FHV WEITERBILDUNG
SCHLOSSHOFEN

Der Beitrag von Organisationsberatung und –entwicklung zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Genossenschaftsorganisationen

Masterthesis

zum Abschluss des Lehrganges zur Weiterbildung
"Organisationsberatung / Organisationsentwicklung -
Master of Science in Organisational Development (MSc)"

der
Fachhochschule Vorarlberg und
Schloss Hofen – Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung

vorgelegt von

Betr.oec. Mag.(FH) Andreas Salcher

Lauterach, Juli 2013

Personenkennzeichen: 1239999026

Begutachter / Begutachterin:
Univ.Prof. Dr. Helmut Willke, Dr. Brigitte Hausinger

Abstract

Genossenschaften sind seit gut 150 Jahren ein wesentlicher Bestandteil unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur und in mehr als 100 Ländern der Erde zählen etwa 800 Millionen Menschen zu ihren Mitgliedern[1]. Obwohl so viele Menschen Teil einer Genossenschaft sind, wissen die wenigsten davon, dass sich ein großer Teil der Genossenschaften in einer Identitätskrise befindet. Die Genossenschaften verlieren an Profil und die ursprünglichen Werte treten in den Hintergrund. Über einen langen Zeitraum haben sich die Genossenschaften immer mehr ihrer Konkurrenz angepasst und das strategische Differenzierungspotenzial vernachlässigt. Diese Masterthesis soll die Rolle der Organisationsentwicklung und –beratung als Weg aus der Identitätskrise und zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften zeigen. Genossenschaften sind in Krisenzeiten entstanden und werden auch der Fels in der Brandung der zukünftigen Krisen sein.

Cooperatives are a part of our economic and social structure for more than 150 years and in more than 100 countries there are over 800 billion members. Although so many people are member of a cooperative, only a few know that a great part of the cooperatives sticks in a crisis of identity. The cooperatives are loosing profile and the origin values are pushed in the background. Over a long period the cooperatives brought themselves more and more into line with their competitors and neglected the strategic Potenzial for differentiation. This master thesis shall show the role of organizational development and consulting as a way out of the crisis of identity and secure the future viability of cooperatives. Cooperatives were founded in time of crisis and will be the rock in the waves in future crisis.

[1] Vgl. (Eichwald & Lutz, 2011), S. 15

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Andreas Salcher, geb. am 10.11.1971 erkläre, dass die vorliegende Masterthesis / Abschlussarbeit von mir selbst verfasst wurde und ich keine anderen als die angeführten Behelfe verwendet bzw. mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Ich versichere, dass ich dieses Thema der Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Weiters versichere ich, dass die von mir eingereichten Exemplare (ausgedruckte und das elektronische) identisch sind.

Datum ..... Unterschrift .....

Inhalt

Abstract I
Eidesstattliche Erklärung II
Inhalt III
1. Mythos Genossenschaften 1
1.1 Geschichte der Genossenschaften 3
1.2 Definition und Merkmale von Genossenschaften 4
1.2.1 Definition von Genossenschaft in Deutschland, Schweiz und Österreich 4
1.2.2 Werte und Prinzipien von Genossenschaften 6
1.2.3 Genossenschaftsverbände 7
1.2.4 Genossenschaftliche Verbundunternehmen 9
1.2.5 Genossenschaftsarten 9
1.2.6 Member-Value 11
1.3 Zusammenfassung 11
2. Genossenschaften in der Gegenwart und Zukunft 15
2.1 Genossenschaftsmodelle der Gegenwart 15
2.1.1 Unterschiede und Gemeinsamkeiten 16
2.1.2 Wahrnehmung von Genossenschaften 24
2.1.3 Erfolgsfaktoren 28
2.2 Chancen des Genossenschaftsmodells in der Zukunft 39
2.2.1 Zukünftige Aktionsfelder von Genossenschaften 40
2.2.2 Zukünftige Anforderungen an Genossenschaften 49
2.2.3 Stärken und Schwächen heutiger Genossenschaften 55
2.2.4 Handlungsfelder 64
2.3 Zusammenfassung 69
3. Rolle der Organisationsentwicklung und –beratung 72
3.1 Leitbild und Unternehmenskultur 72
3.2 Genossenschaften und die Assoziationsphase 74
3.3 Genossenschaften als lernende Organisationen 77
4. Fazit 81
Literaturverzeichnis 86
Tabellen 96
Abbildungen 97
Abkürzungsverzeichnis 98
Anhang 99

1. Mythos Genossenschaften

Der Begriff Mythos ist passend für Genossenschaften, weil Genossenschaften aufgrund ihres langen Bestehens weit bekannt sind, aber nur wenige Menschen wirklich wissen wie Genossenschaften funktionieren. Im Rahmen dieser Thesis soll die Bedeutung der Genossenschaften in der Geschichte, Gegenwart und Zukunft aufgezeigt werden. Abschließend soll der Beitrag von Organisationsentwicklung und –beratung zur Zukunftssicherung von Genossenschaften betrachtet werden.

Genossenschaften sind seit gut eineinhalb Jahrhunderten ein wesentlicher Teil unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur. Viele dieser Genossenschaften sind in einer Zeit wirtschaftlicher Not- und Ausnahmezustände entstanden und hatten das Ziel „Hilfe zur Selbsthilfe“. Heute bewegen sich diese Genossenschaften häufig in einem direkten Wettbewerb mit anderen Unternehmen.

„Die öffentliche Wahrnehmung von Genossenschaften bleibt weit hinter ihrer weltweiten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung zurück. In mehr als 100 Ländern der Erde gibt es Genossenschaften, die etwa 800 Millionen Menschen zu ihren Mitgliedern zählen.“ [2]

Um das Thema Genossenschaft mehr in die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu rücken, wurde das Jahr 2012 von der Vollversammlung der Vereinten Nationen zum internationalen Jahr der Genossenschaften erklärt. Damit soll der Beitrag der Genossenschaften hervorgehoben werden, den sie für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung leisten.

Genossenschaften sind eine spezifische Rechtsform und besitzen in den meisten Fällen auch eine spezifische Organisationsform. In dieser Masterthesis soll in der Einleitung die Entstehung und Geschichte der Genossenschaften allgemein dargestellt werden. Im Hauptteil sollen anhand öffentlich zugänglicher Informationen (Internet, Buchbeiträge, Jahresbücher, Bilanzen etc.) konkrete Beispiele namhafter Genossenschaften aus der Gegenwart, z. B. Migros, Raiffeisen untersucht werden und dabei sollen folgende Arbeitshypothesen den Rahmen bilden:

[2] (Eichwald & Lutz, 2011), S. 15

- Genossenschaften wachsen langsamer, aber stabiler als andere Organisationsformen.
- Eine Genossenschaft ist nicht nur eine Zweck-, sondern auch eine Sinngemeinschaft. Der Sinn der Genossenschaft leitet sich in erster Linie über der Förderungszweck ab. Der Förderungszweck muss mit dem Wandel der Werte in einer Gesellschaft immer wieder hinterfragt und entsprechend neu interpretiert bzw. angepasst werden.
- Bei Genossenschaften spielt das Member-Prinzip eine wichtige Rolle und ermöglicht einen größeren Handlungsspielraum, als Unternehmen, die dem Kapitalmarkt und damit dem Shareholer-Prinzip ausgesetzt sind. Das kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.
- Je komplexer die Genossenschaftsstruktur (z. B. Genossenschaftsverbände), desto schwieriger kann der Sinn und Zweck einer Genossenschaft an die Stakeholder vermittelt werden. Damit entsteht eine „natürliche“ Wachstumsgrenze für solche Strukturen.

Diese Arbeitshypothesen sollen bestätigt oder widerlegt werden und bilden einen Rahmen zur Definition der Anforderungen, um Genossenschaften auch als erfolgreiches Zukunftsmodell gestalten zu können. In der Zusammenfassung sollen die wichtigsten Ansatzpunkte für die Organisationsentwicklung und –beratung beschrieben werden, die spezifisch bei der Weiterentwicklung von Genossenschaftsorganisationen zu beachten sind.

Ein Schwerpunkt im methodischen Vorgehen liegt in der qualitativen Inhaltsanalyse, basierend auf der Literatur und den öffentlich zugänglichen Dokumenten zu den verschiedenen Genossenschaftsorganisationen.

Der Verfasser der Masterthesis arbeitet aktuell in einer Genossenschaftsorganisation und hat von 22 Berufsjahren insgesamt 15 Berufsjahre praktische Erfahrung in verschiedenen Genossenschaftsorganisationen gesammelt.

Die aktuelle Literatur zum Thema Genossenschaft wird durch Theorien aus der Zukunftsforschung, Führung, Management komplexer Systeme und systemische Organisations- und Personalentwicklung ergänzt. Die Literatur wird mit den definierten

Arbeitshypothesen abgeglichen. Es folgt eine Interpretation der Erkenntnisse in Form von Anforderungen an eine zukunftsfähige Genossenschaft und schließt mit nützlichen Methoden aus der Organisationsberatung und –entwicklung zur Umsetzung dieser Anforderungen.

1.1 Geschichte der Genossenschaften

Das Genossenschaftswesen in der Neuzeit wurde von „Vordenkern“ wie Johann Heinrich Pestalozzi (1746 – 1827), Robert Owen (1771 – 1858), William King (1786 – 1865) sowie Victor Aimé Huber (1800 – 1869) geprägt.[3] Ebenfalls an dieser Stelle erwähnt werden sollte Heinrich Kaufmann (1864 – 1928) als Gründer und Vaterfigur des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften e.V. (ZdK)[4] und Gottlieb Duttweiler (1888 – 1962) als Gründer des Schweizer Unternehmens Migros.

Der große Durchbruch der Genossenschaftsidee gelang aber erst mit den beiden Pionieren Hermann-Schulze-Delitzsch (1808 – 1883) und Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 – 1888).

> *„Hermann Schulze-Delitzsch hat die Genossenschaft nicht erfunden, sie „lag damals quasi in der Luft“. Er hat aber vor allem dem Geschäftsmodell der Kreditgenossenschaften Konturen verliehen, die noch heute in der ganzen Welt sichtbar sind. Zu seinem geistigen Erbe gehören das Genossenschaftsgesetz und der Begriff „Volksbank“.“*[5]

Friedrich Wilhelm Raiffeisen gründete in seiner Zeit mehrere Wohltätigkeitsvereine. Aus dieser Erfahrung heraus gründete er die Darlehenskasse-Vereine. Die Prinzipien dieser Vereine waren wichtige Grundsteine der später entstandenen Genossenschaften, z.B. „einer für alle und alle für einen“.[6]

1862 erfuhren Raiffeisen und Schulze-Delitzsch von ihren so ähnlichen Aktivitäten. Raiffeisen nahm damals Briefkontakt mit Schulze-Delitzsch auf. Raiffeisen schloss sich dann mit seinem Heddesdorfer Verein dem von Schulze-Delitzsch gegründeten Verband der Vorschusskassen an. Später kam es dann zu einer Entfremdung der darin gipfelte, dass 1876 Schulze-Delitzsch in der Raiffeisen´schen Kassen juristische Fehler nachweisen konnte. Raiffeisen war gezwungen seine Organisation neu aufzubauen.

[3] Vgl. (Eichwald & Lutz, 2011), S. 30 ff
[4] Vgl. (Bösche, 2011), S. 45 ff
[5] (Hofmann, 2008), S. 25
[6] Vgl. (Klein, 2012), S. 57 ff

Dadurch war ein Zusammenschluss der Vorschussvereine – später Volksbanken – und Darlehenskassen-Vereine – später Raiffeisenbanken – für lange Zeit undenkbar geworden. Erst in jüngster Zeit haben sich beide in Deutschland organisatorisch verbunden.[7]

Gottlieb Duttweiler kam 1924 aus Brasilien nach Zürich in der Schweiz zurück und machte sich selbständig. Dabei war seine damalige Erkenntnis *„…alle Lebensmittel waren zu teuer! Und das in einer Zeit, in der viel zu viel Nahrungsmittel produziert wurden – nicht zu viel, um die Hungrigen zu ernähren, aber viel zu viel, um verkauft zu werden in einer Zeit, in der es den Menschen keineswegs gut ging, in der sie sich langsam von den letzten Wirtschaftskrisen erholten oder sich nicht erholten.“*[8] von zentraler Bedeutung als er am 25.8.1925 anfing in Zürich Lebensmittel günstig direkt von fünf fahrenden Lastwagen anzubieten.

1.2 Definition und Merkmale von Genossenschaften

1.2.1 Definition von Genossenschaft in Deutschland, Schweiz und Österreich

Zur Definition von Genossenschaften kann man sich an den Formulierungen für die gesetzlichen Formvorschriften in den verschiedenen Ländern orientieren. In **Deutschland** gilt folgende Formulierung:

> *„Die Genossenschaft ist eine Gesellschaft von nicht geschlossener Mitgliederzahl mit dem Zweck, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes zu fördern. Die Genossenschaft ist damit seit Einführung der Europäischen Genossenschaft nicht mehr nur auf wirtschaftliche Aktivitäten beschränkt. Als Rechtsgrundlage ist das Genossenschaftsgesetz (GenG) maßgebend.“*[9]
>
> *§ 1 Wesen der Genossenschaft*[10]
>
> *(1) 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 (Genossenschaften), erwerben die Rechte einer "eingetragenen Genossenschaft" nach Maßgabe dieses Gesetzes.*
>
> *(2) Eine Beteiligung an Gesellschaften und sonstigen Personenvereinigungen einschließlich der Körperschaften des öffentlichen Rechts ist zulässig, wenn sie*

[7] Vgl. (Klein, 2012), S. 71 f
[8] (Riess & Lüönd, 2011), S. 22 f
[9] (Berwanger, 2013)
[10] (dejure.org, 2013)

1. der Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft der Mitglieder der Genossenschaft oder deren sozialer oder kultureller Belange oder,

2. ohne den alleinigen oder überwiegenden Zweck der Genossenschaft zu bilden, gemeinnützigen Bestrebungen der Genossenschaft

zu dienen bestimmt ist.

In der **Schweiz** ist die Genossenschaft ähnlich geregelt wie in Deutschland (Artikel 828 ff. OR). Im Bereich der Kleingenossenschaften (z. B. in der Landwirtschaft) hat die Genossenschaft weiterhin ihre ursprüngliche Bedeutung als Selbsthilfegemeinschaft gewahrt. Daneben existieren allerdings einige Großgenossenschaften (z. B. im Detailhandel), die dem typischen Erscheinungsbild der Genossenschaft mit ihrem personalistischen Element nicht entsprechen. In letzter Zeit wurden etliche größere europäische Genossenschaften in Aktiengesellschaften umgewandelt. Die zum Teil sehr alten Allmendgenossenschaften der Schweiz unterstehen dem kantonalen Recht (Artikel 59 Absatz 3 ZGB).

In der **Schweiz**[11] werden Genossenschaften nach Obligationenrecht (Art. 828) und öffentlichen Rechts (Art. 829) unterschieden. Im Obligationenrecht wird die Genossenschaft beschrieben als Körperschaft organisierte Verbindung einer nicht geschlossenen Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften, die in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt. Genossenschaften mit einem zum voraus festgesetzten Grundkapital sind unzulässig.

Im öffentlichen Recht wird die Genossenschaft als öffentlich-rechtlicher Personenverband beschrieben, auch wenn sie genossenschaftlichen Zwecken dient, unter dem öffentlichen Recht des Bundes und der Kantone.

Die Genossenschaft entsteht nach Aufstellung der Statuten und deren Genehmigung in der konstituierenden Versammlung durch Eintragung in das Handelsregister. Bei der Gründung einer Genossenschaft müssen mindestens sieben Mitglieder beteiligt sein. Erwähnenswerte Forschungseinrichtungen in der Schweiz sind an der Universität

[11] (Eidgenossenschaft, 1911)

Fribourg das VMI (Verbandsmanagement Institut)[12] und die Universität Luzern, Institut für Unternehmensrecht.

In **Österreich** ist die Genossenschaft geregelt im Genossenschaftsgesetz vom 9. 4. 1873 (2006 novelliert).

> *§1 Genossenschaftsgesetz*[13]
>
> *(1) Dieses Gesetz gilt für Personenvereinigungen mit Rechtspersönlichkeit von nicht geschlossener Mitgliederzahl, die im wesentlichen der Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder dienen (Genossenschaften), wie für Kredit-, Einkauf-, Verkaufs-, Konsum-, Verwertungs-, Nutzungs,- Bau-, Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaften.*
>
> *(2) Mittel zur Förderung kann auch die Beteiligung der Genossenschaft an juristischen Personen des Unternehmens-, des Genossenschafts- und des Vereinsrechts sowie an unternehmerisch tätigen eingetragenen Personengesellschaften sein, wenn diese Beteiligung der Erfüllung des satzungsmäßigen Zweckes der Genossenschaft und nicht überwiegend der Erzielung von Erträgnissen der Einlage dient.*
>
> *(3) Genossenschaften können auch die in Art. 1 Abs. 3 der Verordnung 2003/1435/EG über das Statut der Europäischen Genossenschaft (SCE), ABl. Nr. L 207 S. 1, genannten Zwecke verfolgen.*

Im Gegensatz zum deutschen Genossenschaftsrecht ist eine Genossenschaft nur dann Kaufmann, wenn sie mindestens 40 Arbeitnehmer beschäftigt. Zur Gründung einer Genossenschaft genügen zwei Personen. Zwingend vorgeschrieben sind als Organe die Generalversammlung und der Vorstand. [14] In Österreich gibt es als erwähnenswerte Einrichtung bei Forschung und Lehre auf dem Gebiet der Genossenschaft die RiCC Forschungsinstitut für Kooperationen und Genossenschaften der WU Wien.[15]

1.2.2 Werte und Prinzipien von Genossenschaften

Der internationale Genossenschaftsbund (ICA) hat folgende sieben Grundsätze definiert:[16]

1. Freiwillige und offene Mitgliedschaft
2. Demokratische Entscheidungsfindung durch die Mitglieder

[12] Vgl. (Eichwald & Lutz, 2011), S. 26
[13] (jusline, 2013)
[14] ("Genossenschaft", 2011), S. 154.f
[15] Vgl. (Eichwald & Lutz, 2011), S. 26
[16] Vgl. (Eichwald & Lutz, 2011), S. 43 ff

3. Wirtschaftliche Mitwirkung der Mitglieder
4. Autonomie und Unabhängigkeit
5. Ausbildung, Fortbildung und Information
6. Kooperationen mit anderen Genossenschaften
7. Vorsorge für die Gemeinschaft der Genossenschaft

Diese Werte werden durch die genossenschaftlichen Prinzipien gefördert:

- Prinzip der Selbsthilfe
- Prinzip der Selbstverwaltung
- Prinzip der Selbstverantwortung

Die Kombination der Prinzipien und Werte machen die Genossenschaft einmalig. Diese Prinzipien und Werte werden in den folgenden Kapiteln noch genauer untersucht und beschrieben.

1.2.3 Genossenschaftsverbände

Der Genossenschaftsverband ist ein Wirtschaftsverband, der die Interessen der in ihm vereinten Genossenschaften gegenüber der Umwelt vertritt und in erster Linie Dienstleister für die Mitglieder.[17] Wichtige Dienstleistungen dabei sind:

- Genossenschaftliche Pflichtprüfung
- Beratung (Steuerberatung, Rechtsberatung, betriebswirtschaftliche Beratung, Kreditberatung etc.)
- Berufliche Qualifizierung
- Interessenvertretung

Je nach Land sind die Strukturen unterschiedlich stark ausgeprägt. In **Österreich** erwähnenswerte Verbände sind der Österreichische Raiffeisenverband, der Österreichische Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), die Vereinigung österreichischer Revisionsverbände und der Maschinenringverband.

Der bekannteste Genossenschaftsverband in der **Schweiz** ist der Migros-Genossenschafts-Bund, welcher aus den verschiedenen regionalen Genossenschaften besteht. Die Delegiertenversammlung des MGB als oberstes Organ bildet das "Migros-

[17] Vgl. (Eichwald & Lutz, 2011), S 101 ff

Parlament" und zählt 111 Personen, wobei 100 Delegierte Genossenschaftsräte sind, die durch die Urabstimmung ihrer regionalen Genossenschaft gewählt werden.[18]

2010 wurde in der Schweiz der Artikel „Genossen im Aufwind“ in der Zeitschrift Bilanz veröffentlicht. [19] Darin wurden die größten Genossenschaften der Schweiz abgebildet:

Rang	Firma	Umsatz in Mio. Fr.	Bilanz in Mio. Fr.	Gewinn in Mio. Fr.	Beschäftigte	Branche	Gründung
1	Migros (MGB)	24.950	50.810	846	83.780	Detailhandel	1941
2	Coop	19.720	14.000	430	52.974	Detailhandel	1895
3	Fenaco	5.400	2.470	56,3	8.292	Landwirtschaft	1916
4	Schweizerische Mobiliar	2.930	13.700	393,5	3.603	Versicherung	1826
5	Raiffeisen Schweiz	2.350	143.000	0,65	9.553	Banken	1902

Tabelle 1: Top 5 der grössten Genossenschaften der Schweiz[20]

Unter diesen Top 5 sind mit Detailhandel, Landwirtschaft, Versicherung und Banken vier verschiedene Branchen vertreten. Die Unternehmen sind zwischen 72 und 187 Jahre alt.

Die Migros Genossenschaft ist auch auf der Liste der Top 150 Händler Welt 2009[21] (Auflistung nach Brutto-Handelsumsätzen) auf Platz 35 aufgelistet. Auf Platz 8 erscheint die in Deutschland ansässige Genossenschaft „Rewe Group“ mit einem Umsatz von 54.5 Mrd. Euro und auf Platz 18 die deutsche „Edeka-Gruppe“ mit einem Umsatz von 38.3 Mrd. Euro. Führend auf dieser Liste ist Walmart Stores Inc. mit einem Umsatz von 297.2 Mrd. Euro.

Die ausgeprägteste Struktur der Genossenschaftsverbände findet sich in **Deutschland** in Form des freien Ausschuss der deutschen Genossenschaftsverbände. Dieser besteht zum grössten Teil aus dem Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) und zum kleineren Teil aus dem Bundesverband deutscher Wohn- und Immobilienunternehmen (GdW). Diese Struktur wird in Deutschland von verschiedenen Mitgliedern als nicht mehr zeitgemäss und effizient beschrieben. Die Diskussion beinhaltet wesentlich die Themen Synergien, Zentralismus und

[18] Vgl. (Migros Genossenschaftsbund, 2013)
[19] Vgl. (Fritschi, 2010), S. 52 ff
[20] (Fritschi, 2010), S. 58
[21] Vgl. (Lebensmittel Zeitung.net, 2009)

Regionalität.[22] Die Wiedervereinigung Deutschlands hat diese Diskussion noch zusätzlich angeheizt.

> *„Das genossenschaftliche Verbandssystem in der Bundesregierung Deutschland steht vor gewaltigen Herausforderungen; hart formuliert: Es steckt in einer Krise.*
>
> *Die klassische Dreiteilung in der deutschen Genossenschaftsorganisation – Bundesverbände, Regionalverbände und Primärebene – hat sich, so wie 1972 gewollt wurde, nach den Veränderungen in Deutschland und ganz besonders nach 1990 nicht ausreichend genug weiterentwickelt."*[23]

1.2.4 Genossenschaftliche Verbundunternehmen[24]

Mit dem genossenschaftlichen Verbund bezeichnet man das Zusammenwirken von Genossenschaften untereinander im Sinne der genossenschaftlichen Werte und Prinzipien. Die einzelne Genossenschaft fördert ihre Mitglieder – der Verbund fördert die beteiligten Genossenschaften. Eine kapitalmäßige Verflechtung ist nicht unbedingt notwendig, kommt aber häufig vor. Der Verbund wirkt als eine Art Netzwerk, ist freiwillig begründet, organisiert gewachsen, auf Dauer angelegt und koordiniert. Neben regionalen Zentralen gibt es noch spezialisierte Verbundunternehmen. Sie übernehmen Aufgaben im Interesse und für die Primärgenossenschaften auf Gebieten, die ein Spezial Know-How erfordern würden. Die Rechtsform dieser Spezialunternehmen muss auch nicht unbedingt genossenschaftlich sein.

1.2.5 Genossenschaftsarten

Es gibt in Deutschland, Schweiz und Österreich keine einheitliche Kategorisierung von Genossenschaften. In Deutschland verfügbare Statistiken unterscheiden nach folgenden fünf Genossenschaftszweigen:[25]

Genossenschaftszweig	Beschreibung
Kreditgenossenschaften	Kreditgenossenschaften gewähren günstige Kredite oder Angebote zum Sparen. Entsprechende Beispiele für Genossenschaftsbanken sind die Volks- und Raiffeisenbanken.
Ländliche Genossenschaften	In dieser Gruppe sind in erster Linie landwirtschaftliche Genossenschaftsorganisationen zusammengefasst. Unter anderem beschaffen und benutzen die Mitglieder teure

[22] Vgl. (Berger, 2008), S. 41
[23] (Berger, 2008), S. 41 f
[24] Vgl. (Eichwald & Lutz, 2011), S. 119 ff
[25] Vgl. (Münkner & Ringle, Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder: Grundlagen und Fallstudien, 2010), S. 69

	Maschinen, z.B. Mähdrescher, Spezialtraktoren etc. Damit werden Wege, Flächen, Wiesen etc. bewirtschaftet. Beispiele dafür sind der Maschinenring, Wasser- oder Wegegenossenschaften, Molkereigenossenschaften, Winzergenossenschaften, Jagdgenossenschaften etc.
Gewerbliche Genossenschaften	Gewerbliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften gruppieren sich vor allem unter diesem Begriff. Die gewerbliche Genossenschaft ähnelt ein wenig der Konsumgenossenschaft und auch Neugründungen von Dorfläden erfolgt eher unter dieser Kategorie. Eine der Zielsetzungen der gewerblichen Genossenschaft ist der preisgünstige Großeinkauf von Rohstoffen, Maschinen und Waren im Mittelpunkt. Durch Bündelung von Aufträgen der Mitglieder kommen Mengen zustande und ermöglichen so günstigere Konditionen für die Mitglieder. Eine weitere Zielsetzung kann darin bestehen, Dienstleistungen die von Mitgliedern angeboten werden, zu bündeln und zu verkaufen. Das ist effizienter, als wenn jeder einzelne Dienstleister versuchen würde die „Produkte“ zu verkaufen, d.h. dann würden für jeden einzelnen Händler Gebühren, Spesen etc. anfallen. Die Aufwände können entsprechend auf die Mitglieder aufgeteilt werden. Ebenfalls können so auch verkäuferische Kompetenzen besser gebündelt werden können. Diese Art von Genossenschaft findet man häufig im Dienstleistungsbereich wieder. Beispiele dafür sind Hotels und Restaurants oder Elektrogerätehändler die sich zusammenschliessen, Energiegenossenschaften, Photovoltaikgenossenschaften, Ärztegenossenschaften, Dorfläden etc.
Konsumgenossenschaften	Unter dieser Gruppe vereint sich der Detailhandel, meistens Lebensmittelhändler mit der Zielsetzung gemeinsam einzukaufen und entsprechend günstig wieder an die Mitglieder weiterzuverkaufen. Beispiele dafür sind die Konsumvereine, Migros etc.
Wohnungsgenossenschaften	Ziel dieser Gruppe ist die Schaffung und Nutzung von günstigem Wohnraum für verschiedenste Zielgruppen. Beispiele dafür sind Errichtung und Betrieb von Seniorenheimen, Errichtung von Mehrfamilienhäusern und Wohnsiedlungen, Kauf und Verkauf von Flächen zur Errichtung von günstigen Wohnungen etc.

Tabelle 2: Arten von Genossenschaften, eigene Darstellung

Diese Gliederung ist historisch entstanden und orientiert sich an Gründungspersönlichkeiten und nationalen Verbänden. Für tiefer gehende Analysen ist diese Gliederung nur eingeschränkt tauglich, aber aufgrund der fehlenden Daten ist eine genauere Gliederung kaum möglich.

1.2.6 Member-Value

Während bei Kapitalgesellschaften häufig der Shareholder Value, d.h. einen möglichst hohen Gewinn für das eingesetzte Kapital zu bekommen, im Vordergrund steht, ist es bei den Genossenschaften der Member-Value. Damit ist der Wert gemeint, den das Mitglied als Gegenleistung für seine Mitgliedschaft bekommt. Die Gegenleistung erfolgt selten direkt in Form von Geld, sondern in Form von Vergünstigungen, exklusiven Leistungen oder sonstigen Naturalien.

