

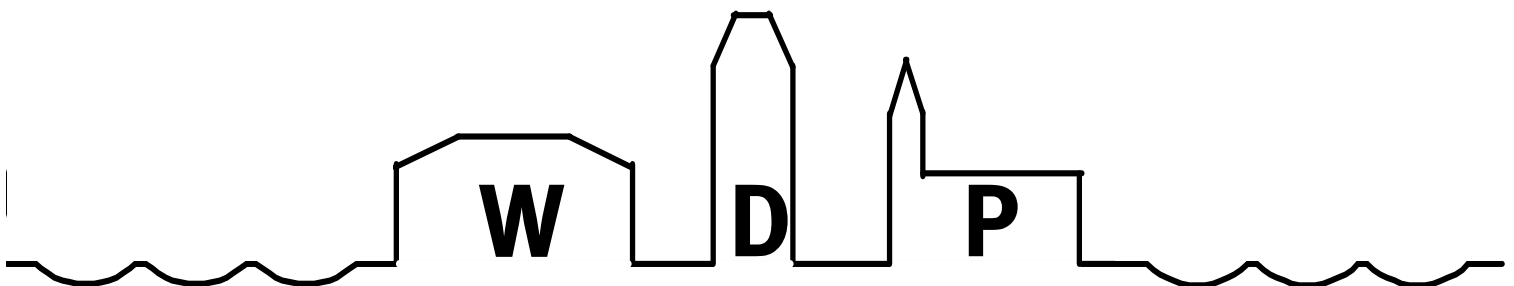


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Günther Ringle

**Genossenschaftliche Solidarität
auf dem Prüfstand**

Heft 03/2014



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, 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, 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. Hans-Eggert Reimers
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Applied Sciences – Technology, Business
and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 7601
Fax: ++49/(0)3841/753 7131
E-Mail: hans-eggert.reimers@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>

ISBN 978-3-942100-16-8

JEL-Klassifikation P13, P31, D71

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2014.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Begründung des Themas	4
2. Ursprung des Solidaritätsgedankens im modernen Genossenschaftswesen	6
3. Was ist „genossenschaftliche Solidarität“?	8
3.1 Zum Prinzipiencharakter der Solidarität	8
3.2 Mögliche Ausprägungen genossenschaftlicher Solidarität	9
3.3 Abgrenzung zur „Neuen Solidarität“	12
4. Genossenschaftliche Solidarität im Wandel	14
4.1 Wirkungen genossenschaftsrelevanter Veränderungen auf die Solidarität	14
4.2 Abnehmende Verbundenheit und die Ursachen	16
5. Aktuelle Bedeutung genossenschaftlicher Solidarität	19
6. Schlussbemerkungen	22
Literaturverzeichnis	24

1. Begründung des Themas

Bei der Erörterung genossenschaftlicher Werte wird meist auf die fünf klassischen *Grundprinzipien* verwiesen, die sich schlüssig aus den gesetzlichen Merkmalen und der Organisationsstruktur der Rechts- und Unternehmensform „Genossenschaft“ herleiten: Förderung der Mitglieder, die drei „S-Prinzipien“ (Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung) und das Identitätsprinzip. Es sind die zentralen Elemente eines überkommenen, in der Praxis erprobten Wertgefüges, das bis heute den genossenschaftlichen „kulturellen Kern“ (Bonus 1994: 13-15) verkörpert. Neben diesen auch als „Wesensprinzipien“ bezeichneten Bausteinen eines Cooperative Culture-Gebäudes existiert *eine Reihe weiterer Prinzipien*, die als tradierte genossenschaftliche Werte gelten. Dazu zählen unter anderem offene Mitgliedschaft, Freiwilligkeit, Gleichstellung der Mitglieder und Solidarität, die allesamt einen Bezug zu genossenschaftlichen Strukturmerkmalen oder zu Grundprinzipien aufweisen (Ringle 2013: 280 u. 287).¹

Nicht zu übersehen ist, dass im Zuge tiefgreifender Veränderungen, denen die Genossenschaften in den zurückliegenden Jahrzehnten ausgesetzt waren, in der praktischen Umsetzung selbst der Wesensprinzipien *Abwandlungen* auftraten und aktuell zu beobachten sind. Henzler bemerkt dazu, der Zeitbedingtheit der Umweltverhältnisse entspreche die *Zeitbedingtheit mancher Grundsätze*, was ihn dazu bewog, zu untersuchen, ob die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß sind (Henzler 1969). Dies wohl aus der Überzeugung heraus, dass in einer Unternehmenskultur verankerte Werte (Normen, Prinzipien, Grundsätze) von Zeit zu Zeit einer Prüfung auf Noch-Systemrelevanz zu unterziehen sind.

In jüngerer Zeit ließen es die verbreitete modifizierte Anwendung vertrauter Prinzipien opportun erscheinen, in einem von Christoph Pleister während seiner Amtszeit als Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. – BVR) herausgegebenen Sammelband fünf genossenschaftliche Prinzipien der oben angeführten Prinzipien-Kategorien auf den Prüfstand zu stellen: neben Mitgliederorientierung, Demokratie, Regionalität und Subsidiarität in einem weiteren Beitrag die *genossenschaftliche Solidarität* (Pleister 2001: 129-210). Darin geht der Philosoph, Theologe und Wissenschaftstheoretiker Rupert Lay auf die Genossenschaft als Solidargemeinschaft bezogen der Frage nach, ob es sich bei der Solidarität um ein überholtes Prinzip, einen „Wert mit Verfalldatum“ handelt (Lay 2001: 183-194). Mit diesem ebenso reißerisch wie herausfordernd formulierten Anliegen

¹ In letzter Zeit wurden zahlreiche weitere „Werte der Genossenschaft“ propagiert, darunter solche, die aufgrund geringer Aussagekraft oder mangelnder Exklusivität für Genossenschaften nicht „genossenschaftsgeeignet“ sind, daher keinen Zugang in deren Wertesystem finden sollten (Ringle 2013: 283 ff.).

gen, das zu unserem Beitrag anregte, wurde die aktuelle Bedeutung und insbesondere die *Zukunftsfähigkeit* eines genossenschaftlichen Prinzips zur Diskussion gestellt. Dazu sei vorerst gewissermaßen als gegenteiliges Solidaritätsempfinden nur angemerkt, dass rund ein Jahrzehnt später die Solidarität im „Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012“ zu den allseits beschworenen genossenschaftlichen Grundsätzen zählte.

In diesem Kontext scheint von besonderer Bedeutung zu sein, dass dem Bereich der „Werte“ zuzurechnende Prinzipien dem Anspruch genügen sollen, *Auffassungen von Wünschenswertem* zu repräsentieren, das Verhalten von Individuen zu steuern und Maßstäbe für gruppenkonformes Verhalten zu setzen (Sudermann/ Middleton/ Frilling 2012: 6). Dies gilt auch für *genossenschaftliche Solidarität*, die nicht nur Appellcharakter aufweisen, sondern vom Mitgliederkollektiv und nicht zuletzt auch von den Führungskräften und Mitarbeitern des Genossenschaftsunternehmens erwünscht sein soll, weil sonst deren Akzeptanz und tatsächliche Beachtung nicht erwartet werden können. Dieser Sinnzusammenhang regt an, im Folgenden zu untersuchen, ob und inwieweit Genossenschaften der Gegenwart einer als systemimmanentes Prinzip anerkannten und als Wert *gelebten Solidarität* bedürfen. Die im einschlägigen Schrifttum dazu vorzufindenden Antworten geben – von wenigen Ausnahmen abgesehen – entweder darüber keinen Aufschluss oder sind allzu kurz gefasst, weshalb das Thema eine differenziertere Analyse verdient.

2. Ursprung des Solidaritätsgedankens im modernen Genossenschaftswesen

Die wirtschaftlichen und sozialen Verwerfungen im Verlauf der industriellen Revolution, die breite Schichten der Bevölkerung (kleine Gewerbetreibende, Bauern sowie Lohnarbeiter in Landwirtschaft und Industrie) in *existenzgefährdende Not* geraten ließen, bildeten den Hintergrund für das Aufkommen und die Verbreitung der modernen Genossenschaftsbewegung (Faust 1977: 33 ff.; Weber 1980: 1472 f.). In der Entstehungsperiode der neuen Vereinigungsform „Genossenschaft“ in der Mitte des 19. Jahrhunderts erkannten die Gründer und Förderer der ersten genossenschaftlichen Sozial- und Wirtschaftsgebilde, dass ein Zusammenschluss sich als besonders erfolgreich erwies, wenn der Kreis der beteiligten Personen überschaubar sowie durch persönliche Kontakte, annähernde Homogenität der Bedürfnislagen und Gleichgesinnung, mithin durch ein starkes soziales Fundament gekennzeichnet war. Im begrenzten Lebensraum eines Dorfs bzw. „Kirchspiels“ waren diese Bedingungen verständlicherweise eher anzutreffen als in rasch wachsenden Städten, in denen die menschliche Beziehungen und der Zusammenhalt zusehends verkümmerten (Scherer 1952: 13-15; Henzler 1970: 136).

