

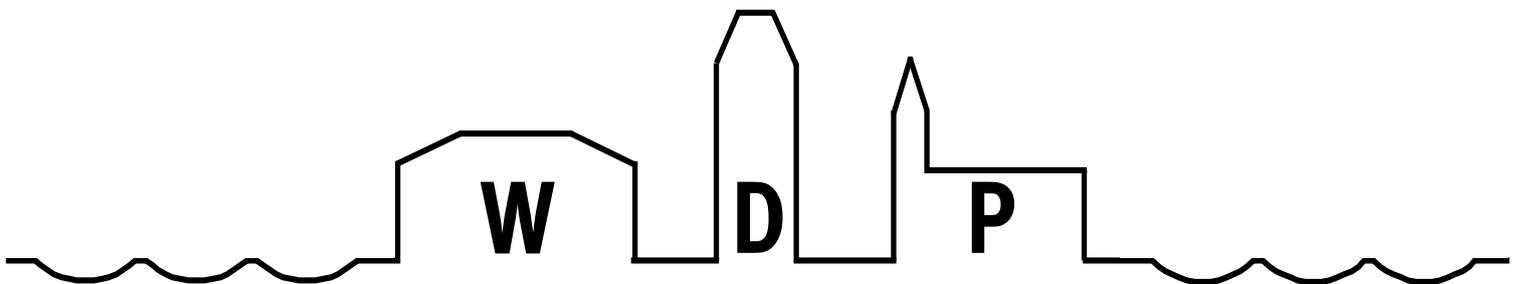


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Wismar Business School

Günther Ringle

**Das genossenschaftliche Identitätsprinzip:  
Anspruch und Wirklichkeit**

Heft 02/2019



**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): <https://www.fww.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 die Autoren.

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](mailto: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](mailto:Silvia.Kaetelhoen@hs-wismar.de)  
Homepage: <https://www.fww.hs-wismar.de/>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-942100-67-0

JEL- Klassifikation: L31, L38, P13

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2019.

Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einordnung in das System genossenschaftlicher Prinzipien</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Das genossenschaftliche Identitätsprinzip</b>	<b>5</b>
2.1	Kennzeichnung	5
2.2	Frühere Versuche einer Aufwertung des Identitätsprinzips	6
2.3	Die Beziehung zur Mitgliederförderung	7
<b>3</b>	<b>Abweichungen vom Identitätsprinzip in der Praxis</b>	<b>10</b>
3.1	Überblick	10
3.2	Geschäftspartner sind keine Mitglieder	11
3.3	Mitglieder sind keine Geschäftspartner (mehr)	12
3.4	Mitglieder können (noch) keine Geschäftspartner sein	13
<b>4</b>	<b>Welche Bedeutung hat das Identitätsprinzip in der Praxis?</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>Mitgliederbindung und Identitätsprinzip</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Strategien zur Aufwertung des Identitätsprinzips</b>	<b>18</b>
6.1	Akquisition von Nur-Kunden oder Nur-Lieferanten als Neumitglieder	18
6.2	Maßnahmen zur Reduktion von Kapitalanlegermentalität	19
6.3	Zulassung bestimmter Mitgliedschaften nur im Ausnahmefall	20
<b>7</b>	<b>Schlussbemerkungen</b>	<b>22</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>23</b>

## 1 Einordnung in das System genossenschaftlicher Prinzipien

Das Identitätsprinzip zählt zu den konstitutiven Elementen, die Eigenart und Funktionsweise der Kooperationsform „Genossenschaft“ bestimmen. Nach den grundlegenden Vorstellungen Henzlers zu *genossenschaftlichen Prinzipien* bestand deren Aufgabe seit der Aufbauphase des modernen Genossenschaftswesens darin, den Mitgliedern die charakteristischen Züge der Genossenschaft zu vermitteln sowie aufklärend und werbend zu wirken (Henzler 1967: 230 ff.). Als Ideale und tragende Leitgedanken verkörpern besonders die „*Wesensprinzipien*“ den tradierten „genossenschafts-kulturellen Kern“. Wie Abb. 1 zeigt, gehört dazu neben der Mitgliederförderung und den drei sogenannten S-Prinzipien (Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung) das *Identitätsprinzip*.

<b>Genossenschaftliche Wesensprinzipien</b> (Rechtliche und organisatorische Normierung der eingetragenen Genossenschaft)	
<b>Absolutes Wesensprinzip</b>	<b>Begrenzt variable Wesensprinzipien</b> (= Strukturprinzipien)
<b>Förderung der Mitglieder</b>  (= Förderungsprinzip,  zugleich oberster Grundsatz und Leitmaxime der Genossenschaft)	<b>Selbsthilfe</b> <b>Selbstverwaltung</b> <b>Selbstverantwortung</b>  <b>Identitätsprinzip</b>

Abb. 1: *Genossenschaftliche Wesensprinzipien*

Die größte Bedeutung unter diesen Grundsätzen wird allgemein dem absoluten, als zeitunabhängig verstandenen Prinzip der Mitgliederförderung zugesprochen, während allen anderen die Funktion von Mitteln zur nachhaltigen Erfüllung des genossenschaftlichen Förderungszwecks zukommt (Henzler 1967: 232). Bei diesen fünf Wesensprinzipien handelt es sich um die *zentralen Bausteine eines Wertesystems*, „die Spezifika der Unternehmensform benennen, die unverwechselbare Tradition der Genossenschaften umreißen und deren Grundverständnis vorgeben, für sämtliche Genossenschaftszweige gültig und nicht zuletzt international anerkannt sind.“ (Ringle 2018: 467)

## 2 Das genossenschaftliche Identitätsprinzip

### 2.1 Kennzeichnung

Die in der Praxis am häufigsten vorkommenden *Wirtschaftsgenossenschaften* auf der Primärstufe in der Organisationsform einer „Förderungsgenossenschaft“ stellen für ihre Mitglieder Produkte oder Dienstleistungen bereit (Beschaffungskoooperative) oder nehmen Leistungen der Mitgliederwirtschaften zwecks Veräußerung am jeweiligen Absatzmarkt entgegen (Verwertungskoooperative).<sup>1</sup> In beiden Formen der Zusammenarbeit sollen die Mitglieder (private Haushalte, Unternehmen) primär ökonomisch gefördert werden. Auf diesen Bereich des Genossenschaftssektors, für den wirtschaftliche Nutzenstiftung zugunsten der Mitglieder den wesentlichen Förderzweck darstellt, beziehen sich die weiteren Erörterungen.

Ausgangspunkt einer Deutung des genossenschaftlichen Identitätsprinzips ist die zwischen den Mitgliedern und ihrer Genossenschaft bestehende *Dreifachbeziehung*. Diese komplexe Verbundenheit entsteht durch den Beitritt zur Genossenschaft, die Übernahme der in der Satzung festgelegten Mindestanzahl von „Geschäftsanteilen“ und den mitgliederindividuellen Leistungsaustausch mit dem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb. *Die Mitglieder sind im Idealfall zugleich*

- als Miteigentümer des Gemeinschaftsunternehmens *Mitträger* der demokratischen Willensbildung und Kontrolle,
- durch die obligatorische finanzielle Beteiligung in Form der Einbringung von „Geschäftsguthaben“ auf übernommene Geschäftsanteile *Kapitalgeber* des Genossenschaftsunternehmens sowie
- *Geschäftspartner* (Kunde bzw. Lieferant) des beschaffungs- oder verwertungsgenossenschaftlichen Kooperationsunternehmens und in dieser Rolle eines Nutzers Empfänger von Förderleistungen ihrer Genossenschaft.

