

Die Krise als Chance

Genossenschaften aus der Perspektive des Freiburger Management-Modells für NPO

Prof. Dr. Markus Gmür
Institut für Verbands- Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI)
Universität Freiburg / Schweiz

1. Die Krise der Genossenschaftsidee

Genossenschaften bewegen Gemüter. An kaum eine andere Rechtsform im Gesellschaftsrecht sind so ausgeprägte Erwartungen und Enttäuschungen geknüpft wie an die Genossenschaft. Das trifft auf Deutschland, Österreich und die Schweiz in ähnlichem Ausmaß zu wie beispielsweise auf den französisch- oder den englischsprachigen Raum, auf die Entwicklungs- und Schwellenländer ebenso wie auf die nachindustriellen Volkswirtschaften.

Genossenschaften sind wirtschaftlich tätige Organisationen, aber sie verkörpern auch eine Idee, der ein hoher kultureller Wert zugesprochen wird. Nach einer Repräsentativbefragung Ende 2011 in der Schweiz (Gernet 2012) genießen genossenschaftliche Unternehmen einen signifikant höheren Vertrauensvorschuss als öffentlich-rechtliche Organisationen oder Kapitalgesellschaften. 91% der Befragten äußerten spontan positive Assoziationen mit dem Genossenschaftsbegriff. Aus zwei im selben Zeitraum durchgeführten Studien in Deutschland (Theurl & Wendler 2011; MEGA eG 2012) wird unter anderem berichtet, über 50% der Befragten beurteilten Genossenschaften grundsätzlich als positiv bzw. 20% der Befragten erachteten sie im Vergleich zu Aktiengesellschaften als fortschrittlicher. Über ein

Viertel der Befragten in der Untersuchung (MEGA AG 2012) stimmten der Aussage zu, die genossenschaftliche Geschäftsform übe einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft aus. Nicht von ungefähr bezeichnet deshalb der Historiker René Roca (2012) in seinem kürzlich veröffentlichten Beitrag die Genossenschaften als Kulturgut im Schweizerischen Bundesstaat. Wie das aus seiner Perspektive zu verstehen ist, wird im folgenden Abschnitt noch ausgeführt.

So positiv das Bild der Genossenschaften in der Öffentlichkeit ausfällt, so groß scheint aber immer wieder die Sorge zu sein, dass sich die Idealvorstellung nicht im gleichen Maße auch verwirklichen ließe:

- Genossenschaften beruhen auf basisdemokratischer Willensbildung, sehen sich aber im Alltag mit einem geringen Interesse an einer Mitwirkung von Seiten ihrer Mitglieder konfrontiert, was eine schleichende Ausdünnung demokratischer Aktivitäten zur Folge hat.
- Das abnehmende Interesse der Mitglieder mündet vielerorts in eine Aushöhlung der Genossenschaft, indem unter dem Genossenschaftsdach eigenständige Kapitalgesellschaften angesiedelt werden, während die Dachorganisation nur noch Konzernsteuerungsaufgaben hat oder am Ende sogar selbst in eine Kapitalgesellschaft konvertiert.
- Wo Genossenschaften als solche weitergeführt werden, bewegt sich die Leitung auf einem schmalen Grat zwischen haupt- und ehrenamtlicher Dominanz: Im Zuge von fortschreitendem Wachstum oder marktseitig steigenden Anforderungen gewinnt das Management gegenüber Delegierten und Mitgliederbasis entweder ein Übergewicht oder eine dominante Mitgliederbasis behindert das Management darin, Entscheidungen mit Blick auf den wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaft durchzusetzen.
- Aufgrund ihrer Verankerung in einer nicht nur breiten sondern häufig auch ausdifferenzierten Mitgliederbasis laufen Genossenschaften mit einem Anspruch auf Realisierung eines organisationalen Gesamtinteresses ständig Gefahr, zwischen der Vielfalt von Partikularinteressen zerrieben zu werden.

Diese Beschreibungen stehen für eine Krisendiagnose von Genossenschaften, wie sie die Entwicklung des Genossenschaftssektors seit längerer Zeit begleiten. Wer sie für die heutige Zeit für charakteristisch hält und deshalb die These in den Raum stellt, dass sich die Idee der Genossenschaft heute inzwischen in einer Krise befände, der kann feststellen, dass sie weitgehend deckungsgleich ist zu Diagnosen aus den 1980er Jahren, wie beispielsweise die Standortbestimmung von Patera (1988) zeigt.

