

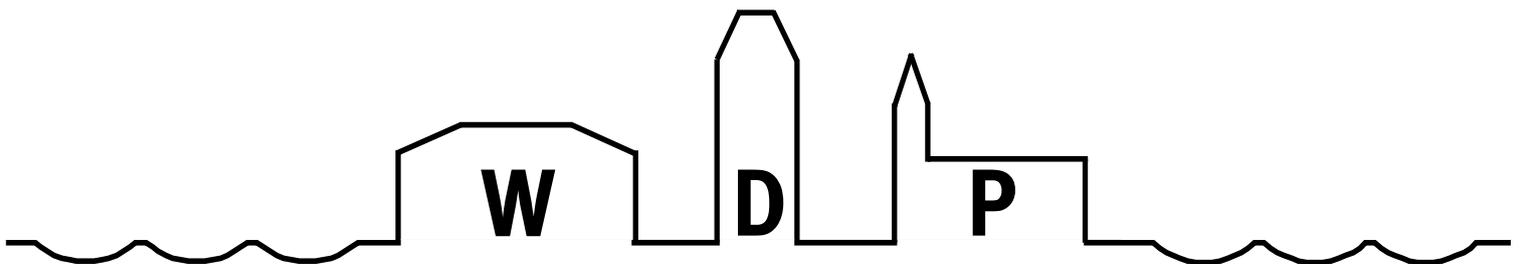


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Wismar Business School

Günther Ringle

**Genossenschaften und Nachhaltigkeit**

Heft 02/2021



**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 978-3-948862-08-4

JEL- Klassifikation: L31, L38, P13

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2021.

Printed in Germany

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	3
<b>1 Zum Umgang mit dem Phänomen „Nachhaltigkeit“</b> .....	4
<b>2 Vorgehensweise</b> .....	5
<b>3 Nachhaltigkeit im Verständnis systemimmanenter Dauerhaftigkeit</b> .....	6
3.1 Nachhaltigkeit der Kooperationsform „eingetragene Genossenschaft“.....	6
3.1.1 Vielfalt an Einsatzmöglichkeiten des genossenschaftlichen Organisationsmodells.....	6
3.1.2 Möglichkeit des Zusammenschlusses einer Vielzahl Beteiligter.....	7
3.1.3 Geringe Insolvenzanfälligkeit der Vereinigungsform.....	7
3.2 Nachhaltigkeitsfaktoren der Genossenschaftsunternehmen.....	8
3.2.1 Zusammenschluss auf Dauer.....	8
3.2.2 Beständigkeit in der Organisationsstruktur.....	9
3.2.3 Langfristig angelegte Mitgliedschaft.....	10
3.2.4 Dauerauftrag „Mitgliederförderung“.....	10
3.2.5 Stabiler Kern des genossenschaftlichen Wertesystems.....	11
<b>4 Genossenschaftliches Engagement für nachhaltiges Handeln</b> .....	12
4.1 Nachhaltige ökonomische Nutzenstiftung – auch über den Mitgliederkreis hinaus.....	12
4.1.1 Mitgliederförderung über Geschäftsbeziehungen.....	12
4.1.2 Ausweitung der Fördergeschäftsbeziehungen auf Nichtmitglieder.....	13
4.2 Sozial nachhaltige Nutzenstiftung durch Genossenschaften.....	14
4.2.1 Beiträge zum Gemeinwohl des räumlichen Umfeldes.....	14
4.2.2 Förderung sozialer Belange durch Sozialgenossenschaften.....	15
4.3 Ökologisch nachhaltige Nutzenstiftung durch Genossenschaften.....	16
<b>5 Resümee</b> .....	19
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	20

## 1 Zum Umgang mit dem Phänomen „Nachhaltigkeit“

Die fortgesetzt mit wirtschaftlichen und sozialen Problemen befasste Menschheit stößt zudem an die ökologischen Belastbarkeitsgrenzen der Erde. Darin hat die zunehmende Bedeutung des vielschichtigen und mehrdimensionalen Begriffs „Nachhaltigkeit“ in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik als Zielgröße, Aktions- und Wirkungsfeld ihren Ursprung. Durch die Auswirkungen der 2007 begonnenen globalen Finanz- und Wirtschaftskrise forciert, trat das Erfordernis von Nachhaltigkeit verstärkt in das Bewusstsein der Öffentlichkeit, fand Eingang in die Strategiekonzepte von Unternehmen und deren Umsetzung. In der Breite wurde die Notwendigkeit erkannt, „nachhaltige Entwicklung“ zu einem herausragend signifikanten Prinzip langfristigen Planens und Handelns von Staaten, Unternehmen und privaten Haushalten zu machen.

Auch für den *Genossenschaftssektor* ist Nachhaltigkeit ein bedeutendes Anliegen. Genossenschaften verfolgen traditionell eine stabile Entwicklung ihres Geschäftsbetriebs und können auf eine vielfache *Präsenz der Eigenschaft* „dauerhaft“ (auch: langfristig, beständig, bleibend) verweisen, die ihrer Funktions-, Leistungs- und Zukunftsfähigkeit nützt. „Nachhaltigkeit und Genossenschaften (...) haben das Potenzial, richtungweisende ‚Leitplanken‘ einer allseits verträglichen Entwicklung unter Berücksichtigung der Herausforderungen unserer Zeit zu sein.“ (Doluschitz 2016: 158)

Sowohl Zeitschriften der Genossenschaftsverbände als auch auf Genossenschaften bezogene wissenschaftliche Abhandlungen befassten sich in letzter Zeit vermehrt mit dem Thema Nachhaltigkeit. Wiederholt wurde in Headlines im Stil absoluter Gültigkeit bekundet: „*Nachhaltigkeit ist fester Bestandteil des genossenschaftlichen Wertesystems*“, „*Genossenschaften sind nachhaltig – Nachhaltigkeit ist genossenschaftlich*“, „*Das genossenschaftliche Modell ist von Natur aus nachhaltig*“ oder „*Nachhaltigkeit gehört zum genossenschaftlichen Markenkern*“. An weiteren eindringlichen Schlagworten dieser Art fehlt es im Schrifttum, das sich mit Genossenschaften befasst, nicht.

Vermisst werden meist konkrete Belege für die Plausibilität solcher thesenartigen Schlagworte, was die beispielhaft angeführten Verlautbarungen in den Rang von Axiomen erhebt, die bekanntlich keines empirischen Beweises bedürfen. Es mangelt an einer Benennung überzeugender Merkmale des Genossenschaftsmodells, ebenso von Besonderheiten und Aktivitäten von Genossenschaftsunternehmen, die eingetragenen Genossenschaften als die „*nachhaltigste*“ *aller Unternehmensformen* sowie den Genossenschaftssektor als „Hort der Nachhaltigkeit“ (Ringle 2010: 52 ff.) erkennen lassen. Eine dahingehende Wegweisung mag vorab die folgende Übersicht geben.

