

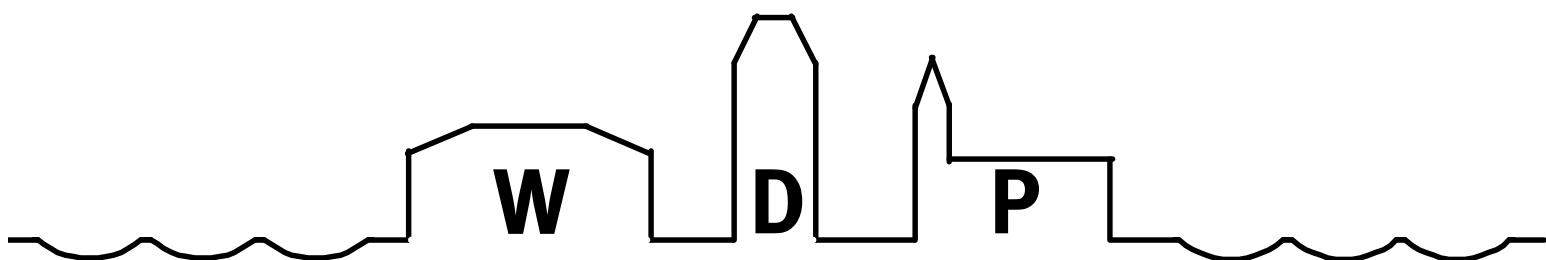


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Günther Ringle/
Nicole Göler von Ravensburg

Der genossenschaftliche Förderauftrag

Heft 04 / 2010



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

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

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

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

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Technology, Business and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 441
Fax: ++49/(0)3841/753 131
E-Mail: jost.kramer@hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon:++49/(0)3841/753-574
Fax: ++49/(0) 3841/753-575
E-Mail: info@hws-wismar.de
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-86-5

JEL-Klassifikation D23, M21, L22

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2010.

Printed in Germany

	3
Inhaltsverzeichnis	
Jan Kuhnert	4
Vorwort: Mitgliedernutzen statt Gewinnmaximierung	
Günther Ringle	6
Der genossenschaftliche Förderauftrag: Deutungsversuche – praktische Umsetzung – Fördererfolgsausweis	
Nicole Göler von Ravensburg	30
Gesellschaftlicher Auftrag für Genossenschaften?	
Autorenangaben	45

Jan Kuhnert*

Vorwort: Mitgliedernutzen statt Gewinnmaximierung

Nach 2001 (zum ehrenamtlichen Engagement) und 2006 (über die Schaffung neuer Arbeitsplätze) hat der Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V. im Jahr 2009 bereits zum dritten Mal den Wettbewerb um den Genossenschaftspreis ausgeschrieben. Dadurch möchte der Bundesverein auf den Förderauftrag aufmerksam machen, den jede Genossenschaft gegenüber ihren Mitgliedern wahrzunehmen hat bzw. darauf, auf welche Weise sie ihren Förderauftrag in der Öffentlichkeit präsentiert.

Wir sind der Meinung, dass gerade in der jetzigen Finanz- und Wirtschaftskrise sich die Stabilität von genossenschaftlichen Unternehmen bewiesen hat und sich der besondere Nutzen, den das Mitglied von seiner Genossenschaft hat, deutlich vom Gewinnstreben anderer Unternehmensformen abhebt. Ob das Mitglied nun eine wirtschaftliche oder eine kulturelle oder soziale Förderung durch die Genossenschaft erhalten soll, in dieser unternehmensrechtlichen Organisation Genossenschaft steht das Mitglied und nicht ein Kapitalanleger im Mittelpunkt.

Anhand der ausgezeichneten Beispiele möchten wir durch den Wettbewerb einer breiten Öffentlichkeit, aber auch den Unternehmen selber, aufzeigen, welche Förderleistungen erbracht werden und welche dieser Leistungen genossenschaftsspezifisch sind. Die Beispiele sollten gleichzeitig als Anregungen zur Aktivierung im eigenen genossenschaftlichen Unternehmen dienen.

Die aus Wissenschaft, genossenschaftlichen Verbänden und dem Bundesverein zusammengesetzte Jury suchte dabei in den Wettbewerbsbeiträgen vor allem nach innovativen Ideen, die in der Lage sind, auch anderen Genossenschaften oder Genossenschaftsgründern neue Ideen an die Hand zu geben. Bei der Vergabe der Preise wollte die Jury bewusst solche Beispiele auszeichnen, die die Chance in sich tragen, in der Öffentlichkeit etwas in Sachen Genossenschaft in Bewegung zu setzen.

Die Preisträger

1. Preis (2500 €) Schulgenossenschaft Hut ab! eG, Düsseldorf (Schulgenossenschaft mit eigenem Wirtschaftsbetrieb),

2. Preis (1500 €) fairKauf eG, Hannover (Ausbildung und Arbeitsplätze im Gebrauchtwarenhandel) und

3. Preis (1000 €) Ökodorf eG, Beetzendorf (Sachsen-Anhalt) (umfassende Siedlungsinitiative mit aktiver Öffentlichkeitsarbeit)

zeigen die Breite des genossenschaftlichen Ansatzes, die sich insbesondere durch die Neugründungen der vergangenen Jahre entwickelt hat.

In der Preisverleihung am 19. Februar 2010 in der Humboldt-Universität

* Vorsitzender des Bundesvereins zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V.

Berlin konnten wir die besonderen Leistungen dieser Preisträger würdigen. Durch einen Grundsatzbeitrag zum Thema Förderauftrag und die fachlich detaillierten Begründungen der Jury wollten wir auch – gemäß unserem ‚Förderauftrag‘ als gemeinnütziger Verein – einen Beitrag zur Diskussion über den genossenschaftlichen Förderauftrag in Praxis und Wissenschaft leisten.

Die Mitglieder des Bundesvereins sind Praktiker aus verschiedenen Bereichen des Genossenschaftswesens, Genossenschaftsverbände, Wissenschaftler und politisch Verantwortliche. Sie alle wollen dazu beitragen, dass die Genossenschaftsidee, die wie keine andere Unternehmensform für Demokratie und Mitverantwortung in der Wirtschaft steht, in unserer Gesellschaft einen bedeutenderen Stellenwert erhält, als es bisher – weil zu wenig bekannt – immer noch der Fall ist. Unter www.genossenschaftsgedanke.de können sich Interessierte über unsere Arbeit informieren und gerne Kontakt aufnehmen.

Vor diesem Hintergrund freue ich mich, dass die beiden Referate von Herrn Prof. Dr. Günther Ringle und Frau Prof. Dr. Nicole Göler von Ravensburg, die bei der Veranstaltung gehalten wurden, im Rahmen dieser Publikation einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich werden – und so weiter zur Verbreitung und Förderung des Genossenschaftsgedankens beitragen.

Günther Ringle

Der genossenschaftliche Förderauftrag: Deutungsversuche – praktische Umsetzung – Fördererfolgsausweis

1. Einleitung

1.1. Zum Ursprung des Förderauftrages

Das zu behandelnde Thema veranlasst zu einer Rückbesinnung auf die Entstehungsphase der modernen Genossenschaften um die Mitte des 19. Jahrhunderts. Seither besteht die besondere Aufgabe aller genossenschaftlichen Vereinigungen in der gemeinsamen wirtschaftlichen Betätigung zum Nutzen ihrer Mitglieder und deren Wirtschaften. Anfänglich firmierten diese Zusammenschlüsse noch als „Assoziationen“ oder „Vereine“. Ein eigenständiges Genossenschaftsgesetz, das ein generelles Handlungsziel hätte festlegen können, existierte zu dieser Zeit nicht. Auch kam in den Satzungen der damaligen Kooperative der Terminus „Förderung“ noch nicht vor. Die folgenden Beispiele aus verschiedenen Zweigen gemeinschaftlichen Wirtschaftens mögen dies verdeutlichen.

Im revidierten Statut der 1849 durch Hermann Schulze-Delitzsch gegründeten *Schumacher-Association zu Delitzsch* heißt es (Schulze-Delitzsch 1853: 176):

„§. 1. Zweck der Association. Die unterzeichneten Meister der Schumacher-Innung zu Delitzsch vereinigen sich zu einer Association, welche die Beschaffung der zum Betriebe ihrer Profession erforderlichen Gegenstände und Materialien für gemeinschaftliche Rechnung bezweckt, um dadurch den einzelnen Mitgliedern, so viel als möglich, die Vorteile des Ankaufs in großen Posten zu gewähren und ihnen die Konkurrenz zu erleichtern.“

Auch der Eingangsparagraph im Statut der *Association zur Anschaffung nöthiger Lebensbedürfnisse zu Delitzsch*, die 1852 ebenfalls von Schulze-Delitzsch – nach dem Vorbild des Dr. Anton Bernhardi (Eilenburg 1950) – errichtet wurde, stellt auf die spezifische Betätigungsrichtung des Zusammenschlusses ab (Schulze-Delitzsch 1853: 108):

„§. 1. Stiftung und Zweck der Association. Die Unterzeichneten vereinigen sich, behufs billiger und guter Beschaffung der nöthigsten Lebensbedürfnisse, zu einer Association (...).“

Nichts anderes weist das Statut des 1850 unter der Leitung von Schulze-Delitzsch entstandenen, am 11. November 1852 umorganisierten *Vorschussvereins zu Delitzsch* aus (Schulze-Delitzsch 1853: 134):

„§. 1. Zweck des Vereins. Die unterzeichneten Mitglieder bezwecken, sich durch den Zusammentritt zu diesem Vereine gegenseitig durch ihren gemeinschaftlichen Kredit die zu ihrem Gewerbs- und Geschäfts-Betriebe erforderlichen baaren Geldmittel zu verschaffen.“

Gleichwohl wird aus den zweckbezogenen statutarischen Festlegungen die den Kooperativen jeweils aufgetragene Unterstützung ihrer Träger erkennbar. Diese frühen genossenschaftlichen Zusammenschlüsse hatten die günstige gemeinschaftliche Bereitstellung von Kapital, Produktionsmitteln und Konsumgütern zu ermöglichen und auf diese Weise den Betrieben oder Hauswirtschaften der angeschlossenen Mitglieder zu materiellen und immateriellen Vorteilen zu verhelfen. Ein explizit ersichtlicher **Förderzweck** der Genossenschaft war allerdings erst in § 1 des preußischen Genossenschaftsgesetzes vom 27.3.1867 durch den Passus „*Gesellschaften (...), welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Gewerbebetriebes bezwecken (...)*“, fixiert.¹

Der das Wesen der genossenschaftlichen Vereinigungsform wesentlich mitbestimmende **Begriff „Förderung“** – mithin auch die Termini „Förderzweck“ und „Förderauftrag“ – hat sodann durch seine Aufnahme in die Legaldefinition des 1889 mit reichsweiter Gültigkeit erlassenen Genossenschaftsgesetzes eine herausragende identitätstragende Bedeutung erlangt. Zumal bei anderen Kooperationsformen von einer Förderung der Mitglieder als zwingendem Vereinigungszweck expressis verbis kaum die Rede ist, wengleich die Beteiligten von der Zusammenarbeit eine individuelle wirtschaftliche Besserstellung erwarten (Ide 1982: 18f; Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen 2004: 52f).

1.2. Notwendige Anmerkungen

Die Beschäftigung mit dem **Begriff „Förderauftrag“**, den das Genossenschaftsgesetz an keiner Stelle erwähnt, hat in der Genossenschaftswissenschaft eine längere Geschichte. Man kommt daher nicht umhin, auch auf ältere Schriften und Beiträge zurückzugreifen, wie sie das Literaturverzeichnis zu diesem Beitrag ausweist. Damit verglichen neueren Datums sind Abhandlungen zu der Ende der 1970er und Anfang der 1980er Jahre stattgefundenen **Diskussion**, in deren Zentrum die Frage stand, was unter dem Förderauftrag und seiner Erfüllung zu verstehen sei. Daran beteiligt waren unter anderem: Dieter Richter (1977); Erik Boettcher (1979); Emmerich Bakonyi, Wolfgang Blomeyer, Eberhard Dülfer, Ulrich Leffson, Horst Seuster und Helmut Wagner (1980); Willi Croll, Wilhelm Jäger, Mario Patera und Ulrich Zacherl (1981); Horst Seuster (1982) und Axel Bänsch (1983).²

In der weiteren Analyse soll keine historische Betrachtung angestellt werden. Vielmehr wird das Anliegen verfolgt, problemorientiert darzutun, welche

¹ Durch dieses erste deutsche Genossenschaftsgesetz erhielten die Genossenschaften eine gesetzliche Basis und damit die volle Rechtsfähigkeit als juristische Person.

² Von speziellen Fragestellungen zur Mitgliederförderung (z.B. mit Bezug auf die Pflichtprüfung oder einzelne Genossenschaftssparten) abgesehen ist danach das Thema „Förderauftrag, seine Erfüllung und deren Dokumentation“ erst wieder von Monßen (1998), Blümle (2001, 2005) und Steding (2001) aufgegriffen worden.

unseres Erachtens unergiebigen Sichtweisen und zum Teil konstruierten Probleme bis heute zu registrieren sind und an welche elementare Tatbestände im Sinne von „Grundwahrheiten“, die künftige Debatten zum Thema erleichtern könnten, es zu erinnern gilt.

Es wäre müßig, auf die verschiedenen *Versuche einer Operationalisierung der Förderung* einzugehen, nicht zuletzt, weil sie kein allseits als praktikabel anerkanntes Konzept, die vielfach behauptete Leerformel „Förderauftrag“ mit Leben zu füllen, hervorbringen konnten (Engels 1997: 675). Über diese dennoch reflexionswürdigen Ansätze möge sich der an Details interessierte Leser anhand des angegebenen Schrifttums selbst informieren. Wir konzentrieren uns hier darauf, grundsätzliche Sachverhalte zu beleuchten, die in die Forderung einer *genossenschaftsindividuellen Konkretisierung und Umsetzung des Förderauftrages* sowie einer anschließenden periodischen *Kontrolle* der erreichten Fördereffizienz münden.

2. Was besagt der genossenschaftliche Förderauftrag?

2.1. Ein erster Erklärungsversuch

Erstaunlicherweise flammt die Diskussion über den Förderzweck, der als zentrales Begriffsmerkmal der Genossenschaft schon vor mehr als 140 Jahren gesetzlich verankert wurde und an den die innergenossenschaftliche Kooperation gebunden ist (Noelle 1989: 47), immer wieder auf. Zwar muss dieser Zweck heute unter anderen internen und Umweltbedingungen als in früheren Zeiten verfolgt und erfüllt werden – er selbst aber hat Bestand und ist keineswegs reparaturbedürftig (Steding 2000: 14). Mancher fragt sich daher, was es zu diesem Thema noch zu debattieren gibt. Sollte doch auf der Hand liegen, dass allen Kooperativen im Sinne des Genossenschaftsgesetzes der *Auftrag systemimmanent* ist, „unter den jeweils gegebenen Umständen, vor allem in Anpassung an die bestehende Marktlage stets so zu handeln, wie es auf die Dauer allen Mitgliedern und ihren Wirtschaften am besten zum Nutzen gereicht.“ (Henzler 1957: 18)

In der Entstehungszeit der modernen Genossenschaften waren in diesen Gesellschaftszweck im *Rang eines allgemeinen Imperativs*, der einer Konkretisierung bedarf (Dülfer 1995: 194), neben der vorrangigen wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder auch soziale, kulturelle und sonstige immaterielle Förderaspekte einbezogen. Beide Förderbereiche wirkten ineinander; sie ergänzten sich. Mit zunehmender Verbesserung der ökonomischen und gesellschaftlichen Verhältnisse verflüchtigte sich allerdings dieser weit gefasste Förderzweck immer mehr (Steding 2002: 36), und so wurde die Erfüllung des Förderauftrages nahezu ausschließlich zu einem *ökonomischen Operationsfeld* (o. Verf. 1983b: 118). Das Wirtschafts- und Sozialgebilde „Genossenschaft“ galt nun vorrangig als eine *wirtschaftliche Leistungsgemeinschaft*.

Doch seit der Novelle zum Genossenschaftsgesetz aus dem Jahr 2006 können künftig auch Gesellschaften, die als Hauptzweck *soziale oder kulturelle*

Belange ihrer Mitglieder fördern, als *eingetragene Genossenschaften* firmieren. Die Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ steht damit Zusammenschlüssen offen, deren Mitglieder nicht-ökonomisch gefördert werden sollen. Das betrifft – um einige typische Beispiele zu nennen – Seniorenheime, Schul-, Sport- oder Mediengenossenschaften sowie Theater- und Museumsgenossenschaften. Ihnen wurde durch die Gesetzesänderung offiziell der Zugang zur genossenschaftlichen Rechts- und Organisationsform verschafft.

Obwohl der nunmehr erweiterte Förderzweck auf die sozialen bzw. kulturellen Bedürfnisse der Genossenschaftsmitglieder zielt, bringt er mittelbar eine über den Mitgliedernutzen hinausgehende gesellschaftspolitische Komponente ins Spiel. Einigkeit besteht allerdings darin, dass die Gewährung wirtschaftlicher Vorteile den Hauptzweck der Genossenschaften bildet.

