrem Anliegen gemacht, die Strategieentwicklung zum Thema Digitalisierung voranzutreiben und diesbezüglich ihre Mitgliedsgenossenschaften zu unterstützen.

5 Fazit

Bei allem Erfordernis, auf veränderte Umweltbedingungen adäquat zu reagieren, kommt einer die spezifische Eigenart des Organisationstyps „Genossenschaft“ erhaltenden Kontinuität besondere Bedeutung zu. Als organisatorisches und unternehmensrechtliches Unikat brauchen Genossenschaften, um erfolgreich zu sein, außer notwendiger Anpassung an die Dynamik des Marktes einen soliden Fundus an artspezifischen Komponenten, an denen festzuhalten sich lohnt. Die Perspektive sollte sein, externen Herausforderungen gerecht zu werden, dabei jedoch die Unterschiede zu erwerbswirtschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen nicht verschwimmen zu lassen. Vielmehr sind systemimmanente und unternehmenseigene Stärken hervorzuheben, um sich unverwechselbar anders als die Mitbewerber zu präsentieren (Ringle 2005: 107).

Bezüglich der als Schwachstellen oder Unschärfen benannten, im Erscheinungsbild heutiger Genossenschaften anzutreffenden Tatbestände (3.1) ist zu beachten, dass damit nicht alle Genossenschaftszweige und nicht alle Genossenschaften einer Sparte gleichermaßen angesprochen sind, denn Genossenschaft ist nicht gleich Genossenschaft. Die pessimistisch interpretierte Abnahme der Zahl von Genossenschaften (3.1.1) ist vor allem durch den anhaltenden außergewöhnlichen Fusionsdrang im Bankensektor hervorgerufen. Weitere, eher negativ einzuschätzende Verläufe sind in erster Linie bei großdimensionierten Genossenschaften anzutreffen (3.1.2 und 3.1.3) oder gehen annahmehalber auf Versäumnisse in der Public Relations-Arbeit der Genossenschaftsorganisation zurück (3.1.4).

Beobachtbare Veränderungen im Genossenschaftssektor mögen von manchen ehrenamtlichen Funktionären und sonstigen Aktivmitgliedern als Verfremdungserscheinungen registriert und bedauert werden, zumal es sich dabei keineswegs um unaufhaltsame Phänomene eines allgemeinen Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft handelt. Die Probleme entstanden überwiegend hausgemacht. Besondere Aufmerksamkeit, Einsicht und Handeln verdient die Entfernung von absoluten Wesenselementen. In welche Richtungen sich die deutschen Genossenschaften bei kritischer Selbstwahrnehmung in den nächsten Jahrzehnten entwickeln werden, ist nicht verlässlich absehbar. Festzustellen bleibt vorerst: Das aktuelle Gesamtbild des deutschen Genossenschaftswesens bietet keinen Anlass, den förderwirtschaftlichen Organisationstyp pauschal zu einem „Auslaufmodell“ mit begrenzter Haltbarkeitsdauer zu erklären. Eine Krise der Akzeptanz der Marke „Genossenschaft“ ist gegenwärtig nicht auszumachen. Als Diskussionsgegenstand näherliegend scheint die Frage nach der Rest-Lebensdauer der „eG“ als Rechtskleid für vorhandene und heranwachsende Großgenossenschaften zu sein.

Den mit Genossenschaftsbewusstsein ausgestatteten Vorständen und übrigen Organen förderwirtschaftlicher Kooperative muss es ein elementares Anliegen sein, sich der Vorzüge des Genossenschaftsmodells bewusst zu werden und diese zu nutzen, um aktuelle und kommende Herausforderungen bestehen zu können. Wie im Schrifttum ausgeführt (Bockelmann 2001: 8; Eisen 2002: 201), stünde zu