Die *Unabdingbarkeit solidarischen Verhaltens* gründete in den herrschenden Arbeits- und Lebensumständen. Darauf weist die bekannte Bezeichnung der frühen Genossenschaften als „*Kinder der Not*“ hin. „Je mehr die Mitglieder von Genossenschaften um Existenz und Leistungsfähigkeit zu kämpfen hatten, umso mehr wuchsen die genossenschaftliche Solidarität und die Erwartung, von der Genossenschaft Hilfe zu erhalten.“ (Draheim 1967: 182) Ohne eine enge Gemeinschaft der gegenseitigen Hilfe und ohne kollektive Übernahme von Verantwortung bestand keine Chance einer Besserung der ökonomischen und sozialen Lage. Genossenschaften waren Zusammenschlüsse von Menschen, die einander kannten und deren Interessen weitgehend übereinstimmten. Deutlich zutage trat der Solidargedanke in der *Gleichberechtigung* (Demokratie) und *Gleichbehandlung* aller Genossen, im ausschließlichen *Mitgliedergeschäft* und insbesondere in der *solidarischen (unbeschränkten) Haftpflicht*, bei der jedes einzelne Mitglied im Konkursfall mit seinem gesamten Privatvermögen als Gesamtschuldner für die Verbindlichkeiten seiner Genossenschaft verantwortlich gemacht werden konnte², was ein Füreinander-Einstehen-Müssen bedeutete. Den bekannten, in erster Linie haftungsrechtlich zu verstehenden Slogans der Genossenschaften „*Einer für alle, alle für einen!*“ und „*Einigkeit macht stark*“, die für eine enge soziale Bin-

² Die Gründer des modernen Genossenschaftswesens kannten nur die sog. „Solidarhaftung“, bei der die Mitglieder *unbeschränkter* und *unmittelbar* gegenüber den Gläubigern für die Schulden der Genossenschaft haften. Bis zur Aufhebung der Zulässigkeit des *Einzelangriffs* (1933) konnte jedes Mitglied von den Gläubigern anstelle der Genossenschaft persönlich in Anspruch genommen und auf Zahlung verklagt werden.

dung und starke Kooperativneigung warben, kam in der „*Solidarität der Not*“ größte Bedeutung zu, denn äußere Bedrängnis und Not in allen Erscheinungsformen machen gemeinsames Handeln unumgänglich (Draheim 1955: 21, 167 u. 208).³

Gemeinschaftliche förderwirtschaftliche Selbsthilfe unter den Mitgliedern soll einen *solidarischen Genossenschaftsgeist* entstehen lassen, der – individuellen Egoismus zügelnd und abschleifend – Treue und Disziplin gegenüber der Gruppe herbeiführt (Draheim 1955: 43 u. 79; Beuthien 2014: 720). In dieser knappen Beschreibung finden wir alle drei *Typen von Solidarität* und deren Elemente vor, auf die Lay (2001: 184) hinweist:

- Solidarität der Gesinnung (Einheitsbewusstsein),
- Solidarität des Handels (gegenseitige Hilfsbereitschaft) und
- Interessensolidarität (Unterstützung gemeinsamer Ziele).⁴

Solidarisches Handeln fand im Genossenschaftssektor einen idealen Nährboden. Ob Solidarität „wertpositiv“ ist, d. h. die personalen Lebensverhältnisse eher verbessert als verschlechtert (Lay 2001: 184 f.), war keiner Diskussion wert. Ebenso wenig, ob Solidarität vom Mitgliederkollektiv akzeptiert, d. h. für wünschenswert gehalten wird. In der Frühzeit der Genossenschaften waren eine Haltung der *Verbundenheit* und *solidarisches Handeln typisch und unverzichtbar* – sie galten zudem als Bestandteile einer innovativen genossenschaftlichen Organisationskultur.

³ Eine „Solidarität der Not“ propagierten und praktizierten bereits die Vorläufer modernen Genossenschaften: die auf Initiativen von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch errichteten Wohltätigkeitsvereine mit dem Auftrag, soziale Probleme zu lösen (Ringle 2012: 9-11).

⁴ Zu weiteren Typisierungen vgl. Zerche/ Schmale/ Blome-Drees 1998: S. 107.

3. Was ist „genossenschaftliche Solidarität“?

3.1 Zum Prinzipiencharakter der Solidarität

Wann immer von *Solidarität als „genossenschaftliches Prinzip“* die Rede ist, wird darunter vor allem eine der Genossenschaftsidee innewohnende, Gemeinschaft stiftende *Zusammengehörigkeit* und eine starke innere *Verbundenheit* der Mitglieder sowohl untereinander als auch mit dem gemeinsamen Geschäftsbetrieb verstanden. Inhaltlich entspricht solidarische Verbundenheit dem Kooperativgeist (Hettlage 1987: 268). Solidarität setzt weitgehende Gleichheit der Bedürfnisse, Interessen und des Handelns voraus, die in gemeinschaftlicher Verantwortung gründet, sich als Steuerungsmittel eignet und als Erfolgsfaktor erweisen kann. *Solidarische Gesinnung* erwächst aus der Erkenntnis, dass eine unbefriedigende wirtschaftliche oder/und soziale Lage durch den *Zusammenschluss* von Individuen, *gegenseitige Hilfsbereitschaft*, „Bündelung der Kräfte“ und *kollektives Handeln* zum Nutzen aller Beteiligten besser zu meistern ist, als wenn diese in Vereinzelung verharren (Draheim 1955: 43 ff.; Henzler 1970: 136; Laurinkari 1992: 584 f.).

Damit konform gehend versteht Lay unter Solidarität „ein Zusammengehörigkeitsgefühl von Personen oder sozialen Systemen – aber auch zwischen sozialem System und Personen. In jedem Fall verhält sich eine Vielheit (...) als Einheit.“ (Lay 2001: 184) In dieser Umschreibung findet sich die berechtigte *Ansiedlung des Solidaritätsprinzips bei Genossenschaften* bestätigt; nämlich in Form bestimmter, weitgehend einheitlichen Verhaltensweisen der einzelnen Mitglieder (Einordnung eigenen Strebens in die Gruppenziele, Zügelung von Egoismus), der Mitglieder untereinander (gegenseitige Rücksichtnahme und Hilfe, Wir-Bewusstsein), gegenüber dem Genossenschaftsunternehmen (sichtbare Verbundenheit, „Genossenschaftstreue“⁵) und bei erweiterter Auslegung auch in der Gegenrichtung zur Mitgliederseite hin (Dienstgesinnung der im Genossenschaftsunternehmen Beschäftigten, mit der Trägerschaft abgestimmtes Handeln).

Entgegen der heute üblichen, unter Einbeziehung einer Vielzahl von Aspekten ausgelegten Solidarität fällt auf, dass dieser genossenschaftliche Grundsatz in den bekannten Prinzipienkatalogen lediglich in den „historischen“ Schulze-Delitzsch-Prinzipien und Raiffeisen-Prinzipien vorkommt

⁵ Von „genossenschaftlicher Treue“ oder „Mitgliedertreue“ spricht Draheim, G. (1955: 79 und 127 f.), wenn die Mitgliederkunden der Fremdblenkung durch die Konkurrenz widerstehen, auch Mehrgleichigkeit der Umsatzbeziehungen meiden und loyal mit ihrer Genossenschaft kooperieren (S. 193). „Treue“ soll nicht als pathetische Floskel genommen werden, sondern die Bedeutung einer mit dem freiwilligen Erwerb der Mitgliedschaft selbstgewählten Verpflichtung haben.

(vgl. Abb. 1, B und C). In der unbeschränkten Haftpflicht der Mitglieder gegenüber den Gläubigern der Genossenschaft (Solidarhaft) gründend, war *Solidarität ehemals sehr stark haftungsrechtlich geprägt* (Beuthien 2014: 723 f.). Nach den später gesetzlich zugelassenen Erleichterungen der Haftpflicht traten in Erklärungsversuchen die oben erwähnten Merkmale wie „Zusammengehörigkeit“ und „Verbundenheit“ stärker hervor.

