



Moderne Formen der Genossenschaft

Zukunft gestalten

Von Prof. Dr. Theresia Theurl

Genossenschaften haben eine lange Tradition. Ihnen haftet dadurch etwas Altbackenes an. Doch diese Einschätzung ist weit gefehlt.

ZWAR HANDELT ES sich bei der Rechts- und Unternehmensform der Genossenschaft tatsächlich um die älteste Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen überhaupt. Doch bereits während der globalen Finanzmarktkrise und danach stellte sich in vielen Volkswirtschaften nicht nur ein neuerliches Interesse am genossenschaftlichen Geschäftsmodell heraus, sondern es wurden auch zahlreiche neue Genossenschaften gegründet. Dies war seit vielen Jahren nicht mehr der Fall. So wurden etwa im

Jahr 2000 in Deutschland 50 neue Genossenschaften gegründet, 2008 waren es 178 und 2009 wurden 241 Neugründungen gezählt, Tendenz steigend.

Zahlreiche Neugründungen

Eine Klammer für das Gründungsumfeld der neuen Genossenschaften besteht darin, dass es sich um Branchen handelt, die expandieren und die zukunftsorientiert sind. Welche Überlegungen und Motive stehen hinter den modernen Genossenschaften? Solche werden heute

erstens gegründet, um neue Märkte und Wertschöpfungsketten zu organisieren und zu strukturieren. Dies gilt vor allem in Bereichen, aus denen sich der Staat – oft die Kommunen – zurückziehen und die neu zu organisieren sind (zum Beispiel Infrastruktur, Entsorgung, Post- und Kurierdienste, Sport- und Freizeiteinrichtungen) sowie für völlig neue Problemlösungen. Zu nennen ist hier etwa die Organisation und Verwaltung von Internetadressen durch Provider. In Wissenschaftskreisen wird derzeit ei-



Prof. Dr. Theresia Theurl

Professorin für Volkswirtschaftslehre und Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

ne Daten-Cloud mit dem Aufbau externer Dateninfrastrukturen und der Organisation damit zusammenhängender Leistungen als Genossenschaft diskutiert.

Zweitens geht es um die Organisation und Abwicklung von Projekten, die wirtschaftliche Größe und den Zugang zu komplementären Stärken erfordern, wobei den Kooperationspartnern die unternehmerische Selbständigkeit sowie ihre Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten wichtig sind. Beispiele dafür sind Handwerker- oder Berater- sowie Ärztesgenossenschaften.

Drittens bewerkstelligen Genossenschaften die Auslagerung und gemeinsame Organisation von Dienstleistungen und Produkten im Sinne eines kooperativen Outsourcings. Dabei kann es um den Einkauf oder die Vermarktung von Produkten, den Aufbau einer Marke, die Organisation von Beratungs- und Ausbildungsdienstleistungen, die Interessenvertretung in der Politik, aber auch die Entwicklung und Erstellung von IT-Dienstleistungen gehen. So sind zahlreiche IT-Genossenschaften entstanden.

Viertens werden Genossenschaften gegründet, um die Produktion von Vertrauensgütern und wissensbasierten Leistungen zu organisieren. In diesen Bereich sind Genossenschaften einzu-

ordnen, die Gesundheits- und Pflegedienstleistungen sowie Aus- und Weiterbildungsangebote organisieren. Auch die genossenschaftliche Ausgestaltung integrierter Versorgungsnetzwerke in der Gesundheitswirtschaft ist zu nennen.

Fünftens hat sich herausgestellt, dass genossenschaftliche Kooperationen vereinbart werden, um Unabhängigkeit von dominanten Anbietern zu erzielen, um mehr Transparenz über Konditionen und Wertschöpfungsprozesse zu erhalten sowie um Kontrollmöglichkeiten zu gewinnen. Als Beispiele dafür können viele der neu gegründeten Genossenschaften zur Energieerzeugung und -versorgung angeführt werden.

Sechstens sind Gründungen zu nennen, die das völlige Fehlen eines lokalen Angebots kompensieren sollen, beispielsweise in der Nahversorgung (genossenschaftlich organisierte Dorfläden) oder indem mittelständische Unternehmen oder Teile davon von Mitarbeitern erworben oder weitergeführt werden.