Im Mittelpunkt der bisher vor allem in der Genossenschaftswissenschaft geführten Diskussion stand, die vorgegebene *Leitmaxime* „*Förderung der Mitglieder*“ zu *präzisieren* und nach Möglichkeit zu *operationalisieren*. Es wurden auch immer wieder Anläufe unternommen, den genossenschaftlichen Förderauftrag (auch Grundauftrag und Förderprinzip genannt) in die Form eines praktikablen Ansatzes zu überführen (Kleinhans 1973: 351). Doch ist es bis heute weder zur Operationalisierung noch zu einer anerkannten „guten Lösung“ des Problems, wie die „Mitgliederförderung“ praktisch handhabbar zu machen sei, gekommen.³

Der methodische „große Sprung“ zur Operationalisierung wird nach unserer Einschätzung nie gelingen. Zu suchen ist allenfalls nach einer „kleinen Lösung“, die zufrieden stellen könnte. Das diesbezügliche Angebot ist gering. Wer will sich schon mit der ebenso dürftigen wie angreifbaren Interpretation abfinden, die man aus Kommentaren zu § 1 GenG kennt, wonach Förderung in der Erhöhung der Einnahmen oder/und Verminderung der Betriebs- bzw. Haushaltsausgaben beim Mitglied im Vergleich zu nicht-genossenschaftlichen Geschäftsbeziehungen besteht? (Paulick 1956: 52; Beuthien 2000: 13) Einerseits wird nicht jeder Vorteil, den eine Genossenschaft gewährt, als „genossenschaftsgemäß“ eingestuft (so z.B. nicht die Honorierung der Kapitalbeteiligung der Mitglieder), und andererseits ist die Förderproblematik zu komplex, als dass man eine stark verengte Sicht der Förderauftragserfüllung billigen könnte.

2.2. Die Frage nach dem Auftraggeber

Es ist leicht gesagt, jeder Genossenschaft sei ein Förderauftrag erteilt.⁴ *Wer*

³ Welche Wege zu diesem Ziel eventuell eingeschlagen werden müssten, hat Seuster (1980b: 501f) zu erklären versucht: Operationalisierung auf indirektem Wege, sukzessive (nicht „in einem Wurf“, mit Spezialgenossenschaften beginnend, unter Einbeziehung ordinaler Maßstäbe und der Deduktion sowie Erarbeitung einer genossenschaftlichen Zielfunktion.

⁴ Kirchhoff (1984: 124f) spricht dagegen von einem „genossenschaftsrechtlichen Hand-

aber ist der Auftraggeber? Immerhin kommen dafür erstens der Gesetzgeber, der den Förderzweck im GenG festgeschrieben hat, und zweitens die Mitglieder als Gründer, Träger und „Verwalter“ der Genossenschaft in Betracht.

Eine Umfrage dazu in der Genossenschaftspraxis würde sicherlich kein einheitliches Meinungsbild ergeben. Der Sachverhalt ist freilich eindeutig: Entgegen anderslautender Auffassungen liegt ein „gesetzlicher Förderauftrag“ nicht vor. Der **Gesetzgeber** hat keinen Auftrag zur Mitgliederförderung im Sinne einer inhaltlichen Anweisung an die Genossenschaft oder ihre Leitung erteilt. Er bietet lediglich Personenvereinigungen, die beabsichtigen, ihre Mitgliederwirtschaften zu unterstützen, eine dazu geeignete Organisationsform an (Dülfer 1980: 49; Jenkis 1985: 88f) – mehr nicht. Daher kann nur richtig sein, dass der im GenG festgelegte Förderauftrag als Auftrag der **Mitglieder** an den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu verstehen ist (Seuster 1988: 382; Dülfer 1995: 132 und 364). Dessen unmittelbare Aufgabe „ist es, betriebliche Funktionen zugunsten der Mitgliederwirtschaften zu erfüllen, deren diese bedürfen, um ihre übergeordneten individuellen Gruppenziele erreichen zu können.“ (Dülfer 1995: 54)

Ein Förderauftrag wird von den Mitgliedern grundsätzlich und damit „stillschweigend durch ihren Beitritt erteilt, weil der Anschluss an die Genossenschaft von der Erwartung geleitet ist, auf dem Kooperativweg durch Nutzenvermittlung bei der Verwirklichung der individualwirtschaftlichen und außerökonomischen Ziele wirksam gefördert zu werden.“ (Blümle 2005: 221) Dieser Auftrag an das Gemeinschaftsunternehmen besteht für alle Arten von Genossenschaften. Verschieden und in ihrer Vielfalt schwer überschaubar sind dagegen die Mittel zur Verwirklichung und die konkreten Förderformen. Der Förderauftrag wird damit zu einer Leitidee, die das Denken, das Ziel und das Ergebnis des Verhaltens aller in Genossenschaftsunternehmen haupt- und/oder ehrenamtlich Tätigen bestimmen soll.

2.3. Mitgliederbezogenheit des Förderauftrages

Wirtschaftssubjekte gründen eine Genossenschaft oder treten einer bestehenden Genossenschaft bei, um aus ihren Beziehungen zu der gemeinschaftlichen Einrichtung Nutzen zu ziehen, der ökonomischer oder/und sonstiger Art sein kann. Genossenschaften, die neben ihrem Zweckgeschäft mit Mitgliedern auch das Nichtmitgliedergeschäft betreiben, bleiben unverändert der **mitgliederzentrierten Orientierung** verpflichtet. Eine in den Mittelpunkt der Geschäftspolitik gerückte Vorzugsbehandlung der Mitglieder als Primärzielgruppe ist dann der Hauptgrund für die Beitrittsbereitschaft Außenstehender, ebenso für eine nachhaltig intensive Geschäftspartnerschaft des Mitgliedes mit dem Kooperationsunternehmen und für seinen Verbleib in der Trägerschaft.

Der Förderauftrag einer Genossenschaft, gleich welcher Sparte, ist in seinem Gültigkeitsbereich **begrenzt auf den Kreis der Mitglieder**. Nur sie haben

lungsauftrag“, der zur Mitgliederförderung verpflichtet.

einen Anspruch auf Förderung, und allein ihnen schuldet eine Genossenschaft, die ihre Legitimation aus den Bedürfnissen der Mitgliederwirtschaften erhält, Fördereffekte (o. Verf. 1983a: 71).⁵ Unterhält sie auch das sog. „Fremdgeschäft“ mit Nichtmitglieder-Kunden, macht die Mitgliedschaft nur Sinn und kann es für Externe attraktiv sein, von der bloßen Geschäftsbeziehung zum Mitgliedschaftsverhältnis zu wechseln, wenn Mitglieder förderpolitisch spürbar besser gestellt werden als Nur-Kunden. Und nur dann erscheint das klassische Motiv für Nichtmitgliedergeschäfte, diese seien zur Werbung neuer Mitglieder notwendig, glaubwürdig.

3. Verfehlte Sichtweisen des Förderauftrages

3.1. Infragestellen eines Anspruchs der Mitglieder auf Förderung

Zumeist in der genossenschaftsrechtlichen Literatur werden Standpunkte vertreten, die einen Förderanspruch der Mitglieder gegenüber ihrer Genossenschaft in Frage stellen oder gar verneinen:

- Eine **tatsächliche Mitgliederförderung**, ein „besonderer Förderwirtschaftserfolg“ der Genossenschaft, sei **nicht notwendig** (Beuthien/Dierkes/Wehrheim 2008: 8). Ähnlich wird dazu an anderer Stelle gesagt, es reiche eine Fördertendenz im Sinne von **Förderfähigkeit** (Blomeyer 1980: 25).
- Eine eingetragene Genossenschaft müsse die **Förderung** ihrer Mitglieder **nur bezwecken** und auf dieses Ziel hin tätig werden. Gesellschaftsrechtlich sei es dann unerheblich, ob sie den Förderzweck durch ein der Konkurrenz überlegenes Leistungsangebot erfüllen kann und eine Mehrförderung der Mitglieder zustande kommt (Beuthien 2000: 17; Beuthien/Dierkes/Wehrheim 2008: 8).
- Einer weiteren Auffassung zufolge genügt es, dass eine **Förderung** der Mitglieder **zu erwarten** ist (Paulick 1979: 155ff).

Diesen Sichtweisen mögen Genossenschaftsjuristen einen gewissen Reiz abgewinnen, den betriebs- und haushaltswirtschaftlich denkenden Mitgliedern als Empfängern von Förderleistungen hingegen dürften sie eher als pedantisches Wortspiel erscheinen. Der Förderauftrag wird insofern ausgehebelt, als solchen Interpretationen zufolge die Mitglieder von der Genossenschaft keine günstigeren Leistungen im Vergleich zu anderen Anbietern verlangen können.

Den obigen Anschauungen soll hier nicht zugestimmt werden, und zwar zunächst, weil nach § 81 Abs. 1 GenG die Möglichkeit einer Zwangsauflösung besteht, wenn „der Zweck der Genossenschaft entgegen § 1 nicht auf die Förderung der Mitglieder gerichtet (ist)“ (Leffson 1980: 70; Blomeyer 1980: 25). Dahinter ist eine **Pflicht zur Mitgliederförderung** (Kramer 2006: 135) zu

⁵ Ebenda weiter: „Eine darüber hinausgehende Verpflichtung ist nicht gerechtfertigt, es sei denn, dass damit eine wirksamere Förderung der eigenen Mitglieder verbunden ist.“ Ferner S. 74: „Grundsätzlich resultiert (..) aus dem geschäftlichen Verhältnis der Nichtmitglieder zur Genossenschaft kein Anspruch auf Förderungsleistungen.“

vermuten. Im Weiteren liegt es nahe, jedem Mitglied ein aus seinem Beitritt zur Genossenschaft und der daraus folgenden Kapitalbeteiligung hergeleitetes „**Recht auf Förderung**“ zuzubilligen und darin den Kern der Mitgliederrechte zu sehen (Paulick 1979: 159).

Danach genügt es nicht, den Förderzweck nur zu verfolgen und um die Erzielung von Fördereffizienz – im Extremfall mehr schlecht als recht – bemüht zu sein. Vielmehr muss der Förderauftrag der Mitgliedergruppe an die Genossenschaft, mit dem ein **Förderanspruch der Mitglieder** korrespondiert (Beuthien/Dierkes/Wehrheim 2008: 66), auch erfüllt werden (o. Verf. 1983b: 118; Kramer 2005: 24) und sich in bedarfsbezogenen Vorzügen für die Mitglieder niederschlagen.⁶ Es liegt nicht im Belieben einer Genossenschaft, ihre Mitglieder zu fördern oder nicht – sie *hat* zu fördern (Beuthien/Hanrath/Weber 2008: 13). Würde eine Genossenschaft dies fortdauernd nicht leisten können oder wollen, hätte sie keine Existenzberechtigung mehr und die individuelle Mitgliedschaft ihren Sinn verloren. Außenstehende wären nicht motiviert, sich der Genossenschaft anzuschließen, bzw. bestehende mitgliedschaftliche Bindungen an diese „erfolglose Genossenschaft“ (Kramer 2006: 127) würden im Wege der Kündigung aufgehoben.

3.2. Die These vom Leerformel-Charakter des Förderauftrages

Der Auftrag zur Mitgliederförderung bildet den Kern genossenschaftlicher Wesensart und ist das erstrangige Kriterium zur Unterscheidung der Genossenschaft von anderen Kooperationsformen. Seitens der Genossenschaftspraxis wurde durchgehend beanstandet, der Gesetzgeber habe **nicht präzisiert**, was er konkret angestrebt und realisiert wissen möchte. Entsprechend wird die inhaltliche Festlegung des Förderauftrages verbreitet als schwierig angesehen. Auch die meisten Satzungen von Genossenschaften enthalten keinen genauer bestimmten Förderzweck (Monßen 1998: 293). Von daher bleiben Genossenschaftsleitern definitive Gestaltungs- und Steuerungshilfen versagt (Bänsch 1990: 96), und dem Förderauftrag wird mitunter nur wenig Beachtung zuteil.

Innerhalb der Genossenschaftswissenschaft wurde der Förderauftrag besonders eingehend von Engelhardt (1960: 230ff) analysiert. Er bemängelt **fehlende Eindeutigkeit** und Operationalität **der Definitionsmerkmale** „unter den jeweils gegebenen Umständen“, „Anpassung an die bestehende Marktlage“, „auf die Dauer“ „am besten zum Nutzen“ (Henzler 1957: 18). Wegen seiner Unbestimmtheit erwecke der Förderauftrag den Eindruck, eine inhaltslose Kategorie („Leerformel“) zu sein, die es erlaubt, die unterschiedlichsten Vorkommnisse in der Praxis als mit dem Wesen der Genossenschaft vereinbar zu sehen. Auch Boettcher (1974: 135) bezeichnet der Förderauftrag als „nicht konkretisierbar“ und „**weitgehend inhaltsleer**“, etwa gleichzustellen dem Willen des Volkes in demokratischen Staatsverfassungen.

⁶ Einen Rechtsanspruch der Mitglieder auf Förderung bejahen auch Beuthien/Hanrath/Weber (2008: 13f); zuvor bereits Richter (1977: 223), dgl. Blomeyer (1980: 24).

Diese Stimmen könnten glauben lassen, der Förderauftrag habe lediglich dekorative Bedeutung. Wie steht es damit? Die Behauptung fehlender Präzisierung durch den Gesetzgeber ist ebenso *zutreffend* wie *verständlich*. Zum einen liegt kein Förderauftrag des Gesetzgebers vor, weshalb von ihm folgerichtig nicht erwartet werden kann, kundzutun, was Förderung ist und was nicht. Andererseits wäre dies angesichts der – durch Neugründungen in der eG-Rechtsform immer noch wachsenden – Vielfalt an Genossenschaftsarten auch nicht möglich. Jeder Versuch, für den gesamten Genossenschaftssektor gültige Regeln aufzustellen, nach denen Mitglieder zu fördern seien, hätte zu allen Zeiten scheitern müssen. Und dieser Erkenntnis folgend ergänzt Boettcher seine oben erwähnte Meinungsäußerung dahingehend, dass ein allgemeiner Förderauftrag „auch inhaltsleer sein muß“ (Boettcher 1974: 135).

Allerdings darf der somit *begreifliche Verzicht des Gesetzgebers auf Konkretisierung* in der Praxis nicht „als bequemer Anlass für ein Infragestellen und Verdrängen des Förderzwecks“ (Ringle 1999: 44) oder gar seiner Ablehnung und damit auch des im GenG verankerten Förderauftrages dienen. Fehlende Klarheit entlässt die einzelne Genossenschaft nicht aus der Verantwortung, selbst eine *Spezifizierung* des allgemein erteilten Auftrages *vorzunehmen*. Und zwar mit konkreten Zielen und Maßnahmen, die ein anpassungsfähiges Förderkonzept ergeben, das den spezifischen Nutzenpotenzialen der Genossenschaft und deren Möglichkeiten einer Umsetzung in Förderleistungen für die Mitgliedergruppe (Noelle 1989: 95), den relevanten Marktverhältnissen und insbesondere den Bedürfnislagen im Mitgliederkreis gerecht wird.

3.3. Ausweitung des Kreises der Widmungsempfänger

Kritik am Umgang mit dem Förderauftrag bezog sich in der zurückliegenden Diskussion schließlich darauf, dass zeitweise eine Abkehr von reiner Mitgliederzentriertheit stattfand:

- (Kredit-)Genossenschaften wurde vereinzelt als primärer Zweck die *Mitarbeiterorientierung* zugewiesen,⁷ was allein bei Produktivgenossenschaften plausibel erscheinen kann, deren Eigenart in der Identität von Beschäftigten, Miteigentümern und Eigenkapitalgebern besteht.
- Ebenso wenig einleuchtend war, die Erfüllung des genossenschaftlichen Förderprinzips vor allem im Beitrag zur *Förderung des Mittelstandes* zu sehen,⁸ weil dabei neben Mitgliedern auch zahlreiche Nichtmitglieder von einer nicht abgrenzbaren Nutzenstiftung profitieren.

Diesen beiden Abweichungen von genossenschaftlicher Unternehmensphilosophie wird heute kaum noch Bedeutung beigemessen.

- In der Gegenwart nicht weniger zu hinterfragen wäre eine Verpflichtung,

⁷ Vgl. dazu Hahn (1990: 91), ferner Wagner (1980: 296) unter Bezugnahme auf Betsch (1974: 307ff) und Münch (1975: 206ff).

⁸ Vgl. Wagner: (1980: 296) mit Bezugnahme auf Viehoff (1978: 8ff), und Engelhardt (1979b: 13ff); ferner Viehoff (1980); Leffson (1980: 72).