dieser Sicht im Widerspruch, die genossenschaftliche Unternehmensform als anachronistisches Kooperationsmodell einzustufen. Dem entgegenstehend werden heutige Genossenschaften in der bereits erwähnten neuen Wiener Studie als langfristige, zumeist wirtschaftlich erfolgreiche, zeitgemäße und wettbewerbsorientierte Organisationen gesehen (Schaffhauser-Linzatti 2020a: 26). Allerdings sind förderwirtschaftliche Zusammenschlüsse nicht frei von der Gefahr, „unangemessen in die Peripherie des Spektrums der Gesellschaftsformen verdrängt zu werden“ (Steding 1997: 43) und Imageschaden zu erleiden. Doch wie die erörterten längerfristig-strategischen Potenziale zeigen, lässt sich dem wirksam gegensteuern. Zweifellos sollte die Zukunft des bisherigen Erfolgsmodells „Genossenschaft“ nicht allein danach zu bewerten sein, in welcher Relation die weitere Fusionsaktivität im Genossenschaftssektor zur Neugründungsquote stehen wird.

Literaturverzeichnis

- Beuthien, Volker** (2003): Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 98, Göttingen.
- Beuthien, Volker, Hanrath, Stephanie, Weber, Heinz-Otto** (2008a): Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken. Analysen, Erläuterungen und Gestaltungsempfehlungen aus ökonomischer, rechtlicher und steuerlicher Sicht, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 106, Göttingen.
- Beuthien, Volker, Dierkes, Stefan, Wehrheim, Michael** (2008b): Die Genossenschaft – mit der Europäischen Genossenschaft, Berlin.
- Beuthien, Volker** (2013): Die eingetragene Genossenschaft. Idee und Wirklichkeit, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 112, Baden-Baden.
- Bialek, Axel** (1995): Perspektiven der Genossenschaft als Organisationsform, Berlin.
- Bockelmann, Michael** (2001): Die Genossenschaft als Zukunftsmodell, in: Genossenschaftliche Mitteilungen. Mitteilungsblatt des Norddeutschen Genossenschaftsverbandes (Raiffeisen – Schulze-Delitzsch) e.V., Nr. 3, S. 8 ff.
- Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken – BVR** (1999): Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie, Band 2, Bonn.
- DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V.:** Gründungen 2019, in: PerspektivePraxis.de, DGRV-Fachreport für genossenschaftliche Unternehmen, Nr. 3/2020, S. 3.
- Doluschitz, Reiner** (2019): Digitalisierung lässt einschneidende Wirkung erwarten, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 69, S. 1 f.
- Eisen, Andreas** (2002): Die Genossenschaft ist ein Zukunftsmodell. Neue Genossenschaften und neue Perspektiven für genossenschaftliche Lösungen, in: Hanisch, M. (Hrsg.): Genossenschaftsmodelle – zwischen Auftrag und Anpassung, Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen Bd. 56, Berlin, S. 201 ff.
- Engels, Astrid** (2002): Kooperationseffekte, Effizienzvorteile und Erfolgspotentiale von Kooperationen und kollektivem strategischem Handeln aus unternehmenstheoretischer und genossenschaftswissenschaftlicher Sicht, in: Münkner, H.-H. (Hrsg.): „Nutzer-orientierte“ versus „investor-orientierte“ Unternehmen. Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen, Göttingen, S. 41 ff.
- Freitag, Fritz Otto** (2003): Kooperationen. Zur Kultur der Marktwirtschaft, Müllheim (Baden).
- Geschwandtner, Marcus, Helios, Marcus** (2006): Genossenschaftsrecht. Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der Europäischen Genossenschaft, Freiburg-Berlin-München.
- Göler von Ravensburg, Nicole, Pinkwart, Andreas, Schmidt, Renate** (2003): Kriterien für die Gründung mittelständischer Kooperationen in der genossenschaftlichen Rechtsform, Göttingen.

