

# Abhandlungen

Johannes Blome-Drees

## Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells

*Genossenschaften; Stabilität; Nachhaltigkeit; Zivilgesellschaft; Neugründungen*

*Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise hat zahlreiche erwerbswirtschaftliche Geschäftsmodelle in Frage gestellt. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell geht dagegen gestärkt aus der Krise hervor. Der vorliegende Beitrag erläutert die stabilisierenden und nachhaltigen Merkmale des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Darüber hinaus wird das zivilgesellschaftliche Potential der Genossenschaftsidee und -praxis analysiert. Schließlich werden vor dem Hintergrund des momentanen Neugründungsbooms aktuelle und zukünftige Anwendungsmöglichkeiten der Genossenschaftsidee aufgezeigt.*

### I. Einleitung

Als Ausgangspunkt industriezeitlicher Genossenschaften spielte Europa seit Mitte des 19. Jahrhunderts eine maßgebliche Rolle. Die ersten industriezeitlichen Genossenschaften wurden in einer Zeit tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandels gegründet, in der Industrialisierung, Liberalisierung und Urbanisierung breite Bevölkerungskreise in existentielle Krisen brachten. Das Risiko der Verelendung rief zahlreiche Genossenschaftspioniere auf den Plan, die Lebenslage der in Not geratenen Menschen durch Gründung von Genossenschaften zu verbessern. Weil Genossenschaften tatsächlich in der Lage waren, wirtschaftliche und soziale Probleme der Menschen nachhaltig zu lösen, haben sich Genossenschaften seitdem weltweit stark verbreitet (Williams 2007). Aktuell hat die Generalversammlung der Vereinten Nationen das Jahr 2012 zum Internationalen Jahr der Genossenschaften erklärt, um in den Blick zu rücken, dass Genossenschaften es ermöglichen, nachhaltig zu wirtschaften und sozialverantwortlich zu handeln. Dabei wird ausdrücklich betont, dass Genossenschaften regionale Wirtschaftskreisläufe stabilisieren und lokale Beschäftigung sichern. Nach Angaben der UNO gibt es rund 800 Millionen Genossenschaftsmitglieder in über 100 Ländern (United Nations 2010). Genossenschaften bieten über 100 Millionen Menschen sichere Arbeitsplätze zu fairen Bedingungen. Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) hebt ihre weltweite Bedeutung zur Mobilisierung von Ressourcen und Investitionen sowie Sicherung menschenwürdiger Arbeits- und Lebensbedingungen hervor (ILO 2010). Genossenschaften bieten in vielen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft langfristige Sicherheit und Stabilität. Die Europäische Kommission stellt heraus, dass Genossenschaften die größtmögliche Teilhabe aller Menschen an wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen ermög-

lichen (Europäische Kommission 2004). Weltweit eint Genossenschaften ihr Sinn für wirtschaftliche und soziale Verantwortung sowie ihr Interesse an einer nachhaltigen Entwicklung der Regionen, in denen sie agieren (Göler von Ravensburg 2010 a, S. 32). Dass der Beitrag von Genossenschaften zur Sicherung menschlicher Lebensgrundlagen weltweit geschätzt wird, erklärt sich daraus, dass sie in konkreten Lebensumständen gegründet werden, in lokale und regionale Zusammenhänge eingebunden sind und spezifische Bedürfnisse befriedigen (Münkner 2011, S. 62). Diese Einbindung macht Genossenschaften zu Akteuren der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Absicherung und Entwicklung, „in denen das Erfüllungsvertrauen gegenüber dem anonymen Kollektiv durch ein Erfüllungsvertrauen vor Ort in mitgliedschaftlicher Verantwortlichkeit ersetzt wird“ (Kirchhof 2008, S. 39). Hier sind Genossenschaften Ausdruck und Element der Zivilgesellschaft, die individuelle und kollektive Interessen miteinander verbinden (Elsen 2012, S. 86).

Auch in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise haben Genossenschaften ihre Stärken wieder einmal eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Als Anker der Stabilität und Sicherheit stellen sie einen Hort wirtschaftlicher Nachhaltigkeit dar. Dies beruht auf einem Geschäftsmodell, das durch eine langfristige Mitgliederorientierung, regionale Verankerung, ein risikobewusstes Management und einen vergleichsweise geringen Gewinnanspruch gekennzeichnet ist. Diese strukturellen Merkmale machen Genossenschaften einzigartig und verschaffen Wettbewerbsvorteile, wenn es darum geht, angemessene Antworten auf momentane und zukünftige Herausforderungen zu geben (Blome-Drees 2012). Dass Genossenschaften Lösungspotentiale für aktuelle Probleme aufweisen, wird in Deutschland sichtbar am signifikanten Anstieg der genossenschaftlichen Neugründungsquote im vergangenen Jahrzehnt (Stappel 2011 a, S. 47). Hervorzuheben ist hierbei vor allem, dass Neugründungen kaum in den klassischen Genossenschaftssektoren erfolgen, sondern neue, gesellschaftlich relevante Felder wie etwa der Bereich der Erneuerbaren Energien genossenschaftlich erschlossen werden (George/Bonow/Weber 2008; George/Bonow 2009; George/Berg 2011).

## II. Die Idee genossenschaftlicher Selbsthilfe

„Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele.“ Dieser Aphorismus von Friedrich Wilhelm Raiffeisen birgt den Kern aller Genossenschaften in sich. Obwohl Genossenschaften auf sehr unterschiedlichen weltanschaulichen Grundlagen beruhen, verbindet sie eine gemeinsame Idee – die Idee genossenschaftlicher Selbsthilfe. Menschen schließen sich – ohne ihre Selbstständigkeit aufzugeben – freiwillig zusammen, weil sie bestimmte Ziele gemeinsam besser erreichen können als allein (Selbsthilfeprinzip und Freiwilligkeitsprinzip). Mitglieder erwarten von ihrer Genossenschaft Vorteile durch reale Leistungen (Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998, S. 11). Jedes Mitglied soll unmittelbar von Gütern oder Dienstleistungen seiner Genossenschaft profitieren. Genossenschaften sind aber nicht nur Wirtschaftsgebilde. Nach der von Georg Draheim begründeten These von der „Doppelnatur“ sind Genossenschaften auch Vereinigungen von Personen, die in soziale Gruppen, Traditionen und Normen eingebettet sind. Die Vorstellung einer Doppelnatur betont die Wechselwirkungen von wirtschaftlichem und sozialem Bereich einer Genossenschaft. Der Erfolg einer Genossenschaft erwächst nicht allein aus dem Zusammenwirken im wirt-

schaftlichen Bereich sondern auch aus der sozialen Verbindung der Mitglieder (Draheim 1952, S. 17).

Im Mittelpunkt einer Genossenschaft steht der Mensch. Das Kapital einer Genossenschaft hat nur dienenden, subsidiären Charakter. Genossenschaften sind bewusst als Gegenmodell zu kapitalistischen Unternehmen geschaffen worden, deren Gewinnorientierung die Kapitalrentabilität bzw. den Shareholder Value in den Mittelpunkt stellt. Demgegenüber steht bei Genossenschaften der Member Value im Fokus. Dieser stellt den Wert des genossenschaftlichen Handelns für die Mitglieder dar (Theurl 2005, S. 137). Im Sinne einer ganzheitlichen Bedürfnisbefriedigung zielen Genossenschaften darauf ab, die wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belange ihrer Mitglieder zu fördern (Förderprinzip). Genossenschaften sind zudem demokratisch verfasste Unternehmen. Ob Genossenschaften erfolgreich sind, entscheiden idealtypisch ihre Mitglieder. Die Mitglieder treffen Entscheidungen, von denen sie selbst betroffen sind und für die sie die Verantwortung tragen. Im Sinne einer personalen Neutralisierung des Kapitals hat jedes Mitglied unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung in der genossenschaftlichen Willensbildung nur eine Stimme (Demokratieprinzip). Genossenschaftliche Zusammenarbeit basiert auf der persönlichen Mitwirkung der Mitglieder. Das Mitgliedschaftsverhältnis wird nicht durch das eingebrachte Kapital, sondern durch die persönliche Teilnahme der Mitglieder als Leistungsabnehmer und Entscheidungsträger geprägt (Personalprinzip) (Vierheller 1983, S. 32).

### III. Deutsche Genossenschaften als Stabilisatoren in der Krise

Aktuell gibt es in Deutschland rund 7.800 Genossenschaften mit über 20 Millionen Mitgliedern (Stappel 2012). Damit ist das Genossenschaftswesen die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation in Deutschland. Genossenschaftsanteile sind die am meisten verbreitete Form der Beteiligung der Bevölkerung am Produktivkapital. Insgesamt gibt es ungefähr fünfmal so viele Genossenschaftsmitglieder wie Aktionäre. Fast jeder vierte Erwachsene besitzt Anteile an einer Genossenschaft. Gleichzeitig sind Genossenschaften wichtige Arbeitgeber und Ausbilder in Deutschland. Knapp 900.000 Menschen arbeiten in der Genossenschaftsorganisation. Knapp 50.000 junge Menschen haben einen genossenschaftlichen Ausbildungsplatz (Stappel 2011 a). Der Erfolg der Genossenschaften lässt sich aber nicht nur an Zahlen festmachen, sondern vor allem daran, wie es ihnen gelingt, ihre Mitglieder zu fördern.

Wie fördern Genossenschaften ihre Mitglieder? Beispielsweise dadurch, dass knapp 2.000 Wohnungsgenossenschaften mit ihren rund 2,2 Millionen Wohnungen – das sind rund 10 Prozent des Mietwohnungsbestandes in Deutschland – für mehr als 5 Millionen Menschen sicheren, bezahlbaren und guten Wohnraum gewährleisten sowie Städte und deren Quartiere weiterentwickeln. Rund 1.100 Genossenschaftsbanken fördern ihre fast 17 Millionen Mitglieder durch uneigennützigende Beratung bei der Geldanlage, durch passende Finanzierungen oder den erreichbaren Zugang zu Finanzdienstleistungen im ländlichen Raum. Zigtausenden kleinen und mittleren Unternehmen sichern etwa 2.000 gewerbliche Genossenschaften ihre Selbständigkeit. Hier sind Genossenschaften vor allem deshalb vorteilhaft, weil die Unternehmen Größenvorteile nutzen können. Auf diese Weise fördern auch über 2.600 ländliche Genossenschaften über 1,6 Millionen Mitglieder

durch den vorteilhaften Bezug und Absatz landwirtschaftlicher Güter und Dienstleistungen (Stapel 2011 b).