Freilich lässt sich aus einem höheren Grad der *Verbundenheit der Mitglieder* mit ihrem Gemeinschaftsbetrieb als anderswo etwa in einer Stammkunden-Beziehung nicht zwingend folgern, dass in einer Genossenschaft Solidarität geübt werden muss. Auch das verstärkte Propagieren des traditionellen Sinnelementes „Solidarität“ als genossenschaftliches Prinzip garantiert weder Verständnis für dessen Nützlichkeit in Genossenschaften noch solidarisches Verhalten der Mitglieder (Weisser 1968: 79). Daher wird in diesem Beitrag erörtert, dass und weshalb sich in bestimmten Bereichen des Genossenschaftssektors der Solidaritätsgedanke wahrnehmbar verflüchtigt hat und wo andererseits bei den Mitgliedern heutiger Genossenschaften noch eine besondere Genossenschaftsgesinnung (Seraphim 1956: 24-34) im Verständnis eines *gemeinsamen Bewusstseins von Solidarität* als ein ihrem Wertesystem zugehöriges Element festzustellen ist.

3.2 Mögliche Ausprägungen genossenschaftlicher Solidarität

„Solidarität“ ist ein heutzutage auf vielen Ebenen des gesellschaftlichen Lebens, z. B. im politischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Bereich, anzutreffender Wertebegriff. Dessen Inhalt wird allerdings nur selten präzisiert. Für den genossenschaftlich organisierten Sektor dürfte Einigkeit darin bestehen, dass Solidarität in der *Stärke des inneren Zusammenhaltes der Mitgliedergruppe*, der gemeinsamen Interessen und des gemeinsamen Handelns, der *Bindung* der Mitgliederwirtschaften (Haushalte, Betriebe) an den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb, aber auch umgekehrt in mitgliederbezogener *„Dienstgesinnung“* der im Genossenschaftsunternehmen tätigen Führungskräfte und Mitarbeiter zu suchen ist. Des Weiteren steht Solidarität in enger Beziehung zu anderen genossenschaftlichen Prinzipien wie *kollektive Selbsthilfe* und *Selbstverantwortung*. Sie findet ihren Ausdruck in einer Verbindung derart, dass einerseits jedes Mitglied sich für das Wohl der Gruppe und das Funktionieren der wirtschaftlichen Zusammenarbeit verantwortlich fühlt, andererseits die Gruppe für jedes Mitglied einzutreten hat.

Abbildung 1: Systematisierung genossenschaftlicher Prinzipien

Genossenschaftsprinzipien	
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
A. Rochdaler Prinzipien (Konsumgenossenschaften)	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Offene Mitgliedschaft 2. Demokratische Verwaltung (eine Stimme je Mitglied) 3. Verteilung des Überschusses an die Mitglieder im Verhältnis zu ihrem Anteil am Geschäftsverkehr (Rückvergütung) 4. Begrenzte Verzinsung des Anteilskapitals der Mitglieder 5. Politische und konfessionelle Neutralität 6. Barzahlung (Ablehnung des Konsumkredits) 7. Förderung der Erziehung
B. Schulze-Delitzsch-Prinzipien (Gewerbliche Genossenschaften)	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selbsthilfe und Selbstverwaltung 2. Unbeschränkte Haftpflicht gegenüber den Gläubigern der Genossenschaft 3. Freiwilligkeit (Beitritt, Nutzung der Mitgliederrechte, Austritt)
C. Raiffeisen-Prinzipien (Ländliche Genossenschaften)	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Begrenzung des Vereinsbezirks (Nachbarschaftsprinzip) 2. Solidarhaftung 3. Verzicht auf Eintrittsgeld 4. Nichtausschüttung von Überschüssen 5. Ehrenamtliche Verwaltung 6. Universalprinzip
D. Prinzipien des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB)	
	(Entnommen aus Münkner 2014: 31 f.)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Freiwillige und offene Mitgliedschaft 2. Demokratische Entscheidung durch die Mitglieder 3. Wirtschaftliche Mitwirkung der Mitglieder 4. Autonomie und Unabhängigkeit 5. Ausbildung, Fortbildung und Information der Öffentlichkeit 6. Kooperation zwischen Genossenschaften 7. Sorge für die Gemeinschaft
E. Genossenschaftliche Wesens- und Verfahrensprinzipien	
	(In Anlehnung an Henzler 1970: 286-299)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Absolutes Wesensprinzip: Förderung der Mitglieder 2. Begrenzt variable Wesensprinzipien: S-Prinzipien (Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung) – Identitätsprinzip 3. Variable Prozess-, Funktions- oder Verfahrensprinzipien

Quelle: Ringle 2007a: 6

Jenseits der vielfältigen Verwendung und Interpretation des Begriffs Solidarität soll hier im Vordergrund stehen, in welchen Ausprägungen dieser Grundsatz in der Genossenschaftspraxis anzutreffen ist und zur Charakterisierung der genossenschaftlichen Wirtschaftsform herangezogen werden kann⁶ bzw. welche Hemmnisse in Genossenschaften einem gelebten „Prinzip der Solidarität“ entgegenstehen.

Auf der Mitgliederseite von Genossenschaften kann der Solidargedanke unter anderem in den folgenden *Verhaltens- und Handlungsweisen* Ausdruck finden:

- Hoher Grad der Partizipation an der demokratischen Selbstverwaltung durch regelmäßige Teilnahme an den Mitgliederversammlungen⁷, aktive Mitwirkung an Entscheidungsprozessen und Beteiligung am organisationsinternen Informationsaustausch,
- loyale Leistungsbeziehungen zum genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb bei weitgehendem Widerstand gegen Versuche der „Fremdablenkung“ durch Konkurrenten der Genossenschaft,
- mit dem Erwerb der Mitgliedschaft eingegangene und freiwillige Beiträge zur Ausstattung des Gemeinschaftsunternehmens mit Beteiligungskapital sowie Übernahme von Risiken in Abhängigkeit von der Haftpflichtform und
- Bereitschaft zu stärkerer Einbindung in die Selbstverwaltung der Genossenschaft durch Ausübung eines Ehrenamtes in der Generalversammlung, im Aufsichtsrat oder in einem Beirat (Beraterkreis, Arbeitsgruppe).

Mit diesen möglichen Ausprägungen wird genossenschaftliche Solidarität in einen engen Zusammenhang mit dem Engagement der zu gemeinschaftlichem Handeln motivierten Mitglieder, der Mitgliederpartizipation am Geschehen im genossenschaftlichen Kooperativ und an dessen Mitgestaltung gestellt.

Solidarität in Genossenschaften schließt *Freiwilligkeit* ein und bezieht ihre Stärke daraus, dass und soweit sich möglichst viele fähige Mitglieder für die gemeinsamen Belange einsetzen und sich vom Nutzen ihrer individuellen Beteiligung im mitgliedschaftlichen, Leistungsaustausch- und finanziellen Segment ihrer Mehrfachbeziehung zur Genossenschaft überzeugen lassen. *Solidarisches Verhalten als besonderes Engagement* bei den Mitgliedern entsteht gewöhnlich erst dann, wenn sich die Mitglieder mit dem Leitbild, den Zielen

⁶ Zur Bedeutung des Solidarprinzips für die Charakterisierung der Genossenschaft vgl. Flieger (1996: 36 ff.)

⁷ Mitgliederkontakt und Gruppenzusammenhalt waren und sind nicht nur soziologisch, sondern insofern auch betriebswirtschaftlich relevant, als die Leistungsfähigkeit des Genossenschaftsunternehmens von der Verbundenheit der Mitglieder und Mitgliederbindung an das Kooperativ bestimmt wird.

und der Unternehmenspolitik ihrer Genossenschaft identifizieren können (Grosskopf 1990, 153), „sie an einem hohen wirtschaftlichen Ergebnis materiell interessiert und am Willensbildungsprozess der eG gleichberechtigt beteiligt werden“ (Steding 2002a: 51).

Darüber hinaus kommt der Solidaritätsgedanke in für alle Genossenschaften geltenden gesetzlichen Vorschriften oder in einer von der Genossenschaft getroffenen Wahl unter Alternativen zum Ausdruck. Beispiele hierfür sind

- die Bildung von Gemeinschaftskapital („Sozialkapital“ im Sinne von Kollektivkapital aller Mitglieder), das dem Zugriff ausscheidender Mitglieder entzogen ist: Ergebnisrücklagen (ohne Sonderfonds nach § 73 Abs. 3 GenG) und Kapitalrücklagen und
- die Entscheidung für eine Haftpflichtform gemäß § 6 Ziff. 2 GenG, der zufolge die Mitglieder unbeschränkt oder beschränkt auf eine bestimmte Summe („Haftsumme“) im Insolvenzverfahren Nachschüsse an die Genossenschaft zu leisten haben.

