

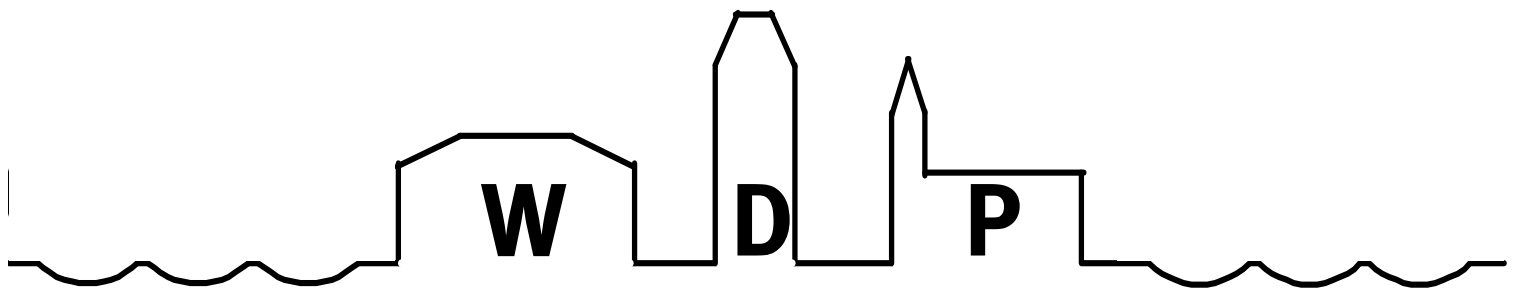


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Günther Ringle

**Die soziale Funktion von
Genossenschaften
im Wandel**

Heft 02/2016



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 oder den Autor.

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: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753-7468
Fax: ++49/(0) 3841/753-7131
E-Mail: Silvia.Kaetelhoen@hs-wismar.de
Homepage: <http://www.wi.hs-wismar.de/>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-942100-27-4

JEL- Klassifikation L31, M14, P13.

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2016.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Ein Blick zurück	4
2	Die soziale Funktion von Genossenschaften in der Gegenwart	7
2.1	Neubelebung des Sozialgedankens	7
2.2	Wozu ist eine Genossenschaft verpflichtet?	8
3	Ausgewählte soziale Aktionsbereiche im Genossenschaftssektor	10
3.1	Förderung sozialer Belange durch Sozialgenossenschaften	10
3.1.1	Genossenschaften mit sozialem Förderzweck	10
3.1.2	Arten von Sozialgenossenschaften	11
3.1.3	Mitgliederförderung und Gemeinnutz	13
3.2	Freiwilliges bürgerschaftliches Engagement	14
3.2.1	Corporate Citizenship und typische Teilstrategien	14
3.2.2	Genossenschaftliches “Co-operative Citizenship”-Engagement	15
3.2.3	Motive für bürgerschaftliches Engagement	18
3.2.4	Potenzieller Nutzen für Genossenschaften	19
4	Vergleich der beiden Handlungsfelder	21
5	Grenzen genossenschaftlichen Sozialverhaltens	23
5.1	Mögliche Begrenzungen bei Sozialgenossenschaften	23
5.2	Grenzen für bürgerschaftliches Engagement	24
6	Zusammenfassung	26
	Literaturverzeichnis	28

1 Ein Blick zurück

Soziales Handeln als Erwartung an Genossenschaften oder gar als Anspruch der Zivilgesellschaft gedeutet trat in jüngster Zeit vermehrt in Erscheinung. In diese Thematik einfürend soll zunächst der Frage nachgegangen werden, welche Beachtung der soziale Aspekt in der Geschichte der deutschen Genossenschaftsbewegung fand. Der Blick in die Vergangenheit offenbart eine mehrfach veränderte Bedeutung der sozial-ethischen Funktion im Genossenschaftswesen. Die um die Mitte des 19. Jahrhunderts errichteten modernen Genossenschaften rückten vom karitativen Charakter ihrer unmittelbaren Vorläufer, der Hilfsvereine nach dem Muster von Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen, ab. Diese vorgenossenschaftlichen Vereine waren Zeichen sozialen Engagements. Im Geist gesellschaftlicher Sozialethik bzw. christlicher Nächstenliebe leisteten sie eindrucksvoll Fremdhilfe für notleidende Bevölkerungsschichten (Mändle 1992: 590 f.).

Die daraus entstandenen Genossenschaften wollten bewusst keine karitativen Organisationen sein. Ihnen lag zwar ebenfalls daran, an der Verbesserung der sozialen Zustände und daran mitzuwirken, tiefgreifende soziale Unterschiede auszugleichen, allerdings von einem anderen Ansatz her: Das Leitmotiv der Wohltätigkeit wurde auf breiter Basis durch das Konzept der kollektiven Selbsthilfe und Gegenseitigkeit abgelöst (Faust 1977: 335). Diese Prinzipien wurden zur Grundlage der organisierten genossenschaftlichen Arbeit erklärt und praktiziert – zusammen mit den Grundsätzen der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung. Genossenschaften nahmen damit eine wichtige wirtschaftliche und soziale Funktion¹ für ihre Mitglieder wahr. Beide Bedarfsarten und zugleich Aktionsbereiche waren in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts eng miteinander verknüpft.

Das Genossenschaftsmodell erwies sich als tauglicher Weg, durch wirtschaftliche Stärkung der Haushalte oder Betriebe der Mitglieder zur Lösung der drängenden „sozialen Frage“ beizutragen. Zusammenarbeit verschaffte schwachen Gliedern der solidarisch ausgerichteten Genossenschaften, die zudem durch das Stilelement der „Dienstgesinnung“ geprägt waren, eine Anhebung ihrer Lebensqualität. Zu Recht wurde den Genossenschaften eine herausragende wirtschaftliche, soziale und gesellschaftspolitische Relevanz zuerkannt.

Die nach und nach eingetretene Besserung der gesellschaftlichen und sozialen Verhältnisse leitete eine zunehmende Betonung der ökonomischen Seite genossenschaftlicher Kooperation ein – bei damit einhergehend schwindendem Gruppenbewusstsein, Gemeinsinn und abnehmender sozialer Verantwor-

¹ „Sozial“ kann dabei im Sinne von mitfühlend, human oder ethisch handelnd sowie auf schwache Glieder der Gesellschaft bezogen aufgefasst werden; „Funktion“ umfasst Aufgaben und Wirkungen. Vgl. Engelhardt (1992: 591).

tung. Außer den Wohnungsgenossenschaften konnte sich kaum eine Genossenschaftssparte dem Zwang zu vorrangig wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit entziehen, was insgesamt eine Minderung der „Sozialkapazität“ zur Folge hatte. In der Breite verlor der Teilaspekt „Sozialgebilde“² innerhalb des komplexen Wirtschafts- und Sozialgefüges „Genossenschaft“ an Gewicht. Es kam in dem Maße zur Abschwächung des Gruppenzusammenhalts und der solidarischen Grundhaltung, wie der Teilaspekt „Wirtschaftsgebilde“ aufgrund der Durchsetzung ökonomischer Rationalität an Geltung gewann. Befürworter eines sozialpolitischen Auftrags der Genossenschaften mussten die Grenzen erkennen, die einem sozial wirksamen Handeln zugunsten der Mitglieder gesetzt waren.

In ihrer weiteren Entwicklung waren die Genossenschaften im 20. Jahrhundert vor allem bestrebt, ihren Mitgliedern die Vorteile einer Teilnahme am gemeinsamen Wirtschaften zu erschließen und zu sichern. Die Zahl derjenigen Mitglieder, deren Interesse rein ökonomisch ausgerichtet war, nahm zu. Den Genossenschaften blieb keine andere Wahl, als sich unter merklich reduzierter Verfolgung meta-ökonomischer Ziele stärker um die vom Mitgliederkreis primär verlangte wirtschaftliche Nutzenstiftung zu bemühen. Zwangsläufig verlor dabei die soziale Förderkomponente an Relevanz.

In der Diktatur des Dritten Reichs erfolgte dann eine radikale Substitution der Mitgliederwidmung von Genossenschaften durch eine gemeinwirtschaftliche Orientierung (Ringle 2014: 470 f.). Die nationalsozialistische Leitlinie „Gemeinnutz geht vor Eigennutz“ wurde kurzerhand zu einer Kernformel auch für ein echtes Genossenschaftswesen erklärt. Ein wichtiges Anliegen war, eine das übergeordnete völkische Gesamtinteresse akzentuierende Gemeinschaftsverpflichtung zu etablieren. Es kam zur Umformung der Genossenschaften der Mitglieder zu „Volksgenossenschaften“, und das soziale Element des Genossenschaftsgedankens wurde auf die gesamte Volksgemeinschaft bezogen. Genossenschaften hatten dem deutschen Volk und damit dem nationalen Gemeinwohl zu dienen.

Bedingt durch diese Erfahrung einer radikalen Vereinnahmung des deutschen Genossenschaftswesens bestand in der Phase seiner Restaurierung nach Kriegsende verständlicherweise wenig Interesse an irgend gearteter Gemeinwesenorientierung. Der Unternehmenscharakter von Genossenschaften erfuhr in der marktwirtschaftlichen Ordnung der Nachkriegszeit seine volle Ausprägung. Betont wirtschaftliche Verhaltensweisen setzten sich durch, und rationale Entscheidungen nahmen an Gewicht zu. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit wurde zum Primärbindeglied in der Beziehung zwischen der Genos-

² Der Teilaspekt „Sozialgebilde“ soll auf das Wir-Bewusstsein innerhalb der genossenschaftlichen Personenvereinigung hinweisen, ebenso auf eine „Dienstgesinnung“, die den Leitern genossenschaftlicher Geschäftsbetriebe aufträgt, ihr Tun stets an der Bedürfnislage der Mitglieder zu orientieren.

senschaft und ihren Mitgliedern. Im allgemeinen Trend zur Kommerzialisierung gerieten soziale Erwägungen zumeist in den Hintergrund. Die Ursachen hierfür sind unter anderem in der verstärkten Wettbewerbsintensität, im fortschreitenden Größenwachstum der Genossenschaften, in deren Abkehr vom genossenschaftlichen Identitätsprinzip durch Zunahme des Nichtmitgliedergeschäfts sowie in einem in mehreren Sparten des Genossenschaftssektors nicht mehr zwischen Mitgliedern und externen Geschäftspartnern unterscheidenden „generellen Kundenmarketing“ zu sehen.