Ob günstige Einkaufskonditionen, gemeinsamer Marktauftritt oder Wissenstransfer: Genossenschaften erweitern die Handlungsspielräume ihrer Mitglieder (Grossekettler 1989; Engelhardt 1989). Bildhaft gesprochen stellen Genossenschaften gemeinsame Schlüssel dar, mit denen Mitglieder Schlösser öffnen, die ihnen als Einzelperson in der Regel verschlossen bleiben (Blome-Drees 1998, S. 184). Dies gilt in besonderem Maße auch für Genossenschaften aus dem sozialen Sektor, die ihren Mitgliedern als Betroffene soziale Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Hierzu zählen beispielsweise Arbeitslosengenossenschaften, Assistenzgenossenschaften zur Unterstützung Behinderter und Versehrter, Seniorengenossenschaften und Wohnungsgenossenschaften in sozialen Brennpunkten. Agieren sie erfolgreich, helfen sie, mehr Arbeitsplätze, bessere soziale oder gesundheitliche Versorgung, attraktives Wohnen für unterversorgte Gruppen und selbstbestimmtes Arbeiten zu gewährleisten (Flieger 2003, S. 16). In der letzten Zeit haben sich beispielsweise auch einige Hospize und Institutionen der Sterbebegleitung genossenschaftlich organisiert (Schlagintweit 2011, S. 95).

Genossenschaften stabilisieren aber nicht nur die Lebenslagen ihrer Mitglieder, sondern haben sich selber immer wieder als krisenfest erwiesen. Dies haben sie in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise, die bekanntlich bei vielen anderen Unternehmen negative Spuren hinterlassen hat, eindrucksvoll bewiesen. Die aktuelle Krise hat daher auch etwas Gutes: Sie schärft den Blick für die Stabilität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Wieder einmal haben es die Genossenschaften aus eigener Kraft geschafft, eine Krise ohne fremde Hilfe allein zu bewältigen. Allerdings ist das genossenschaftliche Geschäftsmodell auch in weniger krisenhaften Zeiten bemerkenswert stabil. Die eingetragene Genossenschaft (eG) ist traditionell die am wenigsten von Insolvenz betroffene Rechtsform. Selbst im Krisenjahr 2009 lag ihr Anteil an allen Insolvenzen bei lediglich 0,1 Prozent. Um die geringe Insolvenzgefahr der Genossenschaften zu verdeutlichen, kann zudem die Insolvenzquote (Insolvenzen/10.000 Unternehmen) herangezogen werden. Die eG liegt mit 23 Insolvenzen deutlich unter dem Durchschnitt von 101 Insolvenzen pro 10.000 Unternehmen über alle Rechtsformen in Deutschland (Creditreform 2010). Auch junge Genossenschaften haben eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit als neu gegründete Unternehmen anderer Rechtsformen. Welche Gründe stecken dahinter? Welche besonderen Strukturmerkmale der Genossenschaften sind für die Stabilität der Genossenschaften verantwortlich?

## **IV. Stabilitätsfördernde Merkmale des genossenschaftlichen Geschäftsmodells**

### **1. Uneigennützige Mitgliederorientierung**

Kurzfristige Shareholder-Value-Orientierung kapitalistischer Unternehmen und langfristige Mitgliederorientierung von Genossenschaften sind einander ausschließende Konzepte (Engelhardt 2000 a, S. 195; Sassen 2011, S. 183). Es ist ein großer Unterschied, ob unternehmerische Entscheidungen in kapitalistischer oder genossenschaftlicher Tradition gefällt werden. In Genossen-

schaften werden unternehmerische Entscheidungen vorrangig nicht nach Renditegesichtspunkten getroffen, sondern mit Blick auf eine optimale Leistungserstellung für die Mitglieder. Schon für Friedrich Wilhelm Raiffeisen waren beispielsweise die Darlehnskassenvereine keine Banken wie andere. Darlehnskassenvereine waren nicht für sich selbst da. Ihre Zielsetzung war es nicht, Gewinne zu machen oder ihre Macht zu mehren. Raiffeisen wusste genau und schärfte es den neu entstehenden Genossenschaftsbanken immer wieder ein: Gewinne sind lediglich nötig, um mit genügend Kapital ein gesundes Unternehmen führen zu können. Ziel der Genossenschaftsbanken ist die Förderung der Mitglieder als Kunden. Immer wieder betonte er, dass die von ihm initiierten Darlehnskassenvereine in diesem Sinne vom „rechten Geist“ erfüllt sein müssten (Raiffeisen 1887, S. 73). Was Raiffeisen mit dem „rechten Geist“ meinte, war Verlässlichkeit. Auf Verlässlichkeit kommt es in Beziehungen an, die durch äußere wie auch innere Einflüsse latent gefährdet sind. Solche Beziehungen werden in der ökonomischen Theorie als prekär bezeichnet. Man ist abhängig von jemandem, den man nicht wirklich kontrollieren kann (Bonus 1995, S. 102).

Wenn man sich für eine bestimmte Bank entscheidet, wird damit eine prekäre Abhängigkeit begründet. Sucht ein Kunde beispielsweise Rat bei der Anlage seiner Ersparnisse, wird die Bank hierzu bestimmte Empfehlungen geben. Dabei kommt es nicht nur auf ihre Professionalität, sondern auch auf den Geist an, in dem sie entscheidet, ihren Stil also. Wird sie dem Kunden das empfehlen, was seinen Bedürfnissen am ehesten gerecht wird, oder wird sie empfehlen, wobei für sie selbst am meisten herauspringt? Für Raiffeisen war klar, dass bei der Beantwortung dieser Frage die Bedürfnisse der Mitglieder als Kunden eindeutig im Vordergrund zu stehen haben. Seine dringende Empfehlung an die Vorstände ging dahin, „allen Mitgliedern von vorneherein ihre Fürsorge angeheißen zu lassen, ihre Rathgeber zu sein, sie zu warnen, vom Wucher zu befreien und zur Verbesserung ihrer Lage in jeder Beziehung anzuregen“ (Raiffeisen 1887, S. 73). Das Besondere an der genossenschaftlichen Tradition ist ihre uneigennützigte Ausrichtung auf die Mitglieder. Uneigennützigkeit äußert sich auch heute noch in Verlässlichkeit gegenüber den Mitgliedern als Geschäftspartnern. So können die Mitglieder einer Genossenschaftsbank darauf vertrauen, dass ihre latente Abhängigkeit als Kunden nicht zu ihrem Nachteil ausgenutzt wird und die Bank ihnen im Bankgeschäft das empfiehlt, was für sie das Beste ist, und nicht das, bei dem die Bank den höchsten Profit erzielt (Bonus 1994, S. 65).

## 2. Identitätsprinzip

Kern des genossenschaftlichen Geschäftsmodells ist die Identität von Eigentümer und Kunde als Mitglied (Eschenburg 1971, S. 12). Als solche wechseln Mitglieder nicht so einfach ihren genossenschaftlichen Geschäftspartner. Genossenschaftliche Geschäftsbeziehungen sind auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet (Beuthien 2009, S. 27). Das Vertrauen in diese Zusammenarbeit ist für Genossenschaften und ihre Mitglieder gerade in unsicheren Zeiten von hoher Bedeutung, wobei der Vertrauensvorschuss der Mitglieder durch ihre Entscheidungs- und Kontrollrechte im Rahmen der demokratischen Willensbildung abgesichert ist (Theurl/Schweinsberg 2004, S. 46).

### 3. Regionale Geschäftsmodelle

Die engen Beziehungen der Genossenschaften zu ihren Mitgliedern finden ihre Entsprechung in der räumlichen Begrenzung ihrer Geschäftsbezirke. Genossenschaften agieren typischerweise auf lokal oder regional abgegrenzten Märkten. Sie kennen ihre Kunden häufig besser als konkurrierende Unternehmen (Bonus 2001, S. 319). So sind beispielsweise Genossenschaftsbanken ihre Kreditnehmer in der Regel persönlich bekannt, wodurch Risiken besser eingeschätzt und Kreditbeziehungen belastbarer werden. Genossenschaften müssen aufgrund ihrer inneren Verfasstheit auch nicht jeden Trend auf den Kapitalmärkten und schon gar nicht jede Managementmode mitmachen (Otte 2010, S. 98). Genossenschaftliche Manager sind eher konservativ und risikoscheu. Aufgrund der regionalen Geschäftsmodelle können sie sich unternehmerische Fehler und risikoreiche Geschäftspraktiken weit weniger leisten als Manager anonymer Kapitalgesellschaften, da ihre eigene Verantwortung offenkundig ist und nicht auf ferne Entscheidungsträger abgewälzt werden kann. Die genossenschaftliche Verantwortungskette ist nachvollziehbar: Genossenschaftsbanken sind aus eigenem Interesse loyal zu ihren Mitgliedern. Als Banken, die ihre Mitglieder als Kunden oft lebenslang betreuen, können sie es sich gar nicht leisten, zu Gunsten kurzfristiger Gewinne langfristige Kundenbindungen aufs Spiel zu setzen (Bonus 1993, S. 18).

### 4. Verbundwirtschaftliche Zusammenarbeit

Stabilisierend wirkt zudem, dass Genossenschaften verbundwirtschaftlich zusammenarbeiten. Im Verbund werden bestimmte Leistungen von gemeinsam getragenen, überregional agierenden Verbundunternehmen erbracht. So können Genossenschaften beim Erhalt ihrer Selbständigkeit Größenvorteile nutzen, ohne auf die Vorteile der relativen Kleinheit und Präsenz vor Ort verzichten zu müssen. Im übertragenen Sinne gelten für den Verbund daher die gleichen Funktionsprinzipien wie für die einzelne Genossenschaft (Syndikus 1992, S. 53ff.). In einigen Genossenschaftssparten unterhält der Genossenschaftsverbund zudem Sicherungseinrichtungen, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geratene Genossenschaften unterstützen. Dadurch wird sowohl das Vermögen der Mitglieder als auch das Überleben der Genossenschaften gesichert. Der genossenschaftliche Bankensektor verfügt beispielsweise über eine Sicherungseinrichtung, die seit Jahrzehnten so hervorragend funktioniert, dass bislang noch keine Genossenschaftsbank Insolvenz anmelden und somit auch noch kein Anleger für Ausfälle entschädigt werden musste (Reichel 2011 a, S. 960).

### 5. Genossenschaftliche Prüfung und Beratung

Ein weiteres stabilisierendes Element stellt der genossenschaftliche Prüfungsansatz dar. Genossenschaften können ihre Wirtschaftsprüfer nicht frei wählen, sondern werden von den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden geprüft, bei denen für jede Genossenschaft eine Pflichtmitgliedschaft besteht (Marcus 1985; Geschwandtner/Helios 2006, S. 148). Die genossenschaftliche Prüfung ist als betreuende Prüfung zukunftsorientiert angelegt. Es geht nicht nur um die periodische

Beurteilung der Vergangenheit, sondern auch um die Entwicklungsperspektiven einer Genossenschaft (Leitner 1998, S. 25). Im Gegensatz zu anderen Rechtsformen wird auch die Gründung von Genossenschaften durch die genossenschaftlichen Prüfungsverbände sowie den Zentralverband der Konsumgenossenschaften oder die innova eG umfassend begleitet. Gründern stehen erfahrene Berater zur Seite, die ihnen viele hilfreiche Hinweise geben können. Die beratende Begleitung hilft besonders solchen Gründungsinteressierten, die bislang noch keine kaufmännischen Erfahrungen sammeln konnten. Auch in den Jahren nach der Gründung werden Genossenschaften intensiv betreut (Ott 2010, S. 115).

