

90 Teilnehmer kamen zur ersten Veranstaltung des Campus für Kaufleute



Sie sind anpassungsfähig und bieten gleichzeitig ein sicheres Fundament, sie fördern Autonomie aber immer im Sinne der Gemeinschaften – in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit sind Genossenschaften gefragt. Denn sie ermöglichen es dem einzelnen Unternehmer, unabhängig zu bleiben und gleichzeitig von der Stärke der Gemeinschaft zu profitieren. Kurz: „Die Genossenschaft ist eine zeitgemäße und starke Unternehmensform“. Und so lautete auch die erste Veranstaltung im Rahmen des Campus für Kaufleute. Hierfür hatte die Personalentwicklung Holding, die die Veranstaltungen zusammen mit der Personalentwicklung Vollsortiment organisiert, mit Prof. Dr. Theresia Theurl eine der wenigen Expertinnen für Genossenschaftswesen in Deutschland als Referentin gewonnen. Rund 100 Partner und Führungskräfte aus allen Regionen des Vollsortiments waren zu der Veranstaltung nach Westerburg gekommen und nutzten diese nicht nur zur Weiterbildung, sondern auch zu Gesprächen und zum Informationsaustausch.

### Campus für Kaufleute

# „Genossenschaften sind hip“

In der abschließenden Diskussionsrunde, unter anderem auch mit REWE-Kaufleuten, brachte Kaufmann Lutz Michalik die Stimmungslage auf den Punkt: „Es ist gut, dass sich die REWE auf ihre genossenschaftlichen Werte besinnt.“ Denn: „Genossenschaften sind hip“, so der scheidende SGE-Leiter Jan Kunath in seinem einleitenden Vortrag. Wie modern und zukunftsweisend Genossenschaften nicht nur in Krisenzeiten sind, zeigte Prof.

Theresia Theurl von der Universität Münster in ihrem lehrreichen, anregenden und scharfsinnigen Vortrag.

Genossenschaften sind verstaubt, veraltet, alternativ, werden unwirtschaftlich geführt und dürfen keine Gewinne machen – die Liste der Vorurteile gegenüber der kooperativen Unternehmensform ist lang. Gerne übersehen wird dagegen die Liste der

Vorteile: So müssen Genossenschaften nicht hektisch auf kurzfristige Marktentwicklungen reagieren. Das wiederum ermöglicht dem Vorstand die Entwicklung einer langfristigen Strategie, die auch davor schützt, den kurzfristigen Interessen von Investoren nachzugeben. Für die Mitarbeiter bedeutet dies Sicherheit - auch deshalb, weil ein Unternehmen mit der Mitgliedschaft in einer Genossenschaft eine langfristige Bindung eingeht. So gesehen ist die Genossenschaft weit davon entfernt, veraltet zu sein; sie ist im Gegenteil eine sehr zukunftssträchtige und gleichzeitig stabilisierende Unternehmensform.

**„Genossenschaften und Kooperationen ermöglichen es, sich mit anderen zu verbünden, ohne gleich zu verschmelzen.“**

*Prof. Dr. Theresia Theurl*

Zudem kann eine Genossenschaft sich entsprechend den wirtschaftlichen Anforderungen ausrichten: dort wo es Größe braucht, beispielsweise im IT-Bereich oder im Einkauf, sollte man gemeinsam agieren, Interessen bündeln und entsprechende Strukturen aufbauen, von denen dann alle Mitglieder profitieren, so Prof. Dr. Theurl. Das hilft auch, Risiken zu senken. Gleichzeitig ermöglicht die Genossenschaft regionale Verankerung und selbstständiges Unternehmertum. Der Kaufmann vor Ort kann Vertrauen zu seinen Kunden aufbauen und sich auf deren Bedürfnisse einstellen. Es ist die Kombination aus Dezentralität und Vertrauen in Gestalt der selbstständigen Unternehmer auf der einen sowie Effizienz und Kreativität in Form von gebündelten Interessen

auf der anderen Seite, die Genossenschaften und Kooperationen ausmachen. Sie ermöglichen es den Unternehmen, sich mit anderen zu verbünden, ohne gleich zu verschmelzen, so Prof. Theurl.

Unternehmenskooperationen - ob zwischen kleineren Unternehmern oder großen Konzernen - werden seit einigen Jahren aus mehreren Gründen in den unterschiedlichsten Branchen geschlossen. So hat sich die REWE Group mit anderen genossenschaftlich organisierten Unternehmen Europas zur Einkaufsallianz Coopernic zusam-

*Prof. Dr. Theresia Theurl:  
„Wer Mitglied einer Genossenschaft ist, muss immer auch das Ganze sehen und die Kooperation verstehen.“*

mengetan, um breitere Beschaffungsmöglichkeiten für Produkte zu erschließen. Darüber hinaus können Kooperationen oder Netzwerke den schnellen Zugang zu neuen Märkten oder Technologien ermöglichen, Kosten senken oder zusätzliche Produktionskapazitäten eröffnen.