## 2 Vorgehensweise

Als erster Ansatz kommt in Betracht, der Frage nachzugehen, wo genossenschaftsbezogen das Nachhaltigkeitsphänomen präsent ist und welche *Arten des Verständnisses von Nachhaltigkeit* zu untersuchen opportun erscheint. Als Fundorte der Nachhaltigkeit und Betrachtungsobjekte zeigen sich zunächst Eigenheiten der Rechts- und Unternehmensform „eingetragene Genossenschaft“ sowie spezifische Wesenszüge der Genossenschaftsunternehmen:

- Von Nachhaltigkeitsrelevanz der *Kooperationsform „eingetragene Genossenschaft“ (eG)* ist deren Wettbewerbsfähigkeit im Kreis der bestehenden Unternehmensformen, die sich in ihren Stärken und in zuerkannter Attraktivität bei der Rechtsformwahl für neu zu gründende Unternehmen zeigt (Teil 3.1).
- Auf *genossenschaftliche Unternehmen* gerichtet kann Nachhaltigkeit ferner als langfristig erfolgreicher Fortbestand, kontinuierliche Entwicklung und Zukunftsfähigkeit verstanden werden. Dabei geht der Blick vorrangig auf Nachhaltigkeitsfaktoren des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs der Mitglieder (Teil 3.2).

Diese Sicht auf den Genossenschaftsbereich entspricht einem *Nachhaltigkeitsverständnis*, das auf Erhaltung von *Dauerhaftigkeit bewährter Grundlagen und Merkmale* des genossenschaftlichen Geschäftsmodells gerichtet ist. Freilich lässt sich damit die aktuelle „nachhaltige“ Wirksamkeit im Genossenschaftssektor nicht vollständig beschreiben. Da mitgliederorientierte Kooperative nicht abge-sondert vom wirtschaftlichen und sonstigen Geschehen in ihrem Umfeld operieren, vielmehr darin eingebettet sind, ist

- *ergänzend* dazu in einem zweiten Ansatz das auf *Förderung der ökonomischen, sozialen und ökologischen Belange als Dimensionen der Nachhaltigkeit* bezogene Engagement von Genossenschaften zu betrachten (Teil 4).

In diesem insgesamt weiten Analysefeld wird der Faktor „Nachhaltigkeit“ erörtert, der sich zunehmend in Leitbildern und im Aktionsprogramm des strategischen Managements von Genossenschaften verankert findet. Es geht dabei um unternehmenstyp-spezifisches Sein und Handeln, das über die Mitglieder als Empfänger von Nutzenstiftung hinausreicht.

### 3 Nachhaltigkeit im Verständnis systemimmanenter Dauerhaftigkeit

#### 3.1 Nachhaltigkeit der Kooperationsform „eingetragene Genossenschaft“

Was macht die für „gemeinschaftliche Geschäftsbetriebe“ verfügbare eigenständige *Rechts- und Unternehmensform* erkennbar nachhaltig? Anziehungskraft und Zukunftsfähigkeit der eG-Form sind auf längere Sicht zu erwarten, wenn sie im Vergleich mit konkurrierenden Konzepten Vorteilhaftigkeit aufweist. Eine Zuweisung des *Gütemerkmals* „nachhaltig“ setzt voraus, dass sich das genossenschaftliche Rechtskleid im Gesamtfeld der Kooperationsformen durch unverwechselbare *Charakteristika mit Fortbestand* abhebt. Im Idealfall sind es arteigene Kernkompetenzen, die der genossenschaftlichen Organisationsform im Wettbewerb mit anderen Zusammenschlussarten Präferenzen verschaffen.

##### 3.1.1 Vielfalt an Einsatzmöglichkeiten des genossenschaftlichen Organisationsmodells

Der primär mitgliederorientierte Kooperationstyp lässt eine enorm vielfältige Anwendbarkeit erkennen. Eingetragene Genossenschaften sind *in zahlreichen Wirtschaftszweigen, Branchen und Tätigkeitsfeldern vertreten* und dort unter den verschiedensten externen Bedingungen aktiv. Darauf weist nicht nur die Einteilung der deutschen „Wirtschaftsgenossenschaften“ in die klassischen Zweige der Bank-, ländlichen, gewerblichen, Konsum- und Wohnungsgenossenschaften, sondern mehr noch die primär im Bereich der gewerblichen Genossenschaften seit der Jahrhundertwende stattgefundene *Vielzahl von Neugründungen* in zum Teil innovativen Geschäftsfeldern. Aus der breiten Palette seien genannt: Handwerker-, Handels-, IT-Genossenschaften/Internet, Entsorgung/Recycling und sonstige Dienstleistungsgenossenschaften, Wasser-, Elektrizitäts- und Kalthausgenossenschaften, Verkehrsgenossenschaften, forst- und holzwirtschaftliche Genossenschaften, Genossenschaften im Gesundheitswesen sowie für ehemals kommunale Aufgaben (Stappel 2020: 40 f.). Die eG-Rechtsform kommt sowohl für die Vereinigung von Unternehmen als auch für eine Bündelung der Kräfte von Privatpersonen in Betracht (Heise 2001: 38).

Diese Spannweite von Gestaltungsmöglichkeiten übertrifft deutlich jene anderer Vereinigungsformen, was dem Genossenschaftsmodell bei der Rechtsformwahl für anstehende Unternehmensgründungen den Vorzug verschaffen kann. Von der eingetragenen Genossenschaft ausgehende Attraktivität zeigt sich darin, dass der stark in der deutschen Binnenwirtschaft verankerte Genossenschaftssektor die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation Deutschlands ist (Stappel 2020: 8).

### 3.1.2 Möglichkeit des Zusammenschlusses einer Vielzahl Beteiligter

Zum anderen erweist sich der genossenschaftliche Organisationstyp als überlegene Alternative, wenn eine größere Anzahl von Akteuren in der Form einer eingetragenen Genossenschaft kooperieren möchte – getreu der Idee und dem Motto des Genossenschaftspioniers Friedrich Wilhelm Raiffeisen „Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele“. *Die Zahl der Mitglieder* muss mindestens drei betragen (§ 4 GenG), ist aber dem „Prinzip der offenen Tür“ gemäß *nach oben nicht limitiert*. Als Beispiel seien nach dem Regionalprinzip organisierte Großgenossenschaften im Bankensektor genannt, denen einige tausend Mitglieder angehören.

Während Genossenschaften „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl“ (§ 1 GenG) sind, arbeiten andere Kooperationsarten überwiegend mit einem kleineren Kreis beteiligter Personen bzw. Unternehmen. Die im Hinblick auf Funktionsfähigkeit der Zusammenarbeit „kritische Zahl“ Mitwirkender ist dort weitaus niedriger anzusetzen. Somit befindet sich die Genossenschaft als Form dauerhafter Zusammenarbeit unter dem Aspekt der Erfolgssicherung durch Aufnahme weiterer Mitglieder gegenüber anderen Vereinigungskonzepten im Vorteil (Ringle 2005: 104).