> *„Eine Genossenschaft ist das gemeinsame Unternehmen ihrer Mitglieder/Eigentümer, also ein Joint Venture mit genau definiertem Geschäftszweck. Die Besonderheit besteht darin, dass die Eigentümer auch die Kunden oder Lieferanten der Genossenschaft sind. Dies gilt es zu betonen. Nicht ein Investment von Eigentümern steht im Vordergrund, sonder eine Leistungsbeziehung. Entscheidungen und Aktivitäten der Genossenschaft haben daran ausgerichtet zu werden, ob sie Werte für ihre Eigentümer schaffen. Solche Werte entstehen über mehrere Kanäle."*[26]

In den Gegenleistungen erkennt das Mitglied persönliche Vorteile, die eher einen mittel- und langfristigen Charakter haben und teilweise monetär schwer zu bewerten sind, weil diese auch ideelle Werte darstellen können, z. B. ist es dem Mitglied wichtig, dass in der direkten Umgebung Lebensmittel für den täglichen Bedarf gekauft werden können und daher schliesst er sich einer Konsumgenossenschaft an. Dahinter stehen Bedürfnisse wie Versorgungssicherheit oder Unabhängigkeit.

1.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend kennzeichnen folgende Kriterien eine Genossenschaft:

- Jede Genossenschaft hat einen Förderauftrag
- Der Förderauftrag beinhaltet die Erfüllung von Bedürfnissen einer bestimmten Bevölkerungsgruppe
- Die Erfüllung des Förderauftrages steht im Vordergrund (Member-Prinzip) und nicht die Erwirtschaftung eines möglichst hohen Gewinns (Shareholder-Prinzip). Die Erwirtschaftung eines Gewinns dient nur zur Sicherung der Erfüllung des Förderauftrages.
- Der Unternehmenszweck und die Organisation orientiert sich nach dem Förderauftrag

[26] (Theurl, 2011)

- Mitglieder haben ein Interesse an der Erfüllung des Förderauftrages und unterstützen die Genossenschaft
- Der Förderauftrag und die Rahmenbedingungen der Genossenschaft sind in einer Satzung oder Statuten dokumentiert
- Genossenschaften funktionieren nach dem demokratischen Prinzip, d.h. jede Stimme eines Genossenschafters ist gleich viel wert und die Macht geht von den Mitgliedern aus
- Für jede Genossenschaft gelten die Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung

Die neuzeitliche Geschichte der Genossenschaften zeigt, dass die meisten Genossenschaften in Krisenzeiten entstanden sind. Damit übernahmen die Genossenschaften teilweise „staatsnahe“ Funktionen und sprachen so die Bedürfnisse breiter Bevölkerungsschichten an. Die zusammenfassende Darstellung zeigt einen Vergleich zwischen Deutschland, Schweiz und Österreich. Der Vergleich zeigt die unterschiedliche Bedeutung der Genossenschaft in diesen drei Staaten. Generell sind in allen drei Staaten die Anzahl der Genossenschaften rückgängig. Begründet einerseits durch Fusionen von Genossenschaften, andererseits durch fehlende Neugründungen. Der geringste Einfluss auf die Abnahme hat die Liquidation aufgrund wirtschaftlicher Notwendigkeit, d.h. Genossenschaften haben relativ betrachtet die geringste Ausfallsquote aller Rechtsformen. Bei einer relativen Betrachtung innerhalb der Rechtsform bleibt die Ausfallsquote bei den Genossenschaften betrachtet für 2009 auf einem Anteil von 0.15%, d.h. über 0.15% aller Genossenschaften wurde 2009 ein Insolvenzverfahren eröffnet.

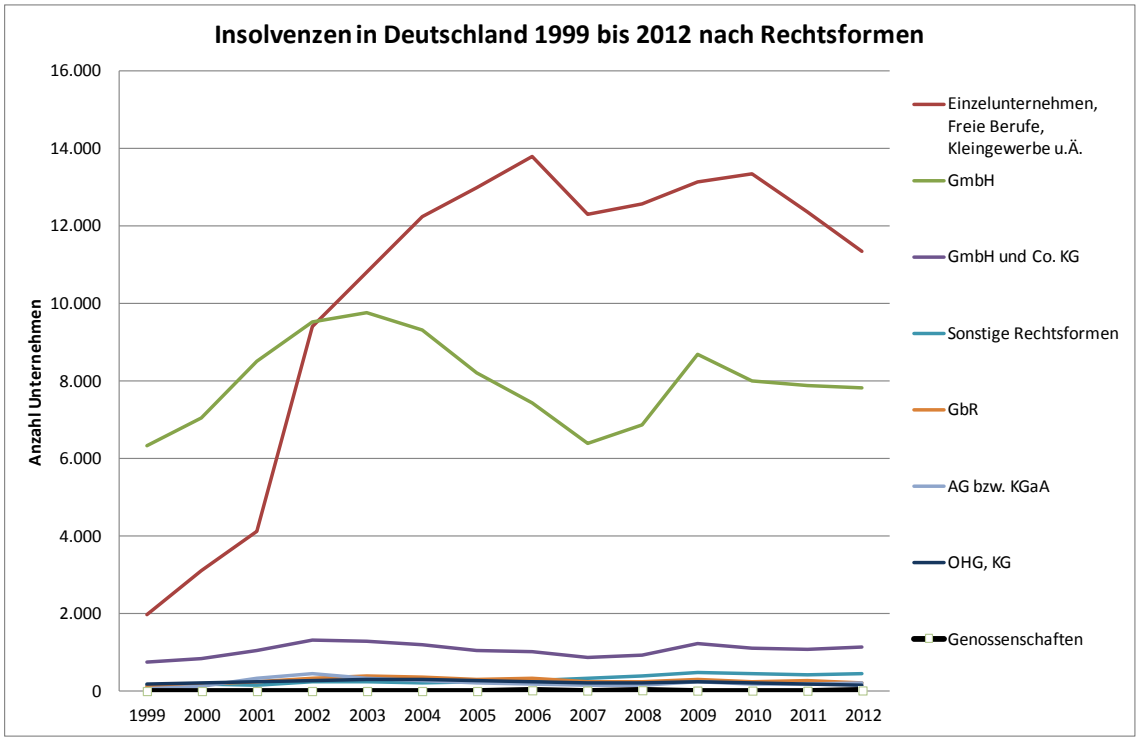


Abbildung 1: Insolvenzen nach Rechtsform in Deutschland 1999 bis 2012[27]

		Deutschland	Schweiz	Österreich
Anzahl Genossenschaften (in % aller Unternehmen)	2009	7.506 (0,21%)	10.630 (2,24%)	5.319 (1,31%)
Gründungsmitglieder		3	7	2
Rechtliche Basis		Genossen-schaftsgesetz (Novelle 2006)	Kein eigenes Genossen-schaftsgesetz, Regelung im Obligationenrecht	Genossen-schaftsgesetz (Novelle 2006)
Sonstige Besonderheiten		Zwingende Mitgliedschaft in einem Genossen-schaftsverband und vorgeschriebene Prüfung	Keine eigene Regelung zur Revision oder Prüfung von Genossenschaften	Alle Genossen-schaften unter-liegen der Genossenschafts-revision

Tabelle 3: Ländervergleich, eigene Darstellung[28]

Der Vergleich zeigt, dass der Anteil Genossenschaften am Total aller Unternehmen in der Schweiz am höchsten ist und in Deutschland der kleinste Anteil. In Deutschland und Österreich gibt es ein eigenes Genossenschaftsgesetz. In der Genossenschaftsnovelle 2006 wurde die Anzahl der notwendigen Gründungsmitglieder

[27] Vgl. (Statistisches Bundesamt, 2013)
[28] Vgl. (Statistisches Bundesamt, 2013), (Fritschi, 2010), (Statistik Austria, 2007)

in Deutschland von 7 auf 3 angepasst und auch sonstige Erleichterungen eingeführt um die Gründung von Genossenschaften zu fördern und attraktiver zu gestalten.

Der Reifegrad der Genossenschaften gemessen an Anzahl von Genossenschaftsverbänden, genossenschaftlichen Verbundunternehmen, Universitäten mit dem Forschungsschwerpunkt Genossenschaft oder Veröffentlichungen zum Thema Genossenschaft scheint in Deutschland am höchsten zu sein. In Deutschland gibt es viele Aktivitäten zur Sensibilisierung der Wirtschaft und Bevölkerung auf das Thema Genossenschaft. Mit mehreren Initiativen wird versucht die Attraktivität für Unternehmensgründer zu steigern und damit dem Trend der abnehmenden Anzahl an Genossenschaften entgegenzuwirken. Bisher jedoch ohne Erfolg, d.h. auch in Deutschland ist bis 2008 die Anzahl der Genossenschaften, trotz neuer Rekordzahlen bei den Neugründungen, total betrachtet gesunken.[29] Die drei größten Genossenschaftspioniere der geschichtlichen Neuzeit sind Hermann Schulze-Delitzsch, Friedrich-Wilhelm Raiffeisen und Gottlieb Duttweiler.

[29] Vgl. (Münkner & Ringle, 2010), S. 70 ff

2. Genossenschaften in der Gegenwart und Zukunft

In diesem Kapitel werden einige erfolgreiche oder auch nicht erfolgreiche Beispiele von Genossenschaft aus der Gegenwart in Deutschland, Schweiz und Österreich beschrieben. In einem weiteren Schritt sollen diese Beispiele auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht werden, um daraus allgemeine Erfolgsfaktoren ableiten zu können. Zum Schluss dieses Kapitels werden die Erkenntnisse in einer Beurteilung der Chancen des Genossenschaftsmodells für die Zukunft zusammengefasst.

2.1 Genossenschaftsmodelle der Gegenwart

In der Tabelle 4 werden aktuelle Beispiele von Genossenschaften, gegliedert nach den fünf Genossenschaftszweigen, aufgezeigt. In den folgenden Kapiteln wird anhand von öffentlich verfügbaren Informationen die Entwicklung einzelner Genossenschaften von der Gründung bis zur Gegenwart untersucht. Daraus gewonnene Erkenntnisse werden dann in den Folgekapiteln beschrieben.

Genossenschaftszweig	Beschreibung
Kreditgenossenschaften	• Volks- und Raiffeisenbanken (Deutschland seit 1834) • Volksbanken (Österreich seit 1863) • Raiffeisenbanken (Österreich seit 1886, Schweiz seit 1899)
Ländliche Genossenschaften	• Maschinenring (Deutschland, Österreich, Ungarn, Slowakei, Slowenien seit 1958) • P.E.G Einkaufs- und Betriebsgenossenschaft für Klinik, Reha und Pflege (Deutschland seit 1970) • Fahner Obst eG (Deutschland seit 1990)
Gewerbliche Genossenschaften	• EGE – Einkaufsgenossenschaft österreichischer Elektrizitätswerke (Österreich seit 1904) • hogast Einkaufsgenossenschaft f.d. • Hotel- und Gastgewerbe reg.Gen.m.b.H (Österreich, Deutschland, Italien seit 1975) • Migros (Schweiz seit 1941) • ReWe (Deutschland seit 1927) • Edeka (Deutschland seit 1898) • Fenaco (Schweiz seit 1993) • Mondragon (Spanien seit 1956) • Evergreen (USA, Ohio seit 2008)
Konsumgenossenschaften	• Konsumverein Sonntag (Österreich) • Flora Blumenimport eG (Deutschland seit 2009)
Wohnungsgenossenschaften	• andersWOHNEN eG (Deutschland seit 2007) • Wohnen Schweiz (Schweiz seit 2010)

Tabelle 4: Beispiele von Genossenschaften in der Gegenwart, eigene Darstellung

2.1.1 Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Eine Gemeinsamkeit der meisten dieser Genossenschaften ist die Entstehung in einer Zeit geprägt von Krisen und Mangelerscheinungen. Das vorherrschende marktwirtschaftliche Paradigma war geprägt durch Verkäufermärkte.[30]

In diesem Kapitel werden die drei Genossenschaften Migros Ostschweiz, Raiffeisenbank Aschaffenburg und LANDI Frila anhand der sieben Wesenselemente analysiert und miteinander verglichen. Für die Auswahl der Genossenschaften waren folgende Kriterien von Bedeutung:

- Alter der Genossenschaft über 50 Jahre
- Positive Entwicklung (Wachstum Umsatz, Mitglieder, Gewinn)
- Unterschiedliche Genossenschaftszweige
- Unterschiedliche Länder

Das Modell der sieben Wesenselemente ist für die Analyse geeignet, weil es einen ganzheitlichen Ansatz bietet und verschiedenste Theorien kombiniert.[31] Es hilft auch in der Unterscheidung der einzelnen Wesenselemente in Bezug auf der Zuordnung zur Entwicklungsphase.[32]

Element	Allgemeine Beschreibung
Identität	Die Identität hat einen starken sinnstiftenden Charakter und beinhaltet das Potenzial starke Zugkraft und Motivation zu entfalten. Eine Möglichkeit ist es die Identität in einem Leitbild auszudrücken und dieses bildet somit die normative Grundlage und Orientierung für viele Entscheidungen im Unternehmen. Dabei stehen die Fragen „Wer sind wir?“, „Welchen einmaligen Nutzen stiften wir?“ im Vordergrund.
Leitsätze	Ziele und Leitsätze basieren auf der Identität und dienen als Rahmen für die alltäglichen Handlungen. Darin sind Werte wie Kundenorientierung, Treue, Nähe, Kreativität, Spontanität usw. definiert, welche auch bei der Definition von Strategien eine sehr wichtige Rolle spielen.
Struktur	Strukturen sollen Ordnung und Kontinuität schaffen. Sie wird häufig für die Organisationsmitglieder in Form von Ablauf- und Aufbauorganisation formell sichtbar. In jeder Organisation werden diese formellen Strukturen durch informelle Strukturen ergänzt.
Menschen, Gruppen, Beziehungen	Die in einer Organisation tätigen Menschen bestimmen zum wesentlichen Teil den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens. Die Dynamik wie Menschen in der Organisation zusammen arbeiten, als Gruppe funktionieren oder nicht funktionieren, kann mittels Organisationsentwicklung beeinflusst werden.

[30] Vgl. (Jagschitz Florian, 2012), S. 7
[31] Vgl. (Glasl & Lievegoed, 2011), S. 13 ff
[32] Vgl. (Glasl & Lievegoed, 2011), S. 49 ff

Element	Allgemeine Beschreibung
Funktionen	Die Definition und Aufteilung der Funktionen ist notwendig um die Lebensfähigkeit der Organisation überhaupt sicherstellen zu können. Bei jeder Funktion lassen sich Verantwortung, Rolle, Aufgabe und Kompetenzen unterscheiden. Unklarheiten in diesen Definitionen führen zu Konflikten und daher sollten die Funktionen regelmässig überprüft bzw. reflektiert werden.
Prozesse	Die Bewusstheit über die Wichtigkeit von Prozessen ist eine Voraussetzung zur bewussten Definition und Gestaltung von Prozessen. Dieses Element umfasst alle Abläufe, aber auch Prozesse der Information, Entscheidungs- und Zielfindung und ist somit ein wichtiger Baustein für die Sicherung der Überlebensfähigkeit einer Organisation.
Sachmittel, Finanzen	Dieses Element umfasst die Arbeitsmittel die eine Organisation verwendet und einsetzt um die notwendigen Leistungen erstellen zu können.

Tabelle 5: Die sieben Wesenselemente[33]

Zusammenfassend werden die sieben Wesenselemente mit den Entwicklungsphasen der Genossenschaften kombiniert dargestellt.

Die Entwicklungsphasen eines Unternehmens kann man in folgende vier Phasen unterteilen:

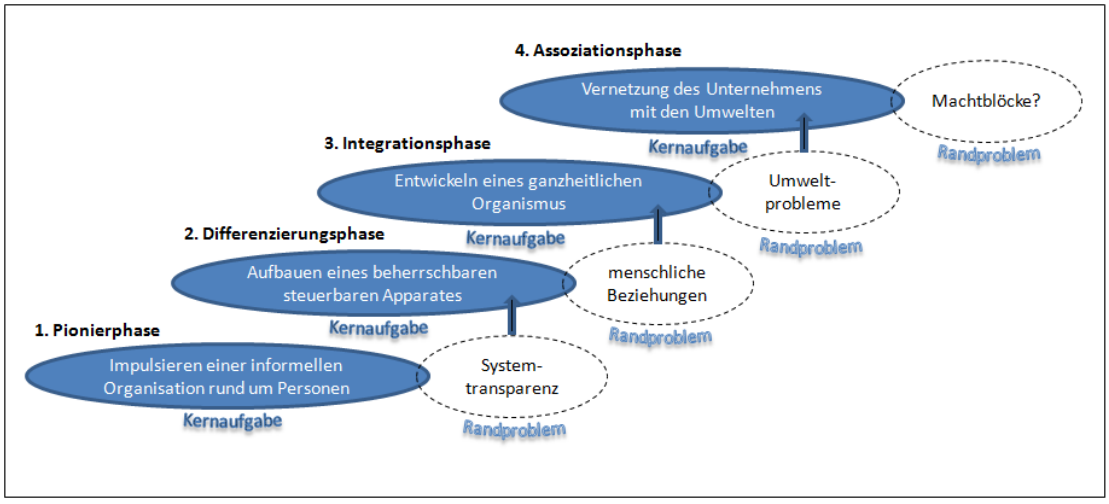


Abbildung 2: Entwicklungsphasen einer Organisation[34]

Die Erkenntnisse daraus fliessen dann in das Kapitel Erfolgsfaktoren ein.

Bei der Analyse und Beschreibung wurden öffentlich verfügbare Texte und Inhalte analysiert, kategorisiert und wie folgt den Elementen zugeordnet:

[33] Vgl. (Baumgartner, Häfele, Schwarz, & Sohm, 1992), S. 42 ff
[34] (Glasl & Lievegoed, 2011), S. 49

Inhalte	Element
Zweck, Umfang und Werte der Genossenschaft	Identität
Motto, Slogan	Leitsätze
Genossenschaftsstruktur	Strukturen
Voraussetzung für Mitgliedschaft	Menschen, Gruppen, Beziehungen
Organe der Genossenschaft	Funktionen
Entscheidungsprozesse, Machtverteilung	Prozesse
Anteile, Gewinne, Haftung, Kennzahlen	Sachmittel, Finanzen

Tabelle 6: Zuordnung Merkmale der Genossenschaft zu den sieben Wesenselementen, eigene Darstellung

Zusammenfassend kann man die Entwicklungsphasen der drei Genossenschaften wie folgt darstellen :

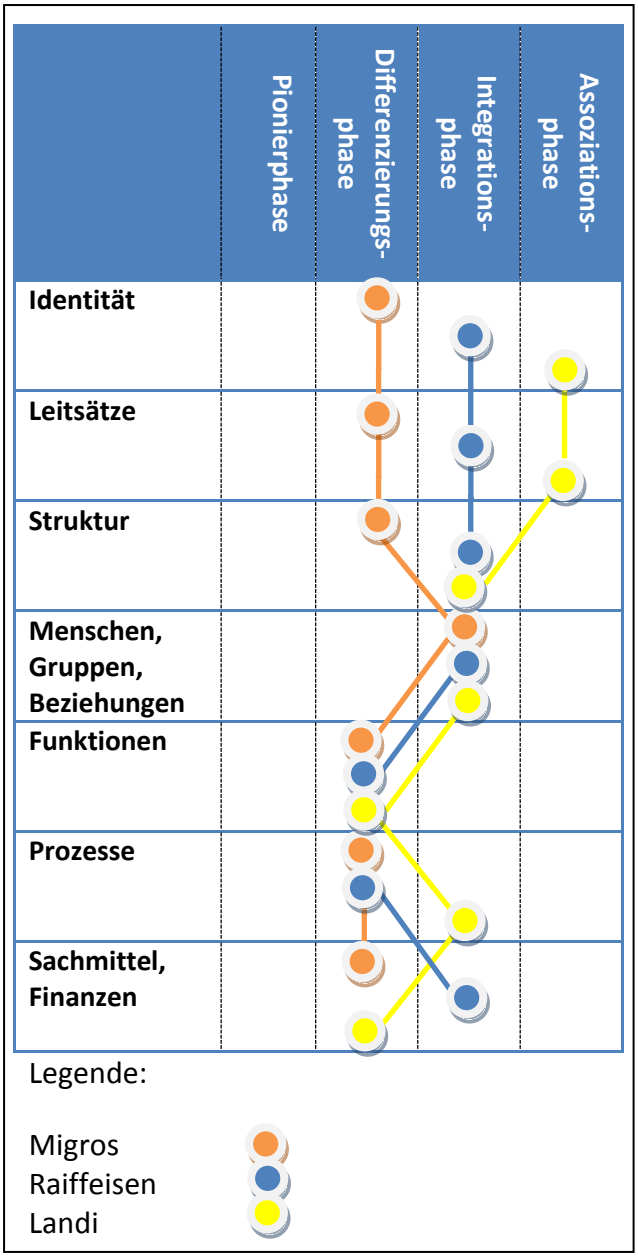


Abbildung 3: Vergleich Genossenschaften, eigene Darstellung

Die Details für die Einteilung in der Abbildung 3 sind im Anhang in den Tabellen 14 bis 20 enthalten. Die Analyse basiert auf öffentlich verfügbaren Informationen und ist

damit das Ergebnis, wie das Unternehmen nach aussen wahrgenommen werden könnte bzw. wahrgenommen werden möchte.

Identität und Leitbild scheinen gut aufeinander abgestimmt zu sein, da sich bei allen drei Genossenschaften diese Wesenselemente der gleichen Entwicklungsphase zugeordnet werden können.

Die **Migros** ist ein modernes Unternehmen mit einem außergewöhnlichen geschichtlichen Hintergrund. Migros wurde als Aktiengesellschaft gegründet und erst zu einem späteren Zeitpunkt in eine Genossenschaft umgewandelt. Duttweiler wollte damit ein „Geschenk an die schweizer Bevölkerung“ machen. Diese Genossenschaft hat also eine deutlich andere Entwicklungsgeschichte. Die meisten Wesenselemte können in ihrer Entwicklung der Differenzierungsphase zugeordnet werden. Im Umfeld der Migros findet sich der Verein SORGIM. Darin haben sich Genossenschaftsmitglieder der Migros vereint, die mit der Führung der Genossenschaft nicht einverstanden sind. Die Existenz des Vereins SORGIM lässt die Hypothese zu, dass die ursprünglichen genossenschaftlichen Machtstrukturen eher unterdrückt werden und der Kontakt zur Basis nicht mehr gut funktioniert. Nach der Idee von Duttweiler sollten die Mitglieder den Genossenschaftsrat nominieren und dieser entsprechend die weiteren Organe bestellen und kontrollieren. Der Genossenschaftsrat wird, nach Auffassung des Vereins SORGIM, heute durch die Verwaltung definiert und damit ist das demokratische Prinzip ausgehebelt. Bestehende Machtgefüge werden zementiert und durch entsprechende Allianzbildungen abgesichert.

Die Migros Genossenschaft Ostschweiz macht über 77% des Gesamtumsatzes mit dem Detailhandel. Dieser ist einem starken Wettbewerb ausgesetzt. Im Vordergrund stehen daher betriebswirtschaftliche Aspekte, welche eine eher ausgeprägte Orientierung nach Innen zur Folge hat. Erst in der jüngsten Gegenwart, siehe Geschäftsbericht 2012, wird der regionale Bezug wieder als Wert in den Vordergrund gestellt. Es ist nicht klar, ob das aus marketingtechnischen Überlegungen oder als Rückkehr zu den genossenschaftlichen Werten zu interpretieren ist. Migros hat einen hohen Anspruch als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Sie ist sich der wichtigen Rolle der Mitarbeiter und Führungskräfte bewußt und hat dazu entsprechende

Entwicklungsprogramme umgesetzt. Migros Läden sind zweckmäßig eingerichtet und die Beherrschung der Logistikprozesse ist von großer Bedeutung.

Die Vereinigung der Migros Genossenschaften in Form des Migros Genossenschaftsbundes (MGB) mit weitreichenden Kompetenzen ermöglicht die Konzentration wichtiger strategischer Entscheidungen zur Sicherung aller Migros Genossenschaften. Der MGB funktioniert dabei eher als Konzernmutter. Das zeigt sich auch in diesem Abschnitt aus den Statuten der MGB, Art. 16, Absatz K demgemäß sind die Genossenschaften verpflichtet

> *„dem MGB jederzeit Aufschluss über ihre Geschäftsführung und Einsicht in ihre Bücher, Korrespondenz und Belege zu gewähren, dem MGB alle Wahlvorschläge für ihre Organe und alle Protokolle über die Beschlüsse ihrer Organe zur Kenntnis zu bringen und in allen Sitzungen ihrer Organe Einsitz mit beratender Stimme zu gewähren, unter rechtzeitiger vorheriger Zustellung einer die Traktandenliste enthaltenden Einladung"*[35]

Die Delegierten für den MGB werden pro Genossenschaft durch die Genossenschaftsräte nominiert.

Die **Raiffeisenbank** Aschaffenburg setzt sich bewusst mit ihren Werten und der Umwelt auseinander. Im Teilhaberbeirat haben Teilhaber der Bank die Möglichkeit zu einem intensiven und direkten Feedback über die Leistungen der Bank. Die Wahl oder Kriterien für die Zusammensetzung der Teilhaberbeiräte sind nicht transparent.

Die Bank knüpft mit Ihren Leitsätzen „Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt" an die Emotionen der Menschen an. Das könnte eine moderne Interpretation des Förderauftrags sein.

Die Organe der Raiffeisenbank sind klar strukturiert. Damit erfüllt die Genossenschaft auch die Anforderungen des Gesetzgebers.

Die Raiffeisenbank ist Teil einer grösseren Organisation und alle Raiffeisen- und Volksbanken haben sich im Bundesverband der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) zusammengeschlossen. Der BVR nimmt die Interessen der Banken auf nationaler und internationaler Ebene wahr und stellt der Gruppe spezifische Dienstleistungen

[35] (Migros Genossenschaftsbund, 2007), S. 6

(Spezialgesellschaften) zur Verfügung, die sich eine einzelne Genossenschaft nicht leisten könnte.

Die Raiffeisenbank bezeichnet sich selbst als bedeutender Wirtschaftsfaktor für die Heimat. Im Leitbild steht auch unter „Wir führen partnerschaftlich und handeln personenzentriert“ der Absatz

> *„Die Mitarbeiter sind sich Ihren Verpflichtungen gegenüber unseren Kunden – auch über den geschäftlichen Bereich hinaus – bewusst.“*[36]

Nicht die Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber der Bank steht im Vordergrund, sondern die Verpflichtung gegenüber dem Kunden. Dadurch wird lokale Verwurzelung und Verantwortung deutlicher. Das stärkt das Vertrauen der Kunden in die Bank und in die Mitarbeiter, dass diese immer verantwortungsvoll handeln werden.

Die Struktur der repräsentativen Demokratie wird im Beispiel der Raiffeisenbank Aschaffenburg freiwillig ergänzt durch den Teilhaberbeirat. Das zeigt auch den Bedarf der Bank an mehr Kunden- und Marktnähe. Die repräsentative Demokratie kann das nicht ausreichend abdecken.

Entscheidungen werden demokratisch entsprechend der Tragweite auch unterschiedlich behandelt. Bei den Entscheidungen werden lokale Aspekte soweit möglich berücksichtigt. Allerdings sind wichtige Informationen für die Meinungsbildung nur teilweise öffentlich verfügbar.

Die Genossenschaft befindet sich in einem Verdrängungsmarkt mit einfach austauschbaren Produkten und Dienstleistungen. Der größte Differenzierungsfaktor ist die Genossenschaft und die Mitarbeiter.

Die **LANDI** Frila ist sich seiner Beziehung zur Umwelt sehr bewusst und kennt auch die Abhängigkeiten. Eine Hypothese ist, dass dieses Bewusstsein vor allem durch die Mitglieder getragen wird, welche fast ausschliesslich aus Landwirten besteht. Landwirte haben eine besondere Beziehung zu den verschiedenen Umwelten und kennen das Potenzial der gegenseitigen Beeinflussung. Die LANDI begreift sich selbst als Teil eines größeren Ganzen. Im Leitsatz „Natürlich nah“ zeigen sich einerseits die

[36] Vgl. (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 1994)

Verbundenheit zur Region und andererseits die Absicht Produkte aus der Natur ressourcenschonend zu gewinnen und anzubieten.

Die LANDI Organisationen haben sich so strukturiert, dass sie neben dem Kerngeschäft als Genossenschaft (Kauf und Verkauf landwirtschaftlicher Güter) für alle Konsumenten auch Zusatzgeschäfte (z.B. Tankstellen, Heizölverkauf, Pellets etc.) in einem kompetitiven Markt betreiben. Weiters stärken die LANDI Genossenschaften Ihre Wettbewerbsfähigkeit durch den Zusammenschluss in der Fenaco Genossenschaft, die als Genossenschaftsverbund mit konzernähnlichen Strukturen aufgestellt ist und so die Interessen bündelt und als „Spitzeninstitut" handeln kann.