Diese Bündelung mehrerer Rollen in der Person des Mitglieds stellt nicht nur ein signifikantes *Kriterium zur Abgrenzung* der Genossenschaft von anderen Unternehmensformen dar; sie hebt zudem die herausragende Stellung des Mitglieds innerhalb der förderwirtschaftlichen Vereinigung hervor. Die komplexe Mehrfachbeziehung bildet, sofern sie mit Leben erfüllt ist, eine solide Basis für intensive Mitgliederorientierung der Genossenschaft und entsprechende

---

<sup>1</sup> Im System der Genossenschaftsarten liegt es seit der Novellierung des GenG 2006 nahe, zwischen Wirtschafts-, Sozial- und Kulturgenossenschaften zu unterscheiden. Zu den erstgenannten Kooperativen mit primär wirtschaftlicher Zwecksetzung zählen neben Förderungsgenossenschaften auch die relativ selten vorkommenden Produktivgenossenschaften, bei denen das Identitätsprinzip als personale Einheit von Träger (zugleich Arbeitgeber) und Mitarbeiter im gemeinsam betriebenen Unternehmen ausgeprägt ist.

Genossenschaftsorientierung der Mitglieder in der ökonomisch-funktionellen Verbindung.

Bei der inhaltlichen Bestimmung des Identitätsprinzips wird meist die finanzwirtschaftliche Mitgliederrolle als Kapitalgeber ausgeklammert. In der dann engeren Fassung ist unter dem Identitätsprinzip die *personale Übereinstimmung von Träger und Geschäftspartner* des Kooperationsunternehmens zu verstehen. Dieser Begriffsinhalt kommt in § 1 Abs. 1 des deutschen Genossenschaftsgesetzes in der Förderung der Mitgliederbelange „durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb“ zum Ausdruck. Je nachdem, ob ein Beschaffungs- oder Verwertungs kooperativ betrachtet wird, handelt es sich um eine Identität von Trägern und Kunden bzw. Lieferanten.

Genossenschaften beruhen auf dem Grundsatz der Selbsthilfe. Der Selbsthilfecharakter zeigt sich im freiwilligen Zusammenschluss der Mitglieder, in deren Aufbringung von Beteiligungskapital sowie ihrer *Inanspruchnahme genossenschaftsbetrieblicher Leistungen*. Auf diesen elementaren Zusammenhang wurde in der Genossenschaftsliteratur schon früh hingewiesen (Paulick 1956: 5 ff.). Die Erfüllung des genossenschaftsspezifischen (Selbst-)Förderzwecks setzt voraus, dass die Mitglieder geschäftliche Beziehungen zu ihrem Gemeinschaftsunternehmen unterhalten. Zwischen dem Identitätsprinzip und der Mitgliederförderung besteht eine Mittel-Zweck-Beziehung, ohne die eine Genossenschaft weder funktionsfähig sein kann noch in der Lage ist, die von ihr erwarteten Förderleistungen zu erbringen.

## 2.2 Frühere Versuche einer Aufwertung des Identitätsprinzips

Die eingangs skizzierte, seit langem in der Genossenschaftsliteratur bekannte Vorstellung von einer *Vorrangposition des Förderungsprinzips* im genossenschaftlichen Wertesystem dürfte in einer Umfrage unter Genossenschaftsleitern weitgehend Bestätigung finden. Werden doch in Ansprachen auf Verbandstagen und bei Jubiläen von Genossenschaften sowie in Festschriften die Mitgliederförderung und deren Signifikanz für die Genosschaftsorganisation bei solchen Gelegenheiten stets aufs Neue beschworen. Damit verglichen ist der Bekanntheitsgrad des Identitätsprinzips in der Praxis als gering einzuschätzen. Vermutlich würde dieser Grundsatz, wollte man darüber mit Praktikern ins Gespräch kommen, einer inhaltlichen Erläuterung bedürfen, ist doch das „Identitätsprinzip“ ein vor allem im genossenschaftswissenschaftlichen Schrifttum gebräuchlicher Terminus.

Da als wichtigstes Kennzeichen einer Genossenschaft weitaus überwiegend der Förderungsauftrag gesehen wird, liegt der Eindruck nahe, der *Mitgliederförderung* sei der Platz *an der Spitze einer Bedeutungsrangfolge genossenschaftlicher Prinzipien* stets sicher gewesen. Tatsächlich trifft dies nicht zu. Denn im genossenschaftsbezogenen Schrifttum wurde auch – besonders von

Weber und Eschenburg – ein weniger beachteter *konträrer Standpunkt* vertreten. Die sinngemäß übereinstimmende Sicht beider Autoren lässt sich wie folgt skizzieren:

- Genossenschaften ist zwingend vorgegeben, ihre Mitglieder zu fördern. Die Identität von Träger und Kunde bzw. Lieferant „dient der Spezifizierung des genossenschaftlichen Förderungsauftrags. Von geringerer Bedeutung scheint es uns demgegenüber zu sein, daß die Genossenschaft gesetzlich auf den derart spezifizierten Förderungsauftrag beschränkt ist.“ (Weber 1968: 293) Als *spezifisches Kennzeichen der Genossenschaft* sei daher nach Weber statt des Förderungsauftrags *das Identitätsprinzip* herauszustellen (ebd.: 294).
- Die organisierte Mitgliedergruppe und das gemeinsame Unternehmen der Mitglieder bilden zusammen die Genossenschaft. Als *Identifikationsmerkmal der Genossenschaft* ist nach Eschenburg das Identitätsprinzip anzusehen. Der Förderungsauftrag erscheine wegen mangelnder Eindeutigkeit und fehlender Operationalität als Besonderheit und Leitmaxime der Genossenschaft nicht geeignet (Eschenburg 1971: 12 f. und 14). Dessen Spezifizierung könne jedoch das Identitätsprinzip als *ausgeprägtes Merkmal einer Genossenschaft* bieten (ebd.: 85).

Hinsichtlich der Frage, welchem der beiden Wesenselemente der höhere Stellenwert beizumessen sei, sehen die beiden Autoren im Identitätsprinzip die eigentlich „treibende Kraft“ der Genossenschaft, nämlich das wichtigste *Mittel zum Zweck der Mitgliederförderung*. Zweifellos sind die Institution „Mitgliedschaft“ und die Bindung der Mitglieder an das Gemeinschaftsunternehmen unerlässlich, um als Genossenschaft eine vergleichsweise günstige Marktposition und einen strategischen Vorteil im Wettbewerb zu erlangen. Dabei kommt dem Identitätsprinzip herausragende Bedeutung zu. Denn je intensiver die Nutzung genossenschaftlicher Leistungen durch die Mitglieder ist, um so ökonomisch vorteilhafter können Nutzeranforderungen in die Planung des genossenschaftlichen Förderkonzepts einbezogen werden (Jungmeister/Taisch 2014: 409). Die oben beschriebenen Standpunkte, die das Förderungsprinzip und das Identitätsprinzip in Beziehung zueinander setzen, regen dazu an, die heutige Praxis und Relevanz des zu den identitätsstiftenden Wesensmerkmalen zählenden genossenschaftlichen Grundsatzes näher zu untersuchen.

### **2.3 Die Beziehung zur Mitgliederförderung**

Während in anderen Rechtsformen geführte Unternehmen jeden gesetzlich zulässigen Zweck verfolgen können, sind eingetragene Genossenschaften an den *Zweck* gebunden, *die Belange ihrer Mitglieder zu fördern*. Der gesetzliche Genossenschaftsbegriff des § 1 Abs. 1 GenG beinhaltet den mitgliederbezogenen

Förderzweck und die damit festgelegte Identität von Mitgliedern als Träger und Kunden/Lieferanten des Gemeinschaftsunternehmens (Paulick 1956: 5 und 9). Nicht dass die Genossenschaft exklusiv oder zumindest hauptsächlich ihren Mitgliedern Förderleistungen zu erbringen hat, sondern in welcher Weise dies geschehen soll, nämlich „*durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb*“ und damit auf der wirtschaftlichen Ebene, macht die Unternehmensform „Genossenschaft“ einzigartig (Beuthien/Hanrath/Weber: 1; Hanrath/Weber 2008: 249). Der auf den Erwerb oder die Wirtschaft der Mitglieder gerichtete Förderzweck kann durch mehrere Nutzenkomponenten erfüllt werden. Das Gemeinschaftsunternehmen ist das Mittel, den Mitgliedern vorzugsweise *unmittelbar* (bedarfsgerechte Produkte/Dienstleistungen, günstige Preise und sonstige Konditionen), ergänzend dazu auch *mittelbar* (Rück-/Nachvergütung) mit dem Leistungsaustausch in Beziehung stehende *materielle Vorteile* zu verschaffen (Hanrath/Weber 2008: 250; Paulick 1956: 60), die eine Erhöhung von Zielerreichungsgraden ihrer Privathaushalte oder Unternehmen bewirken sollen.