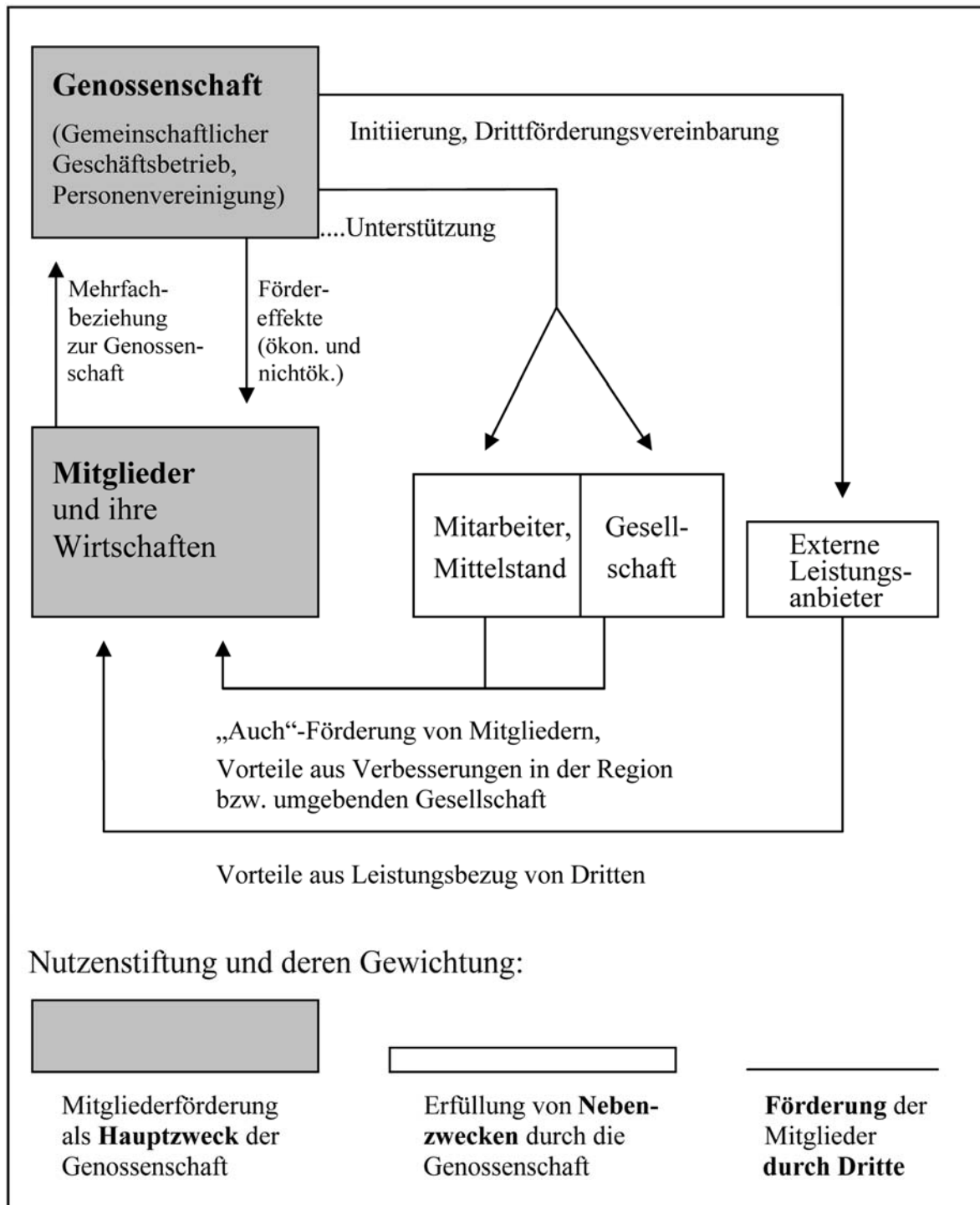
die eine Genossenschaft eingeht, mit der sie sich auferlegt, dauerhaft die sie unmittelbar umgebende Gesellschaft in Form von *Corporate Citizenship* (insbesondere Corporate Giving) zu unterstützen. Die Genossenschaft würde damit – etwa mit Mittelstandsorientierung vergleichbar, wenn auch nur zusätzlich zur Mitgliederorientierung – eine ständige gemeinwirtschaftliche bzw. eine gesellschaftsbezogene Aufgabe und Verantwortung übernehmen.⁹

- Eine von Mitgliederzentrierung wegführende Interpretation des Förderauftrages liegt ebenfalls vor, wenn Genossenschaften die *Funktion „gegengewichtiger Marktmacht“* auf ihrem Aktionsfeld zugeschrieben wird. Danach fördert eine Genossenschaft ihre Mitglieder allein schon durch ihre Präsenz im Markt bzw. Teilnahme am Wettbewerb der Gegensteuerungseffekt ihres Marktauftritts nützt freilich zugleich beliebigen anderen Marktteilnehmern.¹⁰

⁹ Vor allem von wirtschaftlich erfolgreichen, förderstarken Genossenschaften wird erwartet, dass sie sich als „gute Bürger“ (Corporate Citizens) an der Erfüllung gesellschaftsbezogener Aufgaben in ihrem lokalen/regionalen Umfeld beteiligen. Jedoch hat das genossenschaftliche Management auf Angemessenheit im Vergleich zur absolut vorrangigen mitgliederbezogenen Nutzenstiftung zur Erfüllung des originären Förderauftrages zu achten.

¹⁰ Den Anspruch, indirekt zu fördern, weil ihre Marktteilnahme die Konkurrenz daran hindert, ungünstigere Konditionen als das Genossenschaftsunternehmen einzuräumen, könnten alle anderen Unternehmen ebenfalls erheben. Dieser Effekt ist nicht genossenschaftsspezifisch und reicht zur Erfüllung des Förderauftrages nicht aus. Vgl. Wagner (1980: 301f).

Abbildung 1: Potenzielle Förderwirksamkeit einer Genossenschaft



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beuthien/Hanrath/Weber (2008: 11).

In allen diesen Fällen einer *Veränderung des eigentlichen Widmungsempfängers* (Hahn 1990: 90) treten an die Stelle oder zumindest neben das Mitglied andere Nutznießer bis hin zur allgemeinen Öffentlichkeit (Grosskopf/Münkner/Ringle 2009: 64f; Engelhardt 1979a: 173ff). Die Mission der Genossenschaft, die Förderinteressen ihrer Mitglieder in den Mittelpunkt ihrer

Geschäftspolitik zu stellen, wird verwässert. Zu bedenken ist dabei, dass nicht einmal Nichtmitglieder-Kunden einen Anspruch auf Förderleistungen der Genossenschaft haben.

Das Mitglied ist Ursprung und Bezugspunkt allen genossenschaftlichen Handelns. Damit wird nicht ausgeschlossen, dass vom Leistungs- und Förderpotenzial einer Genossenschaft durchaus *nebenbei mitarbeiterbezogene, mittelstandspolitische oder/und dem Gemeinwohl dienende Wirksamkeit* ausgehen kann und darf. Da Unternehmen unweigerlich mit der Gesellschaft verknüpft sind, erwarten die Bürger von ihnen nicht nur bedarfsgerechte Produkte und Serviceleistungen, sondern zunehmend auch, dass etwas für die Verbesserung des Zustandes der Region und der Community getan wird (Ringle/Beu-erle 2008: 62f). So findet man häufig die Förderung des Städtebaus und der Infrastruktur, ebenso wird die Integration von Spätaussiedlern und Ausländern als *Nebenzweck* von Wohnungsgenossenschaften erwähnt (Ringle 2007a: 34). Dabei wird die originäre Bestimmung einer Genossenschaft, ihren Mitgliedern Nutzen („Member Value“) zu stiften, durch die *Zusatzaufgabe*, einen Beitrag zum Gemeinwohl („Public Value“) zu leisten, ergänzt.

4. Genossenschaftsgemäße Sicht auf den Förderauftrag

4.1. Förderung über Leistungsbeziehungen

Ein erster, wenngleich noch unzureichender Ansatz zur Präzisierung der genossenschaftlichen Förderung ist die Vorgabe des § 1 Abs. 1 GenG, demzufolge die Mitglieder in ihren ökonomischen, sozialen oder kulturellen Belangen auf ganz bestimmte Weise, nämlich *„durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“* sind. Eine eingetragene Genossenschaft stellt nicht schon deshalb eine Spezifität dar, *weil* sie Mitgliederförderung zu betreiben hat, sondern *wie* dies erfolgen soll, nämlich zwingend über Leistungsbeziehungen (Beuthien/ Hanrath/Weber 2008: 1). Damit wird ein logischer Zusammenhang zwischen der Fördereinrichtung „Genossenschaft“ und ihren Geschäftspartnern aus dem Mitgliederkreis hergestellt:

Das Genossenschaftsunternehmen ist das Mittel, den Mitgliederwirtschaften über Leistungsbeziehungen Nutzen zu verschaffen. Dies setzt voraus, dass die Genossenschaft Potenziale entwickelt, um förderwirksame Leistungen bereitzustellen, und die Mitglieder sich des Leistungsangebotes der Genossenschaft bedienen,¹¹ also ein *„Fördergeschäftsverkehr“* mit dem gemeinschaftlichen Unternehmen zustande kommt (Beuthien/Dierkes/Wehrheim 2008: 4f). So und nicht anders kann und soll eine typgemäße genossenschaftliche Förderung stattfinden.

Als genossenschaftsadäquat wird daher in erster Linie eine *an den Leis-*

¹¹ Die Inanspruchnahme der Genossenschaft durch das Mitglied lässt sich u. a. ablesen an der Umsatzentwicklung des Genossenschaftsunternehmens, der Entwicklung des durchschnittlichen Umsatzes des Mitgliedes mit der Genossenschaft sowie am Anteil der Genossenschaft am Bedarfsvolumen des Mitgliedes.

tungsaustausch zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern **gebundene** – direkte oder indirekte ökonomische oder/und nicht-ökonomische (z. B. soziale, kulturelle, gesellige) – **Förderung** beurteilt und gefordert. Verteilungsfähigen Gewinn in Form von Dividenden auf die eingebrachten Geschäftsguthaben („Kapitalbeteiligungsdividende“) an die Mitglieder weiterzuleiten reicht nach herrschender Meinung als Förderung im Sinne des GenG nicht aus.

Die bekannten Förderarten wurden neuerdings durch ein weiteres Segment der Nutzenstiftung für die Mitglieder ergänzt, die nicht auf Leistungsbeziehungen mit dem gemeinsamen Geschäftsbetrieb basiert, vielmehr davon völlig getrennt existiert. Gemeint sind **Mitglieder-Mehrwert-Programme**, die Mitgliedern diverse Vergünstigungen bieten („Exklusiv für unsere Mitglieder!“), so etwa bei „VR PLUS“-Leistungen in den Bereichen Finanzen, Freizeit, Service und Technik. Beispiele dazu sind günstige Mobilfunktarife, Hotelübernachtungen zu Sonderkonditionen sowie Ticket-, Reise- und Schlüsselservice.

Nicht zu übersehen ist, dass die Genossenschaft dabei nicht selbst fördert. Vielmehr lässt sie ihren Mitgliedern **durch externe Leistungsanbieter Nutzen stiften** (siehe Abb. 1), sicher auch in der Erwartung, dass das Mitglied die Vorteilsgewährung letztlich seiner Genossenschaft als der Initiatorin dieser Fremdförderung „zuschreibt“. Die Einbeziehung Dritter zwecks Ergänzung der eigenen Förderaufgabe birgt die Gefahr in sich, dass alles, was durch Tun und auch nur vermittelndes Zutun der Genossenschaft ihren Mitgliedern zugute kommt, als Förderleistung deklariert wird und „Teil einer umfassenden Strategie zur Mitgliederförderung sein (soll).“ (Brockmeier 2007: 675) Streng genommen kommt dieses Konstrukt einem Etikettenschwindel gleich (Beuthien/Hanrath/Weber 2008: 2).

4.2. Notwendigkeit der genossenschaftsindividuellen Konkretisierung

Den Genossenschaften in der Rechtsform einer eG ist die Förderung ihrer Mitglieder per Gesetz vorgegeben. Wie sie dieses Oberziel verwirklichen, muss im Einklang mit ihrem in der Satzung festgelegten Unternehmensgegenstand stehen. Während der Förderauftrag als solcher für alle Genossenschaften einheitlich Gültigkeit besitzt,¹² werden die nachgeordneten Ziele und auszuwählenden Strategien von Genossenschaft zu Genossenschaft verschieden sein.

Wie bereits in den Abschnitten 2.2. und 3.2 festgestellt wurde, kann „es keine allgemeingültige, auf den Gesetzgeber zurückgehende Definition der ‚Förderung‘ geben (...). Die Förderung wird von den Mitgliedern ‚bezweckt‘ und sie ist damit ganz in das subjektive Urteil der Mitglieder gestellt.“ (Dülfer 1980: 49) „Förderung“ ist zwar ein unscharfer, aber gerade deshalb **elastischer**

¹² Der Förderauftrag kann nur allgemein und abstrakt umschrieben werden – er liefert keine Rezepte für praktische Einzelsituationen, bedarf vielmehr zu seiner Erfüllung der ständigen Übersetzung in die tägliche Genossenschaftsarbeit.

Rechtsbegriff, der im Zeitablauf *einer* den jeweiligen Anforderungen gemäßen **inhaltlichen Ausfüllung bedarf**. Liegen neue Erkenntnisse zum relevanten Marktgeschehen vor, ändern sich die genossenschaftsbetrieblichen Leistungspotenziale oder die zugrunde gelegten Wert- und Zielvorstellungen der Mitglieder, so muss deren Förderung neu interpretiert werden (Grosskopf 1990: 25; Keebingate 2003: 60).

Darin, dass ein weiter Rahmen für vielfältige Entfaltung, Anpassung an gewandelte Verhältnisse und die Entwicklung jeweils geeigneter Lösungen geschaffen wurde, liegt eine große Chance (Monßen 1998: 294). Jede Genossenschaft hat ein **eigenes Förderkonzept** zu erarbeiten und umzusetzen (Bonus 1994: 77), das unter Berücksichtigung ihres spezifischen Nutzenpotenzials und der relevanten Marktverhältnisse auf die Bedürfnisse und Fördererwartungen ihrer Mitglieder zugeschnitten und zeitnah anzupassen ist. Nur in diesem bereits seit einiger Zeit eingeforderten Verständnis (Ringle 1999: 44ff) waren und sind bis heute der Förderauftrag und seine Erfüllung aufzufassen.

Da keine Genossenschaft wie die andere ist, können je nach den genossenschaftsindividuellen Gegebenheiten von Fall zu Fall ganz **unterschiedliche Förderaufträge** zustande kommen. Das Mitglied einer ländlichen oder gewerblichen Genossenschaft hat andere Bedürfnisse als das Mitglied einer Wohnungsgenossenschaft, und bei heterogenem Mitgliederkreis ist unterschiedlichen Ansprüchen Rechnung zu tragen. Daher ist der auch künftig elastisch zu erhaltende (Paulick 1979: 149 und 156), vom Management der Genossenschaft dynamisch zu interpretierende (Stork 2007: 204) Förderauftrag immer wieder mit Inhalt zu füllen, und zwar möglichst unter Beteiligung von Repräsentanten der Mitgliedergruppe, wodurch dieses Leitbild die Genossenschaft konkret mit der Trägerschaft verbindet (Croll 1981: 201). Möglichkeiten, die Mitglieder durch Basis- und Exklusivvorteilen zu fördern, gibt es viele (Grosskopf/Münkner/Ringle 2009: 64ff).

Im Interesse eines klaren **Ausweises der Förderabsichten** empfiehlt es sich, vorab systematisch zu erkunden, was die Mitglieder brauchen. Darauf aufbauend sind die von der Genossenschaftsleitung für die nächste Geschäftsperiode entwickelten Vorstellungen davon, was man tun kann und will, um die Wirtschaften der Mitglieder zu unterstützen, in einem **Förderplan** (Soll-Förderung) festzulegen und den Mitgliedern bekannt zu geben.¹³ Die darin ausgewiesenen Ziele und Maßnahmenswerpunkte haben transparent zu machen, wie – direkt/indirekt, ökonomisch/außerökonomisch – die Genossenschaft ihre Mitglieder zu unterstützen beabsichtigt.

Mit diesem den Förderauftrag konkretisierenden Instrument wird den Mitgliedern kommuniziert, welche auf die Befriedigung ihrer Bedürfnisse gerichteten Aktionen vorgesehen sind, aber auch, inwieweit die Genossenschaftslei-

¹³ Zu den Instrumenten Förderplan und Förderbericht vgl. Boettcher (1979: 200ff; 1980: 100 u. 104ff).

tung um den technischen Fortschritt sowie die Erschließung neuer Märkte und Tätigkeitsfelder bemüht ist. Statt eines für die Trägergruppe nur schwer durchschaubaren Handelns „nach bestem Wissen und Gewissen“ des genossenschaftlichen Managements wird durch die Vorausschau der Förderauftrag für alle Beteiligten verdeutlicht (Croll 1981: 199) und die Frage beantwortet, mit welchem Förderportfolio die Genossenschaften den **Präferenzen und Erwartungen der Mitgliedergruppe** an das Gemeinschaftsunternehmen gerecht werden möchte. Kurzum: Wahre Mitgliederorientierung setzt voraus, die Wünsche, Bedürfnisse und Probleme der Mitglieder zu kennen.

In diesem Kontext richtet *Kramer* (2006: 128f) als Mahnung an alle Genossenschaften: „Werden die Mitglieder sowohl hinsichtlich ihrer Kundenerwartungen als auch hinsichtlich ihrer (...) Fördererwartungen ´nicht da abgeholt, wo sie stehen´, besteht die Gefahr, dass Mitglieder, die sich vernachlässigt fühlen, nun ihrerseits beschließen, die Genossenschaft zu vernachlässigen!“

4.3. Bestätigung der Förderung durch die Mitglieder

Eine Genossenschaft wird im Sinne des Förderauftrages wirksam, wenn sich die Mitglieder der von ihrer Genossenschaft angebotenen Produkte oder Dienstleistungen bedienen und dadurch erfolgreicher sind, als es ohne die Kooperationsbeziehung der Fall wäre. Das wirft die Frage auf, die seit langem sowohl die Wissenschaft als auch die Genossenschaftspraxis beschäftigt: Woran ist zu erkennen, ob die Wirtschaften der Mitglieder gefördert worden sind? (Henzler 1970: 196).

Eine Bewertung des erreichten Fördererfolges könnte vom Standpunkt der Mitglieder, des genossenschaftlichen Managements oder des Marktes und Wettbewerbs her erfolgen. Letztlich wird jedoch das Urteil der Mitglieder darüber, ob sie durch die Verbindung mit der Genossenschaft gefördert worden sind oder nicht (Kramer 2005: 25), für die Genossenschaftsleitung entscheidend sein. **Zufriedenheit** bzw. Unzufriedenheit der Mitglieder als Empfänger und Nutzer angebotener Förderleistungen ist an deren **Resonanz** und am **Verhalten** gegenüber der Genossenschaft, z.B. an der **Inanspruchnahme genossenschaftlicher Leistungen** abzulesen. Diese Indikatoren erlauben Rückschlüsse auf die erreichte Fördereffizienz (Henzler 1970: 196; Richter 1977: 215f).

Zufriedenheit ließe sich auch direkt durch **Befragungen** im Mitgliederkreis erheben. Mangels exakter Messbarkeit der Förderung wird dabei das **Förderbewusstsein** der Mitglieder zu einem bedeutenden Maßstab. Dieses Bewusstsein ist besonders dort vorhanden und erkennbar, wo für die Mitglieder attraktive Leistungen erbracht werden und der Leistungsvergleich mit den Konkurrenten deutlich zu Gunsten der Genossenschaft ausfällt, eine starke Mitgliederbindung an die Genossenschaft und Mitgliederorientierung der Genossenschaft besteht.