## 6. Schutz vor Übernahmen

Genossenschaften können von anderen Unternehmen oder Finanzinvestoren nicht so ohne weiteres übernommen werden. Grund ist die fehlende Handelbarkeit der genossenschaftlichen Geschäftsanteile auf Kapitalmärkten, auf denen häufig ein auf die kurzfristige Maximierung von Gewinnen zielendes Shareholder-Value-Denken dominiert. Demgegenüber verfolgen Genossenschaften weitgehend langfristige Strategien zur Förderung ihrer Mitglieder. Unternehmenspolitische Entscheidungen sind nicht auf die kurzfristige Maximierung von Gewinnen, sondern auf eine authentische Befriedigung der Mitgliederbedürfnisse und das langfristige Überleben der genossenschaftlichen Unternehmen ausgerichtet, um die Mitglieder auch in der Zukunft bestmöglich fördern zu können (Blome-Drees 2007, S. 103). Der immanente Schutz vor feindlichen Übernahmen und schädlichen Kapitalmarktbeeinflüssen hat den Genossenschaften in der aktuellen Krise offenkundig gut getan. Der schlagende Beweis sind stabile oder sogar steigende Marktanteile in verschiedenen Branchen. Während beispielsweise Großbanken und Landesbanken Finanzierungsmittel entzogen wurden, hatten Genossenschaftsbanken erhebliche Zuflüsse an Einlagen zu verzeichnen. Auch ihre ausgereichten Kredite konnten sie deutlich erhöhen und dadurch entscheidend dazu beitragen, dass es nicht zu einer von zahlreichen Beobachtern befürchteten Kreditklemme kam (Stappel 2010, S. 22). Ausschlaggebend war hier sicherlich die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Mitglieder und Kunden wissen, dass sie mit ihren Einlagen in erster Linie die regionale Wirtschaft finanzieren (Reichel 2011 b, S. 82).

## V. Genossenschaften als Hort der Nachhaltigkeit

Im ursprünglichen Wortsinn bedeutet nachhaltig soviel wie „andauernd“ oder „bleibend“. Neuere Nachhaltigkeitsdefinitionen zielen gewöhnlich auf den Erhalt eines Systems bzw. bestimmter Merkmale eines Systems ab. Breiten Zuspruch fand eine Definition von nachhaltiger Entwicklung, die eine UN-Kommission unter Leitung der ehemaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland 1987 vorschlug: „Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (WCED 1987, S. 43). Bedürfnisse der heute lebenden Menschen sollen nicht zu Lasten zukünftiger Generationen befriedigt und Ressourcen nur in dem Umfang in Anspruch genommen

werden, wie sie sich erneuern können. In dieser Hinsicht können viele Genossenschaften auf einen mehr als hundertjährigen Entwicklungsprozess zurückblicken. Als Selbsthilfeorganisationen stellen sie auf Dauer angelegte Zusammenschlüsse ihrer Mitglieder dar, die generationenübergreifend weiterentwickelt werden. Genossenschaftliche Entwicklung zielt auf die Schaffung und den Erhalt des wirtschaftlichen und sozialen Innovationspotenzials und damit eines nachhaltigen Förderpotenzials der Genossenschaften ab. Das genossenschaftliche Entwicklungspotenzial ist umso größer, je weniger Genossenschaften in der Rolle der Imitatoren und je mehr sie in der Rolle der Innovatoren sind (Blome-Drees 2011, S. 44). Genossenschaftliche Entwicklung zukunftsfähig zu machen, bedeutet, die Bedürfnisse gegenwärtiger Mitglieder zu befriedigen, ohne die Fähigkeit einer Genossenschaft zu gefährden, die Bedürfnisse zukünftig beitretender Mitglieder befriedigen zu können. In diesem Sinne sind Genossenschaften gewissermaßen ein „Hort der Nachhaltigkeit“ (Ringle 2010 a, S. 52). Das wirtschaftliche und soziale Fundament der Genossenschaften ist ihr Kooperationspotenzial, wobei das Kooperationsinteresse der Mitglieder in dem Maße steigt, in dem die genossenschaftlichen Aktivitäten einen direkten Bezug zur ihrer Lebenswirklichkeit haben (Fürstenberg 2001, S. 331).

Als spezifischer Unternehmenstyp weisen Genossenschaften fortdauernd gültige Merkmale auf, die sie ebenfalls als nachhaltige Rechts- und Wirtschaftsform qualifizieren. An ihrem kulturellen Kern hat sich bis heute nichts geändert. Wie vor 150 Jahren sind Genossenschaften demokratisch verfasste Unternehmen mit förderwirtschaftlicher Ausrichtung auf ihre Mitglieder. Ohne realwirtschaftliche Förderung der Mitglieder gibt es keine Genossenschaft, wobei die förderwirtschaftliche Ausrichtung als Dauerauftrag an die genossenschaftlichen Führungskräfte zu verstehen ist, stets so zu handeln, dass die sie beauftragenden Mitglieder den größtmöglichen Vorteil erzielen (Henzler 1957, S. 18, Boettcher 1980, S. 50). Ohne demokratische Verfassung ist eine Genossenschaft ebenfalls undenkbar. Genossenschaften beziehen ihre innere Kraft und Legitimation bis heute aus der persönlichen Mitwirkung der Mitglieder (Blome-Drees/Schmale 2006, S. 55). Ein weiteres Element der strukturellen Nachhaltigkeit von Genossenschaften stellen die in der Kapitalstruktur zum Eigenkapital zählenden mitgliederunabhängigen Rücklagen dar. Auf diese unteilbaren Reserven haben die Mitglieder keinen Anspruch. Genossenschaftliche Rücklagen bilden eine Art Stiftungskapital, mit dem das Förderungspotenzial einer Genossenschaft erhalten wird, um aktuelle wie zukünftige Mitglieder angemessen fördern zu können. Auch hierin zeigt sich, dass Genossenschaften „übergenerativ“ betrieben werden (Engelhardt 2000 b, S. 73).

## VI. Genossenschaften als Akteure der Zivilgesellschaft

Nachdem Genossenschaften bisher als Rechts- und Wirtschaftsform betrachtet wurden, soll nunmehr ihr zivilgesellschaftliches Potenzial in den Blick genommen werden. Obwohl die Idee der Zivilgesellschaft in den letzten Jahren intensiv diskutiert wurde, wird oftmals nicht klar, was damit gemeint ist. Jürgen Kocka unterscheidet in seinen konzeptionellen Überlegungen handlungstheoretische, normativ-utopische und empirisch-analytische Dimensionen von Zivilgesellschaft (Kocka 2000).

## 1. Handlungstheoretische Dimensionen

Handlungstheoretisch beschreibt Zivilgesellschaft eine spezifische Form sozialen Handelns. Es geht um ein tolerantes und solidarisches Miteinander, bei dem gesellschaftliche Entscheidungen nicht durch Macht und Hierarchie, sondern durch Kooperation und Verhandlung zustande kommen. Aus soziologischer Perspektive stellen Genossenschaften horizontale Sozialstrukturen dar, die sie nach Robert Hettlage zweifelsohne als Akteure der Zivilgesellschaft qualifizieren (Hettlage 1990 b, S. 47). Genossenschaftsmitglieder verbindet die Überzeugung, ihre Probleme in freiwilligen Vereinbarungen unter Wahrung ihrer Selbständigkeit möglichst ohne fremde Hilfe gemeinsam lösen zu können. Da Genossenschaften nicht nur wirtschaftende Betriebe, sondern auch Sozialverbände darstellen, ist ihre Wirkung auch nicht auf die Wirtschaft allein beschränkt (Schulz-Nieswandt 2007, S. 80). Mit ihrer Betonung der Selbsthilfe, des Machtausgleichs und Sozialkapitals sowie der Partizipation zielen Genossenschaften mittels horizontaler Strukturierung von Sozialbeziehungen seit jeher auf eine Wendung von herrschaftlichen zu egalitären Lebensformen (Hettlage 1988, S. 115). Als egalitäre Nebeneinanderordnungen bilden Genossenschaften Antithesen zur Herrschaft. Die innere Ordnung des genossenschaftlichen Sozialverbandes wird von der Gruppe „autokephal“ (Weber 1956, S. 26) gesetzt; die Genossenschaftsmitglieder sind prinzipiell gleichberechtigt und gleichverantwortlich (Hettlage 1983, S. 196). Frank Schulz-Nieswandt sieht die Menschheitsgeschichte „als ein – ewiges – Ringen von Genossenschaft und Herrschaft“ (Schulz-Nieswandt 2000, S. 19). Er spricht von Herrschaft und Genossenschaft als „binären Codes“ elementarer Formen sozialer Politik und Gesellung (Schulz-Nieswandt 2003, S. 5). Als Gestaltungsprinzip stellt die Genossenschaftsidee eine dritte Dimension dar. Genossenschaften sind Unternehmen, die ein soziales Gleichgewicht herzustellen versuchen, ohne die persönliche Freiheit zu unterdrücken (Watkins 1969). Das genossenschaftliche Prinzip der freiwilligen Vereinbarung kann in Grenzen zum Ersatz für marktliche und staatliche Steuerungsprinzipien werden (Gretschmann 1981, S. 240; Vogt 2012, S. 4). Wer die Idee genossenschaftlicher Selbsthilfe vertritt, wendet sich gegen die Annahme, dass sich wirtschafts- und gesellschaftspolitische Angelegenheiten allein mit Hilfe von Märkten lösen lassen. Er sieht Grenzen von Lösungen, die ausschließlich auf der Kombination von Egoismen beruhen (Ostrom 1999; Engelhardt 2001; Schmale 2009). Genossenschaftliche Selbsthilfe setzt in den Worten Georg Weipperts „den Verzicht auf ichhafte Eigenwilligkeit voraus, wie sie andererseits nur im Raum freier Entscheidung sich zu entfalten vermag“ (Weippert 1957, S. 117). In diesem Sinne sind Genossenschaften pluralistische Elemente marktwirtschaftlicher Ordnungen, die bewusst als Gegengewichte zu kapitalistischem Denken konzipiert wurden. Genossenschaftsmitglieder fühlen sich nicht als einzelne, sondern als Teil einer größeren Gemeinschaft. Ihr Handeln ist nicht nur durch eigenes Interesse, sondern auch durch Rücksichtnahme auf die Interessen anderer bestimmt (Weuster 1980, S. 344). Insofern kann der moralische Diskurs der Genossenschaften der langfristigen „moralischen Auszehrung“ (Röpke 1949) des Kapitalismus entgegenwirken (Hettlage 2001, S. 203). Allerdings entwickelt sich das „sozialethische Potential“ (Beuthien 2003, S. 23) der Genossenschaften nicht aus sich selbst heraus. Es muss von Führungskräften und Mitgliedern gehoben und genutzt werden. Dazu bedarf es Führungskräfte, die den moralischen Diskurs mit den Stakeholdern dauerhaft führen. Genossenschaften brauchen Führung mit Haltung, die sich auszeichnet durch Einfühlungsvermögen und Respekt den Menschen gegenüber, durch Konsequenz und Ent-

scheidungsstärke, durch Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit, durch Mut und Überzeugung sowie den festen Glauben an die Verwirklichung der Genossenschaftsidee (Draheim 1968, S. 292). Um im Wettbewerb als eigenständiger Unternehmenstyp wahrgenommen zu werden und eine spezifische genossenschaftliche Identität herauszubilden, brauchen Genossenschaften Führungskräfte, die als Vorbilder genossenschaftliche Werte und Normen glaubwürdig vorleben. Genossenschaftliche Führungskräfte müssen meinen, was sie sagen, wenn sie sich zu genossenschaftlichen Werten und Normen bekennen, und sie müssen dann auch danach handeln (Blome-Drees 2008 a, S. 213).