In den Funktionen findet keine klare Trennung zwischen Ausführung und Kontrolle, strategischer und operativer Führung statt, wie bei den anderen Genossenschaften. Die Geschäftsführung wird durch die Verwaltung übernommen. Die 8-köpfige Verwaltung besteht aus 6 Landwirten, 1 Bäuerin und einem Diplomingenieur Agrar. Diese einseitige Zusammensetzung ergibt sich aus der Wahl der Verwaltung durch die Mitglieder, welche fast ausschliesslich in der Landwirtschaft tätig sind. Diese Einseitigkeit birgt die Gefahr in sich, dass die Qualität bezüglich strategischer Unternehmensführung der Genossenschaft nicht sichergestellt ist. Ebenso ist auffällig, dass Entscheidungen in einfacher Mehrheit gefällt werden, unabhängig von der Tragweite der Entscheidung.

Allerdings wird dieses Risiko einerseits leicht abgeschwächt dadurch, dass die wichtigsten strategischen Entscheidungen an die Fenaco Genossenschaft delegiert ist, andererseits steigt damit auch die Abhängigkeit der LANDI Genossenschaft von der Fenaco. In den Statuten der Fenaco ist die Zusammensetzung der Verwaltung wie folgt beschrieben:

„Die Mehrheit der Mitglieder der Verwaltung und auch der Präsident der Verwaltung müssen Landwirte sein; zudem sind Präsidenten von Mitglied-Genossenschaften (LANDI), Geschäftsführer von Mitglied-Genossenschaften (LANDI) und unabhängige externe Fachpersonen in der Verwaltung vertreten. Somit sind ein enger fachlicher

Bezug zur Geschäftstätigkeit und ein persönlicher Bezug zur Trägerschaft sichergestellt."[37]

Die Verwaltung der Fenaco ist zwar auch mehrheitlich durch Landwirte besetzt, wird aber durch unabhängige externe Fachpersonen (Treuhänder, Rechtsanwalt etc.) ergänzt.

Fast 40% des Fenaco Stammhauses Anlagevermögen (ca. 350 Mio. CHF) sind Beteiligungen. Damit wird auch schon deutlich, das ein wichtiger Auftrag der Fenaco strategische Beteiligungen sind um dadurch die Wertschöpfungskette zu verlängern (Beteiligung an Fleischereien, Kühlhäuser, Getränkehersteller etc.), Synergiepotenziale zu nutzen und so nachhaltig die LANDI Genossenschaften zu fördern. Diese Investitionen wären für eine einzelne LANDI Genossenschaft nicht möglich.

Trotz aller Unterschiede zwischen diesen Genossenschaften gibt es vor allem in den Elementen „Menschen, Gruppen, Beziehungen" und „Funktionen" große Übereinstimmungen. Vor allem auffällig dabei ist, dass alle drei Genossenschaften sich in einem Genossenschaftsverbund zusammengeschlossen haben und so Synergieeffekte nutzen können. Im Falle der Migros ist es der Migros Genossenschaftsbund, im Falle der LANDI ist es Fenaco und im Falle der Raiffeisenbank ist es eine komplexe Struktur aus Zentralbanken, Regional-, Prüfungs- und Bundesverband mit angeschlossenen spezialisierten Tochtergesellschaften.

Im November 2011 wurde in der Schweiz im Auftrag der IG Genossenschaft durch gfs.bern eine Marktforschung zum Thema „Wahrnehmung Genossenschaft" durchgeführt[38]. Die Ergebnisse wurden am Kongress „Genossenschaften – innovativ in die Zukunft" am 21. September 2012 im KKL Luzern präsentiert und sollen die Ergebnisse aus der Vergleichsanalyse ergänzen. In der Marktforschung wurden verschiedene Fragen zur Genossenschaft im Vergleich zu anderen Rechtsformen gestellt.

[37] (Fenaco, 2009), S. 39 f
[38] Vgl. (Golder L., 2011)

2.1.2 Wahrnehmung von Genossenschaften

Die wesentlichsten Erkenntnisse daraus sind in den folgenden Absätzen zusammengefasst.

2.1.2.1 Vertrauen

Die Antwort auf die Frage „Sagen Sie mir für die folgenden Unternehmensformen, wie stark Sie ihnen vertrauen. Sie können Ihre Antwort anhand einer Skala von 0 bis 10 geben (0 = überhaupt nicht, 10 = vollständig)“ ergab folgendes Ergebnis (N = 1004):

	Mittelwert	Genossenschaftsmitglied	kein Genossenschaftsmitglied
Familien AG	7,6	7,8	7,6
Genossenschaften	7,2	7,5	7,0
Öffentlich rechtliche Körperschaften/Unternehmen	6,7	6,7	6,7
Kleine und mittlere AG	6,0	6,0	6,0
GmbH	6,0	5,9	6,1
börsennotierte AG	4,7	4,5	4,9

Tabelle 7: Vertrauensindex nach Unternehmensform[39]

Aus diesem Ergebnis kann man interpretieren, dass Familienunternehmen das höchste Vertrauen geniessen, gefolgt von Genossenschaften mit einem Vertrauensindex von 7,2. Untersucht man die Antworten unterteilt in die Gruppe „Genossenschaftsmitglied“ und „kein Genossenschaftsmitglied“, dann erhöht sich bei der Gruppe „Genossenschaftsmitglieder“ der Wert auf 7,5 für Genossenschaften. Diese Gruppe ist auch gegenüber börsennotierten AGs am „kritischsten“ eingestellt mit einem Wert von 4,5. Bei „kein Genossenschaftsmitglied“ sinkt der Wert für Genossenschaften auf 7,0 und damit entsteht hier die größte Differenz von 0.5 gegenüber der Vergleichsgruppe und im Vergleich zu allen anderen Rechtsformen.

[39] Vgl. (gfs.bern, 2011)

Daraus könnte man schließen, dass das Vertrauen in Genossenschaften steigt, sobald man selbst Erfahrungen mit dieser Rechtsform gemacht hat und die Genossenschaft bzw. die Vorteile einer Genossenschaft erlebt hat. Allerdings scheint die Hürde bei „kein Genossenschaftsmitglied“ bezüglich der Rechtsform „Genossenschaft“ auch am höchsten zu sein.

Den größten Vertrauensindex mit 8,3 erreichen Genossenschaften bei der Gruppe mit einer politisch links orientierten Ausrichtung.

2.1.2.2 Eigenschaften

Im folgenden Diagramm wurden vorgegebene Aussagen den Rechtsformen Genossenschaft und Aktiengesellschaft zugeordnet (10 = stimme vollkommen zu, 0 = stimme überhaupt nicht zu):

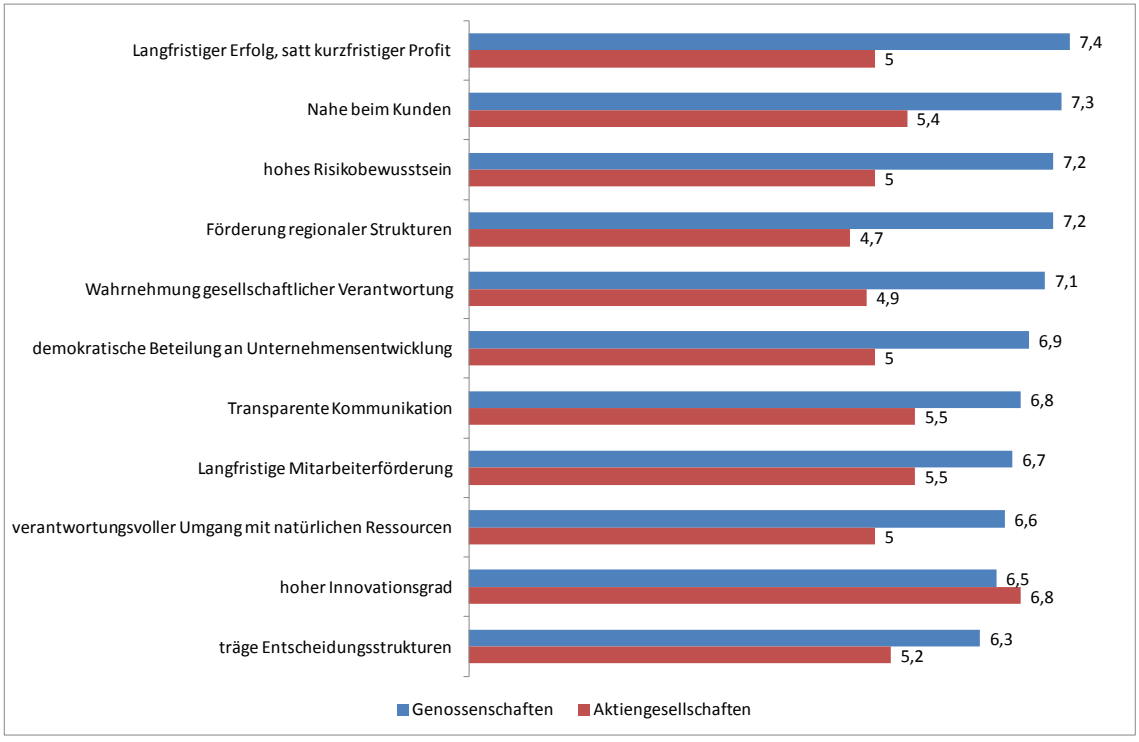


Abbildung 4: Vergleich Eigenschaften Genossenschaften mit Aktiengesellschaften[40]

In der Zuschreibung dieser Eigenschaften zu Genossenschaften oder Aktiengesellschaften gibt es deutliche Unterschiede. Die größte Differenz besteht mit 2.5 Punkten bei der „Förderung regionaler Strukturen“, gefolgt von „Langfristiger Erfolg, statt kurzfristiger Profit“ mit 2.4 Punkten Unterschied. Der „langfristige Erfolge“ ist auch gleichzeitig die ausgeprägteste Nennung bei der Zuordnung zu

[40] Vgl. (gfs.bern, 2011)

Genossenschaften. Das wird ebenfalls in der Antwort auf die Frage nach der Wichtigkeit der Vorteile von Genossenschaften bestätigt. Für 97% der befragten Kunden der Raiffeisen Genossenschaft ist die „langfristige Verlässlichkeit“ und für 96% die „regionale Verankerung“ sehr oder eher wichtig.

Vergleich der Maximal- und Minimalwerte:

	Genossenschaft	Aktiengesellschaft
Minimal	6,3	4,7
Maximal	7,4	5,5

Tabelle 8: Vergleich Min-/Max-Werte Merkmale Genossenschaft und Aktiengesellschaft[41]

Man kann feststellen, dass der Maximalwert der Aktiengesellschaft immer noch unter dem Minimalwert der Genossenschaften liegt.

Es gibt zwei Eigenschaften, welche bei den Aktiengesellschaften besser eingestuft werden als bei Genossenschaften:

	Genossenschaft	Aktiengesellschaft
Hoher Innovationsgrad	6,5	6,8
Träge Entscheidungsstrukturen	6,3	5,2

Tabelle 9: Vergleich positiver Merkmale Aktiengesellschaft zu Genossenschaft[42]

Innovationen erfordern eine bestimmte Risikobereitschaft. Im Zusammenhang mit den Eigenschaften „langfristiger wirtschaftlicher Erfolg“ und „hohes Risikobewusstsein“ erscheint diese Einschätzung von Genossenschaften schlüssig. Die Differenz zu Aktiengesellschaften beträgt 0,3 Punkte, d.h. dass Genossenschaften trotzdem durchaus auch als innovativ wahrgenommen werden.

Die „Trägheit der Entscheidungsstrukturen“ ist im Zusammenhang mit der Eigenschaft „demokratische Beteiligung an Unternehmensentwicklung“ zu sehen. Demokratische Entscheidungsprozesse erfordern einen grösseren Kommunikations- und Abstimmungsaufwand. Dieser Nachteil kann in vielen Fällen durch eine entsprechende Nachhaltigkeit dieser Entscheidungen mehr als wett gemacht werden, d.h. alle Beteiligten hatten die Möglichkeit sich einzubringen und dadurch ist das Commitment

[41] Vgl. (gfs.bern, 2011)
[42] Vgl. (gfs.bern, 2011)

entsprechend höher. Entsprechend ist der Kontrollaufwand in der Umsetzung geringer, als bei zentral getroffenen Entscheidungen.

2.1.2.3 Assoziationen

Auf die Frage „Was kommt Ihnen spontan in den Sinn, wenn Sie an Genossenschaften denken?“ waren die drei häufigsten Antworten:

- Vereinigung/Verbund/Zusammenschluss/Gruppierung von Mitgliedern
- Migros
- Wohnbaugenossenschaften/Wohngenossenschaften/Immobilien

Die ersten beiden Nennungen sind fast gleich häufig. Offensichtlich hat Migros es geschafft sich nachhaltig als Genossenschaft zu positionieren. Möglicherweise ist auch die fast alltägliche Begegnung mit dieser Genossenschaft, die hauptsächlich Lebensmittel anbietet, ein Faktor durch den diese Assoziation gefördert wird.

In dieser Umfrage wurden auch 6 bekannte schweizer Unternehmen (Swisscom, Swatch, Raiffeisen, Zürcher Kantonalbank, Fenaco, Mobiliar) nach ihrer Rechtsform abgefragt. Drei davon (Raiffeisen, Fenaco, Mobiliar) sind Genossenschaften. Dabei erreichte Raiffeisen mit 60% richtigen Antworten den höchsten Wert. Die beiden anderen Genossenschaften (Fenaco = 25% richtig, Mobiliar = 24% richtig) blieben weit dahinter.

Daraus kann man ableiten, dass die Unternehmen selbst mit der Rechtsform Genossenschaft nicht assoziiert sind und von dem hohen Vertrauensindex kaum profitieren können. Im Gegenteil, wenn das Unternehmen mit einer „falschen“ Rechtsform, ausser Familienunternehmen AG, assoziiert wird (Raiffeisen = 23% falsch, Fenaco = 13% falsch, Mobiliar = 49% falsch), dann hat das Unternehmen einen Wettbewerbsnachteil.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Genossenschaften auch heute noch zeitgemäss sind und eine gute Ausgangsbasis für die zukünftigen Herausforderungen haben. Insgesamt haben 25% der Befragten ein „sehr positives Bild“ und weitere 66% ein „eher positives Bild“ zu Genossenschaften. Dieses Ergebnis ist auch geprägt durch die letzte Finanz- und Wirtschaftskrise, in der die Genossenschaften und deren

Prinzipien wieder in den Vordergrund gerückt sind. Diese Prinzipien[43] haben nicht an Bedeutung verloren, sie müssen jedoch zeitgemäss operationalisiert werden.

Aus der Vergleichsanalyse und der Marktforschungsstudie werden im nächsten Kapitel die bisherigen Erfolgsfaktoren von Genossenschaften zusammengefasst.

2.1.3 Erfolgsfaktoren

Zur Messung des Erfolgs eines Unternehmens wird üblicherweise der erwirtschaftete Gewinn als Kennzahl verwendet. Ein wesentliches Merkmal für eine Genossenschaft ist, dass die Erwirtschaftung eines möglichst hohen Gewinns nicht im Vordergrund steht.

> *„Dem herrschenden Zeitgeiste entsprechend, liegt die Gefahr nahe, in erster Reihe dahin zu streben, nu recht großen Gewinn zu machen. Das ist durchaus verkehrt und muß sorgfältig vermieden werden. Einmal kann bei dem rücksichtslosen Streben, nur auf Gewinn bedacht zu sein, auch leicht Verlust eintreten. Ganz abgesehen davon ist es aber nicht die Aufgabe der Darlehenskassen-Vereine, in kurzer Zeit möglichst großen Gewinn zu machen, sondern ihren Mitgliedern in jeder Beziehung zu helfen. Wohl müssen die Geschäfte so geführt werden, dass sich jährlich ein Ueberschuß ergibt und dadurch allmählich ein untheilbares Vermögen angesammelt wird. Es darf aber dadurch der Hauptzweck, die Verhältnisse der einzelnen Mitglieder in jeder Beziehung zum Besseren umzugestalten, niemals außer Augen gelassen werden.“*[44]

Gewinn ist also die Folge wirtschaftlichen Handelns und Mittel zum Zweck. Was hier von Raiffeisen beschrieben wurde nennt man heute Member-Value. Das ist ein wesentlicher Unterschied von Genossenschaften zu anderen Unternehmensformen, insbesondere zu börsennotierten Aktiengesellschaften mit einer entsprechend kurzfristig orientierten Shareholder-Orientierung. Ein Shareholder misst den Erfolg seiner Beteiligung an der Wertentwicklung seiner Aktie und an der Dividende. Die Dividende ist abhängig vom Gewinn und die Wertentwicklung der Aktie ist das Ergebnis von Angebot und Nachfrage an der Börse, welche nicht immer die reale Entwicklung des Unternehmens widerspiegelt. Angebot und Nachfrage werden dabei von vielen verschiedenen rationalen und irrationalen Faktoren beeinflusst. Der Gewinn ist nur einer dieser Faktoren.

[43] Vgl. (Theurl & Kring, 2002, S. 15)
[44] (Klein, 2012), S. 80 f

Ein Member (Genossenschafter) misst den Erfolg seiner Beteiligung am Nutzen, den er aus seiner Mitgliedschaft bezieht. Die Beteiligung in Form von Genossenschaftsanteilen ist in den Statuten der Genossenschaft geregelt. Darin wird festgehalten, welchen Wert ein Geschäftsanteil hat und wie viele Geschäftsanteile ein einzelnes Mitglied zeichnen darf. Die Definition der Höhe eines Geschäftsanteils hängt vom Zweck der Genossenschaft ab. Der Genossenschaftsanteil hat üblicherweise keine Laufzeit. Bei Ausscheidung des Mitglieds wird der Anteil zum Nominalwert zurückbezahlt, d.h. es findet keine Wertanpassung statt. In den meisten Fällen wird der Geschäftsanteil verzinst. In den Statuten ist die Definition des Zinssatzes geregelt. Normalerweise ist dieser abhängig von der Geschäftsentwicklung und wird meistens von allen Mitgliedern an der Generalversammlung verabschiedet.

Je nach Genossenschaftsart profitieren die Mitglieder einer Genossenschaft in der Regel von günstigeren Konditionen und Preisen. Dieser geringere Preis wirkt sich dann auch entsprechend auf den Gewinn aus. Der Gewinn eignet sich bei einer Genossenschaft nicht als Kennzahl zur Erfolgsmessung.

Je nach Genossenschaft ist der Umsatz eine geeignetere Grösse für die Erfolgsmessung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die günstigeren Preise auch entsprechend Einfluss auf den Umsatz haben, d.h. bei gleichem Absatz einer bestimmten Menge eines Produkts würde eine Genossenschaft einen geringeren Umsatz im Vergleich zu einem anderen Unternehmen machen. Dieser Effekt sollte sich aber durch die höhere Menge zum günstigeren Preise entsprechend ausgleichen, sodass ein Genossenschaftsunternehmen einen gleich hohen oder höheren Umsatz erzielen kann als ein anderes Unternehmen mit den gleichen Produkten.

Der Erfolg einer Genossenschaft misst sich vor allem in der Erfüllung des Förderauftrags. Dazu müsste der Förderauftrag entsprechend operationalisiert und messbar formuliert werden[45].

Als weitere Kriterien für die Erfolgsmessung von Genossenschaften bieten sich die Anzahl der Mitglieder, die Mitgliederzufriedenheit, die Kundentreue oder die Mitarbeiterzufriedenheit an.

[45] Vgl. (Kramer, 2011), S. 136

In den folgenden Absätzen sollen Faktoren beschrieben werden die einen wesentlichen Einfluss auf der Erfolg der Genossenschaft in der Gegenwart haben.

2.1.3.1 Krisenzeiten und Solidarität

Die Grundsteine für die grössten Genossenschaften in der Gegenwart wurden in Krisenzeiten gelegt. Diese waren geprägt durch monopole oder oligopole Marktstrukturen mit den dazugehörigen Mangelerscheinungen, z.B. Hunger aufgrund fehlender Ernteerträge, verursacht durch verschiedene Krankheiten und harte Winter[46], zu hohe Preise für Nahrungsmittel oder Produktionsmittel etc.

Um die Macht des Verkäufermarktes zu verringern, schlossen sich die Käufer in Vereinen (später Genossenschaften) zusammen. Dadurch konnten Sie einerseits einheitlich als Käufer auftreten und für die zu kaufende Menge entsprechende Rabatte verhandeln. Der Verein hätte aber nicht ohne die *Solidarität* der wohlhabenderen Bevölkerung funktioniert, welche durch einzelne handelnde Personen geweckt werden konnte, z.B. Friedrich Wilhelm Raiffeisen.

Auch heute haben noch viele Menschen grosses Vertrauen, dass das genossenschaftliche Bankenmodell auch in Krisenzeiten gut funktioniert:

> *„Viele Menschen sind überzeugt, dass sich Genossenschaften in der Finanz- und Wirtschaftskrise sehr bewährt haben, 43 Prozent der Befragten haben diesbezüglich eine positive und immerhin noch 35 Prozent eine neutrale Wahrnehmung gehabt.“*[47]

Zur Zeit der Gründung der LANDI Frila 1893 (19 Jhdt.) führte die Erschliessung durch die Eisenbahn zu billigeren Importen, steigender Arbeitslosigkeit der Landbevölkerung und in Folge zur Landflucht.

> *„Während um 1850 noch rund 60% der Bevölkerung im landwirtschaftlichen Bereich arbeiteten, sank dieser Anteil bis 1888 auf 36% und bis 1914 auf 25%.“*[48]

2.1.3.2 Stabilität und Langfristigkeit

Stabilität und Langfristigkeit sind wichtige Erfolgsfaktoren, weil gerade Krisenzeiten häufig die Geburtshelfer von Genossenschaften waren. Genossenschaften sind

[46] Vgl. (Klein, 2012), S. 29
[47] (Theurl, Was weiß Deutschland über Genossenschaften?, 1/2012), S. 8f
[48] (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten, o.J.)

vordergründig nicht gewinnorientiert und dadurch nicht gezwungen nur auf kurzfristige erzielbare Ergebnisse zu setzen. Diese langfristige Orientierung ist ein wichtiger Wert für die Mitglieder. Die Genossenschaften verfolgen in den meisten Fällen keine aktive Gewinnausschüttung, sondern betreiben Vorsorge in Form von Rücklagen und Gewinnthesaurierung. Damit soll eine gewisse *Stabilität* erreicht werden und eine bessere Ausgangsbasis zur Bewältigung zukünftiger Krisen.

Die Hypothese „Genossenschaften wachsen langsamer, aber stabiler als andere Organisationsformen“ soll anhand der drei beschriebenen Unternehmen bzw. anhand derer Genossenschaftsgruppen genauer untersucht werden.

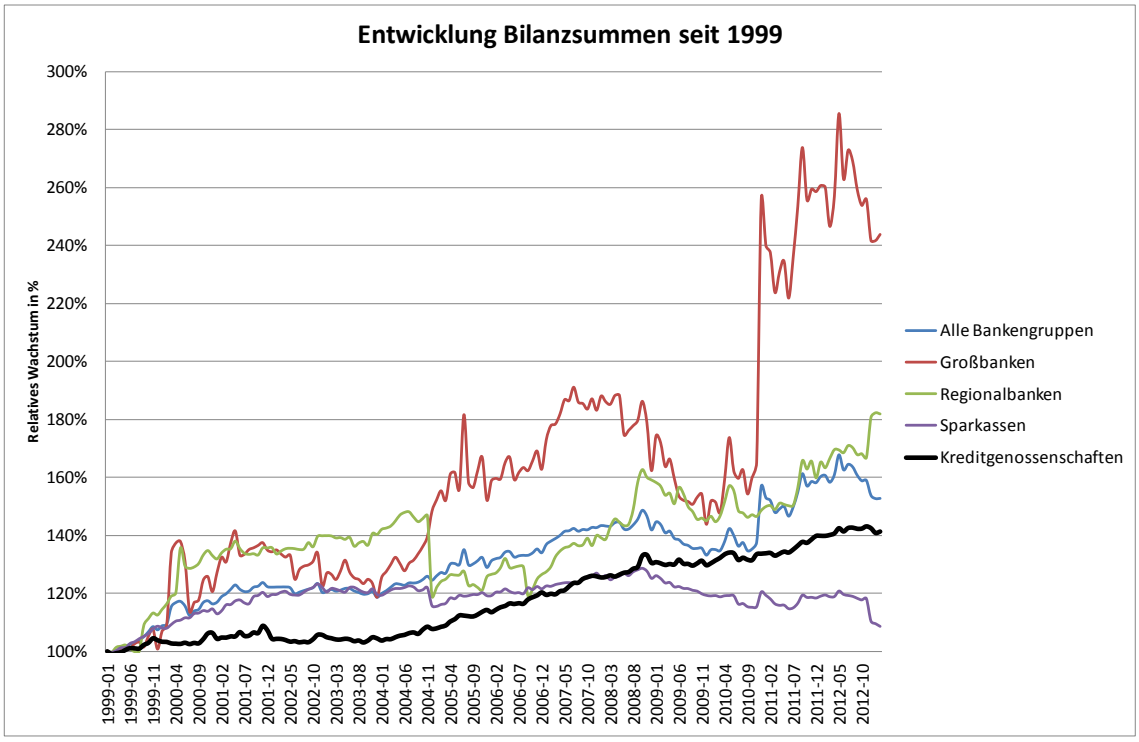


Abbildung 5: Entwicklung Bilanzsummen Banken Deutschland[49]

Ein Vergleich der Bilanzsummen aller deutscher Banken seit 1999 zeigt, dass die Kreditgenossenschaften die stabilste Entwicklung aufzeigen, d.h. keine großen Ausschläge nach unten oder oben und insgesamt positiv. Bei den Großbanken zeigt sich eine entsprechend volatile Entwicklung. Bei den Sparkassen ist über lange Zeit eine stabile Entwicklung erkennbar, welche seit 2008 aber einen negativen Trend zeigt.

[49] Vgl. (Statistisches Bundesamt, 2013)

Der Förderauftrag einer genossenschaftlichen Bank bezieht sich auf einen klar abgegrenzten, regionalen Geschäftskreis. Entsprechend hängt die Entwicklung einer Genossenschaftsbank von der Entwicklung im Geschäftskreis ab, welcher wiederum durch viele Faktoren wie Zuwanderung, Abwanderung, Bildung, Infrastruktur, Demografie etc. beeinflusst wird. Die regionale Einschränkung war aus Sicht von Friedrich Wilhelm Raiffeisen ein wichtiger Erfolgsfaktor und Voraussetzung zur Beherrschung des Risikos, welches ein Bankgeschäft mit sich bringt.

> *„Durch die von mir gemachten Erfahrungen steht es bei mir fest, dass solche Vereine nur örtlich, das heißt keine zu großen Bezirke, und zwar keine größeren umfassen dürfen, als für die Garantie zur Lebensfähigkeit nötig ist. Die Vorstandsmitglieder müssen eine möglichst große Kenntnis von den Personen und deren Verhältnissen haben."*[50]

Der Bankenmarkt ist ein Verdrängungsmarkt, d.h. Wachstum erfolgt entweder durch konsequenten Ausbau bestehender Kundenbeziehungen oder durch Ablösung der Kundenbeziehung bei einer anderen Bank. Bei einer Genossenschaftsbank kommt noch dazu, dass der Markt durch die Definition von Geschäftskreisen zusätzlich eingeschränkt ist. Durch diese Faktoren ergibt sich ein stabiles Wachstum. Das Wachstum kann zusätzlich durch Fusion mit einer anderen Genossenschaftsbank gefördert werden, indem eine Konzentration der Kräfte stattfindet, Synergien genutzt und in den Ausbau der Marktaktivitäten investiert werden.

Wesentliche strategische Entscheidungen, die einen hohen Investitionsaufwand verursachen, kann eine einzelne Genossenschaftsbank nur im Verbund mit den anderen Genossenschaftsbanken treffen. Das erfordert allerdings einen entsprechenden Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess (z. B. neue Produkte, Anpassung der Marketingstrategie etc.), welcher im Vergleich zu anderen Banken sicher länger dauert und daher für die Genossenschaftsbanken einen Wettbewerbsnachteil darstellt[51].

Ein weiterer Faktor der Einfluss auf das Wachstum hat ist das verfügbare Kapital. Genossenschaften verfügen nicht im gleichen Ausmass wie Kapitalgesellschaften über einen Zugang zum Kapitalmarkt.