Kritisch ist dazu anzumerken, dass es zwar nur eine „Ersatzlösung“, jedoch

durchaus ein gangbarer Weg sein kann oder sogar sein muss, die **Zufriedenheit der Mitglieder** mit den bezogenen Genossenschaftsleistungen und eventuell darüber hinaus mit weiteren Segmenten der komplexen Beziehung „Mitglied-Genossenschaft“ – etwa mit der demokratischen Selbstverwaltung – **als Indikator** für genossenschaftliche Förderwirksamkeit heranzuziehen. Der Idealzustand eines exakten Messens der von der Genossenschaft ausgehenden mitgliederbezogenen Gesamtförderung wird dabei durch das subjektive Urteil der Mitglieder ersetzt.

5. Bedeutung in der Genossenschaftspraxis

5.1. Vom Umgang mit dem Förderauftrag

Zum Thema genossenschaftliches Leitbild formulierte *Steding* (2010: 34) neu-lich einen **bemerkenswerten Appell**:

„Da er (der Förderauftrag – Einf.) ... der Springpunkt für die Anwendung der genossenschaftlichen Rechtsform, deren Unterscheidung von anderen Rechtsformen und für ihre Existenzberechtigung überhaupt ist, bedarf der Förderzweck einer ernsteren Analyse und Beachtung in der Genossenschaftspraxis.“ Man könnte hinzufügen: „... aber auch in der Genossenschaftsforschung und -lehre.“

Mit der Frage, was unter dem „genossenschaftlichen Förderauftrag“ zu verstehen ist, wie er umzusetzen und seine Erfüllung nachzuweisen wäre, wurde längst nicht immer in dem von *Steding* angemahnten Stil umgegangen. Im Spannungsfeld zwischen Leitbild und Realität ranken sich um die Fördermaxime neben **Missverständnissen** auch **unmissverständlich destruktive Verlautbarungen**. So wurden bei Befragungen hauptamtlicher Geschäftsleiter von Genossenschaften unter anderem Meinungen zum Förderauftrag wie die folgenden registriert (Röhm/Doll 1983: 280f; Bonus 1994: 94ff):¹⁴

„Ob es noch einen Förderauftrag gibt, ist sehr fragwürdig geworden.“,
 „Nicht definierte Leerformel – nicht mehr aktuell – überholt!“ oder
 „Förderungsauftrag? Was ist das? Doch wohl nur ein Schlagwort der Verbände!“

Einerseits könnten derart **bedenkliche Äußerungen** Enttäuschung darüber ausdrücken, dass der Gesetzgeber keine unmittelbar anwendbaren Förderrezepte für konkrete Situationen an die Hand gegeben hat. Andererseits signalisieren solche subjektiven Werturteile, dass in der Genossenschaftspraxis kein einheitliches Grundverständnis des Förderauftrages anzutreffen ist (Beuthien/Hanrath/Weber 2008: 2), im Weiteren Geringschätzung und daraus folgend Vernachlässigung der Mitgliederförderung, im Extremfall Entartung. Sie weisen damit auf die Gefahr einer Entfremdung vom Sinn und Zweck einer Ge-

¹⁴ Ergebnisse neuerer empirischer Erhebungen dazu in der Genossenschaftspraxis liegen nicht vor. Jedoch spricht unseres Erachtens nichts gegen die Vermutung, dass sie (unter anderem) solche oder ähnliche Äußerungen hervorbringen würden.

nossenschaft hin (Henzler 1970: 198; Blümle 2005: 224). Schon die alten Römer wussten, dass Gesetze ohne Ethos umgangen, ignoriert und uminterpretiert werden. Daran angelehnt könnte man sagen: Wenn die Sitten abhanden kommen, nützt § 1 GenG, der die Mitgliederförderung fordert, auch nichts!

In positivem Kontrast dazu stehen Genossenschaften, für deren Initiatoren und Akteure selbstverständlich ist, dass der Förderauftrag zum Wesenskern einer jeden Genossenschaft gehört, die verstehen, dass dieser Auftrag der ständigen Übersetzung in die Tagesarbeit der Genossenschaft bedarf, die ihre Mission kennen und daraus Antriebskraft gewinnen. Junge, in der Regel kleinere Genossenschaften zeigen bezüglich verschiedener Aspekte *typgemäße „Qualitäten“*, die in etablierten größeren Genossenschaften oft nur schwach ausgeprägt sind. Beispiele dafür sind das Engagement der Mitglieder, der persönliche Kontakt unter den Mitgliedern, Demokratiegehalt der Entscheidungsprozesse, Transparenz und Kontrollmöglichkeiten für die Mitglieder, ebenso eine klare Förderorientierung des Gemeinschaftsunternehmens und Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft.

Das förderwirtschaftliche Geschäftsmodell und die Idee der Mitgliederförderung werden besonders dort wertgeschätzt, wo markante strukturelle Veränderungen stattfinden und sich neue Herausforderungen zeigen. Dies war auch zur Zeit der „Erfindung“ der modernen Genossenschaften Mitte des 19. Jahrhunderts und der ureigenen Art des Wirtschaftens im Mitgliederinteresse nicht anders (Theurl 2006: 15).

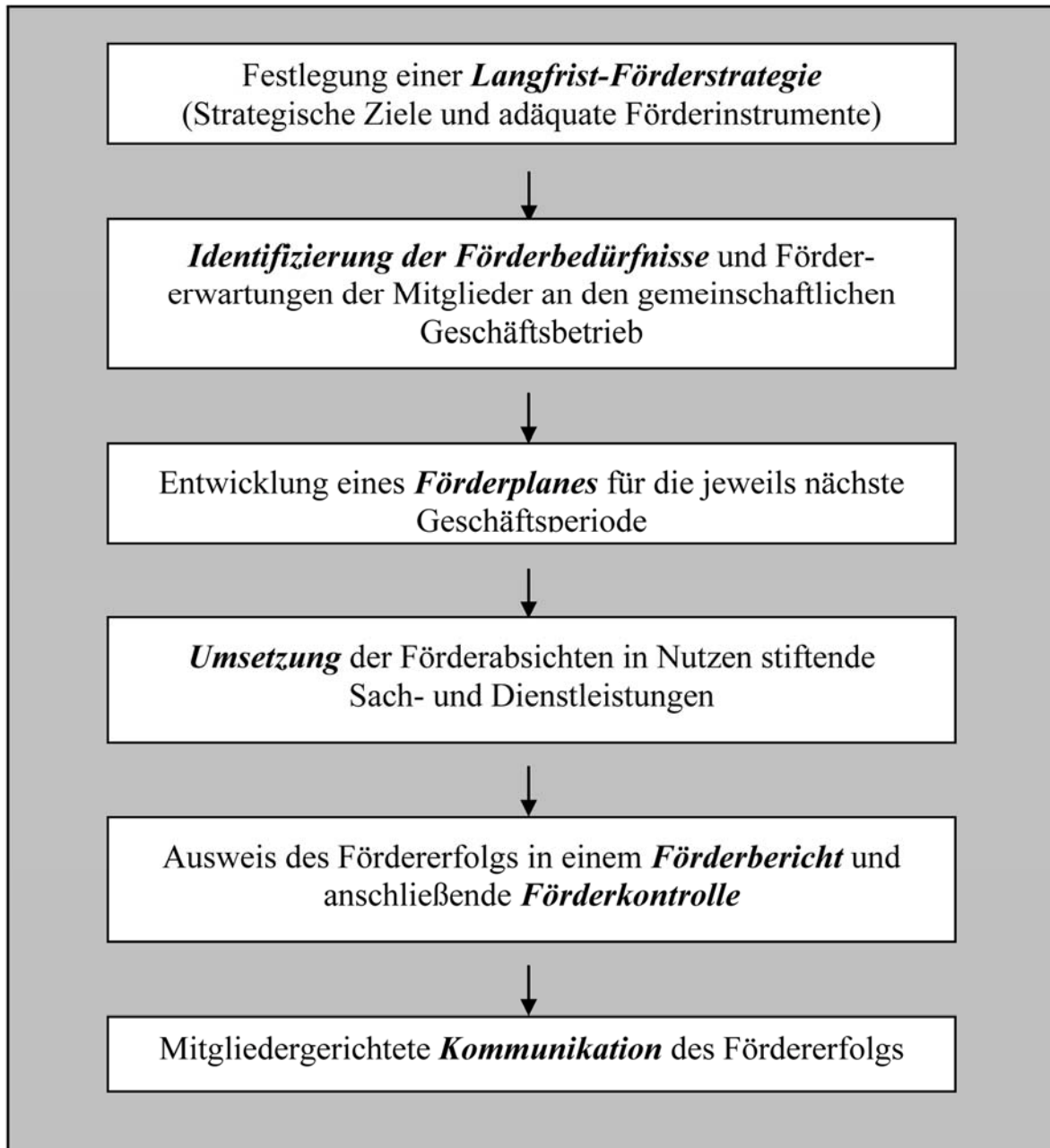
5.2. *Begrenztheit und Wirkungsweite genossenschaftlicher Kooperation*

Der Förderauftrag ist nicht mehr, aber auch nicht weniger als eine *Leitidee* mit Wirkungsweite und zugleich Begrenztheit (Henzler 1970: 198f). Es muss konzediert werden, dass die genossenschaftliche Kooperation *nicht für alle Wirtschaftszweige und Unternehmensgrößen* in gleicher Weise, vor allem nicht für jede vorgesehene *Bestandsdauer* und jeden *Geschäftszweck geeignet* ist (Schmidt 2007: 825; Theurl 2006: 15). Dies zeigt sich schon daran, dass der Gesetzgeber den eingetragenen Genossenschaften als oberste Leitmaxime und konstituierendes Merkmal den mitgliederbezogenen Förderzweck (§ 1 Abs. 1 GenG) vorgegeben hat. Wo aber keine Mitgliedschaft in der Verfassung eines Unternehmens gewollt ist, scheidet die eG bei der Wahl der Rechtsform von vornherein aus. Ebenso könnte die dem genossenschaftlichen Organisationsmodell immanente demokratische Selbstverwaltung als unerwünscht empfunden werden und deshalb ein weiterer Ablehnungsgrund sein.

Doch auch den in diesem Zusammenhang für die eG-Rechtsform *positiven Befund* gilt es anzumerken: Die genossenschaftlich organisierte Wirtschaftsweise *eignet sich für eine Vielzahl* unternehmerischer Betätigungen in wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen *Aktionsfeldern*. Dies hat sich in den letzten Jahren nachdrücklich an der erstaunlichen Vielfalt von Unternehmens-

gegenständen der neugegründeten Genossenschaften und an den verschiedenen Tätigkeitsgebieten, auf denen junge Genossenschaften in Erscheinung treten, gezeigt.

Abbildung 2: Mitgliederzentrierter Fördermanagement-Prozess



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beuthien/Hanrath/Weber (2008: 20).

6. Ausweis und Kommunikation des Fördererfolgs

Einer Genossenschaft stehen zahlreiche Wege und Mittel der mitgliedergerichteten Kommunikation zur Verfügung, um das Wir-Gefühl zu stärken, ein positives Selbstbild herzustellen, Kooperationsbereitschaft zu pflegen sowie die

Mitgliederbindung zu fördern (Grosskopf/Münkner/Ringle 2009: 96ff). Soweit das spezifische Kommunikationsziel darin besteht, genossenschaftsintern die *Erfüllung des Förderauftrages* plausibel zu machen, wird den Genossenschaften seit langem empfohlen, ergänzend zu einem nach Koordination mit der Trägergruppe entwickelten Förderplan nach Abschluss einer Geschäftsperiode die bewirkte Nutzenstiftung den Mitgliedern in einem *Förderbericht* („Member-Value-Report“), der den Lagebericht zu ergänzen hätte, offenzulegen (Dülfer 1995: 323ff).¹⁵

Dieses „Legitimations- und Motivationsinstrument“ (Jäger 1981: 241ff) ermöglicht dem Management auf einfache und verständliche Weise, die Förderstärke des Kooperationsunternehmens darzustellen und damit zu belegen, dass die innerhalb der Berichtsperiode durchgeführten Maßnahmen und bewirkten Förderleistungen tatsächlich dem Wohl der Mitglieder bzw. deren Wirtschaften dienen (Fehl/Brockmeier/Brunner 2007: 412; Kramer 2007: 30f). Zeigt die Ist-Förderung (Förderbericht) negative Abweichungen gegenüber der angestrebten Soll-Förderung (Förderplan), sind im Rahmen einer *Förderkontrolle* nach Möglichkeit die Ursachen zu ermitteln, um daraus Hinweise auf notwendige Korrekturen bei der weiteren Planung zu erhalten. Die inhaltliche Ausgestaltung des Förderauftrages wird so zu einem fortdauernden Prozess, wobei die Qualität der Ergebnisse wesentlich vom Grad an Mitgliedernähe der Genossenschaft und vom Managementhandeln beeinflusst wird.

Die seitens des Vorstandes erfolgende *innergenossenschaftliche Kommunikation* mit dem Ziel, erbrachte Förderleistungen offenzulegen, kann den Mitgliedern die Meinungsbildung darüber erleichtern, ob und inwieweit Förderung eingetreten und subjektiv klar erkennbar ist. Dies wird der Fall sein, wenn im Kalkül des einzelnen Mitgliedes der Anreiz-Beitrags-Saldo entsprechend positiv ausfällt, d.h. die Summe der wahrgenommenen (quantifizierbaren bzw. geschätzten) individuellen „Anreize“ die Summe der individuellen „Beiträge“ übersteigt (Ringle 1989: 47ff; Noelle 1989: 48).

Das dem Nachweis der Mitgliederförderung dienende, aus Förderplan und Förderbericht bestehende, bislang in der Praxis wenig genutzte Instrumentarium ist im Mitgliederinteresse, aber auch im *Interesse der genossenschaftlichen Prüfungsverbände* zu begrüßen. Denn im Rahmen der materiellen Prüfung hat der Verband zu beurteilen, ob die Geschäftsführung der Genossenschaft zweckmäßig war. Dabei können Förderplan und Förderbericht wertvolle Dienste leisten: der Soll-Ist-Vergleich liefert Anhaltspunkte und Maßstäbe dafür, ob das Handeln der Genossenschaftsleitung in der zurückliegenden Geschäftsperiode im Einklang mit dem Förderauftrag stand.

¹⁵ Der mitgliedergerichteten Information über die Fördereffizienz der Genossenschaft können auch andere Kommunikationsmittel (z.B. Leitbilder, Mitgliederzeitungen, Gesprächskreise, Informationsveranstaltungen oder Seminare) dienen.

7. Resümee und Ausblick

Die bisherigen Ausführungen seien sich wie folgt zusammengefasst und ergänzt:

1. **Förderung der Mitglieder** ist kein Dekor, mit dem man eine Genossenschaft mit dem Ziel ihrer Präsentation als „echte“ Kooperation (Noelle 1989: 47f) ausstaffieren kann – wenn man dies etwa aus marketingpolitischen Erwägungen für nützlich hält. Eine auf Dauer angelegte Mitgliederförderung ist oberste Leitmaxime, ebenso tragendes Merkmal einer Genossenschaft, und der Förderauftrag soll stets Richtschnur für das Handeln aller Akteure in der Genossenschaft sein.
2. **Einen gesetzlichen Förderauftrag** im Sinne einer inhaltlichen Anweisung des Gesetzgebers an die Genossenschaft und deren Leitung **gibt es nicht**. Da das Motiv für die Zugehörigkeit zu einer Genossenschaft die erwartete Förderung ist, steht es allein der **kooperativen Gruppe** zu, den **Auftrag** zur Förderung zu erteilen. Dessen konkreter Inhalt hat im Einklang mit § 1 GenG zu stehen, der eine fördernde Verbindung zwischen dem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb und dem Erwerb oder der Wirtschaft der Mitglieder verlangt (Blomeyer 1980: 23).
3. Wie der Auftrag zur Mitgliederförderung inhaltlich zu bestimmen und konkret umzusetzen ist, lässt sich **nicht allgemeingültig für alle Genossenschaften** und alle Zeiten vorgeben. Entsprechend wird der „Förderzweck (...) in Theorie und Praxis sehr unterschiedlich und wohl nicht selten auch falsch gedeutet.“ (Steding 2004: 7) Dies mag mit verursachend dafür sein, dass Genossenschaften über die verschiedenen Sparten hinweg in der **Spannweite** von wirklicher Förderwirtschaft bis hin zu bloßer Förderfassade wahrgenommen werden.
4. Die These, der Förderauftrag sei nicht konkretisierbar (Boettcher 1974: 135), übersieht, dass es nicht an „**guten Lösungen**“ **des Problems** fehlt, genossenschaftsindividuell zu erfassen, in welcher Art und in welchem Umfang von den Mitgliedern Förderung benötigt und gewünscht wird. Der allgemein gehaltene Förderauftrag kann in seinem klassischen Verständnis in drei Richtungen ausgestaltet werden: Durch Leistungen, die am Markt nicht erhältlich sind und/oder die qualitativ das Angebot der Konkurrenten übertreffen sowie durch Preisvorteile gegenüber der Konkurrenz (Hahn 1980: 19).
5. In der Regel wird in einem „**Förderportfolio**“ ein Mix aus diesen und weiteren Komponenten zum Tragen kommen (Grosskopf/Münkner/Ringle 2009: 64f). Neben ökonomischen Zielen der primär wirtschaftlichen Leistungsgemeinschaft „Genossenschaft“ kann ein Förderprogramm auch außerökonomische, einen entsprechenden Mitgliederbedarf deckende Komponenten enthalten. Um Förderung erfahren zu können, müssen die Mitglieder dieses Angebot in Anspruch nehmen.
6. Sowohl die **Förderbedürfnisse** der Mitglieder als auch deren die Förder-

stärke der Genossenschaft bestätigendes *Förderbewusstsein* (Zufriedenheit) lassen sich mittels Beobachtung, persönliche Mitgliederkontakte, Informationsveranstaltungen, Telefonaktionen, insbesondere aber durch schriftliche Befragungen im Mitgliederkreis und ein aktives Mitgliederwunsch-Management erfassen und sodann entscheidungsgerichtet analysieren.