Auf einem völlig anderen Entwicklungsstand kann heute noch und wieder nachvollzogen werden, dass Genossenschaften vor mehr als fünfzehn Dekaden als „Kinder der Not“ gefeiert wurden, die eine wirtschaftliche Existenz von Menschen und Unternehmen ermöglichten. Genossenschaften sind also modern. Wenn es sie nicht schon gäbe, würden sie wohl heute erfunden und als organisatorische Innovation eingeschätzt werden. Dies leitet zur Frage über, was das Besondere an Genossenschaften ist. Genossenschaften verwirklichen zum einen ein spezielles Geschäftsmodell, zum anderen orientieren sie ihre Entscheidungen am MemberValue, und sie können als eine Gemeinschaft geteilter Werte interpretiert werden.

Genossenschaftliches Geschäftsmodell

Die ökonomische Wissenschaft liefert Erkenntnisse, welche Merkmale Organisationen zu erfüllen haben, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben: So geht es

um die Optimierung der Wertschöpfungsketten, womit Kosteneffekte verbunden sind. Dies erfordert die Nutzung wirtschaftlicher Größe dort, wo Stückkosten gesenkt werden können. Zudem ist es naheliegend, im Produktionsprozess komplementäre Ressourcen und Wissen kostenorientiert zu kombinieren. Zusätzlich ist es notwendig, den Nachfragern individualisierte Lösungen anzubieten, also Bündel von Produktelementen und Leistungen, die auf die jeweiligen Präferenzen zugeschnitten sind. Dabei ist zu beachten, dass sich die Präferenzvielfalt von Nachfragern deutlich vergrößert hat. Zudem hat sich herausgestellt, dass in Dauerbeziehungen höhere und regelmäßige Umsätze erwirtschaftet sowie höhere Deckungsbeiträge erzielt werden können. Dies relativiert die Erträglichkeit kurzfristiger Geschäftsbeziehungen und einen schnellen Wechsel der Transaktionspartner, weil dadurch meist Informationen sowie die Ertragsteile bereits getätigter spezifischer Investitionen verloren gehen. Schließlich hat eine klare Identität von Unternehmen und Organisationen wieder Bedeutung gewonnen. Kunden, Mitarbeiter und eine breitere Öffentlichkeit wollen wissen, wofür ein Unternehmen steht und wofür nicht.

Eine Analyse der genannten Anforderungen ergibt sehr schnell, dass sie widersprüchlich sind, also von einer einzelnen Organisation nicht zu erreichen. Nicht überraschend hat sich in den vergangenen Jahren daher eine große Anzahl von Unternehmensnetzwerken und anderen Gruppen und Verbänden von Unternehmen herausgebildet. Mit diesen Organisationsformen soll es gelingen, gleichzeitig lokale Verankerung und wirtschaftliche Stärke zu erreichen. Als Pioniere der Zusammenarbeit ermöglichen es genossenschaftliche Kooperationen in besonderer Weise, ein Gleichgewicht zwischen stabilitätsfördernder Verankerung und wirtschaftlicher Stärke herzustellen, die ein einzelnes Unternehmen nicht erreichen könnte, etwa weil es

dafür zu klein oder zu spezialisiert ist. Durch die Zusammenarbeit mehrerer Menschen oder Unternehmen kann zusätzlich die Verankerung in der Bevölkerung und in der Gesellschaft sowie am wirtschaftlichen Standort hergestellt werden. Auf diese Weise können lokale und regionale Informationen genutzt und Risiken besser eingeschätzt werden. Es kann unternehmerische Verantwortung vor Ort gelebt werden. Direkte Bindungen und Kommunikationsmöglichkeiten zu Wirtschaftspartnern können hergestellt werden. So gelingt es, individualisierte Lösungen und Leistungen zu entwickeln. Auf der anderen Seite ist es möglich, wirtschaftliche Stärke zu erreichen, indem Größen- und Kompetenzvorteile genutzt werden. Daneben können vielfältige und differenzierte Angebote entwickelt werden. Wichtig ist, dass ein Voneinander-Lernen erleichtert wird und dass auf diese Weise Innovationen gefördert werden. So können Risiken gesenkt und für einzelne Aufgaben können Spezialisten gewonnen werden, was kleineren wirtschaftlichen Einheiten nicht möglich wäre. Zusammenfassend stellt die genossenschaftliche Zusammenarbeit ein wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell dar, das sehr gut in unsere Zeit passt. Als genossenschaftliches Motto könnte man formulieren: Bist du nicht stark und bist du nicht groß, musst du besonders schlau sein.