### 3.1.3 Geringe Insolvenzanfälligkeit der Vereinigungsform

Die genossenschaftliche Kooperation gilt als der mit Abstand sicherste Zusammenschluss, was sich daran zeigt, dass die eingetragene Genossenschaft von allen Wirtschaftsformen die *niedrigsten Insolvenzzraten* aufweist. Unter schwierigen, von Wandel geprägten Marktbedingungen und besonders in Krisenzeiten konnten sich Genossenschaften als *widerstandsfähiger und weniger in ihrer Existenz gefährdet* als andere Unternehmensformen bewähren (Beuthien 2013: 227 ff.), womit sie auch einen Beitrag zur wirtschaftlichen Stabilität ihres Geschäftsumfeldes leisteten. Die beständige Seltenheit von Insolvenzen ist als prägnantes Zeichen für ökonomische Nachhaltigkeit zu werten.

Wesentlich tragen dazu die gutachterliche Stellungnahme des zuständigen Genossenschaftsverbandes im Vorfeld der Neugründung einer Genossenschaft bei, ferner die aus Verantwortung gegenüber dem Mitgliederkreis resultierende Vermeidung wirtschaftlicher Risiken und finanzieller Spekulationen, schließlich die regelmäßig durchzuführenden formellen und materiellen Prüfungen sowie Beratungen des Verbandes. Sollte eine Genossenschaft dennoch in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten, obliegt es den in bestimmten Sparten unterhaltenen Sicherungseinrichtungen, die eingetretene Schieflage zu bereinigen und dadurch einen größeren Imageschaden vom betreffenden Genossenschaftszweig und von der genossenschaftlichen Gesamtorganisation fernzuhalten (Ringle 2005: 105).

*Fazit:* Für die Rechts-, Unternehmens- und Kooperationsform „eingetragene Genossenschaft“ sind dauerhaft bestehende und gültige Eigenschaften *Belege für*

*ihre Nachhaltigkeit.* Die beschriebenen, seit Langem existenten Besonderheiten bestätigen die *Ausrichtung des Organisationsmodells auf Kontinuität*, die Zukunftsfähigkeit erwarten lässt. Was davon wahrnehmbar ist, dürfte in der gegenwärtigen Phase großer Wertschätzung nachhaltiger Initiativen und Entwicklung vermehrt Beachtung finden.

### 3.2 Nachhaltigkeitsfaktoren der Genossenschaftsunternehmen

Die Grundfrage, die sich für die weiteren Erörterungen stellt, lautet: *Was lässt genossenschaftliche Unternehmen „nachhaltig“ erscheinen?* Antworten können ausgewählte arttypische Merkmale von unstrittig dauerhaftem Charakter geben (**Abb. 1**).



**Abb. 1:** Ausprägungen von Nachhaltigkeit in Genossenschaften

#### 3.2.1 Zusammenschluss auf Dauer

Unternehmenszusammenschlüsse werden unter anderem projektbezogen befristet (z. B. Konsortien) oder langfristig/unbefristet (z. B. Strategische Allianzen) gebildet. Zu Letzteren zählen die Genossenschaften als *langfristig angelegte, grundsätzlich für unbegrenzte Zeitdauer gebildete Vereinigungen*. Sie zeichnen sich durch nachhaltige Beziehungen zu ihren Mitgliedern aus und sehen sich verpflichtet, in der Gegenwart die Leistungsfähigkeit für die Zukunft, mithin für die nachfolgende Mitgliedergeneration sicherzustellen. Die Anfänge nicht weniger heute vorhandener Genossenschaften reichen bis in die Entstehungsphase der modernen Genossenschaften im 19. Jahrhundert zurück, was für bestimmte Sparten des Genossenschaftssektors keine Seltenheit ist.

Eine Besonderheit des Zustandekommens von Nachhaltigkeit trifft vor allem auf sog. „Unternehmergenossenschaften“ etwa der Landwirte und Handwerksbetriebe zu. Am langfristigen Fortbestand dieser Genossenschaften waren häufig

mehrere aufeinanderfolgende Mitgliedschaften aus ein und derselben Familie beteiligt: Die von Generation zu Generation als Betreiber der meist kleinen bis mittelständischen Unternehmen nachrückenden Familienmitglieder traten zugleich die Nachfolge als Mitglied der landwirtschaftlichen oder gewerblichen Genossenschaft an. Viele solcher Kooperative konnten bis in die Gegenwart erhalten bleiben und weiterentwickelt werden. In diesem Beispiel kommt die vielfach anzutreffende *Bestands-Nachhaltigkeit* von Genossenschaften der Primärebene zum Ausdruck (Ringle 2010: 53 f.).<sup>1</sup>

### 3.2.2 *Beständigkeit in der Organisationsstruktur*

Genossenschaften weisen eine nachhaltige, weil *langfristig unveränderte Binnenstruktur* auf. Zu ihren bleibenden Merkmalen zählt, dass sie Gesellschaften mit einem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb (§ 1 Abs. 1 GenG) der Mitglieder sind. Mit dieser „Doppelnatur“ (Draheim 1955: 16 und 36) zeigt sich eine Genossenschaft als Personenvereinigung (Gruppe) und als Gemeinschaftsunternehmen der Mitgliederwirtschaften. Ohne diese gesellschaftsrechtliche Eigenart sind Genossenschaften nicht vorstellbar. Ein *weiterer Dauertatbestand* ist das Ineinandergreifen der beiden Strukturbereiche: Das Gemeinschaftsunternehmen hat für die Mitgliederwirtschaften die Verbindung zum Markt herzustellen und sie primär über Leistungsbeziehungen zu fördern. Diese Nutzenstiftung setzt freilich voraus, dass die Mitglieder die von ihrer Genossenschaft angebotenen Leistungen in Anspruch nehmen.

Ihrer personalistischen Ausgestaltung gemäß ist die *Genossenschaft demokratisch verfasst*. Von diesem „Personalitätsprinzip“ wurde seit der Entstehung moderner Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften nicht abgewichen. Die Mitgliederversammlung ist de jure das oberste Willensbildungs- und Entscheidungsorgan einer Genossenschaft. Bei Beschlüssen der Generalversammlung hat jedes Mitglied im Regelfall unabhängig von der Höhe seiner Kapitaleinbringung *eine Stimme*.<sup>2</sup> Das Demokratieprinzip findet auch darin Ausdruck, dass Vorstand und Aufsichtsrat gemäß § 9 Abs. 2 GenG mit Mitgliedern zu besetzen sind (Prinzip der Selbstorganschaft). Während das Kontrollorgan Aufsichtsrat als „verlängerter Arm“ der Mitgliederversammlung fungiert, hat der Vorstand zwar die Genossenschaft „unter eigener Verantwortung zu leiten“ (§ 27 Abs. 1 GenG), jedoch im Mitgliederinteresse zu handeln. Diese Funktions- und Kompetenzverteilung in Genossenschaften ist *von dauerhafter Art*.

<sup>1</sup> Zur Bestands-Nachhaltigkeit trägt der Umstand bei, dass die demokratisch verfasste eG-Form Genossenschaftsunternehmen vor einer feindlichen Übernahme schützt.

<sup>2</sup> Dieses demokratische Abstimmungsprinzip der Mitgliederbasis wird allerdings im Falle eines Übergangs von der General- zur Vertreterversammlung aufgehoben.

