

# Krisenerprobung und Krisenresistenz des genossenschaftlichen Ordnungsmodells

Andreas Wieg

## I. Tradition seit über 150 Jahren

Genossenschaften haben in Deutschland eine lange Tradition.<sup>1</sup> Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch gründeten in der Mitte des 19. Jahrhunderts die ersten genossenschaftlichen Unternehmen, wie etwa Einkaufsvereine für Bauern und Handwerker, Spar- und Darlehenskassen oder Vermarktungsgenossenschaften. Bis heute sind Genossenschaften in vielen Branchen für Unternehmen, Landwirte oder Privatpersonen wichtige Marktpartner. Dabei können nicht nur wirtschaftliche Zwecke, sondern auch soziale oder kulturelle Ziele gemeinsam verfolgt werden.

In Deutschland lebt die Idee der beiden Genossenschaftspioniere bis heute in etwa 7.900 Genossenschaften weiter. Diese Zahl umfasst die 1.119 Volksbanken und Raiffeisenbanken, die 2.345 landwirtschaftlichen Genossenschaften, die 2.473 gewerblichen Genossenschaften sowie die 31 Konsum- und die 1913 Wohnungsgenossenschaften. Mit über 21 Millionen Mitgliedern ist die genossenschaftliche Gruppe heute die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation in Deutschland<sup>2</sup>. Seit einigen Jahren gibt es wieder verstärkt genossenschaftliche Gründungsvorhaben, die mit innovativen Geschäftsmodellen neue Bereiche erschließen<sup>3</sup>.

---

1 Der Vortrag basiert auf einem Beitrag in der Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen, *Ott/Wieg*, Genossenschaften in Deutschland: Dezentral organisiert, sicher vereint, Nr. 6, 2012, S. 201 ff.

2 Zu den Zahlen insgesamt s. *Stappel*, Die Deutschen Genossenschaften 2013 – Entwicklungen, Meinungen, Zahlen, 2013, S. 8.

3 Im Internet abrufbar URL: <http://www.genossenschaften.de>, abgerufen am 9. April 2014.

Die Genossenschaft ist nicht nur eine traditionsreiche Unternehmensform, sondern sie ist auch durch eine besondere Stabilität gekennzeichnet. Gerade in der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise haben sich die Genossenschaften als nachhaltige Unternehmensform bewährt, insbesondere in der Kredit- und gewerblichen Wirtschaft. Genossenschaften sind seit vielen Jahren die am wenigsten von Insolvenzen betroffene Rechtsform. Im Jahr 2012 lag der Anteil der Unternehmensinsolvenzen von Genossenschaften bei unter 0,1%.<sup>4</sup> Diese Stabilität lässt sich u. a. mit der so genannten Förderzweckbeziehung erklären.

## II. Die genossenschaftliche Organisationsstruktur

Die Genossenschaft ist eine kooperative Unternehmensform. Privatpersonen, selbständige Unternehmer oder juristische Personen schließen sich in einem Joint Venture zusammen, um gemeinsam wirtschaftliche, soziale oder kulturelle Ziele zu erreichen. Im Genossenschaftsgesetz (§ 1 Abs. 1 GenG) werden Genossenschaften als „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen „Geschäftsbetrieb zu fördern“ bezeichnet. Dieser so genannte Förderzweck prägt die genossenschaftliche Unternehmensform. Nun wird allerdings mit jeder wirtschaftlichen Vereinigung ein Zweck verfolgt. Das Besondere bei der Genossenschaft ist, dass der Zweck darin besteht, dass die Mitglieder direkt von ihrem Genossenschaftsbetrieb gefördert werden. Jedes Genossenschaftsmitglied profitiert unmittelbar von den Leistungen seines Unternehmens, d. h. die Mitglieder sind zugleich Eigentümer und Geschäftspartner der Genossenschaft. Diese Identität von Eigentümern und Nutzern charakterisiert im Kern die genossenschaftliche Wirtschaftsform.

Die Genossenschaft hat im Vergleich zu anderen Kooperationsformen eine verbindliche Struktur. Sie ist kein loses persönliches Netzwerk, sondern ein Unternehmen, das auf Dauer angelegt ist und – wie bei anderen Unternehmensformen auch – von einem Vorstand und Aufsichtsrat geführt wird. Eine Genossenschaft unterscheidet sich somit von vielen anderen Netzwerktypen<sup>5</sup>.