Wer für die Idee genossenschaftlicher Selbsthilfe eintritt, wendet sich gleichermaßen aber auch gegen die Ansicht, dass sich wirtschafts- und gesellschaftspolitische Angelegenheiten ausreichend vom Staat und seinen Einrichtungen erledigen lassen. Er sieht also auch Grenzen solcher Lösungen, die zuviel Vertrauen in staatliche Fremdhilfen setzen, auch weil er Bevormundung von oben her vermeiden möchte (Engelhardt 1980; Ostrom 1999).

Gesellschaftliche Aufmerksamkeit erlangen Genossenschaften immer dann, wenn der Markt oder der Staat für bestimmte Probleme keine angemessenen Lösungen zur Verfügung stellt (Hettlage 1998, S. 143), umso mehr daher, wenn – wie in der aktuellen Krise – beide gleichzeitig und sich verschärfend als defizitär wahrgenommen werden. Es ist somit nicht erstaunlich, dass Genossenschaften angesichts der mit der aktuellen Krise einhergehenden erheblichen Vertrauensverluste in wirtschaftliche und staatliche Institutionen auf ein ihnen zunehmend freundlicher gestimmtes gesellschaftliches Umfeld treffen. Genossenschaftliche Werte werden von weiten Teilen der Bevölkerung als vertrauensstiftend angesehen. Dies gilt vor allem für Werte, die dem Einzelnen Einfluss auf die Gestaltung seiner Zukunft eröffnen (Steiner/Schütt 2011, S. 213).

Wichtige zivilgesellschaftliche Elemente der Genossenschaften stellen ihre demokratische Verfassung und das freiwillige ehrenamtliche Engagement der Mitglieder dar (Alscher 2011). Letzteres zeigt sich zunächst im Rahmen der Selbstverwaltung durch die ehrenamtliche Mitwirkung in der Mitgliederversammlung, im Aufsichtsrat und Vorstand sowie in sonstigen Gremien (Münkner 1990). Hier hat das Ehrenamt nicht nur Tradition, sondern ist auch wichtiger Bestandteil einer funktionierenden Cooperative Governance zur Sicherstellung einer machtbalancierten und mitgliederorientierten Unternehmenspolitik (Jäger 1988, S. 18). Einen besonderen Stellenwert hat freiwilliges ehrenamtliches Engagement beispielsweise in Stadtteilgenossenschaften, die lokale Probleme aufgreifen. Stadtteilgenossenschaften sind Multi-Stakeholder-Genossenschaften (Münkner 2002, S. 221), in denen sich viele unterschiedliche Akteure engagieren, um den Stadtteil, in dem sie leben, wirtschaftlich und sozial attraktiver zu gestalten (Flieger 2008, S. 19).

Die genossenschaftliche Maxime „Einer für alle und alle für einen“ ist Synonym einer besonderen Verbindung von Eigensinn und Gemeinsinn (Zimmer 2009, S. 154). Genossenschaftsmitglieder treten für andere ein und erwarten das Eintreten der anderen für sich, wobei es sich hier nicht unbedingt um einen der ökonomischen Rationalität folgenden äquivalenten Tausch handeln muss. Genossenschaftsmitglieder treten auch dann für andere ein, wenn sie gar nicht erwarten, alles egal mit welchem Einsatz -zurück zu erhalten (Schulz-Nieswandt 2011, S. 34; Schulz-Nieswandt/Köstler 2011, S. 150). Solche Formen der Gegenseitigkeit werden beispielsweise in Seniorengenossenschaften praktiziert (Köstler 2006; 2007; 2007 a; 2009; Köstler/Schulz-Nieswandt 2010), die „von den Ideen ihrer Mitglieder [leben], aber vor allem von deren Engagement, das wiederum geprägt wird von Vertrauenskapital, von der Gabebereitschaft und der Altruismusfähigkeit der einzelnen Mitglieder“ (Schulz-Nieswandt 2007, S. 85).

## 2. Normativ-utopische Dimensionen

In normativ-utopischer Hinsicht steht Zivilgesellschaft für mehr Demokratie und Gerechtigkeit. Hier haben Genossenschaften ebenfalls einiges zu bieten. Historisch betrachtet dienen Genossenschaften der kollektiven Befreiung aus wirtschaftlichen, sozialen, rechtlichen, politischen und anderen Abhängigkeiten. In diesem Sinne haben Genossenschaften eine genuin emanzipatorische Zwecksetzung (Amann 1986, S. 442). Es war das historische Verdienst der Genossenschaftspioniere, die wirtschaftliche und soziale Notlage in den unteren Bevölkerungsschichten zu erkennen, sie nachzuempfinden und über Genossenschaften als Lösungsmöglichkeiten nachzudenken (Müller 1976; Finis 1980). Dabei ging es den Pionieren aber nicht nur darum, die Lebenslagen der Mitglieder zu stabilisieren, sondern auch darum, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse im Sinne der eigenen Ideen zu reformieren, ohne freilich das Neue dogmatisch zu verabsolutieren (Engelhardt 1990, S. 12). Von unterschiedlichen Weltanschauungen und Denkansätzen kommend wollten Genossenschaftspioniere wie Robert Owen, die Rochdaler Pioniere, Ferdinand Lassalle, Charles Fourier, Phillipe Buchez, Louis Blanc, Victor Aimé Huber, Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze Delitzsch eine gerechtere und menschlichere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung errichten, wobei einige Überlegungen sogar auf eine Vergenossenschaftlichung der gesamten Wirtschaft abzielten (Hettlage 1981). Wenn auch keine dieser radikalen Überlegungen verwirklicht wurden, ist das sozialreformerische und emanzipatorische Element der Genossenschaftsbewegung bis heute erhalten geblieben (Hettlage 1990 a, S. 321). Sowohl die genossenschaftliche Ideengeschichte als auch die genossenschaftliche Realgeschichte sind Spiegelbilder für die Vielgestaltigkeit der Welt, ihrer Lebensformen und ihrer sozialreformerischen und emanzipatorischen Gedanken und Überzeugungen (Engelhardt 1985). Wie kaum ein anderer hat Georg Draheim dies veranschaulicht, indem er acht verschiedene genossenschaftliche Leitvorstellungen herausarbeitete. Es lohnt sich, diese hinsichtlich der immer wiederkehrenden Debatte über die weltanschaulichen und politischen Grundlagen der Genossenschaften auch in der Gegenwart ins Gedächtnis zu rufen. Nach Georg Draheim können Genossenschaften als konservativ, fortschrittlich, liberal, demokratisch, sozial, sozialistisch, individualistisch, kollektivistisch und antikapitalistisch angesehen werden (Draheim 1952, S. 15).

## 3. Empirisch-analytische Dimensionen

Auch unter empirisch-analytischen Gesichtspunkten sind Genossenschaften als freiwillige Personenvereinigungen mit ihrer spezifischen Form der Gesellung Akteure der Zivilgesellschaft, die mit Staat und Wirtschaft interagieren und vielfältige sozialintegrative Funktionen für ihre Mitglieder erbringen. Genossenschaftliche Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung bieten einen breiten Raum für zivilgesellschaftliche Aktivitäten (Alscher 2008, S. 94). Genossenschaften, die ihre gesellschaftliche Multifunktionalität anerkennen, können dabei auch einen Beitrag zur Erzielung von öffentlichem Wohl oder Gemeinwohl erzielen. Zentrale These der Kölner Sozialpolitik- und Genossenschaftsforschung ist in diesem Zusammenhang, dass Genossenschaften „auf Basis der selbstorganisierten Gegenseitigkeit quasi-öffentliche Aufgaben übernehmen, die, wenn sie eben nicht dergestalt in Form des bürgerschaftlichen Engage-

ments übernommen werden würden, in die Tätigkeit der öffentlichen Hände im Rahmen einer Gewährleistungspflicht fallen würden“ (Schulz-Nieswandt 2011, S. 23 f.), wobei solche Festlegungen immer auf freiwilligen Selbstbindungen (Freigemeinwirtschaften) beruhen sollten: „Die gewünschte Form der Gemeinwirtschaftlichkeit [...] beruht auf der alleinigen demokratischen Entscheidung der Mitglieder der jeweils beteiligten Genossenschaften“ (Engelhardt 1999, S. 251). Es geht um bewusste Programmenscheide der zuständigen Gremien, bei denen nach Werner Wilhelm Engelhardt in wissenschaftlicher Weise von gemeinwirtschaftlichen Genossenschaften nur dann gesprochen werden kann, wenn sich diese Entscheide nicht gegen den ausdrücklichen Mitgliederwillen richten (Engelhardt 1981 a, S. 12; 1981 b, S. 112). (Frei-)gemeinwirtschaftliche Widmungen finden sich momentan vor allem bei Wohnungsgenossenschaften und Sozialgenossenschaften, zu denen auch Gesundheitsgenossenschaften zählen können - aber eben auch bei Genossenschaftsbanken (Alich u. a. 2010; Zur Freigemeinwirtschaftlichkeit unterschiedlicher Genossenschaftsarten vgl. Häcker 1990). Wenn Genossenschaften dem Gemeinwohl gerecht werden sollen, ist ein klares Bekenntnis zu sozialer Verantwortung auf oberster unternehmenspolitischer Ebene erforderlich. Echte Gemeinwohlorientierung von Genossenschaften liegt nur dann vor, wenn entsprechende Ziele bewusst und dauerhaft in das genossenschaftliche Zielsystem aufgenommen sowie im praktischen Handeln umgesetzt werden, und nicht schon dann, wenn unternehmenspolitisches Handeln nebenbei einen funktionalen Beitrag zum Gemeinwohl leistet. Gemeinwohlorientierung dokumentiert eine Genossenschaft somit, wenn sie sich nicht nur an ihrem Förderauftrag orientiert oder den Interessen ihrer Manager huldigt, sondern auch konsequent nach ihren Funktionen in der Gesellschaft fragt und deren Ansprüche entsprechend responsiv in ihr unternehmenspolitisches Denken und Handeln integriert (Blome-Drees 2008 b, S. 20; 2010 b, S. 501).