Folgt man dem Grundsatz der Identität von Trägern und Nutzern der Genossenschaft, hat die genossenschaftliche Förderung primär *wirtschaftlicher Art* zu sein und *über leistungsmäßige Beziehungen* der Mitglieder zum Gemeinschaftsunternehmen stattzufinden.<sup>2</sup> Die Entstehung dessen, was als „Förderung der Mitglieder“ gelten kann, verlangt verständlicherweise eine entsprechende Intensität der freiwilligen geschäftlichen Bindung an die Genossenschaft. Eine solchermaßen den Mitgliedern gewährte Förderung wird „in der genossenschaftlichen Literatur als eine *auf dem Identitätsprinzip beruhende spezifische Förderung* beschrieben, die sich eben dadurch von den ‚Förderungsaufträgen‘ anderer Unternehmensformen unterscheidet.“ (Grosskopf 1990: 168) Mithin bestimmt der in der Befolgung dieses Grundsatzes zum Ausdruck kommende Grad der Nutzerbindung an das Gemeinschaftsunternehmen die erreichbare Fördereffizienz.

Zum anderen wird deutlich, dass sich der *Förderungsauftrag* bei solcher aus der genossenschaftlichen Identität hergeleiteten Sicht und konsequenter Auslegung allein *auf die Mitglieder* als Träger des Gemeinschaftsbetriebs *bezieht*. Zu Ende gedacht sieht das Identitätsprinzip die genossenschaftsbetriebliche Leistungserbringung allein für die Mitglieder vor (Zerche/Schmale/Blome-Drees: 106). Nur sie haben in Bezug auf die Kunden- bzw. Lieferantenbeziehung einen gesellschaftsrechtlichen Anspruch darauf, von ihrem eigenen Unternehmen gefördert zu werden (Beuthien 2013: 238). Demnach können andere Bezugsgruppen, mit denen das Genossenschaftsunternehmen in Verbindung steht, keine der

---

<sup>2</sup> Im Gegensatz dazu werden bei bestimmten Genossenschaften als Förderleistungen vor allem Vorteile gewährt, die mit der Kapitalgeberfunktion der Mitglieder verknüpft sind (Kapitalbeteiligungsdividende oder Verzinsung der Geschäftsguthaben), deren genossenschaftsspezifischer Förderungscharakter allerdings umstritten ist.

Mitgliederförderung gleichwertige Nutzenstiftung beanspruchen, da sie weder Mitglied noch Träger der Willensbildung und Kontrolle noch Kapitalgeber der Genossenschaft sind. Im Grunde sind zudem – mit dem Identitätsprinzip übereinstimmend – als Mitglieder der Genossenschaft nur Personen geeignet, die als Geschäftspartner gefördert werden können (Beuthien 2013: 78) und gefördert werden wollen. Eine über die Mitgliedergruppe hinausreichende Pflicht zur Nutzenstiftung besteht für eine Genossenschaft im rechten Verständnis genossenschaftstypischer Förderung jedenfalls nicht.

Nach dem in § 1 Abs. 1 GenG festgelegten Willen des Gesetzgebers sollen die Mitgliederwirtschaften über Leistungsbeziehungen mit dem Gemeinschaftsunternehmen Nutzenzuwachs erfahren. Erst dadurch, dass das Mitglied eine Geschäftspartnerschaft mit seiner Genossenschaft unterhält, wird es dieser möglich, ihren Förderungsauftrag zu erfüllen. *Mitgliederförderung beruht insofern auf dem Identitätsprinzip* und wird daraus hergeleitet. Die Frequentierung des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs soll den Mitgliedern Kooperationsvorteile (Member Value) verschaffen. Zudem zählt die Abhängigkeit der Förderung von der Geschäftsbeziehung der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft zum Kern der genossenschaftlichen Identität (Bonus 1994: 64). Letztlich liegt darin die Eigenart genossenschaftlichen Wirtschaftens begründet.

### 3 Abweichungen vom Identitätsprinzip in der Praxis

#### 3.1 Überblick

Der Umgang mit dem Identitätsprinzip hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten merklich verändert (Höhler/Kühl 2014: 127 f.). Namentlich derart, dass eine *Zunahme an Arten der Abweichung* von diesem Grundsatz festzustellen war (Abb. 2). Diese Entwicklung lässt im Erscheinungsbild vor allem größerer Primärgenossenschaften diverse Unschärfen erkennen, die als Symptome eines Identitätsschwundes zu verstehen sind und sich zu einem Abrücken vom typischen Profil einer Genossenschaft akkumulieren.

<b>Abweichungen vom Identitätsprinzip</b>		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Geschäftspartner sind keine Mitglieder</b>	<b>Mitglieder sind keine Geschäftspartner (mehr)</b>	<b>Mitglieder können (noch) keine Geschäftspartner sein</b>
- Nichtmitglieder als Kunden oder Lieferanten des Genossenschaftsunternehmens	- Nur „kapitalverwertende“ Mitglieder - Vom Geschäftsverkehr mit der Genossenschaft „entfremdete“ Mitglieder	- „Investierende“ Mitglieder - „Fördernde“ Mitglieder“ im Vorstand - Geschäftspartner-Anwärter
<b>Nur-Kunden bzw. Nur-Lieferanten</b>	<b>Nichtkunden-Mitglieder bzw. Nichtlieferanten-Mitglieder</b>	

Abb. 2: Arten der Nichtbefolgung des Identitätsprinzips

Als wesentliche Ursachen deren Entstehung sind einerseits der genossenschaftliche Grundzug der *Freiwilligkeit* (nicht nur den Ein- und Austritt, sondern auch die Inanspruchnahme genossenschaftlicher Leistungen durch die Mitglieder betreffend) und zum anderen die *Satzungsautonomie* der Genossenschaften anzusehen. Zusammengefasst lassen sich Nichtmitglieder, die Geschäftsbeziehungen zur Genossenschaft unterhalten, und Mitglieder, die keine Geschäftspartner der Genossenschaft sind, unterscheiden. Beide Personengruppen bewirken eine *Verwässerung des Identitätsprinzips* und tragen zur *Verfremdung der eG-Vereinigungsform* bei.

In ausbleibender Einhaltung des Identitätsprinzips darf insofern ein wichtiges Analyseobjekt sowohl der Wissenschaft als auch der Praxis gesehen werden, als Genossenschaften freiwillige Zusammenschlüsse sind, deren Mitglieder sich mittels eines gemeinschaftlich betriebenen Unternehmens selbst fördern wollen (kollektive Selbstförderung). Dies soll in der Weise geschehen, dass sie vom genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb entweder Leistungen beziehen (Beschaffungskoooperative) oder an diesen eigene Leistungen zwecks Veräußerung am Absatzmarkt liefern (Verwertungskoooperative). Ihre Doppelfunktion als Träger einerseits und Kunde bzw. Lieferant der Genossenschaft andererseits ist nach Beuthien „sowohl gesellschaftsrechtlich als auch betriebswirtschaftlich einzigartig und unverwechselbar.“ (Beuthien 2013: 238) Aufgrund dieser Relevanz des Identitätsprinzips für Eigenart und Sinngehalt der Genossenschaft erscheint es geboten, die in der Praxis vorkommenden Arten der Abkehr von diesem förderwirtschaftlichen Grundsatz, den das GenG zwingend festlegt, detailliert zu betrachten.