Wie lässt sich erklären, dass seit einiger Zeit immer wieder von einer Krise der Genossenschaften gesprochen und geschrieben wird und die Rechtsform trotz ihrer grundsätzlich positiven Beurteilung in der breiten Öffentlichkeit gelegentlich als Auslaufmodell bezeichnet wird? Die zentrale These, die in diesem Beitrag ausgeführt wird, lautet wie folgt: **Genossenschaften entstehen häufig aus einem Kontext wirtschafts- oder sozialpolitischer Sinnkrisen. Als Rechtsform sind sie prädestiniert dafür, geeignete Antworten für diese Sinnkrisen zu organisieren und so zu deren Überwindung beizutragen. Ohne äußere Krisen geraten Genossenschaften leicht selbst in eine innere Sinnkrise.**

In den folgenden Abschnitten wird zuerst gezeigt, wie sich die spezifische Ausgangslage in der Schweiz darstellt, ein Land, in dem die genossenschaftliche Idee nicht nur eine Rechtsform im Wirtschaftssektor, sondern auch ein Element des Staatsverständnisses ist. Trotz dieser ausnehmend günstigen Voraussetzungen stehen auch hier Genossenschaften in Frage. Anschließend wird die Perspektive des Freiburger Management-Modells für NPO auf die besonderen Merkmale genossenschaftlicher Organisationen angelegt, bevor dem Kern der wiederholt anzutreffenden Krisenwahrnehmung nachgegangen wird.

2. Genossenschaften in der Schweiz

Genossenschaften sind ein Schweizer Kulturgut, wie der Schweizer Historiker René Roca (2012) in seinem Beitrag zum Internationalen Jahr der Genossenschaft schreibt. Als wirtschaftliche Form der Selbsthilfe seien sie nicht nur eine Rechtsform, sondern auch eine Gesellschaftsform mit ausgeprägter lokaler Verankerung. Roca geht dazu von den Arbeiten von Adolf Gasser (1947) aus, der dargelegt hatte, dass die europäische Geschichte durch einen Gegensatz von Herrschaft und Genossenschaft geprägt sei. Nach dem Prinzip der Herrschaft werden Staaten von oben her aufgebaut, nach dem Prinzip der Genossenschaft hingegen von unten. Die Schweiz ist, so Gasser, im Gegensatz zu fast allen anderen europäischen Staaten durch einen genossenschaftlichen Aufbau auf der Grundlage einer Vielzahl lokaler Gemeinwesen gekennzeichnet. Somit lägen die kulturellen Wurzeln genossenschaftlicher Organisationen weit weniger in der Reformbewegung des 18. oder 19. Jahrhunderts in Auseinandersetzung mit irritierenden Begleiterscheinungen der Industrialisierung, wie das beispielsweise für Deutschland, Frankreich oder England gelten mag (Wagner 1999). Roca verweist in seinem historischen Abriss auf die mittelalterliche Allmendwirtschaft, die im Schweizer Alpenraum ohne Unterbruch bis in die Neuzeit der Kontrolle durch den europäischen Adel oder zentralstaatliche Gewalt entzogen blieb. Aus diesen kommunalen Genossenschaften entwickelten sich die Gemeinden; diese schlossen sich zu Ständen zusammen und die Stände wiederum begründeten einen vorerst noch losen Bund, der erst in der Folge der französischen Revolution durch die napoleonische Besetzung zu einem nationalen Staatswesen wurde. Die darauf folgende Helvetik zwischen 1798 und 1803 bewirkte dann die Teilung in Einwohner- und Bürgergemeinde. *„Die Korporationen und Bürgergemeinden sind in der Schweiz bis heute ein wichtiges Traditionsgut und stellen menschliche Verbindungen zu Geschichte und Kultur einer Gemeinde her. Ohne die Tradition der Allmende und den beschriebenen «Genossenschaftsgeist» hätte in der Schweiz 1848 die Bundesstaatsgründung nicht stattge-*

funden. Dieser «Genossenschaftsgeist» wurzelt stets im kleinen Raum, eben in der kleinen übersichtlichen Raumeinheit der Gemeinde, die als Grundlage das Genossenschaftsprinzip besitzt. Nur in einer solchen Raumeinheit kann sich eine lebendige genossenschaftliche Selbstverwaltung entfalten“ (Roca 2012: 3).

Welche Bedeutung der kulturelle Rahmen für die Funktionsweise und Stabilität genossenschaftlicher Organisationen hat, ist ein bislang vernachlässigter Aspekt der Genossenschaftsforschung. Dies ist umso bemerkenswerter, als die Kulturvariable in der internationalen Managementforschung seit den 1980er Jahren einen zentralen Stellenwert hat.