Seit einiger Zeit finden sich gemeinwohlorientierte Bezüge in der Diskussion um ein unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) von Genossenschaften (Schmale 2000, S. 238; Schwarz 2005; 2006). Hierunter werden Aktivitäten subsumiert, mit deren Hilfe Genossenschaften in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und damit gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Genossenschaften helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Kooperation und soziales Kapital aufzubauen, um gemeinsam mit Akteuren aus anderen gesellschaftlichen Bereichen konkrete Probleme des Gemeinwesens zu handhaben oder gar zu lösen. Zivilgesellschaftliches Engagement ist in Genossenschaften dabei häufig auf das lokale Gemeinwesen gerichtet. Genossenschaftliche Selbsthilfe stärkt lokale Ökonomie und entlastet den Staat von einer Vielzahl von Aufgaben (Münkner 2010 a, S. 374). Ein weltweit bekanntes Beispiel ist der Genossenschaftskomplex von Mondragón im Baskenland, der sich verpflichtet, 10 bis 15 Prozent seiner Gewinne an die lokale Gemeinde abzutreten. Darüber hinaus unterstützen einzelne Tochterunternehmen Bildungs- und Kulturaktivitäten im Mondragón-Gebiet (Kasmir 1996; Berger 2004). Ein anderes bekanntes Beispiel für zivilgesellschaftliches Engagement von Genossenschaften ist der von der schweizerischen Migros ins Leben gerufene „Kulturproduzent“, der interessierten Menschen in der Schweiz Zugang zu Bildung, Kultur und somit persönlicher Entfaltung ermöglicht (Heister 1991; Girschik/Ritschl/Welskopp 2003).

Auch in Deutschland erbringen zahlreiche Genossenschaften außerhalb ihres eigentlichen Unternehmensgegenstandes freiwillige Leistungen zum Nutzen der Zivilgesellschaft ihres lokalen oder regionalen Umfeldes (Ringle 2008, S. 73). Typische Maßnahmen bilden hier materielle und

immaterielle Unterstützungen von Vereinen, Bürgerinitiativen, kulturellen und sozialen Einrichtungen, Schulen, Verbänden, Kirchen und Kommunen, die Gründung von Stiftungen und die Förderung des individuellen Engagements von Mitarbeitern in sozialen Projekten (Roth 2006, S. 112ff.). Für Genossenschaften spielen der Aufbau und die Entwicklung von sozialem Kapital in ihrem Umfeld eine besondere Rolle, weil sie lokal bzw. regional orientiert sind und aufgrund begrenzter Ressourcen nicht auf überregionale Wirtschaftsräume ausweichen können. Lokale und regionale Verankerung ist regelmäßig mit konkreten Erwartungen gesellschaftlicher Akteure verbunden, wobei das gesellschaftliche Engagement, das lokalen und regionalen Akteuren zugute kommt und deren soziale und wirtschaftliche Position verbessert, über Reputationsgewinne und Geschäfte in gewissem Umfang auch in die Genossenschaften zurückfließt (Roth 2005, S. 17 f.).

## VII. Genossenschaftlicher Neugründungsboom

Lange Zeit konnte man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass Genossenschaften ein vom Aussterben bedrohter Unternehmenstyp sind, zumal in den letzten drei Jahrzehnten des vergangenen Jahrhunderts in Deutschland kaum Genossenschaften gegründet wurden. Durch Fusionen und Auflösungen ging die Zahl der Genossenschaften von über 28.000 in den 1950er Jahren auf weniger als 7.500 bis Ende 2008 zurück. Diese Entwicklung hat sich im vergangenen Jahrzehnt nach und nach umgekehrt. Seit 2001 ist die Zahl genossenschaftlicher Neugründungen kontinuierlich und zuletzt sogar so kräftig angestiegen, dass die Genossenschaftspraxis von einem Neugründungsboom spricht und es im Jahr 2009 erstmals wieder zu einer Zunahme der Genossenschaften gekommen ist. 2010 und 2011 hat sich dieser Trend noch verstärkt. Insgesamt sind im vergangenen Jahrzehnt 1.239 neue Genossenschaften gegründet worden (Stappel 2011 a, S. 46).

Eine differenziertere Betrachtung des genossenschaftlichen Neugründungsgeschehens macht deutlich, dass neue Genossenschaften fast ausschließlich im gewerblichen Bereich entstehen, währenddessen in klassischen Bereichen wie den ländlichen Genossenschaften, den Wohnungs- und Konsumgenossenschaften so gut wie keine Neugründungen zu finden sind. Auch die Gründung einer Genossenschaftsbank liegt lange zurück (Stappel 2011 b, S. 190).

Obwohl die absolute Zahl genossenschaftlicher Neugründungen im Vergleich zu anderen Rechtsformen immer noch gering ist, kann die Entwicklung in den letzten Jahren als Erfolg gewertet werden. Die Zahlen zeigen, dass Genossenschaften für aktuelle Probleme ein erhebliches Lösungspotential aufweisen. An neuen Aufgabenfeldern fehlt es sowohl für klassische als auch für neue Genossenschaften nicht. Im Bereich der Informationstechnologie haben sich beispielsweise Unternehmen genossenschaftlich zusammengeschlossen, um gemeinsam die technischen, administrativen und juristischen Voraussetzungen für den Einsatz von Open Source-Software in der Industrie bereitzustellen (Wieg/Kalmring/Ende 2011, S. 217). Zur Vermeidung externer Abhängigkeiten wird derzeit auch über die genossenschaftliche Organisation von Cloud-Daten für mittelständische Unternehmen nachgedacht (Theurl 2012, S. 10; Lipsky 2012).

Grundsätzlich lässt eine genauere Analyse sowohl die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells als auch die Bandbreite an Gründern erkennen. Neue Genossenschaften entstehen als Antwort auf Herausforderungen unserer Zeit. So finden sich genossenschaftliche Neugründungen als Ärzte-, Kaminkehrer-, Photovoltaik-, Fair Trade-, IT-,

Handwerker-, Wasser- oder Absatzgenossenschaften, genossenschaftliche Einkaufsverbände, Wärmenetze, Schulen, Verbrauchergemeinschaften, Landmaschinenringe, Mikro-Finanzfonds, Dorfläden und Bioenergiedörfer. Zu den Gründern zählen Privatpersonen, Freiberufler, Handwerker, Kaufleute, Landwirte, Studenten, Arbeitslose, kleine und mittlere Unternehmen, Verbände, Landkreise und Kommunen (Stappel 2011 b, S. 21).

Der genossenschaftliche Neugründungsboom trägt dazu bei, dass sich das Image der Genossenschaften in der Bevölkerung verbessert hat. Wurden Genossenschaften bis vor kurzem eher als überkommen und unmodern angesehen, werden sie heute als zukunftsfähiger und bürgernaher Unternehmenstyp wahrgenommen, der auch in der Finanz- und Wirtschaftskrise angesichts seiner realwirtschaftlichen Ausrichtung und seiner lokalen und regionalen Verankerung verantwortungsvoll wirtschaftet. Eine aktuelle Befragung der Gesellschaft für Konsumforschung in Zusammenarbeit mit dem Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster hat ergeben, dass 83,1 Prozent der deutschen Bevölkerung den Begriff der Genossenschaft kennen und überwiegend positiv einschätzt (Theurl/Wendler 2011, S. 182). Da die genossenschaftliche Neugründungsschwäche in erster Linie als ein Kenntnis- und Imageproblem eingestuft wurde, hat gewiss auch die seit 2001 als „Neugründungsinitiative“ laufende Informationskampagne der Genossenschaftsverbände zur Verbesserung des genossenschaftlichen Images beigetragen. Schwerpunkte dieser Kampagne sind der Gesundheitssektor, die Bereiche kommunale Dienstleistungen und Erneuerbare Energien sowie das Handwerk (Ringle 2010, S. 17).

Der Anstieg der genossenschaftlichen Neugründungen wird von zahlreichen Beobachtern auch auf die Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006 zurückgeführt. Unzweifelhaft sind einige Änderungen des Genossenschaftsgesetzes dazu geeignet, genossenschaftliche Neugründungen zu erleichtern. Gründungsimpulse sollen vor allem daraus entstehen, dass für die Gründung einer Genossenschaft nur noch 3 statt bisher 7 Mitglieder notwendig sind und Genossenschaften mit bis zu 20 Mitgliedern sowohl auf einen Aufsichtsrat als auch einen mehrköpfigen Vorstand verzichten können. Zudem wurden für kleine Genossenschaften Prüfungserleichterungen eingeführt (Scheffel 2008). Nicht zu vernachlässigen ist auch die Erweiterung des Unternehmenszwecks auf die Förderung sozialer und kultureller Belange (Münkner 2010 b, S. 41). Eine abschließende Bewertung der Auswirkungen der gesetzlichen Neuregelungen auf die genossenschaftliche Neugründungquote lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt jedoch noch nicht abgeben. Dafür ist der Zeitraum seit dem Inkrafttreten der Reform noch zu kurz (Blome-Drees 2010 a S. 28).

Die meisten Genossenschaften wurden in den letzten Jahren als Gesundheits- und Energiegenossenschaften gegründet. Im Gesundheitswesen können genossenschaftliche Lösungen dazu beitragen, Kosten zu sparen und die Qualität der Gesundheitsversorgung zu verbessern (Pflüger 2006; Schmale 2010). Auf der Anbieterseite sind in den letzten 10 Jahren 124 Gesundheitsgenossenschaften entstanden. Hier schließen sich Pflegedienste, Ärzte, Heilpraktiker, Hebammen oder Apotheker genossenschaftlich zusammen. Seit 2000 kooperieren beispielsweise über 10.000 Ärzte in Ärztegenossenschaften. Genossenschaftsmodelle werden zudem im Bereich der integrierten Versorgung und für Medizinische Versorgungszentren herangezogen (Bungenstock/Podtschaske 2011, S. 82). Auf der Nachfrageseite finden sich genossenschaftliche Elemente in zigtausenden Selbsthilfegruppen, die sich sozialen und gesundheitlichen Problemen widmen (Schmale/Blome-Drees 2006; Alich u. a. 2010; Schulz-Nieswandt 2011).