4 *Verband der Vereine Creditreform e. V.* (Hrsg.), Insolvenzen in Deutschland – Jahr 2013, S. 9.

5 *Wieg*, Kooperation, Genossenschaften, Netzwerke – Moderne und traditionelle Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit?, in: Brockmeier/Fehl (Hrsg.), Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, 2007, S. 490 ff.

Die Genossenschaft unterscheidet sich grundsätzlich von einem Konzern oder einem Franchise-System. Es gibt keine hierarchischen Beziehungen von „oben“ nach „unten“. Die Mitglieder bestimmen – im Sinne des Subsidiaritätsprinzips – maßgeblich die Geschäftspolitik des Gemeinschaftsbetriebs. Das Management der Genossenschaft ist an der Fördergeschäftsbeziehung und den Mitgliederinteressen ausgerichtet. Diese Mitgliederorientierung unterscheidet die Genossenschaft von Kapitalgesellschaften. Letztere sind zumeist auf eine möglichst hohe Verzinsung des Eigenkapitals ausgerichtet. Die besondere Stellung des Mitglieds wird ferner dadurch betont, dass jeder Teilhaber unabhängig von seiner Kapitalbeteiligung nur eine Stimme hat. Die demokratische Grundstruktur verhindert die Dominanz Einzelner und schützt vor „feindlichen Übernahmen“.

### III. Genossenschaftsarten

Genossenschaften gibt es in den verschiedensten Branchen<sup>6</sup>. Einkaufsgenossenschaften bündeln die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen. Hierzu zählen beispielsweise Kooperationen von Einzelhandelskaufleuten, Ärzten oder Handwerkern. Einkaufsgenossenschaften erbringen für ihre mittelständischen Mitgliedsbetriebe zumeist viele unterschiedliche Dienstleistungen, wie etwa kaufmännische oder (informations-) technische Unterstützung bis hin zu (zertifizierten) Mitarbeiterschulungen. Auch Privatpersonen schließen sich in Einkaufsgenossenschaften, sog. Konsumgenossenschaften, zusammen. Als Beispiele können hierfür der Lebensmittel- und Energieeinkauf oder Tageszeitungen angeführt werden. Genossenschaften werden ferner für den gemeinsamen Absatz genutzt, wie etwa in der Milch-, Vieh- und Weinwirtschaft oder im Agrarhandel. Darüber hinaus gibt es Produktions- bzw. Dienstleistungsgenossenschaften, in denen gemeinsam Leistungen erstellt werden. Kreditgenossenschaften, Ingenieur- oder IT-Dienstleister-Genossenschaften sind Beispiele für dieses Kooperationsmodell. Eine Sonderform sind die so genannten Produktivgenossenschaften, in denen die Mitglieder zugleich Mitarbeiter der Genossenschaft sind. Insbesondere in den neuen Bundesländern findet man Beispiele in der Landwirtschaft (sog. Agrargenossenschaften) oder im Friseurhandwerk.

---

<sup>6</sup> Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (Hrsg.), Zahlen und Fakten 2014, S. 6 ff.

#### IV. Zentralunternehmen und Verbände

Damit spezielle betriebliche Aufgaben und Funktionen, wie etwa internationaler Warenaustausch, Liquiditätsausgleich oder Weiterbildung, effizient und kostengünstig wahrgenommen werden können, unterhalten die Genossenschaften sowohl auf der Regional- als auch auf der Bundesebene Zentralunternehmen und Spezialinstitute. Ziel ist es, die Vorteile der Selbständigkeit mit den Vorteilen eines starken Netzwerks zu verbinden. Beispielsweise kann eine – in ihrer Geschäftspolitik vor Ort unabhängige – Kreditgenossenschaft bei Bedarf auf Produkte der Verbundunternehmen R+V Versicherung, Union Investment oder Bausparkasse Schwäbisch-Hall zurückgreifen. Die Arbeitsteilung zwischen den genossenschaftlichen Unternehmen orientiert sich dabei ebenfalls am Subsidiaritätsprinzip.

