

# WISO

März 2012

# direkt

Analysen und Konzepte zur  
Wirtschafts- und Sozialpolitik



## Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value Das genossenschaftliche Geschäftsmodell

Johannes Blome-Drees<sup>1</sup>

### Auf einen Blick

**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 der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit dar. Dies beruht auf einem Geschäftsmodell, das durch eine langfristige Mitgliederorientierung, regionale Verankerung, verbundwirtschaftliche Kooperation, ein adäquates Prüfungswesen, 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.**

### Die Idee genossenschaftlicher Selbsthilfe

„Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele.“ Dieser Aphorismus von Friedrich Wilhelm Raiffeisen bringt den Kern aller Genossenschaften auf den Punkt. Menschen schließen sich – ohne ihre Selbstständigkeit aufzugeben – freiwillig zusammen, weil sie bestimmte Ziele gemeinsam besser erreichen können als allein. Genossenschaften sind bewusst als Gegenmodell zu kapitalistischen Unternehmen geschaffen worden, deren Gewinnorientierung den Shareholder Value in den Mittelpunkt stellt. Im Zentrum einer Genossenschaft steht demgegenüber der Mensch. Das Kapital hat nur dienenden Charakter. Genossenschaften zielen darauf ab, die wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belange ihrer Mitglieder zu fördern. Genossenschaften sind zudem demokratisch verfasste Unternehmen. Unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung hat jedes Mitglied in der genossenschaftlichen Willensbildung nur eine Stimme. 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.



## Genossenschaften als Stabilisatoren in der Krise

Das Genossenschaftswesen ist die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation in Deutschland. Aktuell gibt es in Deutschland rund 7.600 Genossenschaften mit über 20 Millionen Mitgliedern. Genossenschaftsanteile sind die am meisten verbreitete Form der Beteiligung der Bevölkerung am Produktivkapital. Insgesamt gibt es sechsmal so viele Genossenschaftsmitglieder wie Aktionäre. Fast jeder vierte Erwachsene besitzt Anteile an einer Genossenschaft.<sup>2</sup>

Der Erfolg der Genossenschaftsidee lässt sich aber nicht nur an Zahlen festmachen, sondern vor allem daran, wie es ihnen gelingt, ihre Mitglieder zu fördern. Wie aber fördern Genossenschaften ihre Mitglieder? Beispielsweise dadurch, dass knapp 2.000 Wohnungsgenossenschaften mit ihren rund 2,2 Millionen Wohnungen – das sind rund zehn Prozent des Mietwohnungsbestandes in Deutschland – für mehr als fünf Millionen Menschen sicheres, bezahlbares und gutes Wohnen gewährleisten. Rund 1.100 Genossenschaftsbanken fördern ihre fast 17 Millionen Mitglieder durch uneigennützigere 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 Selbstständigkeit. 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 die preiswerte Beschaffung und den ertragreichen Absatz landwirtschaftlicher Güter und Dienstleistungen. Bildhaft gesprochen stellen Genossenschaften gemeinsame Schlüssel dar, mit denen Mitglieder Schlösser öffnen, die ihnen als Einzelne in der Regel verschlossen bleiben. 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 Vershrter, Seniorengenossenschaften und Wohnungsgenossenschaften in sozialen Brennpunkten.

Genossenschaften stabilisieren aber nicht nur die Lebenslagen ihrer Mitglieder, sondern haben sich selber immer wieder als krisenfest erwiesen. So ist die eingetragene Genossenschaft (eG) traditionell die am wenigsten von Insolvenz betroffene Rechtsform. In der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise ist dies erneut eindrucksvoll unter Beweis gestellt: Selbst im Krisenjahr 2009 lag der Anteil der Genossenschaften 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.<sup>3</sup> Welche Gründe stecken dahinter? Welche besonderen Strukturmerkmale der Genossenschaften sind für die Stabilität der Genossenschaften verantwortlich?

### Stabilisierende Merkmale des genossenschaftlichen Geschäftsmodells

Kurzfristige Shareholder-Value-Orientierung kapitalistischer Unternehmen und langfristige Mitgliederorientierung von Genossenschaften sind einander ausschließende Konzepte. Es ist ein großer Unterschied, ob unternehmerische Entscheidungen in kapitalistischer oder genossenschaftlicher Tradition gefällt werden. In Genossenschaften werden unternehmerische Entscheidungen vorrangig nicht nach Renditegesichtspunkten getroffen, sondern mit Blick auf eine optimale Leistungserstellung für die Mitglieder.