[50] (Klein, 2012), S. 69
[51] Vgl. (Eichwald & Lutz, 2011), S. 125

„Genossenschaften beschaffen sich Eigenkapital nahezu ausschließlich durch die Aufnahme neuer Mitglieder, die Hereinnahme freiwilliger zusätzlicher Geschäftsanteile und – soweit dies die Gewinnentwicklung zulässt – durch Gewinnthesaurierung. Eine Eigenmittelbeschaffung über den Kapitalmarkt ist Gesellschaften in der Rechtsform der Genossenschaft weitgehend verschlossen…Dies kann ein planbares Wachstum der Genossenschaft erheblich beeinträchtigen…Da Wachstum häufig ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ist, kann sich die Marktposition Schritt für Schritt verschlechtern. Der Versuch, zu geringe Eigenmittelzufuhr durch höhere Fremdfinanzierung zu kompensieren, verringert die Stabilität des Unternehmens und kann rasch in die Krise führen."[52]

Direktbanken gelten als modernes Beispiel für Flexibilität und Effizienz. Diese Banken können kostengünstig im gesamten Bundesgebiet neue Geschäftsbeziehungen aufbauen und weichen systematisch den Vorteil der lokalen Nähe der Genossenschaftsbanken auf.

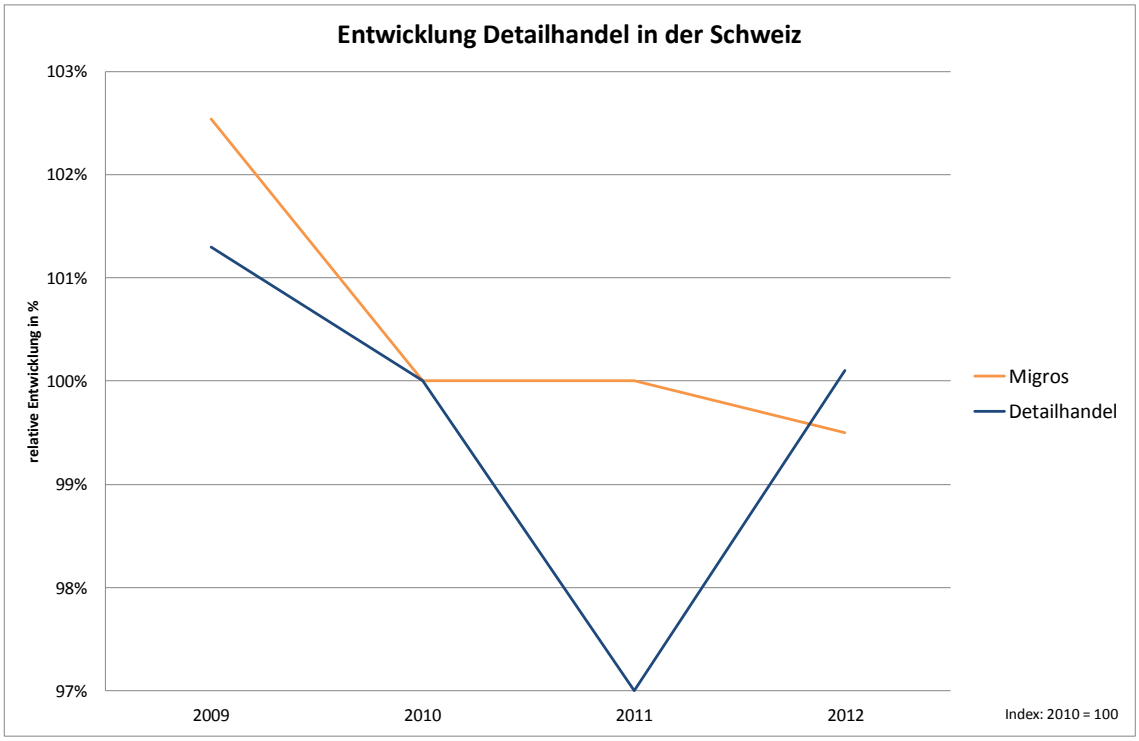


Abbildung 6: Entwicklung Detailhandelsumsatz in der Schweiz[53]

In dieser Entwicklung wird der konsolidierte Umsatz der Migros Genossenschaften seit 2009 dargestellt (Index 2010 = 100). Daraus wird deutlich, dass die Entwicklung des Gesamtmarkts volatiler verläuft als die Entwicklung bei Migros, welche einen deutlich stabileren Verlauf zeigt. Vor allem konnte die Migros 2010 auf 2011 den Umsatz halten, während der Gesamtmarkt um 3% gesunken ist.

[52] (Eichwald & Lutz, 2011), S. 95
[53] Vgl. (Migros Genossenschaftsbund, 2012)

Durch den Eintritt der Discounter ALDI (2005) und LIDL (2009) in den Schweizer Markt wurde der Wettbewerb deutlich schärfer.

Migros setzt bewusst auf „Swissness“, betont ihren Beitrag an die Gesellschaft (Migros Kulturprozent) und setzt in der Kommunikation einen spürbaren Fokus auf Qualität aus der Region als eigene Marke. Damit kann sich das Unternehmen von den Discountern erfolgreich und glaubhaft differenzieren.

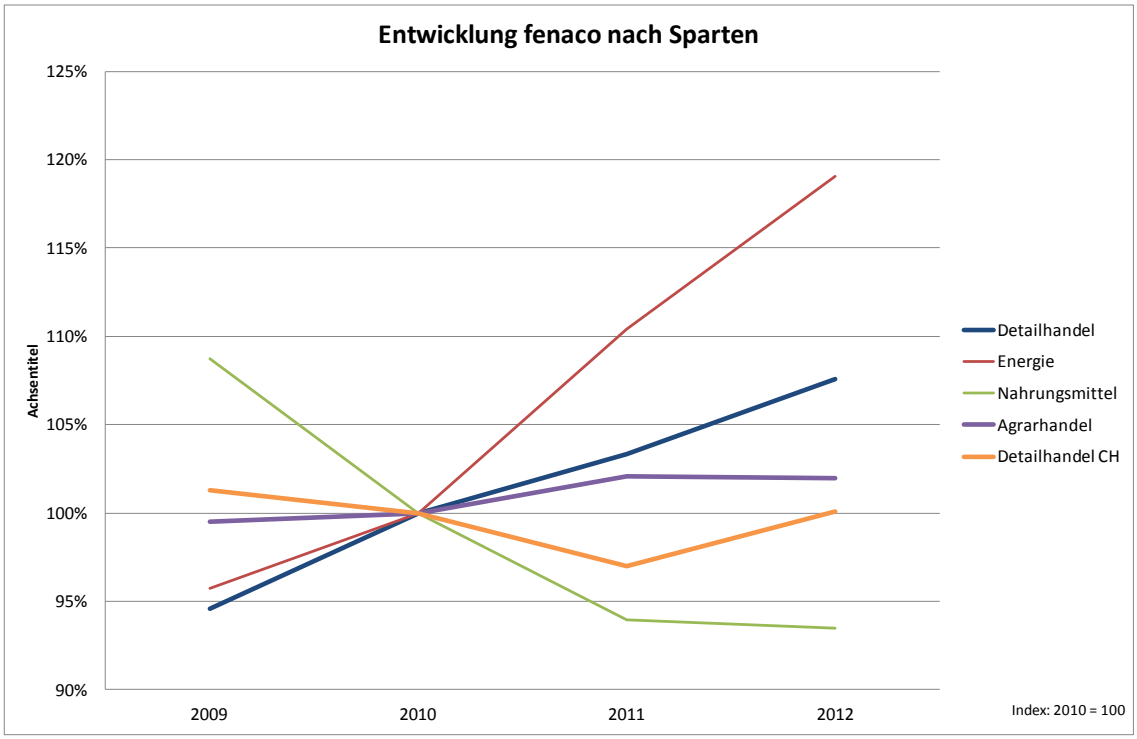


Abbildung 7: Entwicklung Fenaco nach Sparten[54]

In dieser Grafik ist die Entwicklung der verschiedenen Geschäftsfelder der Fenaco Gruppe abgebildet. Der Kernauftrag der an die Fenaco angeschlossenen LANDI Genossenschaften liegt im Agrarhandel. Die Kunden im Agrarhandel sind die Landwirte, welche auch gleichzeitig Mitglieder der LANDI Genossenschaft sind. Dieses Geschäftsfeld weist die stabilste Entwicklung auf. Die anderen Geschäftsfelder sind weniger mitgliederorientiert und stehen im direkten Wettbewerb mit anderen Anbietern, z.B. im Detailhandel. Die Fenaco ist im Detailhandel deutlich positiver unterwegs, als der Gesamtmarkt in der Schweiz. Im Detailhandel Fenaco werden in erster Linie natürliche und regionale Produkte der angeschlossenen Landwirte

[54] Vgl. (fenaco, 2012)

vermarktet. Damit können die LANDI Genossenschaften offensichtlich überzeugen. Das neueste Geschäftsfeld ist die Sparte „Energie“, welches immer mehr an Bedeutung gewinnt und die grössten Zuwächse innerhalb der Fenaco Gruppe verzeichnen kann.

Anhand der drei gezeigten Beispiele kann die Hypothese „Genossenschaften wachsen langsamer, aber stabiler als andere Organisationsformen“ bestätigt werden.

Die Hypothese „Eine Genossenschaft ist nicht nur eine Zweck-, sondern auch eine Sinngemeinschaft„ soll durch aktuelle und geschichtliche Beispiele genauer untersucht werden.

2.1.3.3 Entscheidungsprozesse und demokratische Strukturen

Durch die vielen dezentralen Entscheidungen konnten die Genossenschaften die Bedürfnisse der Mitglieder und lokalen Märkte optimal berücksichtigen. In Konzernstrukturen werden Entscheidungen zentral getroffen und dann dezentral, ohne Rücksicht auf regionale Erfordernisse, umgesetzt. Eine Fehlentscheidung an der Konzernspitze kann fatale Folgen für den gesamten Konzern haben. Entscheidungen die im Genossenschaftsverbund getroffen werden, lassen in den meisten Fällen noch genügend Spielraum für die einzelne Genossenschaft in der Umsetzung. Dabei werden Inhalte häufig als Rahmenbedingungen formuliert und die einzelne Genossenschaft hat inhaltlichen Interpretationsspielraum, sowie entsprechende Fristen für die Umsetzung. Dadurch ist das Risiko einer Fehlentscheidung im Genossenschaftsverbund viel geringer bzw. kann auf eine Fehlentscheidung noch korrigierend Einfluss genommen werden.

Anhand des genossenschaftlichen Finanzverbunds der Volks- und Raiffeisenbankengruppe in Deutschland soll der Unterschied zwischen einem Konzern und einem Genossenschaftsverbund verdeutlicht werden[55].

[55] Vgl. (Eichwald & Lutz, 2011), S 127

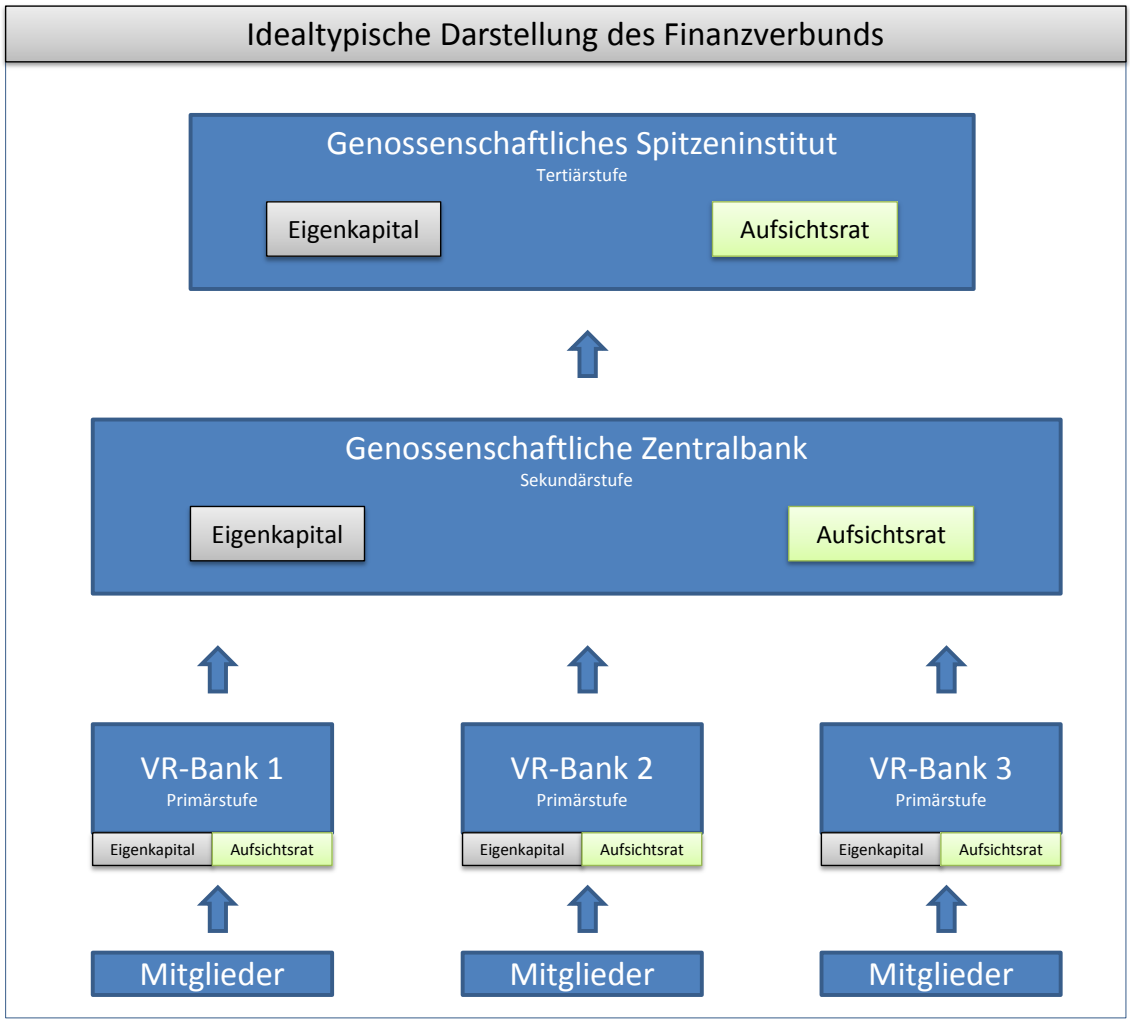


Abbildung 8: Idealtypische Darstellung des Finanzverbunds[56]

In dieser Abbildung wird deutlich, dass die Mitglieder die Basis sind. Die Kapitalströme sind ebenso dargestellt wie die Wege der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung, welche durch die Aufsichtsräte erfolgt.

Im Konzern verlaufen die Kapitalströme genau in umgekehrter Richtung von oben (Konzernmutter) nach unten (Konzerntöchter). Die Aufsichtsräte und Topmanager werden von der Konzernspitze definiert.

Die Entscheidungen selbst sind demokratisch abgesichert, d.h. die Macht geht hier vom Mitglied aus. Jedes Mitglied hat das gleiche Recht, unabhängig davon ob das Mitglied einen Anteil an der Genossenschaft erworben hat, oder 100 Anteile. Die Mitglieder wählen die Funktionäre und die Vertreter für die Genossenschaftsverbände. Dadurch ist eine breite Meinung in den Genossenschaften und Verbänden vertreten. Die Mechanik der Entscheidungen ist grundsätzlich in den Statuten oder Satzungen

[56] (Eichwald & Lutz, 2011), S. 127

festgelegt und berücksichtigt dabei die Tragweite der Entscheidungen in Form der definierten Wahlbeteiligung und Abstimmungsergebnisse. Häufig werden existenzielle Fragestellung an eine 2/3 Mehrheit und eine Mindestwahlbeteiligung geknüpft, z.B. bei einer Satzungsänderung, Auflösung, Fusion oder Umwandlung einer Genossenschaft.

Damit das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe und die im Kapitel 1.2.1 dargestellten Werte auf Dauer in einer Genossenschaft Gültigkeit haben, ist das Prinzip der Demokratie eine wichtige Voraussetzung. Nur mittels demokratischer Abstimmung kann sichergestellt werden, dass die Entwicklung der Genossenschaft im Sinne der Mitglieder ist. In allen Statuten bzw. Satzungen einer Genossenschaft ist auch die Auflösung der Genossenschaft durch die Mitglieder vorgesehen, d.h. wenn die Genossenschaft ihren Auftrag erfüllt hat und kein weiterer Förderungsauftrag besteht, dann wäre die Konsequenz die Auflösung der Genossenschaft durch die demokratische Abstimmung der Mitglieder.

> *„Die Regel »one (wo)man, one vote« ist viel älter als die Genossenschaftsidee, und dass sie zu den Grundpfeilern der ersten Genossenschaften wurde, geschah nicht von ungefähr, sondern aus der Einsicht, dass es einer Einhegung des individuellen Machtstrebens bedarf, wenn eine Anballung von Macht und Einfluss nicht zu wachsender Unfreiheit für die Mehrheit der Mitglieder und zu einem Absterben des Gemeinschaftsgeists führen soll. Auch wenn sich die Zeiten geändert haben mögen, seit Pioniere vor über 150 Jahren die ersten Genossenschaften gründeten – das Verhalten von Menschen und Menschengruppen hat sich wenig geändert, weshalb auch die Grundprinzipien der Gründerväter nach wie vor Geltung haben müssen, wenn Genossenschaften erfolgreich werden sollen."*[57]

Die demokratische Kontrolle durch die Mitglieder ist das effektivste Steuerungsinstrument der Genossenschaft.

Je mehr Mitglieder eine Genossenschaft hat, desto größer ist auch der Verdünnungseffekt bzw. desto geringer ist die Anreizintensität.[58]

2.1.3.4 Regionalität

Wichtig für den Erfolg von Genossenschaften ist der direkte Bezug der Mitglieder zum Förderauftrag der Genossenschaft. Je größer die Betroffenheit der Mitglieder, desto

[57] (Gellenbeck, 2012), S. 237
[58] Vgl. (Theurl & Kring, 2002), S. 9

direkter ist der Bezug und umso größer ist der Einsatz jedes einzelnen Mitglieds für die Genossenschaft. Ein gutes Beispiel dafür sind die rund 250 LANDI Genossenschaften. In diesen Genossenschaften vereinigen sich Landwirte aus der Region um sich gegenseitig in der Produktion und Absatz von landwirtschaftlichen Gütern zu unterstützen. Die Regionalität war in mehrfacher Hinsicht ein wichtiger Erfolgsfaktor. Gerade bei verderblichen Gütern sind kurze Transportwege sinnvoll und der Absatz wird ebenfalls durch den regionalen Faktor gefördert. Die Bevölkerung weiß woher die Güter stammen, hat also einen direkten emotionalen Bezug und leistet einen Beitrag zur regionalen Entwicklung.

Auch die Raiffeisenbanken verfolgen ein regionales Prinzip und beschränken ihre Geschäftstätigkeit auf einen definierten geografischen Einzugskreis. Damit wird einerseits die Förderung auf die regionale Bevölkerung und Wirtschaft fokussiert und andererseits dient es auch als Massnahme zur Risikobegrenzung in der Kreditvergabe. Durch den persönlichen Bezug der kreditgebenden Organe einer Kreditgenossenschaft zu den Kreditnehmern entsteht ein besonderes Verständnis der Situation und dadurch kann einerseits das Risiko und andererseits die Zweckmässigkeit der Finanzierung besser beurteilt werden.

2.1.3.5 Subsidiarität und Unternehmertum

Ein Prinzip an dem sich die Genossenschaften in der Zusammenarbeit orientieren, ist das *Subsidiärprinzip*. Dabei gliedert eine einzelne Genossenschaft Aufgaben an den Verbund oder durch den Verbund eigens gegründete Tochtergesellschaft aus, wenn dies unter wirtschaftlichen Aspekten sinnvoll ist. Umgekehrt übernehmen der Verbund oder die spezialisierten Verbundunternehmen nur dann Aufgaben, wenn sie dazu von der einzelnen Genossenschaft beauftragt wurde.[59]

Die Bündelung der Kräfte in Genossenschaftsverbänden ermöglicht den einzelnen, kleineren Genossenschaften den Zugriff auf Ressourcen, vergleichbar mit einer Filiale oder Tochterunternehmen in einem grösseren Konzern, jedoch mit der Freiheit eines selbständigen Unternehmers. Dieses *Unternehmertum* ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Führung der Genossenschaft trifft selbständig operative Entscheidungen und ist direkt den Mitgliedern und Gremien verantwortlich. Das führt

[59] Vgl. (Eichwald & Lutz, 2011), S. 121

zu einer sehr hohen Identifikation der Führung und in Folge der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. In dieser Funktion muss die Führung auch verschiedene Make- or Buy Entscheidungen treffen. Welche Aufgaben sind sinnvollerweise eher einzukaufen, z.B. Ausbildung[60] oder sind Kernaufgaben, welche nicht delegiert werden können.

> *„Dank der Delegation bzw. Ausgliederung von Leistungen bewahren die Genossenschaften ihre Selbstständigkeit. Der Verbund ist somit die Antwort auf die Herausforderung des Wettbewerbs in der Marktwirtschaft."*[61]

Durch den Zusammenschluss der einzelnen Genossenschaften konnten sinnvolle Investitionen kurzfristig umgesetzt werden und schneller auf veränderte Marktentwicklungen reagiert werden, z.B. gemeinsamer Aufbau eines zentralen Rechenzentrums, Errichtung einer gemeinsamen Ausbildungseinrichtung, gemeinsamer Einkauf von Waren und Dienstleistungen etc. Ganz im Sinne von Friedrich Wilhelm Raiffeisen „Was dem Einzelnen nicht möglich ist, das vermögen Viele" wurden hier Synergien erfolgreich genutzt.

Jede Genossenschaft muss dafür auf ein Stück „Autonomie" verzichten[62], d.h. die Genossenschaften mussten gemeinsam einen Prozess für solche Entscheidungen finden. Je nach Auswirkung der Entscheidung dauerten diese Entscheidungen kürzer oder länger.

2.2 Chancen des Genossenschaftsmodells in der Zukunft

In diesem Kapitel soll untersucht werden inwiefern sich die Erfolgsfaktoren in der Vergangenheit auf die Zukunft übertragen lassen bzw. welche Faktoren spezifisch für Genossenschaften in der Zukunft vermehrt eine Rolle spielen werden. Es geht daher um die strategischen Erfolgsfaktoren.[63]

Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll den Blick in die Zukunft zu werfen und nach möglichen Aktionsfelder von Genossenschaften zu suchen. Entsprechend dieser Aktionsfelder sind die Anforderungen an Genossenschaften abzuleiten und diese den heutigen Genossenschaftsmerkmalen gegenüberzustellen, um schliesslich mögliche Handlungsfelder definieren zu können.

---

[60] Vgl. (Kasper & Mayrhofer, 2002), S. 383
[61] (Eichwald & Lutz, 2011), S. 122
[62] Vgl. (Theurl & Kring, 2002), S. 14
[63] (Bea & Haas, 2013, 6. Auflage), S. 122 ff

2.2.1 Zukünftige Aktionsfelder von Genossenschaften

In diesem Kapitel sollen auf Basis der letzten Gründungsstatistik von Genossenschaften in Deutschland mögliche Aktionsfelder identifiziert werden.[64]

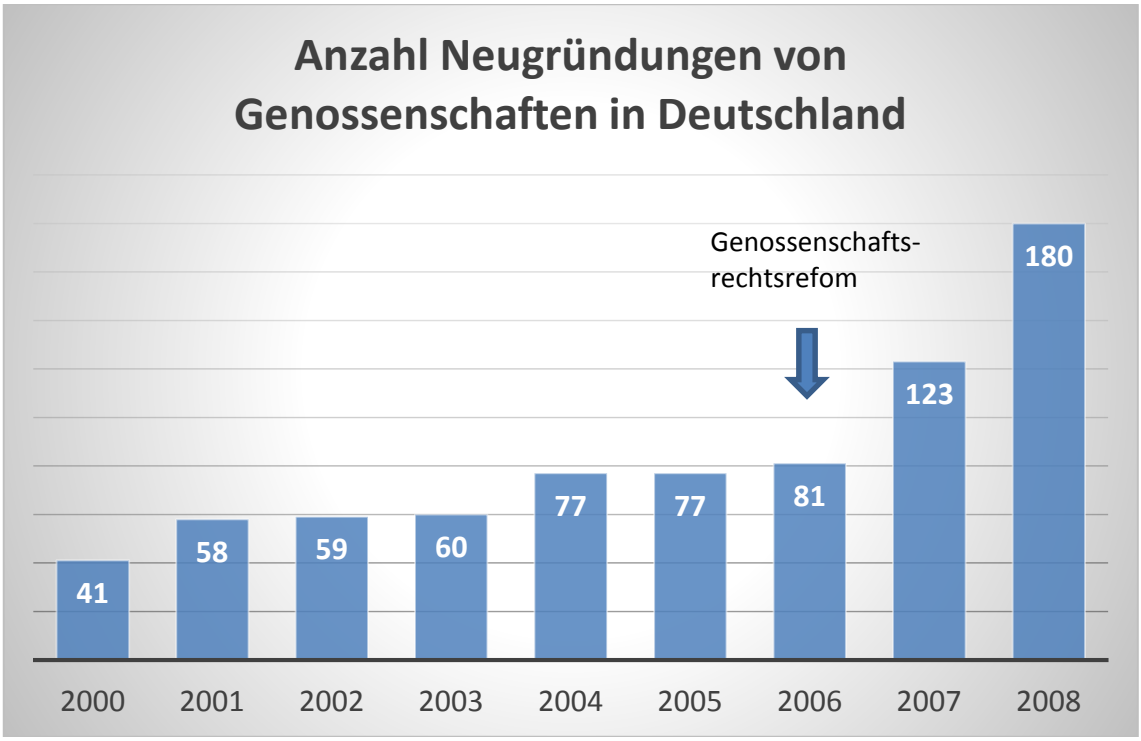


Abbildung 9: Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland 2000 bis 2008[65]

Betrachtet man die Struktur nach den traditionellen Genossenschaftssektoren, dann entfallen 649 (=86%) der 755 Neugründungen in Deutschland in der Zeit von 2000 bis 2008 auf die gewerblichen Genossenschaften.[66]

[64] Vgl. (Münkner & Ringle, 2010), S. 71 f
[65] (Münkner & Ringle, 2010), S. 72
[66] Vgl. (Münkner & Ringle, 2010), S. 73 ff

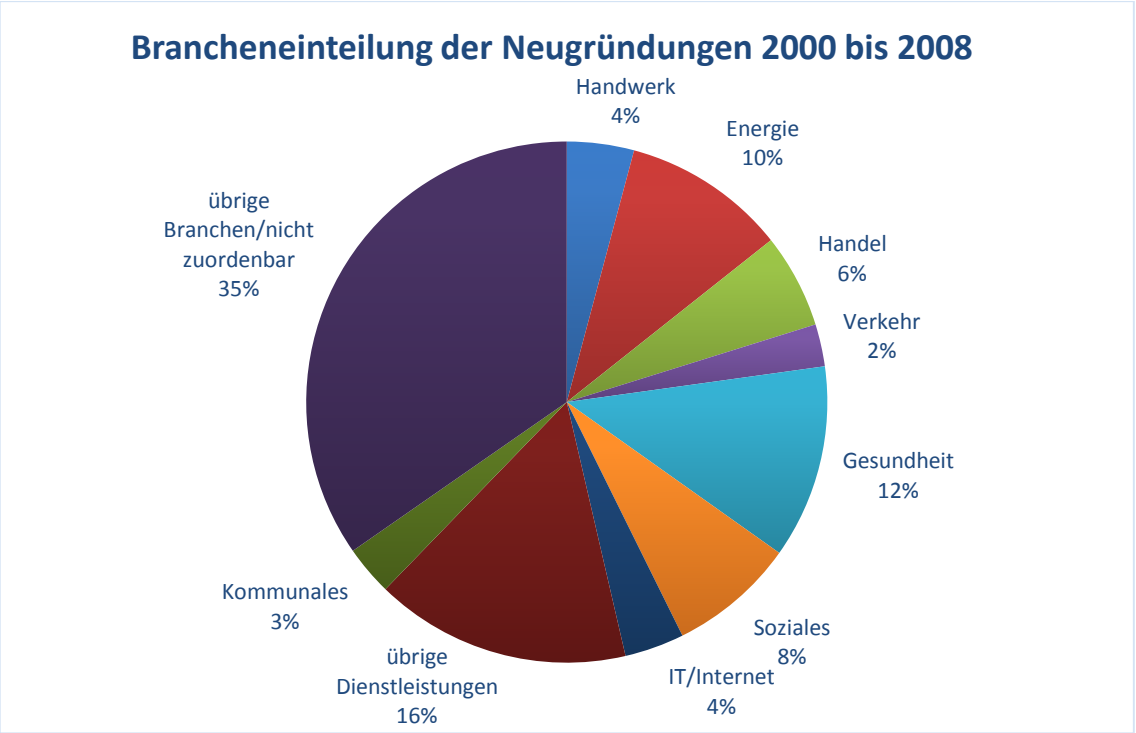


Abbildung 10: Brancheneinteilung der Neugründungen 2000 bis 2008, Quellen: Genossenschaftsverbände, DZ Bank Volkswirtschaft

Eine Unterteilung dieser Neugründungen nach Branchen zeigen vor allem 66 neue Genossenschaften rund um das Thema Energie (10,2% aller gewerblichen Neugründungen bei Genossenschaften), 78 Gesundheits-Genossenschaften, 38 Handelsgenossenschaften und 20 kommunale Genossenschaften.