Der Förderungsauftrag bildet die Grundlage aller genossenschaftlichen Betätigung. Er verlangt, einen möglichst hohen, neuerdings auch „Mitgliederwert“ genannten Nutzen zu schaffen (Ringle 2007b: 1f). Das heißt: Wer sich als lokal-regionale Primärgenossenschaft, Zentralinstitut oder Verband in seinen Verlautbarungen zum Streben nach Mitgliederförderung bekennt, sollte transparent machen, worin dieser „Mitgliederwert“ (Member Value) konkret bestehen soll, und die betreffenden Absichten auch Realität werden lassen. Nicht mehr und nicht weniger wäre zu tun. Der Förderauftrag hätte dann wie zur Gründerzeit der modernen Genossenschaften im 19. Jahrhundert wieder die Kraft, alle, die ihm verpflichtet und von seiner Erfüllung begünstigt sind, zu motivieren oder gar zu begeistern. Zumindest aber wäre das genossenschaftliche Förderprinzip von der Gefahr befreit, durch Fehldeutungen zum Stein des Anstoßes, verwässert oder gar ignoriert zu werden.

Literaturverzeichnis

- Bänsch, A.** (1983): Operationalisierung des Unternehmenszieles Mitgliederförderung, Göttingen.
- Bänsch, A.** (1990): Operationalisierung des Förderungsauftrages, in: Juhani Laurinkari: Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München/ Wien.
- Bakonyi, E.** (1980): Zur Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages – Ein Beitrag zur Erfassung der Präferenzstrukturen und Messung des Zufriedenheitsgrades von Individuen und Gruppen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 30 (1980), S. 316-327.
- Betsch, O.** (1974): Die Kreditgenossenschaft als Mitarbeiterunternehmung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 24 (1974), S. 307-330.
- Beuthien, V.** (2000): Genossenschaftsgesetz mit Umwandlungsgesetz, 13. Aufl., München.
- Beuthien, V./Dierkes, S./Wehrheim, M.** (2008): Die Genossenschaft – mit der Europäischen Genossenschaft. Recht, Steuer, Betriebswirtschaft, Berlin.
- Beuthien, V./Hanrath, S./Weber, H.-O.** (2008): Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken. Analysen, Erläuterungen und Gestaltungsempfehlungen aus ökonomischer, rechtlicher und steuerlicher Sicht, Göttingen.
- Blomeyer, W.** (1980): Der gesetzliche Förderungsauftrag der Genossenschaften im Wandel, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 30 (1980), S. 22-38.
- Blümle, E.-B.** (2001): Zur Zukunft des genossenschaftlichen Förderzwecks, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 51 (2001). S. 214-216.
- Blümle, E.-B.** (2005): Der Förderauftrag als Mission der Genossenschaft, in: Robert Purtschert (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern/Stuttgart/Wien, S. 219-242.

- Boettcher, E.** (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen.
- Boettcher, E.** (1979): Die Problematik der Operationalisierung des Förderauftrages in Genossenschaften: Förderplan und Förderbericht, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 29 (1979), S. 198-216.
- Boettcher, E.** (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen.
- Bonus, H.** (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.
- Brockmeier, T.** (2007): Wirtschaftsordnung und Genossenschaften – Ordnungs-, transformations- und wettbewerbstheoretische Überlegungen, in: Thomas Brockmeier/Ulrich Fehl (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen 2007, S. 619-740.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen** (Hrsg.) (2004): Wohnungsgenossenschaften. Potenziale und Perspektiven. Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, Berlin.
- Croll, W.** (1981): Förderauftrag und Gegenwartserfordernisse, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 31 (1981), S. 195-203.
- Doluschitz, R./Zieger, T.** (2008): Zwischen Markt und Solidarität. Strategiefindung und Risikooptimierung in Genossenschaften – Den richtigen Mittelweg finden, in: geno Zeitschrift des Württembergischen Genossenschaftsverbandes 1/2008, S. 14-18.
- Dülfer, E.** (1980): Welche Relevanz hat der „Förderauftrag“ für die Pflichtprüfung der Genossenschaft?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 30 (1980), S. 47-61.
- Dülfer, E.** (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Auflage, Göttingen.
- Engelhardt, W.W.** (1960): Über die Bedeutung der Kategorie „Genossenschaftlicher Grundauftrag“ für die Genossenschaftslehre und -praxis, In: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 13. Jg. (1960), S. 227-232.
- Engelhardt, W.W.** (1979a): Der genossenschaftliche Grundauftrag – Leerformel oder Verpflichtung?, in: Erwartungen der Genossenschaftspraxis an die Wissenschaft, Tagungsbericht der IX. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 1978 in Freiburg/Schweiz, hrsg. von Ernst-Bernd Blümle/Peter Schwarz, Göttingen 1979, S. 160-199.
- Engelhardt, W.W.** (1979b): Zur Frage der Gemeinwirtschaftlichkeit von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 29 (1979), S. 13-28.
- Engels, M.** (1997): Verwässerung der Verfügungsrechte in Genossenschaften, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 7-8/1997, S. 674-684.
- Fehl, U./Brockmeier, T./Brunner, D.** (2007): Genossenschaften und Unternehmertum, in: Thomas Brockmeier/Ulrich Fehl (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 401-425.
- Grosskopf, W.** (1990). Der Förderauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, Veröffentlichungen der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank Band 16, Frankfurt am Main.
- Grosskopf, W./Münkner, H.-H./Ringle, G.** (2009): Unsere Genossenschaft. Idee – Auf-

trag – Leistungen, Wiesbaden.

Hahn, O. (1980): Die Unternehmensphilosophie einer Genossenschaftsbank, Tübingen.

Hahn, O. (1990): Der Förderungsauftrag der Genossenschaften, in: Juhani Laurinkari: Genossenschaftswesen, München-Wien, S. 86-95.

Henzler, R. (1957): Die Genossenschaft – eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen.

Henzler, R. (1970): Der genossenschaftliche Grundauftrag – Gedanklicher Kern genossenschaftlicher Arbeit, in: Reinhold Henzler: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder (Gesammelte Abhandlungen und Beiträge), Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse, Frankfurt am Main, S. 193-199.

Ide, H.-W. (1982): Die Förderungsleistung einer Maschinengenossenschaft für die einzelnen Mitgliederwirtschaften, Gießen.

Jäger, W. (1981): Der Förderbericht in Genossenschaften als Legitimations- und Motivationsinstrument, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 31 (1981), S. 241-247.

Jenkis, H.W. (1985): WGG kontra Förderauftrag? Schließen sich genossenschaftlicher Förderungsauftrag und Wohnungsgemeinnützigkeit aus? (Teil 2), in: Gemeinnütziges Wohnungswesen 2/1985, S. 84-96.

Keebingate, F. (2003): Triadische Strategieausrichtung förderwirtschaftlich tätiger Unternehmen. Ein integratives Unternehmensführungskonzept zur Reduktion des Spannungsverhältnisses zwischen Markt- und Mitgliederorientierung, Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen Band 15, Göttingen.

Kirchhoff, P. (1984): Die Genossenschaft im Schnittpunkt von Gesellschaftsrecht und Steuerrecht – Zur Qualifikation der Mitgliederförderung als Betriebsausgabe oder verdeckte Gewinnausschüttung, in: Wilhelm Jäger/Hans Pauli (Hrsg.): Genossenschaften und Genossenschaftswissenschaft. Systematische, strukturelle und ordnungspolitische Aspekte des Genossenschaftswesens, Freundesgabe zum 65. Geburtstag von Erik Boettcher, Wiesbaden 1984. S. 119-139.

Kleinhans, J. (1973): Der moderne bankwirtschaftliche Inhalt des genossenschaftlichen Förderauftrages, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 23 (1973), S. 345-356.

Kramer, J.W. (2005): Der Erfolg einer Genossenschaft. Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen, Wismarer Diskussionspapiere Heft 23/2005, Wismar.

Kramer, J.W. (2006): Was kennzeichnet eine „erfolgreiche“ Genossenschaft?, in: Hans H. Münkner/Günther Ringle (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern-Stuttgart-Wien, S. 125-151.

Kramer, J.W. (2007): Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wismarer Diskussionspapiere Heft 14/2007, Wismar.

Leffson, U. (1980): Bemerkungen zum Förderungsbegriff, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 30 (1980), S. 70-74.

Monßen, H.-G. (1998): Shareholder-Value und Förderauftrag, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 48 (1998), S. 288-297.

Münch, M. (1975): Die Kreditgenossenschaft als Mitarbeiterunternehmung, in: Zeitschrift

- für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 25 (1975), S. 206-215.
- Noelle, B.** (1989): Genossenschaftsverbund und Mitgliederförderung, Frankfurt am Main.
- O. Verf.** (1983a): Der genossenschaftliche Förderauftrag aus der Sicht des Deutschen Raiffeisenverbandes, in: Forum 2/1983, S. 71-74.
- O. Verf.** (1983b): Die Erfüllung des Förderauftrages aus der Sicht der genossenschaftlichen Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen, in: Forum 3/1983, S. 118-123.
- Patera, M.** (1981): Genossenschaftliche Förderbilanz. Theoretische Grundlagen – praktische Durchführung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 31 (1981), S. 212-225.
- Paulick, H.** (1956): Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, Karlsruhe.
- Paulick, H.** (1979): Die inhaltliche Problematik des gesetzlichen Förderauftrages, in: Erwartungen der Genossenschaftspraxis an die Wissenschaft, Bericht der IX. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 1978 in Freiburg/Schweiz, hrsg. von Ernst-Bernd Blümle/Peter Schwarz, Göttingen, S. 144-159.
- Raiffeisen, F.W.** (1866): Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter. Praktische Anleitung zur Bildung solcher Vereine, gestützt auf sechszehnjährige Erfahrung als Gründer derselben, Neuwied.
- Richter, D.** (1977): Versuche zur Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages. Ein Überblick über den Stand der Diskussion, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 27 (1977), S. 223-239.
- Ringle, G.** (1989): Beitritt zur Genossenschaft als Entscheidungs- und Motivationsproblem, Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen Band 7, Göttingen.
- Ringle, G.** (1999): Mitgliederzentrierung primärgenossenschaftlicher Systeme, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen 21, Hamburg.
- Ringle, G.** (2007a): Bürgerschaftliches Engagement von Genossenschaften, in: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management Nr. 3/07, S. 30-39.
- Ringle, G.** (2007b): Member Value – mehr als ein Modewort?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 57 (2007b), S. 1-2.
- Ringle, G./Beuerle, I.** (2008): Corporate Social Responsibility. Bürgerliches Engagement von Wohnungsgenossenschaften – Teil 2, in: DW Die Wohnungswirtschaft, Nr. 5/2008, S. 60-63.
- Röhm, H./Doll, M.** (1983): Der Förderauftrag im Zielsystem der Bankgenossenschaften, Stuttgart.
- Schmidt, R.** (2007): Eignung der Rechtsform eG für mittelständische Kooperationen – Ergebnisse einer Studie, in: Thomas Brockmeier/Ulrich Fehl (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen 2007, S. 811-829.
- Schulze-Delitzsch, H.** (1853): Associationsbuch für deutsche Handwerker und Arbeiter, Leipzig.
- Seuster, H.** (1980a): Der genossenschaftliche Förderauftrag heute, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 30 (1980), S. 100-106.
- Seuster, H.** (1980b): Förderauftrag, Genossenschaftlicher, in: Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, hrsg. von Eduard Mändle/Hans-Werner Winter, Wiesbaden,

Sp. 497-503.

- Seuster, H.** (1982): Zum Förderungsauftrag der Genossenschaftsbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 32 (1982), S. 91-97.
- Seuster, H.** (1988): Ansätze zur Quantifizierung genossenschaftlicher Förderleistungen, in: Horst-Tilo Beyer/Leo Schuster/Carl Zimmerer (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis, Festschrift für Oswald Hahn, Frankfurt am Main, S. 381-397.
- Steding, R.** (2001): Der Förderzweck – nach wie vor punctum saliens der genossenschaftlichen Rechtsform? Ein Diskussionsbeitrag zu einem fundamentalen Aspekt der Reform des GenG, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 51 (2001), S. 131-138.
- Steding, R.** (2002): Das genossenschaftliche Prinzip im Gesellschaftsrecht, in: Sächsisches Genossenschaftsblatt 10/2002, S. 36-37.
- Steding, R.** (2004): Das Leitbild der eG im Vergleich mit den Leitbildern der GmbH und der AG, Sonderdruck zum 11. Delitzscher Gespräch, Delitzsch 2004.
- Steding, R.** (2010): Kern des eG-Leitbildes: Mitgliedererwerb fördern, in: WIR. Das Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland, hrsg. vom Mitteldeutschen Genossenschaftsverband (Raiffeisen/Schulze-Delitzsch) e.V., Nr. 1/2010, S. 34.
- Stork, A.** (2007): Phänomenologie der Genossenschaften: Definitionen, Typisierungen, Klassifikationen, in: Thomas Brockmeier/Ulrich Fehl (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 179-217.
- Theurl, T.** (2006): Das deutsche Genossenschaftswesen. Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster Nr. 2/2006 (Forschungsprojekte), S. 13-16.
- Viehoff, F.** (1978): Die gestaltende Kraft der Genossenschaftsidee, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 28 (1978), S. 3-12.
- Viehoff, F.** (1980): Zur mittelstandsbezogenen Bankpolitik des Verbundes der Genossenschaftsbanken, Teil III, Frankfurt am Main.
- Wagner, H.** (1980): Genossenschaftliche Förderung: Lebendiges Prinzip oder Relikt?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 30 (1980), S. 295-306.
- Zacherl, U.** (1981): Zur Konzeption der genossenschaftlichen Förderbilanz, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 31 (1981), S. 226-233.

Gesellschaftlicher Auftrag für Genossenschaften?**1. Einleitung**

Natürlich haben Genossenschaften zu aller oberst ihre Mitglieder zu fördern. Darüber gibt es weltweit einen Konsens, der sich bspw. in dem vom Internationalen Genossenschaftsbund veröffentlichten Statement of Cooperative Identity ausdrückt (Internationaler Genossenschaftsbund o.J.). Dennoch ist es immer wieder erstaunlich, wie unterschiedlich sich Genossenschaftsbewegungen in verschiedenen Ländern der Welt und auch innerhalb Europas zu der Frage stellen, ob es auch einen wie auch immer gearteten gesellschaftlichen Auftrag für Genossenschaften gäbe und wie dieser ggfs. einzulösen wäre.

Lange Zeit dominierte in Deutschland diesbezüglich ein Credo die formalisierte Genossenschaftslandschaft, das der ehemalige Vorstandssprecher des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes (DGRV), Dr. Hans-Detlef Wülker (1995) wie folgt zusammenfasste: „Genossenschaften verlangen Solidarität, aber sie verneinen Kollektivismus. Sie erfüllen nicht Ziele des Allgemeinwohls und haben keinen öffentlichen Auftrag, sondern fördern allein die Wirtschaft und den Erwerb ihrer Mitglieder. Sie sind konfessionell und parteipolitisch unabhängig.“

Vielleicht waren es die Diskussionen auf europäischer Ebene, die die damalige DG BANK, heutige DZ Bank, vor nunmehr vierzehn Jahren dazu bewogen, den organisierten Genossenschaftssektor in Deutschland zu einer neuerlichen (Standort-) Diskussion zu animieren. Dazu veranstaltete sie unter anderem zwei Symposien: „Die Zukunft denken. Neue Leitbilder für wirtschaftliches und gesellschaftliches Handeln“ (Dettling 1996) und „Denken, Handeln, Gestalten. Neue Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft“ (Dettling 2000). Zudem gab Christopher Pleister, Präsident des Bundesverbandes der Volk- und Raiffeisenbanken (BVR), 2001 das Buch „Genossenschaften zwischen Idee und Praxis“ heraus.¹⁶

Es dauerte jedoch eine ganze Weile, bis die in Pleisters Buch von Muhammad Yunus, Amitai Etzioni, Amartya Sen u.a. angesprochene Bedeutung und Modernität wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Werte, Prinzipien und Begriffe von weiteren Kreisen in Bezug zum genossenschaftlichen Denken und Handeln in Deutschland gesetzt wurde (Stichwort Fachratskonzept im genossenschaftlichen Bankensektor 2004) (Pleister 2008: 32-34). Als dies dann geschah, lag das Augenmerk zunächst vor allem bei zwei Fragen: Können Genossenschaften Beiträge zu mehr Sozialverträglichkeit des Wirtschaftssystems liefern, ja sich bewusst dafür engagieren, ohne einem etatistischen, auf den

¹⁶ Siehe Buchvorstellung in Bankinformationen/Genossenschaftsforum (10/2001: 8ff).

Staat fixierten sozialen Denken anheim zu fallen?¹⁷ Und: Inwieweit hat die deutsche eG für die Übernahme gemeinwirtschaftlicher Aufgaben komparative Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Organisations- und Rechtsformen?¹⁸ Jüngst hat sich die Debatte wieder mehr der Frage zugeneigt, welche Alleinstellungsmerkmale die Genossenschaft in Deutschland besitzt.¹⁹

In diesem Aufsatz soll der Frage nachgegangen werden, ob es eine wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Sicht geben könnte, die den förderwirtschaftlichen und einen gesellschaftlichen Auftrag für Genossenschaften in Deutschland gemeinsam denken ließe. Ferner wird betrachtet, ob bzw. in wieweit Genossenschaften von außen angeregt werden können oder sollten, zur Erhöhung von gesellschaftlicher Wohlfahrt beizutragen. Dazu werden im Folgenden drei Teilfragen erörtert:

1. die Frage, ob deutsche Genossenschaften förderwirtschaftlichen Typus überhaupt das Potential besitzen, über die Erfüllung ihres Förderauftrages gegenüber den Mitgliedern hinaus und ohne ihn zu verletzen, zur gesellschaftlichen *Wohlfahrt* beizutragen;
2. die Frage, ob alle oder manche Genossenschaften nachweislich derartige *Intentionen* zeigen; diese Frage stellt den Kern des Aufsatzes dar.
3. Und schließlich die Frage, ob man ihnen eine solche Intention von außen antragen kann, wenn oder indem man sie entsprechend *extern fördert*.