### 3.2 Geschäftspartner sind keine Mitglieder

Am häufigsten wird das Prinzip des personalen Gleichseins von Träger und Nutzer durch Zulassung und fortgesetzte Unterhaltung von *Geschäften mit Nichtmitgliedern* durchbrochen.<sup>3</sup> Dieser Leistungsaustausch mit sog. „Nur-Kunden“ ist mit unterschiedlich hohen Anteilen am Geschäftsvolumen der Genossenschaften fast im gesamten genossenschaftlichen Sektor anzutreffen, und in einzelnen Sparten hat man sich an ein umfangreiches „Fremdgeschäft“ gewöhnt (Steding 2002: 110). Seitdem Genossenschaften Umsatzbeziehungen der Art, wie sie im Zweckgeschäft mit ihren Mitgliedern unterhalten werden, faktisch unbegrenzt auch mit Außenstehenden erlaubt sind, will die Kritik daran nicht verstummen. Das Nichtmitgliedergeschäft von Genossenschaften ist zu einem Dauerthema kontroverser Diskussionen geworden. Immer wieder wurde zu bedenken gegeben, dass davon eine nachhaltige *Aushöhlung des Identitätsprinzips* mit der Folge einer *Abwertung der Mitgliedschaft* ausgeht. Davon ist zweifellos auszugehen, wenn

- das Nichtmitgliedergeschäft nicht nur in Ausnahmesituationen (etwa zur Auslastung freier Kapazitäten), sondern durchgehend in großem Stil, mitunter gar in einem das Mitgliedergeschäft übersteigendem Umfang betrieben wird,

---

<sup>3</sup> Davon ausgenommen sind u. a. Wohnungsgenossenschaften (als Beschaffungskoooperative) und Molkereigenossenschaften (als Verwertungskoooperative), von deren Nutzern (Kunden bzw. Lieferanten) satzungsgemäß nicht selten verlangt wird, die Mitgliedschaft zu erwerben, so dass insoweit kein Nichtmitgliedergeschäft stattfindet.

- daraus keine erkennbar bessere Förderung der Mitglieder (also keine „Förderzweckbindung“ dieser Geschäftsart) erwächst und
- die Genossenschaft den Verbleib von Drittkunden in deren Außenseiterposition zeitlich unbegrenzt duldet (Ringle 2014, 473 f.).

Dadurch, dass „Beiträge“ diverser Art von den Mitgliedern, nicht hingegen von externen Nutzern an die Genossenschaft zu leisten sind, stellt sich die Frage nach einer kompensierenden Mitgliederorientierung genossenschaftlicher Geschäftspolitik. Wird eine Politik der für Außenstehende weit geöffneten Tür betrieben, nimmt die Genossenschaft partiell den Charakter einer Erwerbsgesellschaft an und es droht *Entfremdung eines Teils der Mitglieder* von der genossenschaftlichen Kooperationsform. Insbesondere, wenn – wie spartenweise zu beobachten ist – alle Geschäftspartner, Mitglieder wie Nichtmitglieder, geschäftspolitisch gleich behandelt werden, also die Mitglieder keine besseren Konditionen erhalten. Von den Mitgliedern kann eine solche „generelle Kundenorientierung“ als Diskriminierung empfunden werden. Auch wird es bisherigen Nur-Kunden nicht attraktiv erscheinen, die Mitgliedschaft zu erwerben.

### 3.3 Mitglieder sind keine Geschäftspartner (mehr)

Weil das Genossenschaftsgesetz eine Förderung der Mitglieder mittels Leistungsaustauschbeziehungen vorsieht, stellt die Geschäftsverbindung des Mitglieds mit dem Gemeinschaftsunternehmen Achse und Mittelpunkt der genossenschaftlichen Betätigung dar. Demzufolge nennt Beuthien „nichtnutzende Mitglieder“, denen an einer Geschäftsverbindung mit der Genossenschaft nicht gelegen ist, den mit dem Identitätsprinzip nicht zu vereinbarenden „Gipfelpunkt der genossenschaftlichen Entartung“ (Beuthien 2013: 27). In der Praxis kommt es vor, dass Mitglieder dauerhaft keine Geschäftsbeziehungen zu ihrer Genossenschaft unterhalten und dieses Passivverhalten auf der Leistungsebene von ihnen möglicherweise schon bei Erwerb der Mitgliedschaft beabsichtigt war. Lediglich „*kapitalverwertende*“ Mitglieder treten z. B. einer Bankgenossenschaft bei, um über dem Kapitalmarktzins liegende Zinsen bzw. Dividenden auf das in die Genossenschaft eingebrachte Beteiligungskapital (Geschäftsguthaben) zu beziehen. Im Extremfall bleibt die Verbindung zum Kooperativ auf das finanzwirtschaftliche Beziehungssegment begrenzt. Da jedoch die Mitgliedschaft Geschäftsbeziehungen zum Kooperativunternehmen ermöglichen soll, stehen Mitgliedschaften, die allein zur rentablen Kapitalanlage genutzt werden (Klemisch/Boddenberg 2016: 143), im Widerspruch zum Identitätsprinzip.

Eine zweite Teilgruppe bilden Mitglieder, die bereits vor ihrem Beitritt zur Genossenschaft als Nur-Kunden oder erst nach dem Erwerb der Mitgliedschaft normale Leistungsbeziehungen zur Genossenschaft unterhielten, später jedoch ihre Frequentierung des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs reduzierten und

schließlich ganz einstellten. Diese von der Nutzung genossenschaftsbetrieblicher Leistungen „*entfremdeten*“ Mitglieder hatten aus verschiedenen Gründen, etwa wegen Betriebsaufgabe, keinen Bedarf mehr an Produkten oder Dienstleistungen, die sie zurückliegend von ihrer Genossenschaft bezogen. Oder bei fortbestehendem Bedarf an solchen Leistungen sahen diese Mitglieder ihre Fördererwartungen an die Geschäftsverbindung zur Genossenschaft nicht mehr ausreichend erfüllt, was sie dazu veranlasste, zu anderen, mit der Genossenschaft konkurrierenden Unternehmen abzuwandern.

Vom Identitätsprinzip her gesehen sind diese beiden Arten auf der Leistungsebene passiven, entweder „kapitalverwertende“ oder leistungsmäßig „entfremdete“ Mitglieder als „*Nichtkunden-Mitglieder*“ oder „*Pseudomitglieder*“ zu bezeichnen. Der genossenschaftliche Freiwilligkeitsgrundsatz erlaubt es ihnen, von vornherein auf einen Leistungsaustausch mit der Genossenschaft zu verzichten bzw. die geschäftliche Beziehung zum Genossenschaftsunternehmen aufzugeben, jedoch weiterhin Mitglied zu bleiben.

### 3.4 Mitglieder können (noch) keine Geschäftspartner sein

Gemäß § 8 Abs. 2 Satz 1 des GenG können Personen, die für eine Aufnahme von Geschäftsbeziehungen zur Genossenschaft nicht in Frage kommen, als rein „*investierende*“ Mitglieder zugelassen werden. Wie alle anderen Mitglieder bringen sie Kapital in die Genossenschaft ein, sind aber ebenso wie kapitalverwertende Mitglieder der Kategorie „*Nichtkunden-Mitglieder*“ zuzuordnen. Deren Aufnahme als Mitglieder trägt in eklatanter Weise zur Aufweichung und damit zur Abkehr vom Identitätsprinzip bei. Zudem wird das Gebot des § 1 GenG verletzt, wonach die Mitglieder über Leistungsbeziehungen zu fördern sind. Die Teilgruppe investierender Mitglieder könnte eventuell danach segmentiert werden, ob aufgrund fehlenden Bedarfs an Sach-/Dienstleistungen der Genossenschaft ein Fördergeschäftsverkehr dauerhaft nicht in Betracht kommt oder die Aufnahme von Leistungsbeziehungen zur Genossenschaft und damit ein Wechsel vom investierenden zum nutzenden Mitglied zwar möglich wäre, aber aktuell nicht stattfindet. Jedenfalls ist das Interesse dieser Mitglieder auf die Erzielung einer möglichst hohen Rendite auf ihr Geschäftsguthaben gerichtet. Besonders mit dem Vorkommen investierender Mitglieder dringt ein kapitalistisches Element in die Genossenschaft ein. Andererseits ist zu bedenken, dass Investoren „mit ihrer Kapitaleinlage den förderwirtschaftlichen Geschäftsbetrieb der Genossenschaft unterstützen (...).“ (Beuthien 2013: 33)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Nicht auszuschließen ist ein Interessenkonflikt innerhalb des Mitgliederkreises, da nutzende Mitglieder vorrangig nach günstigen Konditionen, investierende Mitglieder hingegen nach einer hohen Kapitalverzinsung streben.