### 3.2.3 Langfristig angelegte Mitgliedschaft

Ohne die Institution „Mitgliedschaft“ lässt sich eine Genossenschaft nicht gründen, und ohne dieses typspezifische Merkmal wäre sie auch nicht funktionsfähig. Die individuelle Mitgliedschaft stellt ein in höchstem Maße identitätsstiftendes Wesenselement jeder Genossenschaft dar, ist daher ein markantes Differenzierungsmerkmal. Obgleich Mitgliedschaften auch in anderen Organisationen anzutreffen sind, gilt die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft als nicht kopierbares Unikat.

Diese Mitgliedschaft besitzt das Potenzial für eine nachhaltig stabile *Partizipations-, Vertrauens- und Partnerschaftsbeziehung* des Mitglieds zur Genossenschaft als Mitträger demokratischer Willensbildung und Kontrolle, Kapitalgeber und Kunde bzw. Lieferant. Der strategische Vorteil dieser prinzipiell auf unbestimmte Zeit eingegangenen Mehrfachbeziehung resultiert aus Individualbeiträgen zur Sicherung von Leistungsfähigkeit, Erfolg und Zukunftstauglichkeit des Zusammenschlusses. Das Freiwilligkeitsprinzip führt zwar durch Zu- und Abgänge von Mitgliedern zu einem variablen Mitgliederkreis, was jedoch nichts daran ändert, dass die Mitgliedschaft als *Dauermerkmal* der Genossenschaft zu deren Nachhaltigkeit beiträgt.

### 3.2.4 Dauerauftrag „Mitgliederförderung“

Genossenschaften haben einem bestimmten Zweck zu dienen: Der Gesetzgeber gibt ihnen vor, die wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belange ihrer Mitglieder auf lange Sicht zu fördern (§ 1 Abs. 1 GenG). Als der eigentliche Förderauftraggeber hat freilich die Mitgliedergruppe zu gelten, wofür die Aufnahme des zu verfolgenden Förderzwecks in die Satzung gemäß Beschluss der Mitgliederversammlung spricht. Die Mitgliederförderung wird auch als Grundauftrag bezeichnet und damit betont, dass der Führung des Kooperationsunternehmens der *Dauerauftrag erteilt* ist, „unter den jeweils gegebenen Umständen (...) stets so zu handeln, wie es auf die Dauer am besten zum Nutzen der Wirtschaften der Mitglieder gereicht.“ (Henzler 1962: 18)

Der *zeitunabhängige unabdingbare Förderzweck* nimmt unter den genossenschaftlichen Wesensprinzipien die Position der obersten Leitmaxime ein (vgl. **Abb. 2**). Den Mitgliedern zukommender Nutzen ist der stärkste Antrieb sowohl zum Erwerb der Mitgliedschaft wie auch zum Verbleib als Genossenschaftsmitglied. Der Förderauftrag verpflichtet das Management, Sach- und/oder Dienstleistungen anzubieten, die geeignet sind, die Mitgliederbedürfnisse bestmöglich zu befriedigen. Nachhaltiger Anspruch an eine Genossenschaft ist es daher, ihre Leistungs- und daraus folgende Markterfolgs- und Förderungsfähigkeit zu erhalten.

### 3.2.5 Stabiler Kern des genossenschaftlichen Wertesystems

Zu den seit Herausbildung moderner Genossenschaften bestehenden und bis heute gesetzlich verankerten genossenschaftlichen *Wesensprinzipien* zählen neben dem bereits genannten Gebot der Mitgliederförderung die drei S-Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung sowie das Identitätsprinzip des Gleichseins von Mitglied, Kapitalgeber und Geschäftspartner der Genossenschaft.

<b>Genossenschaftliche Wesensprinzipien</b> der rechtlichen und organisatorischen Normierung der Genossenschaften	
<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. 2:** Kernelemente des genossenschaftlichen Wertesystems

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). Solche *als fortdauernd gültig gedachte Prinzipien und Normen* verkörpern wichtige Elemente eines Werte-Grundmusters, die essenziell für das Selbstverständnis einer Genossenschaft sind. Dieser tradierte „kulturelle Kern“ (Bonus 1994: 13 ff.) findet sich in Satzungen und Unternehmensleitlinien von Genossenschaften, zudem wird in Festtagsreden und auf Verbandstagen regelmäßig daran erinnert. Es handelt sich um einen wichtigen Ansatz zur Deutung genossenschaftlicher Identität.

*Fazit:* Genossenschaften sind *dauerhaft spezifische Merkmale eigen*, ohne die sie nicht überlebensfähig wären. Arttypische Elemente mit Einfluss auf das strategische Management und langfristigen Erfolg lassen eindeutig *Nachhaltigkeitssubstanz* erkennen. Darauf gerichtetes Streben bewirkt, diese und weitere Besonderheiten auch in Zeiten raschen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels in ihrem Wesenskern zu erhalten, um *Genossenschaften als „nachhaltig“ wahrnehmen* zu können. Nachhaltigkeit wird dabei zu einer höchst bedeutsamen Größe des Einflusses auf Bestand und Erfolg von Genossenschaften auf lange Sicht.

## 4 Genossenschaftliches Engagement für nachhaltiges Handeln

Dem Thema „Nachhaltigkeit“ kommt bereits seit längerer Zeit große Bedeutung zu. Doch unverkennbar befindet sich die Menschheit gegenwärtig in einer kritischen Phase der Transformation zur Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft. Begriffe wie „Sozialbedarf“ und „Klimawandel“ sind Warnsignale, die unverzügliches Handeln anmahnen. Auch Genossenschaften steht mit dem *dreidimensionalen Konzept* der Nachhaltigkeit in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht ein weithin bekannt gewordener und akzeptierter *Anspruchs- und Aktionsrahmen* zur Verfügung. Dieser meist als ganzheitlich verstandene Verbund von Bestrebungen einer nachhaltigen Entwicklung weist Bereiche auf, denen bestimmte Genossenschaftsarten aufgrund ihrer Zweckbindung, wirtschaftliche oder soziale Belange ihrer Mitglieder zu fördern (§ 1 Abs. 1 GenG), nahestehen.

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, in welcher Weise Genossenschaften entlang der drei *Nachhaltigkeitsebenen* sowohl in den Förderbeziehungen zu ihren Mitgliedern als auch zugunsten ihres Umfeldes ökonomischen, sozialen und/oder ökologischen Nutzen stiften. Zu verdeutlichen ist, inwieweit Nachhaltigkeit dadurch erzeugt wird, dass sich Genossenschaften als gesellschaftliche Akteure an der *Deckung lokal oder regional auftretenden Bedarfs* und *Bewältigung zukunftsrelevanter Aufgaben* beteiligen. Mehr oder weniger wird besonders von erfolgreichen Genossenschaften mit entsprechend hoher Fördereffizienz erwartet, dass sie einen Beitrag zur Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse in ihrem direkten Geschäftsumfeld leisten und/oder ökologische Ziele unterstützen. Hierfür kommen vielfältige Möglichkeiten der Erfüllung eines freiwilligen Neben- oder eines Hauptzwecks in Betracht.