- Greve, Rolf** (1999): Die Identität von Kreditgenossenschaften in sich wandelnden Märkten, Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge, Vorträge/Heft 46 des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Münster.
- Grosskopf, Werner, Münkner, Hans-H., Ringle, Günther** (2017): Unsere Genossenschaft. Idee – Auftrag – Leistungen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Heise, Michael** (2001): Globalisierung: Durch Megastrukturen entstehenden Defiziten begegnen, in: Christoph Pleister (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Idee und Markt. Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, Frankfurt/New York, S. 29 ff.
- Hofinger, Hans** (1989): Aktuelles zum Funktionswandel von Hauptamt und Ehrenamt in Schulze-Delitzsch-Kreditgenossenschaften, in: Hans Hofinger/Oskar Wladarsch (Hrsg.): Hauptamt und Ehrenamt im genossenschaftlichen Verbund „nach dem System Schulze-Delitzsch“, Wien, S. 13 ff.
- Kaltenborn, Wilhelm** (2016): Illusion und Wirklichkeit. Die Genossenschaftsidee: Fortwährender Begleiter der menschlichen Geschichte, Norderstedt.
- Klein, Joachim** (2001): Wertewandel. Genossenschaftliche Prinzipien heute, in: Christopher Pleister (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Idee und Markt. Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, Frankfurt/New York, S. 65 ff.
- Kramer, Jost W.** (2003): Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland, Wismarer Diskussionspapiere Heft 16, Wismar.
- Münkner, Hans-H.** (1996): Situation und Perspektive genossenschaftlicher Forschung und Lehre an deutschen Hochschulen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 46. Jg., S. 86 ff.
- Münkner, Hans-H.** (2002): Anspruch und Realität von Genossenschaften in Zeiten der Globalisierung, in: Dokumentationsreihe des „Förderverein Hermann Schulze-Delitzsch und Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens e.V.“, Heft 1, S. 6 ff.
- Peters, Jasper** (2009): Grundsätzliche Aspekte der Diskussion um genossenschaftliche Neugründungen. In: Rainer Kühl, Dietmar Rößle und Johann Brazda (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Aspekte des Kooperations- und Genossenschaftsmanagements, S. 197 ff., Stuttgart.
- Pfeifer, Hans** (2009): Mitgliedschaft – der Schatz der Kreditgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen Nr. 6, S. 19 f.
- Pleister, Christopher** (2001): Genossenschaft – Erprobtes Kooperationsmodell von heute für morgen, in: Christopher Pleister (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Idee und Markt. Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, Frankfurt/New York, S. 11 ff.
- Renner, Manfred/Strieder Thomas** (2002): Zur Kontrahierungspflicht und Konditionengestaltung eingetragener Genossenschaften, in: Manfred Renner/Thomas Strieder: Genossenschaften im Umbruch, Festschrift für Jürgen Brink, Wiesbaden, S. 225 ff.
- Ringle, Günther** (1998) Nichtmitgliedergeschäft der Bankgenossenschaften – Vorstufe der Mitgliedschaft, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen 30, Hamburg.