Wie in den meisten europäischen Ländern lassen sich heute auch in der Schweiz abgesehen von öffentlich-rechtlichen Zweckgenossenschaften oder -verbänden drei Cluster privatrechtlicher Genossenschaften unterscheiden (Purtschert 2005: 24ff.; Purtschert & Beccarelli 2005): Selbsthilfe-Genossenschaften, marktorientierte und sozialpolitische Genossenschaften. Selbsthilfe-Genossenschaften in den Bereichen Landwirtschaft, Wohnungsbau, Komplementärwährung verfolgen vorrangig Kooperationsaufgaben und die Sicherung gemeinsamer Interessen. Neben dem landwirtschaftlichen Genossenschaftsverband Fenaco sind zu diesem Cluster viele der gegen 2'000 Wohnbaugenossenschaften und eine Reihe von Komplementärwährungsorganisationen (z.B. Schweizer Reisekasse Reka, Schweizer Lunch Checks) zu zählen. Marktorientierte Genossenschaften in den Bereichen Einzelhandel, Banken, Versicherungen haben ihre ursprünglichen Wurzeln in der ökonomischen Reformbewegung des 19. Jahrhunderts. Zu den größten Organisationen zählen Migros und Coop als Handelshäuser, die Raiffeisenbankengruppe und die Mobiliar Versicherung. Mit zunehmendem Wachstum und dem Bewusstsein von Wettbewerbslagen tritt allerdings der Selbsthilfecharakter gegenüber einer Kundenorientierung fortschreitend in den Hintergrund. Sozialpolitische Genossenschaften verbinden wirtschaftliche und gesellschaftliche Ziele für eine Zielgruppe, die über den Genossenschaftlerkreis hinausgeht. Als Beispiele lassen sich Genossenschaftsläden zur Aufrechterhaltung der Lebensmittelversorgung in Randregionen, Energiegenossenschaften, Genossenschaften zur Realisierung reformorientierter Wohn- oder Arbeitsformen oder auch Mobility CarSharing für ein ökologiebewusstes Verkehrskonzept nennen.

Von den derzeit knapp 10'000 Genossenschaften sind fast die Hälfte dem landwirtschaftlichen und weitere 20% dem Wohnungsbausektor zuzurechnen. Die Gesamtzahl der Genossenschaften in der Schweiz ist seit den 1990er Jahren rückläufig (Purtschert & Beccarelli 2005). Ihr Anteil ist im mittel- und nordeuropäischen Vergleich in Relation zur Zahl der Kapitalgesellschaften relativ hoch. Auch wenn sie, wie bereits eingangs skizziert, von einem offensichtlich ungebrochen positiven Image in der Öffentlichkeit profitieren, wird auch hier die Frage aufgeworfen, ob sich die traditionelle Idee der Genossenschaft vielleicht inzwischen überlebt hat. Auf der einen Seite wird in kleineren Genossenschaften eine zurückgehende Bereitschaft zur ehrenamtlichen Mitgestaltung beklagt und in größeren Genossenschaften statutarisch reglementiert. Auf der anderen Seite werden die im Vergleich zu Kapitalgesellschaften beschränkten Finanzierungsmöglichkeiten kritisiert, die auch darauf zurückzuführen ist, dass das Genossenschaftsrecht in den letzten 50

Jahren unverändert geblieben ist. Vor dem Hintergrund dieser Kritik von beiden Seiten erscheinen in jüngerer Zeit andere Rechtsformen wie die gemeinnützige GmbH oder die gemeinnützige AG als valable Alternativen.

3. Das Freiburger Management-Modell für NPO

Einen Bezugsrahmen für eine multidisziplinäre Führungslehre von Nonprofit-Organisationen zu schaffen, ist die Zielsetzung, die dem Freiburger Management-Modell für NPO (FMM) zugrunde liegt. Entwickelt wurde es ab Ende der 70er Jahre an der 1976 gegründeten Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschaftsmanagement, die ihrerseits aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre von Ernst-Bernd Blümle an der Universität Freiburg (Schweiz) hervorgegangen war. Heute ist das VMI Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement eine Forschungs- und Weiterbildungseinrichtung im Rang eines offiziellen Kompetenzzentrums der Universität. Dokumentiert wurde das FMM erstmals 1995 in einer Monographie (Schwarz et al. 1995) und bis heute in der inzwischen 7. Auflage (Lichtsteiner et al. 2013) fortlaufend weiterentwickelt. Der Fokus des Modells liegt auf gemeinnützigen Vereinen und Verbänden mit ihrer mitgliedschaftlichen und basisdemokratischen Prägung, aber auch Genossenschaften werden in wesentlichen Aspekten ihrer Zielverfolgung und Leistungserbringung eingeschlossen.