Der hohe Anteil von Photovoltaikgenossenschaften (38 Neugründungen) bei den Energiegenossenschaften zeigt das Bedürfnis der Mitglieder nach der Nutzung von alternativen, sicheren Energieträgern und Steigerung der Energieautonomie. Dieses Bedürfnis dürfte durch den Unfall im Atomkraftwerk von Fukushima[67] noch deutlich zugenommen haben.

Die 66 Ärztegenossenschaften haben den grössten Anteil bei den Gesundheitsgenossenschaften. Hierin stecken einerseits wirtschaftliche Überlegungen, wie z.B. gemeinsame Nutzung von Praxiseinrichtungen und Infrastruktur, aber auch Überlegungen zur nachhaltigen Sicherung der regionalen Versorgung mit ärztlichen Dienstleistungen, da es immer schwieriger wird Ärzte für die Gemeindearbeit zu motivieren.[68] Wir finden hier das Phänomen der Landflucht, ein Symptom ungleicher

[67] Vgl. (Greenpeace Austria, 2012)
[68] Vgl. (Kuhrt, 2012)

Entwicklung der Arbeits- und Lebensbedingungen in Stadt und Land.[69] Eine der Folgen ist die sinkende Kreditwürdigkeit der immer mehr entvölkerten „neuen“ Bundesländer in Deutschland, welche die Pfadabhängigkeit der Landflucht fördert und zur Festigung von Schrumpfungs- und Wachstumszonen führt.[70] Diese Verschiebung und Abwanderung der ländlichen Bevölkerung in Städte ist eigentlich ein Phänomen aus der Industrialisierungsphase, obwohl wir heute in einer Informationsgesellschaft[71] leben. Trotzdem zeigt sich dieses Phänomen in fast allen westlichen Industriestaaten und durch die sozio-demographische Entwicklung gewinnt die Landflucht noch zusätzlich an Bedeutung.

Wesentliche Faktoren dieser Entwicklung sind der zunehmende Anteil der älteren Bevölkerung, der Mangel an gut qualifizierten Arbeitskräften und die immer kleiner werdenden Familien, was schliesslich einerseits in der Volkswirtschaft zur Produktivitätsverlusten und in der Gesellschaft zu einem stagnierenden oder negativem Bevölkerungswachstum führt.

Die aktuellen Untersuchungen prognostizieren für Deutschland eine Stagnation der Geburtenrate auf dem Niveau von durchschnittlich 1,5 bis 1,6 Kinder pro Frau. Um einen Rückgang der Bevölkerung verhindern zu können wäre eine Geburtenrate von 2,1 Kinder pro Frauen (Bestandserhaltungsniveau) notwendig.[72]

Vor allem Gemeinden müssen zukünftig einerseits durch abnehmende Bevölkerungszahlen mit geringerem Einkommen rechnen und gleichzeitig müssen diese die aufgebaute Infrastruktur erhalten und entsprechend den Bedürfnissen der älter werdenden Bevölkerung erweitern.

Es zeigen sich zusammenfassend folgende Aktionsfelder:

- Energie und Umwelt
- Ausbildung
- Gesundheit
- Infrastruktur

[69] ("Landflucht", 2011)
[70] Vgl. (Klingholz, 2004), S. 87 f
[71] Vgl. (Nefiodow, 2001), S. 19 ff
[72] Vgl. (Pötzsch, 2013), S. 87 ff

2.2.1.1 Energie und Umwelt

Seitdem wir im Paradigma der Informationsgesellschaft[73] leben, hat sich die Entwicklung des Energieverbrauchs vom Wirtschaftswachstum losgelöst und auf einem hohen Niveau eingependelt.

Zur Produktion des heutigen Energiebedarfs werden hoch riskante Technologien, wie z.B. Atomkraft eingesetzt. Mit dem Unfall im Atomkraftwerk Fukushima hat die jüngste Vergangenheit die Schwächen und Anfälligkeit dieser Kraftwerke deutlich gezeigt. Nachhaltige Zerstörung der Umwelt und der Gesundheit der Menschen sind die massivsten Folgen solcher Unfälle. Ergänzt wird die Problematik durch die auch heute noch ungelöste Frage der Endlagerung für die ausgedienten Rohstoffe aus diesen Kraftwerken.

Für die meisten Menschen ist die Produktion der heutigen Energie aus dem Alltag entrückt.[74] Durch diesen Unfall ist das Bedürfnis nach sicherer und sauberer Energie in den Vordergrund gerückt. Eine Umfrage aus 2010, welche bereits vor dem Unglück von Fukushima durchgeführt wurde, zeigt ein sehr grosses Bedürfnis nach erneuerbarer, sicherer Energie.

> *„95 Prozent der mehr als 1.000 Befragten halten den Ausbau und die verstärkte Nutzung der erneuerbaren Energien für wichtig bis außerordentlich wichtig. Und 78 Prozent der Bevölkerung hätten am liebsten Strom aus regenerativen Quellen für die eigene Stromversorgung. Dabei war den Befragten sehr wohl bewusst, dass der Umstieg auf erneuerbare Energien nicht zum Nulltarif zu haben ist.“*[75]

In der politischen Diskussion zeigt sich, dass der Ausstieg aus der Atomenergie nur langfristig geplant werden kann und entsprechende Kosten verursachen wird. Die Unsicherheit in der Entwicklung der Stromkosten, die Abhängigkeit der Menschen von den Energieproduzenten und Lieferanten der Rohstoffe für die Energieproduktion erhöhen das Bedürfnis nach Autonomie und Unabhängigkeit. In dieser Atmosphäre entstehen Genossenschaften.

[73] (Nefiodow, 2001), S. 10 ff
[74] Vgl. (Erhardt & Kroll, 2012), S. 5 f
[75] (Staab, 2011), S. 15

2.2.1.2 Ausbildung

Bei einer langfristigen Betrachtung der Wirtschaft und Gesellschaft ist das Modell der *Kondratieffzyklen* sehr hilfreich.

> *„Kondratieffzyklen sind erst seit der Entstehung der Marktwirtschaft im 18. Jahrhundert zuverlässig beobachtet worden. Auslöser dieser Langzyklen sind ganz bestimmte technisch-wirtschaftliche Innovationen, die im folgenden, um sie von anderen Neuerungen abzugrenzen, Basisinnovationen genannt werden."*[76]

Die wichtigsten bisher aufgetretenen Basisinnovationen und die von ihnen ausgelösten Kondratieffzyklen sind in der folgenden Abbildung enthalten:

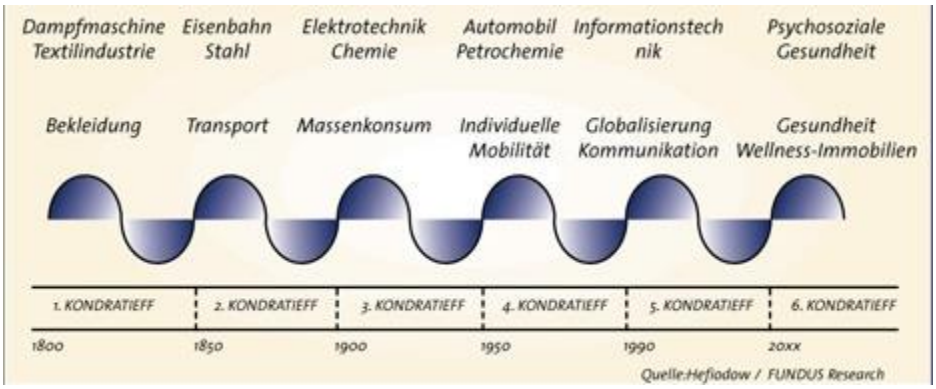


Abbildung 11: Die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovationen[77]

Diese Zyklen beeinflussen über mehrere Jahrzehnte das Wirtschaftswachstum und berühren dadurch nahezu die gesamte Gesellschaft.

Bis zum vierten Zyklus konnte man beobachten, dass das Wirtschaftswachstum in der westlichen Zivilisation immer begleitet war durch ein parallel verlaufendes Energiewachstum. Beim Übergang vom vierten zum fünften Zyklus musste jedoch festgestellt werden, dass das Energiewachstum nicht mehr mithalten konnte mit der Wirtschaftsentwicklung und die Überforderung der Umwelt eine zunehmend realistische Bedrohung für die Gesellschaft darstellt. Der Energiebedarf musste daher eingedämmt werden.

Diese Erkenntnis führte zu einem Paradigmenwechsel und markiert den Übergang von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft, d.h. Information ist der vorherrschende Produktivitätsfaktor und massgeblich für das Wachstum der

[76] (Nefiodow, 2001), S. 3
[77] (Nefiodow, 2001), S. 3

Wirtschaft in der Zukunft.[78] Informationen sind systemrelevante Daten und bekommen erst einen Wert, wenn sie zu Wissen werden.[79]

Die Erreichung von Wachstum kann man auch nach folgenden drei Strategien unterscheiden[80]

- Autonomiestrategie
- Kooperationsstrategie oder
- Integrationsstrategie

Erfolgreiche Unternehmen in der Zukunft werden alle drei Strategien beherrschen müssen.

Produktivität in der Informationsgesellschaft kann nicht mehr durch bessere Maschinen erreicht werden, sondern durch produktive und effiziente Informationsflüsse und Transfer der Information in Wissen, welches inner- und überbetrieblich genutzt werden kann. Um Information als Produktivitätsfaktor und Treiber für das zukünftige Wirtschaftswachstum nutzen zu können, sind daher Kommunikation und Kooperation wichtige Schlüsselfaktoren.[81] Dafür sind

- Fach- und Methodenkompetenz
- Kooperationsfähigkeit und
- Einsatzbereitschaft

die drei wichtigsten Voraussetzungen. Der Mangel an Facharbeitern wird in der Informationsgesellschaft noch verschärft, weil nicht nur Fach- und Methodenkompetenz, sondern auch die noch weicheren Faktoren wie Kooperationsfähigkeit und Einsatzbereitschaft wichtig sein werden.

> *„Für den modernen Kopfarbeiter dient die Berufsarbeit nicht mehr nur dem Lebensunterhalt. Sie soll auch interessant sein, Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten bieten, nicht nur dem Betrieb, sondern auch der Gesellschaft zugute kommen.“*[82]

[78] Vgl. (Nefiodow, 2001), S. 10 f
[79] Vgl. (Willke, 2005, 2. Auflage), S. 82
[80] Vgl. (Bea & Haas, 2013, 6. Auflage), S. 180 f
[81] Vgl. (Nefiodow, 2001), S. 140 ff
[82] (Nefiodow, 2001), S. 31

Die zukünftige Generation der Kopfarbeiter stellt andere Anforderungen an die Führungskräfte. Entscheidend wird dabei die Ausbildung der zukünftigen Mitarbeiter und Führungskräfte sein in den vier Dimensionen der emotionalen Intelligenz.[83]

- Selbstwahrnehmung
- Selbstmanagement
- Soziales Bewusstsein
- Beziehungsmanagement

Genossenschaften bieten einerseits gute Voraussetzungen für die zukünftige Generation der Kopfarbeiter, um sich als attraktive Arbeitgeber glaubhaft zu positionieren.

Andererseits könnte hieraus auch ein Aktionsfeld für neue Dienstleistungen und neue Genossenschaften entstehen. Beispiele dafür sind die Mondragon cooperatives[84] in Spanien oder die Evergreen cooperatives[85] in Ohio, die einerseits enge Kooperationen mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen eingegangen sind, aber auch eigene Universitäten errichtet haben zur Förderung der oben beschriebenen Kompetenzen. Die Mitarbeiter können diese Kompetenzen dann sinnerfüllend auch in diesen Genossenschaften umsetzen. Ein Studium an der Universität von Mondragon verpflichtet nicht zur späteren Arbeit in einer Mondragon Genossenschaft. Damit sind diese Kompetenzen auch für andere Unternehmen grundsätzlich verfügbar.

2.2.1.3 Gesundheit

Die Versorgung der Bevölkerung mit medizinischen Leistungen ist ein Grundbedürfnis. Je weniger eine Region besiedelt ist, desto eher ist diese Versorgung nicht mehr ausreichend sichergestellt, z.B. Notarztdienste, Bereitschaftsdienste am Wochenende etc. Diese Situation wird durch die weiter oben angeführte Landflucht verschärft.

Die sozio-demografische Entwicklung ermöglicht ein immer höheres Durchschnittsalter. Die Erhaltung der körperlichen, geistigen und seelischen Gesundheit bis ins hohe Alter bei sinkenden Kosten ist eine Herausforderung der modernen Gesellschaft. Diese Forderung wird unterstützt durch Prognosen, die den

[83] (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002), S. 59 ff
[84] Vgl. (Mondragon, 2012), S. 40 ff
[85] Vgl. (Evergreen, 2012), S. 3

Anteil der Pflegebedürftigen mit professioneller Unterstützung bis 2020, welche aufgrund des Kindermangels und der gleichzeitig sinkenden Bereitschaft der Familie die Pflegeaufgaben für ältere Familienmitglieder zu übernehmen, auf über 60% schätzt.[86] Der Mangel an qualifiziertem Pflegepersonal verstärkt den Handlungsbedarf.

Aufgrund der höheren Lebenserwartung ist es für die meisten staatlichen und betrieblichen Pensionssysteme notwendig, dass die Lebensarbeitszeit verlängert werden kann, d.h. die Menschen stehen länger aktiv im Berufsleben.[87] Entsprechend muss bereits im aktiven Arbeitsleben auf eine entsprechende Gesundheit geachtet werden.

> *„Seelische Gesundheit und die aus ihr hervorgehenden sozialen Fähigkeiten und produktiven Kräfte wie Zusammenarbeit, Menschenkenntnis, Kreativität, Motivation und Lernbereitschaft werden in der Arbeitswelt der Informationsgesellschaft immer wichtiger."*[88]

- **Gewalt, Kriminalität, Drogen**
  - Kriminalität (Schäden weltweit mehr als 1.000 Mrd. US-$ p.a.). Drogen: mehr als 800 Mrd. US-$ Umsatz p.a. Schmiergelder und Korruption verursachen ca. 3-5 Prozent der Wirtschaftskosten (weltweit etwa 1000 Mrd. US-$).
  - Alkohol (mehr als 600 Mrd. US-$ Umsatz p.a. Für Alkohol wird mehr ausgegeben als für Forschung. Schaden durch Alkohol ist höher als der Umsatz).
- **Umweltzerstörung und Energieverschwendung**
  - Umwelt: jährliche Zerstörung entspricht ca. 10% des Weltsozialprodukts (mehr als 2.800 Mrd. US-$ p.a. in 1996). Verschwendung: 80 % aller fertigen Produkte werden nach einmaliger Benutzung weggeworfen, jährliche Rohstoff- und Energievergeudung weltweit mindest. 2500 Mrd. US-$.
- **Ausgaben für Militär, innere und private Sicherheit**
  - Militär: 1.000 Mrd. US-$ p.a. in den 80er Jahren. Seit 1990 ca. 800 Mrd. US-$ p.a.
  - Kosten der inneren Sicherheit: 1200 Mrd. US-$ (Polizei, Gefängnisse, Gerichte, Sicherheitsanlagen, Waffen usw.) Beispiel USA: mehr als 300 Mrd. US-$ p.a.
  - Geheimdienste kosten weltweit ca. 100 Mrd. US-$ p.a.
  - Kosten der (Bürger-)Kriege: 2. Weltkrieg (4000 Mrd. $), Korea Krieg (340 Mrd. $), Vietnam Krieg (720 Mrd. $), Golfkrieg (102 Mrd. $), Iran-Irak-Krieg (150 Mrd. $), Yugoslawien (?), Tschetschenien (?), Nordirland (?), Afghanistan (?) . . .
- **Soziale Kosten (Streiks, Arbeitslosigkeit)**
  - Streiks: in den 1980er Jahren weltweit über 5 Millionen Streiktage p.a.
  - Kosten der Arbeitslosigkeit: mehr als 300 Mrd. US-$ p.a. in den Industrieländern.
  - Zerfall der Familien: in den USA wird jede zweite Ehe geschieden, in D jede dritte.
- **Gesundheitsschäden**
  - Niedrige Produktivität im Gesundheitswesen: Informationsdefizite, fehlender Leistungswettbewerb, starke Partikularinteressen, unzureichende Prävention. Falsche Ernährung z.B. verursacht in Deutschland ca. 100 Mrd. DM Kosten, weltweit 600 Mrd. US-$. In den USA sterben durch Medikamente doppelt so viele Menschen wie durch Verkehrsunfälle.
  - Psychische Störungen: 14 Prozent der Bevölkerung in den ökonomisch entwickelten Ländern sind psychisch schwer krank. Mindestens 25 % der Patienten, die einen Arzt aufsuchen, leiden vorwiegend an psychischen Störungen. 60 Prozent der deutschen Führungskräfte leiden unter Neurosen. Angst verursacht in Deutschland jährliche Schäden von etwa 100 Mrd. DM (Mobbing etwa 30 Mrd. DM), weltweit mehr als 1000 Mrd. US-$.
  - Krankheitskosten verursacht durch schlechte Wasserqualität, Schlafstörungen, Luftverunreinigungen, Lärm, Rauchen, Scheidungen, Medikamentenmißbrauch = ?
- **Sonstige unnötige Verluste/Kosten**
  - Informationsdefizite: Patentwesen (ca. 50% der F+E-Ausgaben (etwa 300 Mrd. US-$) sind redundant und könnten eingespart werden).
  - Verkehr (Verluste durch Staus weltweit über 1000 Mrd. US-$). Deutschland: 200 Mrd. DM Schäden jährlich durch Verkehrsstaus).
  - Weltweiter Umsatz mit Glückspielen: Mindestens 800 Mrd. US-$.

Abbildung 12: Der entropische Sektor der Gesellschaft[90]

Die durch die Informationsgesellschaft geschaffenen Produktivitätsvorteile wurden durch den entropischen Sektor der Gesellschaft wieder vernichtet.

Gesundheit im ganzheitlichen Sinne – physisch, seelisch, geistig, ökologisch und sozial gilt überhaupt als Leitsektor und grösster Zukunftsmarkt für den sechsten Kondratieff.[89]

Durch dieses Gesundheitsverständnis soll eine neue Ordnung ermöglicht werden, welche den entropischen Sektor der Gesellschaft soweit wie möglich minimiert.

[86] Vgl. (Klingholz, 2004), S. 88
[87] Vgl. (Europäische Kommission, 2010), S. 5 ff
[88] (Nefiodow, 2001), S. 148
[89] Vgl. (Nefiodow, 2001), S. 133 ff
[90] (Nefiodow, 2001), S. 106

Als weiteres Beispiel kann hier auch die Initiative „Fit for Conflict“ [91] der Volksbank AG aufgezählt werden. Darin geht es um Kosten, die in der Wirtschaft durch Konflikte entstehen und die mittels mediativen Ansätzen verringert bzw. verhindert werden sollen.

2.2.1.4 Infrastruktur

Gemeinden bauen Infrastrukturen auf und verpflichten sich diese auch nachhaltig zu pflegen. Für die Entwicklung der Gemeinden sind langfristige Investitionen notwendig, die einerseits die Interessen der Bevölkerung nach Wohn- und Freizeiträumen fördert, andererseits aber auch Interessen der Wirtschaft in der Entwicklung entsprechend berücksichtigt. Gemeinden müssen sich daher Gedanken machen zur Flächengestaltung, zur Errichtung von Betreuungsplätzen für Jung und Alt, Finanzierung etc. Teilweise sind diese Investitionen für eine Gemeinde selbst gar nicht tragbar und es bieten sich Kooperationen auf Gemeindeebenen an.

> *„Inzwischen erfreuen sich die Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) nicht nur großer Beliebtheit in den österreichischen Gemeinden, auch ihre Vielfalt ist enorm. Wichtigste Ziele solcher Kooperationen sind entweder spürbare Einsparungen für die daran teilnehmenden Gemeinden oder aber zusätzliche Einnahmen, die ansonsten nicht lukrierbar wären.“*[92]

Ein Beispiel ist die vom Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken gestartete Kampagne „Bürgerstiftung“ und die Gründung des Vereins „Aktive Bürgerschaft“[93]. Diese Bürgerstiftungen ermöglichen die Erstellung von weitreichenden Regionalentwicklungskonzepten mit strategischem Charakter.

Auch die zukünftige Energieversorgung ist ein Infrastrukturthema, dass die Gemeinden direkt betrifft. Vor allem die Nutzung der erneuerbaren Energie erfordert eine sehr dezentralisierte Lösung und entsprechend müssen sich die Gemeinden damit auseinandersetzen und hier frühzeitig Vorkehrungen treffen.[94]

[91] Vgl. (Gamm & Patera, 2008), S. 2 ff
[92] (Hink, 2008), S. 10
[93] (Bundesverband der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken, 2002), S. 124 ff
[94] Vgl. (Staab, 2011), S. 19

2.2.2 Zukünftige Anforderungen an Genossenschaften

Nachdem die zukünftigen Aktionsfelder für Genossenschaften abgesteckt sind, soll auf den folgenden Seiten die Anforderungen definiert werden die notwendig sind, um diese Aktionsfelder abdecken zu können.

Spezifisch für Genossenschaften in den definierten Aktionsfeldern und allgemein stellen sich folgende Anforderungen an die Zukunft:

2.2.2.1 Inter-Kooperation und Cooperative Governance

Die heutigen Genossenschaften sind gefordert, sich in Bezug auf die zukünftigen Aktionsfelder Energie & Umwelt, Gesundheit, Ausbildung und Infrastruktur zu positionieren. Das kann einerseits geschehen indem die bestehenden Genossenschaften die Gründung neuer Genossenschaften mit einem spezifischen Förderauftrag in einem der neuen Aktionsfelder unterstützt oder eigene Produkte und Dienstleistungen für diese neuen Bedürfnisfelder erstellt.

Da die Aktionsfelder hauptsächlich auf Basis der in den letzten Jahren neu gegründeten Genossenschaften abgeleitet wurden, kann davon ausgegangen werden, dass die bestehenden Genossenschaften nicht die Absicht haben eigene Produkte oder Dienstleistungen zu erstellen.

Es soll also vor allem die Zusammenarbeit, also die Inter-Kooperation, der neuen Genossenschaften und der bestehenden Genossenschaften untersucht werden.

Im Corporate-Management Model der Mondragon wird die Bedeutung der Inter-Kooperation deutlich hervorgehoben:

> *„The Strategy of Inter-cooperation seeks to convert the development of cooperation possibilities between the different entities in the business group into a competitive advantage.“*[95]

Kooperation ist bei vielen Genossenschaften bereits heute ein ausgeprägtes Merkmal und dank dieser Kooperationsstrategie[96] konnten viele Synergieeffekte genutzt werden. Allerdings waren die bisherigen Kooperationen meistens beschränkt auf die eigene Genossenschaftsart, d.h. es erfolgte bisher kaum eine genossenschaftsart-

[95] (Mondragon, 2012), S. 60
[96] Vgl. (Bea & Haas, 2013, 6. Auflage), S. 180 f

übergreifende Zusammenarbeit, z.B. Kreditgenossenschaften arbeiten direkt mit Konsum- oder Produktionsgenossenschaften zusammen. Eine verstärkte Zusammenarbeit der verschiedenen Genossenschaften würde die Entwicklung der neuen Genossenschaften fördern. Die Regeln der Zusammenarbeit mit den bestehenden Genossenschaften und mit dem Genossenschaftsverband sollten im Sinne einer Cooperative Governance[97] transparent und weitsichtig geregelt werden.

Inter-Kooperation ist ein Grundprinzip im Corporate Management Model und betont, dass jede einzelne Genossenschaft mit den anderen Genossenschaften verbunden ist. Diese uneingeschränkte Zusammenarbeit, d.h. Austausch von Ressourcen und Erfahrungen, ist eine wichtige Voraussetzung für die Lebensfähigkeit der Genossenschaften.

> *„Corporate solidarity is an efficient instrument for the development of each Cooperative and of the cooperative whole, which we must fine-tune, not only in the use of economic-financial resources and the services rendered by Corporate Activities, but also in the aggregate knowledge of good practices, learning communities and shared experiences."*[98]

[97] Vgl. (Theurl & Kring, 2002), S. 8 f
[98] (Mondragon, 2012), S. 35

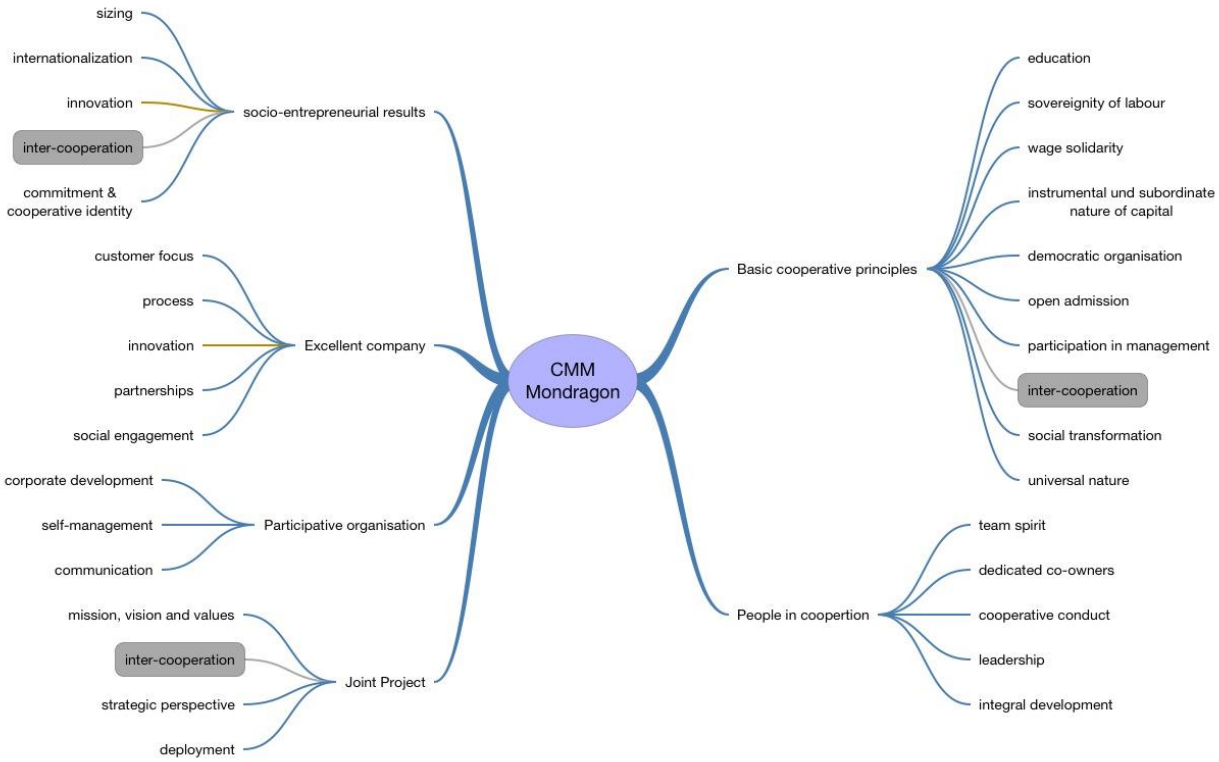


Abbildung 13: Corporate Management Model[99]

2.2.2.2 Sinn- und Wertegemeinschaft

Vor allem in Krisenzeiten werden Genossenschaften und ihre Werte von der breiten Bevölkerung geschätzt. Das zeigt auch die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise[100]. Krisen fördern die Solidarität der Menschen und aus dieser Solidarität entsteht die Kraft, um eine genügend große Gruppe zu bewegen eine neue Idee für eine Genossenschaft umzusetzen. Der Moment der Krise sollte also genutzt werden um genügend Aufmerksamkeit für ein spezifisches Thema zu erzeugen und zur Gründung der Genossenschaft. Nach der Gründung der Genossenschaft und dem Einzug des Alltags nach der Krise ist es wichtig, dass die Mitglieder der Genossenschaft den nachhaltigen Sinn Ihrer Mitgliedschaft in den positiven Werten und im Förderauftrag der Genossenschaft erkennen.

Entscheidend dabei ist, dass es Initiatoren gibt die an diese Werte glauben, die Umsetzung des Förderauftrages jeden Tag zu einer persönlichen Aufgabe machen,

[99] Vgl. (Mondragon, 2012)
[100] Vgl. (Fritschi, 2010), S 53 ff

diese an weitere potenzielle Interessenten kommunizieren können und bereit sind die entsprechende Zeit und Kraft in die Umsetzung zu investieren.