So viel zur Rückschau auf den Stellenwert des Sozialgedankens in der deutschen Genossenschaftsbewegung. Einerseits geht daraus hervor, dass die genossenschaftliche Rechts- und Unternehmensform „nicht nur wirtschaftlich geprägt ist, sondern – im Unterschied z. B. zur AG – auch Raum für die Verfolgung von sozialen Zwecken bietet.“ (Steding 1993: 9). Wie sich zum anderen deutlich zeigt, wurde sozialen Belangen der Mitglieder oder der Allgemeinheit im Verlauf der letzten 150 Jahre in der Genossenschaftspraxis wechselnde Beachtung geschenkt.

2 Die soziale Funktion von Genossenschaften in der Gegenwart

2.1 *Neubelebung des Sozialgedankens*

Der Blick auf die Gegenwart zeigt: In Deutschland, in dessen Gesellschaft materieller Wohlstand weit verbreitet und die Bezeichnung „Gesellschaft im Überfluss“ wohl vertraut ist, besteht ein erheblicher, insbesondere durch Arbeitslosigkeit und Armut verursachter „Sozialbedarf“. An der Erfüllung sozialer Aufgaben sind – ihrem Hauptzweck oder nur einem Nebenzweck folgend – zahlreiche Genossenschaften beteiligt, auch über ihre Mitgliederkreise Mitglieder hinaus wirkend. Es ist zu fragen, was den Sozialgedanken im Genossenschaftssektor in jüngster Zeit beleben konnte.

Die dahin führende Entwicklung lässt sich etwa wie folgt beschreiben: Aus dem weltweit intensivierten Wettbewerb mit Druck auf die Einnahmen des Staates resultierend ist die Finanzierung von Sozialstaatlichkeit – zumal bei unverkennbar steigendem sozialem Handlungsbedarf – nicht mehr wie bisher gewährleistet. Der Staat sieht sich nicht in der Lage, sämtlichen sozialen Anforderungen gerecht zu werden und alle sozialen Problemfelder zu bedienen. Dessen seit einigen Jahren stattfindender Rückzug aus gesellschaftlicher Verantwortung macht kompensierende Anstrengungen anderer Akteure notwendig. Entstandene Lücken müssen, sollen sie nicht soziale Konflikte auslösen, durch außerstaatliche Initiativen geschlossen werden. In dieser defizitären zivilgesellschaftlichen Situation sahen sich Genossenschaften zur Mitgestaltung im sozialen Bereich aufgerufen (Fehl 2003: 237 f.), und zwar sowohl neu gegründete als auch bereits vorhandene förderwirtschaftliche Kooperative.

Spürbaren Auftrieb erhielt diese Bereitschaft durch die Novelle zum Genossenschaftsgesetz 2006, die es ermöglichte, die eG-Rechtsform auch für die Verfolgung eines sozialen Förderzwecks zu nutzen. Es entstanden vermehrt neue Genossenschaftsarten wie z. B. im Kontext mit Nahraumversorgung oder Seniorenwohnen, also Zusammenschlüsse mit gesellschaftlich-sozialem Bezug und weitere auf soziale Nutzenstiftung ausgerichtete Genossenschaften. In der Folgezeit wurden in einem breiten Spektrum Genossenschaften mit sozialer Zielsetzung – sogenannte „Sozialgenossenschaften“ – errichtet, was eine Revitalisierung der gemeinschaftsorientierten Einstellung im genossenschaftsbezogenen Schrifttum und in der Genossenschaftspraxis hervorbrachte.

Durch die Gesetzesänderung erlangte die soziale Funktion im Genossenschaftssektor mit dem neuen Typ der Sozialgenossenschaften eine starke Aufwertung; sie gewann aber auch in anderen, traditionellen Bereichen des Genossenschaftssektors an Bedeutung. Nicht nur, aber sicher auch daraus entstand in der Öffentlichkeit eine den Sozialgedanken mit dem klassischen genossenschaftlichen Selbsthilfeprinzip verbindende Denkart.

2.2 Wozu ist eine Genossenschaft verpflichtet?

Gemäß der rechtsformspezifischen Förderzweckbindung des § 1 Abs. 1 GenG muss die Betätigung einer jeden Genossenschaft zwingend davon geleitet sein, ihren Mitgliedern durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb Vorteile zu verschaffen. Dieser Auftrag ist dem Vorstand einer Genossenschaft erteilt, und darauf, gefördert zu werden, zielt verständlicherweise auch das Interesse der Mitglieder. Genossenschaftliche Arbeit findet ihre Legitimation in der Ausrichtung auf die Mitgliederbelange. Starke Impulse zum Leistungsaustausch mit dem Genossenschaftsunternehmen gehen auf der Mitgliederseite insbesondere von der Erwartung eines individuellen wirtschaftlichen Nutzens aus. Die Erstrangigkeit ökonomischer Förderbelange der Mitglieder ist unstrittig.

Gleichwohl eignet sich die „eingetragene Genossenschaft“ für vielfältige soziale Bereiche als Vereinigungsform. Deren Wahl erscheint insbesondere sinnvoll, „wenn eine verbindliche Form der Zusammenarbeit gesucht wird, die zugleich die Selbständigkeit und Unabhängigkeit der Kooperationspartner sichert. Das ist ein großer Vorteil der Genossenschaft. Ein anderer ist die demokratische Struktur. Sie kann für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und das Entstehen eines ‚Wir-Gefühls‘ hilfreich sein.“ (Wieg 2016: 78)

Ein darüber hinaus in Teilen der Öffentlichkeit existentes Anspruchsdenken hat die Vorstellung aufkommen lassen, Genossenschaften hätten auch zum Wohl der Allgemeinheit beizutragen (Ringle 2014: 467 f.). Solche Sicht missversteht die Reichweite der Genossenschaften erteilten Auftrags und überschätzt die Möglichkeiten, auf genossenschaftlichem Weg „Sozialbedarf“ zu befriedigen. Das wurde im genossenschaftsbezogenen Schrifttum schon früh erkannt (Draheim 1966: 53 f.). Auch seitens der Politik werden gelegentlich überhöhte Erwartungen an die Genossenschaften gerichtet. Ein Beispiel hierfür lieferte ein Parteiprogramm zur Landtagswahl 2014 in Thüringen. Von der Partei „Die Linken“ wurde „Die Förderung von Genossenschaften und deren Bedeutung für einen sozial-ökologischen Umbau Thüringens“ hervorgehoben (Jurinke 2014: 59).

Denkweisen und Verlautbarungen dieser Art werfen die Frage auf, ob Genossenschaften einen sozialen Auftrag im Sinne einer gesellschaftsbezogenen Verpflichtung zu erfüllen haben (Göler von Ravensburg 2010a: 30 ff.). Sicherlich wäre diese Annahme verfehlt, denn anders als bei Sozialgenossenschaften, für die kein Widerspruch zwischen Förderauftrag und einem sozialpolitisch verantwortlichen gemeinnützigen Handeln besteht (Flieger 2004: 26 und 35), ist der Sinn und Zweck der hierzulande weitaus überwiegend vorkommenden Genossenschaften mit wirtschaftlichem Förderauftrag ein anderer. Selbst wenn diese Kooperative umfangreiche Leistungsbeziehungen zu Nichtmitglieder-Kunden unterhalten, mithin ein „Fremdgeschäft“ betreiben, bleiben sie nur ihren Mitgliedern verpflichtet, mit denen sie als an der Willensbildung Mitwirkende, Geschäftspartner und Kapitalgeber mit dem Ge-

meinschaftsunternehmen verbunden sind.

Nichts anderes gilt für soziale Verantwortung. Eine Verpflichtung zur Allgemeinförderung existiert nicht. Auch das Vorkommen eines dringlichen Sozialbedarfs und der verbreitete Wunsch nach dessen Deckung lässt noch keinen bindenden Auftrag an Genossenschaften entstehen, externe soziale Verhältnisse mitzugestalten. Es steht Genossenschaften jedoch frei, in Einklang mit dem Mitgliederinteresse auch anderen Teilen der Bevölkerung Nutzen zu stiften, indem sie in ihrem direkten Umfeld aktiv zum Gemeinwohl beitragen.

Wer danach sucht, ob Genossenschaften generell ein „sozialer“ Charakter zugesprochen werden kann, sollte bedenken: Wann immer in der Vergangenheit dieses Thema diskutiert wurde, standen die positiven sozialen Wirkungen, die aus einer ökonomischen Mitgliederförderung folgten, wie Existenzhaltung kleiner und mittlerer Unternehmen oder Erhöhung der Mitgliederrealeinkommen, im Vordergrund (Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998: 104). Die Wirtschaftsbetätigung von Genossenschaften zieht in aller Regel soziale Effekte nach sich. Genossenschaften, die sich mit ihrer Arbeit primär der ökonomischen Förderung ihrer hauswirtschaftlichen und mittelständischen Mitglieder widmen, um sie bei der Verwirklichung ihrer Ziele zu unterstützen, stärken nicht nur deren wirtschaftliche Lage, sondern leisten damit auch einen Beitrag zum sozialen Ausgleich. Neben der ökonomischen Mitgliederförderung darf deren positiver Einfluss auf das soziale Wohl als ein wesentlicher Gesichtspunkt gelten. Jedoch handelt sich dabei um eine von Genossenschaften nicht bewusst verfolgte Nebenerscheinung ihrer „normalen“ ökonomischen Betätigung, die den Rang einer Sekundärwirkung einnimmt.