Jede Genossenschaft gehört zudem einem gesetzlichen Prüfungsverband an. Dieser Genossenschaftsverband nimmt in regelmäßigen Zeitabständen, d.h. mindestens alle zwei Jahre, eine Prüfung der wirtschaftlichen Verhältnisse vor. Darüber hinaus wird geprüft, ob die Geschäfte der Genossenschaft ordnungsgemäß geführt worden sind. Der Prüfungsverband betreut seine Mitgliedsgenossenschaften auch in betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Fragen. Darüber hinaus vertreten die Genossenschaftsverbände die Interessen ihrer genossenschaftlichen Mitglieder auf Landes-, Bundes- und europäischer Ebene. Den genossenschaftlichen Bundesverbänden obliegt dabei die Förderung und Vertretung der fachlichen und der besonderen wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Interessen. Genossenschaftliche Sicherungsfonds wie beispielsweise die Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken unterstützen ihre Mitgliedsgenossenschaften, wenn diese in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten. Neben dem DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. als spartenübergreifendem Spitzenverband bestehen auf Bundesebene vier spartenbezogene genossenschaftliche Spitzenverbände. Hierzu gehören der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V., der Deutsche Raiffeisenverband e. V., der Mittelstandsverbund – ZGV e. V. sowie der Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e. V.

## V. Genossenschaftsgründungen

In den vergangenen drei Jahren sind über 900 Genossenschaften gegründet worden, allein im Jahr 2012 waren es 333<sup>7</sup>. Das ist eine erhebliche Steigerung, insbesondere wenn man im Vergleich die Zahlen von vor zehn Jahren betrachtet. Damals wurden jährlich etwa dreißig Gründungen gezählt. Die meisten Genossenschaftsgründungen gibt es im Bereich der Erneuerbaren Energien. Privatpersonen und Unternehmen betreiben gemeinsam Solar- oder Windenergieanlagen und errichten Nahwärmenetze. Investitionsrisiko und Betreiber-Know-how werden über die Genossenschaft gebündelt. In genossenschaftlich organisierten Bioenergiedörfern wird der Wärme- und Strombedarf einer Kommune vollständig durch nachwachsende Rohstoffe gedeckt.

Auch immer mehr Freiberufler und Selbständige wie IT-Dienstleister, Ingenieure oder Kreative aus der Werbebranche entdecken die Genossenschaft. Sie versuchen, gemeinsam am Markt erfolgreich zu sein, gleichzeitig aber auch ihre Selbständigkeit zu bewahren. Die Motive zur Kooperation sind dabei sehr unterschiedlich wie zum Beispiel günstige Einkaufskonditionen, die Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen oder die Etablierung einer Qualitätsmarke oder einer gemeinsamen Vermarktungsplattform. Im Gesundheitswesen werden Genossenschaften von Medizinern, Apothekern oder Krankenhäusern gegründet, um eine bessere Verhandlungsposition gegenüber Industrie und Großhandel zu erreichen. Zudem kooperieren Ärzte, um gemeinsam neue Vertragsformen beispielsweise im Rahmen der Integrierten Versorgung zu nutzen. Sie bieten Gesundheitsleistungen gemeinsam mit Berufskollegen aus verschiedenen Fachrichtungen an.

Für Städte und Gemeinden, die oftmals mit einer angespannten Haushaltsslage zu kämpfen haben, bieten Genossenschaften ebenfalls viele Möglichkeiten. So können Versorgungsunternehmen, aber auch kulturelle und soziale Einrichtungen wie zum Beispiel ein Schwimmbad durch ein breites Bündnis von Bürgern, Wirtschaft und Kommune erhalten werden. In vielen ländlichen Regionen werden genossenschaftliche Dorfläden gegründet, um eine wohnortnahe Versorgung mit Lebensmitteln und Waren des täglichen Bedarfs zu erreichen.