Die erstgenannte Bildung eines unteilbaren Kapitalstocks liegt im Interesse einer langfristigen Erhaltung genossenschaftsbetrieblichen Förderpotenzials, während eine Nachschusspflicht die Kreditwürdigkeit der Genossenschaft stärken soll, des Weiteren den Gläubigern dient, falls diese aus dem Vermögen der Genossenschaft nicht befriedigt werden können, ebenso der Vermeidung eines Imageschadens für die eG-Rechtsform in der relevanten Umwelt.

3.3 Abgrenzung zur „Neuen Solidarität“

Erinnert sei daran, dass sich dieser Beitrag mit der *mitgliedernützigen*, den Segmenten „Mitglied–Mitglied“ und „Mitglied–Genossenschaft“ zugeordneten „*genossenschaftlichen Solidarität*“ befasst. Dabei handelt es sich um ein Phänomen, das innerhalb des Systems „Genossenschaft“ seine Wirksamkeit in den Beziehungen zwischen den Mitgliedern untereinander sowie zwischen diesen und der Genossenschaft als Wirtschafts- und Sozialgebilde entfalten kann.

Die als „*Neue Solidarität*“ (Brixner 2014: 43-45) bezeichnete, über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende *freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung* durch bürgerschaftliches Engagement von Genossenschaften (Cooperative Citizenship) ist von ganz anderer Art.⁸ Darunter wird die Unterstützung gesellschaftsnütziger Aufgaben im lokalen bzw. regionalen Umfeld, die öffentliche Institutionen nicht mehr oder nur noch teilweise wahrnehmen können, mithin die *Förderung einer genossenschaftsexternen Allgemeinheit* (Ringle 2014: 445) verstanden, wobei sich der Kreis von Nutznießern mitunter nicht einmal annähernd genau bestimmen lässt. Beispiele

⁸ Den Begriff „Neue Solidarität“ verwendete Brixner bereits früher (1988: 39), jedoch mit völlig anderem Inhalt.

sind die Förderung der Jugend- und Altenhilfe, der Bildung und Erziehung, des Gesundheits- und Wohlfahrtswesens, des Sports oder des Umwelt- und Denkmalschutzes. Aus „*gesellschaftlicher*“ (nicht „*gemeinschaftlicher*“) *Verbundenheit* erwachsen *fremdnützige*, weil *gemeinwohldienliche Aktivitäten*, die auf längere Sicht für die fördernde Genossenschaft positive Nebeneffekte sowohl im örtlichen bzw. regionalen Umfeld als auch in ihrem Innenbereich ergeben können (Ringle 2007b: 35; Theurl/ Schweinsberg 2004: 44).

Es bleibt unbenommen, wenngleich Missverständnis nicht ausschließend, in der Solidarität von Genossenschaften mit unterstützungswürdigen Bereichen ihrer „Außenwelt“, die Nutzen für die umgebende Gesellschaft stiftet, eine zeitgemäße *Parallele zur „Solidarität der Not“* in der Gründerzeit (Brixner 2014: 43), d. h. zur sozial-ethischen Funktion der karitativ tätig gewesenen „Associationen“ und daraus entstandenen ersten modernen Genossenschaften zu sehen. Jedoch kann einer Förderung der umgebenden Zivilgesellschaft nicht die Rolle eines Instrumentes zur Revitalisierung „genossenschaftlicher Solidarität“, die zur Gegenwart hin merklich an Bedeutung verlor, zugeschrieben werden. Sie mag zwar als eine *neuere Form der Solidaritätsbezeugung* durch Genossenschaften nach außen erscheinen, ist aber abseits unserer – auf die oben benannten genossenschaftsinternen Beziehungsfelder bezogenen – Betrachtung des Solidaritätsprinzips angesiedelt.

4. Genossenschaftliche Solidarität im Wandel

4.1 Wirkungen genossenschaftsrelevanter Veränderungen auf die Solidarität

Die modernen Genossenschaften entstanden aus bedrängenden Notlagen heraus, wie sie hierzulande überwunden sind. Anders als im 19. Jahrhundert liegt eine zum Notstand verdichtete wirtschaftliche und soziale Lage nicht vor (Draheim 1967: 200).⁹ Nach und nach eingetretene *Verbesserungen der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse* haben indessen die Existenz und das Eintreten dieser Selbsthilfeeinrichtungen für die Interessen ihrer Mitglieder nicht überflüssig werden lassen. In ihrer Entstehungsphase in den Ruf gekommen, „Kinder der Not“ zu sein, wurde die Aufgabe der Genossenschaften bei flüchtiger Betrachtung in erster Linie in der Beseitigung des Elends gesehen. Wäre diese Sicht richtig gewesen, hätten die als bloße Notgemeinschaften verstandenen Genossenschaften nach Überwindung der Not aufgelöst werden müssen (Ziegenfuß 1939: 18).

Doch im Gegensatz dazu entwickelten sich Genossenschaften der verschiedenen Zweige in zahlreichen traditionellen und neueren Betätigungsfeldern zu erfolgreichen Unternehmen. Mit der Erfüllung ihrer Mission, die wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belange ihrer Mitglieder zu fördern (§ 1 Abs. 1 GenG), bilden sie einen Gegenpol zu erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen, die sich dezidiert „materiellen“ Bestrebungen (Shareholder Value-Prinzip) verschrieben haben.

Allerdings hat sich in den vergangenen Jahrzehnten in der Einstellung der Mitglieder zur Genossenschaft, in der genossenschaftlichen Geschäftspolitik und in den Beziehungen der Genossenschaft zur Mitgliederseite hin ein zum Teil *tiefgreifender Wandel* vollzogen, der traditionelle Wertauffassungen und letztlich die genossenschaftliche Identität herausforderte. Diesbezügliche Veränderungsprozesse konnten nicht ohne Einfluss auf das genossenschaftsinterne Bewusstsein der mitgliedschaftlichen Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft bleiben. Die inneren Bindekräfte haben sich zurückgebildet. Von Ausnahmen abgesehen schwächten sich zugleich der Zusammenhalt der Mitglieder untereinander, die Mitgliederorientierung der Genossenschaften und die Genossenschaftsorientierung der Mitglieder tendenziell ab.

Bereits vor längerer Zeit wurden in der einschlägigen Literatur die marktbedingte „*Ökonomisierung der Genossenschaften*“ (Draheim 1967; Henzler 1970: 137 ff.), der damit hergegangene Vorrang wirtschaftlicher Ziele vor

⁹ An anderer Stelle merkt Draheim (1967: 112) dazu an: „Das schließt nicht aus, dass Fälle individueller Not auch in der Gegenwart ein Bedürfnis nach Förderungsunternehmen hervorrufen oder verstärken können (Solidarität der Not); essentiell ist die „Not“ von Einzelwirtschaften für den Wirtschaftstyp Förderungsunternehmen jedoch nicht.“

dem ursprünglich sozialen Grundauftrag sowie der Trend zu heterogenen Mitgliederinteressen und Differenzierung des genossenschaftlichen Leistungsangebots (Brixner 1988: 38) konstatiert. Im Genossenschaftswesen traten nachhaltige Entwicklungen ein, die als Begleiterscheinungen oder *Nachwirkungen eines überwiegend fusionsbedingten Wachstums* von Genossenschaftsunternehmen und Mitgliederbeständen auf der primärgenossenschaftlichen Ebene zu werten sind. Diese Größenveränderungen blieben nicht ohne Einfluss auf die sozialen Primärbeziehungen zwischen den Mitgliedern (Fürstenberg 1995: 37), den Gruppenzusammenhalt, die individuelle Mitgliederbindung an die Personenvereinigung und die geschäftliche Zuwendung zum Gemeinschaftsunternehmen. Auch die folgenden, zum Teil „hausgemachten“ Sachverhalte verdeutlichen die – in den einzelnen Genossenschaftszweigen durchaus unterschiedlich ausgeformten – *Indikatoren des Wandels*:

- *Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäfts* mit dem durch Gewohnheit und vielerorts erreichten Bedeutungsgrad einer „tragenden Säule“ der Geschäftstätigkeit entstandenen Anschein eines ganz normalen Geschäftsbereichs,
- mitunter *Verzicht auf eine spürbare Förderdifferenzierung* zwischen Mitgliedern und Nur-Kunden, die als Ausgleich für die seitens der Mitglieder zu leistenden „Beiträge“ opportun erscheint; Bevorzugung der Kapitalbeteiligungsdividende vor Dividende und Rückvergütung nach Maßgabe des Geschäftsverkehrs mit dem Genossenschaftsunternehmen,
- gesetzlich festgeschriebene (§ 27 Abs. 1 GenG) *Verselbständigung des eigenverantwortlichen Genossenschaftsleitungs* und sukzessive Verminderung des Mitgliedereinflusses auf deren Entscheidungen, die „zwar von der Mehrheit der Mitglieder noch formal sanktioniert, aber nicht mehr aktiv mitgetragen werden“ (Weber 1980: 1474 f.); *Verdrängung des Ehrenamtes* aus dem Vorstand; Zulassung einer Erweiterung des Kreises der Mitglieder um nicht-nutzende „fördernde Mitglieder“ im Vorstand der Genossenschaft und „investierende Mitglieder“ als Abkehr vom Grundsatz der Kunden-Mitglieder-Identität (Identitätsprinzip),
- Profilverlust der Genossenschaft durch *Verwässerung weiterer Genossenschaftsprinzipien* (Steding 2002b: 37) und Angleichung an Geschäftsmethoden erwerbswirtschaftlich ausgerichteter Unternehmen (Bialek 1995: 18),
- *früher Übergang* von der Basisdemokratie (Generalversammlung) *zur repräsentativen Demokratie* (Vertreterversammlung) und

- schwindender Gemeinsinn in der Trägerschaft durch *Abmilderung der Mitgliederhaftpflicht* hin zur „Genossenschaft ohne Nachschusspflicht“.