### 4.1 Nachhaltige ökonomische Nutzenstiftung – auch über den Mitgliederkreis hinaus

#### 4.1.1 Mitgliederförderung über Geschäftsbeziehungen

Ihrer ureigenen Widmung entsprechend verfolgen klassische Genossenschaften wie Bank-, ländliche, gewerbliche oder Konsumgenossenschaften der Primärstufe die *ökonomische Mitgliederförderung*. Aufgabe dieser „Wirtschaftsgenossenschaften“ ist es, Leistungen ihrer Mitglieder am Markt zu veräußern oder für ihre Mitglieder deren Bedarf deckende Sach- oder/und Dienstleistungen bereitzustellen. Werden diese Funktionen qualitativ, mengenmäßig und/oder preislich auf Dauer für die Mitglieder vorteilhaft ausgeübt, kann diesen Kooperativen ökonomisch *nachhaltige Erfüllung ihres* mitgliederbezogenen „eigennützigen“ *Hauptzwecks* attestiert werden. Ausschließliche oder zumindest erstrangige Ausrichtung ihrer Geschäftstätigkeit auf die Bedürfnislage der Mitglieder als dem mit der

Genossenschaft organschaftlich verbundenen Kundenkreis verschafft genossenschaftlichen Managements verglichen mit andernorts häufig vorkommender labiler Kundenbeziehung auf längere Sicht hohe Planungssicherheit. Dieser Vorteil wirkt sich positiv auf die Unternehmensführung, letztlich auf den Markterfolg der im Wettbewerb stehenden Genossenschaften sowie auf ihren Fördererfolg bei den Mitgliedern aus.

#### 4.1.2 Ausweitung der Fördergeschäftsbeziehungen auf Nichtmitglieder

Mit dem in mehreren Sparten des Genossenschaftswesens verbreiteten *Nichtmitgliedergeschäft* tragen Genossenschaften zur *Versorgung der umgebenden Allgemeinheit* mit Gütern und Dienstleistungen bei. Damit sind sie über ihr angestammtes Mitgliedergeschäft hinaus *gemeinwirtschaftlich* tätig. Ungeachtet weiterer Beweggründe wie etwa Nutzung freier Betriebskapazitäten werden diese „Fremdgeschäfte“ seitens der Genossenschaftspraxis als Plattform, um Geschäftsbeziehungen mit potenziellen künftigen Mitgliedern anknüpfen und aus dem Kreis der „Nur-Kunden“ anwerben zu können, für unverzichtbar erachtet.

Freilich mangelt es diesem Werbemotiv an Glaubwürdigkeit, wenn Nichtmitgliedern, wie zum Teil in der bankgenossenschaftlichen Sparte zu beobachten, weitgehend gleiche Konditionen wie Mitgliedern zugestanden werden. Für die an ökonomischen Vorteilen orientierten Drittkunden besteht dann zumindest auf der Geschäftsbeziehungsebene kaum Anreiz, die Mitgliedschaft zu erwerben; allenfalls könnte die Dividende auf eingebrachtes Beteiligungskapital (Geschäftsguthaben) dazu bewegen. Eine seitens der Genossenschaft gewollte Akquisition neuer Mitglieder verlangt jedenfalls eine Vorzugsbehandlung der Mitglieder, die Außenstehenden den Beitritt zur Genossenschaft attraktiv erscheinen lässt (Ringle 2014: 473 ff.).

Wird andererseits im Fall einer Ungleichbehandlung beider Zielgruppen versäumt, „wertvollen“ Nichtmitglieder-Kunden nach angemessener Dauer der Zusammenarbeit die Mitgliedschaft anzubieten, wird der Kundenkreis einer Genossenschaft dauerhaft eine Vielzahl von Nichtmitgliedern aufweisen. Das *umfangreiche „fremdnützige“ Geschäft* einer Förderung der Allgemeinheit ist für die betreffenden Genossenschaften zu einem fortdauernden Bestandteil ihres Wirtschaftens geworden, damit *auf Nachhaltigkeit angelegt*.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ob dabei der mitgliederbezogene Förderauftrag gewahrt werden kann, dürfte wesentlich von der Relation zwischen Mitglieder- und Nichtmitgliedergeschäft abhängen. Im Idealfall sollte das Mitgliedergeschäft der Hauptzweck der Geschäftstätigkeit einer Genossenschaft bleiben, mithin überwiegen, ferner das Fremdgeschäft in einer Mittel-Zweck-Beziehung zur Förderung der Mitglieder stehen.

## 4.2 Sozial nachhaltige Nutzenstiftung durch Genossenschaften

Soziale Verantwortung wurde bereits von den Genossenschaftspionieren Raiffeisen und Schulze-Delitzsch praktiziert, indem sie zu Problemen ihrer Zeit wie Armut und Hunger gesellschaftsprägende Lösungen der drängenden „sozialen Frage“ fanden. Auch heute besteht in Deutschland, in dessen Gesellschaft materieller Wohlstand verbreitet ist, sozialer Handlungsbedarf. Der Staat sieht sich nicht in der Lage, allen sozialen Anforderungen gerecht zu werden. Sein Rückzug aus gesellschaftlicher Verantwortung macht kompensierende Anstrengungen anderer Akteure notwendig. Entstandene Lücken müssen, sollen sie keine sozialen Konflikte auslösen, durch außerstaatliche Initiativen geschlossen werden. In defizitären zivilgesellschaftlichen Situationen sehen sich Genossenschaften als Mitgestalter im sozialen Bereich aufgerufen (Fehl 2003: 237 f.).

An der Erfüllung sozialer Aufgaben sind Genossenschaften auf verschiedene Weise beteiligt. Zunächst erfuhren soziale Aktivitäten eine Belebung durch *etablierte förderwirtschaftliche Kooperative*, die neben ihrem ökonomischen Hauptzweck der Mitgliederförderung auch gemeinwohlorientierte Ziele verfolgen. Starke Auftrieb erlangte die soziale Funktion im Genossenschaftssektor allerdings erst durch *Sozialgenossenschaften* als innovative Genossenschaftsart. Daraus entstand sowohl in der Genossenschaftspraxis als auch in der Öffentlichkeit eine den Sozialgedanken mit der mitgliederbezogenen Nutzenstiftung verbindende Denkart.

### 4.2.1 Beiträge zum Gemeinwohl des räumlichen Umfeldes

Aufgrund der Verwurzelung in ihrer Umwelt, in der ihre Mitglieder und sonstigen Kunden leben und arbeiten, verstehen sich Primär-genossenschaften als Teil der „Bürgergesellschaft“. In besonderer Weise sind ihnen menschliche Nähe und Verbundenheit mit den Interessen und Bedürfnissen ihres Umfeldes eigen. Daraus resultiert die Bereitschaft zahlreicher Genossenschaften, in Erfüllung eines Nebenzwecks durch Übernahme sozialer Verantwortung die umgebende Zivilgesellschaft voranzubringen (Kaltenborn 2016: 46 f.), indem sie Projekte, Vereine und Einrichtungen unterstützen.