Unverkennbar lassen sich durch statutarische Zulassung investierender Mitglieder Probleme lösen, die sich aus dem Prinzip der Selbstorganschaft gemäß 9 Abs. 2 GenG daraus ergeben, dass Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats Mitglieder der Genossenschaft und natürliche Personen sein müssen (Geschwandtner/Helios 2006: 50). Von außerhalb rekrutierte qualifizierte Führungskräfte können auf normalem Weg nicht als Mitglied aufgenommen werden, wenn sie aufgrund der Branchenzugehörigkeit der Genossenschaft keine Umsatzkontakte zum gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhalten können, ihnen demzufolge die Mitgliedschaft verwehrt bliebe. In solchen Fällen hat sich die Praxis lange Zeit mit der gesetzlich nicht geregelten Konstruktion des (die Genossenschaft) „*fördernden Mitglieds*“ im Vorstand von „Unternehmer-Genossenschaften“ beholfen. Dieser Kunstgriff versetzte sie in die Lage, was weiterhin praktiziert wird, rein formal die Mitgliedschaft zu erwerben, um der Anforderung des Genossenschaftsgesetzes an das Vorstandsamt zu genügen. Seit Inkrafttreten des Änderungsgesetzes von 2006 können Vorstandspositionen aber auch mit Investorenmitgliedern besetzt werden. Gleiches gilt, wenngleich daran deutlich weniger Bedarf besteht, für die Wahl geeigneter „investierender“ Mitglieder in den Aufsichtsrat.

Schließlich kann eine Genossenschaft jenen Mitgliedern, die sich in der Position von „*Geschäftspartneranwärtern*“ befinden, kapazitätsbedingt noch nicht die nachgefragte Leistung zukommen lassen. In der Wohnungswirtschaft tätige Genossenschaften bieten Wohnungssuchenden mitunter an, Mitglied zu werden, um eine Anwartschaft auf eine erst zu einem späteren Zeitpunkt mögliche Zuweisung und Nutzung von Wohnraum zu erwerben. Dem Identitätsprinzip wird erst mit der Wohnungsüberlassung durch die Genossenschaft entsprochen, und erst dann geht die bisherige Pseudo-Mitgliedschaft in ein ökonomisch vollwertiges Mitgliedschaftsverhältnis über. Bis dahin kann die Förderung allenfalls in der Gewährung einer Kapitalbeteiligungsdividende bestehen. Als Mitglied können auch Personen aufgenommen werden, die zwar Interesse, aber noch keinen Bedarf an einer Wohnungsnutzung oder – bezogen auf Bankgenossenschaften – an einer Kreditaufnahme haben (Hofinger/Weiß 2018: 397).

#### 4 Welche Bedeutung hat das Identitätsprinzip in der Praxis?

Zweifellos führen sämtliche Abweichungen vom Identitätsprinzip je nach dem Maß ihres Vorkommens in der Praxis mehr oder weniger zu einem *Verlust an „Genossenschaftlichkeit“*. Im genossenschaftswissenschaftlichen Schrifttum wurde schon früh angemerkt, vom ursprünglichen Identitätsprinzip sei nur verblieben, als *Kriterium für eine Abgrenzung* der Genossenschaft von anderen Unternehmensformen zu dienen (Weber/Brazda 1992: 348). Dem steht entgegen, dass trotz aller hier und da beobachtbaren Abweichungen die Übereinstimmung von Mitträger der Willensbildung und Kontrolle, Kapitalgeber und Geschäftspartner ein für Genossenschaften wesensbestimmendes Prinzip ist.

In der Realität zeigt sich etwa folgendes *Zustandsbild*: Der Umfang des Nichtmitgliedergeschäfts reicht besonders in der bankgenossenschaftlichen Sparte nicht selten an den Anteil des Mitgliedergeschäfts am Gesamtgeschäftsvolumen heran oder übertrifft diesen sogar. Vorwiegend aus diesem Bereich sind auch kapitalverwertende und entfremdete Mitglieder bekannt.<sup>5</sup> Daran gemessen stellen im deutschen Genossenschaftssektor investierende Mitglieder und Mitglieder mit Anwartschaft auf eine Leistungsbeziehung zu ihrer Genossenschaft eher eine Seltenheit dar. Schließlich sind „fördernde Mitglieder“ hauptsächlich in gewerblichen, landwirtschaftlichen und anderen Unternehmer-Genossenschaften anzutreffen.

Werden einzelne Wesensprinzipien in der Praxis nicht mehr streng befolgt, ist darin kein Grund zu sehen, diese zentralen Elemente genossenschaftlicher Eigenart als „historischen Ballast“ zu werten und ihnen kaum noch Beachtung zu schenken. Das gilt auch für das Identitätsprinzip. Wenn davon auf vielfache Weise abgewichen wird, ändert dies nichts daran, dass es sich um ein bedeutendes *Identifikationsmerkmal und Konstruktionselement* der genossenschaftlichen Unternehmensform handelt. Da allen Genossenschaften der Zweck zugewiesen ist, ihre Mitglieder über Leistungsbeziehungen zu fördern, kann auf das Identitätsprinzip nicht verzichtet werden, solange dieses als Bestandteil der Begriffsbestimmung einer Genossenschaft im Gesetz festgeschrieben ist.

*Ursachen für die vielfältige Abkehr vom Identitätsprinzip* sind bei den Mitgliedern, im Genossenschaftsgesetz und bei den Genossenschaften zu finden:

- Von wesentlichem Einfluss auf der *Mitgliederseite* dürfte das Freiwilligkeitsprinzip sein, dem sich die Genossenschaften verpflichtet fühlen, das es jedoch einem jedem Mitglied überlässt, über seine Frequentierung des Kooperationsunternehmens und deren Umfang zu entscheiden. Zu einem Passivverhalten gegenüber der Genossenschaft als Geschäftspartner regt des Weiteren

---

<sup>5</sup> Besonders bei Bankgenossenschaften ist in der Breite der Wille zur Begrenzung des Nichtmitgliedergeschäfts nicht vorhanden, wenn dessen Umfang eindeutig über ein Nebengeschäft hinausgeht. Zwangsläufig erfährt die Mitgliedschaft dadurch einen Sinnverlust.

eine Branchenstruktur an, die es ermöglicht, als Kunde zu Mitbewerbern der Genossenschaft zu wechseln. „Fremdablenkung“ der Mitglieder durch Konkurrenten entsteht in der Regel durch einen Nutzen-Kosten-Vergleich, der die Genossenschaft zumindest temporär für bestimmte Programnteile als weniger vorteilhaft erscheinen lässt. Nicht zuletzt kann ein dem Identitätsprinzip abträgliches Mitgliederverhalten davon bestimmt sein, dass ein Austausch von Mitgliedern als Geschäftspartner gegen externe Kunden möglich ist, resultierend aus einer Marketingpolitik von Genossenschaftsunternehmen, die nicht mehr deutlich zwischen Mitglied und Nur-Kunde unterscheidet.