Wie weit kann über diese aus wirtschaftlicher Mitgliederförderung folgende soziale Wirksamkeit zugunsten der Mitglieder hinaus von Genossenschaften eine „soziale“ Funktion wahrgenommen werden? Für die Gegenwart ist dies insbesondere in zweierlei Hinsicht zu konstatieren:

Fall 1: Genossenschaften widmen sich einem als Unternehmensgegenstand definierten sozialen Geschäftsfeld, indem sie als Genossenschaft mit sozialem Hauptzweck, als „Sozialgenossenschaft“, operieren.

Fall 2: Andere Genossenschaften erbringen in Erfüllung eines freiwillig verfolgten Nebenzwecks Leistungen zum Nutzen der sie umgebenden Zivilgesellschaft, „Corporate Citizenship“ genannt.

Diese beiden genossenschaftlichen Handlungsbereiche stehen im Mittelpunkt der weiteren Erörterungen. Am Beispiel der relativ neuen Sozialgenossenschaften und anhand der Übernahme unternehmerischer Verantwortung gegenüber der Zivilgesellschaft durch etablierte Genossenschaften wird die Ausübung einer sozialen Funktion im Genossenschaftssektor näher untersucht.

3 Ausgewählte soziale Aktionsbereiche im Genossenschaftssektor

3.1 Förderung sozialer Belange durch Sozialgenossenschaften

3.1.1 Genossenschaften mit sozialem Förderzweck

Sozialgenossenschaften sind in Deutschland weniger als in einigen Nachbarländern bekannt und verbreitet. Dies erklärt sich zu einem erheblichen Teil daraus, dass hier zwar bereits vor der Änderung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 Sozialkooperative existierten, dieser Genossenschaftstyp aber erst durch die Neugründungen nach dem Inkrafttreten des novellierten Gesetzes eine stärkere öffentliche Wahrnehmung erfuhr. In der revidierten Fassung des § 1 Abs. 1 GenG wurde die genossenschaftliche Mitgliederförderung, die bis dahin ausschließlich ein wirtschaftliche Operationsfeld war, um soziale und kulturelle Förderzwecke erweitert. Erst jetzt war es möglich, Genossenschaften mit der dauerhaften Erbringung sozialer Leistungen als Schwerpunkt zu betrauen.

Sozialgenossenschaften werden seither als Gesellschaften verstanden, deren nutzerbezogene Hauptzweck darauf gerichtet ist, die sozialen Belange ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern. Sie können sich auch ausschließlich der Befriedigung sozialer Mitgliederbedürfnisse widmen (Geschwandtner/Helios 2006: 20). Es sind förderwirtschaftlich tätige Vereinigungen, die im Unterschied zu allen anderen Genossenschaftsarten vorrangig soziale Ziele verfolgen (Göler von Ravensburg 2015: 137).

Aufgrund dessen weiten Interpretationsspielraums sei darauf hingewiesen, wie der Begriff „sozial“ im hier zu erörternden Zusammenhang aufzufassen ist. Der Gesetzgeber meint damit in § 1 Abs. 1 GenG nicht, wie durchaus vermutet werden könnte, die Förderung der Allgemeinheit durch eine spezielle Art von Genossenschaften. Als genossenschaftlicher Rechtsbegriff umschließt „sozial“ vielmehr „die gesamte daseinsvorsorgende menschliche Lebensführung der Mitglieder einer eG (...). Der Begriff 'sozial' umfasst rein ideelle und karitative Unternehmenszwecke ohne wirtschaftliche Zielsetzung.“ (Geschwandtner/ Helios 2006: 41). Die mit der Gesetzesänderung geschaffene Möglichkeit und der davon ausgehende Anreiz, als eingetragene Genossenschaft akzentuiert Sozialarbeit zu leisten, brachten in der Genossenschaftslandschaft mit steigender Anzahl der Sozialgenossenschaften eine veränderte Unternehmenskultur mit vielfach arteigenen Werten hervor (Flieger 2004: 25).

Es erweist sich als schwieriges Unterfangen, die Zahl der Neugründungen von Sozialgenossenschaften in der Zeit nach der Novellierung des GenG, also für die Jahre 2006 bis 2015, zu bestimmen. Die Genossenschaftsstatistiken liefern aufgrund der Zuordnung der Sozialgenossenschaften zu anderen Sparten (z. B. zu Konsum- und gewerblichen Genossenschaften) in Jahren, in denen sie noch nicht als eigene Kategorie erfasst wurden, keine eindeutigen Daten. Im einschlägigen Schrifttum finden sich Angaben zur Zahl der Sozialgenos-

senschaften im engeren und im weiteren Sinn. Danach differenzierend kann die Anzahl der Neugründungen für diesen Zeitraum mit etwa 210 beziehungsweise 320 angenommen werden (Stappel 2016a: 67; ders. 2016b: 154). Andere Zahlenangaben zur Gründung von Sozialgenossenschaften weichen davon nach oben ab (Göler von Ravensburg 2015: 142 f.). Fakt ist: Zurzeit stehen keine definitiv zuverlässigen Daten zur Verfügung.

Sozialgenossenschaften gelten als „eine innovative Form organisierter bürgerschaftlicher und unternehmerischer Selbsthilfe“ (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration 2013: 10). Sie werden „zumeist im Zusammenhang mit bestimmten gesellschaftlichen Herausforderungen thematisiert, für die weder der Staat noch die Privatwirtschaft eine adäquate Lösung anbieten können.“ (Wieg 2016: 78). Deren Errichtung empfiehlt sich, wenn ein Sozialprojekt realisiert werden soll, das Finanzmittel in Form größerer Anfangsinvestitionen oder/und laufender Ausgaben erfordert, die im Alleingang nicht aufzubringen sind, weshalb gemeinsames Tun notwendig wird. Mitglieder einer Sozialgenossenschaft können Bürger vor Ort, nämlich Nutzer der angebotenen Leistungen und Fördermitglieder, aber auch vorhandene Institutionen sein. Für den Erfolg letztlich entscheidend sind die Motivation und das Engagement von Menschen, die ihre spezifisch sozial bestimmten Anliegen selbst in die Hand nehmen, geeignete Lösungen finden und realisieren wollen (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration 2013: 21).

3.1.2 Arten von Sozialgenossenschaften

Als Selbsthilfegebilde organisiert und zugleich im Dienst des Gemeinwohls stehend können Sozialgenossenschaften Problemlösungen für zahlreiche Lebensbereiche und Personengruppen bieten (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration 2013: 17 ff.). Abb. 1 zeigt Beispiele für soziale Ziele und Aufgaben, aus denen sich die jeweilige Art der Sozialgenossenschaft ergibt. Zu den an zweiter Stelle angeführten Wohnungsgenossenschaften ist anzumerken: Diese Kooperative sind nicht zwingend auch Sozialgenossenschaften, sie können aber soziale Aufgaben wahrnehmen, indem sie neben ihrer angestammten Unternehmenstätigkeit in einer Tochterstruktur Sozialgenossenschaften (z. B. zwecks Unterhaltung von Seniorenwohnanlagen) für die Bedürfnisse ihrer Mitglieder unterhalten.

Ausgewählte Beispiele für Sozialgenossenschaften	
Ziele	Wesentliche soziale Aufgaben
Verbesserung der örtlichen Erwerbschancen und Lebensverhältnisse (Arbeitslosengenossenschaften)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermöglichung der Teilhabe an sozialproduktiver Arbeit durch Schaffung von Arbeitsgelegenheiten für benachteiligte Gruppen ▪ Zusammenarbeit der Beteiligten zum gegenseitigen Nutzen ▪ Qualifizierung für die Eingliederung in den Arbeitsmarkt
Bedarfsgerechtes und bezahlbares Wohnen (Wohnungsgenossenschaften)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung von Wohnraum für Einkommensschwache, die auf dem Wohnungsmarkt kaum Chancen haben ▪ Förderung gemeinschaftlichen, generationenübergreifenden, selbstbestimmten und selbstverwalteten Wohnens ▪ Sicherstellung des Verbleibs in der vertrauten Nachbarschaft im Wohnumfeld für alte Menschen
Bereitstellung von Wohnraum für ältere Menschen und deren Einbindung in das gesellschaftliche Leben (Senioren-genossenschaften)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alltagsversorgung nach dem Austauschprinzip verbindlicher „Hilfe auf Gegenseitigkeit“ ▪ Angebot sozial-kultureller Aktivitäten ▪ Umfassende Pflegeversorgung
Nahraumversorgung und Erhalt der sozialen Infrastruktur in Räumen mit schrumpfender Bevölkerung (Dorfladengenossenschaften)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung der Versorgung älterer und nicht mobiler Personengruppen im ländlichen Raum mit Gütern des täglichen Bedarfs ▪ Ermöglichung der Direktvermarktung ▪ Erweiterte Standortnutzung u. a. als Informationsstelle, Postagentur, Sparverein, Café oder Mütter- und Altentreff
Ermöglichung von Nachbarschaftshilfen (Nachbarschaftsgenossenschaften)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation gegenseitiger Hilfe in vernachlässigten Wohngebieten ▪ Herstellung sozialer Kontakte

Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Familiengenossenschaften)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlung von Betreuungsmöglichkeiten für die Kinder der Mitarbeiterfamilien von Unternehmen, die gemeinsam eine Genossenschaft gründen ▪ Die „Unternehmensmitglieder“ stellen der Familiengenossenschaft qualifiziertes Betreuungspersonal zur Verfügung
--	--

Abbildung 1: Arten der Sozialgenossenschaften

3.1.3 Mitgliederförderung und Gemeinnutz

In Auflistungen von Sozialgenossenschaften treffen wir eine Vielfalt von Erscheinungsformen an. Auch weitere Gruppierungen der Sozialgenossenschaften – etwa die Unterscheidung von Sozialgenossenschaften Betroffener, solidarische Sozialgenossenschaften und professionelle Sozialgenossenschaften (Flieger 2004: 26 ff.) – weisen nach, wie das Genossenschaftskonzept zur Erfüllung sozialer Aufgaben genutzt wird.³ Die eG-Kooperationsform bietet auf ganz unterschiedliche Weise ihren Mitgliedern und darüber hinaus externen Nutzern und Förderern Gelegenheit zu solidarischer gegenseitiger Unterstützung. Genossenschaften mit sozialem Zweck sind in allen Bereichen denkbar, in denen sich Menschen zusammenschließen und engagieren, um soziale Probleme abzumildern oder zu beheben. In ihrem vermehrten Vorkommen zeigt sich eine Art Revitalisierung des sozialetischen Anliegens früher moderner Genossenschaften, konkrete gesellschaftliche Probleme zu lösen. Von wesentlicher Bedeutung ist die Erfüllung des Förderzwecks einer Sozialgenossenschaft nach dem Prinzip der kollektiven Selbstförderung (Geschwandtner/Helios 2006: 41).

Davon mitunter ausgehende gemeinwohlfördernde Auswirkungen einer Leistungserbringung, die auch externen Nutznießern zugutekommt, könnte als eine Verallgemeinerung des Förderauftrags und Förderinteresses gedeutet werden (Flieger 2004: 35 f.). Dieser Aspekt wirft die Frage auf, wie die Förderung sozialer Mitgliederbelange und Gemeinnutz durch Sozialgenossenschaften zueinander stehen. Obgleich auch bei diesem relativ neuen Genossenschaftstyp „Förderung der Mitglieder“ ebenso wie für alle anderen Arten genossenschaftlicher Kooperative die oberste Handlungsmaxime sein soll, ist eine gewisse Verwässerung dieses absoluten Wesensmerkmals eingetragener Genossenschaften nicht zu übersehen. Der an Sozialgenossenschaften herangetragene gemeinwohlorientierte Anspruch führt dazu, dass von der Mitgliederorientierung als Zweck der Unternehmensform und vom genossenschaftli-

³ Freilich wird vom traditionellen förderwirtschaftlichen Genossenschaftsverständnis herkommend nicht jede Genossenschaft, die soziale Dienstleistungen erbringt, dadurch zu einer Sozialgenossenschaft.

chen Identitätsprinzip des Gleichseins von Mitglied und Leistungsnutzer abweichend vom jeweiligen Sozialbetrieb bereitgestellte Leistungen zunehmend auch außenstehenden Nutzern, mithin nicht nur dem Mitgliederkreis, sondern ebenso der Allgemeinheit offenstehen (Münkner 2015: 34 ff.).

3.2 *Freiwilliges bürgerschaftliches Engagement*

3.2.1 Corporate Citizenship und typische Teilstrategien

Leitideen wie „Soziale Verantwortung der Wirtschaft“ oder „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen“ sind heute weit verbreitet. Als übergreifendes Konzept Corporate Social Responsibility (CSR), auf Deutsch gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, wurde bürgerschaftliches Engagement zu einem bedeutenden Gegenstand der Neuausrichtung von Unternehmensführung und Unternehmenskultur. Wie Abb. 2 zeigt, zielt CSR auf die Lösung wirtschaftlicher, sozialer, kultureller und/oder ökologischer Probleme, an der sich Unternehmen aus freiem Willen als Mitgestalter gesellschaftlicher Verhältnisse beteiligen.

Die lokale und regionale Dimension dieser zivilgesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen ist als Corporate Citizenship (CC) bekannt geworden und als Konkretisierung von CSR zu verstehen. Im Bestreben, als „gute Bürger der Gesellschaft“ (Corporate Citizens) wahrgenommen zu werden und angesehen zu sein, wirken Unternehmen einmalig, mittel- oder längerfristig über ihre originäre Geschäftstätigkeit hinaus freiwillig an der Nutzenstiftung zugunsten des Gemeinwohls ihres unmittelbaren räumlichen Umfeldes mit.

Von leistungsstarken, am Markt erfolgreichen Unternehmen wird heutzutage mehr verlangt als bedarfsgerechte Produkte und Dienstleistungen zu gerechten Preisen. Die Bürgergesellschaft erwartet von solchen Unternehmen, im Rahmen ihres Ressourcenpotenzials Mitverantwortung für die Zustandsverbesserung und künftige Entwicklung der Kommune bzw. Region, in der sie tätig sind, zu übernehmen. Typische Corporate Citizen-Strategien sind (Loew et al. 2004: 10; Ringle 2013: 1):

- Corporate Giving (Unterstützung von gemeinnützigen Vereinen, sozialen Projekten und Einrichtungen, Umweltinitiativen oder bedürftigen Personengruppen durch Geldspenden, Know how, Sach- oder Dienstleistungen),
- Corporate Foundations (Gründung von Unternehmensstiftungen mit gemeinwohlorientierten Zielen und Verwaltung des Stiftungskapitals) und
- Corporate Volunteering (Engagement für gesellschaftliche Anliegen unter Einsatz von Personalressourcen eines Unternehmens für ehrenamtliche Tätigkeiten, etwa in sozialen Brennpunkten, in der Katastrophenhilfe oder im Umweltschutz).

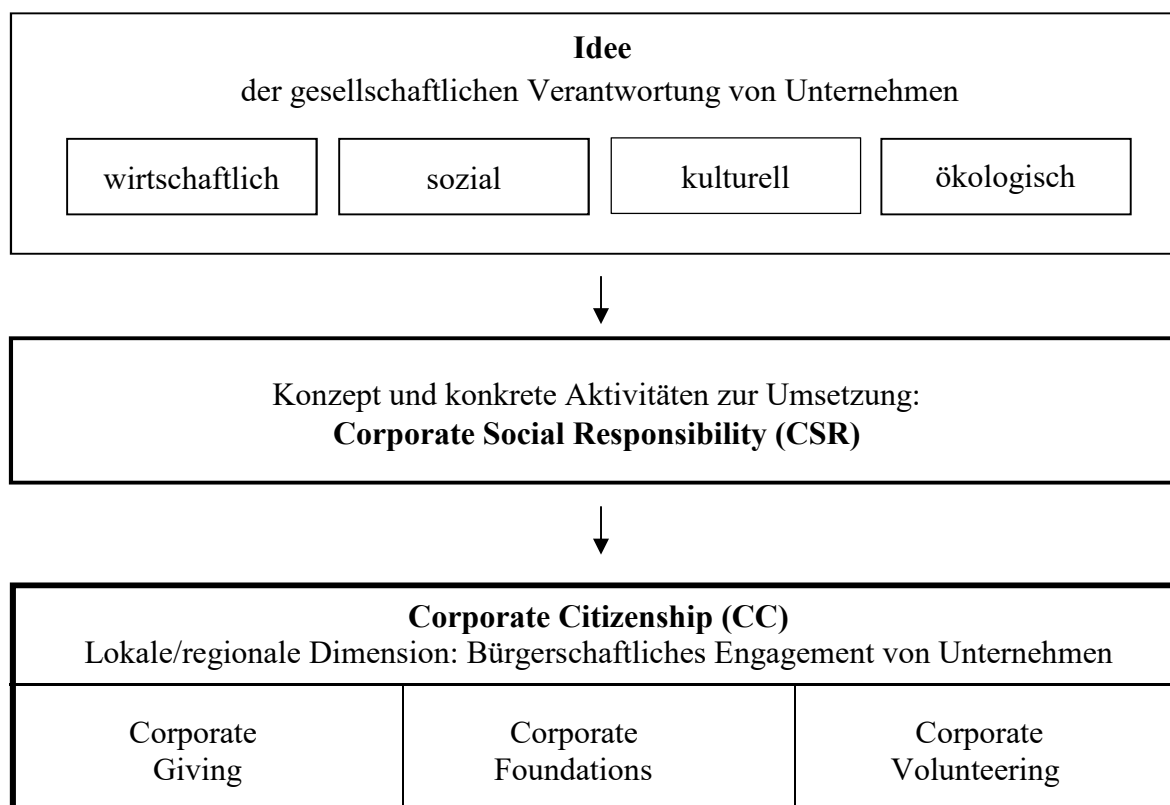


Abbildung 2: Einordnung von Corporate Citizenship

Die Unterstützung gesellschaftlich notwendiger Aufgaben auf lokaler und regionaler Ebene, die öffentliche Institutionen nicht mehr oder nur noch teilweise wahrnehmen können, wird zunehmend zu einem strategischen Ziel und Aktionsfeld privatwirtschaftlicher Unternehmen, zu denen auch die Genossenschaften zählen.

3.2.2 Genossenschaftliches “Co-operative Citizenship”-Engagement

Wenn es heute zum „guten Ton“ der Unternehmensphilosophie gehört, an der positiven Gestaltung der gesellschaftlichen Umwelt aktiv mitzuwirken, wird auch von erfolgreichen Genossenschaften erwartet, dass sie zur Lösung drängender Probleme beitragen. Aufgrund ihrer traditionellen Verwurzelung in einem überschaubaren lokalen oder regionalen Raum, in dem ihre Mitglieder und sonstigen Kunden leben und arbeiten, sind Genossenschaften durch das Merkmal „Mitgliedschaft“ und ihre Mitglieder in die „Bürgergesellschaft“ eingebettet und ist ihnen menschliche Nähe und Verbundenheit mit ihrem direkten Umfeld eigen. Sie befinden sich seit ihren Ursprüngen in der Mitte der Zivilgesellschaft.