Die als „Co-operative Citizenship“ bezeichnete kommunale oder/und regionale Dimension *gesellschaftsbezogen verantwortlichen Handelns* von Genossenschaften ist häufig zu einem als zeitgemäß geltenden Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur geworden. Gemeinnütziges Engagement ist heute besonders in der bankgenossenschaftlichen Sparte des Genossenschaftssektors anzutreffen. *Beispiele für typische Gemeinwohl-Aktionen* sind (Ringle 2016: 17):

- Unterstützung von Projekten in den Bereichen Jugend, Bildung und Umwelt,
- finanzielle und Sachzuwendungen an Sportvereine und sozialer Einrichtungen (z. B. der Wohlfahrtspflege, des Gesundheitswesens und der Obdachlosenhilfe),

- Unterstützung lebendiger Bürgergesellschaft mit dem Schwerpunkt Kunst (z. B. Ausstellungen) und Kultur (z. B. Veranstaltungen), ferner
- Begleitung gemeinnütziger Initiativen für bürgerschaftlich nützliches Engagement (z. B. Integration von Personen aus Ländern mit anderer Sprache und Kultur).

Dieses und weiteres auf *freiwilliger Selbstverpflichtung* basierende aktive Mitgestalten der Bürgergesellschaft zeigt: Als dem jeweiligen Gemeinwesen zugehörige Wirtschaftseinheiten widmen sich Genossenschaften der Aufgabe, neben der Verfolgung ihres selbstverständlich vorrangig bleibenden mitgliederbezogenen Förderauftrags an der sozialen Stabilisierung ihres Geschäftsumfeldes durch Leistungen von öffentlichem Interesse mitzuwirken. Es findet *auch Förderung des Gemeinwohls* statt. Ob von diesen Genossenschaften beabsichtigt oder nicht, bewirkt die Synthese „Mitglieder- plus Gemeinnutz“ im Allgemeinen positive Rückwirkungen aus dem gesellschaftlichen Umfeld, an denen letztlich die Mitglieder partizipieren (Ringle 2016: 19 f.).

#### 4.2.2 Förderung sozialer Belange durch Sozialgenossenschaften

Sozialkooperative existierten in Deutschland zwar bereits früher, doch erst die Novelle zum Genossenschaftsgesetz 2006 ermöglichte, die eG-Rechtsform auch für Genossenschaften zu nutzen, deren *Hauptzweck* darin besteht, *dauerhaft* die sozialen Belange ihrer Mitglieder zu fördern (§ 1 Abs. 1 GenG). Durch die Gründung von *Sozialgenossenschaften* erfuhr der Sozialgedanke im Genossenschaftssektor eine Neubelebung und fand das soziale Engagement von Genossenschaften verstärkte öffentliche Beachtung. Unter diesem Kooperationstyp werden seither Gesellschaften verstanden, deren nutzerbezogene Ausrichtung darin besteht, die sozialen Belange primär ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (Ringle 2016: 10). Die Möglichkeit und der davon ausgehende Anreiz, als Genossenschaft dezidiert Sozialarbeit – auch über ihren Mitgliederkreis hinaus – zu leisten, brachten in der Genossenschaftslandschaft mit steigender Anzahl der Sozialgenossenschaften eine veränderte Unternehmenskultur mit vielfach arteigenen Werten hervor (Flieger 2004: 25).

Sozialgenossenschaften gelten als „eine innovative Form organisierter bürgerschaftlicher und unternehmerischer Selbsthilfe“ (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration 2013: 10). Ihre 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. 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 f.).

Seit der Novellierung des GenG 2006 wurden in einem breiten Spektrum *Genossenschaften mit sozialer Zielsetzung* errichtet, was eine Revitalisierung des mitgliederbezogenen und darüber hinaus gemeinwohlorientierten Sozialinteresses sowohl in der Genossenschaftspraxis als auch im genossenschaftsbezogenen Schrifttum hervorbrachte. Diese bürgerschaftlich getragenen Kooperative leisten einen nachhaltigen Beitrag zur Bewältigung sozialer Herausforderungen in ihrem zumeist lokal begrenzten Aktionsraum. Einige *Beispiele* sollen die Mission bzw. das Handlungsziel dieser besonderen Genossenschaftsart benennen (Ringle 2016: 12 f.; Schmale 2017: 23 ff.; Stappel 2017: 149 ff.):

- Verbesserung der örtlichen Erwerbschancen und Lebensverhältnisse durch Schaffung von Arbeitsgelegenheiten für benachteiligte Gruppen und Qualifizierung für die Eingliederung in den Arbeitsmarkt (*Arbeitslosengenossenschaften*)
- Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum für ältere Menschen und deren Einbindung in das gesellschaftliche Leben (*Senioren-genossenschaften*)
- Nahraumversorgung und Erhaltung der sozialen Infrastruktur in Räumen mit schrumpfender Bevölkerung (*Dorfladengenossenschaften*)
- Organisation von Hilfeleistungen in der näheren Nachbarschaft als Form des intergenerativen Zusammenlebens und der gegenseitigen Unterstützung (*Nachbarschafts-genossenschaften*)
- Unterstützung von Familien im Alltag (z. B. Kinderbetreuung, Einkaufsdienste) unter anderem zwecks Vereinbarkeit von Beruf und Familie (*Familien-genossenschaften*)

Sozialgenossenschaften sind Akteure einer nachhaltigen Entwicklung, indem sie spezifische Bedarfsdeckungslücken von Teilgruppen der Gesellschaft schließen. Für den Erfolg letztlich entscheidend sind die Motivation und das Engagement von Menschen, die ihre spezifisch sozial bestimmten Anliegen in die Hand nehmen, geeignete Lösungen finden und zukunftsfähig realisieren.

### 4.3 Ökologisch nachhaltige Nutzenstiftung durch Genossenschaften

Die heutigen globalen Umweltprobleme gehen insbesondere auf die rasante Entwicklung der Erdbevölkerung, die Globalisierung der Wirtschaft und ein diffuses Verständnis von weltweit gemeinsamer Umwelt zurück. Das Thema „Klimaschutz“ hat in der Öffentlichkeit einen hohen Stellenwert erlangt. Wachsender Wohlstand und verbesserte Lebensqualität sind von umfangreicher Nutzung fossiler Energieträger (Erdöl, Kohle und Erdgas) mit hoher CO<sub>2</sub>-Emission und Luftverschmutzung, aber auch von weiteren Schadstoffbelastungen begleitet, die zur Destabilisierung des Klimasys-

tems führen.<sup>4</sup> Der negative Trend im Umweltbereich drängt zu Gegenmaßnahmen, die viele Lebensbereiche berühren. Auch der Genossenschaftssektor ist daran beteiligt, ökologische Nachhaltigkeitsziele zu verfolgen.