Man kann der Meinung sein, die genossenschaftlich strukturierte Wirtschaft würde in der aktuell vorzufindenden Gestalt und Stärke nicht existieren, wenn sie sich nicht in der einen oder anderen Richtung an veränderte Verhältnisse angepasst hätte. Gleichwohl sind die stattgefundenen struktur- und prozessbezogenen Umbildungen als *Ursachen einer Verfremdung der Genossenschaftsidentität* und *Zeichen eines Wertewandels* zu deuten, da es sich durchweg um mehr oder weniger auffällige Abweichungen der genossenschaftlichen Praxis von Grundprinzipien¹⁰ handelt. Im Folgenden ist zu prüfen, in welcher Weise davon die Solidarität in Genossenschaften berührt wurde und wird.

4.2 Abnehmende Verbundenheit und die Ursachen

Die oben aufgeführten Veränderungen blieben nicht ohne Auswirkungen auf das Gruppenbewusstsein, den Grad der genossenschaftsinternen Kontaktnahme, den Willen zur gegenseitigen Hilfsbereitschaft und Beteiligung an der gesetzlich oder in der Satzung verankerten Willensbildung und Kontrolle. Im Mitgliederkreis zahlreicher Primärgenossenschaften waren schon bald sowohl die weniger aktiven, mittreibenden und nur sporadisch mitwirkenden Mitglieder als auch die Teilgruppe der inaktiven, auf jede Mitwirkung verzichtenden Mitglieder stärker vertreten. Damit einhergehend entstand eine uneinheitliche Intensität des Leistungsaustauschs zwischen den Mitgliederwirtschaften und dem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb.

Darauf bezogene Inhomogenität der Trägerschaft und passives Verhalten in der Beziehung zur Genossenschaft ist ein inzwischen nicht selten anzutreffendes Phänomen. Dafür bedarf es keines empirischen Nachweises; die *Abschwächung* und in manchen Fällen das Absterben *ideologisch-emotionaler Präferenzen und sozialer Bindungen an die Genossenschaft* (mangelndes Genossenschaftsverständnis, fehlender Gemeinschaftssinn, Trittbrettfahrer-Mentalität) sind hinlänglich bekannt. Auch wurde die frühere Abhängigkeit von Genossenschaften in vielen Wirtschaftsbereichen durch die Verfügbarkeit alternativer Geschäftspartner abgelöst. Wir können daher Doluschitz zustimmen, der feststellt: *„Die genossenschaftliche Solidarität ist heute keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern will auf Basis eines partnerschaftlichen Dialogs erarbeitet werden.“* (Doluschitz 2014: 575). Dazu wäre nötigenfalls seitens der Genossenschaft durch attraktive Ausgestaltung der Mitgliedschaft und Wertschätzung bewährter typspezifischer Prinzipien ein genossenschaft-

¹⁰ Vgl. dazu den Überblick in Ringle (2007: 10).

liches Bewusstsein sowie ein Klima zu schaffen, das die Mitglieder auf lange Sicht an ihre Genossenschaft bindet (Doluschitz: 577 u. 590).

Um nicht den Eindruck entstehen zu lassen, allein Veränderungsprozesse im Genossenschaftssektor seien für Solidaritätseinbußen verursachend – denn Wandel im „gesellschaftlichen“ Verhalten, Reformen des Genossenschaftsrechts und erhöhte Wettbewerbsintensität trugen in nicht geringem Maß dazu bei –, ist dazu relativierend anzumerken:

- Bei der tendenziell abnehmenden Solidarität handelt es sich *nicht* um ein *genossenschaftsspezifisches Phänomen*, vielmehr um einen allgemeinen gesellschaftlichen Prozess, von dem auch Vereine aller Art, etwa in den Bereichen Sport, Politik und Kultur, betroffen sind.
- *Ausnahmen* hiervon gibt es *im Genossenschaftssektor* überall dort, wo – freilich nur entfernt ähnlich den Verhältnissen in der Entstehungszeit der modernen Genossenschaften – die Befreiung aus einer Mangelsituation durch ein Zusammenwirken derjenigen erreicht werden kann, die betroffen und mehr oder weniger aufeinander angewiesen sind. Beispiele dazu sind u. a. unter den *Wohnungsgenossenschaften*, ebenso bei in den letzten Jahren *neu entstandene Genossenschaftsarten* zu finden, deren primäres Gründungsmotiv war, einem Marktversagen abzuhelpfen.
- Manche Ursachen einer Auflösung von Gemeinschaft und Entfremdung eines Teils der Mitglieder von der Genossenschaft gehen auf *Änderungen des Genossenschaftsrechts* zurück, die zu einem *Bedeutungsverlust* des Gemeinschaftsgedankens, des inneren Zusammenhalts und zugleich *der Solidarität* in Genossenschaften beitragen. Zweifellos gehören dazu
 - a) die Eigenverantwortlichkeit und unaufhaltsam betriebene Verselbständigung des Vorstandes besonders größerer Genossenschaften,
 - b) die unbeschränkte Zulassung des „Fremdgeschäftes“ mit Nur-Kunden, ferner
 - c) die Genossenschaften eingeräumte Möglichkeit, die Mitgliederhaftpflicht im Insolvenzfall auf die individuell eingebrachten Geschäftsguthaben zu begrenzen (Genossenschaft ohne Nachschusspflicht), sowie
 - d) der Übergang vom Begriff „Genosse“ zum neutraleren Terminus „Mitglied“, der durchaus eine losere Bindung an die Genossenschaft symbolisiert (Bode 2014: 59).

Soweit es sich dabei um Kann-Bestimmungen des Genossenschaftsgesetzes handelt, die von einer Genossenschaft ohne Not genutzt werden, wie dies auf ein ausuferndes Nichtmitgliedergeschäft zutrifft, hat sie entstandene Verfremdungen selbst herbeigeführt.

- Von wesentlicher Bedeutung ist schließlich der *Wandel im wettbewerblichen Umfeld*. Genossenschaften treten seit einiger Zeit auf hochentwickelten Märkten mit hoher Konkurrenzintensität auf, was nicht ohne

negative Konsequenzen für die Mitgliederbindung an die Genossenschaft bleiben konnte.¹¹

Solche Hinweise ändern jedoch nichts an der folgenden *Einschätzung des aktuellen Stellenwertes der Solidarität* im Wertesystem von Genossenschaften: Dieses Gemeinschaft stiftende Prinzip stellte in den Ursprüngen des modernen Genossenschaftswesens einen hohen und unverzichtbaren, Existenz sichernden und die Ausbreitung der Genossenschaftsbewegung fördernden Wert dar. Zur Gegenwart hin aber hat sich das Klima, in dem sich Solidarität entfalten kann und für wünschenswert erachtet wird, durch vielerlei interne und externe Umstände eingetrübt. Bezogen auf die heute verbreitet anzutreffende „Marktgenossenschaft“, die typischerweise die im vorangehenden Abschnitt 4.1 herausgestellten Veränderungen aufweist, mutet „Solidarität“ als genossenschaftlicher Wert nicht mehr unanfechtbar an. Für Teile der heutigen Genossenschaftspraxis hat das Solidaritätsprinzip nur noch dekorative Bedeutung.

¹¹ Vgl. Bialek (1995: 17), der dazu weiter ausführt, dass hohe Wettbewerbsintensität die Vorteile der Kooperation relativiert.