Genossenschaften zählen in der Schweiz gemeinhin nur eingeschränkt zu den Nonprofit-Organisationen mit ihrer zivilgesellschaftlichen Verankerung, da der wirtschaftlich-produktiver Charakter gegenüber der Gemeinnutzverpflichtung dominiert. Sie weisen jedoch aus der Perspektive des FMM aufgrund ihrer mitgliedschaftlichen Prägung und der an Personen und nicht an Kapitalanteile geknüpften Mitwirkungsmöglichkeiten Parallelen zu den Vereinen und Verbänden auf.

Genossenschaftliche Betriebe werden in Anlehnung an die Konzeption von Defourny & Nyssens (2011) als Zivilunternehmen verstanden: Als solche lassen sie sich in einer ökonomischen Dimension abbilden, indem sie mit einem signifikanten wirtschaftlichen Risiko Güter oder Dienstleistungen erzeugen. Während sie unter diesem Aspekt keine Unterschiede gegenüber Kapitalunternehmen aufweisen, zeigen sich solche in der zweiten, der leistungsstrukturellen Dimension; die Einflussnahme auf wesentliche Entscheidungen erfolgt kapitalunabhängig und der Partizipationsgrad ist vor allem bei kleineren Organisationen im Vergleich zu Kapitalgesellschaften hoch. Schließlich weisen Genossenschaften auch auf einer dritten, der sozialen Dimension Besonderheiten aus; ihre Gründung beruht auf einem zivilgesellschaftlichen Impuls, mit dem eine Gemeinwohlorientierung verbunden ist,

die sich entweder auf den Mitgliederkreis erstreckt oder darüber hinaus in einer expliziten sozialpolitischen Zielsetzung niederschlägt. Aus der Sicht des Freiburger Management-Modells ist es insbesondere die leistungsstrukturelle Dimension in der sich der besondere Charakter von Genossenschaften als Wirtschaftsbetriebe erweist.

Genossenschaften erzeugen als Wirtschaftsbetriebe marktfähige Produkte oder Dienstleistungen. Darüber hinaus produzieren sie mit ihrem sozialpolitischen bzw. Selbsthilfe-Anliegen Kollektivgüter, was sie Verbänden und Vereinen mit vergleichbaren Managementanforderungen annähert. Der Member Value in Genossenschaften (Theurl 2012) geht aus der Perspektive des FMM über individuell zu-rechenbare Nutzenaspekte hinaus und erstreckt sich beispielsweise auf Aspekte der Sicherheit, Zugehörigkeit oder Anerkennung, die Kollektivgutcharakter haben (Suter 2012). Dabei stellt sich auch hier die Frage, unter welchen Voraussetzungen eine genossenschaftliche Organisation als Kollektivgüterproduzent stabil und lang-fristig bestandsfähig ist.

4. Genossenschaften als kleine Antworten auf große gesellschaftliche Fragen

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir uns aus verschiedenen Richtungen kommend mit der Frage auseinandergesetzt, worin das besondere Wesen der Genossenschaftsidee beruht und unter welchen Bedingungen sowie in welchen Formen sie sich realisiert. Überblickt man die Geschichte der letzten rund 200 Jahre, so fällt auf, dass Gründungs- und Rückbesinnungswellen im Genossenschaftssektor eng mit gesellschaftlichen Sinnkrisen verknüpft zu sein scheinen und dass sie eine Art kleinräumige Antwort auf Problemstellungen geben, die als kaum eingrenzbar wahrgenommen werden (vgl. dazu auch Bonus 1994, der die Perspektive der pre-kären Beziehungen einführt).

Evers und Nowotny (1995) haben in ihren Untersuchungen zum gesellschaftlichen Umgang mit Unsicherheit am Beispiel der Armutsdebatte im 19. Jahrhundert und der Auseinandersetzung um die Kernenergienutzung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts gezeigt, wie sich in Gesellschaften der Übergang von kollektiver Problemverdrängung zu Problembearbeitung vollzieht. Sie weisen dabei auf die wichtige Rolle hin, die neu gegründete zivilgesellschaftliche Organisationen mit sozialreformerischer bzw. Selbsthilfe-Orientierung dabei übernehmen. Im Umgang mit der städtischen Massenarmut als Folge von Industrialisierung und Landflucht