2. Sind Genossenschaften in der Lage über die Erfüllung ihres Förderauftrages hinaus zur gesellschaftlichen Wohlfahrt beizutragen?

Eine positive Antwort auf die erste Frage gaben schon *Raiffeisen* und *Schulze-Delitzsch*, damals natürlich eher in Form einer noch zu belegenden Hypothese. Dem Rechtswissenschaftler *Ernst-Rudolf Huber* zufolge waren sich beide einig, dass Genossenschaften im Stande seien „*im öffentlichen Interesse einen bedeutenden Beitrag zum Schutz des wirtschaftlichen Mittelstandes im Rahmen einer zu erneuernden Wirtschafts- und Sozialverfassung zu leisten*“.²⁰ Die 150jährige Geschichte der hiesigen Genossenschaftsbewegung bestätigt sie inzwischen eindrücklich. Ohne Genossenschaften sähen unser Handwerk, unsere Landwirtschaft, aber auch die Strukturen in Wohnungs- und Konsummärkten sicherlich heute anders aus. Daran ändert auch die Tatsache nicht, dass dies von den großen deutschen Genossenschaftsverbänden in den letzten 30 Jahren eher als indirekte „Nebenwirkung“ verbucht wurde.²¹

¹⁷ Siehe bspw. Göler von Ravensburg (2004), Giani/Bingel/Förschle (2003).

¹⁸ Siehe bspw. Münkner/Tonnellier/Siebert (2004), Beuthien (2003), Harbrecht (2000: 46-51).

¹⁹ Siehe bspw. Münkner/Ringle (Hrsg.) (2008).

²⁰ Huber (1958: 24) zitiert nach Engelhardt (1998: 292).

²¹ Eine recht dominante Sicht war hier die des damaligen Vorstandsmitglieds des DGRV, Dr. Hans-Detlef Wülker, die da lautete „Gesellschaftliche Funktionen erfüllen die Genossenschaften nur indirekt.“ http://www.iru.de/iru_de/prinzipien.htm, Abruf 20.1.2010.

Auch anderswo in der Welt haben Gesellschaften positive Erfahrungen mit Genossenschaften gemacht. Wie der Leser vermutlich weiß, haben die *Vereinten Nationen* kürzlich das Jahr 2012 zum weltweiten Jahr der Genossenschaften erklärt.²² Eine ähnliche „public relations“ Kampagne gab es meines Wissens noch für keine andere Gesellschaftsrechtsform. Größtenteils im Rückgriff auf die Empfehlung zur Förderung von Genossenschaften²³ aus dem Jahre 2002 begründet das *Internationale Arbeitsamt (ILO)* dieses Vorhaben gleich mit einer ganzen Reihe Wohlfahrtssteigernder Wirkungen von Genossenschaften.²⁴ Da wird ihr „*Beitrag zur nachhaltigen wirtschaftlichen Stabilität insbesondere ländlicher Regionen, aber auch für viele nicht landwirtschaftliche Wirtschaftssektoren*“ betont, ihre weltweite Bedeutung zur Schaffung von Arbeitsplätzen, Mobilisierung von Ressourcen und für Investitionen, zur Sicherung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen, sowie für die Verbesserung von Lebensbedingungen, Infrastruktur und Daseinsfürsorge, insbesondere dort, wo weder Staat noch private Investoren dies tun. Zum anderen wird hervorgehoben, dass Genossenschaften die größtmögliche Teilhabe aller Menschen an ökonomischen und sozialen Entwicklungen ermöglichen. Die *ILO* schlussfolgert, dass ihre Förderung besonders angezeigt sei, weil man zur gerechten Verteilung der Vorteile der Globalisierung insbesondere auf effektive Formen der menschlichen Solidarität angewiesen sei.

Die meisten der hier genannten gesellschafts-, wirtschafts- und sozialpolitisch erwünschten Effekte wurden auch 2004 in der Empfehlung genannt, die die *Europäische Kommission* aussprach, um die Gesetzgebung zur Europäischen Genossenschaft (SCE) vorzubereiten.²⁵ Allerdings hielt man sich in diesem Dokument damals mit einer Förderempfehlung zurück.

Mit diesen Ausführungen kann die erste Teilfrage ohne allzu viele weitere Belege als positiv beantwortet angesehen werden.

3. Zielen Genossenschaften in Deutschland darauf ab, über ihren Förderauftrag hinaus Wohlfahrtseffekte zu erbringen?

Fast uni sono vertreten deutsche Genossenschaftswissenschaftler verschiedener Disziplinen die Auffassung, dass von einem Dritt- oder gemeinnützigen Auftrag an die Genossenschaft in Deutschland heute nicht mehr viel übrig sei. Stellvertretend für diese Meinung seien hier *Engelhardt, Schmale, Blome-Drees, Zerche, Münkner* und *Beuthien* genannt.²⁶ Zwar sehen sie die Ursachen

²² Siehe Resolution A/RES/64/136 und <http://www.un.org/News/Press/docs/2009/dev2784.doc.htm> - Abruf 09.04.10.

²³ Recommendation 193 of the United Nations, 2001, Download möglich unter <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R193>, Abruf 09.04.10

²⁴ Siehe http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/I-News/lang--en/WCM_041782/index.htm, Abruf 09.04.2010.

²⁵ Siehe http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2004/com2004_0018de01.pdf, Abruf 09.04.10.

²⁶ Siehe bspw. Engelhardt (1998: 291ff; 1998b: 333), Beuthien (2003: 10), Münkner

hierfür teilweise unterschiedlich. Einmütig allerdings stellen sie eine gedankliche, wenn nicht kausale Verbindung zu der spätestens seit dem zweiten Weltkrieg konsequent verfolgten Vision einer sozialen Marktwirtschaft her.

Im Übrigen lässt sich feststellen, dass bedeutende Teile der deutschen Genossenschaftsbewegung lange von einem gesellschaftlichen Auftrag nicht wissen wollten, sondern sich deutlich von Gemeinwirtschaft und Gemeinnützigkeit abgrenzten.²⁷ Am meisten wohl die Vorstände deutscher **Kreditgenossenschaften**, und der genossenschaftliche Finanzverbund (Wülker 1995; 2000: 58; Brazda et al 2006: 107). Man sah die Notwendigkeit, jeden Anschein von Wettbewerbsverzerrungen gegenüber den „Privatbanken“ zu vermeiden (Pleister 2007; Wülker 2001). Ob sich hieran in naher Zukunft viel ändern wird, ist noch nicht abzusehen. Zwar werben einzelne Genossenschaftsbanken gegenwärtig mit einer besonderen regionalen Verbundenheit oder konservativen Anlagestrategie.²⁸ Die Motivation hierfür liegt jedoch vermutlich eher in der Wahrnehmung betriebswirtschaftlicher denn in einer bewussten Annahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Etwas anders verhält es sich bei den **Wohnungsgenossenschaften** und ihren Verbänden.²⁹ Obwohl seit 1990 nur noch reine Vermietungsgenossenschaften als *gemeinnützig* anerkannt werden, sehen sich darüber hinaus viele Wohnungsgenossenschaften durchaus noch in dieser *Tradition* (Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998: 16). Die Art, wie sie häufig ihren Bestand modernisieren oder bewusst für die Integration „schwieriger“ Bewohner sorgen, zeugt von einem besonderen Bewusstsein für moderne gesellschaftliche Bedürfnisse (Flieger 2003: 25). Zur Öffentlichkeitsarbeit nutzen sie dies seit den Erfahrungen mit der „Neuen Heimat“ jedoch kaum mehr.³⁰

Ebenfalls durchwachsen ist das Bild bei den **Konsumgenossenschaften**. Aus der Arbeiterbewegung heraus gegründet, standen sie zunächst unmissverständlich für Konsumentenschutz und Qualitätskontrolle sowie Offenheit für alle (Bösche o. J.; Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998: 16). Nach dem zweiten Weltkrieg nahmen die ost- und die westdeutschen Konsumgenossenschaften allerdings ganz unterschiedliche Wege. Im Westen wandten sie sich zugunsten ihrer Wettbewerbsposition in weiten Teilen vom sozialistischen Gedankengut, teilweise sogar von der genossenschaftlichen Rechtsform ab (Bösche o.J.). Nach einer Phase der Konzentration auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg – in der dennoch vielfach Marktanteile verloren gingen – gibt es mittlerweile

(2003: 278-280), Blome-Drees (2007: 118), Zerche/Schmale/Blome-Drees (1998: 111).

²⁷ Siehe bspw. Schramm/Croll (1982: 198), Engelhardt (1998: 292).

²⁸ Siehe bspw. http://www.youtube.com/watch?v=fkuAXW0r_PM, Abruf 10.04.2010, oder auch Volksbank Mittelhessen: Jahresbericht (2009: 30-37).

²⁹ Für einen kurzen Abriss der Geschichte deutscher Wohnungsgenossenschaften siehe Crome (2007).

³⁰ Gründe hierfür finden sich u.a. bei Zerche/Schmale/Blome-Drees (1998: 17).

wieder eine Reihe von Ansätzen, sich über gesellschaftlich wertvolle Geschäftspraktiken zu profilieren.

Einem gesellschaftlichen Auftrag am nächsten fühlen sich allem Anschein nach einige der in den letzten Jahren gegründeten *Umwelt-, Energie-, Wasser-, Schwimmbad-, Gesundheits-, Senioren- und andere Sozialgenossenschaften*.³¹ Oder gewinnt man diesen Eindruck vielleicht nur, weil solche Genossenschaften sich auf die Erbringung von Dienstleistungen ausrichten, die bisher entweder kommunal erbracht wurden oder die als soziale Dienstleistungen in der heutigen Zeit automatisch viel gesellschaftliches Interesse auf sich ziehen? Sind derartige Genossenschaften nicht im eigentlichen Sinne genauso privatnützig wie Kreditgenossenschaften, also ganz überwiegend, wenn nicht ausschließlich auf den Förderauftrag ausgerichtet? Warum wählen so viele von ihnen eine andere als die genossenschaftliche Rechtsform?³² Kann man denn überhaupt von einem gesellschaftlichen Auftrag sprechen, wenn er nicht von außen, sondern von den Mitgliedern selbst an die Genossenschaft herangetragen wird?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird nun eine Betrachtungsweise herangezogen, die neben ökonomischen Argumenten auch soziologische Denkmodelle umfasst.

Fragt man sich nämlich, wer denn „die Gesellschaft“ ist, die der gesellschaftsrechtlich definierten Organisation „Genossenschaft“ einen über den privatwirtschaftlichen Auftrag hinausgehenden Auftrag würde erteilen wollen, liegt die Antwort *der Bürger, die Bürgerin* nahe. Stellen wir uns diesen vor einem förderwirtschaftlichen Genossenschaftsverständnis vor, lässt er/sie sich in drei verschiedenen Rollen denken:

1. Da wäre einmal der Bürger als *zoon politicon*, etwas verkürzt also als Wähler. Wem erteilt der Wähler einen wie auch immer gearteten gesellschaftlichen Auftrag? Zunächst beauftragt er per Stimme Abgeordnete und Parteien, damit mittelbar Regierungen und noch mittelbarer staatliche Verwaltungen. Letztere setzen diese Aufträge dann mittels Normensetzung und Allokation öffentlicher Finanzierung um.

Und wie ist das in Deutschland erfolgt? Zwar explizieren mehrere Landesverfassungen die Absicht zur Förderung von Genossenschaften,³³ die Förde-

³¹ Wülker (2000: 62), Köstler (2006, insbes. S. 34), Amin (2001, insbes. S.44ff) und Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (2/2001: 6f). Das wurde auch anlässlich einer vom Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens und dem Paritätischen Wohlfahrtsverband am 14./15.9.2001 in Frankfurt a.M. durchgeführten Tagung zum Thema „Sozialgenossenschaften – Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft“ offensichtlich.

³² Amin (2001, insbes. S. 44ff), und Salamon/Anheier et al (1999: 12).

³³ Siehe bspw. Verfassung des Landes Hessen vom 1. Dezember 1946 , Art. 44, Landesverfassung von Bremen, Art. 40, Landesverfassung Bayerns Abs. 2, Art. 153, 155, 160 Abs. 1.

rung beschränkt sich hierzulande jedoch fast ausschließlich auf eine ideelle Förderung.³⁴ Auch die Gesetzesnovelle von 2006 folgt diesem Schema. Im Unterschied zu manchen anderen europäischen Staaten wie bspw. Frankreich und Italien aber auch Schweden oder Großbritannien werden in Deutschland weder Genossenschaften noch deren Verbandsstrukturen, weder genossenschaftliche Pilotprojekte noch genossenschaftliche Gründungsberatung mit materiellen öffentlichen Ressourcen von nennenswertem Umfang gefördert.³⁵ Aus der realen Förderung mit öffentlichen Mitteln kann man also nur einen sehr bescheidenen gesellschaftlichen Auftrag ableiten.

2. Dann ist da der Bürger als ökonomisch handelndes Wesen, also als Konsument oder als Produzent, mithin als *homo oeconomicus* im eigentlichen Sinne. In dieser Rolle überwiegt sein Interesse an Gütern und Diensten, die entweder in einer anderen Organisationsstruktur gar nicht, nicht im gleichen Preis-Leistungs-Verhältnis oder nicht in vergleichbarer Qualität erbracht werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um eine klassische Konsum-, Kredit oder Wohnungsgenossenschaft handelt oder um jüngere Gründungen unter professionellen Dienstleistern, wie Ärzten oder Therapeuten, Historikern, Künstlern oder Lehrern. Oder gar um Assistenzgenossenschaften, in denen sich behinderte Menschen mit dem Ziel zusammenschließen, ihre Pflegekräfte selbst auszusuchen und in gemeinschaftlicher Arbeitgeber-schaft selbst unter Vertrag zu nehmen. Immer besteht die eigentliche Mitgliederförderung im Abbau von Marktferne oder Marktschwäche, bspw. durch das Herstellen größerer Ein- oder Verkaufsmacht, von Kreditwürdigkeit oder von technischer Schlagkraft. Nur sind es eben heute andere Nutzer- oder Erbringergruppen als zu Raiffeisens Zeiten, die mit Genossenschaftsgründungen auf negative Veränderungen der für sie relevanten Markt- oder Quasimarktstrukturen reagieren. Auch schätzen sie ihre Perspektiven anders ein als noch vor 20 Jahren. Und sie sind diverser in ihrer Zielsetzung als damals. Einen gesellschaftlichen Auftrag gibt der homo oeconomicus im eigentlichen Sinne der Organisationsform Genossenschaft also zunächst einmal nicht.

Bleibt die Frage, welchen Stellenwert man heute in Deutschland etwaigen, gesellschaftlich positiven Nebeneffekten zumisst, wie sie Raiffeisen und Schulze-Delitzsch vorhersahen und wie sie sich heute beispielsweise in der Verbesserung oder dem Erhalt wettbewerbsgerechter Marktstrukturen in

³⁴ Zerche/Schmale/Blome-Drees (1998: 111) und Münkner (1995: 25-26). Interessant in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass die SPD in Hamburg die genossenschaftliche Förderung wieder zum Thema gemacht hat – siehe http://www.spd-hamburg.de/cms/fileadmin/LO/Dokumente/Parteitage/270210/L_2_Genossenschaft_firdern_-_Selbsthilfe_stNrken.pdf, Abruf 28.04.2010.

³⁵ Selbst die Aufbauphase für Gründerfortbildungen, die die Innova eG von 2002 bis 2007 durchlief, wurde primär vom EQUAL Programm der EU unterstützt.

manchen Branchen oder auch in einer höheren Selbstbestimmung für die Mitglieder einer Assistenzgenossenschaft äußern.

Die u.a. auf den Axiomen der *Rationalität* und des *methodologischen Individualismus* beruhende neoklassische Wirtschaftstheorie erklärt solche Nebeneffekte zu „positiven externen Effekten“, die a) nicht intendierte Effekte darstellen und b) nur über die Organisation hinausreichen, die sie erzeugt, weil kein Weg gefunden wurde, Außenseiter vom ihrem Genuss auszuschließen. So gesehen ist es ein externer Effekt, dass in Mehrfamilienhäusern auch die Wohnungsnachbarn vom eigenen Heizen mitprofitieren, natürlich in Abhängigkeit davon, wie stark die Wände oder Decken isoliert sind.

Ein anderer positiver Effekt entsteht beispielsweise, um im Winter zu bleiben, wenn ein Bewohner den Schnee auf dem öffentlichen Gehweg vor seinem Wohnhaus wegräumt. Das tut er im neoklassischen Paradigma selbstverständlich, um der Haftung für einen möglichen Sturz anderer zu entkommen und nicht, weil ihn etwa die Vorstellung eines möglichen Unfalls und eine Vorahnung ihres Mitgeföhls für das mögliche Unfallopfer dazu bewogen hätten. Empathiefähigkeit als etwaiges Motiv kann die gängige ökonomische Theoriebildung nicht systematisch mitdenken, weshalb auch hier nicht vertieft darauf eingegangen wird. Ein mentales Fragezeichen aber bleibt.

In jedem Falle setzt der Begriff *Auftrag* zumindest für Ökonomen und Juristen eine Zielrichtung voraus. Ein Zustand kommen von externen Effekten ist also per se noch kein gesellschaftlicher Auftrag – selbst wo sie positiv ausfallen, gesellschaftlich willkommen sind und u.U. regional oder auch überregional höchst wirkmächtig werden.