MemberValue als genossenschaftliches Alleinstellungsmerkmal

Das genossenschaftliche Geschäftsmodell kann also als ein Netzwerk von Unternehmen mit einer arbeitsteilig organisierten Struktur zur Nutzung von Größen-, Verbund- und Kompetenzvorteilen beschrieben werden. Die strategische Orientierung in diesem Netzwerk erfolgt in Form der MemberValue-Strategie. Sie entspricht dem gesetzlich abgesicherten Zweck der genossenschaftlichen Kooperation, nämlich der Förderung der wirtschaftlichen (und anderen) Zielsetzungen der Kooperationspartner durch ein gemeinsames Unternehmen. Übersetzt in zeitgemäße strategische Konzepte der Unternehmensführung geht es um die Schaffung von Werten für die Eigentümer des gemeinsamen Unternehmens, seinen Leistungsbeziehern. Diese sind die Kooperationspartner, die Mitglieder. Der genossenschaftliche Eigentümerwert kann daher als MemberValue bezeichnet werden und ist Ausdruck einer wertorientierten Unternehmensführung: Unternehmerische Entscheidungen und Aktivitäten werden daran ausgerichtet, wel-

che Werte für die Mitglieder geschaffen werden.

Erstens und im Kern bilden sich Werte für die Mitglieder aus den Leistungsbeziehungen mit der Genossenschaft heraus, die einen gesicherten Bezug, wettbewerbsfähige Konditionen und festgelegte Qualitätsstandards enthalten. Dies ist der unmittelbare MemberValue. Zweitens entstehen Werte für die Mitglieder aus ihrer Eigentümer- und Unternehmerfunktion (zum Beispiel Mitwirkungs- und Organisationsrechte oder eventuell die Ausschüttung einer Dividende). Es handelt sich dabei um den mittelbaren MemberValue. Drittens entstehen Werte aus Investitionen, die zukünftige Vorteile der Kooperation sicherstellen sollen (zum Beispiel Rücklagen für Modernisierungsinvestitionen, Entwicklung neuer Leistungen und Pro-

dukte, Qualitätsverbesserungen von Mitarbeiterwissen usw.). Dies ist der nachhaltige MemberValue, der auch den Optionsnutzen aus der genossenschaftlichen Zusammenarbeit zum Ausdruck bringt. Die drei Wertkomponenten ergeben insgesamt den genossenschaftlichen Eigentümerwert, also den genossenschaftlichen ShareholderValue. Dabei kann von den Mitgliedern nicht mehr in Anspruch genommen werden als gemeinsam erwirtschaftet wurde. Zusammenfassend kann die Orientierung am MemberValue als die markante Besonderheit genossenschaftlicher Kooperationen eingeschätzt werden. Sie entspricht einer ShareholderValue-Strategie, unterliegt jedoch nicht deren Gefahren der Kurzfristigkeit und Kurzsichtigkeit. Es ist vielmehr so, dass durch die Leistungsbeziehung zwischen Genossenschaft und ihren Mit-



Bist du nicht stark und bist du nicht groß, musst du besonders schlau sein.

gliedern sowie Kunden die Werte für die Mitglieder geschaffen werden, anders als etwa bei börsennotierten Aktiengesellschaften, bei denen Werte für anonyme Eigentümer und Investoren durch die Nutzung von Kundenbeziehungen geschaffen werden. Dies stellt auch den Zusammenhang zu den genossenschaftlichen Werten her.