sind neben den karitativen Vereinen die Gewerkschaften und die ihnen nahestehende Solidar- und Bildungswerke wichtige Akteure auf dem Weg zu einer Emanzipation und Absicherung der Industriearbeitnehmerschaft. Parallel dazu trug das Raiffeisen-Modell wesentlich dazu bei, der landwirtschaftlichen Bevölkerung in Deutschland Wege aus wirtschaftlicher Not und Abhängigkeit zu eröffnen – und damit ein Vorbild für gleichgerichtete Bestrebungen von Muhammad Yunus und sein Mikrokredit-Modell rund 120 Jahre später in Bangladesh zu geben (Ringle 2008). Es sind lokale wirtschaftliche Keimzellen, mit denen ökonomische und soziale Krisen, die ihre Ursache in großräumigen Entwicklungen und Zusammenhängen haben, angegangen werden, und diese Keimzellen bilden sich in großer Zahl in den Rechtsformen des Vereins oder der Genossenschaft, je nachdem ob der wirtschaftliche Charakter neben dem sozialpolitischen Anliegen nach- oder vorrangig ist. Auch die Entscheidung Gottlieb Duttweilers im Jahr 1941, die Migros AG in eine Genossenschaft in den Händen ihrer Kunden zu überführen, war zumindest teilweise mit der sozial- und wirtschaftsreformerischen Idee der Emanzipation des Kunden gegenüber vermeintlich ineffizienten Kartellen von Produzenten und Händler verbunden.

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts lassen sich eine Reihe von Beispielen finden, in denen wirtschaftliche und gesellschaftliche Krisen in genossenschaftliche Gründungen oder Reformen mündeten: Als sich in den 1960er Jahren auf den lang anhaltenden wirtschaftlichen Aufschwung der Nachkriegszeit eine Ernüchterung über dessen soziale Begleiterscheinungen breit machte, ging dies mit der Gründung von sogenannten selbstverwalteten Betrieben einher (Reiser & Gmür 2011). Deren Zielsetzung ist es bis heute, lokale Formen organisierter Arbeit zu schaffen, welche die darin Berufstätigen vor der Entfremdung in einer als zunehmend grenzenlos empfundenen Wirtschaftsordnung bewahren. Dass diese kritisierte Entwicklung auch vor Großgenossenschaften nicht Halt macht, zeigen zwei Wellen von Reformbestrebungen innerhalb der Migros: 1980 formierte sich im Genossenschaftlerkreis die Reform-Bewegung M-Frühling, die unter dem Motto „Vom Migrosaurier zum menschlichen Maß“ (Pestalozzi 1980) eine Rückkehr zu den ursprünglichen, wirtschafts- und sozialreformerisch geprägten Bestrebungen des Gründers Gottlieb Duttweiler forderten. Ähnlich war auch der 2004 gegründete Verein Sorgim innerhalb der Migros angelegt, die ihre Forderung nach einer Rückbesinnung im Namen (Migros – sorgiM) dokumentierte.

Auch die jüngste Zeit bietet Beispiele dafür, dass gesellschaftliche Sinnkrisen in eine Aktualisierung der Genossenschaftsidee mündeten: In der Folge der Krise im weltweiten Finanzsystem von 2009 wurden Stimmen laut, welche an die Stelle der global agierenden Großbanken den lokal verankerten Genossenschaftsbanken wieder stärkeres Gewicht einräumen wollten (auch wenn diese, wie die Beispiele Österreichs oder Spaniens zeigten, zum Teil ähnlich risikoreiche Transaktionen in großem Umfang unternommen und damit ihren Bestand gefährdet hatten). Die deutsche Wirtschaftswoche titelte ihre Ausgabe 35/2012 mit dem entsprechenden Motto „Wir statt Gier: Die wundersame Renaissance der Genossenschaften“. Parallel dazu lässt sich beobachten, dass vor allem in Deutschland Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien in Konkurrenz zu den traditionellen Energiever-

sorgern entstanden sind. Auch hier positionieren sich die lokal verankerten Genossenschaften als Protagonisten der Energiewende und Gegenentwurf zu Großversorgern mit nationaler oder gar internationaler Präsenz und einem vermeintlich überholten Festhalten an Energiegewinnungsstrategien des vergangenen Jahrhunderts (vgl. dazu auch Blome-Drees 2012).