Für die Entstehung von Genossenschaften reichen, je nach Land, zwei bis sieben Gründer aus, aber für die Nachhaltigkeit der Genossenschaft muss eine ausreichend große Interessensgruppe, in Form von Genossenschaftsmitgliedern, gebildet werden können. Dazu braucht es eine klare Kommunikation[101] der Werte als Basis für eine gemeinsame Sinnerfüllung nach Innen und nach Aussen.

2.2.2.3 Vertrauen

Genossenschaften sind hinter Familienunternehmen die Unternehmensform mit dem höchsten Vertrauensindex. Dieses Vertrauen entsteht durch die Nähe zu den Mitgliedern und durch die vielfältigen, teils persönlichen Beziehungen der Exponenten einer Genossenschaft zu den Mitgliedern.

> *„Vertrauen zu gewinnen und zu erhalten zählt zu den strategischen Zielen und Determinanten der Zukunftssicherung“*[102]

Durch diese persönlichen Beziehungen vertrauen die Mitglieder auch langfristig darauf, dass die von der Genossenschaft angebotenen Dienstleistungen und Produkte ehrlich zum Vorteil der Mitglieder gedacht sind und nicht die Vertriebsziele einer entfernten Zentrale die Aktivitäten der Mitarbeiter lenken. Dieses Vertrauen entsteht unter anderem auch aus der Tatsache, dass die Mitarbeiter der Genossenschaft häufig Teil der lokalen Bevölkerung sind und daher auch daran interessiert sind, in ihrem persönlichen Ansehen in dieser Gruppe keinen Imageschaden zu erleiden oder ausgegrenzt zu werden. Die Mitarbeiter müssen selbst von den Produkten überzeugt sein und sie sind nicht zuletzt auch persönlich an einer positiven Entwicklung der Region interessiert, weil sie als Bewohner auch direkt selbst davon profitieren können. Daraus ergibt sich die Anforderung, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte einer Genossenschaft eine möglichst regionale Verbindung haben sollten. Auf dieser Basis kann man dann langfristige und stabile Beziehungen zu den Mitgliedern aufbauen.

[101] Vgl. (Golder L., 2011), S. 39
[102] (Ringle, 2011), S. 7

2.2.2.4 Technologie

Die heutigen Technologien, allem voran das Internet, können bei richtigem Einsatz den Genossenschaften einen riesen Nutzen bieten. Die Gefahren sind aber trotzdem auch nicht zu vernachlässigen, d.h. die Alternative ist immer nur einen Mausklick entfernt.

Interessensgruppen können heute im Zeitalter der Informationsgesellschaft, dank der technischen Möglichkeiten des Internets viel schneller gebildet werden, lösen sich aber auch viel schneller wieder auf.

> *„Durch seine technischen Möglichkeiten und seine dezentrale Struktur hat das Internet für kooperative, kollaborative Projekte ganz neue Möglichkeitsräume eröffnet und alte Prozesse optimiert“*[103]

Ein gutes Beispiel für so eine internetbasierte Vereinigung ist die Open-Source-Bewegung Linux. Darin kann sich jeder Interessierte an der Erstellung und Weiterentwicklung eines Softwarecodes beteiligen, ohne jedoch für diese Entwicklung eigene Rechte geltend machen zu können. Inzwischen ist diese Idee zum größten Teil kommerzialisiert worden, weil Unternehmen die freiwillig arbeitenden Linux-Programmierer angestellt und bezahlt haben, um die Software nach den unternehmensspezifischen Bedürfnissen anzupassen.

> *„Heute sind über neunzig Prozent der Personen, welche Inhalte am Linux-Programm schreiben, bei Softwareunternehmen angestellt und werden für ihre Arbeit bezahlt…“*[104]

Nimmt man das Zitat von Friedrich Wilhelm Raiffeisen „Was dem Einzelnen nicht möglich ist, das vermögen Viele“ und kombiniert das mit dem Potenzial des Internets, dann lässt sich nur erahnen, welche Möglichkeiten hierin für neue Genossenschaften stecken könnten. Der Faktor Regionalität spielt dann nur eine untergeordnete Rolle.

Für Genossenschaften besteht auch die Chance mit Hilfe des Internets eine neue und effiziente Nähe zu den Mitgliedern herzustellen, sozusagen eine digitale demokratische Unternehmensführung:

> *„Die digitale demokratische Unternehmensführung vereint die Vorteile der Demokratie und die rasche einfache Vernetzung von Menschen per Internet zu einer neuen effizienten Führungsmethode“*[105]

[103] (Gellenbeck, 2012), Pos. 2948
[104] Vgl. (Gellenbeck, 2012), Pos. 3020

Es wird eine hohe Anforderung an Genossenschaften stellen, das Interesse der Mitglieder an der Genossenschaft auch langfristig am Leben erhalten zu können. Die Genossenschaften müssen dafür die modernen Technologien effizient einsetzen um eine noch intensivere Kommunikation mit den Mitgliedern sicherzustellen. Die Nähe zu den Mitgliedern ist ein wichtiger Faktor!

2.2.2.5 Regionalität

Die Regionalität ist einer der wichtigsten Faktoren für die hohen Sympathiewerte von Genossenschaften.[106] Die Nutzung der Technologien kann zwar eine neue effiziente Möglichkeit bieten um Nähe zu den Mitgliedern herzustellen, sie leistet aber keinen Beitrag zur Regionalität. Im Gegenteil, mit Hilfe der Technologien steigt die Versuchung auch Interessensgruppen anzusprechen, die in keinem direkten regionalen Bezug zur Genossenschaft stehen und damit begibt sich die Genossenschaft auf ein Spielfeld mit einer viel höheren Anzahl von Mitspielern. Außerdem bedeutet es auch viel mehr Aufwand einem Mitglied, ohne regionalen Bezug, den Mehrwert einer Leistung deutlich zu machen, als einem Mitglied mit direktem regionalem Bezug.

> *„Die Analyse der Antriebsfaktoren des künftigen Wirtschaftswachstums zeigt, dass das Gewicht immer stärker auf Ressourcen auf örtlicher Ebene, auf Forschungseinrichtungen, Gruppierungen von Unternehmen, innovative Unternehmen und die Qualifikation der Arbeitskräfte gelegt werden muss. Daher wird dem Prinzip, wirtschaftliche Effizienz mit Subsidiarität und Dezentralisierung zu verknüpfen und an der Planung und Durchführung der Entwicklungsstrategien, die auf lokaler und regionaler Ebene Beteiligten einzubeziehen, stärkere Geltung verschafft.“*[107]

Genossenschaften müssen zukünftig darauf achten, dass der Wettbewerbsvorteil der Regionalität nicht verloren geht.

2.2.2.6 Wirtschaftlichkeit

Genossenschaften müssen ein Vorbild sein im wirtschaftlichen Umgang mit Ressourcen. Die Genossenschaften sollten zusammen mit den Mitgliedern ein gemeinsames Verständnis für Wirtschaftlichkeit aufbauen. Die Wirtschaftlichkeit selbst sollte in diesem Sinne aber keine eigene Zielsetzung sein, sondern das Ergebnis eines

---

[105] (Rapazzo, 2004), S. 39
[106] Vgl. (Ringle, 2011), S. 11 f
[107] (Hübner, 2007), S. 3

konsequent gelebten Förderauftrags. Ein wirtschaftlicher Betrieb ist eine Rahmenbedingung um den Förderauftrag optimal erfüllen zu können.

Sichtbar machen könnte man das im Rahmen eines Berichts an die Mitglieder. Dieser Teil könnte z. B. auch in einen Förderbericht[108] integriert werden.

2.2.2.7 Stabilität

Die Genossenschaften sollten Stablität und Zuverlässigkeit in Bezug auf die von Ihnen vertretenen Werte bieten und entsprechend vorsorgen, dass auch in schlechteren Zeiten der Förderauftrag immer noch erfüllt werden kann.

In den folgenden Absätzen sollen angesichts dieser Anforderungen die Stärken und Schwächen heutiger Genossenschaften untersucht werden um daraus dann mögliche Handlungsfelder ableiten zu können.

2.2.3 Stärken und Schwächen heutiger Genossenschaften

2.2.3.1 Inter-Kooperation und Cooperative Governance

Die Regel »one (wo)man, one vote«[109] ist ein zentrales Element in der Entscheidungsfindung bei Genossenschaften. Es spielt dabei keine Rolle wie viele Anteile ein Genossenschaftsmitglied hat, es gilt das Prinzip der Kopfstimme. Je nach Genossenschaftsstruktur werden diese Stimmrechte entweder direkt durch die Mitglieder ausgeübt, oder die Stimmrechte werden an eine zuvor durch die Mitglieder gewählte Gruppe delegiert. Diese Gruppe nimmt dann die Interessen der Mitglieder wahr, aber auch hier gilt der Gleichheitsgrundsatz, d.h. jede Stimme in dieser Gruppe ist gleich viel Wert. Je komplexer eine Genossenschaftsstruktur desto mehr Delegationen gibt es. Vor allem kleinere Genossenschaften befürchten in diesen komplexen Strukturen einen Machtverlust[110] und dadurch erhöht sich der Druck mit anderen Genossenschafen zu fusionieren.

Im Kapitel 2.1.3 wird die Bündelung der Kräfte im Genossenschaftsverbund als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Genossenschaften beschrieben. Diese Stärke gilt es auch in Zukunft noch auszubauen.

---

[108] Vgl. (Münkner, 2011), S. 1
[109] Vgl. (Gellenbeck, 2012), S. 237
[110] Vgl. (Theurl & Kring, 2002), S. 4

„Die Zusammenarbeit ermöglicht, sich an umkämpften Märkten zu behaupten und Erfolge zu erzielen, die im Alleingang ausbleiben würden."[111]

Allerdings ist dabei zu prüfen, ob Anpassungen in der Cooperative Governance notwendig sind. Diesem Faktor wird oft zu wenig Beachtung geschenkt und es besteht somit die Gefahr der Pfadabhängigkeit, d.h. entstandene Strukturen haben eine entsprechende Eigendynamik und sind bereits so mächtig, dass diese nicht mehr verändert oder aufgehoben werden können.

Vor allem für das einzelne Mitglied der Genossenschaft wird es zunehmend schwieriger zu verstehen, wie er auf so einen Genossenschaftsverbund überhaupt noch Einfluss nehmen kann. Dadurch sinkt auch das Interesse und die Motivation, sich aktiv als Mitglied einzubringen.

Durch klare „Spielregeln" kann auch die Inter-Kooperation gefördert und noch vorhandene Synergiepotenziale genutzt werden. Diese Spielregeln schaffen Vertrauen für die einzelne Genossenschaft als Voraussetzung sich in eine gewisse Abhängigkeit begeben zu können und bewusst ein wenig Autonomie, zugunsten der Förderung der Mitglieder, aufzugeben. Je höher die Abhängigkeit, desto größer ist das Gefahrenpotenzial ausgenützt zu werden in Form eines „hold up" oder „moral hazard".[112] Sich dieser Gefahrenpotenziale bewusst zu sein und bewusst zu entscheiden, welches Risiko man bereit ist einzugehen bzw. welche Risiken durch spezifische Einfluss- und Kontrollmechanismen minimiert oder ausgeschalten werden sollen, sind die wichtigsten Treiber für eine ausgewogene Cooperative Governance. Das Thema der Cooperative Governance und die Governance Strukturen sind noch wenig untersucht. Wichtig für eine gut funktionierende Cooperative Governance ist eine gute Kommunikationsbasis aller Beteiligten. Genossenschaften können im Bild als Regierungssystem klar der direkten Demokratie zugeordnet werden[113]. Daher ist eine hohe Konfliktfähigkeit als Managementkompetenz einer pluralistischen Organisation[114] für die Zukunft wichtig.

[111] (Ringle, 2011), s. 11
[112] Vgl. (Theurl & Kring, 2002), S. 44 f
[113] Vgl. (Morgan, 2008), S. 206
[114] Vgl. (Morgan, 2008), S. 270 ff

Die aktuellen Spielregeln müssen immer wieder auf ihre Zweckmässigkeit überprüft werden und sich an den genossenschaftlichen Prinzipien ausrichten.

2.2.3.2 Sinn- und Wertegemeinschaft

Die Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung sind mit der spezifischen Rechtsform der Genossenschaft verbunden. Ergänzt werden diese Alleinstellungsmerkmale noch durch die langfristige Mitgliederförderung (Member-Value Orientierung statt Shareholder-Value), durch demokratische Strukturen der Unternehmensführung und durch die regionale Verbundenheit.

Diese Alleinstellungsmerkmale würden klar für eine Differenzierungsstrategie[115] sprechen. Die Genossenschaften müssen sich dem Potenzial dieser Merkmale zur Bildung einer Sinn- und Wertegemeinschaft wieder bewusst werden und die Unternehmensstrategie entsprechend ausrichten.

> *„Allgemeine Kundenbindungssysteme werden genutzt, um Rendite zu erwirtschaften, statt sich auf die Förderung der Mitglieder zu konzentrieren und mit den speziellen Förderinstrumenten „Förderplan" und „Förderbericht" den Förderfolg sichtbar zu machen."*[116]

Mitgliedern fehlt heute oft das Interesse zur Ausübung der ihnen zustehenden Eigentümerkontrolle[117]. Sie müssen wieder neu motiviert werden, aktiv auf die Gestaltung der Genossenschaft Einfluss zu nehmen und ihre demokratischen Rechte wahrzunehmen. Eine mangelnde Beteiligung der Mitglieder aufgrund fehlender Anreizintensität führt zu Assymetrien der Macht[118], d.h. ein Rückzug der Mitglieder verschafft anderen Akteuren Spielräume, um ihre individuellen Interessen zu verwirklichen. Durch den Rückzug der Mitglieder fehlt die Kontrollinstanz, ob diese Interessen auch tatsächlich den Interessen der Mitglieder entsprechen.

> *„Durch die Partnerschaft des Gemeinschaftsunternehmens mit den Mitgliederwirtschaften verfügt eine Genossenschaft über zusätzliche Informationen, die sie in die Lage versetzt, mit einem genauen Zuschnitt ihrer Leistungen auf den Mitgliederbedarf eine überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit zu erreichen."*[119]

---

[115] Vgl. (Porter, 2008, 11. Auflage), S. 71 ff
[116] (Münkner, 2011), S. 1
[117] Vgl. (Münkner, 2011), S. 252
[118] Vgl. (Theurl & Kring, 2002), S. 9 f
[119] (Ringle, 2011), S. 8

Die aktive Beteiligung der Mitglieder bietet auch die Chance für eine überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit[120].

Ein gutes Beispiel für die mangelnde Anreizintensität ist der Verein SORGIM[121]. SORGIM heißt rückwärts MIGROS. SORGIM wurde im Herbst 2003 gegründet und ist eine dem MIGROS Management gegenüber kritische Organisation. Der Verein ist eine unabhängige Organisation der über 2 Mio. MIGROS Eigentümer. Der Verein hat 2004 die Zielsetzung formuliert, die Wahlen in den Genossenschaftsrat der einzelnen Genossenschaften gewinnen zu wollen[122]. Die Wahl der Genossenschaftsräte findet alle vier Jahre statt. Bei der Migros Ostschweiz fand die letzte Wahl des Genossenschaftsrates 2012 statt. Dazu gab es per Internet auch einen Aufruf zur Bewerbung als Kandidat für den Genossenschaftsrat[123]. Bewerbungen können an eine Adresse geschickt werden. Die eingereichten Bewerbungen und die weitere Bearbeitung dieser Bewerbungen sind nicht transparent. Das entspricht nicht den Vorstellungen von SORGIM. Damit der Verein SORGIM eine eigene Liste mit Kandidaten erstellen kann, bräuchte es je nach Genossenschaft 1-2% der Unterschriften der Genossenschafter. Diese Unterstützung muss gemäß Statuten handschriftlich erfolgen, unter Angabe der Mitgliedernummer. Der Verein konnte bisher nicht genügend Mitglieder für eine eigene Wahlliste motivieren und nimmt jetzt einen neuen Anlauf für die Wahl 2016.

Vor allem bei den Kreditgenossenschaften rücken die genossenschaftlichen Prinzipien und Werte als Differenzierungsfaktor immer mehr in den Hintergrund.[124] Spezifische Mitgliedervorteile werden immer mehr abgebaut.

[120] Vgl. (Kramer, 2011), S. 144
[121] Vgl. (Sorgim Verein, 2013)
[122] Vgl. (Rapazzo, 2004), S. 36
[123] Vgl. (Migros Ostschweiz, 2011)
[124] Vgl. (Schmidt, 2006), S. 20

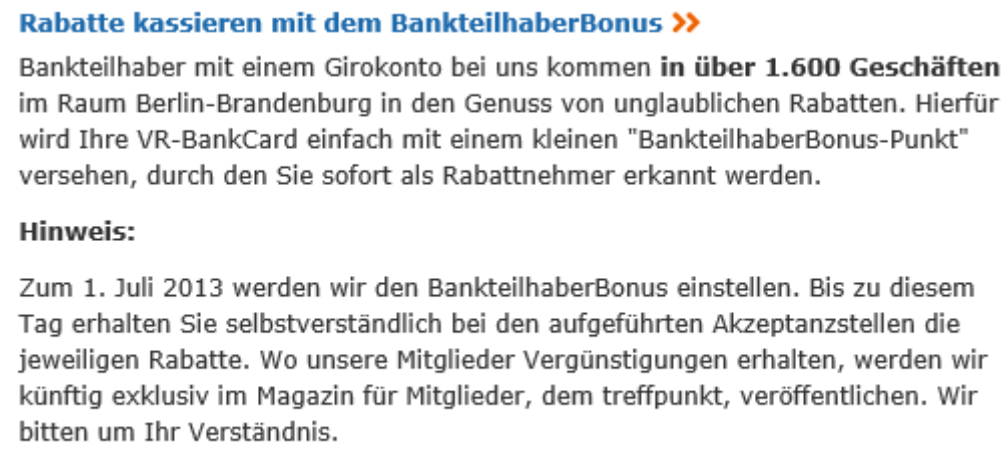


Abbildung 14: Bonusprogramm Volksbank Berlin[125]

Vertreter von Genossenschaften, die in einem hart umkämpften Markt tätig sind, wie z.B. die Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland, verfolgen immer intensiver die Zielsetzung, über hohe Losgrössen Skaleneffekte zu realisieren, um so den Konkurrenten ebenbürtig zu sein oder sie sogar zu überflügeln.[126] Dazu soll die Rechtsform der eG weiter angepasst werden, insbesondere hinsichtlich der Kapitaleigenschaften und der Leitung. In dieser Position würde man sich sogar von einem der wichtigsten Prinzipien einer Genossenschaft trennen, dem Kopfstimmrecht.

Dazu gibt es aber auch die Gegenposition anderer Vertreter von Genossenschaften die den Differenzierungsfaktor der Prinzipien und das Potenzial der Mitgliederorientierung erkannt haben. Sie fordern eine Wiederbelebung der Genossenschaft als Mitgliedergemeinschaft. Das soll durch die Verankerung der Prinzipien im Genossenschaftsgesetz erfolgen.

Es findet also eine Werteerosion in der Genossenschaftspraxis statt und der Förderauftrag gerät immer mehr in den Hintergrund. Vor allem ist diese Werteerosion in Großgenossenschaften zu beobachten, wo das Management immer unabhängiger von den Mitgliedern operiert. Das Demokratieprinzip wird auf ein Minimum reduziert und das Förderprinzip wird durch die fortschreitende Gleichbehandlung von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern ausgehöhlt.

> *„Die Großgenossenschaften, allen voran die Kreditgenossenschaften, agieren ohne besondere Rücksicht auf die genossenschaftlichen Prinzipien relativ*

[125] (Volksbank Berlin, 2013)
[126] Vgl. (Schmidt, 2006), S. 27

erfolgreich am Markt, so dass teilweise der Eindruck entsteht, die Prinzipien seien verzichtbar."[127]

Die Genossenschaftsbewegung befindet sich in einer Identitätskrise[128].

2.2.3.3 Vertrauen

Genossenschaften haben eine hohe Sympathie und geniessen ein grosses Vertrauen. Beide entstehen in erster Linie durch die regionale Verbundenheit und werden durch die anderen genossenschaftlichen Werte noch verstärkt. Die Mitglieder erleben die Genossenschaft als unabhängiges Unternehmen mit Prinzipien und Werten, welche meist durch einen oder mehrere Exponenten aus der Region unternehmerisch geführt werden. Häufig sind die Exponenten integriert in das Gesellschaftsleben, d.h. man trifft die Mitarbeiter der Genossenschaft im Verein, am Stammtisch etc. Durch diese Herkunft entsteht eine Gemeinsamkeit und die Mitglieder vertrauen darauf, dass sich alle Handlungen dieser Exponenten danach orientieren werden, diese Gemeinsamkeit weiter zu stärken und Teil dieser Gemeinschaft zu bleiben.

2.2.3.4 Technologie

Viele der heute bekannten Genossenschaften sind bereits über 100 Jahre alt und haben häufig einen stark regionalen Bezug. Damit wirken diese Unternehmen ein wenig „verstaubt" und als Dinosaurier in der dynamischen globalisierten Marktwirtschaft[129].

Technologie wird heute eher als Gefahr betrachtet, die vor allem die persönliche Nähe zum Kunden bedroht. Das wird zum Beispiel deutlich in der Argumentation von Mitarbeitern in Kreditgenossenschaften für das zurückhaltende Angebot des electronic bankings, weil der Kunde bei der Nutzung des electronic bankings weniger oft in die Bank kommt und dadurch der persönliche Kontakt verloren geht.

Vor allem Unternehmen die bisher nur mit sehr hohem Aufwand einen Kundenkontakt herstellen konnten, z.B. durch persönliche Anreise an die Adresse des Kunden, werden die Möglichkeiten und Chancen der Technologien gezielt einsetzen. Die technologischen Möglichkeiten erleichtern es Unternehmen unabhängig von der

[127] (Schmidt, 2006), S. 31
[128] Vgl. (Blome-Dress & Schamle, 2011), S. 65
[129] Vgl. (Schmidt, 2006), S. 32

geografischen Entfernung Kontakt herzustellen, z.B. durch jederzeitige Online-Beratung im Internet via Video oder Chat.

Ziel muss es sein eine so gute Beziehung zu den Mitgliedern aufbauen zu können, dass diese Beziehung durch den Einsatz von modernen Technologien nicht einfach ersetzt werden kann. Falls die Mitglieder das wollen, sollte die Genossenschaft selbst diese Technologien zum Vorteil der Mitglieder einsetzen und so die Nähe um eine neue Dimension erweitern.

2.2.3.5 Regionalität

Viele Genossenschaften haben einen definierten Geschäftskreis in dem sie ihre Leistungen aktiv anbieten und Mitglieder akquirieren. Vor allem bei Kreditgenossenschaften ist die Regionalität als effizientes Instrument im Risikomanagement geschätzt. Die Regionalität ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Genossenschaft, ermöglicht die Nähe zum Mitglied und hat einen engen Zusammenhang mit der Stabilität und dem Vertrauen.

Die Regionalität ist sozusagen die gemeinsame Sprache der Mitglieder und der Genossenschaft. Die Regionalität, d.h. das Wissen über die Region und den darin lebenden und arbeitenden Menschen, kann als strategische Erfolgsposition[130] einer Genossenschaft betrachtet werden.

Die Regionalität stellt sicher, dass die Mitglieder direkt oder indirekt über die Beiträge der Genossenschaft in die Region (Spenden an Vereine, Zuschüsse bei Finanzierungen etc.) profitieren können und so den Sinn der Genossenschaft direkt erleben und davon profitieren können.

Die Regionalität ist eine Stärke, die auch zukünftig von Bedeutung sein wird.

2.2.3.6 Wirtschaftlichkeit

Genossenschaften haben sich oft in oligopolen Strukturen entwickelt und die Mitglieder waren froh um dieses Alternativangebot. Damit haben Genossenschaften aktiv Einfluss genommen auf die Marktentwicklung.

[130] Vgl. (Bea & Haas, 2013, 6. Auflage), S. 122

Gegenwärtig bewegen sich die meisten der bewährten Genossenschaften in Verdrängungsmärkten und die Versuchung ist gross sich immer mehr den Gesetzmässigkeiten des Kapitalmarktes anzupassen und sich von den Werten der Genossenschaft, bewusst oder unbewusst, zu verabschieden.

Dabei stehen wirtschaftliche Grössen im Vordergrund und die Genossenschaften treten immer mehr als management-dominierte Unternehmen in Erscheinung, deren Erfolg sich an Wachstumsraten und Gewinn bemisst.[131]

Der Gesetzgeber hat auch einen massgeblichen Einfluss darauf, dass diese betriebswirtschaftlichen Faktoren so an Einfluss gewinnen, weil immer neue Vorschriften eine Bürokratie und einen Kontrollaufwand notwendig machen und dadurch die Kosten für den Geschäftsbetrieb der Genossenschaft in die Höhe treiben. Dabei sind die Verursacher für diese Anlassgesetzgebung in den wenigsten Fällen im Kreise der Kreditgenossenschaften zu suchen.

Aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen werden Genossenschaften fusioniert und immer mehr Standorte geschlossen. In Deutschland gab es 1960 insgesamt über 26 Tausend Genossenschaften (davon ca. 12 Tausend Genossenschaftsbanken) und 2004 sind es noch knapp 8 Tausend Genossenschaften, außer bei den Wohnungsgenossenschaften ist die Anzahl überall gesunken. In den meisten Fällen durch Fusionen.[132] Mit zunehmender Größe der Banken nimmt die Distanz zu den Mitgliedern zu.[133]

Gerade im Subsidiaritätsprinzip liegt die Chance für kleinere Genossenschaften auch langfristig zu überleben. [134]

> *„Von einem erfolgreichen Geschäftsbetrieb auf eine erfolgreiche Genossenschaft zu schließen ist falsch, weil Ersteres zwar eine notwendige, allein aber keine hinreichende Bedingung für Letzteres darstellt.“*[135]

Die wirtschaftliche Führung einer Genossenschaft ist Voraussetzung um den Förderauftrag erfüllen zu können und nicht das Ziel. Entsprechend dieser Erkenntnis

[131] Vgl. (Blome-Dress & Schamle, 2011), S. 57
[132] Vgl. (Ringle, 2011), S. 155
[133] Vgl. (Kramer, 2011), S. 129
[134] Vgl. (Schmidt, 2006), S. 37
[135] (Schmidt, 2006), s. 30

wird die Entscheidung einer Genossenschaft z. B. bei einer Standortschließung unterschiedlich ausfallen. Steht der Geschäftsbetrieb im Vordergrund wird die Filiale geschlossen und Kosten eingespart, steht der Förderauftrag im Vordergrund bleibt die Filiale als Beitrag zur wirtschaftlichen Förderung der Region geöffnet, weil dadurch Arbeitsplätze erhalten bleiben, die Genossenschaft ein Signal der Stabilität setzt, Mitglieder Mieteinnahmen generieren können etc. Solche Entscheidungen müssen aber auch klar mit den Mitgliedern diskutiert und kommuniziert werden, damit die Mitglieder diese Entscheidung mittragen können und verstehen, was die Motivation für diese Entscheidung war. Diese Kommunikation findet heute gar nicht oder zu wenig statt.

2.2.3.7 Stabilität

Im Kapitel 1.3 zeigt die Insolvenzstatistik, dass Genossenschaften die geringste Ausfallsquote aller Unternehmensformen aufweisen. Das begründet sich unter anderem damit, dass die Gründung und der Betrieb der Genossenschaften klar geregelt sind. Die Satzungen, Zwangsmitgliedschaft der Genossenschaften zu Genossenschaftsverbänden, die Prüfung durch die Genossenschaftsverbände, sowie bestehende Haftungsgemeinschaften sind Beiträge zur Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Genossenschaften.

Der immer noch hohe Gründungsaufwand, die Pflichtmitgliedschaften und die jährliche Pflichtprüfungen sind aber auch die Hauptgründe, warum viele Unternehmensgründer bei der Wahl der Rechtsform nicht die Genossenschaft wählen.[136]

Auch das Prinzip der Regionalität dient zur Sicherung der Überlebensfähigkeit und erhöht die Stabilität. Mitglieder erleben die Genossenschaft auch stabil, weil wichtige Veränderungen in den meisten Fällen entsprechend frühzeitig kommuniziert werden, z.B. Fusionen und die handelnden Personen und Mitarbeiter über Jahre bekannt sind. Ein Arbeitsplatz bei einer Genossenschaft gilt als recht sicher, d.h. eine Genossenschaft würde nur als letzte Möglichkeit die Option wählen Arbeitsplätze abzubauen. Die Angst vor dem Image- und Vertrauensverlust ist recht hoch.

[136] Vgl. (Harbrecht, 2001), S. 13

Stabilität kann aber auch zu Starrheit führen und sich in mangelnder Flexibilität ausdrücken. Der Erfolg eines Unternehmens kann diese Starrheit fördern und macht das Unternehmen weniger empfänglich für neue Ideen und Konzepte.[137]

2.2.4 Handlungsfelder

Abgeleitet aus den Anforderungen an zukünftige Genossenschaften und den Stärken und Schwächen der bestehenden Genossenschaften werden auf den folgenden Seiten die vier wichtigsten Handlungsfelder beschrieben.