Genossenschaftliche Werte

Die globale Finanzmarktkrise hat in Wissenschaft und Praxis auch zu einer breiten Diskussion darüber geführt, welche Werte in Wirtschaft und Gesellschaft im Vordergrund stehen sollen. Diverse Befragungen bringen zum Ausdruck, dass Menschen von den Unternehmensführern nicht nur fachliche Kompetenz erwarten, sondern auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Sie wollen Sicherheit und Stabilität und legen Wert auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit. Sie wollen vertrauen können und fordern Verlässlichkeit von Personen und den getroffenen Entscheidungen. Nähe, Übersichtlichkeit und Transparenz werden wichtiger. Schließlich wollen Menschen mehr Kontrolle über Lebensbereiche, die ihnen besonders wichtig sind, beispielsweise Wohnen, Finanzen, Gesundheitsdienstleistungen, Lebensmittel sowie Energie. Menschen beurteilen Unternehmen, aber auch die Politik, anhand deren Bereitschaft und Fähigkeit, diesen Präferenzen gerecht zu werden. Es stellt sich heraus, dass Genossenschaften eben für jene Werte stehen, die Menschen wünschen und die Unternehmen wettbewerbsfähig machen: Sie stabilisieren Unternehmen und Unternehmensgruppen und sie können Menschen Sicherheit geben. Sie ermöglichen dem Vorstand eine Langfriststrategie und schützen ihn davor, kurzfristigen Interessen nachzugeben, weil sie nicht hektisch auf unvermittelte Marktentwicklungen reagieren müssen. Auf diese Weise werden Nachhaltigkeit und Kontinuität möglich. Eine aktuelle IfG-Studie (Institut für Genossenschaftswesen Münster) hat gezeigt, dass Menschen den Genossenschaften unter anderem Stabilität und Zuverlässigkeit zuschreiben und dass sie das Verfolgen langfristiger und nachhaltiger Strategien begrüßen. Diese Werte und Merkmale zählen zu den Voraussetzungen dafür, dass Menschen Unternehmen Vertrauen entgegenbringen. Ohne Vertrauen kann Wettbewerbsfähigkeit nicht entstehen. Es gibt also viele Gründe dafür, dass Genossenschaften wieder modern geworden oder modern geblieben sind. ●

Kooperationsmodell in Wirtschaft und Gesellschaft

Im Vormarsch

Von Dr. h.c. Stephan Götzl

Die Genossenschaft als Rechtsform wird immer beliebter. Zuletzt war sogar ein regelrechter Gründungsboom zu beobachten. Und das zu Krisenzeiten. Sie ist eine zeitgemäße Antwort auf wirtschaftliche Herausforderungen.

GENOSSENSCHAFTEN SIND prägender Bestandteil von Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland. Das genossenschaftliche Kooperationsmodell blickt auf eine lange Erfolgsgeschichte zurück. Mitte des 19. Jahrhunderts aus der wirtschaftlichen Not der Bevölkerung heraus geboren, hat sich die genossenschaftliche Idee in den folgenden Jahrzehnten in ganz Deutschland verbreitet. Immer mehr Menschen schlossen sich nach den Grundsätzen der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung zusammen.

Bedeutung von Genossenschaften

Bereits ab 1870 wurden die Kräfte in Verbänden gebündelt und damit eine professionelle Betreuung der Mitglieder ermöglicht. Mit dem Inkrafttreten des Genossenschaftsgesetzes 1889 wurde die genossenschaftliche Unternehmensform zudem gesetzlich verankert. Die klare Definition der genossenschaftlichen Rechtsform, ihrer Organe und Aufgaben, dient vor allem dem Schutz der Mitglieder und Gläubiger vor Vermögensschäden. Die Betreuungsprüfung und die Pflichtmitgliedschaft der Genossenschaftlichen in Prüfungsverbänden sind weitere Gründe dafür, dass Genossenschaften so beständig und erfolgreich sind.