Die genannten Beispiele zeigen, dass die Rechtsform der Genossenschaften oftmals dann besondere Aufmerksamkeit erfährt, wenn traditionelle Strukturen verunsichert in Frage gestellt sind. Diese Verunsicherung, die mit der Wahrnehmung weitläufig vernetzter und dadurch kaum überschaubarer Systeme einhergeht, mündet in der Forderung nach einer Rückgewinnung von Überschaubarkeit und der Gründung von lokal verankerten Genossenschaften. Genossenschaften sind Produkte kollektiver Verunsicherung, und sie benötigen diese Verunsicherung als Quelle ihrer Legitimation, wie im folgenden Abschnitt ausgeführt wird.

5. Krisentreiber für die Genossenschaftsidee

Die Idee der Genossenschaft wird durch gesellschaftliche Verunsicherung nicht nur genährt. Diese Idee ist, so die zentrale These in diesem Diskussionsbeitrag, sogar auf kollektive Verunsicherung angewiesen. Darüber hinaus bezieht sie ihre Legitimität aus der Lokalität und unmittelbaren Erfahrbarkeit. Wird diese in einer Genossenschaft als Folge von Wachstum und managerialistischer Professionalisierung geschwächt, so setzt die Genossenschaft damit auch eine traditionelle Quelle ihrer Legitimität aufs Spiel, und dies in der Hoffnung, sich damit eine neue erschließen zu können (Meyer et al. 2013).

Die breite Mitwirkungsbasis, die für die Rechtsform der Genossenschaft vorgesehen ist, prädestiniert genossenschaftliche Betriebe geradezu dazu, zivilgesellschaftliche Diskurse auszutragen. Das ist nach der Idee der Genossenschaft auch notwendig, da sie ja als Antwort auf kollektive Verunsicherung entstanden sind und diese Verunsicherung nun im Diskurs verarbeitet werden soll. Sind die grundlegenden Fragen geklärt, kann sich die Aufmerksamkeit von der Zielbildung auf den wirtschaftlichen Produktionsprozess verlagern. Allerdings bleiben die Strukturen und Prozesse der gemeinschaftlichen Mitwirkung erhalten und lassen sich in der Regel nicht so ohne weiteres aussetzen. Darin liegt ein möglicher Auslöser für eine genossenschaftliche Krise: Ein treibendes Element in Genossenschaften verliert seinen externen Bezugspunkt und erzeugt intern einen neuen. In Analogie zu biologischen Organismen könnte man hier von einer sozialen Autoimmunreaktion sprechen, die die produktiven Kräfte bindet und in der Folge auch lähmt. Sie drückt sich darin aus, dass Ziele und Strategien der Genossenschaft wiederholt in Frage

gestellt werden und frustrierte Mitglieder sich in der Folge aus den Beteiligungsformen zurückziehen.

Ein zweiter möglicher Auslöser für eine Krise der Genossenschaftsidee besteht darin, dass wirtschaftlicher Erfolg in der Genossenschaft immer nur ein Mittel zur Erreichung eines kollektiven und damit politisch begründeten Ziels ist: In einer Konsumgenossenschaft besteht dieses Ziel in der Versorgung eines Quartiers oder eines Dorfes mit Lebensmitteln oder in einer Wohnbaugenossenschaft in der Gewährleistung preisgünstigen Wohnraums für die Gemeinschaft der Eigentümer oder Mieter. Politische Ziele wie die genannten verlangen immer wieder nach einer neuerlichen Legitimierung. Wirtschaftlicher Erfolg kommt hingegen in einer modernen, rationalisierten Gesellschaft ohne eine solche Legitimierung aus, denn diese begründet sich ja gerade durch das rationale Kalkül. Die Ausblendung von Wertfragen und die Fokussierung auf ökonomischen Erfolg gelingt in einer Kapitalgesellschaft leichter als in einer Personengesellschaft. Besteht kein Anlass mehr zur Zielklärung, so verlagert sich die Aufmerksamkeit leicht auf Rückbesinnungen. Sie sind als eine andere Art und Weise zu verstehen, wie eine Genossenschaft wieder ihre partizipativen Strukturen und Prozesse belebt und damit die wirtschaftliche Zielverfolgung zugunsten ihrer Legitimierung verschiebt.