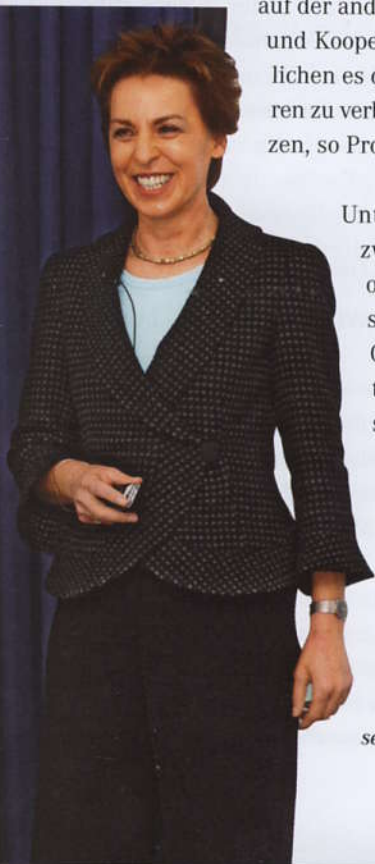
Um diese Ziele erreichen zu können, braucht die Genossenschaft verbindliche Spielregeln. Denn: Auch wenn die einzelnen Unternehmen, die sich zusammengeschlossen haben, unabhängig sind, müssen sie doch immer auch im Sinne der Gemeinschaft handeln und sich an gemeinsam getroffene Vereinbarungen halten. „Wer für sich Ausnahmen macht, hat in einer Genossenschaft nichts verloren“, betonte Theurl. Und: Ein wichtiges Merkmal ist das Spannungsverhältnis zwischen den zentralen und den dezentralen Unternehmen. Sechs „Ks“ geben nach Prof. Theurl den Genossenschaften den Rahmen, der sie ausmacht und ihnen zum Erfolg verhilft.

Die REWE Group:

## Genossenschaft auf europäischer Bühne

In den 20-er Jahren des vergangenen Jahrhunderts gerieten kleine Kolonialwarenhändler in Existenznot und schlossen sich zu Einkaufsgenossenschaften zusammen. 1927 gründeten 17 Einkaufsgenossenschaften die REWE-Zentrale in Köln. Weitere Genossenschaften werden gegründet: 1970 waren es insgesamt 120 REWE-Genossenschaften. Im Laufe der Zeit wurden die vielen kleinen Genossenschaften in regionalen Genossenschaften mit ihren Fördergesellschaften verschmolzen. Zusätzlich wurden neue Gesellschaften für Dienstleistungen gegründet und Unternehmen im In- und Ausland gekauft und integriert. Heute ist die REWE Group eine komplexe, genossenschaftliche Unternehmensgruppe, mit den Kaufleuten und Markmanagern auf der lokalen Ebene, den regionalen Gesellschaften darüber, der REWE Zentralfinanz und der REWE Zentral AG auf der nationalen Ebene als Dachorganisationen sowie Coopernic und anderen Kooperationen auf der europäischen Ebene.

Die REWE Group (REWE, toom, PENNY, toom BauMarkt, ProMarkt, AtlasReisen, DER-Reisebüros, ITS, Dertour) war in 2008 mit einem Umsatz von mehr als 50 Milliarden Euro einer der führenden Handels- und Touristikkonzerne in Deutschland und Europa.





*Kaufleute Kati Sommer und Norbert Zwingmann im Gespräch:  
Die Campusveranstaltungen für Kaufleute sollen auch eine Gelegenheit  
zum Informationsaustausch sein*



*Kaufleute Stephan Gritzner und Helmut Koch (v. l.)*

**Kontinuität:** Genossenschaften stehen für langfristige Kooperationen, Übernahmen und Verkäufe sind ausgeschlossen. Stattdessen können die Mitglieder vom „Member Value“, wie es Prof. Theurl nennt, profitieren, der sich unter anderem aus der Dividende, den Dienstleistungen der zentralen Unternehmen sowie langfristigen Investitionen zusammensetzt. Damit bieten Genossenschaften ein hohes Maß an Sicherheit.

**Konzept:** In der Genossenschaft ist das Unternehmen im mittelbaren Eigentum der Mitglieder. Sie sind berechtigt, das Eigentum während ihrer Mitgliedschaft zu nutzen und dadurch zu profitieren, nicht aber zum Bezug der Wertsteigerung. Dies ist das Fundament des wirtschaftlichen Erfolgs der Mitglieder und sichert dadurch auch die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft.

**Konsistenz:** Die Mitglieder einer Genossenschaft können nicht nur ihre eigenen Interessen verfolgen. Übereinstimmende, gleich bleibende Interessen sind daher Voraussetzung für die Kooperation.

**Kooperation:** Die Möglichkeit, sich auf mehreren Ebenen, von der Region bis hin zu Europa, zu verbünden, sorgt für wirtschaftliche Größe und sichert die Anpassungsfähigkeit von Genossenschaften.

**Kompetenz:** Ob im Markt vor Ort oder im zentralen Einkauf – in allen Bereichen ist Kompetenz entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit.

**Kultur:** Genossenschaften basieren auf demokratischen Entscheidungsprozessen. Die Mitglieder müssen in der Lage sein, schnell

und effizient entscheiden zu können. Spielregeln und Vertrauen sind hier die entscheidenden Faktoren.