- Das *Genossenschaftsgesetz* bietet die Möglichkeit von Abweichungen, die Genossenschaften auf der Grundlage ihrer Satzungsfreiheit nutzen. Dies trifft vor allem auf das Nichtmitgliedergeschäft und die Zulassung von Investorenmitgliedern zu. Eine Ausdehnung des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs auf Außenstehende ist ebenso erlaubt wie die Aufnahme nur investierender Mitglieder. Freilich sollte davon nach Maßgabe einer plausiblen Notwendigkeit Gebrauch gemacht werden, wobei eine erwartete Stärkung der genossenschaftsbetrieblichen Leistungsfähigkeit entscheidend sein sollte.
- Allem Anschein nach fällt es *Genossenschaften* bestimmter Sparten in Abhängigkeit von der Marktform und Wettbewerbsintensität schwer, das Identitätsprinzip zu befolgen. Demzufolge wird mit diesem Grundsatz unterschiedlich verfahren. Während bei berufsbezogenen Unternehmer-Genossenschaften (gewerbliche, landwirtschaftliche) und Wohnungsgenossenschaften die Personengleichheit von Mitglied und Geschäftspartner weitgehend erhalten blieb, sind bei Bank- und Konsumgenossenschaften Lücken in den leistungsmäßigen Beziehungen zwischen Mitglied und Genossenschaft häufiger auszumachen.

Der Grad der Einhaltung des Identitätsprinzips in der Praxis dürfte einen Hinweis darauf geben, welchen Wert die Genossenschaften und ihre Mitglieder diesem Grundsatz beimessen. Gravierende Abweichungen können als Indiz dafür gelten, dass die Mitglied-Geschäftspartner-Identität als Konstruktionsmerkmal der Genossenschaft an Bedeutung eingebüßt hat und mitunter als verzichtbar eingeschätzt wird. Zum Teil lassen Abweichungen vom Identitätsprinzip auch auf mangelndes Genossenschaftsbewusstsein bei Mitgliedern und Genossenschaftsleitern sowie auf Gleichgültigkeit gegenüber der Mitgliedschaft und Entfremdung von der Mitgliedschaftsbeziehung schließen.

## 5 Mitgliederbindung und Identitätsprinzip

Diese beiden Ausprägungen einer geschäftsbezogenen Verbundenheit der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft stehen in *wechselseitiger Beziehung* zueinander. Je stärker Mitgliederbindung im wirtschaftlichen Segment der Gesamtbeziehung „Mitglied – Genossenschaft“ herausgebildet ist, umso mehr kommt das Identitätsprinzip zur Geltung. Andererseits drückt das Maß, in dem das Identitätsprinzip befolgt wird, die Stärke der Mitgliederbindung aus. *Der Identitätsgrundsatz wird durch Mitgliederbindung auf der Leistungsebene verwirklicht und umgekehrt.* Dabei ist Mitgliederbindung keineswegs als Umklammerung oder Vereinnahmung zu verstehen. Durch die Gültigkeit des Freiwilligkeitsprinzips bleibt Zwang aus. Mitgliederbindung ist insofern als einbeziehende, mitverantwortliche Einbindung der Mitglieder in die Genossenschaft und Verbundenheit mit der Genossenschaft aufzufassen, die eine bedeutende Profilierungschance im Wettbewerb bietet.

Für Genossenschaften in der Frühphase ihrer Entwicklung, die häufig ein konkurrenzloses Leistungsprogramm offerierten und ihren Mitgliedern die Verbindung zum Markt verschafften, war die Zuwendung zum Gemeinschaftsunternehmen selbstverständlich. Diskussionsobjekt und reales Problem wurde die Mitgliederbindung erst mit zunehmender Einbettung der Genossenschaften in ein marktwirtschaftliches Umfeld und mit intensiverem Wettbewerb. Für die Mitglieder boten sich Alternativen zur Kooperation mit ihrer Genossenschaft, die nun auf relative Leistungsstärke zu achten hatte.

Im Zuge allgemein besserer Marktversorgung konnten Geschäftsbeziehungen von Mitgliederwirtschaften zu Konkurrenten ihrer Genossenschaft nicht ausbleiben. Für rational handelnde Mitglieder verstand es sich nicht mehr von selbst, sich auch dann „genossenschaftstreu“ zu verhalten, wenn ihre Genossenschaft zeitweise keine Fördervorteile bot. In bestimmten Sparten wurde ein Teil der Mitglieder zu frequenzlabilen, ihrer Genossenschaft nicht kontinuierlich zugewandten Geschäftspartnern, denn hohe Bindungsintensität beruht wesentlich auf Zufriedenheit der Mitglieder mit der wahrgenommenen ökonomischen Fördereffizienz des Kooperativs. Daraufhin unterhielten Genossenschaften das Nichtmitgliedergeschäft nicht allein zur Kompensation von Frequenzlücken im Mitgliedergeschäft, sondern darüber hinaus zwecks genereller Ausweitung ihres Umsatzvolumens, was zu einem Bedeutungsverlust des Identitätsprinzips führen musste.

## 6 Strategien zur Aufwertung des Identitätsprinzips

Ein genossenschaftliches Wertegefüge ohne Wandel kann es nicht geben. Rückblickend ist zu konstatieren, dass genossenschaftliche Prinzipien aufgrund veränderter Umweltverhältnisse immer wieder angepasst werden mussten. Das gilt auch für das Identitätsprinzip. Initiativen zu dessen Aufwertung müssten von den Genossenschaftsunternehmen ausgehen. Haupttrichtungen diesbezüglicher Bemühungen wären die Gewinnung von Nur-Kunden als Mitglieder und die Aktivierung von Nichtkunden-Mitgliedern. Für eine gewollte Einschränkung erörterter Abweichungen vom Identitätsprinzip stehen dem Management einer Genossenschaft diverse Handlungsweisen zur Verfügung.

### 6.1 Akquisition von Nur-Kunden oder Nur-Lieferanten als Neumitglieder

Ein mitgliederorientiertes Management sollte um ein genossenschaftsverträgliches Ausmaß des Nichtmitgliedergeschäfts in Relation zum „Zweckgeschäft“ mit Mitgliedern bemüht sein. Damit das Nichtmitgliedergeschäft nicht ausufert und mit dem Wesen einer Genossenschaft unvereinbar wird, empfiehlt es sich, Leistungsbeziehungen zu Drittkunden mit dem Blick auf die Förderbelange der Mitglieder zu gestalten. Geschäfte mit Nur-Kunden sollen

- das Zweckgeschäft mit Mitgliedern lediglich ergänzen, mithin einen bestimmten Anteil am Umsatzvolumen nicht überschreiten, so dass das Mitgliedergeschäft dominant bleibt,
- eine Steigerung der mitgliederbezogenen Fördereffizienz des Genossenschaftsunternehmens gewährleisten und/oder
- als Vorstufe zur Mitgliedschaft verstanden der aktiven Akquisition neuer Mitglieder dienen.

Dem Förderungsauftrag und ebenso dem Identitätsprinzip gemäß sollte das Mitgliedergeschäft gegenüber dem „Fremdgeschäft“ überwiegen und Leistungsbeziehungen zu Außenstehenden dazu gedacht sein, zusätzliche Erträge zu erwirtschaften, die es einer Genossenschaft ermöglichen, ihre Mitglieder besser zu fördern und *Fremdkunden in den Mitgliederkreis zu überführen*. Eine probate Strategie, Nichtmitglieder zum Erwerb der Mitgliedschaft zu bewegen, ist die Ungleichbehandlung der beiden Kundengruppen. Geschäftspolitische Vorzugsbehandlung der Mitglieder in Form besserer Konditionen müsste für Nur-Kunden genügend *Anreize* bieten, ihre Außenseiterposition aufzugeben, indem sie dem Mitgliederkreis beitreten. Nicht wenige Genossenschaften, die ein umfangreiches Fremdgeschäft unterhalten, haben es in der Vergangenheit versäumt, Nichtmitglieder, die sich während einer angemessen langen Zusammenarbeit als „wertvolle“ Geschäftspartner erwiesen haben, als „potenzielle Mitglieder“ anzusprechen, sie vom Nutzen der Mitgliedschaft zu überzeugen und ihnen die *Mitgliedschaft anzutragen*. Durch aktives Heranführen langjähriger

Nur-Kunden an die Trägerschaft würde dem seitens der Praxis häufig genannten werbepolitischen Argument für die Notwendigkeit des Nichtmitgliedergeschäfts Glaubwürdigkeit verschafft. Diesbezüglich besteht vielerorts Handlungsbedarf. Bei Akquisitionserfolg wird mit der Übernahme von Geschäftsanteilen durch Neumitglieder die bisherige Nur-Kunden-Beziehung zur Mitgliedschaftsbeziehung ausgebaut.