Eine zunehmende Zahl von Genossenschaften trägt durch ihr bürgerschaftliches Engagement Mitverantwortung für das Gemeinwohl in ihrem jeweiligen Geschäftsgebiet. Es erscheint daher angebracht, den allgemeinen Ausdruck

„Corporate Citizenship“, zu „Co-operative Citizenship“ abgewandelt, in den genossenschaftlichen Sprachgebrauch zu überführen. Wie dieser Begriffstransfer signalisieren soll, sind bei der Planung und Durchführung bürgerschaftlicher Engagements von Genossenschaften einige Besonderheiten zu beachten.

Co-operative Citizenship ist keine neue „Erfindung“, sondern gute Tradition. Für die genossenschaftlich organisierte Wirtschaft war gesellschaftliche Verantwortung seit jeher wichtig. Die Gründerväter des modernen Genossenschaftswesens entwickelten mit ihren Konzepten zur Mitgliederförderung zugleich gesellschaftsprägende Lösungen der „sozialen Frage“. Die kollektive Selbsthilfe war für sie vorrangig ein Instrument zur Verbesserung der Lebensverhältnisse der Mitglieder sowie ein Weg zur Überwindung damals herrschender wirtschaftlicher Nöte und sozialer Missstände in der Bevölkerung. Da jedoch im Mittelpunkt ihres Handelns als Leistungsgemeinschaft der Grundauftrag zur Mitgliederförderung steht, können gemeinnützige Engagements nur ein nachrangiges Aktionsfeld sein, das keine Vernachlässigung der Verpflichtungen von Genossenschaften gegenüber ihren Eigentümern nach sich ziehen darf.

Durch verantwortungsvolles unternehmerisches „Investieren“ in die Zivilgesellschaft erfährt der Genossenschaftssektor – über das Wirken der Sozialgenossenschaften hinaus – eine zeitgemäße Revitalisierung der ursprünglichen sozialen Zielrichtung. Besonders Bank- und Wohnungsgenossenschaften erbringen in Erfüllung einer freiwilligen Selbstverpflichtung zu gemeinnützigem Engagement Leistungen, die einer Verbesserung der Lebensbedingungen im Gemeinwesen ihres räumlichen Operationsfeldes dienen. Außerhalb ihrer eigentlichen Geschäftstätigkeit unterstützen sie soziale Einrichtungen oder engagieren sich für soziale Zwecke.⁴ Es liegt eine Förderung der Allgemeinheit vor, die je nach dem unterstützten Projekt oder der geförderten Institution einer häufig bestimmbaren, mitunter aber auch nicht überschaubaren Anzahl von Bürgern der umgebenden Gesellschaft, darunter durchaus auch Mitgliedern der fördernden Genossenschaft, zuteilwird. Ihre Nutzenstiftung für das Gemeinwesen macht Genossenschaften zwar nicht zu gemeinwirtschaftlichen Organisationen, jedoch werden sie dadurch zu Akteuren des Marktes und der Mitglieder als auch der Zivilgesellschaft (Vogt 2013: 142). Die Motive und Formen des gesellschaftsnützigen Wirkens sind vielfältig.

Co-operative Citizenship treffen wir heute auf der Primärstufe mehrerer Sparten des Genossenschaftssektors je nach Geschäftsgebiet mit geographisch unterschiedlicher Reichweite der Nutzenstiftung an. Im Gegensatz zur individuellen Mitgliederförderung handelt es sich um „Allgemeinförderung“, die je

⁴ Dieser Sicht entgegen steht die These, wonach „keine Notwendigkeit für genossenschaftliche CSR-Konzepte besteht, denn die Genossenschaft ist ein solches.“ (Theurl 2013: 93).

nach dem unterstützten, selbst gewählten Projekt einer unterschiedlichen Zahl von Bürgern des jeweiligen Gemeinwesens und darunter auch Mitgliedern der fördernden Genossenschaft zugutekommen kann.

Beispiele für typische Co-operative Citizenship-Aktionen in der bankgenossenschaftlichen Sparte sind (Ringle 2013: 2 f.):

- Förderung lokaler und regionaler Projekte in den Bereichen Jugend, Bildung und Umwelt,
- finanzielle Zuwendungen an Sportvereine, Organisationen der Wohlfahrtspflege und des Gesundheitswesens,
- Unterstützung lebendiger Bürgergesellschaft mit dem Schwerpunkt Kunst- und Kulturförderung und
- Begleitung gemeinnütziger Initiativen für bürgerschaftlich nützliches Engagement (z. B. Integration von Spätaussiedlern und anderen Einwanderern).

Genossenschaftliche Primärbanken arbeiten überwiegend regionalorientiert. Auf fusionsbedingte Größenexpansion der letzten Jahrzehnte zurückgehend, erstrecken sich ihre Einzugsgebiete oft über mehrere Gemeinden. Dennoch sind infolge ihres relativ dichten Geschäftsstellennetzes Überschaubarkeit und lokale Marktkenntnis gewährleistet. Unter solchen Umständen bestehen für bürgerschaftliche Aktivitäten günstige Aussichten auf Wirksamkeit (Roth 2006: 2 und 135).

Beispiele aus der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis zeigen auch in dieser Sparte ein weites Handlungsfeld für Co-operative Citizenship (Ringle 2013: 3). Die Aktivitäten reichen von

- Unterstützung der Nachbarschaftshilfe unter den Bewohnern (z. B. Bereitstellung von Räumen für Familienfeiern, Kinder- und Seniorenbetreuung oder Gästewohnungen) über
- Integrationsprojekte im Wohnquartier bis hin zu
- Initiativen zur Bewältigung städtebaulicher Aufgaben (Stadtteilentwicklung, Stadtsanierungsarbeit) und
- Neubauanstrengungen zur Eindämmung der Wohnungsknappheit in den nächsten Jahren.

Soweit die Hinweise auf konkrete Gemeinwohlorientierung der beiden Genossenschaftszweige. Diese und weitere, hier nicht angeführte Engagements für die Bürgergesellschaft belegen: Als dem jeweiligen Gemeinwesen zugehörige Wirtschaftseinheiten widmen sich zahlreiche Genossenschaften neben ihren innerbetrieblichen Belangen und der mitgliedergerichteten Förderauftragserfüllung nach Möglichkeit auch der Unterstützung des Gemeinwohls durch Leistungen von öffentlichem Interesse (Eichhorn 2001: 406).

3.2.3 Motive für bürgerschaftliches Engagement

Bei alledem stellt sich die Frage, was Genossenschaften zu bürgerschaftlichem Engagement bewegt. Ihre Verankerung im lokalen oder regionalen Tätigkeitsfeld, aus dem ihre Mitglieder und sonstigen Kunden stammen, verbindet Genossenschaften mit den Interessen ihrer direkten Umgebung. Als Ausdruck „gelebter“ Solidarität mit der jeweiligen Zivilgesellschaft entsteht daraus eine entsprechende Bereitschaft und freiwillige Selbstverpflichtung gegenüber dem Gemeinwesen, gesellschaftliche Verantwortung mitzutragen. Ebenso wie in früheren Zeiten, in denen veränderte gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedingungen ein zur Problemlösung beitragendes Engagement des Genossenschaftssektors erforderten, machen es auch heutige Genossenschaften zu ihrem Anliegen, sich an der Förderung des Allgemeinwohls zu beteiligen.

Für viele Genossenschaften dürfte bürgerschaftliche Verantwortung künftig ein identitätsstiftender Bestandteil ihres Zielsystems und ihrer Unternehmensstrategie sein. Das heißt: Als Wirtschaftseinheiten, die sich als Teil des jeweiligen Gemeinwesens verstehen, unterstützen sie neben ihrer mitgliederbezogenen Förderverpflichtung im Rahmen ihrer Möglichkeiten das Gemeinwohl. Dies geschieht aus eigenem Antrieb, von gleichartigem Einsatz direkter Konkurrenten oder/und durch den Umstand ausgelöst, dass von wirtschaftlich erfolgreichen Genossenschaftsunternehmen mit hohem Leistungs- und Förderungspotenzial bürgerschaftliche Aktivität erwartet wird.

Breite Zustimmung im Mitgliederkreis finden Projekte, deren gesellschaftliche Erwünschtheit oder gar Notwendigkeit und folglich Unterstützungswürdigkeit außer Frage stehen und bei denen zudem ein Zusammenhang mit dem gesetzlich vorgegebenen Unternehmenszweck, „Wert für die Mitglieder“ (Member Value) zu schaffen, erkennbar ist. Zuweilen wirken die Mitglieder an der Entscheidung mit, ob Ressourcen ihrer Genossenschaft zu konkreten gemeinnützigen Zwecken eingesetzt und welche Sozialeinrichtungen, Vereine, Initiativen oder Projekte unterstützt werden sollen. Geht es doch um das Wohl der eigenen Gemeinde, des örtlichen Sportvereins, der Schule, des Jugendzentrums oder der Kindertagesstätte vor Ort, um nur einige potenzielle Adressaten der Förderung zu nennen.