---

7 S. (Fn. 2), S. 6 f.

## VI. Stabilität der Rechtsform

Gerade in Zeiten, in denen andere Unternehmen staatliche Garantien oder eine staatliche Beteiligung in Anspruch nehmen müssen, zeigt sich der zukunftsweisende Charakter von Genossenschaften. Sie orientieren sich an der Leistungserstellung für ihre Mitglieder und nicht an der Zahlung einer möglichst hohen Dividende. Vor allem in wirtschaftlich schwierigen Situationen zahlt sich diese bodenständige Wirtschaftsweise aus. Die Mitgliederorientierung führt zu seriösen und nachhaltigen Geschäftsmodellen. Insoweit ist die Genossenschaft ein Gegenentwurf zu Unternehmen, die auf bestimmte Marktentwicklungen spekulieren. Dies ist ein wesentlicher Grund für die Stabilität und Nachhaltigkeit der genossenschaftlichen Kooperationsform.

Ein weiterer Grund ist die Nähe zu den Kunden und Mitgliedern. Genossenschaften kennen ihren Markt und können ihr regionales Wissen bei Produkten und Dienstleistungen nutzbringend einsetzen. Der Wissensvorteil und die regionale Verbundenheit können sich je nach Genossenschaft sehr unterschiedlich auswirken. Ein EDEKA-Kaufmann weiß am besten, was vor Ort bei den Kunden gut ankommt. Er bestimmt selbst, welche Produkte aus der Zentrale in seinen Einkaufsregalen platziert werden. Energiegenossenschaften sind so erfolgreich, weil sie als regionale Unternehmen Bürger, Landwirte, Unternehmen und kommunale Einrichtungen einbinden und damit die Akzeptanz vor Ort für Erneuerbare Energien steigern. Ein anderes Beispiel: Kaum ein Lebensmittelkonzern würde heute auf die Idee kommen, eine Biersparte zu eröffnen. Eine neue genossenschaftliche Brauerei mit einer lokalen Bierproduktion hat hingegen gute Chancen, sich im heimischen Biermarkt zu etablieren.

Zudem ist die Genossenschaft ein unabhängiges Unternehmen. Sie ist eine ausgesprochen demokratische Rechtsform: Bei Abstimmungen hat jedes Genossenschaftsmitglied unabhängig von der Kapitalbeteiligung nur eine Stimme. Deshalb kann die Genossenschaft bei wichtigen Entscheidungen nicht von Einzelinteressen dominiert oder von externen Investoren aufgekauft werden. Eine feindliche Übernahme und Abhängigkeiten von solchen „marktlichen“ Entwicklungen sind bei Genossenschaften ausgeschlossen. Auch die demokratische Grundstruktur trägt somit zur Sicherheit von Genossenschaften und dem Vermögen der Mitglieder bei.

Nicht zuletzt unterstützen die Verbundunternehmen mit ihren Produkten und Dienstleistungen. Sie entlasten die Genossenschaften auf der Kostenseite und bieten Produkte und Dienstleistungen an, die ein

einzelnes Unternehmen nicht erstellen könnte. Der Verbund erhöht somit den Handlungsspielraum der Genossenschaft. Zur Sicherheit der Rechtsform trägt auch die regelmäßige unabhängige Überprüfung der wirtschaftlichen Verhältnisse durch die Genossenschaftsverbände bei. Diese beinhaltet auch eine Überprüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung, d. h., es wird auch von externer Seite überprüft, ob der Vorstand und der Aufsichtsrat entsprechend des Förderzwecks im Interesse der Mitglieder gehandelt haben. Die genossenschaftliche Prüfung bietet zusätzlichen Schutz für die Mitglieder und steigert das Vertrauen in die Genossenschaft. Nicht zuletzt bieten auch genossenschaftliche Sicherungseinrichtungen Schutz für die Genossenschaften.

## VII. Nachhaltigkeit neuer Genossenschaften

Neue Genossenschaften werden vor dem Start von einem Genossenschaftsverband umfassend betreut. Oft wird in Beratungsgesprächen festgestellt, dass Genossenschaftsgründer sich über kaufmännische Fragen und auch hinsichtlich der Geschäftsidee noch nicht hinreichend Gedanken gemacht haben. Ein Gründungsgutachten stellt daher am Ende des Gründungsprozesses sicher, dass nur wohl durchdachte Geschäftsmodelle in genossenschaftlicher Rechtsform umgesetzt werden. Aussichtslose Projekte werden von vornherein nicht realisiert. Das ist bei Genossenschaften besonders wichtig, denn viele Genossenschaftsgründer haben bislang kaum unternehmerische Erfahrungen gesammelt. Sie übernehmen aber Verantwortung für ein Unternehmen, in dem sich zumeist viele Menschen aus ihrer Region, aus ihrem persönlichen Umfeld engagieren. Auch dieses Gründungsgutachten trägt zu den extrem niedrigen Insolvenzzahlen bei den Genossenschaftsgründungen bei.