Das größte Potenzial für genossenschaftliche Neugründungen weist der Bereich Erneuerbarer Energien auf. In diesem Sektor sind in den letzten zehn Jahren 273 neue Genossenschaften entstanden. Der Großteil der Neugründungen entfällt dabei auf Photovoltaikgenossenschaften, in denen sich Bürger zusammenschließen, um gemeinschaftlich Solarstromanlagen zu errichten und zu betreiben (Volz 2012, S. 12). Darüber hinaus sind beispielsweise in der jüngsten Vergangenheit einige Bioenergievörfer gegründet worden, die die eigene Wärmeversorgung mit ausschließlich nachwachsenden Rohstoffen sicherstellen (Stappel 2011 c, S. 196).

Die erfolgreiche Entwicklung der letzten Jahre kann allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Problemlösungspotenzial der Genossenschaftsidee in manchen Bereichen bei weitem nicht ausgeschöpft wird. Das gilt für gewerkeübergreifende Handwerkergenossenschaften, für Kooperationen im Mittelstand sowie seniorenspezifische Wohnlösungen und Dienstleistungen für die alternde Bevölkerung. Ebenso wäre die Gründung von Produktivgenossenschaften als Belegschafts-Buy-outs im Rahmen von Unternehmensnachfolgen und akuten Unternehmenskrisen vielversprechend (Stappel 2011 d, S. 23). Um die Finanznot von Kommunen zu verringern, bieten sich genossenschaftliche Lösungen darüber hinaus als sozialverträgliche Formen der Privatisierung von öffentlichen Aufgaben an (Klemisch/Vogt 2012, S. 36). Genossenschaftliche Lösungen bieten betroffenen Bürgern den Vorteil, einen größeren Einfluss auf die Gestaltung privatisierter Leistungen zu nehmen (Karner/Rössl/Weismeier-Sammer 2010, S. 88). Zudem trägt ehrenamtliches Engagement zur Kostensenkung bei und erhöht die Identifikation der Bürger mit den privatisierten Einrichtungen ihrer Kommune (Eisen 2002, S. 206). Hier geht es beispielsweise um den Erhalt von Schwimmbädern, Sport-, Kultur- und Jugendzentren, Schulen oder der kommunalen Wasserver- und entsorgung (Klemisch/Maron 2010, S. 7). Auch von diesen Möglichkeiten wird bislang kaum Gebrauch gemacht. Im vergangenen Jahrzehnt sind erst 27 kommunale Genossenschaften gegründet worden. Betrachtet man nur den Sozial- und Kulturbereich, so kommt unweigerlich der Eindruck auf, dass es noch viele Felder gibt, in denen die genossenschaftliche Selbsthilfe zum Erhalt oder gar zur Neueinrichtung von sozialen und kulturellen Leistungen auf kommunaler Ebene geeignet wäre (Göler von Ravensburg 2010 b, S. 368). Angesichts eines anhaltenden Trends von Geschäftsschließungen im ländlichen Raum und einer schrumpfenden wie alternden Landbevölkerung dürfte auch das Potential für die Gründung genossenschaftlicher Dorfläden bei weitem noch nicht ausgeschöpft sein (Harbrecht 2000, S. 18). Von 2001-2010 sind lediglich 28 Dorfläden entstanden, die als Verbrauchergenossenschaften die Grundversorgung der ländlichen Bevölkerung mit Lebensmitteln und sonstigen Gütern vor Ort gewährleisten (Stappel 2011 a, S. 48).

## VIII. Ausblick

Auch wenn es merkwürdig klingt: Genossenschaften sollten ihre Zukunft mit Rückbesinnung auf ihre kulturellen Wurzeln und ihre spezifischen Antriebskräfte planen. Im Wettbewerb der Unternehmenstypen sollten Genossenschaften auf Profilierung und nicht auf Anpassung setzen. So verstanden sind Genossenschaften lokal und regional verwurzelte Unternehmen, in denen die Mitglieder über ihre eigenen Angelegenheiten bestimmen und der Mensch und nicht das Kapital im Mittelpunkt steht. Priorität hat die nachhaltige Förderung der Mitglieder durch reale Leistungen

der Genossenschaft. Gefragt sind genossenschaftliche Unternehmer, die neues Förderungspotenzial für die genossenschaftliche Selbsthilfe entdecken und umsetzen. Es geht darum, zeitgemäße Interpretationen des genossenschaftlichen Förderungsauftrages zu finden. Als eigenständiger Unternehmenstyp mit hoher wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Relevanz wahrgenommen zu werden, gelingt, wenn Genossenschaften diesem Anspruch tatsächlich gerecht werden.

## Abstract

*Johannes Blome-Drees; The relevance of the cooperative business model today*

*Civil Society; Cooperatives; Stability; Start-ups; Sustainability*

*The current financial and economic crisis has challenged many for-profit-business-models. The cooperative business model on the other hand emerged invigorated from the crisis. This paper explains the stabilizing and sustaining features of the cooperative business model. Beyond that the potential of the cooperative idea and practice for civil society is analyzed. Finally short and medium to long term applications of the cooperative idea are shown against the backdrop of the current cooperative start-up-boom.*

## Literaturverzeichnis

- Alich, Saskia, Johannes Blome-Drees, Ursula Köstler, Ingrid Schmale und Frank Schulz-Nieswandt (2010): Gemeinwirtschaftliche Genossenschaftlichkeit – Das Beispiel der Gesundheitsselfhilfegruppen unter besonderer Berücksichtigung der Typusbestimmung von Werner Wilhelm Engelhardt, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 33, Heft 2, S. 122-158.
- Alscher, Mareike (2008): Genossenschaften und Engagement. Ein erfolgreiches Zusammenspiel zweier Konzepte, Saarbrücken.
- Alscher, Mareike (2011): Genossenschaften – Akteure des Marktes und der Zivilgesellschaft, in: betrifft: Bürgergesellschaft 36, November 2011, online im Internet unter URL: [www.fes.de/buergergesellschaft/.../BB-36Genossenschaften.pdf](http://www.fes.de/buergergesellschaft/.../BB-36Genossenschaften.pdf) (Zugriff am 12.7.2012).
- Amann, Anton (1986): Soziologie und Genossenschaft, in: Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, hrsg. von Mario Patera, Wien, S. 441-511.
- Berger, Christian (2004): Das Mondragón-Modell – eine „reale Utopie“ als alternatives Wirtschaftsmodell?, Graz.
- Beuthien, Volker (2003): Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel, Göttingen.
- Beuthien, Volker (2009): Genossenschaften in der Finanzkrise aus wirtschaftsrechtlicher Sicht, in: Genossenschaften in der Finanzkrise, hrsg. von Volker Beuthien und Heiko Geue, Marburg, S. 23-32.
- Blome-Drees, Johannes (1998): Strategisches Management als Unternehmungsführungskonzeption von Genossenschaften, Regensburg.
- Blome-Drees, Johannes (2007): Genossenschaftliche Entwicklungsperspektiven – Maßstäbe einer „erfolgreichen“ strategischen Führung von Genossenschaften, in: Zur Relevanz des genossenschaftlichen Selbsthilfegedankens – 80 Jahre Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, hrsg. von Hans Jürgen Rösner und Frank Schulz-Nieswandt, Berlin, S. 93-128.
- Blome-Drees, Johannes (2008 a): Authentizität und Förderorientierung. Grundsätzliche Überlegungen zu einem typgerechten Management von Genossenschaftsbanken, in: Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – Der Unterschied zählt, hrsg. von Hans-H. Münkner und Günther Ringle, Göttingen, S. 194-219.
- Blome-Drees, Johannes (2008 b): Modelle einer Erfolgsorientierung von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 58, Heft 1, S. 12-23.
- Blome-Drees, Johannes (2010 a): Ansatzpunkte zu einer Erhöhung der Neugründungsquote von Genossenschaften, in: Neue Genossenschaften und innovative Geschäftsfelder. Grundlagen und Fallstudien, hrsg. von Hans-H. Münkner und Günther Ringle, Baden-Baden, S. 23-35.

## Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells

- Blome-Drees, Johannes (2010 b): Maßstäbe einer erfolgreichen Führung von Genossenschaften, in: Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen. 9. Internationales NPO-Forschungssymposium 2010 an der Georg-August-Universität Göttingen, hrsg. von Ludwig Theuvsen, Reinbert Schauer und Markus Gmür, Linz, S. 491-503.
- Blome-Drees, Johannes (2011): Genossenschaftslehre. Eine erkenntnispluralistische und anwendungsorientierte Perspektive, Münster.
- Blome-Drees, Johannes (2012): Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell, in: WISO direkt, März 2012, Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, hrsg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Blome-Drees, Johannes und Ingrid Schmale (2006): „Starke“ genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbewerbsvorteil?, in: Zukunftsperspektiven für Genossenschaften, hrsg. von Hans-H. Münkner und Günther Ringle, Berlin u. a., S. 49-72.
- Boettcher, Erik (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen.
- Bonus, Holger (1993): Das Mitglied in Ihrer Bank: Zukunftsperspektiven der Genossenschaftsbanken, Münster.
- Bonus, Holger (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.
- Bonus, Holger (1995): Prekäre Beziehungen, in: Stabilität und Effizienz hybrider Organisationsformen, hrsg. von Helmut Wagner und Wilhelm Jäger, Münster, S. 101-107.
- Bonus, Holger (2001): The Cooperative Association as a Business Enterprise, in: derselbe: Kunst der Ökonomie. Umwelt und Identität, Münster, S. 311-345.
- Bungenstock, Jan M. und Beatrice Podtschaske (2011): Qualität, Vielfalt und Effizienz – Bestehende und visionäre Formen genossenschaftlicher Zusammenarbeit in Gesundheitsmärkten, in: Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee, hrsg. von Michaela Allgeier, Wiesbaden, S. 105-119.
- Creditreform (2010): Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen, online im Internet unter URL: [http://www.creditreform.de/.../Creditreform/.../Insolvenzen.../2010-06-22\\_](http://www.creditreform.de/.../Creditreform/.../Insolvenzen.../2010-06-22_), (Zugriff am 12.7.2012).
- Draheim, Georg (1952): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen.
- Draheim, Georg (1968): Der Genossenschaftsleiter, in: derselbe: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, Gesammelte Beiträge zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen, S. 290-306.
- Fürstenberg, Friedrich (2001): Das soziale Innovationspotential der Genossenschaft, in: Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag, hrsg. von Frank Schulz-Nieswandt, Marburg, S. 331-345.
- Eisen, Andreas (2002): Die Genossenschaft ist ein Zukunftsmodell. Neue Genossenschaften und neue Perspektiven für genossenschaftliche Lösungen, in: Genossenschaftsmodelle – zwischen Auftrag und Anpassung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Rudolf Steding, hrsg. von Markus Hanisch, Berlin, S. 201-218.
- Elsen, Susanne (2012): Genossenschaften als Organisationen der sozialen Innovation und nachhaltigen Entwicklung, in: Gesellschaft innovativ. Wer sind die Akteure, hrsg. von Gerald Beck und Cordula Kropp, Wiesbaden, S. 85-102.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1980): Genossenschaftstheorie, in: Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, hrsg. von Eduard Mändle und Hans-Werner Winter, Wiesbaden, Sp. 812-831.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1981 a): Genossenschaften und Gemeinwohl, in: Öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Band 30, Heft 1, S. 11-16.
- Engelhardt Werner Wilhelm (1981 b): Das Verhältnis von Genossenschaftswesen und Gemeinwirtschaft, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Band 13, S. 97-122.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1985): Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens. Einführung in die Genossenschafts- und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis, Darmstadt.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1989): Zur theoretischen Analyse genossenschaftsspezifischer Vorteile und positiver Effekte. Gruppenvorteile, Economies of Scale und Synergieeffekte bei Kooperationen und Kollektiven, in: Finanz-, Bank- und Kooperationsmanagement, hrsg. von Jens Jokisch, Lutz Raettig und Günther Ringle, Frankfurt am Main, S. 139-155.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1990): Die Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip, in: Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, hrsg. von Juhani Laurinkari, München/Wien, S. 10-26.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1999): Genossenschaften als Betriebe und Gruppen im öffentlichen und privaten Interesse, in: Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. Festschrift für Peter Eichhorn zum 60. Geburtstag, hrsg. von Dietmar Bräuning und Dorothea Greiling, Berlin, S. 244-253.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (2000 a): Zur Begriffsbestimmung, Interpretation und Problematik des Handelns von Genossenschaften, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 23, Heft 2, S. 170-198.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (2000 b): Der gemeinnützige Gedanke bei der Gründung von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 50, Heft 2, S. 72-76.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (2001): „Die Verfassung der Allmende. Jenseits von Staat und Markt“. Ein Kommentar zur deutschen Fassung des Werks von Elinor Ostrom, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 51, Heft 1, S. 44-47.
- Eschenburg, Rolf (1971): Die ökonomische Theorie genossenschaftlicher Zusammenarbeit, Tübingen.