5. Aktuelle Bedeutung genossenschaftlicher Solidarität

Idealisierende Leitbilder von Genossenschaften und Festreden, in denen das Solidaritätsprinzip zu einem zeitunabhängigen genossenschaftlichen Grundwert erhoben wird¹², erwecken den Eindruck, daran habe sich gegenüber früher nichts geändert. Jedoch hat sich die Wirklichkeit inzwischen zumindest spartenweise davon merklich entfernt. Es wäre verfehlt und ist hier nicht beabsichtigt, die Existenz und den Wert genossenschaftlicher Solidarität alles in allem infrage zu stellen. Die bisherigen Ausführungen legen eine differenzierte *Einschätzung heutiger Bedeutung der Solidarität* als genossenschaftliches Prinzip im eingangs beschriebenen Sinn nahe. Dies soll entlang der folgenden Thesen näher erörtert werden.

These 1: Für den deutschen Genossenschaftssektor ist spartenübergreifend eine Versachlichung der Beziehungen der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft und schwindendes Gruppenbewusstsein mit der Folge einer rückläufigen Bedeutung des Solidaritätsprinzips zu konstatieren.

In einer sich wandelnden Welt komplexer und globaler Zusammenhänge konnte sich der Solidaritätsgedanke nicht überall behaupten. Jede Schwächung des mitgliedergetragenen und mitgliederbezogenen Genossenschaftsmodells, jede Art einer Entfremdung der Mitglieder untereinander und von ihrer Genossenschaft tragen zu einer *schleichenden Entsolidarisierung* und zur Verminderung des Interesses und Bedarfs an Solidarität im Mitgliederkreis bei. Hauptursachen dafür sind nach wie vor *Individualismus* mit deren Komponenten „Eigenwille“ und „Eigeninteresse“ sowie die *Tendenz zur Großgenossenschaft*, deren Dimensionierung alles, was aus der Frühphase des modernen Genossenschaftswesens überliefert ist, um ein Mehrfaches übertrifft (Seraphim 1956: 35), und in der sich das Bewusstsein, einer Gemeinschaft anzugehören, abnimmt. Für das Zusammengehörigkeitsgefühl als Grundlage solidarischen Handelns ist dann in einem Personenverband wenig bis kein Platz. Solidarität, die sich verflüchtigt, wird zu einem leeren Werbeschlagwort.

These 2: Davon abweichend ist in bestimmten Genossenschaftssparten und Situationen, in denen sich Einzelgenossenschaften befinden, das Solidaritätsprinzip erhalten geblieben, oder es lebt dort neu auf.

Lebendige Solidarität erweist sich in jeder Gesellschaft, Personengruppe und Organisation als ein stabilisierender Faktor. Das zeigt sich näherungsweise bei *Wohnungsgenossenschaften*, in deren Mitgliederkreis sich kollektive Interessen herausbilden und Partizipation und Selbsthilfe der Mitglieder die

¹² Beuthien (2014: S. 691) bemerkt dazu: Je größere Dimensionen eine Genossenschaft annimmt, umso häufiger weiß sich die Leitung besonderen Werten verpflichtet. Dabei werde in neuerer Zeit die genossenschaftliche Solidarität wieder als wertvoll herausgestellt, ohne allerdings die gemeinte Solidarität zu erklären und dafür Belege zu liefern.

Durchsetzung unterstützen. Beispiele für gemeinsames Handeln sind die Mitgestaltung von Spielplätzen und Jugendräumen, die Mitwirkung in der Organisation und Förderung von Nachbarschaftshilfe unter den Bewohnern (Mutter-Kind-Treffs, Spiel- und Sportgruppen, Kinder- und Seniorenbetreuung oder Integrationsprojekte) im Wohnquartier sowie die Mitgestaltung von Wohnumfeldmaßnahmen (Beuerle/ Mändle 2005, S. 25; Beuerle 2009, S. 351). Solidarische Gesinnung wurde schließlich für einen Teil der Mitglieder *landwirtschaftlicher Genossenschaften* – wert(e)orientierte und kollegiale Landwirte – nachgewiesen, die sich mit dem Kooperationsunternehmen eng verbunden fühlen (Hellberg-Bahr/ Bartels/ Spiller 2013: 272-276).

Im Weiteren ist solidarisches Verhalten der Mitglieder in Genossenschaften generell bei *Mangelzuständen* oder *Schieflagen* auszumachen, deren kollektiv gewollte Überwindung in besonderer Weise Zusammenhalt unter den Mitgliedern, freiwillige engere Bindung an das Kooperativ und gemeinsame Anstrengungen erfordert.¹³ Gleiches gilt für *Neugründungen*, die ihren Ursprung nicht selten in einem intensiven direkten Kontakt gleichinteressierter Individuen haben und deren Gelingen den mobilisierenden Kräften kollektiver und solidarischer Selbsthilfe, gemeinsamer Verantwortung und gegenseitigem Vertrauen zu verdanken ist. Als neuere Genossenschaftsarten, bei denen solidarisches Verhalten und Handeln der Mitglieder als Bedarfsträger notwendig und anzutreffen ist, sind hier Dorfladengenossenschaften, Sozialgenossenschaften, Energiegenossenschaften und Genossenschaften zur Lösung kommunaler Aufgaben zu nennen. Erwähnt seien schließlich genossenschaftsartige *solidarische kollektive Selbsthilfeformen* (Schmale/ Blome-Drees 2006: 112-117) unter anderem in der Arbeitswelt (z. B. Arbeitsloseninitiativen), im Bildungs- und Kulturbereich, für Diskriminierte, Behinderte und Kranke, deren Initiatoren und Mitglieder – wie bereits die Bezeichnung dieser Zusammenschlüsse anzeigt – ein hohes Maß an solidarischem Engagement einbringen.

These 3: Wo sich vertikale Genossenschaftsverbände herausgebildet haben, manifestiert sich der Solidaritätsgedanke in freiwilliger Eingliederung, Verbunddisziplin und verbundkonformem Verhalten der angeschlossenen Genossenschaften.

Der Verbund stellt eine „Solidaritätsgemeinschaft“ dar (Borns/ Hofinger 2000: 129-131). Ohne solidarisches Verhalten wären in den aus Mitgliederwirtschaften, Primär-genossenschaften und ihren Zentralen bestehenden *mehrstufigen Verbänden* der einzelnen Genossenschaftszweige weder Subsidiarität und enge Zusammenarbeit noch verbundwirtschaftliche Gesinnung und „Verbundtreue“ denkbar.

¹³ Dazu zählen auch zeitliche, emotionale und finanzielle Opfer als eine Art Vorleistungen („Beiträge“) an das Zustandekommen des geplanten Erfolgs.

Ein weiteres Beispiel für die über die einzelgenossenschaftliche Sicht hinausreichende „Verbundsolidarität“ ist die beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken bestehende zentrale *Sicherungseinrichtung* der genossenschaftlichen FinanzGruppe als gemeinsame Einrichtung zum Bestandsschutz. Weitere Zwecke des Gemeinschaftsinstituts sind, wirtschaftliche Schwierigkeiten bei Mitgliedsinstituten, die sich in genossenschaftlicher Solidarität an der Einrichtung beteiligen, zu beheben und durch Schutz der Einlagen ihrer Kunden dauerhaft Vertrauen zu sichern.

Verbundinterne Solidarität zeigt sich schließlich in der Zusammenarbeit der lokal bzw. regional tätigen Kreditgenossenschaften mit sog. „*Verbundunternehmen*“ der genossenschaftlichen FinanzGruppe¹⁴ und in der Einhaltung vereinbarter Verbundregeln. Den Bankinstituten wird Gelegenheit geboten, ihr Produktangebot durch „Verbundleistungen“ zu komplettieren. Eine intensive funktionale Kooperation mit den Verbundunternehmen verschafft ihnen Verbundvorteile (economies of scope).

¹⁴ Dazu zählen u. a. die Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, genossenschaftliche Hypothekenbanken, die Union Investment, R+V Versicherung und VR Leasing.

6. Schlussbemerkungen

Die „Solidarität der Not“ gab Mitte des 19. Jahrhunderts den Anstoß zur Gründung des modernen Genossenschaftswesens. Mit der Entfernung von der „Notsolidarität“ trat immer deutlicher hervor, dass *solidarischer Schulterschluss nicht zu einem selbstlosen Akt erhöht* werden sollte, denn Solidarität funktioniert unter gesunden, zukunftssträchtigen Wirtschafts- und Gesellschaftsbedingungen „nur insoweit, als dadurch jedes einzelne Mitglied (langfristig) mehr erreichen kann“ als bei einem Wirtschaften im Alleingang. Demzufolge sieht Jäger in der Solidarität „kein altruistisches, sondern ein durchaus eigennutzbetontes zweckrationales Handeln“ (Jäger 1992: 585)¹⁵, mithin ein *Instrument zum Zweck der individuellen Besserstellung*, das nach Eigennutz strebende Mitglieder der Vorteilsgemeinschaft „Genossenschaft“ zu einem gemeinsamen Handeln veranlasst. Demgegenüber weist einer prominenteren Sicht und Darstellungsweise zufolge weist der Terminus „Solidarität“ auf ein *humanes und soziales Verhalten der Akteure*, auf – näher zu bestimmendes – solidarisches, gesellschaftlich vorbildliches Wirtschaften hin (Beuthien 2014: 717).