2.2.4.1 Genossenschaftlichen Werte und Förderauftrag

Betrachtet man die heutigen Genossenschaften, dann ist eine immer grössere Anpassung an die Konkurrenz beobachtbar[138]. Das geschieht aber auf Kosten der genossenschaftlichen Werte.

Der Förderauftrag zur langfristigen Förderung der Mitglieder und die demokratische Unternehmensführung verlieren immer mehr an Bedeutung. Genau diese genossenschaftsspezifischen Merkmale ermöglichen eine klare Differenzierung[139] gegenüber der Konkurrenz. Die Mitglieder müssen die Genossenschaft wieder neu erleben und zu einer aktiven Mitgliedschaft[140] eingeladen werden. Das setzt auch voraus, dass es ein klar differenziertes Angebot für Mitglieder und Nicht-Mitglieder gibt. Elemente eines Konzepts zur Herstellung aktiver Mitgliedschaft könnten nach Ringle sein[141]:

- Intensivierung der Geschäftsbeziehungen zu den Mitgliedern
- Erzielung hoher mitgliederbezogener Fördereffizienz
- Belebung der genossenschaftlichen Selbstverwaltung
- Mitgliedschaftsbasierte Erschließung neuer Produkt-/Geschäftsfelder (siehe auch zukünftige Aktionsfelder in Kapitel 2.2.1) durch eigenes neues Leistungsangebot oder durch Inter-kooperative Zusammenarbeit
- Identitätsstiftende Herausbildung der Mitgliedschaft als „virtuelle Marke“

[137] Vgl. (Blome-Dress & Schamle, 2011), S. 65
[138] Vgl. (Blome-Dress & Schamle, 2011), S. 57
[139] Vgl. (Porter, 2008, 11. Auflage), S. 71 ff
[140] Vgl. (Ringle, 2011), S. 157 ff
[141] Vgl. (Ringle, 2011), S. 172

Die Mitglieder sind das einzig effektive Kontrollinstrument zur Überwachung des Managements einer Genossenschaft[142] in Bezug auf Erfüllung des Förderauftrags. Es ist daher sicherzustellen, dass die Governance Strukturen innerhalb der Genossenschaft eine aktive Beteiligung der Mitglieder zumindest ermöglicht. Es ist Aufgabe des Managements entsprechende Plattformen zu schaffen[143]. Dabei können durchaus auch neue Technologien eingesetzt werden. Wichtig ist, dass diese Aktivitäten nicht unter dem Gesichtspunkt einer Marketingkampagne erfolgen, sondern Teil der Unternehmenskultur wird.

> *„Die Mitarbeiter sind es, die den genossenschaftlichen Förderungsauftrag in der betrieblichen Praxis in die Tat umsetzen müssen… Die genossenschaftliche Unternehmenskultur wird durch das Zusammenwirken von Mitarbeitern und Mitgliedern geprägt."*[144]

Die genossenschaftlichen Merkmale müssen im Leitbild verankert sein und eine gemeinsame Entwicklung des Leitbilds durch Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitglieder stärkt die Wirkung nach Innen und Aussen[145]. Die Praxis zeigt, dass Leitbilder in Genossenschaften häufig nur von den Führungskräften entwickelt werden, wie z. B. auch bei der Raiffeisenbank Lech am Arlberg, wo bei strategischen Entscheidungen die Mitarbeiter nicht involviert werden[146]. Bei fehlender Beteiligung der Mitarbeiter kann auch davon ausgegangen werden, dass die Mitglieder auch nicht beteiligt werden. Da wird die Selbststeuerung des Managements deutlich und diese Fehlentwicklung gilt es zu korrigieren. Eine sinnvolle Maßnahme wäre dabei das Förderauftrags-Controlling[147].

Es kann auch ein Ergebnis in diesem Prozess sein, dass die Genossenschaft für das Unternehmen nicht der Weg in die Zukunft ist und eine andere Rechtsform sich besser eignet.

[142] Vgl. (Theurl & Kring, 2002), S. 9
[143] Vgl. (Schmidt, 2006), S. 43 f
[144] (Blome-Dress & Schamle, 2011), S. 55
[145] Vgl. (Blome-Dress & Schamle, 2011), S. 61
[146] Vgl. (Jochum, 2013), S. 23
[147] Vgl. (Kramer, 2011), S. 140

2.2.4.2 Inter-Kooperation und Cooperative Governance

Zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität wird es zukünftig nicht mehr ausreichen nur auf Fachkompetenz oder Technologie zu setzen, sondern Kooperationsfähigkeit und Einsatzbereitschaft werden eine bedeutende Rolle spielen.[148]

Diese Kompetenzen entsprechend auch den Anforderungen in der Entwicklung des Unternehmens zur Assoziationsphase.[149] Die Prinzipien der Genossenschaften wie Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung sind ideale Voraussetzungen zur Förderung der Unternehmensentwicklung in die Assoziationsphase.

Auch die Lösung der Problemstellungen in den neuen Aktionsfeldern erfordert eine intensive Zusammenarbeit verschiedenster Stellen. Die Genossenschaft ist dafür die idealste Unternehmensform. Es steckt bereits im Wort „Kooperative" – als Synonym für Genossenschaft – das wesentliche Element der Zusammenarbeit.

Erfolgreiche Zusammenarbeit basiert auf einer vertrauensvollen Beziehung. Vertrauen ist deshalb erforderlich, weil die Partner in dieser Kooperation ein Stück weit ihre Autonomie[150] aufgeben und dafür die Abhängigkeit vom Kooperationspartner akzeptieren.

Zur Förderung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit kann die klare Definition von gemeinsamen Spielregeln in Form einer Cooperative Governance sinnvoll sein. Auf dieser Basis ist es möglich das volle Synergiepotenzial auszuschöpfen und gegenüber Mitbewerbern einen machtvollen Wettbewerbsvorteil zu erreichen.

Genossenschaften müssen ihre Organisations- und Personalentwicklungskonzepte an diese strategischen Anforderungen entsprechend anpassen, d.h. den Faktor der emotionalen Intelligenz stärker berücksichtigen. Die Prinzipien der Genossenschaft lassen sich hier auf die einzelne Führungskraft übertragen, weil zukünftig das Management der Genossenschaft sich der Herausforderung des Selbstmanagement[151] stellen muss. Senge bezeichnet das als „Personal Mastery"[152].

---

[148] Vgl. (Nefiodow, 2001), S. 150 f
[149] Vgl. (Glasl & Lievegoed, 2011), S. 123 ff
[150] Vgl. (Theurl & Kring, 2002), S. 14
[151] Vgl. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002), S. 68 ff
[152] Vgl. (Senge, 1996), S. 173 ff

Die lernende Organisation ist eine wichtige Disziplin für Unternehmen auf dem Weg in die Assoziationsphase[153]. Ein hilfreiches Bild der Organisation ist dabei „die Organisation als Gehirn“ auf dem Weg zur Selbstorganisation[154].

2.2.4.3 Ausbildung

Genossenschaften müssen sicherstellen, dass auf allen Ebenen, d.h. Funktionäre, Management, Mitarbeiter und Mitglieder die für die Zukunft benötigten Kompetenzen zur Inter-Kooperation vorhanden sind bzw. entwickelt werden können. Das wird eine einzelne Genossenschaft nicht aus eigener Kraft schaffen können, sondern muss dafür bereits erste Inter-Kooperationen eingehen. Im Genossenschaftsverband könnten entsprechende, stufengerechte Ausbildungsprogramme erstellt werden und durch entsprechende Personalentwicklungskonzepte gelingt der Transfer in die einzelne Genossenschaft.

Bei der Steigerung der emotionalen Intelligenz in der Organisation und dem Wandel zur lernenden Organisation muss auch darauf geachtet werden, dass vor allem die Funktionäre auch ihre Fachkompetenz systematisch erweitern und so professionelle Diskussionspartner für das Management werden. Das erfordert von den Funktionären einen zusätzlichen Aufwand, ist aber für die Genossenschaft von großer Wichtigkeit. Schlussendlich tragen die Funktionäre auch die Verantwortung zur Vorbereitung und Umsetzung von strategischen Entscheidungen.

2.2.4.4 Kommunikation

Kaum eine andere Unternehmensform ist so in der Kommunikation gefordert wie die Genossenschaften. Genossenschaften müssen die „Meister“ der Kommunikation sein. Jeder einzelne Mitarbeiter in der Genossenschaft ist Botschafter der Werte, für die ihre Genossenschaft steht.

Die hohe Anforderung an die Kommunikation entsteht unter anderem dadurch, dass je größer die Anzahl der Mitglieder ist, desto größer auch der Aufwand an persönlicher Kommunikation wird. Die persönliche Kommunikation ist aber wesentlich, weil nur so ein Dialog entstehen kann um sicherzustellen, dass die Genossenschaft, d.h. die

[153] Vgl. (Senge, 1996), S. 170 ff
[154] Vgl. (Morgan, 2008), S. 107 ff

Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitglieder ein gemeinsames Verständnis über die Werte und den Förderauftrag haben.

Das Kopfstimmenprinzip, jede Stimme ist gleich viel wert, begründet auch den Anspruch der Mitglieder auf eine für alle Mitglieder gleichwertige Kommunikation. Die Kommunikation mit Delegationen, als Vertreter für die Mitglieder, ist ein Hilfskonstrukt um die Komplexität besser beherrschen zu können und birgt die grosse Gefahr, dass wichtige Botschaften auf dem Weg zu den einzelnen Mitgliedern verloren gehen. Daher sollte die Kommunikation via Delegationen in wichtigen Themen möglichst vermieden werden.

Ein wichtiges Kommunikationsmittel der Zukunft wird der Förderplan und Förderbericht[155]sein. Diese Instrumente zeigen transparent den tatsächlichen Erfolg der Genossenschaft.

Beispiele wie der Gemeinwohl-Bericht 2012 der Raiffeisenbank am Lech zeigen die Bemühung der Genossenschaften, ihre Leistungen für das Gemeinwohl transparent zu machen. Die Struktur des Berichts, inklusive der Gewichtungen der verschiedenen Aspekte, nimmt zu wenig Rücksicht auf die spezifischen Eigenheiten einer Genossenschaft, z.B. wird der Aspekt C) als „MitarbeiterInnen inklusive EigentümerInnen“ [156] bezeichnet, aber auf die Mitglieder als Eigentümer wird im Bericht überhaupt nicht eingegangen. Ebenso fehlt dabei eine Plankomponente, d.h. was ist eigentlich die Zielsetzung der Genossenschaft. Aufgrund fehlender Vergleichswerte (Sollgrösse aus einer Planung, andere Genossenschaften ähnlicher Struktur, Ergebnisse aus früheren Jahren) ermöglicht das erreichte Ergebnis mit 329 von 1.000 möglichen Punkten kaum Aussagen über den Beitrag der Genossenschaft zum Gemeinwohl.

Genossenschaften sollten die Rechte der Mitglieder achten, sollten sich aber auch aktiv mit den Mitglieder über ihre „Pflichten“ auseinandersetzen. Darin liegt die Chance einer neuen Qualität der Kundenbeziehung mit dem Ergebnis, dass der Kunde sich gegenüber seiner Genossenschaft verpflichtet fühlt und seinen Beitrag am langfristigen Überleben der Genossenschaft kennt.

[155] Vgl. (Münkner, 2011), S. 1
[156] Vgl. (Jochum, 2013), S. 13 ff

2.3 Zusammenfassung

Betrachtet man einerseits die zukünftigen Aktionsfelder für Genossenschaften und andererseits die etablierten und erfolgreichen Genossenschaften der Gegenwart, dann kann man feststellen, dass die bestehenden Genossenschaften an einem Scheideweg stehen. Sie müssen sich entscheiden, ob sie den Weg der Genossenschaft weitergehen, oder diesen Pfad verlassen wollen. Eine Anpassung des Genossenschaftsgesetzes im Sinne einer Angleichung an die Kapitalgesellschaften, führt zu einer Aushöhlung der genossenschaftlichen Werte und Prinzipien und ist nicht im Sinne der neuen Genossenschaften. Die bereits eingesetzte Werteerosion[157] muss bewusst gemacht und gestoppt werden.

> *„Die realwirtschaftliche und nicht die finanzwirtschaftliche Förderung der Mitglieder ist die Schlüsselgröße für die Legitimation der Genossenschaften, denn ohne eine realwirtschaftliche Förderung der Mitglieder gibt es keinen Sinn genossenschaftlicher Tätigkeit."*[158]

[157] Vgl. (Schmidt, 2006), S. 30
[158] (Blome-Dress & Schamle, 2011), S. 54

Die Ergebnisse aus dem Kapitel 2 sind in folgender Tabelle in Form der sieben Wesenselemente zusammengefasst:

Element	Allgemeine Beschreibung
Identität	Die Genossenschaften stecken in einer Identitätskrise.[159] Es handelt sich dabei nicht um eine akute Krise und daher ist der Leidensdruck auch nicht sehr hoch. Die Identität setzt sich aus den Prinzipien und Werten der jeweiligen Genossenschaft zusammen und orientiert sich an der Mission. Die Mission ist der Förderauftrag. Getragen wird diese Identität nach Innen und nach Aussen durch eine genossenschaftsspezifische Unternehmenskultur.
Leitsätze	Die Leitsätze der Genossenschaft entstehen aus der Operationalisierung des Förderauftrags. Der Förderauftrag sollte soweit operationalisiert werden, dass er für die Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitglieder als Orientierung im Alltag dient. Entsprechend kann darauf das Förderauftrags-Controlling aufbauen.
Struktur	Genossenschaften können sich durch Inter-Kooperation Wettbewerbsvorteile schaffen. Inter-Kooperation kann ein strategischer Erfolgsfaktor werden, der von der Konkurrenz in dieser Art nicht kopiert werden kann. Die damit erzielbaren Synergiepotenziale ermöglichen es den einzelnen Genossenschaften sich in eine optimale Grösse zu entwickeln, welche einen regionalen Bezug und persönliche Nähe zu den Mitgliedern ermöglicht. Das entlastet Genossenschaften davon, aus rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen fusionieren zu müssen. Inter-Kooperation bedeutet auch ein Stück weit die Autonomie aufzugeben und Akzeptanz einer gewissen Abhängigkeit. Das soll durch entsprechende Spielregeln in Form einer Cooperative Governance unterstützt werden.
Menschen, Gruppen, Beziehungen	Genossenschaften als Sinn- und Wertegemeinschaft werden zum Anziehungspunkt für die zukünftigen Kopfarbeiter[160]. Genossenschaften sind lernende Organisation mit einem offenen Beziehungsnetz. Entsprechend stellt diese Struktur hohe Anforderungen an die emotionale Intelligenz und Personal Mastery[161].
Funktionen	Eine der wichtigsten Funktionen in einer Genossenschaft ist die Kontrollfunktion durch das Mitglied. Da die meisten anderen Kontrollfunktionen, z.B. der Kapitalmarkt nicht funktioniert ist es unbedingt notwendig, dass die Mitglieder ihr demokratisches Recht zur Ausübung der Kontrolle auch tatsächlich wahrnehmen. Das Management der Genossenschaft hat dafür die notwendigen Plattformen zu schaffen.
Prozesse	Genossenschaften müssen lernen die Technologie besser für die effiziente Gestaltung ihrer Kernprozesse einzusetzen. Einer der wichtigsten Prozesse in der Genossenschaft ist der Kommunikationsprozess. Davon hängt wesentlich ab, ob es der Genossenschaft gelingt, genügend Mitglieder zu gewinnen und an der Umsetzung des Förderauftrages zu beteiligen. Entsprechend sind auch die Entscheidungsprozesse zu überprüfen und so zu gestalten, dass Mitarbeiter und Mitglieder sich in die Gestaltung der Genossenschaft aktiv einbringen können.

[159] Vgl. (Blome-Dress & Schamle, 2011), S. 65
[160] Vgl. (Nefiodow, 2001), S. 31
[161] Vgl. (Senge, 1996), S. 173 ff

Element	Allgemeine Beschreibung
Sachmittel, Finanzen	Sachmittel und Finanzen stehen nicht im Vordergrund. Sie sind Mittel zum Zweck und dem Förderauftrag untergeordnet. Die erwirtschafteten Gewinne müssen zum Aufbau strategischer Förderpotenziale genutzt werden um so für die nächste Krise gut gerüstet zu sein und die Umsetzung des Förderauftrags auch in schwierigen Zeiten garantieren zu können. Durch eine gelebte Inter-Kooperation können auch neue Genossenschaften von den bestehenden Genossenschaften profitieren, z.B. indem diese auch finanzielle Mittel für den Aufbau der neuen Genossenschaft zur Verfügung stellen. Damit müssen die neuen Genossenschaften sich nicht in Abhängigkeit zum Kapitalmarkt geben.

Tabelle 10: Zusammenfassung Ergebnisse Situationsanalyse Genossenschaften, eigene Darstellung

Auf den folgenden Seiten sollen die Möglichkeiten der Organisationsentwicklung und –beratung zur Bearbeitung dieser Handlungsfelder aufgezeigt werden.

3. Rolle der Organisationsentwicklung und –beratung

Ein zentrales Element einer Organisation ist die Identität[162]. Aus der Identität entsteht der Sinn für die Menschen, die in der Organisation ihren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Je klarer die Identität ist, desto kraftvoller die Visionen und die Anstrengungen der Menschen in dieser Organisation.

Immer mehr Genossenschaften stecken in einer Identitätskrise. Das zeigt sich vor allem in stark umkämpften Märkten durch die immer stärkere Anpassung der Genossenschaften an die Mitbewerber. Diese Genossenschaften rücken betriebswirtschaftliche Faktoren in den Vordergrund und die eigentlichen Prinzipien und Werte der Genossenschaft verschwinden in den Hintergrund. Das wird auch dadurch gefördert, dass Genossenschaften sich immer häufiger Leistungen von Unternehmensberatern im Sinne der Expertenberatung[163] einkaufen. Die wenigsten der Expertenberater haben aber Expertenwissen in Bezug auf Genossenschaften. Die Mitarbeiter und Führungskräfte der Genossenschaften sind selbst die Experten und das Modell der Prozessberatung[164] scheint für die definierten Handlungsfelder geeigneter zu sein.

Sich dieser Krise zu stellen kann ein wichtiger Beitrag der Organisationsentwicklung und –beratung sein. Mit Hilfe der Organisationsentwicklung können solche Krisen besser verstanden und bewältigt werden und das Modell von Glasl mit den Entwicklungsphasen eines Unternehmens[165] kann dabei sehr hilfreich sein.

3.1 Leitbild und Unternehmenskultur

Eine Möglichkeit sich mit der eigenen Identitiät intensiv auseinanderzusetzen ist der Prozess der Leitbilderstellung. Dabei ist der Prozess von grösserer Bedeutung[166], als das Ergebnis am Schluss. Dieser Prozess ist bei Genossenschaften eine besondere Herausforderung, weil die Zahl der Beteiligten sehr hoch ist. Idealerweise wird das Leitbild dann nicht nur im Führungskreis der Genossenschaft erstellt, sondern es werden Funktionäre, Führung, Mitarbeiter und Mitglieder bei der Erstellung des

[162] Vgl. (Glasl & Lievegoed, 2011), S. 146 ff
[163] Vgl. (Fatzer, Rappe-Giesecke, & Looss, 2002), S. 21 ff
[164] Vgl. (Schein, 2000), S. 21 ff
[165] Vgl. (Glasl & Lievegoed, 2011), S. 124 ff
[166] Vgl. (Seliger, 2011, 2. Auflage), S. 79

Leitbildes berücksichtigt. Diese Beteiligung ist Voraussetzung, dass ein Leitbild bei den Führungskräfte und Mitarbeiter der Genossenschaft auch im operativen Alltag spürbar wird. Dadurch wird es Teil der Unternehmenskultur. Die Bedeutung der Unternehmenskultur[167] als Basis für den Unternehmenserfolg wird auch von Peters & Waterman beschrieben.

Um eine möglichst große Beteiligung bei der Entwicklung eines Leitbildes zu ermöglichen bietet sich methodisch das Konzept der Real-Time-Strategic-Change-Konferenz[168] an. Der Ablauf entspricht folgendem Schema:

Abbildung 15: Drei Schritte in der RTSC-Konferenz[169]

Diese Methode unterstützt einerseits die Erstellung des Leitbilds, als auch die Einleitung eines möglichen Kulturwandels unter Einbindung aller Betroffenen, d.h. Funktionäre, Management, Mitarbeiter und Mitglieder.

Zur Vorbereitung auf die Phase „Aufrütteln" würde sich anbieten, das aktuelle Bild der Mitglieder der Genossenschaft mit einer Umfrage abzuholen. Die Ergebnisse könnten dann im Sinne der ersten Phase verwendet werden. Es sollte dabei deutlich werden, wie sehr die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien von den Mitgliedern aktuell wahrgenommen werden. Dadurch entsteht eine gemeinsame Sichtweise, ein gemeinsames Problemverständnis und der zweite Schritt „Vision und Ziele" kann vorbereitet werden. In dieser Phase sollten der Förderauftrag, die Prinzipien und Werte der Genossenschaft im Zentrum stehen. Dabei könnten folgende Fragestellungen hilfreich sein: Ist der Förderauftrag verständlich? Wie erleben die Mitglieder die Umsetzung des Förderauftrags? Entspricht der Förderauftrag noch dem Bedürfnis der Mitglieder? Welche Werte und Prinzipien geben uns die richtige Orientierung?

In der Phase „Erste Schritte" sollten dann erste Massnahmen zur Schaffung einer Plattform für die aktive Mitgliedschaft auf breiter Basis verabschiedet werden. Wichtig

[167] Vgl. (Peters & Waterman, 2003, 9. Auflage), S. 34 f
[168] Vgl. (Seliger, 2011, 2. Auflage), S. 62 ff
[169] Vgl. (Seliger, 2011, 2. Auflage), S 69

ist dabei auch eine Struktur zu schaffen, um verschiedene Themen in kleineren Gruppen bestehend aus Funktionären, Führung, Mitarbeiter und Mitglieder weiter vertiefen zu können. Eine solche Struktur könnte wie folgt aussehen:

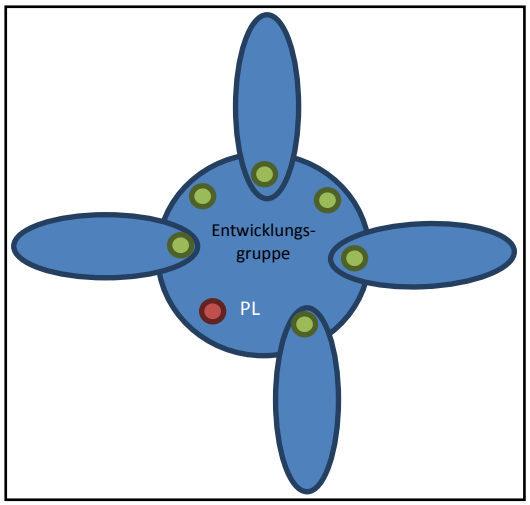


Abbildung 16: Struktur des OE-Prozesses[170]

Ebenfalls könnten als „Plattformen“ neue Rituale institutionalisiert werden, z.B. werden alle neuen Mitglieder einer bestimmten Periode zu einer gemeinsamen Veranstaltung eingeladen. Dabei werden die Idee und Bedeutung der Genossenschaft im Dialog erarbeitet. Eine weitere Idee wäre die neuen Mitglieder im Rahmen der jährlichen Generalversammlung speziell zu begrüssen und in der Gemeinschaft willkommen zu heissen.

3.2 Genossenschaften und die Assoziationsphase

Glasl beschreibt die Assoziationsphase als Öffnung für die vielfältigen Umwelten eines Unternehmens zu ganz neuen Formen der Kooperation, Unterstützung, Allianzbildungen. Diese Assoziationen unterscheiden von Übernahmen und Fusionen mit dem Ziel Verbesserung der „Economy of Scale“.[171]

Diese Beschreibung passt zu den im Kapitel 2.2.4 beschriebenen Handlungsfeld der Inter-Kooperation, welches auch nicht in erster Linie das Ziel verfolgt die Economy of Scale zu verbessern. Genossenschaften entstehen aus der Masse und sind somit ein Teil der Umwelt. Das entspricht der Metapher für die Assoziationsphase „Unternehmen als Glied im Biotop“.

[170] Vgl. (Baumgartner, Häfele, Schwarz, & Sohm, 1992), S. 99
[171] Vgl. (Glasl & Lievegoed, 2011), S. 123

Vor allem die zukünftigen Aktionsfelder der Genossenschaft erfordern das Zusammenwirken vieler Beteiligter, um hier echte Fortschritte erzielen zu können.

Diese Idee der Kooperation findet sich auch bei Nefiodow wieder, wenn er die Strategien zur Steigerung der Produktivität beschreibt

> *„Um die Produktivität auf der volkswirtschaftlichen Ebene zu verbessern, muß der Bogen über die privaten Betriebe hinaus gespannt und der außerbetriebliche und öffentliche Bereich einbezogen werden."*[172]

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die bisher erreichten Produktivitätsvorteile erst dann nachhaltig wirken, wenn der entropische Sektor der Gesellschaft berücksichtigt wird, d.h. auch jene Menschen wieder in den produktiven Bereich integrieren, die bisher ausgeschlossen waren.[173] Die Form der Genossenschaft, als nicht gewinn-orientierte Unternehmensform, erhöht die Chance zur Integration des entropischen Sektors in den produktiven Bereich.

Organisationsentwicklung kann hier einen Beitrag leisten, indem es den Weg der Genossenschaft in die Assoziationsphase begleitet und einen möglichen Pfad dorthin aufgezeigt wird. Anhand des Phasenmodell und der Anwendung der sieben Wesenselemente kann die Genossenschaft eine Selbsteinschätzung vornehmen, ähnlich wie diese im Anhang für die Genossenschaften Migros, Volks- und Raiffeisenbank Aschaffenburg und Landi Frila durchgeführt wurde.

Je nach Ergebnis können dann pro Wesenselement sinnvolle Massnahmen diskutiert werden, die eine Entwicklung in Richtung Assoziationsphase fördern bzw. welche Kräfte eine solche Entwicklung eher verhindern. Die Grundwerte und Prinzipien einer Genossenschaft fördern eine solche Entwicklung, d.h. durch die Erarbeitung eines entsprechenden Leitbildes und leben der Werte entsteht eine wirkungsvolle Unternehmenskultur in Richtung Assoziationsphase.

Das Randproblem der Assoziationsphase sind die „Machtblöcke"[174].

Je komplexer Genossenschaftsstrukturen werden, desto mehr Brennpunkte der Macht können sich bilden. Diese Strukturen arbeiten oft mit Delegationen als Vertreter für die

[172] (Nefiodow, 2001), S. 150
[173] Vgl. (Nefiodow, 2001), S. 151
[174] Vgl. (Glasl & Lievegoed, 2011), S. 127

Mitglieder. Je mehr solcher Strukturen und Ebenen es gibt, desto konzentrierter wird die Macht und desto größer wird gleichzeitig der Abstand zur eigentlichen Basis, dem Mitglied. Für das Mitglied wird es immer schwieriger diese Konstrukte zu verstehen und den Sinn darin zu erkennen. Der Aufwand für die Kommunikation nimmt entsprechend zu und die Gefahr des „Eigenlebens" des Managements in diesen Strukturen steigt mit zunehmender Entfernung zur Basis. Die Bildung von Machtblöcken ist dadurch begünstigt.

> *„Komplexität bedeutet im Management-Kontext nichts anderes, als dass die formalen Führungsorgane einer Unternehmung niemals über ausreichende Informationen, niemals über genügend Wissen und niemals über genügend Kenntnisse und Fertigkeiten verfügen können, um eine Unternehmung, die sich jenseits der Komplexitätsbarriere befindet, im Detail zu steuern und zu gestalten"*[175]

Die Bildung von „interlocking rings"[176] innerhalb der Genossenschaften oder auch Genossenschafts-übergreifend können als effiziente Struktur für Kommunikations- und Entscheidungsprozesse dienen. Das Prinzip kann auch in eine Cooperative Governance einfliessen. Durch eine entsprechende Governance[177], in der die Werte der Genossenschaft, wie z.B. das demokratische Prinzip, durchgängig verankert wird, kann die Bildung von negativen Machtblöcken[178] erschwert oder verhindert werden. Organisationsentwicklung kann im Sinne der Prozessberatung bei der Formulierung der Cooperative Governance unterstützen.

Genossenschaften sind machtvolle Organisationen, die ihre Macht im Sinne der Mitglieder und unter Beachtung der im Leitbild definierten Werte zur Erreichung des Förderauftrags einsetzen. Organisationsberatung kann als Spiegel dienen und die Handlungen der Genossenschaft am Förderauftrag reflektieren oder systematisch Rückkoppelungsschleifen[179] als Teil der Cooperative Governance berücksichtigen. Fehlentwicklungen werden so sichtbar und können korrigiert werden.

