

## Die besseren Kapitalisten

***In ganz Europa beweisen Genossenschaften derzeit, wie erfolgreich demokratisch geführte Unternehmen sein können***

VON THOMAS HAMMER

Eine Genossenschaft ist das perfekte Netzwerk. Einzelne Personen oder Kleinunternehmen schließen sich zusammen, bündeln ihre Interessen und teilen die so erzielten Vorteile unter sich auf. Als Einkaufsverband zum Beispiel können sie dann wie ein Großkunde auftreten und Mengenrabatte aushandeln. Rund 132 000 genossenschaftliche Unternehmen gibt es in der europäischen Union, getragen von mehr als 80 Millionen Mitgliedern.

Im Ausland sind die Gemeinschaftsunternehmen weit verbreitet. So befinden sich in Spanien viele Schulen in der Trägerschaft von Bildungsgenossenschaften, über die sowohl Eltern als auch Lehrer den Schulbetrieb beeinflussen können. In Italien bieten soziale Genossenschaften behinderten Menschen oder ehemaligen Strafgefangenen neue Arbeitsplätze. Eine besonders exponierte Stellung in der Wirtschaft haben die Genossen in der Schweiz. Nicht nur, weil dort die Raiffeisenbank-Gruppe der drittgrößte Anbieter von Bankdienstleistungen ist. Mit jeweils rund zwei Millionen Mitgliedern und Umsätzen in zweistelliger Milliardenhöhe sind die genossenschaftlichen Handelskonzerne Coop und Migros Marktführer im Einzelhandel.

Hierzulande ist die starke Gemeinschaft zwar ebenfalls verbreitet. Dennoch habe sie ein „Imageproblem“, sagt Heino Weller, Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Nürnberg-Erlangen. Oft werden mit ihr die Überbleibsel des Kommunismus wie landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften in der DDR assoziiert, darüber hinaus sind den deutschen allenfalls noch landwirtschaftliche Erzeugergemeinschaften oder genossenschaftliche Banken bekannt.

Die unterschiedlichen Ausprägungen innerhalb Europas – von sozial orientierten Organisationen bis zu Gemeinschaft für die Bündelung wirtschaftlicher Interessen – zeigen, dass hinter einer Genossenschaft sehr unterschiedliche Ideen und Wertvorstellungen stehen können. „Die Genossenschaft ist nicht nur ein Unternehmenstyp, sondern ein gesellschaftliches Mikrosystem von ganz besonderer, auch kultureller Sensibilität“, berichtet der Wirtschaftswissenschaftler Eberhard Dülfer von der Universität Marburg in einer Studie zum europäischen Genossenschaftswesen.

Das Paradebeispiel dafür liefert der schweizerische Handelskonzern Migros, der im Jahr 1925 von Gottlieb Duttweiler als Aktiengesellschaft gegründet wurde. Sechzehn Jahre später wandelte er die Firma in eine Genossenschaft um und schenkte die Anteile seinen Kunden. Damit wurden jedoch auch soziale und ethische Werte in die Statuten des Unternehmens eingebunden, die bis heute Bestand haben. So gibt es bei Migros weder Alkohol noch Zigaretten, und ein Prozent des Umsatzes im Großhandel kommt kulturellen und sozialen Projekten zugute – das sind jährlich immerhin gut 100 Millionen Franken. „Wir müssen wachsender eigener materieller Macht stets noch größere soziale und kulturelle Leistungen zur Seite Stellen“, schrieb Duttweiler in die Statuten der Migros-Genossenschaft.

### ***Billige Kredite für Mitglieder***

In Deutschland konzentriert sich der Großteil der genossenschaftlichen Szene auf wenige Wirtschaftsbereiche. So sind im landwirtschaftlichen Sektor zahlreiche Erzeuger- und Vermarktungsgenossenschaften aktiv, deren Mitglieder zumeist aus dem Kreis der Landwirte stammen. Im Groß- und Einzelhandel haben sich ebenfalls einige bedeutende Genossenschaften wie Edeka, Rewe, die Sportartikelkette Intersport oder der Spielwaren-Handelsverbund

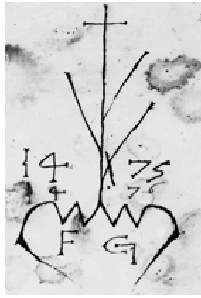
Vedes etabliert. Dass diese Unternehmen meist nicht als Genossenschaft bekannt sind, liegt daran, dass mit Ausnahme der Coop- und Konsum –Verbrauchermärkte nur Ladenbesitzer zum Teilhaberkreis zählen und nicht etwa Kunden.

- 45 Die mitgliederstärkste Fraktion stellen die Genossenschaftsbanken, zu denen sowohl die Volks- und Raiffeisenbanken wie auch Sparda- und PSD-Banken zählen. Doch gerade dort ist vom genossenschaftlichen Idealismus vielerorts nur noch wenig übrig geblieben. „Bei vielen Volksbanken und Raiffeisenbanken wird die Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung vernachlässigt“, bemängelt Weller. Die ursprüngliche Idee der finanziellen Selbsthilfe ist in den Hintergrund gerückt, im Wettbewerb mit anderen Bankengruppen sorgt die Rechtsform allein nur für wenig Profil. Mit der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft sind einige Volksbanken wie die Volksbank in Stuttgart oder die Vereinigten Volksbanken Böblingen oder Cochem sogar bewusst von der genossenschaftlichen Unternehmensform abgerückt.