Wachsende Mitgliederzahlen, zunehmende Größe der hauptamtlich geleiteten Unternehmen und andere Veränderungen im Genossenschaftssektor führten dazu, dass die geschäftspolitischen Entscheidungen der Mitglieder Mehrheit immer weniger transparent sein konnten. Die sich im Größenwachstum häufig einstellende Anonymität lässt das Wertesystem der Genossenschaften und darin einbezogen das Solidaritätsprinzip verblassen.¹⁶ Nicht nur größere, regional operierende Bankgenossenschaften oder genossenschaftliche Einkaufsverbundgruppen des Handels und Handwerks haben sich normalen Wirtschaftsunternehmen angenähert. Aufgrund dieser und weiterer Entwicklungen büßte das Solidaritätsprinzip in der Breite des Genossenschaftssektors an Be-

¹⁵ Ähnlich sprach zuvor Weisser (1968: 73 f.) vom mittelbaren Interesse an Kooperation, das allgemein Solidarität genannt wird, mithin von einem mittelbaren Interesse an Solidarität: „Das einzelne Mitglied kooperiert (...), damit ihm als Gegenleistung die Wirkungen eines entsprechenden Verhaltens aller anderen ihm gegenüber zuteil werden. Dieses mittelbare Interesse kann (...) auch ein Mitglied haben, dem an Gemeinschaft nichts liegt; es muss nur irgendwelche Grundanliegen haben, aus denen sich unter den jeweils gegebenen Bedingungen die Nützlichkeit des Kooperierens ergibt.“

Ferner konstatiert Beuthien (2003: 7 f.; 2014: 695), dass Genossenschaftsmitglieder wie andere Wirtschaftssubjekte auch auf das eigene Wohl bedacht sind, indem sie in der Genossenschaft vor allem den eigenen Vorteil suchen, obschon an der Seite und im Zusammenwirken mit Mitgenossen, die gleiche Individualinteressen verfolgen.

¹⁶ Für alle Wirtschafts- und Sozialsysteme dürfte gelten: Wo propagierte Grundwerte eines Systems – als Spielregeln, nach denen dieses funktionieren sollte – verkümmern, werden zwangsläufig auch nachgeordnete Werte unscharf und unsicher. Davon ist dann nicht nur das Solidaritätsprinzip betroffen.

deutung und insofern an Relevanz für die Charakterisierung der Unternehmensform Genossenschaft ein.

Ehemals war Solidarität ein zentraler Wert der Genossenschaftsidee, doch kommt ihr heute nicht mehr durchgängig der Rang eines Grundwertes zu. In den Unternehmen der verschiedenen Genossenschaftszweige, die sich unter anderem hinsichtlich ihrer räumlichen Arbeitsgebiete, der Zusammensetzung ihrer Mitgliederkreise, des Geschäftsmodells und Risikoprofils unterscheiden, zeigen sich in der Genossenschaftspraxis einerseits eine Tendenz zur *Verflüchtigung der Solidarität* und andererseits Beispiele für Genossenschaftsarten, die einen *relativ starken Zusammenhalt* aufweisen. Letztlich ist nur in Krisenzeiten und genossenschaftsindividuell schwierigen wirtschaftlichen Phasen zuverlässig zu ermitteln, inwieweit Solidaritätsbereitschaft besteht sowie Solidaritätshandeln organisiert und verwirklicht werden kann, d. h. die Mitglieder aktiv füreinander eintreten und über ein Potenzial an kollektiver Selbsthilfe verfügen, das gewährleistet, die eigene Lage und zugleich diejenige aller übrigen Akteure zu verbessern. Doch an solcher Härte-testsituation kann niemandem gelegen sein.

Prinzipien wirken auf die Gestaltung einer Genossenschaft und deren Beziehungen nach innen und außen, doch es gibt vermehrt bedenkliche Anzeichen für die Auflösung ihrer Bindungswirkung (Steding 2002a: 62). Eine Genossenschaft ist „in aller Regel nicht von einer solidarischen Wirtschaftsgesinnung (...) geprägt. Vielmehr wird sie lediglich von der pragmatischen Einsicht ihrer Mitglieder getragen, dass sich genossenschaftliche Selbsthilfe zum Nutzen aller und jedes einzelnen nur gemeinsam verwirklichen lässt. Eine darüber hinausgehende Rücksichtnahme auf die Interessen der Mitgenossen ist meist nicht auszumachen (...).“ (Beuthien 2014: 721 f.). Individuelle und kollektive Bereitschaft zu einem opferwilligen solidarischen Handeln unter Verzicht auf eigene Nutzenmehrung wird vermutlich auf absehbare Zeit eine Seltenheit bleiben. In einer abschließenden Bewertung muss dieses Erkenntnis zwangsläufig zu einem moderaten Blick auf die Solidarität in ihrer Rolle und Bedeutung als genossenschaftliches Prinzip veranlassen.

Literaturverzeichnis

- Beuerle, Iris/ Mändle, Eduard** (2005): Unternehmensführung in Wohnungsgenossenschaften, Hamburg.
- Beuerle, Iris** (2009): Sozialmanagement als Instrument der Mitgliederförderung in Wohnungsgenossenschaften, in: Beiträge der genossenschaftlichen Selbsthilfe zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung, Bericht der XVI. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2008 in Köln, Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft Band 5/2, hrsg. von Rösner, Hans Jürgen/ Schulz-Nieswandt, Frank, Berlin, S. 347-357.
- Beuthien, Volker** (2003): Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 98, Göttingen.
- Beuthien, Volker** (2013): Die eingetragene Genossenschaft. Idee und Wirklichkeit, Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation 112, Baden-Baden.
- Beuthien, Volker** (2014): Gibt es ein genossenschaftliches Solidaritätsprinzip?, in: Laurinkari, Juhani/ Schediwy, Robert/ Todev, Tode. (Hrsg.): Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte, Festschrift für Johann Brazda, Bremen, S. 717-732.
- Bialek, Axel** (1995): Perspektiven der Genossenschaft als Organisationsform, Berlin.
- Bode, Bernd** (2014): 125 Jahre Genossenschaftsgesetz. Ein Abschnitt deutscher Rechtsgeschichte, in: Netzwerk (Magazin für Kooperation & Management), Nr. 5-6, S. 58-61.
- Bonus, Holger** (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, Tübingen.
- Borns, Rainer/ Hofinger, Hans** (2000): Der Genossenschaftsverbund. Die Alternative zum Konzern, Wien 2000.
- Brixner, Jörg** (1988): Mitgliederförderung durch Solidarität oder Selektion?, in: Informationsblatt des Württembergischen Genossenschaftsverbandes Nr. 4, S. 38-40.
- Brixner, Jörg** (2014): Zwischen „Online-Generation“ und alternder Gesellschaft – wachsende Verantwortung für Genossenschaften, in: Doluschitz, R. (Hrsg.), Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2014, S. 39-47.
- Doluschitz, Reiner** (2014): Ländliche Genossenschaften in Baden-Württemberg und Deutschland – Entwicklung, Bewertung und perspektivische Herausforderungen, in: Laurinkari, Juhani/ Schediwy, Robert/ Todev, Tode (Hrsg.): Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte, Festschrift für Johann Brazda, Bremen, S. 573-591.
- Draheim, Georg** (1955): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen.
- Draheim, Georg** (1967): Zur Ökonomisierung der Genossenschaften. Gesammelte Beiträge zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen.
- Faust, Helmut** (1977): Geschichte der Genossenschaftsbewegung, 3. Aufl., Frankfurt am Main.
- Flieger, Burghard** (1996): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen, Marburg.
- Fürstenberg, Friedrich** (1995): Zur Soziologie des Genossenschaftswesens, Berlin.
- Grosskopf, Werner** (1990): Der Förderungsauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, Veröffentlichungen der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank Band 15: Strukturfragen der deutschen Genossenschaften Teil I, Frankfurt am Main.
- Hellberg-Bahr, Anneke/ Bartels, Lena/ Spiller, Achim** (2013): Wertewandel im Agribusiness: Zur Rolle der Solidarität in Genossenschaften, in: ZfgG Bd. 63, S. 261-276.
- Henzler, Reinhold** (1969): Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 37. Jg., Nr. 4, S. 229-243.

