

Genossenschaften: Ein Gewinn für alle oder nur eine Chance für jeden?

- Zum Internationalen Jahr der Genossenschaften*

Der nachstehende Beitrag geht der Frage nach, inwieweit die Werbung vieler eingetragener Genossenschaften mit den genossenschaftlichen Werten von der heute üblich gewordenen Werteklamme anderer Unternehmen unterscheidet.

I. Künftige Chancen und Risiken von Genossenschaften im marktwirtschaftlichen Wettbewerb

1. Ungewissheit jeder Zukunftsprognose

Wie sich etwas in der Zukunft entwickeln wird, lässt sich in aller Regel schwer vorhersagen, da sich mit ihr die Rahmenbedingungen zu ändern pflegen. In Bezug auf die Genossenschaften fällt eine Vorhersage besonders schwer, weil eine Genossenschaft innerhalb der marktwirtschaftlichen Ordnung in einem *doppelten Wettbewerb* steht, einmal gesellschaftsrechtlich als *besondere Vereinigungsform*, zum anderen betriebswirtschaftlich als *kooperative Unternehmensform*.

Hinzukommt, dass es angesichts der Vielfalt der Genossenschaften nach Gegenstand und Größe, „die Genossenschaft“ nicht gibt. Ausgehen kann man daher nur von dem gesetzlich geregelten *Grundtyp der eingetragenen Genossenschaft* und fragen, was zu tun ist, damit sich ein von einer eG betriebenes Unternehmen im Markt zu behaupten vermag, welche Vorkehrungen man insoweit zu treffen hat und welche Fehlentwicklungen insoweit zu vermeiden sind.

* Erster Teil des Vortrages, den der Verfasser am 3.7.2012 auf Einladung des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg gehalten hat. Zur anschließenden Frage, welche rechtlichen und unternehmenspolitischen Möglichkeiten es gibt, eingetragene Genossenschaften und die von diesen betriebenen Unternehmen förderwirtschaftlich zu beleben s. die Abschnitte D-I des Vortrages des Verfassers vom 18.9.2012 über „*Die Genossenschaftsidee im Spiegelbild von Rechtsform, Unternehmen und Gesellschaft*“ auf der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung in Wien. (Veröffentlichung erfolgt demnächst).

2. Zukunftsfähigkeit durch glaubwürdiges Umsetzen der Genossenschaftsidee

Ausgangs- und Endpunkt aller genossenschaftlichen Überlegungen hat immer wieder zu sein, dass die Genossenschaft ein freiwilliger, staatsfreier Zusammenschluss privater Personen oder Personenvereinigungen ist, die sich mittels eines von ihnen gemeinschaftlich betriebenen Unternehmens selbst fördern wollen. Dabei besteht diese (traditionell Selbsthilfe genannte) *kollektive Selbstförderung* darin, dass die Mitglieder von dem genossenschaftlichen Unternehmen Güter sowie Werk- und Dienstleistungen empfangen oder über dieses absetzen. Typischer Sinn einer Genossenschaft ist also die *Naturalförderung der Mitglieder*. Die *Doppelrolle* der Genossenschaftsmitglieder *als Teilhaber und Kunden* zugleich ist sowohl gesellschaftsrechtlich als auch betriebswirtschaftlich *einzigartig* und *unverwechselbar*. Nicht von ungefähr spricht man insoweit von einem *genossenschaftlichen Identitätsprinzip*.¹

Bei diesem genossenschaftlichen Grundprinzip handelt es sich nicht nur um eine formale, sondern vornehmlich um eine *inhaltliche Identität*. Es geht um die Eigenart und den Sinn einer Genossenschaft schlechthin: Die Mitglieder sollen *nicht nur* die *Dauerkunden* des von der Genossenschaft betriebenen Unternehmens sein. Sie haben in Bezug auf diese Kundenbeziehung einen *gesellschaftsrechtlichen Förderanspruch*. Infolgedessen ist die Genossenschaft (obschon nicht im Sinne eines rechtlich verfestigten Abschlusszwanges) grundsätzlich gehalten, mit dem Mitglied das von diesem gewünschte Förderrechtsgeschäft abzuschließen und ihm dabei die ihr bestmöglichen Konditionen zu gewähren. Es herrscht also in einer genossenschaftlichen Fördergeschäftsbeziehung *nicht* der für einen gewöhnlichen schuldrechtlichen Austauschvertrag kennzeichnende *Interessengegensatz*. Vielmehr sind die Genossenschaft und deren Mitgliederkunden durch den für beide Seiten verbindlichen Förderzweck zum *Interessenausgleich* verpflichtet.