- Ringle, Günther** (2001): Strategisches Management genossenschaftlicher Unternehmen, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen Heft 25, Hamburg.
- Ringle, Günther** (2003): Neuere Konzepte der Unternehmenskooperation und Genossenschaft, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen Heft 30, Hamburg.
- Ringle, Günther** (2004): Ist die Kooperationsform "Genossenschaft" noch wettbewerbsfähig?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 54, S. 193 ff.
- Ringle, Günther** (2005): Zukunftsperspektiven des genossenschaftlichen Kooperationsmodell, in: Tagungsbericht des XVIII. Internationalen Türkischen Genossenschaftskongresses, Ankara, S. 101 ff.
- Ringle, Günther** (2009): Belebung der Genossenschaftsidee durch Neugründungen in der eG-Unternehmensform? in: Reiner Doluschitz/Werner Grosskopf (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition, Festschrift für Erwin Kuhn, Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim 28, Stuttgart-Hohenheim.
- Schaffhauser-Linzatti, Michaela** (2020a): Krisengewinner Genossenschaft? in: cooperativ: Das Magazin für die Zukunftskraft Genossenschaft; hrsg. vom Österreichischen Genossenschaftsverband (ÖGV), Heft 3, S. 24-29.
- Schaffhauser-Linzatti, Michaela** (2020b): „Genossenschaftliche Werte gewinnen an Bedeutung“, in: Raiffeisenzeitung (des österreichischen Raiffeisenverbandes) Nr. 38 vom 17. September 2020, S. 4.
- Schmidt, Stefan, Kutschker, Michael** (2002): Zentrale Grundbegriffe des Strategischen Managements, in: WISU, Nr. 10, S. 1238 ff.
- Stappel, Michael** (2016): Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach der Reform des Genossenschaftsgesetzes, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 66, S. 61 ff.
- Stappel, Michael** (2017): Zu genossenschaftlichen Neugründungen mit sozialer Zielsetzung, in: Ingrid Schmale/Johannes Blome-Drees (Hrsg.): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, Wiesbaden, S. 147 ff.
- Stappel, Michael** (2019): Die deutschen Genossenschaften 2019. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Frankfurt am Main.
- Stappel, Michael** (2020): Die deutschen Genossenschaften 2020. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Frankfurt a. M.
- Steding, Rolf** (1997): Plädoyer für eine attraktive eG im Spektrum der Unternehmensformen, in: Beiträge zur Diskussion. Schriftenreihe des Genossenschaftsverbandes Sachsen, Nr. 1, S. 42 ff.
- Steding, Rolf** (2002): Genossenschaftsrecht, Baden-Baden.
- Steding, Rolf** (2003): Die Genossenschaftsidee – nach wie vor ein attraktives Gestaltungskonzept?, in: Sächsisches Genossenschaftsblatt, Nr. 4, S. 37 f.

- Theurl, Theresia (2007):** Die Bedeutung des Genossenschaftswesens und seine Perspektiven, in: Genossenschafts-Magazin Weser-Ems, hrsg. vom Genossenschaftsverband Weser-Ems e. V., Heft 3, S. 7 f.
- Theurl, Theresia (2012):** Was weiß Deutschland über seine Genossenschaften?. in: Genossenschafts-Magazin Weser-Ems, hrsg. vom Genossenschaftsverband Weser-Ems e. V., Heft 5, S. 4 ff.
- Theurl, Theresia (2015):** Genossenschaften: Irrtümer, Missverständnisse, Mythen, in: Johann Brazda/ Rainer van Husen/ Dietmar Röbl (Hrsg.): Perspektiven für die Genossenschaftsidee, Festschrift für Hans Hofinger, Bremen, S. 305 ff.
- Wieg, Andreas (2020):** Plattformgenossenschaften. Chancen für Neugründungen, in: PerspektivePraxis.de – DGRV-Fachreport für genossenschaftliche Unternehmen, Nr. 4/2020, S. 4 f.