3. Näher kommen wir einem intentionalen gesellschaftlichen Auftrag, wenn wir in soziologischer Manier den Bürger als Mitglied der Zivilgesellschaft betrachten, eine Gestalt, die seit *Jean Jacques Rousseau* auch als „*citoyen*“ bekannt ist (Rousseaux 1762, Kapitel 6; auch Frank 2004). Angesichts von Klimawandel, gesellschaftlicher Individualisierung und zunehmender Ökonomisierung weiter Lebensbereiche realisieren zumindest in den Industriegesellschaften schon lange nicht mehr nur die gesellschaftlichen Vordenker, dass die bisherigen politischen, bürokratischen und marktwirtschaftlichen Spielregeln nicht überall adäquat zur Problemlösung beitragen. Immer mehr Menschen denken darüber nach, auf welche Weise und in welchen Organisationen sie ihren Beitrag zu einer gesellschaftlichen Erneuerung leisten könnten. Die letzten beiden Freiwilligensurveys zeigten eine ansteigende Tendenz des freiwilligen Engagements in vielen Bereichen, weit über die für Deutschland klassischen eingetragenen Sport-, Kultur- und Wohlfahrtsvereine hinaus.³⁶

³⁶ BMFSFJ (2005: 60, Tabelle 2) und BMFSFJ (2010: 2).

Betrachtet man die Motive der Freiwilligen, aber auch die Einstellungen von professionellen Mitarbeitern zum zivilgesellschaftlichen Engagement und insbesondere die Einschätzung von Kommunen, Wohlfahrtsverbänden und gelegentlich sogar bei öffentlichen oder gemeinwirtschaftlichen Geldgebern, so ist auffällig, dass relativ häufig Mängel in der (qualitativen) Versorgung der Bevölkerung mit Infrastruktur-, Sozial- und Gesundheitsdiensten ins Feld geführt werden, die sich auf die bisherige Organisation in der Erbringung zurückführen lassen.³⁷ Oft ist der Wunsch nach neuen Erbringungsmodi groß, ein Handlungsimpetus fühlbar, machen sich Bürger oder Träger aktiv auf die Suche nach bedarfsadäquateren Organisationsmustern zur Verwirklichung.³⁸

In diesem Zusammenhang entstehen nun auch in Deutschland neue Genossenschaften. Dabei spielt sicherlich eine Rolle, dass die Nutzung der Genossenschaft wenig Bürokratie mit sich bringt, wie der Bundespräsident in seinem Grußwort zum 200. Geburtstag von Hermann Schulze-Delitzsch betonte.³⁹ Mindestens ebenso bedeutend dürfte allerdings sein, dass sie vor allem dort entstehen, wo sich ganz neue Bedarfe entwickelt haben oder sich der Staat aus der Erbringung lokaler Infrastruktur und der Versorgung einer Kommune oder Region mit öffentlichen oder quasi öffentlichen Gütern zurückzieht oder auf absehbare Zeit zurückziehen droht. Hier vereinen sich dann häufig ökonomische und soziale Interessen verschiedener Betroffener – wie etwa im Bereich der Versorgung mit Wasser, Elektrizität und Wärme oder im Gesundheits- und Sozialwesen.⁴⁰ Sie vereinen sich zu einer nicht nur, aber eben auch auf die eigenen Bedarfe ausgerichteten Gesamtinteressenlage.

Genossenschaften, die in solchen Bereichen tätig werden, verfolgen in der Tat neben dem Förderauftrag bewusst auch einen (zivil-)gesellschaftlichen Auftrag,⁴¹ und zwar einen, der weitaus größer ist als das grundgesetzliche

³⁷ Siehe bspw. Roth (o. J., insbes. S. 8-9 und S.20, S. 23-25).

³⁸ Ein gegenwärtig häufig diskutiertes Thema in diesem Zusammenhang ist das Wohnen im Alter. Soziologischer wie demografischer Wandel bewirken hohe gesellschaftliche Kosten, die mit den bestehenden Versicherungs-, Wohn- und Pflegesystemen alleine wohl nicht zu bewältigen sein werden. Gemeinschaftlichem Wohnen wird neuerdings ein großes gesellschaftliches Potential zugeschrieben – siehe <http://www.kompetenznetzwerk-wohnen.de/sub/de/home/index.php>, download 11.05.10.

³⁹ Köhler (2008): *„Die Genossenschaftsidee hat übrigens bis zum heutigen Tage einen weiteren Vorzug: Sie ist nicht übermäßig bürokratieträchtig. Wenn Gleichgesinnte in ihrem ureigenen Tätigkeits- und Kompetenzbereich ein Hilfs- und Aktionsbündnis schließen, dann brauchen sie dafür in aller Regel keine neue Behörde.“*

⁴⁰ Beispiele hierzu finden sich bspw. bei Münkner/Ringle (2010).

⁴¹ Dazu Bundespräsident Köhler 2008: *„Und darum ist übrigens die „Genossenschaft“ etwas zutiefst Bürgerliches, wenn man den „Bürger“ eben nicht mit Zylinder und Bratenrock identifiziert, sondern mit Freiheitsliebe, Eigenverantwortung und Solidarität in der Gemeinschaft.“*

Bekenntnis gleichwertiger Lebensbedingungen. Denn er besteht in einer zeitgemäßen Interpretation dessen, was Lebensqualität in einer bestimmten geografischen Region sein könnte. Diese Definition kommt unter Partizipation der Mitglieder zustande und steht nicht selten in Verbindung mit einem gewachsenen Bewusstsein für Fragen der Nachhaltigkeit, des Klimawandels bzw. der demografischen Entwicklung.⁴²

Dabei weicht der angelegte Maßstab für diese Lebensqualität zumeist signifikant vom herkömmlichen ökonomischen Kalkül ab. So bezieht der Citoyen m. E. weitaus öfter als es ihm das Gros der Wirtschaftswissenschaftler zuerkennt, **längerfristige Zeithorizonte** und das **Gemeinwohl** in seine Erwägungen ein. Er blickt vielfach weit über die eigene Lebensspanne hinaus, wenn er Entscheidungen über langfristige Investitionen in Energiesysteme, Infrastruktur oder Bildung fällt. Bürger sind heute erstaunlich häufig bereit, kurzfristige Vorteile zugunsten ihrer Vorstellungen über gesellschaftlich erstrebenswerte Zustände in einer ferneren Zukunft hinten anzustellen und machen diese langfristige Perspektive zu einem Teil ihrer Einschätzung von Lebensqualität. Darauf verweisen u.a. auch Autoren wie *Jeremy Rifkin*, *Jeffrey Sachs* oder *Joseph Stiglitz*.⁴³

Neben dem gesellschaftlichen Auftrag zur Errichtung einer nachhaltigen Versorgungswirtschaft kommt aus der Zivilgesellschaft allerdings noch ein anderer gesellschaftlicher Auftrag. Ihm verdanken wir in jüngster Zeit die Gründung von relativ vielen Multi-Stakeholder- und Produktivgenossenschaften von oder für Bürger, denen es aus Mangel an Erwerbsfähigkeit (z.B. Alten Menschen), oder aus Mangel an Einkommen und/oder Vermögen (z.B. Arbeitslosen) nicht gelingt, sämtliche existenziellen Konsumbedürfnisse in der formalen Ökonomie zu decken.

Die Gründung von Produktivgenossenschaften mit oder für diese Zielgruppen ist zwar ebenfalls primär ökonomisch motiviert. Während jedoch bspw. bei der Gründung einer Ärztegenossenschaft die Erwartung auf monetäre Förderung überwiegt, handelt es sich hier um ganz andere Gründerpersonen und Gründungsmotive. Viele Produktivgenossenschaften entstehen heute wieder zur Selbstversorgung. In ihnen sind die Mitglieder beides, Konsumenten und Produzenten ihrer Leistungen. Beispiele hierfür sind Stadtteil- und Arbeitslosengenossenschaften.⁴⁴ Angesichts von Lohnentwicklung und Sockelarbeitslosigkeit darf vermutet werden, dass *Alvin Toffler*, der wohl als erster das Phänomen des „Prosumenten“ beschrieb und ebenso betitelte, Recht hat und solches Verhalten in einer Marktwirtschaft, die zukünftig

⁴² Siehe bspw. <http://www.genofutura.de>, <http://www.neuegenossenschaften.de/gruendungen>, Abruf 3.05.10.

⁴³ Rifkin (2009, insb. S. 398ff), Stiglitz (2002, insb. S. 248ff), Sachs (2005: 419ff).

⁴⁴ Beispielhaft seien hier genannt der Soziale Betrieb eG in Sulzbach/Saar und die Hausgemacht eG in München aber auch die Stadtteilgenossenschaften, die bspw. bei Münkner (2002) beschrieben werden.

noch mehr auf Bildungsstärke beruhen wird, sicherlich immer häufiger anzutreffen sein wird (Toffler 1980: 11).

Zum anderen gibt es Multi-Stakeholder-Gründungen, die nicht durch die eigentlichen Nutznießer der Leistungsbeziehung initiiert werden, sondern bspw. durch Sozialarbeiter, Lehrer, Sozialpädagogen, Erzieher oder durch Ehrenamtliche. Sie alle eint, dass sie neben der Pflege oder dem Arbeitsplatz für Ihre Schützlinge, also neben dem genossenschaftlich zu erstellenden Club- oder Kollektivgut, auch ein öffentliches Gut erzeugen möchten. Sie interessieren sich bewusst für die Organisationsform der Genossenschaft, weil sie fest daran glauben, dass ihre benachteiligte Zielgruppe zwar nicht vollständig selbsthilfe- und selbstverwaltungs- geschweige denn selbstverantwortungsfähig sein mag, dass sie aber sehr wohl im Rahmen ihrer Fähigkeiten an der Steuerung der Organisation beteiligt sein soll, weil das die Dienstleistungen effektiver und die Klienten selbstständiger macht. Eigentlich verhalten sich diese Initiatoren nicht viel anders als Raiffeisen oder Schulze-Delitzsch in ihren Anfängen – oder?

Gemeinsam ist diesen jungen Genossenschaften eine zentrale Herausforderung: sie müssen die Frage lösen, welcher Teil der Mitgliederressourcen in produktive und welcher Teil in konsumtive Verwendungen fließen darf. Diese Frage muss strategisch und operativ klug beantwortet werden, um den Zusammenhalt und die Intention, Vision, Mission oder wie immer man das Handlungsmotiv nennen mag, das über die Förderung der Gruppe hinausreicht, nicht zu gefährden oder gar gänzlich abzuwürgen.

4. Kann man Genossenschaften einen zivilgesellschaftlichen Auftrag antragen, wenn oder indem man sie entsprechend extern fördert?

Und damit wären wir bei der letzten Teilfrage angelangt, nämlich der nach der Sinnhaftigkeit externer Förderung. Wo staatliche oder gemeinnützige Ressourcen eingesetzt werden, um genossenschaftliche Projekte von außen zu fördern, kann dies dazu dienen, den eben beschriebenen betriebswirtschaftlichen Spagat zu erleichtern. Gleichzeitig ist solche materielle Unterstützung, wie (eigene und fremde) empirische Forschungen zeigen, immer mit der Gefahr des Verlustes an genossenschaftlicher Fokussierung und Eigenständigkeit verbunden.

In diesem Zusammenhang macht es jedoch einen großen Unterschied, ob die Mitglieder wirklich selbst und in voller Kenntnis der Konsequenzen eine externe Förderung annehmen oder ob es sich um Mitglieder handelt, die externe Förderungsangebote unreflektiert oder (etwa wegen bestehender Informationsasymmetrien) unaufgeklärt annehmen.

Im Umwelt-, Energie- und Infrastrukturbereich werden Genossenschaften regelmäßig von Menschen aus eher bildungsstarken Milieus gegründet. Hier steht zu erwarten, dass die Mitgliedschaft, mindestens aber Vorstand und Aufsichtsrat externe Förderangebote gut bewerten können. Bildungsfernere Mit-

glieder oder solche, die etwa auf Grund von Alter oder Krankheit nicht voll umfänglich an der Willensbildung in der Genossenschaft teilnehmen können, tragen hier ein anderes Risiko. In solchen Fällen ist es hilfreich, wenn Sozialarbeiter, Pflegekräfte, Betreuer und Berater an der Gründung und Steuerung beteiligt sind, die in ihrer professionellen Ausbildung ohnehin genau darauf vorbereitet wurden, sowohl im öffentlichen Auftrag als auch im besten Interesse ihrer Klientel zu agieren.

Wenn diese Fachkräfte dann die Annahme externer Förderung empfehlen, so muss das auch vor der Tatsache betrachtet werden, dass ohnehin alle in solchen Quasimärkten agierenden Einrichtungen zwischen 63% und 90% ihrer Einnahmen aus öffentlichen oder para-staatlichen Quellen erwirtschaften.⁴⁵ Abhängigkeiten sind ein konstitutives Element der hier geltenden Marktstrukturen. Und die Gründung einer Genossenschaft maximiert immerhin die Chancen, tatsächlich bedarfsgerechte Dienstleistungen zu produzieren und für den Steuerzahler teure Abbrüche und Doppelungen in den Leistungsbeziehungen zu vermeiden.

Für die Konzipierung externer Förderkonzepte kann man aus Erfahrungen in anderen Ländern lernen. Vieles spricht dafür, die Förderung wettbewerbsgerecht anzulegen, d.h. weder bestimmte Organisationsformen noch konkrete Organisationen a priori zu bevorzugen. Am Besten wirken sektorspezifische Förderkonzepte, die sich an eindeutigen gesellschaftlichen Zielvorstellungen wie z.B. zur Einsparung fossiler Brennstoffe oder der ethisch und pflegerisch richtigen Versorgung an Demenz erkrankter Menschen orientieren. Es sollten ferner von Anfang an Ausstiegsszenarien in die Förderplanung eingebaut werden. Im Hinblick auf Genossenschaften ist sicherzustellen, dass die Zuständigkeit für die Aufnahme neuer Mitglieder, die Besetzung der Gremien, die Satzungsgestaltung und für die gesamte Geschäftspolitik ausschließlich bei der Genossenschaft liegt.

5. Fazit

Ein gesellschaftlicher Auftrag für Genossenschaften muss, soll er nicht im Widerspruch zum Förderauftrag stehen, aus den Reihen der Mitglieder kommen. Für zivilgesellschaftliche Initiativen, die zu Zwecken der Förderung ihrer Ziele die genossenschaftliche Rechtsform annehmen, sollte gelten, was für alle Genossenschaften gilt: dass Genossenschaftsmitglieder oder -gründer frei sein müssen in der Entscheidung, ob sie externe Förderung annehmen oder nicht. Extern formulierte gesellschaftliche Aufträge müssen sich, wie übrigens in Italien, Schweden und Großbritannien auch, eng an einem bestimmten und mehrheitlich als relevant angesehenen Thema orientieren. Ob eine adäquate Antwort auf ein gesellschaftliches Problem in der genossenschaftlichen Organisation besser gefunden werden kann, als in einer anderen Organisationsform –

⁴⁵ Siehe bspw. Vilain (2006: 45) unter Berufung auf Priller/Zimmer (2001) oder Boeßenecker (1998: 176).

und das wäre der einzige Grund aus dem man eine Rechtsformspezifische externe Förderung rechtfertigen könnte – lässt sich a priori nicht abschätzen. Darum kann es in Einzelfällen durchaus berechtigt sein, genossenschaftliche Modellprojekte zeitlich begrenzt extern zu fördern. Dann wäre es jedoch wichtig, dass diese nach wissenschaftlichen Maßstäben evaluiert werden.

Im Großen und Ganzen steht bei der aktuellen Beförderung von Genossenschaften in Deutschland weniger der gesellschaftliche Auftrag an die einzelne Genossenschaft oder an einen Genossenschaftstyp im Vordergrund. Viel bedeutsamer scheint, wie die Genossenschaftsverbände auf das reagieren, was von potentiell Gründungswilligen an sie heran getragen wird. Zudem wäre viel gewonnen, wenn die neuen Initiativen verbandlicher Öffentlichkeitsarbeit fortgesetzt und vielleicht noch verstärkt würden, und wenn die Neugründungsbetreuung weiter experimentierfreudig und auf ein breites Spektrum von Geschäftsfeldern ausgerichtet bleibt. Zudem bleibt zu wünschen, dass Multi-Stakeholder- und Produktivgenossenschaften künftig mit weniger Argwohn beäugt werden, dass die Verbände auch in gemeinnützigen Bereichen neue strategische Partnerschaften erschließen und in ihrer Gründungsberatung zumindest noch einige Zeit lang keinem Genossenschaftstypus und keinem Geschäftsmodell kategorisch den Vorzug geben, etwa weil man in dieses besonders hohe Erwartungen auf Replizierbarkeit setzt. Dafür ist es in vielen Bereichen noch zu früh. Zu viel Aufmerksamkeit würde gebunden, die derzeit noch besser auf eine breite Palette genossenschaftlicher Lösungen für alle möglichen gesellschaftlichen Herausforderungen verteilt würde.

Insgesamt ist es erfreulich, dass sich nun auch in Deutschland neue Genossenschaften gewissermaßen von innen heraus gesellschaftlichen Aufträgen widmen und damit belegen, was der damalige Generalsekretär der Vereinten Nationen *Kofi Annan* zum fünften Tag der Genossenschaften im Juli 1999 sagte, und womit er seither vielfach in Geschäftsberichten deutscher Raiffeisenbanken⁴⁶ und Berichten zum Sozialen Engagement von Genossenschaften⁴⁷ zitiert wurde: „*Genossenschaftler eint ihr Sinn für soziale Verantwortung und ihr Interesse für die Gemeinschaft, in der sie arbeiten.*“⁴⁸

Literatur

Amin, N. (2001): Genossenschaften und genossenschaftsähnliche Selbsthilfeformen im Gesundheitswesen; Zerche, Jürgen: Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 27, Köln.

⁴⁶ So bspw. im Jahresbericht 2008 der Volksbank Rhön-Grabfeld, http://www.vrbanknes.de/etc/medialib/yc1647/pdf____zip.Par.0046.File.tmp/VR_GB_2008_final.pdf, Abruf 20.1.2010.