Da also eine Genossenschaft gegenüber ihren Mitgliedern ein *Unternehmen mit einer ganz besonderen Kundenbeziehung* betreibt und sich gerade dadurch von ihren Wettbewerbern abhebt, wird sie sich im marktwirtschaftlichen Wettbewerb am ehesten und besten behaupten, wenn sie *ihrer besonderen mitgliederbezogenen Geschäftsidee treu bleibt*. Eine Genossenschaft muss deshalb so weitgehend, wie irgendmöglich, ihre *förderwirtschaftliche Identität wahren*.

Es gilt daher für jede Genossenschaft, ihre Zukunftsfähigkeit dadurch zu festigen und zu verstärken, dass sie ihren unmittelbar auf den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder ausgerichteten *Förderzweck* mit aller Konzentration und aller Kraft *nach innen und außen glaubwürdig umsetzt*.

¹ Näher dazu *Beuthien*, Genossenschaftsgesetz, 15. Aufl. 2011, § 1 Rn. 8.

3. Internationales Jahr der Genossenschaften als Prüfstein

a) Rückbesinnung auf die Genossenschaftsidee und geistiger Aufbruch in die Zukunft

Das Internationale Genossenschaftsjahr 2012 ist weltweit ein großer Achtungserfolg, auf den die Genossenschaften stolz sein können. Aber in den berechtigten Stolz auf das Erreichte kann sich allzu leicht eine *trügerische Selbstgewissheit* mischen. Denn es ist nicht alles Gold, was glänzt. Das gilt auch für die genossenschaftlichen Grundsätze² und Grundwerte,³ die allseits beschworen werden. Not tut daher die umfassende *Rückbesinnung auf den Ursprung, das Ziel und die besondere Art und Weise allen genossenschaftlichen Wirtschaftens*.

Selbstkritisch zu hinterfragen ist, *wie genossenschaftlich* die genossenschaftlichen Vereinigungen *strukturiert sind*, wie genossenschaftlich die von ihnen betriebenen Unternehmen *geleitet werden*, wie genossenschaftlich diese *im Markt agieren* und ob sie den zahllosen Mitgliedern alles das verschaffen, was diesen von Genossenschaftsrechts wegen *gebührt und zufließen könnte*. Nur wenn insoweit geistige Klarheit und förderwirtschaftliche Einsatzbereitschaft bestehen, lässt sich die genossenschaftliche Zukunft gewinnen.

b) Eigenartig allgemein gehaltener Jahresleitspruch

Die deutschen Genossenschaften haben das Internationale Genossenschaftsjahr unter die *Losung*: „*Genossenschaften: Ein Gewinn für alle*“ gestellt. Das klingt gut. Diese obschon sehr allgemein gehaltenen Worte haben auch einen gewissen Bezug zum nobelpreisgekrönten Werk von *Elinor Ostrom*⁴ über den gemeinen Nutzen bestimmter genossenschaftlicher Kooperationen. Aber fangen sie das ein, was genossenschaftliches Wirtschaften im Kern ausmacht?

Nein, das tun sie nicht! Eher *lenken sie vom genossenschaftlich Wesentlichen ab* und *verleiten* Außenstehende zu *einem Missverständnis der genossenschaftlichen Kooperationsziele*. *Genossenschaften wirtschaften nicht für alle, sondern für ihre Mitglieder*. Gewiss können sie *allgemeinnützig wirken*, indem sie (etwa als Wohnungsgenossenschaften) den Sozialstaat entlasten oder (als Handelsgenossenschaft) den Wettbewerb beleben. Aber das ist

² Im Einzelnen zu diesen als Gradmesser der Genossenschaftlichkeit *Beuthien*, Genossenschaftsrecht: woher – wohin? Hundert Jahre Genossenschaftsgesetz 1889-1989, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 69, 1989, S. 17 ff. u. GenG, § 1 Rn. 37.

³ Dazu *Beuthien*, Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 98, 2003, S. 1 ff.

⁴ *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. *Elinor Ostrom*, 1990.

nicht ihr Kooperationsziel, sondern nur eine (obschon willkommene) Nebenfolge der genossenschaftlichen Kooperation.

Als besonderer Förderwirtschaftsverein ist die Genossenschaft nicht nur eine Gewinn-, sondern auch eine *Risikogemeinschaft*. Sie kann daher ihren Mitgliedern nicht nur Ertrag, sondern *auch Verlust* bescheren. Zudem bringt die Genossenschaften schon das Wort „Gewinn“ in eine *gefährliche Nähe zur kapitalistischen Gewinnmaximierung*. Von dieser aber wird seit eh und je behauptet, dass man eine solche nicht anstrebe.⁵

Zu sehr in den Hintergrund tritt der entscheidende *genossenschaftliche Antrieb*. Förderwirtschaftlichen Nutzen bringt eine Genossenschaft *nur denjenigen, die mitmachen*, also denen, die als Mitgliederkunden das große Gemeinschaftsrad des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes mitdrehen. Das Jahresmotto hätte also eher lauten sollen: *Genossenschaften: Eine Chance für jeden, der mitmacht*. Ein solcher *Appell* hätte klarer beinhaltet: *Kommt zu uns und macht mit! Es lohnt sich für jeden von Euch*.