Autorenangaben

Prof. Dr. rer. pol. Günther Ringle

Dammfelder Weg 18

D - 25474 Bönningstedt

Tel.: ++49 / (0)40 / 556 76 36

E-Mail: guenther@ringle-online.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2014: Antje Bernier (Hrsg.): Na, altes Haus? – Stadt und Umland im Wandel. Planungs- und Entwicklungsinstrumente mit demografischer Chance, Konferenz der Hochschule Wismar am 14. Okt. 2013 in Schwerin
- Heft 02/2014: Stefan Voll/Daniel Alt: „Das große Ziel immer im Auge behalten“ Sportimmanente Indikatoren des Trainerstils von Jürgen Klopp – Transfermöglichkeiten für Führungskräfte in Genossenschaftsbanken
- Heft 03/2014: Günther Ringle: Genossenschaftliche Solidarität auf dem Prüfstand
- Heft 04/2014: Barbara Bojack: Alkoholmissbrauch, Alkoholabhängigkeit
- Heft 01/2015: Dieter Gerdemesmeier/ Hans-Eggert Reimers/ Barbara Roffia: Consumer and asset prices: some recent evidence
- Heft 02/2015: Katrin Schmallowsky: Unternehmensbewertung mit Monte-Carlo-Simulationen
- Heft 03/2015: Jan Bublitz/ Uwe Lämmel: Semantische Wiki und TopicMap-Visualisierung
- Heft 04/2015: Herbert Müller: Der II. Hauptsatz der Thermodynamik, die Philosophie und die gesellschaftliche Praxis – eine Neubetrachtung
- Heft 05/2015: Friederike Diaby-Pentzlin: Auslandsinvestitionsrecht und Entwicklungspolitik: Derzeitiges bloßes internationales Investitionsschutzrecht vertieft Armut
- Heft 02/2016: Günther Ringle: Die soziale Funktion von Genossenschaften im Wandel

- Heft 01/2017: Benjamin Reimers: Momenteffekt: Eine empirische Analyse der DAXsector Indizes des deutschen Prime Standards
- Heft 02/2017: Florian Knebel, Uwe Lämmel: Einsatz von Wiki-Systemen im Wissensmanagement
- Heft 03/2017: Harald Mumm: Atlas optimaler Touren
- Heft 01/2018: Günther Ringle: Verfremdung der Genossenschaften im Nationalsozialismus – Gemeinnutzzvorrang und Führerprinzip
- Heft 02/2018: Sonderheft: Jürgen Cleve, Erhard Alde, Matthias Wißotzki (Hrsg.) WIWITA 2018. 11. Wismarer Wirtschaftsinformatiktage 7. Juni 2018. Proceedings
- Heft 03/2018: Andreas Kneule: Betriebswirtschaftliche Einsatzmöglichkeiten von Cognitive Computing
- Heft 04/2018: Claudia Walden-Bergmann: Nutzen und Nutzung von E-Learning-Angeboten im Präsenzstudium Analyse von Daten des Moduls Investition
- Heft 05/2018: Sonderheft: Katrin Schmallowsky, Christian Feuerhake, Empirische Studie zum Messeverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 06/2018: Dieter Gerdesmeier, Barbara Roffia, Hans-Eggert Reimers: Unravelling the secrets of euro area inflation – a frequency decomposition approach
- Heft 07/2018: Harald Mumm: Didaktischer Zugang zur Theorie und Praxis moderner Softwarebibliotheken (Frameworks) für die Unternehmensforschung (OR)
- Heft 01/2019: Astrid Massow: Deutsche Bank AG und Commerzbank AG – Neubewertung der Unternehmen im Rahmen einer potenziellen Bankenfusion
- Heft 02/2019: Günther Ringle: Das genossenschaftliche Identitätsprinzip: Anspruch und Wirklichkeit

- Heft 01/2020: Luisa Lore Ahlers: Einführung eines Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der Stadtwerke Wismar GmbH
- Heft 02/2020: Harald Mumm: Hybrider Ansatz zur Lösung des Fahrzeugroutenproblems mit Zeitfenstern bei großer Ortsanzahl
- Heft 03/2020: Martin Seip: Automatisches Validieren von Melde-
daten der EU-Bankenaufsicht
- Heft 04/2020: Friederike Diaby-Pentzlin: Deficiencies of International Investment Law – What Chances for ‘‘Critical Lawyers’’ to Civilize Global Value Chains and/or to Transform the Status Quo of the Economic World Order?
- Heft 05/2020: Harald Mumm: Ermittlung der minimalen Touranzahl für das Fahrzeugroutenproblem mit Zeitfenstern bei kleiner Fahrzeugkapazität und großer Ortsanzahl
- Heft 06/2020: Alica Weckwert: Umsetzung der Inklusion hörbeeinträchtigter Studierender in deutschen Hochschulen