Im Weiteren ist klarzulegen, in welcher Beziehung Mitgliederförderung und Gemeinnutz zueinander stehen. Im Wesen von Co-operative Citizenship ist angelegt, mehr auf Effizienz der Hilfe, auf eine Ethik des sozialen Ausgleichs und weniger auf den Nutzen für die fördernde Genossenschaft zu setzen. Ferner mag die Neigung, etwas von dem zurückgeben zu wollen, was aus der Umwelt zum eigenen Erfolg beigetragen wurde, eine Rolle spielen. Ohne dabei nachdrücklich vom Wunsch nach einem Tausch von Leistung und Gegenleistung als eine Art „Geschäft auf Gegenseitigkeit“ wie beim Sponsoring geleitet zu sein, zieht ein für die Zivilgesellschaft geschaffener „Mehrwert“ in der Regel eine „Rendite“ für die fördernde Genossenschaft nach sich, die sich

auf mehrfache Weise zeigen kann. Insofern kann gesellschaftliches Engagement die Verbesserung der sozialen Infrastruktur im örtlichen bzw. regionalen Umfeld mit den Interessen des Genossenschaftsunternehmens verbinden und für alle Beteiligten nutzbringend sein („Win-win“-Situation). Für die Genossenschaft denkbare positive Rückwirkungen, die ihre mitgliederbezogene Förderkapazität stärken können, zeigt Abb. 3 auf (Ringle 2007: 31 und 35; ders. 2014: 476 f.).

3.2.4 Potenzieller Nutzen für Genossenschaften

Co-operative Citizenship wird in aller Regel nicht ohne „Gegenleistungen“ des unterstützten Gemeinwesens an die fördernde Genossenschaft bleiben. Dazu gibt es bislang nur wenige Aussagen, weshalb hier nur von „potenziellem Nutzen“ gesprochen werden kann. Auf welche Weise können Genossenschaften aller Wahrscheinlichkeit nach von ihrem Ressourceneinsatz für bürgerschaftliche Belange profitieren? Aus den in Abb. 3 angeführten denkbaren Effekten (Roth 2006: 99 ff.; Ringle 2008: 35) wird deutlich, wie gesellschaftsbezogenes Engagement für die Kommune oder Region, in der eine Genossenschaft tätig ist, den für die Bürger unmittelbar erkennbaren Gemeinnutz mit den Interessen des Genossenschaftsunternehmens und seiner Träger verbinden und beiderseitig Nutzen entstehen kann. Jedoch sollte eintretende Gegenseitigkeit nicht dazu veranlassen, in der Wahrnehmung freiwilliger Mitverantwortung im und für den öffentlichen Raum eine rein marketingpolitische Maßnahme oder gar Pflichtübung der Genossenschaft zu sehen.

Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung eines Nutzentransfers gleichwelcher Art von außen zur Genossenschaft, der Chancen im örtlichen bzw. regionalen Aktionsraum und/ oder im Innenbereich des Kooperativs eröffnet, für die innergenossenschaftliche Kommunikation. Die Aussicht auf „Rückwirkungen“ liefert dem Management gute Argumente für eine zur Mitgliederseite hin eventuell notwendige Überzeugungsarbeit mit dem Ziel der Zustimmung zu Co-operative-Citizenship-Aktivität und deren Wertschätzung. Schließlich sprechen die in der folgenden Übersicht beispielhaft genannten Effekte dafür, dass zugunsten der Zivilgesellschaft erbrachte Leistungen genossenschaftlichen Unternehmen zur Stärkung ihrer Leistungsfähigkeit, Verbesserung der Marktposition, zu Markterfolg und letztlich zur Erhöhung des künftigen mitgliederbezogenen Förderpotenzials verhelfen. Aus dieser Perspektive sind Investitionen in gesellschaftliches Engagement Investitionen in die Zukunft.

Chancen für Genossenschaften	
Effekte im örtlichen bzw. regionalen Umfeld	

◆	Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Genossenschaft als Unternehmen und förderwirtschaftliche Leistungsgemeinschaft
◆	Werbewirksame Intensivierung der Beziehungen zur Öffentlichkeit im Geschäftsgebiet; Zuwachs an Ansehen, Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei geförderten Institutionen und Bürgern
◆	Längerfristige Bindung von Nichtmitglieder-Kunden an die Genossenschaft sowie Pflege und Verbesserung des Unternehmensimages bei anderen relevanten Stakeholder-Gruppen
◆	Stärkere Marktstellung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch positive Abhebung von Konkurrenten
◆	Erweiterung des Akquisitionspotenzials zur Gewinnung neuer Mitglieder und Heranführung neuer Kunden an die Genossenschaft
Effekte im Innenbereich der Genossenschaft	

◆	Engere Bindung in den vorhandenen Mitgliederbeziehungen – weitgehende Akzeptanz der „Co-operative Citizenship“-Aktivitäten durch die Trägerschaft vorausgesetzt
◆	Stärkere Identifikation, Entwicklung sozialer Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte; Erhöhung der Attraktivität der Genossenschaft als Arbeitgeber
◆	Verbesserung der Bedingungen für die eigene Entwicklung am Standort, insbesondere der unternehmensindividuellen Wettbewerbsfähigkeit
◆	Mitarbeitermotivation und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Abbildung 3: Möglicher Nutzen von Co-operative Citizenship für die Genossenschaft

4 Vergleich der beiden Handlungsfelder

Wie in Teil 1 dargelegt, ist die „soziale Funktion“ für den Genossenschaftssektor keine Neuheit. Seit ihren Ursprüngen verbinden Genossenschaften unternehmerisches Handeln mit sozialer Orientierung. Für die Pioniere des modernen Genossenschaftswesens war das Modell der kollektiven Selbsthilfe zwar primär ein Instrument zur Steigerung der Lebensqualität der Mitglieder, doch darüber hinaus sahen sie in Genossenschaften einen Weg, das Gemeinwohl zu fördern.

Was heutige Genossenschaften auf diesem Gebiet leisten, zeigt exemplarisch der Blick auf Sozialgenossenschaften und Co-operative Citizenship Engagements. Deren Vergleich ergibt folgendes Bild:

- Einerseits erkennen wir Unterschiede. Sozialgenossenschaften haben im Sinne der jeder Genossenschaft verordneten Förderzweckbindung die Interessen ihrer Mitglieder wahrzunehmen, jedoch erscheint das Streben nach Gemeinwohl gegenüber dem Selbsthilfegedanken relativ stark ausgeprägt. Demgegenüber steht Co-operative Citizenship allen Genossenschaftsarten offen und ist heute bei Kooperativen verschiedener Art anzutreffen, die vorrangig die wirtschaftlichen Belange ihrer Mitglieder unterstützen, für die also die mitgliederbezogene Selbsthilfe unmissverständlich an erster Stelle steht. Schließlich erklären sich daraus der Beitritt zur Genossenschaft, die Zusammenarbeit und der Verbleib im Mitgliederkreis.
- Andererseits stimmen beide Analyseobjekte darin überein, dass der mitgliederbezogene Förderauftrag und die Wahrnehmung bürgerschaftlicher Interessen miteinander vereinbar sind.⁵ Bei Sozialgenossenschaften ist die gesellschaftliche Nutzenstiftung typimmanent. Sie resultiert unmittelbar aus dem Handeln für die Mitglieder unter Einbeziehung anderer bedürftiger Glieder der Gesellschaft in Richtung des „Prinzips der offenen Tür“. Dagegen investieren Genossenschaften beliebiger Art durch Co-operative Citizenship über ihren satzungsmäßigen Unternehmenszweck hinaus in Gemeinnutzen.

Im Ganzen leisten Genossenschaften gemäß dem Grundsatz „Mitgliedernutz plus Gemeinnutz“ wichtige Beiträge zur Verbesserung der sozialen Verhältnisse, ob in Erfüllung ihres arteigenen sozialen Unternehmenszwecks oder in-

⁵ Ein gewisser Trend zur genossenschaftlich organisierten oder bürgerschaftlichen Übernahme kommunaler Aufgaben, die von öffentlichen Institutionen nicht mehr wahrgenommen werden können, ist unverkennbar. Dadurch wurden zahlreiche öffentliche Büchereien, Schwimmbäder, Museen, Theater u. a. vor Schließungen gerettet und können in der eG-Rechtsform demokratisch gestaltet werden.

dem sie neben ihrer eigentlichen Geschäftstätigkeit durch Unterstützung der relevanten Zivilgesellschaft gemeinwohldienlich aktiv sind.

5 Grenzen genossenschaftlichen Sozialverhaltens

5.1 Mögliche Begrenzungen bei Sozialgenossenschaften

An Leistungsgrenzen stoßen Sozialgenossenschaften, wenn meist aus mehreren Gründen die Anforderungen an eine effiziente Aufgabenerfüllung nicht erfüllt werden können und damit der Fortbestand des Zusammenschlusses gefährdet ist. Wenn auch in geringer Zahl, so mussten doch in der Vergangenheit Sozialgenossenschaften wieder aufgelöst werden (Stappel 2016b: 154). Fragen wir daher nach Voraussetzungen für deren erfolgreiches Arbeiten. Dazu sind zu rechnen:

- Auffinden „guter“ Lösungsmöglichkeiten für die sozialen Bedürfnisse und Probleme durch die Initiatoren und Förderer der Genossenschaft.
- Entwicklung eines Geschäftsmodells (Ziele, Gründungsmitglieder und Fachpersonal, finanzielle Tragfähigkeit u. a.), das sich wirtschaftlich selbst trägt und den nachhaltigen Aufbau der Genossenschaft gewährleistet (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration 2013: 21 f.)
- Erbringung von Eigenleistungen als Beitrag zur bürgerlichen Selbsthilfe, die eine staatliche Unterstützung (z. B. Anschubfinanzierung) ergänzen.
- Förderung des Erfolgs durch Entwicklung und Pflege eines Wir-Gefühls.