Der dritte Auslöser für eine genossenschaftliche Krise besteht in der Organisationsgröße. Keine andere Variable erweist sich in der empirischen Management- und Organisationsforschung als so bedeutsam zur Erklärung von Unterschieden bei der Beschreibung von Struktur und Kultur. Organisationen verändern sich mit ihrem Wachstum. Die Idee der Genossenschaft als lokale und damit überschaubare Antwort auf eine Verunsicherung, die ihrerseits auf Unüberschaubarkeit zurückgeht, ist auf sinnliche (und nicht bloß intellektuelle) Erfassbarkeit angewiesen. Wenn diese Erfassbarkeit für den Einzelnen aufgrund von organisationalem Wachstum verloren geht, kehren auch die Verunsicherung und die damit ausgelösten Spannungen wieder zurück. Anhaltender wirtschaftlicher Erfolg ist für eine Genossenschaft problematischer als für eine Kapitalgesellschaft, weil das damit eingeleitete Wachstum nicht so ohne weiteres durch eine Gewinnabschöpfung gebremst werden und zu einem Verlust der genossenschaftlichen Identität führen kann. Zudem ist fortschreitendes Wachstum in vielen Genossenschaften auch mit einer veränderten Zusammensetzung im Genosschafter- oder Nutzerkreis verbunden. Eine Genossenschaft in einer Phase ausgeprägter Verunsicherung zu gründen, erfordert eine andere individuelle Motivationslage als ein Beitritt zu einer etablierten Struktur. Mit dem Wachstum verändern sich nicht nur die Zentralitätsmaße von Motiv- und Interessenverteilungen, sondern die Überschaubarkeit aus der Sicht des einzelnen Mitglieds wird mit der wachsenden Diversität erschwert. Schließlich wird aber auch der soziale Kontrollmechanismus, der das einzelne Mitglied in seiner eigenen Neigung zu opportunistischem Verhalten zulasten der Kollektivgutproduktion beschränkt, und die Überzeugung, dass dieser Mechanismus gleichermaßen alle betrifft, ist gefährdet.

6. Schlussfolgerungen und Ausblick

Ausgangspunkt für unsere Betrachtung war die Beobachtung eines seltsamen Kontrasts zwischen der hohen öffentlichen Wertschätzung, die Genossenschaften nicht nur im deutschsprachigen Raum entgegengebracht wird, und Entwicklungen in einzelnen Bereichen des Sektors, die sich als Krise der Genossenschaftsidee deuten lassen. Es wurde gezeigt, dass die Auslöser der wahrgenommenen Krise untrennbar mit der Idee der Genossenschaft, wie sie sich in der Rechtsform und ihrer Charakterisierung im Zivilrecht niederschlägt, verbunden sind. Die Krise der Genossenschaftsidee ist ein Ergebnis ihres Erfolgs als Lösung für externe Krisen. Daraus lassen sich abschließend eine Reihe von praktischen Schlussfolgerungen ableiten:

1. Wenn die Genossenschaft die optimale Rechtsform für wirtschaftliche Projekte in Zeiten kollektiver Verunsicherung ist, sollte man nicht davor zurückschrecken, die Frage der Rechtsform neu zu stellen, wenn die Verunsicherungen überwunden und die daraus entwickelten organisierten Lösungen stabil sind. Um eine Analogie zu bemühen: Es ist für einen Menschen kein Makel, mit dem Alter von der Adoleszenz in das Erwachsenenalter überzutreten, aber viel eher fragwürdig, sich als saturierter Erwachsener noch wie ein Jugendlicher inszenieren zu wollen.
2. Wenn die Genossenschaft ein Kulturgut ist, so mag sie gesellschaftlich erhaltenswert aber nicht notgedrungen auch ökonomisch zweckdienlich sein. Unter der Bedingung von gesellschaftlicher Verunsicherung bieten Genossenschaften eine mögliche Lösung zur Synthese von ökonomischer Zielerreichung und sozialpolitischer Reflexion. Ohne diese Voraussetzung besteht die Gefahr, dass genossenschaftliche Gemeinschafts- und Willensbildung folkloristische Züge bekommt.
3. In der Überwindung kollektiver Verunsicherung steckt das wesentliche Innovationspotenzial genossenschaftlicher Organisationen. Dazu sind dann weder extern induzierter technologischer Fortschritt, noch unternehmerischer Utopismus, noch intern aufgebaute ökonomische Anreizfassaden notwendig, wie sie die Innovation in Kapitalgesellschaften treibt. Genossenschaften erscheinen dazu prädestiniert, sich mit der erfolgreichen Bewältigung von Unsicherheiten in neue Bereiche mit neuen Fragestellungen zu bewegen, statt in ausgetretenen Pfaden zu verharren (obwohl sie das faktisch allzu häufig tun).
4. Als Personengesellschaften bilden und entwickeln sich Genossenschaften auf der Grundlage sozialer Netzwerke. Die Stabilität dieser Netzwerke beruht ihrerseits auf ihrer sensorischen Erfahrbarkeit. Darin besteht eine wesentliche Gefahr des Organisationswachstums: Mit zunehmender Größe und der Ausweitung genossenschaftlicher Aktivitäten über den lokalen Raum hinaus, nimmt die Bindung des Einzelnen an die Organisation und die Verpflichtung innerhalb des sozialen Netzwerks ab. Die Idee der Genossenschaft lebt mit der Überschaubarkeit und ist in Frage zu stellen, wenn dieser Anspruch aufgegeben wird.