Heute gibt es in Deutschland rund 7.600 Genossenschaften in allen Wirtschaftssektoren – von der Landwirtschaft über das Handwerk, den Einzelhandel

bis zur Finanzbranche. Allerdings wird ihre wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung allgemein unterschätzt. Zu Unrecht, wie die Zahlen verdeutlichen: Die Genossenschaftsorganisation bietet bundesweit rund 840.000 Menschen einen Arbeitsplatz. Fast 21 Millionen Deutsche sind Mitglied in einer Genossenschaft. Damit ist der genossenschaftliche Verbund die bei Weitem mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation in Deutschland. Die 1.150 bayerischen Genossenschaften beschäftigen rund 54.000 Menschen, davon rund 2.900 als Auszubildende. In Bayern sind etwa 2,7 Millionen Bürger – also jeder vierte erwachsene Einwohner – Mitglied einer Genossenschaft. Die Mitglieder halten Geschäftsanteile von Kreditgenossenschaften, ländlichen Genossenschaften, gewerblichen Genossenschaften, Konsumgenossenschaften und Wohnungsbaugenossenschaften. Sie nutzen die Wirtschaftsform der Genossenschaft, um sich Marktzugänge zu sichern und ihre Marktposition zu verbessern. Nachhaltigkeit, Stabilität und Verantwortung zeichnen die Genossenschaften aus. Sie sind damit ein bedeutender gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Teil Deutschlands.

Entwicklung im Bereich Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften

Als stabil haben sich neben den Kreditgenossenschaften auch die bayerischen

Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften in der Krise erwiesen. Ihr Gesamtumsatz betrug 2009 10,5 Milliarden Euro. Mit einem nur leichten Umsatzrückgang von 1,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr haben sie sich im Krisenjahr erfreulich gut behauptet. Die Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften im Freistaat sind ein wichtiger Wirt-

schaftsfaktor insbesondere im ländlichen Raum und bieten in 35 Branchen über 26.000 Menschen einen Arbeitsplatz. Den überwiegenden Teil des Gesamtumsatzes erwirtschaften die rund 200 gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften. Im Jahr 2009 lag er bei 6,1 Milliarden Euro. Das Wachstum von über fünf Prozent im Vergleich zum Vorjahr ist bemerkenswert. Und auch das Jahr 2010 haben die gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften mit Erfolg abgeschlossen.

Kooperation im Trend der Zeit

Genossenschaften liegen voll im Trend der Zeit. Eigeninitiative, Selbstbestimmung und Mitgestaltung sind heute notwendiger denn je. Denn Staats- und Fremdvorsorge sind rückläufig, Eigenverantwortung wird immer wichtiger. Das gilt sowohl für jeden Einzelnen als auch für Unternehmen. Die Volkswirtschaften rücken weltweit zusammen. Der Grad der Vernetzung von Unterneh-

men und Wirtschaft nimmt immer mehr zu. Bislang wurden einseitig nur die Vorteile der Konzentrationsprozesse betrachtet. Die Krise hat uns jedoch die Kehrseite der Vernetzung und Konzentration vor Augen geführt. Dezentrale und heterogene Systeme wie die Genossenschaftsorganisation haben aufgrund ihrer Widerstandsfähigkeit und Stabilität wieder eine Vorbildfunktion übernommen. Mit dem Sichtbarwerden der Risiken von Unternehmenskonzentrationen wurden umgekehrt die Vorteile und Stärken kooperativer und dezentraler Unternehmensformen erkannt.

Es ist also kein Zufall, dass Genossenschaften bei Privatpersonen und Unternehmen hoch im Kurs stehen. Die eingetragene Genossenschaft ist die Rechtsform für Kooperation. Sie bietet eine sichere und bewährte rechtliche Grundlage und ermöglicht unternehmerische Eigeninitiative der Beteiligten. Das Unternehmensziel einer Genossenschaft ist die Förderung der Interessen ihrer Mitglieder, um dadurch Mehrwert und Nutzen für sie zu schaffen. Das Mittel zur Zielerreichung ist die Kooperation. Sie ist kennzeichnend für Wesen und Geschäftstätigkeit einer Genossenschaft. Dabei gibt es unterschiedliche Grade der Beteiligung. Sie reicht vom Erwerb eines Geschäftsanteils einer Kreditgenossenschaft durch eine Privatperson bis zur Zusammenarbeit von Unternehmen. Auf der Unternehmensebene soll durch genossenschaftliche Kooperationen vor allem die gemeinsame Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden. Daneben werden die Verbreiterung der Wissensbasis und die Verbesserung der Servicequalität angestrebt. Kooperation basiert stets auf einer freiwilligen Entscheidung der Beteiligten. Sie behalten als gleichberechtigte Partner ihre Unabhängigkeit und wirtschaftliche Selbständigkeit, auch