⁴⁷ BVR: Investitionen in Corporate Citizenship sind Investitionen in die Zukunft, (2004: 77), [http://www.bvr.de/public.nsf/F1AAA37F14DE504FC1256F5C005177B3/\\$FILE/CC_BERICHT_4.03.04.pdf](http://www.bvr.de/public.nsf/F1AAA37F14DE504FC1256F5C005177B3/$FILE/CC_BERICHT_4.03.04.pdf), Abruf 20.1.2010.

⁴⁸ <http://www.unric.org/de/pressemitteilungen/4767>, Abruf 20.1.2010.

- Beuthien, V.** (2003): Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Blome-Drees, J.** (2007): Genossenschaftliche Entwicklungsperspektiven – Maßstäbe einer „erfolgreichen“ strategischen Führung von Genossenschaften; in: Rösner, Hans Jürgen, Schulz-Nieswandt, Frank (Hrsg.): Zur Relevanz des genossenschaftlichen Selbsthilfegedankens – 80 Jahre Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, LIT Verlag, Berlin, S. 93-128.
- BMFSFJ** (2005): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004 (Freiwilligensurvey 2004), abrufbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Engagementpolitik/Pdf-Anlagen/freiwilligen-survey-langfassung.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, Download 28.04.2010.
- BMFSFJ** (2010): Informationen zum 3. Freiwilligensurvey (1999-2009); abrufbar unter http://www.berlin.de/imperia/md/content/buergeraktiv/freiwilligensurvey_3propertydfbereichbmfsfjsprachederwbtrue.pdf?start&ts=1266486031&file=freiwilligensurvey_3propertypdfbereichbmfsfjsprachederwbtrue.pdf, Download 3.05.2010.
- Boeßenecker, K.H.** (1998): Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der BRD, 2. überarb. Auflage, Votum, Münster.
- Bösche, B.** (o. J.): Kurze Geschichte der Konsumgenossenschaften; abrufbar unter http://www.zdk-hamburg.de/download/Kurze_Geschichte.pdf, Download 10.04.10
- Brazda, J./Kramer, J.W./Laurinkari, J.S.R** (2006): Anders als die Anderen. Eine unbefangenen Annäherung an Genossenschaften, Sozialwirtschaft und Dritten Sektor; Salzwasser Verlag, Bremen.
- BVR** (2004): Investitionen in Corporate Citizenship sind Investitionen in die Zukunft, download möglich unter [http://www.bvr.de/public.nsf/F1AAA37F14DE504FC1256F5C005177B3/\\$FILE/CC_BERICHT_4.03.04.pdf](http://www.bvr.de/public.nsf/F1AAA37F14DE504FC1256F5C005177B3/$FILE/CC_BERICHT_4.03.04.pdf), Abruf 20.1.2010.
- Crome, B.** (2007): Entwicklung und Situation der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland; in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4, 2007, abrufbar unter http://www.bbsr.bund.de/nn_460272/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/IzR/2007/Downloads/4Crome,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/4Crome.pdf, Download 28.04.2010.
- Dettling, Warnfried** (Hrsg.) (1996): Die Zukunft denken, Campus Verlag, Frankfurt & New York.
- Dettling, Warnfried** (2000): Denken, handeln, gestalten neue Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft: ein Symposium der DG Bank, Edition Politeia, Frankfurt.
- Engelhardt, W.W.** (1998): Bemerkungen zum „Dritten“ bzw. „Nonprofit-Sektor“ zu dessen Binnendynamik und zur Kommunitarismus-Debatte; in Schönig, Werner, Schmale, Ingrid: Gestaltungsoptionen in modernen Gesellschaften. Festschrift für Jürgen Zerche, transfer verlag Regensburg, S. 275-305.
- Engelhardt, W.W.** (1998b): Zur künftigen möglichen Bedeutung des von Gerhard Weiser befürworteten frei-gemeinnützigen Gedankengutes bei genossenschaftsartigen Zusammenschlüssen; in: Henkel, H.A./Neumann, L.F./Rohmann, H.: Gegen den gesellschaftspolitischen Imperialismus der reinen Ökonomie, Gedächtnisschrift für Gerhard Weise, Marburg.

- Flieger, B.** (2003): Sozialgenossenschaften als Perspektive für den sozialen Sektor in Deutschland; in: Ders. (Hrsg.): Sozialgenossenschaften. Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, ag spak Bücher, Neu-Ulm, S.11-35.
- Giani, P.L./Bingel, H.-E./Förschle, G.** 2003: Wohnungsgenossenschaften vor neue Herausforderungen, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Göler von Ravensburg (Hrsg.)** (2004): Perspektiven für Genossenschaften aus Sicht der Sozialen Arbeit, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Götz, F.** (2004): Die zögerliche Annäherung des Bürgers an den Citoyen, EINBLICKE Nr. 39 / Frühjahr 2004, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Download möglich unter <http://www.presse.uni-oldenburg.de/einblicke/39/3frank.pdf>, Abruf 11.05.2010.
- Harbrecht, W.** (2000): Zukunftsaufgaben der Genossenschaften im wirtschaftlichen Strukturwandel; in: Thiemann, Bernd 2000: Die Genossenschaften an der Jahrtausendwende, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt a. M., S.18-56.
- Internationaler Genossenschaftsbund (IGB)** o.J.: Statement on Cooperative Identity. Download möglich unter <http://www.ica.coop/coop/principles.html>, Abruf 11.05.10.
- Köhler** (2008): Eigenverantwortung, Leistungsbereitschaft und Gemeinsinn stärken“ - Grußwort von Bundespräsident Horst Köhler zum 200. Geburtstag von Hermann Schulze-Delitzsch, Download möglich unter http://www.bundespraesident.de/Reden-und-Interviews-,11057.649514/Eigenverantwortung_-Leistungsb.htm?global.back=-%2C11057%2C0/Reden-und-Interviews.htm%3Flink%3Dbpr_liste, Abruf 7.04.2010.
- Köstler, U.** (2006): Seniorengenossenschaften – Stabilitätseigenschaften und Entwicklungsperspektiven, LIT Verlag, Berlin.
- Münkner, H.H./Ringle, G.** (Hrsg.) (2008): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperationen – Der Unterschied zählt, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Münkner, H.H./Ringle, G.** (Hrsg.) (2010): Neugründungen von Genossenschaften und innovative Felder genossenschaftlicher Tätigkeit, Institut für Genossenschaftswesen, Marburg.
- Münkner, H.H./Tonnelier, H.J./Siebert, J.** (2004): Ist die Genossenschaft als Wirtschaftsform noch wettbewerbsfähig?, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Münkner, H.H.** (1995): Economie Sociale aus deutscher Sicht; Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen 30, Marburg.
- Münkner, H.H.** (2002): Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung. „Multi-stakeholder Genossenschaften“ in der internationalen Praxis. Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität, Berlin.
- Münkner, H.H.** (2003): Wie ist der rechtliche Rahmen für Sozialgenossenschaften zu gestalten? In: Flieger, Burghard (Hrsg.): Sozialgenossenschaften. Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, ag spak Bücher, Neu-Ulm.
- Pleister, C.** (2008): Genossenschaftsbanken: Unternehmen im ökonomischen und gesellschaftlichen Trend; in Beuthien, V. (Hrsg.): Wozu noch Genossenschaften – 60 Jahre ifG Marburg, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 27-34.
- Pleister, C.** (Hrsg) (2001): Genossenschaften zwischen Idee und Markt. Ein Unterneh-

menskonzept für die Zukunft? Campus Verlag, Frankfurt / New York.

- Pleister, C.** (2007): Europäische Genossenschaftsbanken befördern den Wettbewerb. BVR Nachrichten 31.01.2007. Abrufbar unter <http://embargoliste.de/public.nsf/detail.html?ReadForm&main=2&sub=10&ParentUNID=64DAD65F64C8645BC1257274003AE873> Rifkin, Jeremy 2009: Die Empathische Zivilisation, Campus Verlag, Frankfurt / New York.
- Roth, G.:** Qualitätsmängel und Regelungsdefizite der Qualitätssicherung in der ambulanten Pflege, Zusammenfassende Erläuterungen zu einem Forschungsbericht der FFG Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V. an der Universität Dortmund, o.J.; abrufbar unter <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-24664-Begleitbroschue-SR-Band-226.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, Download 03.05.2010.
- Rousseaux, J.J.** (1762): Du contrat social ou principes du droit politique, Paris.
- Sachs, J.** (2005): Das Ende der Armut, Siedler Verlag, München.
- Salamon, L.M., Anheier, H.K.** und Mitarbeiter (1999): Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II, Gütersloh.
- Schramm, B./Croll, W.** (1982): Genossenschaften sind keine Gemeinwirtschaften; in: Genossenschaftsforum Heft 5
- SPD Kreissausschuss Wandsbek** (2010): Beschlussvorlage für die Landesorganisation Hamburg der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands vom 27.02.2010, abrufbar unter http://www.spd-hamburg.de/cms/fileadmin/LO/Dokumente/Parteitage/270210/L_2_Genossenschaft_firdern_-_Selbsthilfe_stNrken.pdf, Download 04.05.10
- Stiglitz, J.** (2002); Die Schatten der Globalisierung, Siedler Verlag, München.
- Toffler, A.** (1980): The third wave, Bantam Books, USA.
- Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens** (2/2001): Newsletter.
- Vilain, M.** (2006): Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit, VS Verlag Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Volksbank Mittelhessen eG** (2009): Jahresbericht, Druckerei Schröder, Wetter.
- Volksbank Rhön-Grabfeld eG** (2008): Jahresbericht, download möglich unter http://www.vrbank-nes.de/etc/medialib/yc1647/pdf___zip.Par.0046.File.tmp/VR_GB_2008_final.pdf, Abruf 20.1.2010.
- Wülker, H.D.** (1995): Die Raiffeisen-Prinzipien. Vortrag gehalten am 06. April 1995 im Hause der Rabobank, Utrecht, anlässlich eines IRU/IGB-Arbeitstreffens; download möglich unter http://www.iru.de/iru_de/prinzipien.htm, Abruf 10.04.2010.
- Wülker, H.D.** (2000): Zukunftsaufgaben der Genossenschaften im wirtschaftlichen Strukturwandel; in: Thiemann, Bernd 2000: Die Genossenschaften an der Jahrtausendwende, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt a. M., S.57-64.
- Wülker, H.D.** (2001): Die genossenschaftliche Verbund- und Verbandsstruktur in der Europäischen Union, in: Harbrecht, Wolfgang (Hrsg.): Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Bericht der 14. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung vom 5. bis 7. September in Nürnberg, Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-

Nürnberg, Veranstaltungen Nr. 20, Nürnberg 2001, S. 137-164.

Zerche, J./Schmale, I./Blome-Drees, J. (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre, Oldenbourg, München, Wien.

Themenrelevante Internet-links:

<http://www.genofutura.de>, <http://www.neuegenossenschaften.de/gruendungen>

<http://www.genossenschaftsarchiv.de/index/genossenschaftsgeschichte.htm>,

<http://www.unric.org/de/pressemitteilungen/4767>

<http://www.un.org/News/Press/docs/2009/dev2784.doc.htm>

<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R193>

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2004/com2004_0018de01.pdf

http://www.youtube.com/watch?v=fkuAXW0r_PM

<http://www.innova-eg.de>

<http://www.kompetenznetzwerk-wohnen.de/sub/de/home/index.php>

Autorenangaben

Prof. Dr. rer. pol. Günther Ringle

E-Mail: ringle@econ.uni-hamburg.de

E-Mail: guenther@ringle-online.de

Prof. Dr. Nicole Göler von Ravensburg

E-Mail: ravenn@gmx.de

c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Hochschule Wismar

Philipp-Müller-Straße 14

Postfach 12 10

D – 23966 Wismar

Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 21/2006: Marion Wilken: Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel
- Heft 22/2006: Herbert Müller: Zahlen und Zahlenzusammenhänge – Neuere Einsichten zum Wirken und Gebrauch der Zahlen in Natur und Gesellschaft
- Heft 01/2007: Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität
- Heft 02/2007: Uwe Lämmel/Eberhard Vilkner: Die ersten Tage im Studium der Wirtschaftsinformatik
- Heft 03/2007: Jost W. Kramer: Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes
- Heft 04/2007: Beate Stirtz: Hybride Finanzierungsformen als Finanzierungsinstrumente mittelständischer Unternehmen
- Heft 05/2007: Uwe Lämmel/Anatoli Beifert/Marcel Brätz/Stefan Brandenburg/Matthias Buse/Christian Höhn/Gert Mannheimer/Michael Rehfeld/Alexander Richter/Stefan Wissuwa: Business Rules – Die Wissensverarbeitung erreicht die Betriebswirtschaft. Einsatzmöglichkeiten und Marktübersicht
- Heft 06/2007: Florian Wrede: Computergestützte Management-Informationssysteme. Geschichte – Zukunft – Konsequenzen
- Heft 07/2007: Peter Biebig/Gunnar Prause: Logistik in Mecklenburg – Entwicklungen und Trends
- Heft 08/2007: Anja Ziesche: Risikomanagement unter dem Aspekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung
- Heft 09/2007: Cornelia Ewald: Kreditinstitute in der Anlageberatung – Anforderungen aus der aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Heft 10/2007: Herbert Müller: Zahlen, Planeten, Pyramiden und das Meter. Wie die Planung der Pyramiden von Gizeh erfolgt sein könnte – eine ingenieurmethodische Betrachtung
- Heft 11/2007: Klaus Sanden/Barbara Bojack: Depressivität und Suizidalität im höheren Lebensalter
- Heft 12/2007: Andrea Kallies/Anne Przybilla: Marktanalyse von Enterprise Resource Planning-Systemen – Kategorisierung –
- Heft 13/2007: Anne Przybilla: Die Verwaltungsreform und die Einführung der Doppik in die öffentliche Verwaltung
- Heft 14/2007: Jost W. Kramer: Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

- Heft 01/2008: Uwe Lämmel (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Was ist das?
- Heft 02/2008: Florian Wrede: Qualitätsmanagement – Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?
- Heft 03/2008: Regina Bojack/Barbara Bojack: Comenius, ein moderner Pädagoge
- Heft 04/2008: Chris Löbbert/Stefanie Pawelzik/Dieter Bastian/Rüdiger Steffan: Datenbankdesign und Data Warehouse-Strategien zur Verwaltung und Auswertung von Unfalldaten mittels Risikopotenzialwerten und Risikoklassen
- Heft 05/2008: Reinhard J. Weck/Anatoli Beifert/Stefan Wissuwa: Wissensmanagement - quo vadis? Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen. Eine selektive Bestandsaufnahme
- Heft 06/2008: Petra Wegener: Die Zeit und ihre Facetten in der Fotografie
- Heft 07/2008: Anne Przybilla: Personalrisikomanagement – Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen
- Heft 08/2008: Barbara Bojack: Co-Abhängigkeit am Arbeitsplatz
- Heft 09/2008: Nico Schilling: Die Rechtsformwahl zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften nach der Unternehmenssteuerreform 2008
- Heft 10/2008: Regina Bojack: Der Bildungswert des Singens
- Heft 11/2008: Sabine Hellmann: Gentechnik in der Landwirtschaft
- Heft 12/2008: Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften – Utopische Idee oder realistische Perspektive?
- Heft 01/2009: Günther Ringle: Vertrauen der Mitglieder in ihre Genossenschaft - Das Beispiel der Wohnungsgenossenschaften -
- Heft 02/2009: Madleen Duberatz: Das Persönliche Budget für Menschen mit Behinderungen – Evaluation der Umsetzung am Beispiel der Stadt Schwerin
- Heft 03/2009: Anne Kroll: Wettervorhersage mit vorwärts gerichteten neuronalen Netzen
- Heft 04/2009: Claudia Dührkop: Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von Zeitschriften und Zeitschriftenverlagen
- Heft 05/2009: Dieter Herrig/Herbert Müller: Kosmologie: So könnte das Sein sein. Technikwissenschaftliche Überlegungen zum Entstehen, Bestehen, Vergehen unserer Welt
- Heft 06/2009: Verena Theißen/Barbara Bojack: Messie-Syndrom – Desorganisationsproblematik

- Heft 07/2009: Joachim Winkler/Heribert Stolzenberg: Adjustierung des Sozialen-Schicht-Index für die Anwendung im Kinder- und Jugendgesundheitsurvey (KiGGS) 2003/2006
- Heft 08/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck: Landesbaupreis für ALLE? – Analyse der Barrierefreiheit von prämierten Objekten des Landesbaupreises Mecklenburg-Vorpommern 2008
- Heft 09/2009: Anja Graeff: Der Expertenstandard zum „Entlassungsmanagement in der Pflege“ des Deutschen Netzwerks zur Qualitätsentwicklung in der Pflege: Wirkungsvolles Instrument für die Qualitätsentwicklung in der Pflege?
- Heft 10/2009: Maria Lille/Gunnar Prause: E-Governmental Services in the Baltic Sea Region
- Heft 11/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck/Doreen Kröplin/Katarina Strübing: Öffentliche Gebäude für ALLE? – Analyse der multisensorischen Barrierefreiheit von Objekten in Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig Holstein und Hamburg
- Heft 12/2009: Susanne Eilart/Eva Nahrstedt/Stefanie Prack/Stefanie Schröder: „Der Mindestlohn muss her, weil man von Arbeit leben können muss“
- Heft 13/2009: Claus W. Turtur: Wandlung von Vakuumenergie elektromagnetischer Nullpunktoszillationen in klassische mechanische Energie
- Heft 01/2010: Jonas Bielefeldt: Risikomanagement unter Marketinggesichtspunkten
- Heft 02/2010: Barbara Bojack: Der Suizid im Kinder- und Jugendalter
- Heft 03/2010: Thomas Dahmann/Andreas Hauschild/Maik Köppen/Alexander Kofahl/Uwe Lämmel/Stefan Lüdtker/Stefan Luttenberger: Wissensmanagement mittels Wiki-Systemen
- Heft 04/2010: Günther Ringle/Nicole Göler von Ravensburg: Der genossenschaftliche Förderauftrag