- Henzler**, Reinhold (1970): Die Genossenschaft im Wandel: Versuch einer Typologie, in: Ders., Der Genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. Gesammelte Abhandlungen und Beiträge, Frankfurt am Main, S. 135-144.
- Hettlage**, Robert (1987) Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion, 2. Aufl., Göttingen.
- Jäger**, Wilhelm (1992): Solidarität, genossenschaftliche, in: Mändle, Eduard/ Swoboda, Walter (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden, S. 585-586.
- Laurinkari**, Juhani (1992): Solidarismus, genossenschaftlicher, in: Mändle, Eduard/ Swoboda, Walter (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden, S. 584 f.
- Lay**, Rupert (2001): Solidarität: Ein Wert mit Verfallsdatum?, in: Pleister, Christoph: Genossenschaften zwischen Idee und Markt. Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, Frankfurt/New York, S. 183-194.
- Münkner**, Hans-H. (2014): Organisiert Euch in Genossenschaften! Anders wirtschaften für eine bessere Welt, Kölner Beiträge zum Genossenschaftswesen Band 5, hrsg. von Schulz-Nieswandt, Frank/ Blome-Drees, Johannes/ Schmale, Ingrid, Berlin.
- Ringle**, Günther (2007a): Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, Wismarer Diskussionspapiere Heft 01.
- Ringle**, Günther (2007b): Bürgerschaftliches Engagement von Genossenschaften, in: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, hrsg. vom Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg/Schweiz), Nr. 3, S. 30-39.
- Ringle**, Günther (2012): Anfänge, Entwicklung und Struktur des ländlichen Genossenschaftswesens, in: Ländliche Genossenschaften, Beiträge zur 5. Tagung zur Genossenschaftsgeschichte (2010), Norderstedt, S. 7-22.
- Ringle**, Günther (2013): Analyse der Relevanz genossenschaftlicher Werte, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 63, S. 277-289.
- Ringle**, Günther (2014): Zur Reichweite der Nutzenstiftung von Genossenschaften, in: Laurinkari, Juhani/ Schediwy, Robert/ Todev, Tode (Hrsg.); Genossenschaftswissenschaft in Theorie und Geschichte, Festschrift für Johann Brazda, Bremen, S. 465-482.
- Scherer**, Adolf (1952): Raiffeisen und die soziale Frage, Neuwied a. Rh.
- Schmale**, Ingrid/ **Blome-Drees**, Johannes (2006): Solidarische Selbsthilfe im Gesundheitssektor, in: Braun, Günther E./ Schulz-Nieswandt, Frank (Hrsg.): Liberalisierung im Gesundheitswesen. Einrichtungen des Gesundheitswesens zwischen Wettbewerb und Regulierung, Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft Heft 53, Baden-Baden 2006, S. 111-131.
- Seraphim**, Hans-Jürgen (1956): Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen. Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster Heft. 6, Karlsruhe.
- Steding**, Rolf (2002a): Genossenschaftsrecht, Baden-Baden.
- Steding**, Rolf (2002b): Das genossenschaftliche Prinzip im Gesellschaftsrecht, in: Sächsisches Genossenschaftsblatt Nr. 10, S. 36 f.
- Theurl**, Theresia/ **Schweinsberg**, Andrea (2004): Neue kooperative Ökonomie. Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, Tübingen.
- Sudermann**, Robin Rudolf/ **Middleton**, Arian/ **Frilling**, Thomas (2012): Werteorientierung als relevanter Erfolgsfaktor für Unternehmen im Zeitalter des Societing, Wismarer Diskussionspapiere Heft 1.
- Weber**, Wilhelm (1980): Solidarität, Genossenschaftliche, in: Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, hrsg. von Mändle, Eduard/ Winter, Hans-Werner, Wiesbaden 1980, S.1468-1476.

Weisser, Gerhard (1968): Genossenschaften, Hannover (bes. Teil 4: Genossenschaft und Solidarität, S. 73-80).

Zerche, Jürgen/ **Schmale**, Ingrid/ **Blome-Drees**, Johannes (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre. Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, Wien.

Ziegenfuß, Werner (1939): Die genossenschaftliche Wirtschaftsform, Stuttgart/Berlin.

Autorenangaben

Prof. Dr. rer. pol. Günther Ringle

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

Privat:

Dammfelder Weg 18

D - 25474 Bönningstedt

Tel.: ++49 / (0)40 / 556 76 36

E-Mail: guenther@ringle-online.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 05/2011: Jonas Bielefeldt: Der E-Commerce und seine Vergütungsmodelle in Bezug auf Affiliate-Marketing
- Heft 06/2011: Alexander Kirsch, Thorste S. Stoyke: Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb - Bestandsaufnahme, Trends, Lösungsmöglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme
- Heft 07/2011: Harald Mumm: Benchmark zur Tourenoptimierung
- Heft 08/2011: Jürgen Hönle, Barbara Bojack: Alkohol- und Drogenprobleme von Auszubildenden als Ursache von Ausbildungsabbrüchen
- Heft 09/2011: Martin Merrbach: Globale Ungleichgewichte – Sind sie für die Finanzmarktkrise (mit-) verantwortlich?
- Heft 10/2011: Rünno Lumiste/Gunnar Prause: Baltic States Logistics and the East-West Transport Corridor
- Heft 11/2011: Joachim Winkler: Ehrenamtliche Arbeit und Zivilgesellschaft
- Heft 12/2011: Christian Reinick/Jana Zabel/Meike Specht/Judith Schissler: Trendanalyse im Bereich Windenergie am Beispiel Chinas
- Heft 13/2011: Thomas Kusch/Gunnar Prause/Kristina Hunke: The East-West Transport Corridor and the Shuttle Train “VI-KING”
- Heft 14/2011: Jost W. Kramer: Miscellen zur Hochschulpolitik
- Heft 15/2011: Kristina Hunke: Oversize Transport Strategy for the Region Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 16/2011: Monique Siemon: Diversity Management als strategische Innovation des Controllings
- Heft 17/2011: Karsten Gaedt: Bewältigung von Unternehmenskrisen durch Private Equity
- Heft 18/2011: Semantische Wiki-Systeme im Wissensmanagement von Organisationen: Das Kompetenz-Portal der Hochschule Wismar
kompetenz.hs-wismar.de
- Heft 01/2012: Robin Rudolf Sudermann, Arian Middleton, Thomas Frilling: Werteorientierung als relevanter Erfolgsfaktor für Unternehmen im Zeitalter des Societing
- Heft 02/2012: Romy Schmidt: Die Wahrnehmung der Winter-Destination Tirol der Zielgruppe „junge Leute“ in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 03/2012: Roland Zieseniß, Dominik Müller: Performanceverglei-

- che zwischen Genossenschaften und anderen Rechtsformen anhand von Erfolgs-, Liquiditäts- und Wachstumskennzahlen
- Heft 04/2012: Sebastian Kähler, Sönke Reise: Potenzialabschätzung der Regionalflughäfen Mecklenburg-Vorpommerns
- Heft 05/2012: Barbara Bojack: Zum möglichen Zusammenhang von Psychotrauma und Operationsindikation bei Prostatahyperplasie
- Heft 06/2012: Hans-Eggert Reimers: Early warning indicator model of financial developments using an ordered logit
- Heft 07/2012: Günther Ringle: Werte der Genossenschaftsunternehmen – “Kultureller Kern” und neue Wertevorstellungen
- Heft 08/2012: Harald Mumm: Optimale Lösungen von Tourenoptimierungsproblemen mit geteilter Belieferung, Zeitfenstern, Servicezeiten und vier LKW-Typen
- Heft 01/2013: Dieter Gerdesmeier, Hans-Eggert Reimers, Barbara Roffia: Testing for the existence of a bubble in the stock market
- Heft 02/2013: Angje Bernier, Katharina Kahrs, Anne-Sophie Woll: Landesbaupreis für ALLE? 1. Fortsetzung – Analyse der Barrierefreiheit von Objekten des Landesbaupreises Mecklenburg-Vorpommern 2010/2012
- Heft 03/2013: Günther Ringle: Auf der Suche nach der „richtigen“ Mitgliederförderung
- Heft 04/2013: Frederik Schirdewahn: Analyse der Effizienz einzelner Maßnahmen zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes in der Transportlogistik
- Heft 05/2013: Hans-Eggert Reimers: Remarks on the euro crisis
- Heft 01/2014: Antje Bernier (Hrsg.): Na, altes Haus? – Stadt und Umland im Wandel. Planungs- und Entwicklungsinstrumente mit demografischer Chance, Konferenz der Hochschule Wismar am 14. Okt. 2013 in Schwerin
- Heft 02/2014: Stefan Voll und Daniel Alt: „Das große Ziel immer im Auge behalten“ Sportimmanente Indikatoren des Trainerstils von Jürgen Klopp – Transfermöglichkeiten für Führungskräfte in Genossenschaftsbanken