Den Zeitschriften deutscher und österreichischer Genossenschaftsverbände zu entnehmende *Beispiele* zeigen, dass und wie sich Genossenschaften zunehmend für nachhaltige und damit zukunftsfähige *ökologische Lösungen* einsetzen:

- *Bankgenossenschaften* sehen ihre Verantwortung neben ihrem klassischen Förderauftrag immer mehr auch darin, ihre Kundenbeziehungen nachhaltig zu gestalten. Das geschieht einerseits durch das *Angebot von Anlageprodukten*, die einen *positiven Effekt auf die Umwelt* bewirken und die Reduktion von Emissionen unterstützen. Mit dieser Zielrichtung bieten sie privaten und institutionellen Anlegern “grüne Anleihen“ an, deren eingebrachtes Kapital ausschließlich für umweltrelevante Investitionen Verwendung findet. Nachhaltige Geldanlagen werden zunehmend als attraktiv eingeschätzt und das Interesse der Anleger, in umweltschonende Anlageformen zu investieren, ist merklich gewachsen. Zum anderen werden „*grüne Förderkredite*“ für *energieeffiziente Verbesserungen und Modernisierungen von Gebäuden* vergeben, die zur Umweltschonung beitragen und Kosten sparen, ferner für nachhaltige Projekte mit signifikanten Einsparungen an CO<sub>2</sub>-Emissionen, etwa die Anschaffung von Elektrofahrzeugen.
- *Wohnungsgenossenschaften* als weitere klassische Genossenschaftsart wirken ebenfalls an der ökologischen Zukunftsgestaltung mit. Diesbezügliche Engagements betreffen langfristige Strategien im Rahmen ihres Leistungsportfolios, die der Verantwortung für die Umwelt gerecht werden. Deren Umsetzung betrifft zum Beispiel Maßnahmen zur Umfeldgestaltung durch *Rückführung in den Wohnquartieren versiegelter Flächen in Naturraum, energetische Sanierung des Wohnungsbestandes*, ferner *energieeffiziente Wohnungsausstattung* und – zwecks Förderung CO<sub>2</sub>-freier Elektromobilität und der Ladeinfrastruktur – die Bereitstellung von Ladestationen für E-Autos, wofür vielfach Solarenergie zum Einsatz kommt.

Darin ist nicht nur die Nutzung von Solarenergie mit ökologischen Nachhaltigkeitseffekten zugunsten eines besseren Klimas zu erkennen. Solche und weitere Maßnahmen dienen vielmehr auch deutlicher Energieeinsparung, der Besserung der Lebensqualität für die Bewohner, der Wertsicherung von Immobilien, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Wohnungsmarkt sowie einer Erhöhung der Attraktivität der Woh-

---

<sup>4</sup> Anhaltende Diskussionen ökologischer Belastbarkeitsgrenzen betreffen nicht nur die Veränderung des Klimas und den Ozonabbau in der Stratosphäre, sondern u. a. auch die biologische Vielfalt, Süßwasserverbrauch und Versauerung der Meere rücken das Thema immer stärker in den Fokus.

nungsgenossenschaften für neue Mitglieder. Trotz der vielfältigen Verbesserungen der Nachhaltigkeit ihres Handelns streben diese Genossenschaften weiterhin nach Versorgung mit bezahlbarem Wohnraum.

- *Energiegenossenschaften*<sup>5</sup>, die sich vor allem in ländlichen Regionen in Energieprojekten engagieren, haben mit Abstand die meisten genossenschaftlichen Neugründungen der letzten zwei Jahrzehnte aufzuweisen. Durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), die wachsende gesellschaftliche Ablehnung von Kohle- und Atomkraftwerken sowie das verstärkte Eintreten für alternative Energien wurde dieser Genossenschaftsart viel Aufmerksamkeit zuteil, und sie hat in der Bevölkerung hohes Ansehen erlangt. Besonders aufgrund ihrer starken Marktpräsenz<sup>6</sup> wird Energiegenossenschaften eine Schlüsselstellung im Voranbringen der ökologischen Transformation des Energiesystem zugeschrieben. Diese Zusammenschlüsse von Kommunen, lokalen Unternehmen sowie privaten Haushalten investieren gemeinsam zwecks Erzeugung von Ökostrom bzw. Ökowärme in *Photovoltaik- und Windkraftanlagen, Wasserkraft- bzw. Biogaswerken*. Produzierte Energie wird entweder in das Netz eingespeist oder auch aktiv vermarktet.

Energiegenossenschaften dürfen seit einiger Zeit als das Aushängeschild des deutschen Genossenschaftswesens gelten, wenn es um die *Mitgestaltung des Schutzes von Umwelt, Klima und den sukzessiven Umstieg auf „erneuerbare Energien“* als Ressourcen der Zukunft geht. Nach aller Voraussicht wird die künftige Energieversorgung ein breiter Energiemix auf Basis erneuerbarer Rohstoffe sein.

Wie daraus hervorgeht, beleben nachhaltige Strategien von Genossenschaften der Primärstufe die Energiewende. Die hier vorgestellten, aber auch andere Genossenschaftsarten leisten dazu einen wesentlichen Beitrag. Im weiteren Verlauf wird der Einsatz von Wasserstoff als Energieträger eine bedeutende Rolle spielen.

---

<sup>5</sup> In Deutschland haben „klassische“ Energiegenossenschaften eine lange Tradition, die bis in die 1920er Jahre zurückreicht (O. Verf. 2021: 31). Deren Bestand und Bedeutung sanken mit der Erzeugung von Strom durch Kohle- und Kernkraftwerke im 20. Jh. rapide. Mit der Öffnung der Energiemärkte kam es zu einer Neubelebung der Energiegewinnung im Genossenschaftssektor. Aufgrund ihres durch Neugründungen aktuell häufigen Vorkommens gelten diese „modernen“, im Bereich erneuerbarer Energien tätigen Genossenschaften als Treiber der Energiewende.

<sup>6</sup> Von den im Zeitraum 2009-2019 registrierten 2747 Neugründungen im Genossenschaftssektor entfielen allein 935 auf Energiegenossenschaften. Vgl. dazu Michael Stappel: Die deutschen Genossenschaften. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen der Jahre 2010 bis 2020. Für die Zeit davor liegen keine gesondert ausgewiesenen Zahlen für Energiegenossenschaften vor.

## 5. Resümee

Nachhaltigkeit zählt zu den bedeutendsten Themen der Gegenwart. Anliegen dieses Beitrags war, im *Teil 3* zu untersuchen, in welcher Art das Kooperationsmodell „eingetragene Genossenschaft“ sowie Genossenschaftsunternehmen Nachhaltigkeit im Verständnis *systemimmanenter Dauerhaftigkeit* aufweisen, die als Erfolgswachweis gelten kann (Kramer 2006: 131). In diesen beiden Bereichen ist das Bestands-, Entwicklungs- und Wirkungsobjekt „*Nachhaltigkeit*“ in *diversen Elementen* auszumachen, die das Wesen von Genossenschaften kennzeichnen und als solche in ihrer Tradition fortauern. Bereits auf dieser Reflexionsebene zeigen sich *die vielfältigen Facetten des Nachhaltigkeitsphänomens*. Deren Erhaltung verlangt, dass das „System Genossenschaft“ überlebens-, leistungs- und konkurrenzfähig bleibt.