### ***Ein Teilhaber, eine Stimme***

- 55 Das Gegenbeispiel liefert die Raiffeisenbank in Ebsdorfergrund bei Marburg. Dort erhalten die Teilhaber am Ende des Geschäftsjahres je nach Gewinnlage einen Bonus auf die Summe der Guthaben- und Kreditzinsen. Wer etwa 7 000 Euro pro Jahr an Zinsen für seine Baufinanzierung zahlt, kann als Mitglied in guten Jahren mit einer Rückzahlung von 200 Euro rechnen. Kunden, die keine Anteile besitzen, gehen hingegen leer aus. „Diese Art der Mitgliederförderung wollen wir auch so fortführen“, sagt Vorstand Wiegand Schütz. Das Beispiel könnte Schule machen: der Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken hat mittlerweile eine Arbeitsgruppe zur Förderung neuer Mitgliedschaften eingerichtet. „Ein Programm mit neuen Modellen zur Mitgliedergewinnung und -bindung ist in Vorbereitung“, bestätigt der Verband. Noch mehr Schubkraft könnte die genossenschaftliche Idee jedoch im Kreis der Technologie-
- 65 spezialisten und Freiberufler gewinnen, wo sich immer mehr Selbständige vom Einzelkämpfertum verabschieden und einen Teil ihrer Leistung in partnerschaftliche Kooperation einbringen. So zählt heute schon das auf Lohn- und Finanzbuchhaltung spezialisierte Softwarehaus Datev eG mit rund 39 000 Steuerberatern und Anwälten als Teilhaber und 5 300 Mitarbeitern zu den europäischen Branchengrößen. Den Beweis für das Wachstumspotenzial von Genossenschaften in Zukunftsbranchen liefert die Denic eG, die als Internet-Dienstleister sämtliche deutschen Netzadressen verwaltet und von den Providern als Mitglieder getragen wird: Trotz Internet-Krise konnte die Zahl der Teilhaber von 56 Anfang 2000 auf mittlerweile 188 gesteigert werden.

- Allerdings braucht so viel Miteinander ein starkes gemeinsames Interesse, um als Geschäftsmodell zu funktionieren. Schon zur Gründung müssen sich mindestens sieben Mitglieder finden, ihre Einlage leisten und die Satzung beschließen. Damit hört die Gleichberechtigung und -verpflichtung der Mitglieder nicht auf. Bei der Generalversammlung – sie ähnelt der Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft – gilt der Grundsatz: Jeder Anwesende hat eine Stimme. Das gilt unabhängig davon, wie viele Anteile er besitzt. “Hier steht nicht das Kapital, sondern das einzelne Mitglied im Vordergrund“, sagt Genossenschafts-Forscher Weller. dadurch hat jedes Mitglied gleich viel Verantwortung, und die Genossenschaft kann sich manches Problem der Aktiengesellschaften ersparen. Denn da kann es schon mal vorkommen, dass sich Großaktionäre über die Interessen der anderen hinwegsetzen.



DIE ZEIT Nr. 24, 5. Juni 2003

## URSPRUNG DER GEMEINSCHAFTS-IDEE

# Selbsthilfe gegen Armut

VON THOMAS HAMMER

- Die Industrialisierung in Großbritannien und die Bodenreform in Deutschland führten Mitte des 19. Jahrhunderts zu einer breiten Verarmung der Bevölkerung. In der Folge entwickelten sich in beiden Ländern genossenschaftliche Kooperationen als Ausweg aus der wirtschaftlichen Misere. So vereinigten sich im britischen Rochdale 28 Weber, deren Zunft unter den
- 5 neuen Textilfabriken zu leiden hatte, zur „Gesellschaft der redlichen Pioniere“. Sie investierten Geld und Arbeitskraft und konnten im Gegenzug günstig Lebensmittel erwerben – die erste Konsumgenossenschaft war gegründet. In Deutschland gründete Hermann Schulze 1847 in Delitzsch die erste „Rohstoffassoziation“ als Einkaufsgenossenschaft für Tischler und Schumacher. Drei Jahre später folgte ein „Vorschussverein“ für Handwerker als Vorläufer der
- 10 Volksbanken.
- Unabhängig davon gründete Friedrich Wilhelm Raiffeisen ebenfalls 1847 einen Hilfsverein zur Unterstützung der ländlichen Bevölkerung, die unter der Bodenreform und Missernten zu leiden hatte. Weil Bauern darüber hinaus oft nur zu Wucherzinsen Kredit bekamen, entstand später der „Heddesdorfer Darlehnskassenverein“ – die erste Raiffeisenbank.
- 15 So unterschiedlich wie die Umstände der Gründungen sind auch die politischen Überzeugungen der ersten Genossen. Raiffeisen war im ländlich-konservativen Milieu verwurzelt, die Schulze-Delitzsch-Bewegung eher vom bürgerlich-liberalen Denken städtischer Gewerbetreibender geprägt. Die Rochdale-Pioniere orientierten sich an Theorien des frühsozialistischen britischen Wirtschaftsreformers Robert Owen Pare, und die Entwicklung der Wohnungsge-
- 20 nossenschaften in Deutschland wurde vom linksliberalen Wirtschaftstheoretiker Franz Oppenheimer maßgeblich beeinflusst.
- Auch heute noch zeigt sich die genossenschaftliche Szene eher als facettenreiche und bisweilen zerstrittene Mischkultur denn als schlagkräftige Einheit. Hierzulande beäugten sich ländliche und städtische Genossenschaftsfunktionäre mehr als 100 Jahre lang voller Misstrauen.
- 25 Erst 1972 schlossen sich Raiffeisen- und Schulze-Delitzsch-Verband zum Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband zusammen.