men und Wirtschaft nimmt immer mehr zu. Bislang wurden einseitig nur die Vorteile der Konzentrationsprozesse betrachtet. Die Krise hat uns jedoch die Kehrseite der Vernetzung und Konzentration vor Augen geführt. Dezentrale und heterogene Systeme wie die Genossenschaftsorganisation haben aufgrund ihrer Widerstandsfähigkeit und Stabilität wieder eine Vorbildfunktion übernommen. Mit dem Sichtbarwerden der Risiken von Unternehmenskonzentrationen wurden umgekehrt die Vorteile und Stärken kooperativer und dezentraler Unternehmensformen erkannt.

Es ist also kein Zufall, dass Genossenschaften bei Privatpersonen und Unternehmen hoch im Kurs stehen. Die eingetragene Genossenschaft ist die Rechtsform für Kooperation. Sie bietet eine sichere und bewährte rechtliche Grund-

während der Zusammenarbeit. Diese sind wichtige Voraussetzungen für den nachhaltigen Erfolg.

Kooperation und Wettbewerb schließen sich nicht aus. Zum Vorteil der Mitglieder muss Wettbewerb in Teilbereichen unbedingt möglich sein. Dies gilt vor allem für Innovation, Prozessoptimierung und Servicequalität. Im Bereich Informationsbasis und Ressourcen dagegen wird eine enge Bündelung angestrebt. Dadurch werden Doppel- und Mehrfachstrukturen vermieden und Synergien erzielt. Im Ergebnis werden gemeinsame Kostenvorteile realisiert. Hier wird der Vorteil von genossenschaftlichen Kooperationen gegenüber zentralisierten Organisationsstrukturen deutlich. Sie lassen Wettbewerb zwischen den Beteiligten zu. Die Mitglieder sind zwar durch ihr gemeinsames Ziel fest

verbunden. Der Weg dorthin wird jedoch nicht einheitlich vorgegeben. Hier sind die Partner frei. Wettbewerb ist schließlich das wirksamste Instrument zur Effizienzsteigerung. Gleichzeitig verschaffen sich die genossenschaftlichen Kooperationspartner durch die Nutzung gemeinsamer Ressourcen Vorteile gegenüber ihren Mitbewerbern. Notwendige Kompetenzen werden zusammengeführt und stehen den beteiligten Partnern gemeinsam zur Verfügung.

Die Partner behalten im Rahmen der Kooperation stets ihre Eigenständigkeit. Diese garantiert den nötigen Freiraum für Innovation und Weiterentwicklung. Der gegenseitige Austausch über unterschiedliche Herangehensweisen schafft die Basis für neue Ideen und Anregungen. Strategische Zusammenarbeit ist regelmäßig mit Lerneffekten verbunden und führt zu Qualitätsverbesserungen bei den beteiligten Organisationen. Die im Rahmen der genossenschaftlichen Kooperation erworbenen Kenntnisse lassen sich effektiv einsetzen, um betriebliche Prozesse und Strukturen zu verbessern.

Erfolgreiche Kooperation in einer Genossenschaft sichert daher so viel Eigenständigkeit wie möglich und gewährleistet gleichzeitig so viel Einheit wie nötig. Im Gegensatz zu zentralisierten Organisationsformen werden Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung auf Primärebene getroffen. Dadurch sind die direkte Teilhabe der Mitglieder am Abstimmungsprozess und die Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse sichergestellt.

Der Entscheidungsprozess verläuft in der genossenschaftlichen Zusammenarbeit von der Basis zur Spitze und damit genau umgekehrt wie in zentralisierten Organisationen. Dabei finden die Interessen jedes Mitglieds Berücksichtigung. Gegenseitige Akzeptanz und Respekt sind die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen. Kooperationspartner wissen, dass sie sich in schwierigen Situationen aufeinander verlassen können. Verlässlichkeit baut auf einer Kultur gegenseitigen Vertrauens auf. Dazu gehören gute persönliche Beziehungen und eine konsensorientierte Zusammenarbeit. In einer so verstandenen Kooperation sind alle Voraussetzungen gegeben, um Konkurrenz und Zusammenarbeit miteinander zu vereinbaren.