Sodann wurde im *Teil 4* auf der *Handlungsebene von Genossenschaften* dargestellt, welche konkreten Beiträge heutige Genossenschaftsunternehmen zu ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsprozessen leisten<sup>7</sup>, was anhand von Beispielen aus der Genossenschaftspraxis aufgezeigt wurde. Dieses Betrachtungsfeld hat das Potenzial, dem Genossenschaftswesen – nicht nur in Deutschland – ein neues Gesicht zu verleihen. Es ist andererseits bereits zu vielfältig, als dass auf alle relevanten empirischen Belege für Genossenschaften als „Akteure der Nachhaltigkeit“ hingewiesen werden könnte.

Im Ganzen lassen es die Nachhaltigkeitsbefunde berechtigt erscheinen, *die Genossenschaft als nachhaltige Rechts- und Unternehmensform* zu bezeichnen. Auf die Genossenschaften als Unternehmen bezogen wurde deutlich: Die traditionelle Genossenschaftsidee hat sich nicht nur in der Vergangenheit bewährt. *Genossenschaftsunternehmen* erweisen sich aktuell als Anker der Stabilität, und zwar über die Erfüllung ihres Dauerauftrags zur Mitgliederförderung hinaus als verantwortungsbewusster und verlässlicher Förderer der Transformation insbesondere zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit. Mit der Vielfalt ihres diesbezüglichen Engagements setzen Genossenschaften Zeichen zugunsten von Nachhaltigkeit und erweisen sich als „*Hort der Nachhaltigkeit*“.

---

<sup>7</sup> Ausgewogenheit der Wechselwirkungen zwischen den ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimensionen der Nachhaltigkeit herzustellen ist das große Projekt unserer Zeit. Das Ziel ist eine „Balance der Nachhaltigkeit“: Eine wirtschaftlich leistungsfähige, sozial gerechte und ökologisch verträgliche Umwelt. Sozial-ökologische Fortschritte verschaffen der Wirtschaft neue Impulse für deren nachhaltige Entwicklung und umgekehrt.

## Literaturverzeichnis

- Doluschitz**, Reiner (2016): Nachhaltigkeit und Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 66, S. 157 f.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration** (2013): Sozialgenossenschaften in Bayern – Der Ratgeber zur erfolgreichen Gründung, München.
- Beuthien**, Volker (2013): Die eingetragene Genossenschaft. Idee und Wirklichkeit. Baden-Baden.
- Bonus**, Holger (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.
- Draheim**, Georg (1955): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen.
- Fehl**, Ulrich (2003): Selbsthilfe durch Sozialgenossenschaften, In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 53, S. 237 f.
- 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.
- Heise**, Michael (2001): Globalisierung: Durch Megastrukturen entstehenden Defiziten begegnen, in: Christoph Pleister (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Idee und Markt. Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, Frankfurt/New York, S. 29-38.
- Henzler**, Reinhold (1962): Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden.
- Kaltenborn**, Wilhelm (2016): Illusion und Wirklichkeit. Die Genossenschaftsidee: Fortwährender Begleiter der menschlichen Geschichte, Norderstedt.
- Kramer**, Jost W. (2006): Was kennzeichnet eine „erfolgreiche“ Genossenschaft?, in: Hans-H. Münkner/Günther Ringle (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern-Stuttgart-Wien 2006, S. 125-151.
- O. Verf.** (2021): 100 Jahre Energie in der Region. Die TEN eG feiert Jubiläumswahljahr, in: Genossenschafts-Magazin Weser-Ems (hrsg. vom Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V, Oldenburg) Nr. 4, S. 31.
- Ringle**, Günther (2005): Zukunftsperspektiven des genossenschaftlichen Kooperationsmodells, in: Tagungsbericht des XVIII. Internationalen Türkischen Genossenschaftskongresses, Ankara 2005, S. 101-110.
- Ringle**, Günther (2010): Genossenschaften: Ein „Hort der Nachhaltigkeit“, in: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management Heft 1, S. 52-61.
- 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.

**Ringle, Günther** (2016): Die soziale Funktion von Genossenschaften im Wandel, Wismarer Diskussionspapiere Heft 2.

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

**Schmale, Ingrid** (2017): Sozialgenossenschaften: eine wieder entdeckte Rechts- und Wirtschaftsform in der Sozialwirtschaft, in: Ingrid Schmale/Johannes Blome-Drees (Hrsg.): Genossenschaft innovativ: Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, Wiesbaden 2017, S. 11-45.

**Stappel, Michael** (2017): Zu genossenschaftlichen Neugründungen mit sozialer Zielsetzung, in: Ingrid Schmale/Johannes Blome-Drees (Hrsg.): Genossenschaft innovativ: Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, Wiesbaden, S. 147-159.

**Stappel, Michael** (2020): Die deutschen Genossenschaften 2020. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Frankfurt a. M.

**Autorenangaben**

Prof. Dr. rer. pol. Günther Ringle

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 01/2018: Günther Ringle: Verfremdung der Genossenschaften im Nationalsozialismus – Gemeinnutzzvorrang und Führerprinzip
- Heft 02/2018: Sonderheft: Jürgen Cleve, Erhard Alde, Matthias Wißotzki (Hrsg.) WIWITA 2018. 11. Wismarer Wirtschaftsinformatiktage 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
- Heft 02/2019: Günther Ringle: Das genossenschaftliche Identitätsprinzip: Anspruch und Wirklichkeit
- Heft 01/2020: Luisa Lore Ahlers: Einführung eines Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der Stadtwerke Wismar GmbH
- Heft 02/2020: Harald Mumm: Hybrider Ansatz zur Lösung des Fahrzeugroutenproblems mit Zeitfenstern bei großer

## Ortsanzahl

- Heft 03/2020: Martin Seip: Automatisches Validieren von Melde-  
daten der EU-Bankenaufsicht
- Heft 04/2020: Friederike Diaby-Pentzlin: Deficiencies of Interna-  
tional Investment Law – What Chances for ‘‘Critical  
Lawyers’’ to Civilize Global Value Chains and/or to  
Transform the Status Quo of the Economic World Or-  
der?
- Heft 05/2020: Harald Mumm: Ermittlung der minimalen Touranzahl  
für das Fahrzeugroutenproblem mit Zeitfenstern bei  
kleiner Fahrzeugkapazität und großer Ortsanzahl
- Heft 06/2020: Alica Weckwert: Umsetzung der Inklusion hörbeein-  
trächtigter Studierender in deutschen Hochschulen
- Heft 07/2020: Günther Ringle: Perspektiven des genossenschaftli-  
chen Kooperationsmodells
- Heft 08/2020: Tim-Michael Kretzschmar: IT-Betreuung für Berufliche  
Schulen – Konzeptionierung des Einsatzes digitaler  
Medien
- Heft 09/2020: Nicki Lukas Erdmann: Der Weg zum Inklusiven Cam-  
pus: Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur  
nachhaltigen Verbesserung der Barrierefreiheit an  
Hochschulen in Baden-Württemberg
- Heft 01/2021: Harald Mumm: Ermittlung der kürzesten Fahrstrecke  
für das Fahrzeugroutenproblem mit Zeitfenstern bei  
großer Ortsanzahl