Genossenschaften sind spannende organisationale Gebilde in den fluiden Über-

gangsbereichen zwischen wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Sphäre. In diesen Bereichen ist die ihnen zugrunde liegende Idee sicherlich auch weiterhin eine interessante und lebensfähige Lösungsform. Abseits davon gibt es wahrscheinlich bessere Alternativen.

7. Quellenverzeichnis

- Blome-Drees, Johannes (2012): Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 35(4), S. 365-385.
- Bonus, Holger (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Tübingen: Mohr.
- Defourny, Jacques & Nyssens, Marthe (2011): Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative. In: Revue internationale de l'économie sociale, vol. 319, S. 18-35.
- Evers, Adalbert & Nowotny, Helga (1995): Über den Umgang mit Unsicherheit: Die Entdeckung der Gestaltbarkeit von Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gasser, Adolf (1947): Gemeindefreiheit als Rettung Europas. Stuttgart: Riederer.
- Gernet, Hilmar (2012): Vertraut. Verlässlich. Verankert. Genossenschaften in der Schweiz. Ergebnisbericht zum Studienprojekt "Wahrnehmung der Genossenschaft in der Schweiz" der Interessengemeinschaft Genossenschaftsunternehmen (IGG). URL zuletzt abgerufen am 01.03.2013
ter: http://www.iggenossenschaften.ch/downloads/2_Gernet_Umfrage_Bevoelkerung_II.pdf
- Lichtsteiner, Hans; Gmür, Markus; Giroud, Charles & Schauer, Reinbert (2013): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 7. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- MEGA eG (2012): Umfrage zum Tag der Genossenschaft: Fast jeder fünfte Deutsche hält sie für zeitgemäßer als Aktiengesellschaften. Pressemeldung vom 05.07.2012.
- Meyer, Michael; Buber, Renate & Aghamanoukjan, Anahid (2013): In Search of Legitimacy: Managerialism and Legitimation in Civil Society Organizations. In: Voluntas 24(1), S. 167-193.

- Patera, Mario (1988): Genossenschaftliche Unternehmenskultur ohne Ausbildung - zwei Anfragen! In: Verbands-Management 1/1988, S. 20-25.
- Pestalozzi, Hans A. (Hrsg.) (1980): M-Frühling. Vom Migrosaurier zum menschlichen Mass. Bern: Zytglogge.
- Purtschert, Robert (Hrsg.) (2005): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Purtschert, Robert & Beccarelli, Claudio (2005): Genossenschaften in der Schweiz zwischen Bedeutungsverlust und wirtschaftlicher Dynamik – ein empirischer Befund. In: Purtschert, Robert (Hrsg.): a.a.O., S. 39-63.
- Reiser, Hannes & Gmür, Markus (2011): Selbstverwaltete Betriebe zwischen Tradition und Markt – eine Untersuchung in der Region Basel. In: Verbands-Management 37(1), S. 18-29.
- Ringle, Günther (2008): Muhammad Yunus und die Armutsbekämpfung durch Mikrokredite: Eine Neubelebung des Raiffeisen-Modells. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 58(3), S. 207-221.
- Roca, René (2012): Genossenschaften als Kulturgut. In: Neue Zürcher Zeitung Online vom 10.09.2012; URL zuletzt abgerufen am 01.03.2013
ter: www.nzz.ch/meinung/debatte/genossenschaften-als-kulturgut-1.17585903
- Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles & Schauer, Reinbert (1995): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 1. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Suter, Peter (2012): Member Value in Genossenschaften – ein multidimensionales Konstrukt. In: Gmür, Markus; Schauer, Reinbert & Theuvsen, Ludwig (Hrsg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 326-334.
- Theurl, Theresia (2012): Genossenschaftliches MemberValue-Management. In: Gmür, Markus; Schauer, Reinbert & Theuvsen, Ludwig (Hrsg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 316-325.
- Theurl, Theresia & Wendler, Caroline (2011): Was weiß Deutschland über Genossenschaften? Aachen: Shaker.
- Wagner, Antonin (1999): Teilen statt Umverteilen: Sozialpolitik im kommunalistischen Wohlfahrtsstaat. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.