Während des gesamten Gründungsprozesses unterstützt der Genossenschaftsverband bei vielen Fragen rund um den Start der Genossenschaft. Ein ganz wichtiger Bereich ist beispielsweise die Unterstützung bei der Ausarbeitung der Satzung. Hier bietet die genossenschaftliche Rechtsform sehr viele Gestaltungsmöglichkeiten, die die Gründer oftmals nicht kennen. Durch gezielte Beratung kann die Verwendung von wenig individuellen Mustersatzungen vermieden werden, die im Nachhinein wieder geändert werden müssten. Auch bei den häufig unbeliebten Themen wie Steuern und anderen kaufmännischen Fragen unterstützen die Verbände mit ihrem genossenschaftsspezifischen Know-how. Eine ganz wichtige Funktion des Gründungsgutachtens

ist, dass nur genossenschaftliche Geschäftsmodelle, bei denen also die Mitgliederförderung im Mittelpunkt steht, praktisch umgesetzt werden. Bei vielen Gründungsanfragen wird die Förderung der Mitglieder nicht erfüllt. Insoweit gilt es, im Vorhinein (und unabhängig von wirtschaftlichen Kennzahlen) darauf zu achten, dass mit der Marke „Genossenschaft“, die für Sicherheit und solides Wirtschaften steht, auch nur genossenschaftliche Kooperationsmodelle umgesetzt werden.

Auch nach der Gründung werden die jungen Genossenschaften von den Verbänden unterstützt, z. B. bei der Vorbereitung der ersten Generalversammlung. Oft nehmen die genossenschaftlichen Gründungsberater schon an der Gründungsversammlung teil, um den Initiatoren zur Seite zu stehen und Sicherheit zu vermitteln. Kooperative Gründungen unterscheiden sich eben von Gründungen mit ein oder zwei Gesellschaftern. Sie sind unabhängig von der gewählten Rechtsform grundsätzlich aufwändiger, weil sich die Partner zumeist erst nach einer gewissen Zeit über interne Regelungen oder die konkrete Geschäftstätigkeit einigen können. Diese Abstimmungsprozesse sind bei anderen Gründungen nicht erforderlich.

## VIII. Resümee

Die vorgenannten Gründungsbereiche verdeutlichen, dass Genossenschaften nicht nur in Branchen wie etwa der Kreditwirtschaft, der Landwirtschaft, dem Handel oder dem Wohnungsbau eine wichtige Rolle spielen. Je mehr kleine und mittelständische Unternehmer unter Wettbewerbsdruck geraten, um so mehr suchen sie nach Kooperationsmöglichkeiten. Selbständige wünschen dabei eine verbindliche Form der Zusammenarbeit, die ihnen zugleich aber auch ihre Selbständigkeit und Unabhängigkeit garantiert. Das ist der große Vorteil der Genossenschaft: Ein Kooperationspartner kann den anderen nicht übervorteilen, die individuelle Selbständigkeit bleibt erhalten und ein externer Investor kann das Gemeinschaftsunternehmen nicht übernehmen. Die kooperierenden Mitglieder stehen ihrer Genossenschaft sehr nahe, d. h. sie profitieren unmittelbar vom gemeinsamen Geschäftsbetrieb. Diese enge, zumeist regional geprägte Verbindung trägt zur Stabilität der genossenschaftlichen Kooperationsform bei. Hinzu kommt die prüfende und betreuende Begleitung durch den regionalen Genossenschaftsverband, was möglichen Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenwirkt. Das sind die Gründe, warum Genossenschaften sich selbst in den schwierigsten Situationen zumeist aus eigener Kraft am Markt



behaupten können. Genossenschaftsmitglieder sind an den Produkten und Dienstleistungen ihrer Genossenschaft interessiert. Dies lässt keinen Raum für spekulative Anlagen, sondern nur für seriöse Geschäftsmodelle.

Der Autor *Dr. Andreas Wieg* ist Abteilungsleiter Vorstandsstab des DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.