- Europäische Kommission (2004): Über die Förderung der Genossenschaften in Europa, online im Internet unter URL: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2004/com2004\\_0018de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2004/com2004_0018de01.pdf) (Zugriff am 12.7.2012).
- Finis, Beate (1980): Wirtschaftliche und außerwirtschaftliche Beweggründe mittelständischer Genossenschaftspioniere des landwirtschaftlichen Bereichs, Berlin.
- Flieger, Burkhard (2003): Sozialgenossenschaften: Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, Neu-Ulm.
- Flieger, Burkhard (2008): Stadtteilgenossenschaften. Neue Kooperationen, Stärkung der lokalen Ökonomie, in: FORUM Wissenschaft, Band 25, Heft 3, S. 18-22.
- George, Wolfgang, Martin Bonow und Hans-Otto Weber (2008): Regionale Energieversorgung als Chance zukunftsfähiger Ziel- und Ressourcensteuerung in der Energiewirtschaft, in: Regionales Zukunftsmanagement. Band 2: Energieversorgung, hrsg. von Wolfgang George und Martin Bonow, Lengerich, S. 29-54.
- George, Wolfgang und Martin Bonow (2009): Regionalentwicklung durch genossenschaftliche Lösungen am Beispiel der Energieversorgung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 59, Heft 2, S. 119-133.
- George, Wolfgang und Thomas Berg (Hrsg.) (2011): Regionales Zukunftsmanagement. Band 5: Energiegenossenschaften gründen und erfolgreich betreiben, Lengerich.
- Geschwandtner, Marcus und Marcus Helios (2006): Genossenschaftsrecht. Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der Europäischen Genossenschaft, Freiburg/Berlin/München.
- Girschik, Katja, Albrecht Ritschl und Thomas Welskopp (2003): Migros-Kosmos. Zur Geschichte eines außergewöhnlichen Schweizer Unternehmens, Baden-Baden.
- Göler von Ravensburg, Nicole (2010 a): Gesellschaftlicher Auftrag für Genossenschaften?, in: Der genossenschaftliche Förderauftrag, Wismarer Diskussionspapiere, hrsg. von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Wismar Business School, Heft 4, Wismar, S. 30-45.
- Göler von Ravensburg, Nicole (2010 b): Aktuelle Entwicklung von Kultur- und Sozialgenossenschaften, in: Regionales Zukunftsmanagement, Band 4: Kommunale Kooperation, hrsg. von Wolfgang George und Martin Bonow, Lengerich, S. 356-371.
- Grestschmann, Klaus (1981): Steuerungsprobleme der Staatswirtschaft, Berlin.
- Grosseckter, Heinz (1989): Kennzeichen von Geschäftsfeldern mit genossenschaftsspezifischen Vorteilen, in: Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung: Festschrift des Seminars für Genossenschaftswesen zum 600-jährigen Gründungsjubiläum der Universität zu Köln, hrsg. von Jürgen Zerche, Philipp Herder-Dorneich und Werner Wilhelm Engelhardt, Regensburg, S. 3-22.
- Häcker, Axel (1990): Genossenschaftliche Zukunftsperspektiven in marktwirtschaftlich geprägten Industriegesellschaften, Berlin.
- Harbrecht, Wolfgang (2000): Das Konzept der Verbraucher-genossenschaft als Selbsthilfeeinrichtung zur Sicherung der Grundversorgung im ländlichen Raum, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 60, Heft 3, S. 18-24.
- Heister, Michael (1991): Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier. Vom eigennutzorientierten Großhändler zum gemeinwohlorientierten Genossenschafter, Berlin.
- Henzler, Reinhold (1957): Die Genossenschaft – eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen.
- Hettlage, Robert (1981): Vergenossenschaftlichung in kultursoziologischer Sichtweise, in: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie, Band 7, Heft 1, S. 85-111.
- Hettlage, Robert (1983): Genossenschaften als Alternative, in: Chancen und Grenzen des Sozialstaats. Staatstheorie – Politische Ökonomie – Politik, hrsg. von Peter Koslowski, Philipp Kreuzer und Reinhard Löw, Tübingen, S. 192-214.
- Hettlage, Robert (1988): Wann kommt der „homo cooperativus“?, in: Geschichte und Gegenwart, Heft 2, S. 111-132.
- Hettlage, Robert (1990 a): Die Stellung der Genossenschaften in der Wirtschaft, in: Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, hrsg. von Juhani Laurinkari, München/Wien, S. 302-323.
- Hettlage, Robert (1990 b): Die anthropologische Konzeption des Genossenschaftswesens in Theorie und Praxis – Welche Chance hat der „homo cooperativus“?, in: Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, hrsg. von Juhani Laurinkari, München/Wien, S. 27-49.
- Hettlage, Robert (1998): Die Genossenschaften. Unternehmen oder Organisationen des Dritten Sektors?, in: Dritter Sektor – Dritte Kraft: Versuch einer Standortbestimmung, hrsg. von Rupert Graf Strachwitz, Stuttgart, S. 141-161.
- Hettlage, Robert (2001): Kommunitarismus und Genossenschaften, in: Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag, hrsg. von Frank Schulz-Nieswandt, Marburg, S. 193-209.
- International Labour Organization (ILO) (2010): The ILO and Cooperatives, online im Internet unter URL: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/about/cooperatives.htm> (Zugriff 7.12.2012).
- Jäger, Wilhelm (1988): Zur Problematik der Machtbalance zwischen Ehrenamt und genossenschaftlichem Management, Hardehausen.
- Karner, Andrea, Dietmar Rössl und Daniela Weismir-Sammer (2010): Genossenschaftliche Erfüllung kommunaler Aufgaben in PCP-Modellen: Typen und Determinanten einer erfolgreichen Entwicklung, in: Neue Genossenschaften und innovative Geschäftsfelder. Grundlagen und Fallstudien, hrsg. von Hans-H. Münkner und Günther Ringle, Baden-Baden, S. 85-106.