Kern des genossenschaftlichen Geschäftsmodells ist die Identität von Eigentümerinnen und Eigentümern und Kundinnen und Kunden. Als solche wechseln Mitglieder nicht so einfach ihren genossenschaftlichen Geschäftspartner. Genossenschaftliche Geschäftsbeziehungen sind auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet. Das Vertrauen in diese Zusammenarbeit ist für Ge-

nossenschaften und ihre Mitglieder gerade in unsicheren Zeiten von hoher Bedeutung. Das Besondere an der genossenschaftlichen Tradition ist ihre Uneigennützigkeit, die sich in Verlässlichkeit gegenüber den Mitgliedern als Geschäftspartnern äußert. So können beispielsweise die Mitglieder einer Genossenschaftsbank darauf vertrauen, dass ihre Bank ihnen im Bankgeschäft das empfiehlt, was für sie das Beste ist, und nicht das, bei dem die Bank den höchsten Gewinn erzielt.<sup>4</sup>

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, wodurch Risiken besser eingeschätzt und Geschäftsbeziehungen belastbarer werden. Genossenschaften müssen aufgrund ihrer inneren Verfasstheit auch nicht jeden Trend auf den Märkten und schon gar nicht jede Managementmode mitmachen. Genossenschaftliche Managerinnen und Manager sind eher konservativ und risikoscheu. Aufgrund der regionalen Geschäftsmodelle können sie sich unternehmerische Fehler und risikoreiche Geschäftspraktiken weit weniger leisten als Managerinnen und Manager anonymer Kapitalgesellschaften, da ihre eigene Verantwortung offenkundig ist und nicht auf ferne Entscheidungsträger abgewälzt werden kann. Die genossenschaftliche Verantwortungskette ist nachvollziehbar. Genossenschaften sind aus eigenem Interesse loyal zu ihren Mitgliedern. Als Unternehmen, die ihre Mitglieder als Kundinnen und Kunden oft lebenslang betreuen, können sie es sich gar nicht leisten, zu Gunsten kurzfristiger Gewinne langfristige Kundenbindungen aufs Spiel zu setzen.

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 Selbstständigkeit 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 eine Genossenschaft. 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.<sup>5</sup>

Ein weiteres stabilisierendes Element stellt der genossenschaftliche Prüfungsansatz dar. 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. 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. Gründerinnen und Gründern stehen erfahrene Beraterinnen und Berater zur Seite, die ihnen viele hilfreiche Hinweise geben können.

Genossenschaften können zudem 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. Der immanente Schutz vor feindlichen Übernahmen und schädlichen Kapitalmarkteinflüssen hat den Genossenschaften in der aktuellen Krise offenkundig gut getan. Der schlagende Beweis sind stabile oder sogar steigende Marktanteile in verschiedenen Branchen. Ausschlaggebend war hier sicherlich auch

die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells.<sup>6</sup>

## Genossenschaften als Hort der Nachhaltigkeit

Im ursprünglichen Wortsinn bedeutet nachhaltig soviel wie „andauernd“ oder „bleibend“. 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.“<sup>7</sup> 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 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 Sinn sind Genossenschaften gewissermaßen ein „Hort der Nachhaltigkeit“<sup>8</sup>.

Als spezifischer Unternehmenstyp weisen Genossenschaften fortdauernd gültige Merkmale auf, die sie ebenfalls als nachhaltige Rechts- und Wirtschaftsform qualifizieren. Wie vor 150 Jahren sind Genossenschaften demokratisch verfasste Unternehmen mit förderwirtschaftlicher Ausrichtung auf ihre Mitglieder. Ohne realwirtschaftliche Förderung der Mitglieder gibt es keine Genossenschaft. Ohne demokratische Verfassung ist eine Genossenschaft ebenfalls undenkbar. 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 dauerhaft erhalten wird. Auch hierin zeigt sich, dass Genossenschaften „übergenerativ“ betrieben werden.<sup>9</sup>

## 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. Gefragt sind genossenschaftliche Unternehmer, die Förderungspotenzial für die genossenschaftliche Selbsthilfe entdecken und umsetzen. Es geht darum, zeitgemäße Interpretationen des genossenschaftlichen Förderungsauftrags zu finden.

1 Dr. Johannes Blome-Drees: Lecturer am Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln.

2 Michael Stappel: 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 2011: 10.

3 Creditreform: Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen, [http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen\\_Neugruendungen\\_Loeschungen\\_DE/2010\\_-\\_Jahr/2010-11-29\\_Insolvenzen\\_Neugruendungen\\_Loeschungen.pdf](http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen_DE/2010_-_Jahr/2010-11-29_Insolvenzen_Neugruendungen_Loeschungen.pdf) Zugriff (7.2.2012).

4 Holger Bonus: Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, Tübingen 1994: 65.

5 Richard Reichel: Der Beitrag der Kreditgenossenschaften zur Finanzstabilität, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 64, 18, 2011: 960.

6 Richard Reichel: Sicherheit und Freiheit im Rahmen marktwirtschaftlichen Wettbewerbs, in: Michaela Allgeier (Hrsg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee, Wiesbaden 2011: 82.

7 World Commission on Environment and Development (WCED): Our Common Future, Oxford 1987: 43.

8 Günther Ringle: Genossenschaften: Ein Hort der Nachhaltigkeit, in: Verbands-Management 36, 1, 2010: 52.

9 Werner Wilhelm Engelhardt: Der gemeinnützige Gedanke bei der Gründung von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 50, 2, 2000: 73.