Der letztgenannte Faktor zeigt sich unter anderem am Beispiel der „Sozialgenossenschaften Betroffener“. In der Absicht, in gemeinsamer Aktion ein soziales Problem (z. B. Eingliederung Langzeitarbeitsloser oder behinderter Menschen in Arbeitsverhältnisse) zu lösen oder zumindest abzuschwächen, wirken hier Menschen zur Selbsthilfe und Selbstorganisation zusammen (Göler von Ravensburg 2010b: 123 ff.) Neben der gemeinsamen Zielerreichung und dem ökonomischen Erfolg wird die soziale Integration der Mitglieder durch die Befriedigung grundlegender emotionaler Bedürfnisse wie Zugehörigkeit und Sicherheit, Erfahrungsaustausch, Erleben guter Zusammenarbeit und Anerkennung von Engagement verfolgt.

An den oben genannten Erfolgsbedingungen anknüpfend kann ein Mangel an unternehmerischer Initiative, an Selbsthilfefähigkeit und Fachkräften für soziale Arbeit sowie an Zusammenhalt im Mitgliederkreis die Existenz-, Funktions- und Leistungsfähigkeit einer Sozialgenossenschaft begrenzen. Genossenschaften können kein Allheilmittel für die Lösung sozialer Probleme sein. Das eG-Unternehmensmodell steht zur Verfügung, um die Erfüllung sozialer Aufgaben zu organisieren. Dessen Nutzung bietet jedoch keine Erfolgsgarantie. Ausmaß und Erfolg sozialen Engagements sind letztlich nicht von der eG-Rechtsform abhängig. Vielmehr kommt es entscheidend auf eine not-

wendige Anzahl Personen an, die ihr Anliegen zielführend in die Hand nehmen und mit ihrem persönlichen Einsatz die gemeinsame Sache voranbringen.

Genossenschaften haben in erster Linie die ökonomischen und meta-ökonomischen Förderbedürfnisse ihrer Mitglieder zu befriedigen. Auch Sozialgenossenschaften arbeiten mitgliederorientiert, wobei mit einer Ausstrahlung ihres Wirkens auf die Allgemeinheit und deren Interesse nicht nur zu rechnen, sondern diese auch gewollt ist.

5.2 Grenzen für bürgerschaftliches Engagement

Als von anderer Art stellen sich denkbare Beschränkungen des Genossenschaftlichen Möglichen im Bereich des bürgerschaftlichen Engagements dar. Darauf bezogene, die spezifische Sozialleistungsfähigkeit einer Genossenschaft bestimmende Faktoren sind vorwiegend ökonomischer Natur. Als solche dürften von Bedeutung sein:

- Eine tragfähige Unternehmensgröße und ein ausreichender Ökonomisierungsgrad der Genossenschaft sowie
- eine zufriedenstellende Wettbewerbssituation der Genossenschaft⁶,
- eine in Relation zur Finanzkraft der Genossenschaft vertretbare Größenordnung des bürgerlichen Engagements,
- Verträglichkeit der Aktivität auf der Ebene der Gemeinnützigkeit mit dem mitgliederbezogenen Förderauftrag sowie
- hinreichende Aussicht auf Erfolg der beabsichtigten Förderung des Gemeinwohls.

Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Markterfolg einer Genossenschaft bilden demzufolge nicht nur die Grundlage für die Erfüllung des mitgliedergerichteten Förderauftrags und damit für ihren Fördererfolg, sondern sind ebenso Voraussetzungen für ihr Sozialverhalten nach außen. Für die Belange des umgebenden Gemeinwesens können sich Unternehmen wirkungsvoll nur einsetzen, solange sie wirtschaftlich erfolgreich sind. Selbstverständlich gilt das auch für Genossenschaften. Deren zivilgesellschaftliches Engagement hat sich im Rahmen ihres ökonomischen Kräftepotenzials zu bewegen, um im Mitgliederkreis auf Akzeptanzbereitschaft treffen zu können.

⁶ Diese zwei zuerst genannten Bedingungen, die Draheim (1966: 54) als Determinanten der mitgliederbezogenen „Sozialkapazität“ einer Genossenschaft anführt, haben in gleicher Weise Gültigkeit als die Co-operative-Citizenship-Aktivität begrenzende Größen. Die Sozialleistungsfähigkeit ist als eine veränderliche, jedoch zu einem bestimmten Zeitpunkt gegebene Größe aufzufassen, die sowohl für die Befriedigung eines eventuellen Sozialbedarfs von Mitgliedern als auch die Durchführung von Co-operative-Citizenship-Aktivitäten zur Verfügung steht.

Eng damit verbunden ergeben sich Grenzen auch aus Einstellungen im Mitgliederkreis und einer als nicht plausibel empfundenen Übernahme bürgerchaftlicher Verantwortung. Beurteilen die Mitglieder Co-operative Citizenship ihrer Genossenschaft vor allem in Abhängigkeit von deren Fähigkeit, den Förderauftrag im „Kerngeschäft“ zufriedenstellend zu erfüllen, erscheint ein externes Engagement für sie vertretbar, wenn die Erfüllung des originären Förderauftrags aller Voraussicht nach keine spürbare Einschränkung erfährt. Andernfalls ist damit zu rechnen, dass Nutzenstiftung nach außen von einem Teil der Mitglieder als „vorenthaltene Mitgliederförderung“ empfunden wird. Mitgestaltung der gesellschaftlichen Verhältnisse und deren Zukunft soll dem Grundauftrag einer Genossenschaft, bestmöglich ihre Mitglieder zu unterstützen, nicht entgegenstehen (Roth 2006: 93). Der Mitgliederförderung gebührt absoluter Vorrang vor allen anderen Intentionen.

In der Tat erfordert Co-operative Citizenship den Einsatz finanzieller und personaler Ressourcen, was zwangsläufig eine Minderung des mitgliederbezogenen Förderpotenzials nach sich zieht (Purtschert/Schwarz 2007: 85). Insbesondere bei der Kerngruppe aktiver Mitglieder, die aufmerksam die Förderpolitik ihrer Genossenschaft verfolgen, dürfte daher bei geplanten externen Förderaktivitäten Erklärungsbedarf hinsichtlich der ökonomischen Zweckmäßigkeit, des rechten Maßes und der möglichen positiven Auswirkung auf den Unternehmenserfolg bestehen. Es empfiehlt sich daher, widerlegbaren Bedenken in der Trägerschaft durch informierende, überzeugende und integrierende Kommunikation entgegenzuwirken. Nicht zuletzt bietet sich an, den Aufsichtsrat, der gemäß Organschaftsprinzip (§ 9 Abs. 2 GenG) mit Mitgliedern der Genossenschaft besetzt sein muss, in die Entwicklung von Co-operative Citizen-Projekten einzubinden.

6 Zusammenfassung

In der Geschichte der deutschen modernen Genossenschaftsbewegung kam der Förderung sozialer Belange in Abhängigkeit von den Vorstellungen der Gründungsväter, vom Zustand der jeweiligen gesellschaftlichen Verhältnisse und dem politischen System sowie von den vorrangigen Förderinteressen der Mitgliederkreise eine wechselnde Bedeutung zu. Entgegen der Ausgangslage traten Genossenschaften in der Folgezeit über mehrere Perioden als Wirtschaftsgebilde mit der nachrangigen Positionierung als Sozialgebilde in Erscheinung. Es stellte sich die Frage, ob ein Wirtschaften, das die soziale Mitverantwortlichkeit vernachlässigt oder zeitweise außer Acht lässt, langfristig erfolgreich sein kann.

In der Gegenwart besteht im deutschen Sozial- und Wohlfahrtsstaat ein erheblicher „Förderbedarf“ Geringqualifizierter, Langzeitarbeitsloser und Einkommensarmer. Darüber besteht weitgehende Einigkeit. Der Staat sieht sich jedoch nicht in der Lage, allen dringlichen und zudem ansteigenden sozialen Bedürfnissen gerecht zu werden. Nach und nach hat er sich in einigen Bereichen aus der gesellschaftlichen Verantwortung zurückgezogen. Zwecks Vermeidung sozialer Konflikte müssen die entstehenden Lücken durch außerstaatliches Handeln geschlossen werden. Eingedenk ihres Ursprungs sahen sich Genossenschaften in dieser Situation zu Aktivitäten herausgefordert, mit denen sie sich über die Förderung ihrer Mitglieder hinausgehend auf die Ebene der Gemeinwohlförderung begaben. Anreize zu diesem Engagement entstanden durch das neue Genossenschaftsgesetz, das es ermöglichte, die eG-Unternehmensform auch für die exklusive Verfolgung sozialer Förderzwecke zu nutzen.

Um einen Einblick in die aktuellen Ausprägungen und Erscheinungsformen der sozialen Funktion der Genossenschaften vermitteln zu können, sollte es genügen, exemplarisch die Aufmerksamkeit auf zwei Bereiche zu lenken, die etwa seit einem Jahrzehnt in puncto sozialer Aktivität herausragen und Bekanntheit erlangt haben. Das sind einerseits Genossenschaften mit sozialem Hauptzweck (Sozialgenossenschaften), zum anderen Genossenschaften verschiedener Spartenzugehörigkeit im Genossenschaftssektor, die neben der Erfüllung des Grundauftrags, ihre Mitglieder wirtschaftlich zu fördern, freiwillige Leistungen zum Nutzen der Zivilgesellschaft ihres Geschäftsgebietes erbringen.

Bei beiden Betrachtungsobjekten zeigt sich, dass jede Genossenschaft entsprechend der gesetzlich vorgegebenen Förderzweckbindung vor allem anderen die Interessen ihrer Mitglieder wahrzunehmen hat, unabhängig davon, ob dieser Mission ein sozialer oder ein wirtschaftlicher Hauptzweck und Unternehmensgegenstand zu Grunde liegt. Darüber hinaus entsteht Nutzenstiftung für die Zivilgesellschaft im Fall der Sozialgenossenschaft gewissermaßen in Form typimmanenter Auswirkungen ihrer Fördertätigkeit, während dies durch

Genossenschaften anderer Art neben ihrer normalen Geschäftstätigkeit auf Basis einer ausdrücklich getroffenen Entscheidung für Co-operative Citizenship durch Investitionen in das Wohl der sie umgebenden Allgemeinheit geschieht. Tragendes Prinzip ist dabei die Freiwilligkeit.