Eine Verlagerung vom Nichtmitglieder- zum Mitgliedergeschäft durch gezielte Aktionen zur Werbung neuer Mitglieder aus dem Kreis der Nichtmitglieder-Kunden stärkt das Eigenkapital der Genossenschaft und erhöht nach aller Erfahrung die Intensität der jeweiligen Geschäftsbeziehung. Mitgliederzuwachs möglichst unter nachhaltiger Fortsetzung der bisherigen Leistungsaustauschbeziehung wäre nicht zuletzt ein wichtiger Schritt in Richtung Wertschätzung der Mitgliedschaft und Annäherung an das Identitätsprinzip.

## 6.2 Maßnahmen zur Reduktion von Kapitalanlegermentalität

Eine Genossenschaft ist keine Kapitalgesellschaft, weshalb die Zahlung einer Dividende auf das eingebrachte Beteiligungskapital nur dann nicht gegen den gesetzlichen Förderungsauftrag spricht, wenn eine auf die Mitgliederumsätze im Geschäftsverkehr mit der Genossenschaft bezogene Betriebsbeteiligungsdividende oder Rück- bzw. Nachvergütung in der jeweiligen Genossenschaftsart begründete Berechnungsprobleme aufwirft.<sup>6</sup> Dem bewussten Eingehen der Mitgliedschaft, um die Genossenschaft als Kapitalanlagegestelle zu nutzen, lässt sich durch entsprechend *niedrige statutarische Festlegung der Obergrenze zu übernehmender Geschäftsanteile* entgegenwirken. Sofern die Genossenschaft dadurch nicht Eigenkapitalschwäche erleidet, erweist sich diese Maßnahme als wirksames Mittel, denn bei relativ geringer Anzahl von Geschäftsanteilen entfällt der Anreiz, hohe Kapitalerträge erzielen zu können. Auch sollte die Kapitalanlegermentalität nicht dadurch gefördert werden, dass die Dividendengewährung das Kernelement der genossenschaftlichen Förderpolitik darstellt und die Dividendenerwartung vorrangig als Argument genutzt wird, um neue Mitglieder zu werben.

Ferner sollten Genossenschaften bemüht sein, „*kapitalverwertende*“ und vom Kooperativ als Geschäftspartner *entfremdete Mitglieder* zur Aufnahme bzw. Neubelebung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zu *motivieren*, soweit Leistungsbeziehungen seitens der Mitglieder möglich sind. Dabei ausbleibender Erfolg veranlasste in neuerer Zeit vereinzelt Bankgenossenschaften zu dem

---

<sup>6</sup> Was sollte beispielsweise als Umsatz des Mitgliedes einer Bankgenossenschaft zählen – geleistete Einzahlungen, aufgenommene Kredite oder die Summe aus beiden Geschäftsarten? Erforderlich wäre ein Punktbewertungssystem, das alle Bereiche der individuellen Geschäftsbeziehung zur Genossenschaft berücksichtigt, gewichtet und zu einer adäquaten Messzahl zusammenführt.

Versuch, sich von Nichtkunden-Mitgliedern, die seit Längerem keine Geschäftsbeziehung mehr zu ihr unterhielten, zu trennen. Sofern sie auf die Kapitalbeteiligung dieser Mitglieder verzichten konnten, legten sie diesen nahe, ihre auf die Kapitalbeteiligung reduzierte Mitgliedschaft zu kündigen, wenn auf Dauer keine Möglichkeit zu einem Leistungsaustausch mit der Genossenschaft oder kein Interesse daran besteht.

### 6.3 Zulassung bestimmter Mitgliedschaften nur im Ausnahmefall

Für die gemäß § 1 GenG nutzerorientiert konzipierten Genossenschaften handelt es sich bei „Investorenmitgliedern“ um atypische Elemente ihres Mitgliederkreises. Dafür spricht § 8 Abs. 2, wonach unter anderem durch geeignete Regelungen sicherzustellen ist, dass investierende Mitglieder die anderen Mitglieder nicht überstimmen dürfen. Es liegt daher nahe, „*Investorenmitglieder*“ *nur ausnahmsweise aufzunehmen*, wenn benötigtes Beteiligungskapital auf andere Weise nicht zu beschaffen ist. Da der Genossenschaftssektor kaum an einem strukturellen Eigenkapitalmangel leidet, erscheinen Zweifel an der Notwendigkeit einer Einführung von Investorenmitgliedern angezeigt. Von dieser Möglichkeit wurde ohnehin bislang wenig Gebrauch gemacht.

Mit gleicher Begründung wäre in der wohnungswirtschaftlichen Sparte *auf die Aufnahme von „Geschäftspartneranwärtern“* in den Mitgliederkreis und damit auf ein – wenngleich nur zeitlich begrenztes – Abweichen vom Identitätsprinzip zu *verzichten*, solange noch kein bedarfsgerechter Wohnraum überlassen werden kann. Es sei denn, Eigenkapitalbedarf lege die Etablierung „vorgezogener“ Mitgliedschaften nahe. Andernfalls sollten es Wohnungsgenossenschaften besonders bei Nachfrageüberhang im jeweiligen Teilmarkt dabei belassen, Wohnungssuchende als Nichtmitglieder auf einer Warteliste zu führen.

In sämtlichen vorstehend untersuchten Strategien zeichnen sich vom Management der Genossenschaften zu leistende Aufgaben ab. Deren Erfüllung führt zu einer gewissen *Annäherung an das Identitätsprinzips* und zur *Aufwertung des Mitgliedschaftsgedankens*. Diese Maßnahmen haben die Eignung, unverwechselbare Genossenschaftsidentität zu sichern und Herausforderungen des Marktgeschehens zu begegnen. Dabei zeigt sich, dass die Mitgliedschaft für vorhandene und potenzielle Mitglieder lohnend sein muss. Letztlich entscheidet die wahrgenommene bzw. zu erwartende individuelle Förderung über das Interesse Außenstehender an der Mitgliedschaft und an einem nachhaltigen Geschäftskontakt zur Genossenschaft.

Bleibt noch anzumerken, dass im fortbestehenden Prozess des Größenzuwachstums in nahezu allen Sparten auf die „*fördernden Mitglieder*“ nicht verzichtet werden kann. Großdimensionierte Unternehmergenossenschaften bedürfen eines hauptamtlichen professionellen Managements, das sich aus dem vorhandenen Mitgliederkreis nicht immer rekrutieren lässt.

## 7 Schlussbemerkungen

An der Gründung einer eingetragenen Genossenschaft sind meist ausschließlich den gemeinschaftlichen Fördergeschäftsbetrieb nutzende Mitglieder beteiligt. Ein Beispiel hierfür geben die in neuerer Zeit entstandenen und aktuell zahlreich existenten Energiegenossenschaften (Klemisch/Boddenberg 2016: 142 ff.). Abweichungen vom Identitätsprinzip, die im Einzelfall zu einem durch Vielfalt gekennzeichneten Mitgliederkreis („Mitgliederteilgruppen-Mix“) führen können, stellen sich häufig erst in späteren Phasen des Lebenszyklus einer Genossenschaft ein, nicht selten im Verlauf von Unternehmenswachstum. Während sich das Ausmaß, in dem Geschäfte der gleichen Art, wie sie im Zweckgeschäft mit Mitgliedern üblich sind, auch mit „Nur-Kunden“ getätigt werden (Nichtmitgliedergeschäft), seitens der Genossenschaft lenken lässt, entziehen sich zuweilen die Umstände, die Mitglieder zu rein „kapitalverwertenden“ oder von der Genossenschaft *entfremdeten Mitgliedern* werden lassen, einem gegensteuernden Einfluss durch das genossenschaftliche Management.