Gründungsdynamik und Genossenschaftsjahr

Das starke Interesse an genossenschaftlicher Zusammenarbeit wird anhand der



Dr. h. c. Stephan Götzl

ist seit dem 1. Januar 2005 Vorstandsvorsitzender und Verbandspräsident des Genossenschaftsverbands Bayern e. V.

steigenden Zahl der Genossenschaften in Deutschland deutlich. Schon seit einigen Jahren werden vermehrt Genossenschaften gegründet, zuletzt war sogar ein regelrechter Gründungsboom zu beobachten: Im Jahr 2009 haben die Neugründungen von Genossenschaften um 35 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zugenommen. Damit wurden seit 1950 zum ersten Mal wieder mehr Genossenschaften gegründet, als durch Fusionen und Auflösungen verschwunden sind. Das ist vor dem Hintergrund einer tiefen Rezession in Deutschland in dieser Zeit umso bemerkenswerter. Und es zeigt, dass die Genossenschaft die zeitgemäße Antwort auf wirtschaftliche Herausforderungen ist.

Auch in Bayern ist die Zahl der Neugründungen in den letzten Jahren rasant gestiegen. Im Jahr 2009 wurden 48 neue Genossenschaften gegründet – zwei Drittel mehr als noch ein Jahr zuvor. 2010 wurde dieser Trend bestätigt. Insgesamt wurden 54 Neugründungen verzeichnet. Gerade in den Zukunftssektoren Energie, Umwelt und Gesundheit ist ein kräftiger Zuwachs zu beobachten. Zahlreiche neue Kooperationen widmen sich der regenerativen Energieerzeugung und der umweltfreundlichen sowie nachhaltigen lokalen Energieversorgung. Das reicht von der Gewinnung von Biogas über den Betrieb von Photovoltaikanlagen bis zum Aufbau von Nahwärmeversorgungsanlagen. Weiterhin zeichnet sich ab, dass mit genossenschaftlichen Neugründungen zur Sicherung der regionalen Gesundheitsversorgung beigetragen wird. Das dient dem gesellschaftlichen Ziel, ambulante ärztliche und stationäre Versorgungsstrukturen in der Region zu erhalten und damit medizinische und pflegerische Dienstleistungen auf hohem Qualitätsniveau weiter zu gewährleisten. Damit ist klar: Die Genossenschaft ermöglicht es den Menschen wie keine andere Organisationsform, einfach aber effizient zusam-

menzuarbeiten und wirtschaftliche wie gesellschaftliche Ziele zu erreichen.

Die eingetragene Genossenschaft (eG) ist eine Rechtsform für Kooperationen, die sich für alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft eignet. Sie ist eine unkomplizierte Unternehmensform. Das Genossenschaftsgesetz schreibt kein festes Mindestkapital vor. Für die Gründung sind nur drei Mitglieder erforderlich. Im Gegensatz zu einer AG oder GmbH fallen bei einer Genossenschaftsgründung keine Kosten für die notarielle Beurkundung an. Auch der Ein- und Austritt von Mitgliedern ist ohne notarielle Mitwirkung oder Unternehmensbewertung möglich. Für kleine Genossenschaften bis 20 Mitglieder gelten vereinfachte Bestimmungen für die Jahresabschlussprüfung und das Aufsichtsorgan.

Genossenschaften sind nicht nur in Deutschland auf dem Vormarsch. Weltweit gibt es heute rund 800 Millionen Genossenschaftsmitglieder in über 100 Ländern. Nicht ohne Grund hat die Vollversammlung der Vereinten Nationen das Jahr 2012 zum „Internationalen Jahr der Genossenschaften“ ausgerufen. Damit soll die globale Bedeutung der Genossenschaften für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung gewürdigt und die Bekanntheit der Genossenschaft weltweit gesteigert werden. Für die Genosschaftsorganisation in Deutschland bietet das die Chance, aktiv für die Genossenschaftsidee zu werben und die Vorteile der genossenschaftlichen Kooperation im In- und Ausland herauszustellen. Der nachhaltige Erfolg der Genossenschaften in Bayern zeigt: Die Genossenschaft bleibt auch in Zukunft das Kooperationsmodell in Wirtschaft und Gesellschaft. ●