- Kasmir, Sharryn (1996): *The myth of Mondragón: cooperatives, politics and working-class life in a Basque town*, Albany/New York.
- Kirchhof, Paul (2008): Die Aktualität der Genossenschaft im weltoffenen Markt, in: *Wozu noch Genossenschaften? – 60 Jahre ifG Marburg – hrsg. von Volker Beuthien, Göttingen, S. 35-43.*
- Klemisch, Herbert und Helene Maron (2010): Genossenschaftliche Lösungsansätze zur Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 60, Heft 3, S. 3-13.*
- Klemisch, Herbert und Walter Vogt (2012): Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise, in: *WISO Diskurs. Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, hrsg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.*
- Kocka, Jürgen (2000): Zivilgesellschaft als historisches Problem und Versprechen, in: *Europäische Zivilgesellschaft in Ost und West. Begriff, Geschichte, Chancen, hrsg. von Manfred Hildermaier, Jürgen Kocka und Christoph Conrad, Frankfurt/New York, S. 13-39.*
- Köstler, Ursula (2006): Seniorengenossenschaften – Stabilitätsbedingungen und Entwicklungsperspektiven. Eine empirische Studie zu Sozialgebilden des Dritten Sektors auf Grundlage der Gegenseitigkeitsökonomik, Münster.
- Köstler, Ursula (2007 a): Aktivierung des Bürgers mittels Zeitaustauschsystemen – Seniorengenossenschaften sind mehr als nur Tauschringe, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 30, Heft 4, S. 390-413.*
- Köstler, Ursula (2007 b): Seniorengenossenschaften – Selbsthilfegruppen mit Entwicklungspotential, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 57, Heft 4, S. 257-269.*
- Köstler, Ursula (2009): Lebenszyklus in Vereinsform tätigen Initiativen der Hilfe auf Gegenseitigkeit, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 32, Heft 3, S. 272-281.*
- Köstler, Ursula und Frank Schulz-Nieswandt (2010): Genossenschaftliche Selbsthilfe von Senioren. Motive und Handlungsmuster bürgerschaftlichen Engagements, Stuttgart.
- Leitner, Susanne (1998): Rechtlicher Vergleich und Würdigung der Pflichtprüfung am Beispiel der Jahresabschlussprüfung bei Genossenschaft und Aktiengesellschaft, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 48, Heft 1, S. 23-39.*
- Lipsky, Stefanie (2012): Genossenschaftliche Cloud-Intermediäre für kleine und mittlere Unternehmen – Eine transaktionskostentheoretische Analyse, Münster.
- Marcus, Bernd (1985): Die Pflichtmitgliedschaft bei den Genossenschaftsverbänden, Münster.
- Müller, Julius Otto (1976): Voraussetzungen und Verfahrensweisen bei der Errichtung von Genossenschaften in Europa vor 1900, Göttingen.
- Münkner, Hans-H. (1990): Genossenschaftliche Identität und Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft, Frankfurt am Main 1990.
- Münkner, Hans-H. (2002): Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung – „Multi-Stakeholder-Genossenschaften“ in der internationalen Praxis, in: *Genossenschaftsmodelle zwischen Auftrag und Anpassung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Rudolf Steding, hrsg. von Markus Hanisch, Berlin 2002, S. 219-267.*
- Münkner, Hans-H. (2010 a): Kommunale Kooperation – Genossenschaft als Modell für öffentliche Aufgaben, in: *Regionales Zukunftsmanagement, Band 4: Kommunale Kooperation, hrsg. von Wolfgang George und Martin Bonow, Lengerich, S. 372-382.*
- Münkner, Hans-H. (2010 b): Gründungsimpulse aus der Novelle zum Genossenschaftsgesetz 2006 und weiterer Reformbedarf – Zwischenbilanz und Perspektiven, in: *Neue Genossenschaften und innovative Geschäftsfelder. Grundlagen und Fallstudien, hrsg. von Hans-H. Münkner und Günther Ringle, Baden-Baden, S. 37-53.*
- Münkner, Hans-H. (2011): Regionale und kooperative Ökonomie, in: *Regionales Zukunftsmanagement. Band 5: Energiegenossenschaften gründen und erfolgreich betreiben, hrsg. von Wolfgang George und Thomas Berg, Lengerich, S. 56-72.*
- Ostrom, Elinor (1999): *Die Verfassung der Allende. Jenseits von Staat und Markt*, Tübingen.
- Ott, Eckhard (2010): Kooperation in Genossenschaften – Stabilität und Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 60, Heft 2, S. 113-123.*
- Otte, Max (2010): Volks- und Raiffeisenbanken als Stabilitätsfaktor in Wirtschaftskrisen – Eine polit- und institutionenökonomische Perspektive, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 60, Heft 2, S. 89-103.*
- Pflüger, Elke (2006): Chancen und Grenzen der eingetragenen Genossenschaft im Gesundheitssektor, Nürnberg.
- Raiffeisen, Friedrich Wilhelm (1887): *Die Darlehnskassen-Vereine, Fünfte, teilweise umgearbeitete und verbesserte Auflage*, Neuwied.
- Reichel, Richard (2011 a): Der Beitrag der Kreditgenossenschaften zur Finanzstabilität, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Band 64, Heft 18, S. 959-968.*
- Reichel, Richard (2011 b): Sicherheit und Freiheit im Rahmen marktwirtschaftlichen Wettbewerbs, in: *Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee, hrsg. von Michaela Allgeier, Wiesbaden, S. 75-86.*
- Ringle, Günther (2008): Genossenschaften und bürgerschaftliches Engagement, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 58, Heft 1, S. 73-74.*
- Ringle, Günther (2010 a): Genossenschaften: Ein Hort der Nachhaltigkeit, in: *Verbands-Management, Band 36, Heft 1, S. 52-61.*

- Ringle, Günther (2010 b): Neugründungen stärken das Image der eG-Unternehmen, in: Neue Genossenschaften und innovative Geschäftsfelder. Grundlagen und Fallstudien, hrsg. von Hans-H. Münkner und Günther Ringle, Baden-Baden, S. 11-22.
- Röpke, Wilhelm (1949): Civitas humana. Grundfragen der Gesellschafts- und Wirtschaftsreform, 3. Auflage, Zürich.
- Roth, Katja (2005): Zwischen Selbstverständnis und Strategie. Corporate Citizenship in Kreditgenossenschaften, Münster.
- Roth, Katja (2006): Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland. Eine empirische Studie, Berlin.
- Sassen, Remmer (2011): Fortentwicklung der Berichterstattung und Prüfung von Genossenschaften. Eine betriebswirtschaftliche und empirische Analyse vor dem Hintergrund des genossenschaftlichen Förderauftrags, Wiesbaden.
- Scheffel, Franziska (2008): Die Reform des Genossenschaftsrechts. Bewertung und Vorschläge für weitere Verbesserungen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der eingetragenen Genossenschaft, Nürnberg.
- Schlagintweit, Elke (2011): Empowerment zwischen Markt und Staat – Genossenschaften als Instrumente der Patientenautonomie, in: Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee, hrsg. von Michaela Allgeier, Wiesbaden, S. 89-104.
- Schmale, Ingrid (2000): Zivilgesellschaft und Genossenschaften im Lichte der kommunitaristischen Debatte, in: Genossenschaften und Kooperation in einer sich wandelnden Welt. Festschrift für Hans-H. Münkner zum 65. Geburtstag, hrsg. von Michael Kirk, Jost W. Kramer und Rolf Steding, Münster, S. 231-240.
- Schmale, Ingrid (2009): Institutionelle Diversität ist wichtig. Zum Nobelpreis von Elinor Ostrom, in: Wirtschaftsdienst, Band 89, Heft 11, S. 765-769.
- Schmale, Ingrid (2010): Ärzte helfen sich selbst, in: Neue Genossenschaften und innovative Geschäftsfelder. Grundlagen und Fallstudien, hrsg. von Hans-H. Münkner und Günther Ringle, Baden-Baden, S. 107-121.
- Schmale, Ingrid und Johannes Blome-Drees (2006): Solidarische Selbsthilfe im Gesundheitssektor, in: Liberalisierung im Gesundheitswesen, hrsg. von Günther E. Braun und Frank Schulz-Nieswandt, Baden-Baden, S. 111-131.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2000): Zu einer archetypischen Morphologie der Sozialpolitik. Genossenschaft und sakrales Königtum, Weiden/Regensburg.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2003): Herrschaft und Genossenschaft. Zur Anthropologie elementarer Formen sozialer Politik und der Gesellung auf historischer Grundlage, Berlin.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2007): Die Unbedingtheit der Gabeethik und die Profanität der Gegenseitigkeitsökonomik. Die genossenschaftliche Betriebsform als Entfaltungskontext der menschlichen Persönlichkeit im Lichte einer Form-Inhalts-Metaphysik, in: Zur Relevanz des genossenschaftlichen Selbsthilfegedankens – 80 Jahre Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, hrsg. von Hans Jürgen Rösner und Frank Schulz-Nieswandt, Berlin, S. 57-92.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2011): Gesundheitsselbsthilfegruppen und Selbsthilfeorganisationen in Deutschland. Der Stand der Forschung im Lichte der Kölner Wissenschaft von der Sozialpolitik und des Genossenschaftswesens, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank und Ursula Köstler (2011): Bürgerschaftliches Engagement im Alter. Hintergründe, Formen und Funktionen, Stuttgart.
- Schwarz, Peter (2005): Genossenschaftsmanagement im Dilemma zwischen Profit-, Nonprofit- und Gemeinwohlorientierung, in: Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, hrsg. von Robert Purtschert, Bern/Stuttgart/Wien, S. 193-217.
- Schwarz, Peter (2006): Großgenossenschaften: Vom Förderauftrag zur Corporate Citizenship?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 56, Heft 1, S. 59-74.
- Stappel, Michael (2010): Nach der Krise, in: Die deutschen Genossenschaften 2009. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, hrsg. vom DG Verlag, Wiesbaden, S. 20-23.
- Stappel, Michael (2011 a): Genossenschaften in Deutschland. Eine Studie aus Anlass des Internationalen Jahres der Genossenschaften, in: Konjunktur und Kapitalmarkt – Eine Research-Publikation der DZ BANK AG, Frankfurt am Main.
- Stappel, Michael (2011 b): Die deutschen Genossenschaften 2011. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, hrsg. vom DG Verlag, Frankfurt am Main.
- Stappel, Michael (2011 c): Trends bei Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 61, Heft 3, S. 187-200.
- Stappel, Michael (2011 d): Neue Märkte – neue Genossenschaften, in: Die deutschen Genossenschaften 2010. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, hrsg. vom DG Verlag, Wiesbaden, S. 20-23.
- Stappel, Michael (2012): Die deutschen Genossenschaften 2012. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, hrsg. vom DG-Verlag, Frankfurt am Main.
- Steiner, Gustav und Asmus Schütt (2011): „Vertrauen in Deutschland“ und genossenschaftliche Werte, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 61, Heft 3, S. 201-216.
- Syndikus, Walter (1992): Willensbildung im kreditgenossenschaftlichen Verbund, Köln.
- Theurl, Theresia (2005): Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzepte für die Zukunft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 55, Heft 2, S. 136-145.

## Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells

- Theurl, Theresia (2012): Warum Genossenschaften heute noch gegründet werden, in: VM VerbandsMagazin, Heft 2, S. 10.
- Theurl, Theresia und Andrea Schweinsberg (2004): Neue kooperative Ökonomie. Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, Tübingen.
- Theurl, Theresia und Caroline Wendler (2011): Was weiß Deutschland über Genossenschaften?, Aachen.
- United Nations (2010): 64/136. Cooperatives in social development, online im Internet unter URL: <http://www.un.org/News/Press/docs/2009/dev>. (Zugriff am 12.7.2012).
- Vierheller, Rainer (1983): Demokratie und Management. Grundlagen einer Managementtheorie genossenschaftlich-demokratisch verfasster Unternehmen, Göttingen.
- Vogt, Walter (2011): Wir eG statt Ich AG. Solidarische Ökonomie hat Zukunft!, in: WISO direkt, Mai 2011, Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, hrsg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Volz, Richard (2012): Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien. Status Quo und Entwicklungsmöglichkeiten eines neuen Betätigungsfeldes, Stuttgart-Hohenheim.
- Watkins, William Pascoe (1969): Die internationale Genossenschaftsbewegung, Frankfurt am Main.
- Weber, Max (1956): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Halbband 1, Tübingen.
- Weippert, Georg (1957): Soziologie des Genossenschaftswesens, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 7, Heft 2, S. 112-144.
- Weuster, Arnulf (1980): Theorie der Konsumgenossenschaftsentwicklung. Die deutschen Konsumgenossenschaften bis zum Ende der Weimarer Zeit, Berlin.
- Wieg, Andreas, Dirk Kalmring und Carsten Ende (2011): Genossenschaften und Open Source – Die Traditionale Genossenschaft als Organisationsform im Bereich internetbasierter Kooperation, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 61, Heft 3, S. 217-232.
- Williams, Richard C. (2007): The Cooperative Movement. Globalization from Below, Farnham.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987): Our Common Future, Oxford.
- Zerche, Jürgen, Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre. Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspraxis, München/Wien.
- Zimmer, Annette (2009): Genossenschaften als zivilgesellschaftliche Organisationen?, in: Beiträge der genossenschaftlichen Selbsthilfe zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Bericht der XVI. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2008 in Köln, Teilband I, hrsg. von Hans Jürgen Rösner und Frank Schulz-Nieswandt, Münster, S. 143-156.