Die letztgenannte Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung wird mitunter als Erweiterung des klassischen Grundauftrags einer Genossenschaft, nach besten Kräften ihre Mitglieder zu fördern, verstanden. Hinweise darauf geben Jahresberichte von Bankgenossenschaften, die im Teil „Förderbericht“ neben der Dividendenausschüttung an die Mitglieder, Schulung ihrer Mitarbeiter und entrichteten Steuern die Förderung gemeinnütziger und sozialer Projekte ausweisen. Dies alles verdient die Überschrift „Förderung der Mitglieder und der Region“.

Es besteht freilich keine generelle Verpflichtung, als nicht der Sparte „Sozialgenossenschaften“ angehörende Genossenschaft einer nach Maßgabe der Formel „Mitgliedernutz plus Gemeinnutz“ ergänzten Strategie zu folgen. Vielmehr geht eine Genossenschaft dazu jeweils eine auf freiem Entschluss beruhende Selbstverpflichtung ein. Damit in Einklang stehend können und dürfen Investitionen in die Verbesserung des Gemeinwohls auch dem Geschäftsinteresse der Genossenschaft nützen.

Abschließend sei an das „Internationale Jahr der Genossenschaften 2012“ erinnert, in dem nicht nur auf die wirtschaftliche Relevanz, sondern verstärkt auch auf die weltweit soziale und gesellschaftliche Bedeutung von Genossenschaften aufmerksam gemacht wurde, mithin auf deren Andersartigkeit gegenüber Shareholder-Value-basierten Unternehmen. Damit bekannte sich der Genossenschaftssektor zu gemeinnützigem Handeln. Das aktuelle Mitwirken an der Nutzenstiftung für die Gesellschaft darf als Erneuerung eines alten sozialemischen Anliegens der Genossenschaften verstanden werden. Gemeinwohlnahe Prinzipien wie Freiwilligkeit, demokratische Selbstbestimmung, Gleichheit oder Solidarität sind in der Genossenschaftsbewegung tief verankerte und bis heute anerkannte genossenschaftliche Grundwerte. Jedoch ist die Unternehmensform „Genossenschaft“ nicht mit der „Gemeinwirtschaft“ gleichzusetzen, wohingegen ein gemeinnütziger Nebenzweck zulässig ist. Wie dargelegt erbringen Genossenschaften vielfältige soziale Leistungen, doch können sie, da sie primär ihren Mitgliedern verpflichtet sind, nicht für die öffentliche Daseinsvorsorge verantwortlich sein.

Literaturverzeichnis

- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration** (2013): Sozialgenossenschaften in Bayern – Der Ratgeber zur erfolgreichen Gründung, München 2013.
- Draheim, Georg** (1966): Autonomie und Bindung in der Genossenschaft, in: Autonomie und Bindung in der Genossenschaft, Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn Bd. XXXII, Marburg, S. 41-59.
- Eichhorn, Peter** (2001): Globalisierung und regionale Verantwortung: Herausforderungen für Führungskräfte, in: Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern, Festschrift für Werner W. Engelhardt, hrsg. von Frank Schulz-Nieswandt, Marburg, S. 399-406.
- Engelhardt, Werner W.** (1992): Soziale Funktionen der Genossenschaften in: Genossenschaftslexikon, hrsg. von Eduard Mändle/Walter Swoboda, Wiesbaden.
- Faust, Helmut** (1977): Geschichte der Genossenschaftsbewegung 3. Aufl., Frankfurt.
- Fehl, Ulrich** (2003): Selbsthilfe durch Sozialgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 53, S. 237-238.
- Flieger, Burghard** (2004): Sozialgenossenschaften als Alternative bzw. Perspektive für soziale Einrichtungen, in: Nicole Göler von Ravensburg (Hrsg.) Perspektiven für Genossenschaften aus Sicht der Sozialen Arbeit, Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen 42, Marburg, S. 23-43.
- Geschwandtner, Marcus./Helios, Marcus.** (2006): Genossenschaftsrecht. Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der europäischen Genossenschaft, Planegg/München.
- Göler von Ravensburg, Nicole** (2010a): Gesellschaftlicher Auftrag für Genossenschaften?, in: Günther Ringle/Nicole Göler von Ravensburg: Der genossenschaftliche Förderauftrag, Wismarer Diskussionspapiere Heft 04/2010, S. 30-45.
- Göler von Ravensburg, Nicole** (2010b): Sozialer Betrieb Sulzbach eG: Ein Experiment der lokalen Ökonomie, in: Hans-H. Münkner/Günther Ringle (Hrsg.): Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder. Grundlagen und Fallstudien, Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation Bd. 108, Baden-Baden 2010, S.123-137.
- Göler von Ravensburg, Nicole** (2015): Sozialgenossenschaften in Deutschland. Eine diskursgeleitete phänomenologische Annäherung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Band 65, S. 135-154.
- Jurinke, Kristof** (2014): Landtagswahlen – Ziele zu Genossenschaften. In: Netzwerk vom 9. Oktober 2014, S. 59.

- Loew, Thomas/Ankele, Kathrin/Braun, Sabine/Clausen, Jens** (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung (Kurzfassung), Berlin-Münster.
- Mändle, Markus** (1992): Soziale Frage und Genossenschaften, in: Genossenschaftslexikon, hrsg. von Eduard Mändle/Walter Swoboda, Wiesbaden, S. 590-591.
- Münkner, Hans-H.** (2015): Genossenschaften mit sozialem Zweck – Teil 1, in: cooperativ. Die Gewerbliche Genossenschaft Nr. 2, S. 34-37.
- Ringle, Günther** (2007): 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** (2008): Genossenschaften und bürgerschaftliches Engagement, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 58, S. 73 f.
- Ringle, Günther** (2012): Shareholder Value und Member Value – Zur Frage der Vereinbarkeit, in: Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften!, hrsg. von Ringle, Günther/Münkner, Hans-H., Baden-Baden, S. 211-228.
- Ringle, Günther** (2013): Genossenschaften und bürgerschaftliche Verantwortung, in: pdf-Fassung aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-mal.de, Nr. 4/2013.
- Ringle, Günther** (2014): Zur Reichweite der Nutzenstiftung durch Genossenschaften, In: Juhani Laurinkari/Robert Schediwy/Tode Todev (Hrsg.): Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte, Festschrift für Johann Brazda, Bremen, S. 465-482.
- Roth, Katja** (2006): Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland. Eine empirische Studie, Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft Band 3, hrsg. von Rösner, Hans Jürgen/Schulz-Nieswandt, Frank, Berlin.
- Purtschert, Robert/Schwarz, Peter** (2007): Genossenschaftsmarketing, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 57, S. 78-94.
- Stappel, Michael** (2016a): Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach der Reform des Genossenschaftsgesetzes, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 66, S. 61-78.
- Stappel, Michael** (2016b): Zu genossenschaftlichen Neugründungen mit sozialer Zielsetzung, in: Ingrid Schmale/Johannes Blome-Drees (Hrsg.): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, Wiesbaden 2016, S. 149-161.
- Steding, Rolf** (1993): Reflexionen über die genossenschaftliche Rechtsform unter marktwirtschaftlichen Bedingungen, Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen 10, Berlin.

- Theurl**, Theresia (2013): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 63, S. 81-94.
- Vogt**, Walter (2013): Die Rolle der Genossenschaften im Rahmen der Gesamtwirtschaft, in: ZfgG Bd. 63, S. 141-146.
- Wieg**, Andreas (2016): Gemeinschaftlich sozial. In: Bankinformation Nr. 3/2016, S. 78-79.
- Zerche**, Jürgen/**Schmale**, Ingrid/**Blome-Drees**, Johannes (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre. Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München-Wien.

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 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 WinterDestination Tirol der Zielgruppe „junge Leute“ in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 03/2012: Roland Zieseniß, Dominik Müller: Performancevergleiche 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 94
- 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: Antje 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/Daniel Alt: „Das große Ziel immer im Auge behalten“ Sportimmanente Indikatoren des Trainerstils von Jürgen Klopp – Transfermöglichkeiten für Führungskräfte in Genossenschaftsbanken
- Heft 03/2014: Günther Ringle: Genossenschaftliche Solidarität auf dem Prüfstand
- Heft 04/2014: Barbara Bojack: Alkoholmissbrauch, Alkoholabhängigkeit
- Heft 01/2015: Dieter Gerdesmeier/ Hans-Eggert Reimers/ Barbara Roffia: Consumer and asset prices: some recent evidence
- Heft 02/2015: Katrin Schmallowsky: Unternehmensbewertung mit Monte-Carlo-Simulationen
- Heft 03/2015: Jan Bublitz/ Uwe Lämmel: Semantische Wiki und TopicMap-Visualisierung
- Heft 04/2015: Herbert Müller: Der II. Hauptsatz der Thermodynamik, die Philosophie und die gesellschaftliche Praxis – eine Neubetrachtung
- Heft 05/2015: Friederike Diaby-Pentzlin: Auslandsinvestitionsrecht und Entwicklungspolitik: Derzeitiges bloßes internationales Investitionsschutzrecht vertieft Armut
- Heft 01/2016: Sonderheft: Jürgen Cleve, Erhard Alde (Hrsg.) WIWITA 2016. 10. Wismarer Wirtschaftsinformatik-tage 9./10. Juni 2016. Proceedings