Die Abweichungen vom Identitätsprinzip sind weithin bekannt. Es besteht eine Diskrepanz zwischen der Definition der Genossenschaft in § 1 des geltenden deutschen Genossenschaftsgesetzes, die auf dem daraus hergeleiteten Identitätsprinzip beharrt, und den diversen Ausprägungen einer Abkehr von diesem Grundsatz in der Genossenschaftspraxis. Dessen ungeachtet wird dem Identitätsprinzip die Position eines signifikanten Identifikationsmerkmals und wichtigen Bestandteils des genossenschaftlichen Wertegerüsts eingeräumt. In der Praxis mag die Frage aufkommen, ob eine Fehlinterpretation der Formulierung, wonach die Mitglieder „*durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern*“ sind, vorliegen könnte. Wäre nämlich im „Fördergeschäftsverkehr“ inbegriffen, als Mitglied mittels einer Kapitaldividende oder eines Zinses für die Kapitalbeteiligung am Gemeinschaftsunternehmen gefördert zu werden, würde die Zahl der Abweichungen vom Identitätsprinzip um die „kapitalverwertenden“ und „investierenden“ Mitglieder reduziert. Doch das ist nur ein Gedankenexperiment.

Bleiben wir unter Verzicht auf eine Umdeutung des § 1 Abs. 1 GenG bei der unverkennbaren Diskrepanz zwischen dem gesetzlich verordneten Anspruch und der davon wegführenden Wirklichkeit. *Was lässt sich daraus erkennen?* Erstens stehen einer Genossenschaft, die an einer Aufwertung des Identitätsprinzips interessiert ist, Maßnahmen zur Verfügung, um das Mitgliederengagement zu steigern und die wertorientierte Genossenschaftskultur zu stärken. Zweitens könnte darüber nachgedacht werden, Unklarheiten, die um das Identitätsprinzip ranken, durch eine Anpassung an § 1 des österreichischen Genossenschaftsgesetzes auszuschalten. Heißt es doch dort schlicht und unmissverständlich, dass Genossenschaften „im wesentlichen der Förderung (...) ihrer Mitglieder dienen.“ Durch eine solche Gesetzesänderung kämen der Genossenschaftswissenschaft freilich einige Diskussionsgegenstände abhandeln.

## 8 Literaturverzeichnis

- Beuthien**, Volker (2013): Die eingetragene Genossenschaft. Idee und Wirklichkeit, Baden-Baden.
- Beuthien**, Volker/**Hanrath**, Stephanie/**Weber**, Heinz-Otto (2008): Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken. Analysen, Erläuterungen und Gestaltungsempfehlungen aus ökonomischer, rechtlicher und steuerlicher Sicht. Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 106, Göttingen.
- Bonus**, Holger (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, Tübingen.
- Geschwandtner**, Marcus/**Helios**, Marcus (2006): Genossenschaftsrecht. Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der europäischen Genossenschaft, Freiburg-Berlin-München.
- Eschenburg**, Rolf (1971): Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Tübingen.
- Grosskopf**, Werner (1990): Der Förderungsauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, Frankfurt am Main.
- Hanrath**, Stephanie/**Weber**, Heinz-Otto (2008): Strategien zur Mitgliederförderung in Genossenschaftsbanken – eine Soll-Ist-Analyse, in: ZfgG Bd. 58, S. 248-259.
- Henzler**, Reinhold (1967): Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 37. Jg., S. 229-243.
- Hofinger**, Hans/**Weiß**, Peter (2018): Genossenschaftliche Werte und ihre Prinzipien in einem neuen Umfeld, in: Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung, Festschrift für Robert Schediwy, hrsg. von Johann Brazda/ Holger Blisse, Wien, S. 377-399.
- Höhler**, Julia/**Kühl**, Rainer (2014): Genossenschaften im Agribusiness zwischen Regionalprinzip und Globalisierung – eine organisationstheoretische Untersuchung, in: Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte, Festschrift für Johann Brazda, hrsg. von Juhani Laurinkari, Robert Schediwy/Tode Todev, Bremen, S. 123-142.
- Jungmeister**, Alexander/**Taisch**, Franco (2014): Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für Wachstum und Differenzierungsstrategien, in: Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte, Festschrift für Johann Brazda, hrsg. von Juhani Laurinkari, Robert Schediwy/Tode Todev, Bremen, S. 381-414.
- Klemisch**, Herbert/**Boddenberg**, Moritz. (2016): Das Identitätsprinzip als Charakteristikum von Energiegenossenschaften als Proumentenorganisation, in: Genossenschaftliche Identität und Wachstum, Bericht der XVIII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung IGT 2016 in Luzern, hrsg. von Franco Taisch/Alexander Jungmeister/Hilmar Gernet, St. Gallen, S. 140-149.

**Paulick, Heinz** (1956): Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, Karlsruhe.

**Ringle, Günther** (2014): Zur Reichweite der Nutzenstiftung durch Genossenschaften, in: Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte, Festschrift für Johann Brazda, hrsg. von Juhani Laurinkari, Robert Schediwy/Tode Todev, Bremen, S. 465-482.

**Ringle, Günther** (2018): „Werte der Genossenschaften“ – Nachdenken über typkonforme Pluralität, in: Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung, Festschrift für Robert Schediwy, hrsg. von Johann Brazda/Holger Blisse, Wien, S. 465-478.

**Steding, Rolf** (2002): Genossenschaftsrecht, Baden-Baden.

**Weber, Wilhelm** (1968): Die Genossenschaft im Wandel der Umsatzsteuersysteme, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift für Georg Draheim, hrsg. von Gerhard Weisser und Werner Wilhelm Engelhardt, Göttingen, S. 290-303.

**Weber, Wilhelm/Brazda, Johann** (1992): Identitätsprinzip, genossenschaftliches, in: Eduard Mändle/Walter Swoboda (Hrsg.): Genossenschafts-Lexikon, Wiesbaden, S. 348.

**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](mailto: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](mailto:guenther@ringle-online.de)

**WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

- 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 CO<sub>2</sub>-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.) WI-WITA 2016. 10. Wismarer Wirtschaftsinformatiktag 9./10. Juni 2016. Proceedings
- Heft 02/2016: Günther Ringle: Die soziale Funktion von Genossenschaften im Wandel
- Heft 01/2017: Benjamin Reimers: Momentumeffekt: Eine empirische Analyse der DAXsector Indizes des deutschen Prime Standards
- Heft 02/2017: Florian Knebel, Uwe Lämmel: Einsatz von Wiki-Systemen im Wissensmanagement
- Heft 03/2017: Harald Mumm: Atlas optimaler Touren
- Heft 01/2018: Günther Ringle: Verfremdung der Genossenschaften im Nationalsozialismus – Gemeinnutzzvorrang und Führerprinzip

- Heft 02/2018: Sonderheft: Jürgen Cleve, Erhard Alde, Matthias Wißbotzki (Hrsg.) WIWITA 2018. 11. Wismarer Wirtschaftsinformatiktag 7. Juni 2018. Proceedings
- Heft 03/2018: Andreas Kneule: Betriebswirtschaftliche Einsatzmöglichkeiten von Cognitive Computing
- Heft 04/2018: Claudia Walden-Bergmann: Nutzen und Nutzung von E-Learning-Angeboten im Präsenzstudium  
Analyse von Daten des Moduls Investition
- Heft 05/2018: Sonderheft: Katrin Schmallowsky, Christian Feuerhake, Empirische Studie zum Messeverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 06/2018: Dieter Gerdesmeier, Barbara Roffia, Hans-Eggert Reimers: Unravelling the secrets of euro area inflation – a frequency decomposition approach
- Heft 07/2018: Harald Mumm: Didaktischer Zugang zur Theorie und Praxis moderner Softwarebibliotheken (Frameworks) für die Unternehmensforschung (OR)
- Heft 01/2019: Astrid Massow: Deutsche Bank AG und Commerzbank AG – Neubewertung der Unternehmen im Rahmen einer potenziellen Bankenfusion