Warum also sollte sich ein Unternehmer entscheiden, Mitglied einer Genossenschaft zu werden? Zunächst ist der Kaufmann im Verbund sicherer als ein Einzelkämpfer. Auch profitieren die Mitglieder von der Verhandlungsmacht der Gruppe und dem Schutz vor Verkauf, den sie bietet. Die Kaufleute und Marktmanager wiederum sind vor Ort, kennen ihre Kunden gut und können das Vertrauen der Kunden gewinnen. Damit zahlen sie in die Mitgliedschaft ein. Sie sind Unternehmer in der Gruppe, machen Geschäfte mit Menschen, die sie kennen, denen sie vertrauen können. Diese auf Vertrauen basierende, langfristige Geschäftsbeziehung ist nicht nur in Krisenzeiten wertvoll, sie ist auch wirtschaftlich sinnvoller als ständig wechselnde, kurzfristige Beziehungen.

**„Das Genossenschaftliche Netzwerk muss als Einheit verstanden werden.“**

*Prof. Dr. Theresia Theurl*

Doch vor allem profitiert das Mitglied von dem, was Prof. Theurl „MemberValue“ und das Genossenschaftsgesetz den „Förderauftrag“ nennt. An seinem Anteil, den das Mitglied in die Genossenschaft einbringt, kann das Mitglied nicht verdienen. Es bekommt natürlich eine Ausschüttung, aber der Anteil selbst bleibt gleich. Dafür bietet die Mitgliedschaft wettbewerbsfähige Konditionen, festgelegte Qualitätsstandards und gesicherte Bezüge. Mittelbar profitieren die Mitglieder auch von ihrer Eigentümer- und Unternehmerfunktion in Form von Dividenden und Mitwirkungsrechten. Und langfristig gesehen, ergeben sich Werte,



SGE-Leiter Jan Kunath mit den Kauffrauen Ines Rothamel (l.) und Gudrun Glock (r.)



Anschließende Podiumsdiskussion: „Gut, dass sich die REWE Group auf ihre genossenschaftlichen Wurzeln besinnt.“

die aus Investitionen folgen, wie Rücklagen, Weiterbildungsmaßnahmen, Förder- und Partnerschaftsprogramme. Gruppenreformen, Internationalisierung, Meta-Kooperationen und Personalentwicklung kommen den Mitgliedern zugute und erhöhen so den „MemberValue“.

Es braucht also beides: dezentrale Geschäfte und Zentrale, um ein funktionierendes genossenschaftliches Unternehmen zu gestalten. Dabei müssen alle das Ganze sehen und das genossenschaftliche Netzwerk als Einheit verstehen – mit einer Vision, einer Strategie und einer Marke. **jmo**

## Genossenschaften in Deutschland

Eine Genossenschaft ist eine selbstständige Vereinigung von Personen, die sich auf freiwilliger Basis zusammenschließen, um ihre gemeinsamen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse zu befriedigen und ihre Vorstellungen in einem Unternehmen zu verwirklichen, das ihnen allen gemeinsam gehört und demokratisch geleitet wird. So lautet nach Prof. Dr. Theresia Theurl die Definition von Genossenschaften.

Die Ursprünge der Genossenschaften in Deutschland reichen bis ins Mittelalter zu den Frühformen, den Mark- oder Dorfgewerkschaften oder auch den Gilden und Zünften zurück. Um 1840 beginnt die neuzeitliche Bewegung vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen des 19. Jahrhunderts. Angesichts von Armut und Kapitalmangel in Landwirtschaft, Handwerk, Handel und Kleingewerbe waren Genossenschaften die Lösung. Väter der Genossenschaften sind Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch. Ersterer gründete die gleichnamige landwirtschaftliche Darlehnskasse, Schulze-Delitzsch die Rohstoff-Genossenschaft.

Seitdem hat sich die Anzahl der Genossenschaften stetig erweitert. 1899 wurde mit dem Genossenschaftsgesetz die rechtliche Grundlage für diese Form des unternehmerischen Zusammenschlusses geschaffen. Heute gibt es nach Angaben des Instituts für Genossenschaftswesen 8.000 Genossenschaften in Deutschland, mit rund 800.000 Beschäftigten und 20 Millionen Mitgliedern. Das heißt: Es gibt vier Mal mehr Genossenschaftsmitglieder in Deutschland als Aktionäre. Dennoch sind Genossenschaften ein Minderheitenprogramm. Auf 3.000 Unternehmensgründungen kommt gerade mal eine eG-Gründung. Im vergangenen Jahr erlebte die Unternehmensform einen Boom. In 2008 wurden 200 Genossenschaften gegründet, genauso viele wie zwischen 2005 und 2007.

Im Handel ist die REWE Group das größte genossenschaftliche Unternehmen. Doch auch in anderen Wirtschaftszweigen ist die Genossenschaft als Unternehmensform vertreten: Die Internationale Presseagentur AP ist ebenso eine Genossenschaft wie die KPMG International oder DATEV, das Gemeinschaftsunternehmen von Steuerberatern und Rechtsanwälten. **jmo**