c) Nichtsagende kreditgenossenschaftliche Wertereklame

Das Jahresmotto „Gewinn für alle“ könnte freilich weniger auf einen materiellen, sondern vornehmlich auf einen *ideellen Gewinn* abheben. Vor allem die Kreditgenossenschaften stellen sich in der öffentlichen Werbung als *wertbezogenes Unternehmen mit einer wertegetragenen Unternehmensführung* dar. Den Mitgliedern wird förderwirtschaftliche *Selbstverwaltung* und *Mitverantwortung* in Aussicht gestellt. Doch damit ist es angesichts der sowohl geschäfts- als auch personalhoheitlichen Entmachtung der General- oder Vertreterversammlung nicht weit her. Denn die Geschäfte führt der Vorstand weisungsfrei in eigener Verantwortung und gewählt wird er gemäß der bei den Kreditgenossenschaften allseits übernommenen Mustersatzung nicht von den Mitgliedern, sondern von dem für das einzelne Mitglied fernen Aufsichtsrat (§ 24 II 2 GenG).

Leer und in sich nicht schlüssig ist die kreditgenossenschaftliche Werbeformel „*Werte schaffen Werte*.“ Denn sie lässt offen, um welche Werte es geht, wer diese gebildet hat und fortwährend weiterhin bildet. Unerklärt bleibt vor allem, wieso vorhandene Werte sich selbsttätig vermehren oder wiederum selbsttätig zusätzliche Werte schaffen können. Geld vermehrt sich (wie jeder weiß) nicht von selbst und Bankkunden geht es vornehmlich darum, ihr Vermögen zu vergrößern. Deshalb suggeriert diese bankwirtschaftliche Wertereklame, dass eigens die sogenannten *genossenschaftlichen Werte besonders dazu geeignet sind, Kapitalwerte zu schaffen*.

⁵ Näher dazu *Beuthien*, Genossenschaftsrecht: woher – wohin?, S. 125.

Worin aber bestehen diese *genossenschaftlichen Werte*? Eigens genossenschaftlich können sie folgerichtig nur sein, wenn und soweit sie sich aus den eine eG tragenden Grundsätzen der Selbsthilfe in möglichst viel Selbstverwaltung und Selbstverantwortung ergeben. Indes ist neben die förderwirtschaftliche *Selbsthilfe* der Mitglieder vielfach ein unnötig großes Nichtmitgliedergeschäft getreten. Die *Selbstverwaltung* durch die Gesamtheit der Mitglieder ist jedenfalls bei den vielen großen Kreditgenossenschaften mit Vertreterversammlung nur schwach ausgeprägt. Auf die Geschäftsführung haben die Mitglieder gesellschaftsrechtlich kaum Einfluss, da der Vorstand die Genossenschaft und das von dieser betriebene Unternehmen stets in eigener Verantwortung, d. h. frei von Weisungen der Generalversammlung, zu leiten hat (§ 27 I 1 GenG). Auch die Wahl und Abwahl der Vorstandsmitglieder wird durch die von den Genossenschaftsverbänden verbreiteten und weithin übernommenen Mustersatzungen dem Aufsichtsrat übertragen (§ 24 II 2 GenG). Die haftungsrechtliche *Selbstverantwortung* der Mitglieder pflegt die Satzung (mittels § 6 Nr. 3 GenG) auf eine geringe Haftsumme zu beschränken oder ganz auszuschließen. Werterhaltend wirkt freilich die kollektive Sicherungseinrichtung, der sich sämtliche Kreditgenossenschaft angeschlossen und sich dabei einem alle bindenden Sicherungskodex unterworfen haben. Jedoch auf diese sekundäre Kooperationsebene stellt die Werbeformel nicht ab. Vielmehr zielt sie ersichtlich auf das *wertegetragene Miteinander der Genossenschaft und ihrer Mitglieder*, also auf die genossenschaftliche Primärebene ab. Dort werden, insbesondere in der medialen Serienwerbung mit „Wickerts Werten“, nur allgemeine Sittlichkeitsphänomene wie Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen sowie eine nicht weiter belegte Nachhaltigkeit bemüht. Aber alles dieses wird vor allem in letzter Zeit auch von den nicht genossenschaftlich organisierten Wettbewerbern in Anspruch genommen, die sich durchweg ebenfalls einer besonderen Unternehmenskultur berühmen. Die genossenschaftliche Wertewerbung bleibt also viel zu sehr in allgemeiner Reklame stecken.

II. **Rechtliche und unternehmenspolitische Möglichkeiten der förderwirtschaftlichen Belebung von Genossenschaften****

** S. dazu die Verweisung in der Eingangsfußnote.