Auch die neuen Technologien werden Einfluss haben auf die Zukunft der Genossenschaften. Im positiven Sinne sollten Genossenschaften sich aktiv mit den

[175] (Malik, 1992), S. 83
[176] Vgl. (Glasl & Lievegoed, 2011), S. 104
[177] Vgl. (Theurl & Kring, 2002), S. 12
[178] Vgl. (Morgan, 2008), S. 401 ff
[179] Vgl. (Morgan, 2008), S. 370

neuen Technologien auseinandersetzen und diese zum eigenen Vorteil einsetzen. Durch effizienten Einsatz der Technologien können Systemgrenzen einfacher und wirtschaftlicher durch neue und einfachere Formen der direkten Zusammenarbeit überwunden werden.

3.3 Genossenschaften als lernende Organisationen

Genossenschaften auf dem Weg der Entwicklung in die Assoziationsphase müssen sich mit dem Systemdenken auseinandersetzen. So können sie besser die eigenen Wirkungen verstehen und sich effizienter in der neuen Umwelt bewegen.

> *„Die fünfte Disziplin des Systemdenkens ist der Grundstein für die Weltanschauung einer lernenden Organisation.“* [180]

Damit Genossenschaften den Fortschritt in Richtung lernende Organisation erkennen können, ist es hilfreich über entsprechende Methoden und Messinstrumente zu verfügen.

Ein geeignetes Werkzeug dazu ist die Balanced Scorecard[181]. Für die Zwecke der Genossenschaft macht es aber Sinn, die klassischen Dimensionen um die Mitgliederperspektive[182] mit der Leitfrage „Wie wollen wir den Förderauftrag gegenüber unseren Mitgliedern erfüllen?“ zu ergänzen.

Ein anderes Werkzeug zur Förderung einer lernenden Organisation könnte das Benchmarking[183] sein. Ein Benchmarking kann verschiedene Ebenen umfassen. In der folgenden Tabelle werden mögliche Ebenen und mögliche Messgrössen für einen Vergleich zusammengefasst.

[180] (Senge, 1996), S. 89
[181] Vgl. (Willke, 2005, 2. Auflage), S. 88
[182] Vgl. (Neese, 2010), S. 141 f
[183] Vgl. (Ringle, 2000), S. 5 ff

Managementebenen der Genossenschaft	Konkurrenzorientierung	Identitäts-orientierung	Mitglieder-orientierung
Generelle Anforderungen und Ausrichtungen	Streben nach konkurrenzüberlegener Positionierung im Markt Nutzung aller Potenziale, die Wettbewerbsfähigkeit sichern	Zusätzliche Abhebung der Genossenschaft von der Konkurrenz Erwünschte Binnenwirkung der Genossenschafts-identität	Genossenschafts-individuelle Konkretisierung des Förderauftrages Geschäftspolitik als Profilierungs-instrument
Ausgewählte Untersuchungs-objekte	Effizienz der Erfüllung betrieblicher Funktionen Arbeitsabläufe/ Geschäftsprozesse Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter Attraktivität von Produkten und Dienstleistungen Methoden / Verfahren / Technologie Präsenz im Markt, Marktchancen Relative Wettbewerbs-position	Grundeinstellung zur Kooperation Genossenschaft-liches Bewusstsein der Führung Partnerschaftlichkeit der Kommun-ikationsbe-ziehungen Wertschätzung der Mitgliedschaft und der Selbstver-waltung Selbstbindung des Managements an den Förderauftrag Partizipationsge-legenheiten	Mitglieder-zufriedenheit mit den Leistungsangeboten, Preisen und Konditionen Exklusivvorteile für Mitglieder auf der Hauptleistungsebene Mittelbare finanzielle Förderung (Dividende, Rückvergütung u.a.) Besondere Mit-gliederbetreuung (Maßgeschneiderte Information, individuelle Beratung) Atmosphäre der Geschäfts-beziehungen

Tabelle 11: Benchmarking-Objekte genossenschaftlicher Unternehmen[184]

Die lernende Organisation sollte in jeder Genossenschaft als wesentlicher Bestandteil der Vision definiert werden. Dabei soll das in der lernenden Organisation generierte Wissen[185] allen Funktionären, dem Management, Mitarbeitern und Mitgliedern zur Verfügung stehen und das Prinzip der Selbstverantwortung auf eine ganz neue Art und Weise fördern. Die Mitarbeiter bekommen eine neue Rolle als Wissensvermittler an die Mitglieder, so dass diese in der Lage sind im Sinne der Genossenschaft selbstverantwortlich bestimmte Aufgaben zu übernehmen. Diese Rolle muss sich in den Personalentwicklungskonzepten der Genossenschaft wiederfinden.

In der Studie „Wahrnehmung Genossenschaft“ wurden Kunden der Raiffeisenbanken Schweiz und Nicht-Kunden zur Wichtigkeit der „Ausbildung für Mitglieder“ befragt.

[184] (Ringle, 2000), S. 13
[185] Vgl. (Willke, 2005, 2. Auflage), S. 82

63% der Kunden und 70% der Nicht-Kunden würden so einen Vorteil als wichtig einstufen.[186] Das bestätigt das Bedürfnis nach Wissensvermittlung und bietet Potenzial aus der Gruppe der Kunden, neue Mitglieder zu gewinnen.

Neben der Erstellung eines genossenschaftlichen Leitbilds, könnte die Einrichtung eines Förderauftrag-Controllings[187] ein wichtiges Ergebnis sein. Zentrale Instrumente dabei sind der Förderplan und der Förderbericht. Organisationsentwicklung könnte hier auch einen Beitrag leisten indem Controlling als entwicklungsfördernde und nicht als kontrollierende Maßnahme verstanden wird und dadurch eine bessere Akzeptanz erfährt.

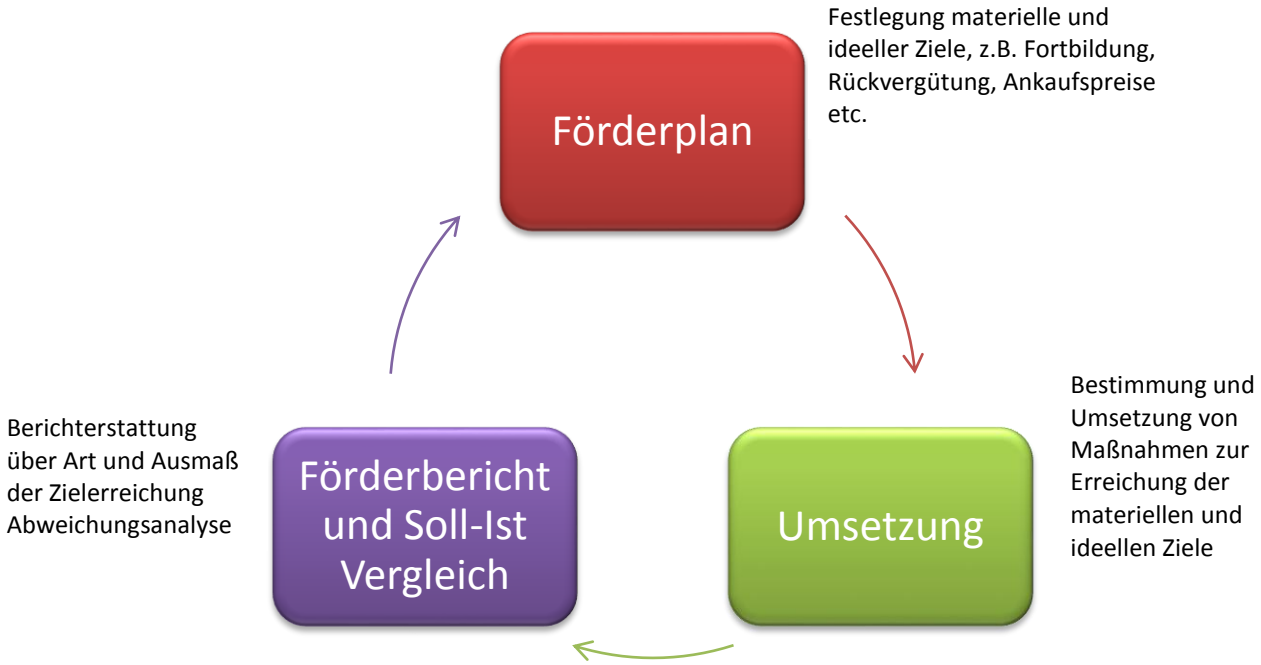


Abbildung 17: Regelkreis für das Förderauftrags-Controlling[188]

Als ein Ergebnis der lernenden Organisation werden sich Genossenschaften in betriebswirtschaftlich notwendige Strukturen entwickeln, die eine optimale Erfüllung des Förderauftrages ermöglichen. Das Subsidiaritätsprinzip eignet sich nicht dazu die Kernaufgaben einer Genossenschaft zu übernehmen. Sollten also für die Erfüllung einer Kernaufgabe grössere Strukturen notwendig sein, bietet sich weiterhin die Fusion mit anderen Genossenschaften an.

[186] (Golder L., 2011)
[187] Vgl. (Kramer, 2011), S. 140
[188] Vgl. (Kramer, 2011), S. 140

Die Begleitung einer solchen Fusion aus Sicht der Organisationsentwicklung kann ein positiver Beitrag sein, die langfristige Überlebensfähigkeit der Genossenschaft zu sichern. Dabei sollten die typischen Fehler bei Fusionen[189] vermieden und darauf geachtet werden, dass die neu entstandene Genossenschaft sich als lernende Organisation betrachtet und entsprechend handelt.

> *„Unter ‚Lebensfähigkeit' ist vielmehr zu verstehen, dass Systeme, die die entsprechende Struktur aufweisen, sich an wandelnde Umstände in ihrer Umgebung anpassen, dass sie Erfahrungen aufnehmen und verwerten – also lernen, dass sie ihre Identität bewahren und sich entwickeln können."*[190]

Das wird erkennbar am Leitbild und der Unternehmenskultur die eine Entwicklung der Genossenschaft in die Assoziationsphase fördern.

[189] Vgl. (Eichwald & Lutz, 2011), S. 177
[190] (Malik, 1992), S. 80

4. Fazit

Die zu Beginn formulierten Arbeitshypothesen können zusammenfassend wie folgt beantwortet werden:

Wachstum ist in erster Linie ein wirtschaftlicher Faktor und steht daher bei Genossenschaften nicht im Vordergrund. Es ist keine primäre Zielsetzung. Trotzdem ist Wachstum notwendig, um die Erfüllung des Förderauftrags nachhaltig absichern zu können. Im Kapitel 2.1.3.2 wird der Erfolgsfaktor „Stabilität und Langfristigkeit“ beschrieben und anhand von drei Beispielen auch das stabile, aber im Vergleich zu anderen Branchen doch langsamere Wachstum verdeutlicht. Es gibt durchaus sinnvolle Wachstumskennzahlen, an denen sich auch Genossenschaften orientieren können, z.B. Anzahl der Mitglieder. Gelingt es der Genossenschaft immer mehr Mitglieder zu gewinnen, kann das ein Zeichen der Bestätigung eines gut erfüllten Förderauftrags sein. Aber auch hier muss man unterscheiden zwischen einer „echten“ und einer „unechten“ Mitgliedschaft. Eine „echte“ Mitgliedschaft erkennt man daran, dass die Mitglieder an der Erfüllung des Förderauftrags interessiert sind, ihr Recht an demokratischer Mitbestimmung nutzen und sich gegenüber der Genossenschaft verpflichtet fühlen. Eine „unechte“ Mitgliedschaft, findet man bei Mitgliedern die in erster Linie den persönlichen Vorteil aus den Mitgliederangeboten suchen und sich nicht weiter für die Genossenschaft interessieren. Dabei ist aber auch zu berücksichtigen, dass es aufgrund der Statuten einer Genossenschaft zu „Pflichtmitgliedschaften“ kommen kann, z.B. ist in den Statuten Raiffeisen Schweiz[191] in Art. 10, Abs. d geregelt, dass Darlehen und Kredite nur an Mitglieder gewährt werden können. Ob daraus eine „echte“ oder „unechte“ Mitgliedschaft entsteht, entscheidet sich in der Art und Weise, wie diese Pflichtmitgliedschaft gegenüber dem Mitglied kommuniziert wird.

Die wirtschaftlichen Faktoren gewinnen auch bei den Genossenschaften immer mehr an Bedeutung und es findet eine schleichende Anpassung der Genossenschaften an ihre Mitbewerber statt. Die Werte und Prinzipien der Genossenschaft geraten immer mehr in den Hintergrund. Es ist zu beobachten, dass sich die Genossenschaften in zwei Gruppen spalten. Genossenschaften die immer heftiger die Anpassung der

[191] Vgl. (Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, 2006), S. 4

Rahmenbedingungen an die im Markt vorherrschenden Kapitalgesellschaften fordern und Genossenschaften die durch diese Anpassungen die Aushöhlung der genossenschaftlichen Differenzierung befürchten und daher eine Verankerung der Werte und Prinzipien im Genossenschaftsgesetz fordern. Die Genossenschaften stecken in einer Identitätskrise.

Die Identität der Genossenschaft entsteht in erster Linie aus dem Förderauftrag. Der Förderauftrag richtet sich bei Genossenschaften immer nach den Bedürfnissen einer grösseren Gemeinschaft, ansonsten ist die Genossenschaft nicht langfristig lebensfähig. Es kann auch Situationen geben, in denen das Bedürfnis befriedigt wurde und es daher auch sinnvoll wäre den Zweck der Genossenschaft zu hinterfragen und in letzter Konsequenz auch aufzulösen. Aus der Bedürfnisbefriedigung für eine grössere Gemeinschaft entsteht für alle Beteiligten, d.h. Funktionäre, Management, Mitarbeiter und Mitglieder ein Sinn. Die Identitätskrise ist daher auch eine Sinneskrise. In diesem Sinn steckt aber die Kraft, um die Werte der Genossenschaft im operativen Alltag spürbar zu machen. Das Bedürfnis der Menschen nach einer sinnvollen Beschäftigung verschafft Genossenschaften einen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt und damit einen Vorteil im „war of talents".

> *„Genossenschaften sind keine Unternehmen, die sich für beliebige Zwecke verwenden lassen. Genossenschaften stellen einen besonderen Unternehmenstyp dar, dessen Sinn und Zweck aus den Zielen seiner Mitglieder abgeleitet wird."*[192]

Es ist wichtig, dass jede Genossenschaft den Mut hat, sich selbst immer wieder zu hinterfragen. Dazu braucht es eine spezifische Unternehmenskultur und einen hohen Reifegrad in der Organisation. Solche Unternehmen kann man auch als lernende Organisationen verstehen. Im Bild von Glasl entspricht das einem Unternehmen in der Entwicklung zur Assoziationsphase. Für eine Genossenschaft mit diesem Bewusstsein ist es natürlich, sich selbst immer wieder zu hinterfragen und rechtzeitig strategische Förderpositionen für die nachhaltige Förderung der Mitglieder aufzubauen.

[192] (Blome-Dress & Schamle, 2011), S. 58

> *„Angesichts der sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen genügt es nicht, das Förderbedürfnis einmal festzuhalten, da es sich wandeln kann und die Aktivität des Betriebs dementsprechend regelmäßig angepasst werden muss.“*[193]

Differenzierung ist eine strategische Option für Genossenschaften[194]. Dadurch könnten sich Genossenschaften eine andere Wahrnehmung und mehr Spielraum in der Öffentlichkeit schaffen. Genossenschaften müssen sich zukünftig gegen den 1:1 Vergleich mit Kapitalgesellschaften zur Wehr setzen und deutlich die Unterschiede aufzeigen. Diese liegen in den Unternehmenszielen, in Genossenschaften ist das der Förderauftrag, und den Werten die handlungsleitend sind für die Mitarbeiter in diesen Unternehmen. Wenn dieser Unterschied deutlich wird, entsteht dadurch ein Magneteffekt, d.h. es werden die „richtigen“ Funktionäre, Management, Mitarbeiter und Mitglieder angezogen. Die Genossenschaften würden sich dadurch auch vom Druck befreien, der fälschlicherweise aus dem Vergleich von Genossenschaften mit Kapitalgesellschaften entsteht. Es verhält sich ähnlich wie beim Vergleich von Birnen mit Äpfeln, beide wachsen auf Bäumen und fallen unter die Kategorie Obst, aber sie sehen unterschiedlich aus und schmecken auch unterschiedlich. Will man auf diesen Differenzierungsfaktor bewusst verzichten, dann sollte man noch einmal über die Identität des Unternehmens reflektieren und darüber diskutieren, ob nicht eine andere Unternehmensform besser zur Erfüllung der Unternehmensidentität dienen könnte.

Genossenschaften sind unter anderem auch heute noch sehr erfolgreich, weil sie sich in Genossenschaftsverbänden organisieren und das Prinzip der Subsidiarität leben. Je größer eine einzelne Genossenschaft wird, desto eher erkennt man die wettbewerbsbedingten Anpassungsbemühungen, welche bei kleineren Genossenschaften kaum zu beobachten sind[195]. Je größer Genossenschaften werden, desto komplexer werden die Strukturen. Der Kommunikationsaufwand steigt, um genügend Anreizintensität[196] sicherstellen zu können, so dass die Mitglieder sich aktiv in die Genossenschaft einbringen wollen. Es ist Aufgabe des Managements einer Genossenschaft eine Plattform zu schaffen, auf der ein aktiver und effizienter Austausch mit den Mitgliedern erfolgen kann. Wichtig ist auch für das richtige,

[193] (Schmidt, 2006), S. 43
[194] Vgl. (Neese, 2011), S. 16 ff
[195] Vgl. (Schmidt, 2006), S. 34
[196] Vgl. (Theurl & Kring, 2002), S. 9

konstruktive und vertrauensvolle Klima zu sorgen um einen offenen Austausch zu fördern.[197]

Die zukünftigen Aktionsfelder für Genossenschaften werden noch mehr Zusammenarbeit und Inter-Kooperation unter den Genossenschaften aber auch über diese Grenze hinaus erfordern. Dafür ist vor allem die emotionale Intelligenz gefordert. Die Personalentwicklungskonzepte in den Genossenschaften müssen das entsprechend berücksichtigen.

Eine optimale Struktur zu finden in denen die Genossenschaften aufgrund ihrer Grösse immer noch genügend Nähe zur Basis haben, aber auch einen effizienten Geschäftsbetrieb sicherstellen zu können, erfordert eine hohe Flexibilität. Teilweise wird das nur mit Fusionen, teilweise mit intensiver Inter-Kooperation und einer noch intensiveren Subsidiarität machbar sein. In allen Fällen erfordert das einen Teilverzicht auf Autonomie zugunsten einer besseren Erfüllung des Förderauftrags. Die Entwicklung einer gemeinsamen Cooperative Governance könnte für diesen Prozess hilfreich sein. Modelle wie das Corporate Management Model von Mondragon können dazu auch wichtige Impulse bieten.

Genossenschaften müssen sich der Identitätskrise stellen, welche auch völlig natürlich ist, wenn man sie im Lichte des Phasenmodells von Glasl betrachtet. Organisationsentwicklung und –beratung kann hier einen sehr wichtigen Beitrag leisten, um das Profil der Genossenschaften wieder zu schärfen. Organisationsberater sind im Vorteil, die sich dem aktuellen Zustand bewusst sind und die Eigenheiten von Genossenschaften kennen, die genau so spezifisch sind wie bei Familienunternehmen oder bei Non-Profit Organisationen. Bei diesen Veränderungsprozessen dürfen die Widerstände nicht unterschätzt werden. Vor allem auf der operativen Führungsebene von Genossenschaften dürften Veränderungen die einen Einfluss auf die Machtverteilung[198] haben, als potenziell bedrohlich beurteilt werden. Erst die aktive Auseinandersetzung mit dem Widerstand, ermöglicht die Freisetzung der notwendigen Veränderungsenergie, um nachhaltig den Kulturwandel erreichen zu können.

[197] Vgl. (Schmidt, 2006), S. 43 f
[198] Vgl. (Nevis, 1988), S. 170 ff

Genossenschaften können diese Krise als Chance nutzen, um mit einem neuen Selbstbewusstsein ihre Eigenart zu zeigen, und auf der Ebene von Funktionären, Management, Mitarbeiter und Mitglieder neue Mitstreiter für die zukünftigen Herausforderungen zu gewinnen.

Literaturverzeichnis

"Genossenschaft". (2011). *Brockhaus. A-Z Wissen in 12 Bänden. Bd. 4: FRUE-HOHL.* Mannheim: wissenmedia GmbH.

"Landflucht". (2011). *Brockhaus. A-Z Wissen in 12 Bänden. Bd. 6: KONI- MECK.* Mannheim: wissen media GmbH.

Barmettler, S. (05 2013). Unternehmen Migros. Hilfe - zu viel Gewinn! *Bilanz*, S. 30-38.

Baumgartner, I., Häfele, W., Schwarz, M., & Sohm, K. (1992). *OE Prozesse systemisch initiieren und gestalten (2. aktualisierte Auflage).* Dornbirn: Management Center Vorarlberg.

Bea, F., & Haas, J. (2013, 6. Auflage). *Strategisches Management.* Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Berger, D. (2008). Schulze-Delitzschs Genossenschaftsprinzipien - Orientierung für das genossenschaftliche Verbandswesen heute? In (. F. Schulze-Delitzsch, *Hermann Schulze-Delitzsch. Weg - Werk - Wirkung* (S. 30 - 53). Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG.

Berwanger, J. (2013). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Von http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/genossenschaft.html (Zugriff am 16.02.2013) abgerufen

Blome-Dress, J., & Schamle, I. (2011). "Starke" genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbewerbsvorteil? - Einige kritische Anmerkungen. In H. (Hrsg.) Münkner, & R. G., *Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung* (S. 50 - 68). Bern - Stuttgart - Wien: Haupt Verlag.

Bösche, B. (2011). Genossenschaftsgründer und Genossenschaftsgründerinnen und ihre Ideen. In (.-K.-S. (Hrsg.), *Beiträge zur 2. Tagung zur Genossenschaftsgeschichte* (S. 45 - 54). Hamburg: Books on Demand GmbH.

Bundesverband der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken. (2002). *Wir bündeln Kräfte.* Berlin: DGV.

dejure.org, J. I. (2013). *Genossenschaftsgesetz*. Von http://dejure.org/gesetze/GenG/1.html (Zugriff am: 20.04.2013) abgerufen

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband. (2012). *Die Genossenschaften*. Von http://www.dgrv.de/de/genossenschaftswesen.html (Zugriff am 30.06.2013) abgerufen

Eichwald, B., & Lutz, K. J. (2011). *Erfolgsmodell Genossenschaften. Möglichkeiten für eine werteorientierte Marktwirtschaft.* Wiebaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG.

Eidgenossenschaft, D. B. (30. 03 1911). *Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht)*. Von http://www.admin.ch/ch/d/sr/220 (Zugriff am 16.02.2013) abgerufen

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten. (o.J.). *Geschichte Landwirtschaft*. Von http://www.swissworld.org/de/geschichte/der_bundesstaat/landwirtschaft/ (Zugriff am 17.6.2013) abgerufen

Erhardt, H., & Kroll, T. (2012). *Energie in der modernen Gesellschaft. Zeithistorische Perspektiven.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Europäische Kommission. (2010). *Angemessene, nachhaltige und sichere europäische Pensions- und Rentensysteme. Grünbuch.* Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.

Evergreen. (2012). *Strategic Principles of the Evergreen*. Von http://evergreencooperatives.com/evergreen-toolkit (Zugriff am 02.06.2013) abgerufen

Fatzer, G., Rappe-Giesecke, K., & Looss, W. (2002). *Qualität und Leistung von Beratung. Supvervision, Coaching, Organisationsentwicklung (2. Auflage).* Köln: EHP Organisation.

Fenaco. (2009). *Statuten fenaco Genossenschaft.* Bern, Schweiz: Fenaco.

fenaco. (2012). *Downloads*. Von Geschäftsbereichte 2009 - 2011: http://www.fenaco.ch/deu/downloadkat_17349.shtml (Zugriff am 30.06.2014) abgerufen

fenaco. (2013). *Struktur fenaco*. Von http://www.fenaco.ch/deu/organisation_14493.shtml (Zugriff am 30.06.2013) abgerufen

Fritschi, H. (19. 11 2010). Genossen im Aufwind. *Bilanz*, S. 52-60.

Gamm, U., & Patera, M. (2008). Fit for Conflict. Mediation als Führungskompetenz. *Die gewerbliche Genossenschaft. Wirtschaftsmediation, Fit for Conflict - Mediation als Führungskompetenz*, 2 - 4.

Gellenbeck, K. (2012). *Gewinn für alle!: Genossenschaften als Wirtschaftsmodell der Zukunft.* Westend.

gfs.bern. (2011). *Studie "Wahrnehmung Genossenschaften" .* Bern: Details siehe Anhang.

Glasl, F., & Lievegoed, B. (2011). *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management (4. Auflage).* Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag Bern.

Golder L., I. M. (2011). *Nachhaltig erarbeiteter Vertrauensbonus "Genossenschaft".* Luzern: gfs.bern.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Emotionale Führung (übersetzt a. dem Amerikan. von Ulrike Zehetmayr).* Boston, München: Econ.

Greenpeace Austria. (11. 03 2012). *Fukushima*. Von http://www.greenpeace.org/austria/de/themen/atom/probleme/atomunfaelle/fukushima/ (Zugriff am 24.06.2013) abgerufen

Harbrecht, W. (2001). *Die Genossenschaft als Rechtsform für junge Unternehmen.* Wien: Eigenverlag des FOG.

Hink, R. (03 2008). Gebot der Stunde: Interkommunale Zusammenarbeit. *Die gewerbliche Genossenschaft. Regionen. Förderung. Gewinnbringend. Genossenschaft.*, S. 8 - 13.

Hofmann, G. (2008). Schulzes Erbe: Das Genossenschaftsgesetz und die Volksbanken. In F. H.-D. (Hrsg.), *Hermann Schulze-Delitzsch. Weg - Werk - Wirkung* (S. 24 - 26). Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG.

Hübner. (2007). *Wachsende Regionen, wachsendes Europa.* Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Jagschitz Florian, R. S. (2012). *Aktuelle Entwicklung der österreichischen Konsumgenossenschaften.* Wien: Eigenverlag des FOG.

Jochum, M. (2013). *Gemeinwohl-Bericht 2012 Raiffeisenbank Lech am Arlberg.* Lech: Raiffeisenbank Lech.

jusline, Ö. (01. 06 2013). *Genossenschaftsgesetz*. Von http://www.jusline.at/index.php?cpid=ba688068a8c8a95352ed951ddb88783e&lawid=20&paid=1, (Zugriff am 29.06.2013) abgerufen

Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2002). *Personalmanagement - Führung - Organisation (3. völlig neu überarbeitete Auflage).* Wien: Linde Verlag Wien.

Klein, M. (2012). *Bankier der Barmherzigkeit: Friedrich Wilhelm Raiffeisen: Das Leben des Genossenschaftsgründers in Texten und Bildern (2. Auflage).* Neukirchener Aussaat.

Klingholz, R. (2004). Demographie: Was Deutschland erwartet. *Geo Magazin*, 88 - 96.

Kramer, J. (2011). Was kennzeichnet eine "erfolgreiche" Genossenschaft? In H. (Hrsg.) Münkner, & G. Ringle, *Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung.* (S. 126 - 148). Bern - Stuttgart - Wien: Haupt Verlag.

Kuhrt, N. (20. 12 2012). *Spiegel Online Wissenschaft*. Von Problemfall Landarzt: Rechentricks gegen den Medizinermangel: http://www.spiegel.de/wissenschaft/medizin/aerztemangel-neue-

bedarfsplanung-des-gba-soll-fehler-vermeiden-a-874195.html (Zugriff am 24.06.2013) abgerufen

Landi FRILA. (2008). *Statuten Landi FRILA Genossenschaft*. Von http://www.landifrila.ch/files/entwurf-hr-29.01.2008.pdf (Zugriff am 30.06.2013) abgerufen

Landi FRILA. (2012). *Geschäftsberichte 2009 - 2011*. Von http://www.landifrila.ch/html/geschaeftsbericht-2006_7849.aspx (Zugriff am 30.06.2013) abgerufen

Landi FRILA. (2013). *Zweck und Auftrag*. Von http://www.landifrila.ch/html/geschichte__1664.aspx (Zugriff am 05.05.2013) abgerufen

Lebensmittel Zeitung.net. (2009). *Top 150 Händler der Welt 2009*. Von http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/index.php?suche=1&timer=1342534007&id=37&currPage=49 (Zugriff am 27.04.2013) abgerufen

Malik, F. (1992). *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme (4. Auflage).* Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Migros Genossenschaftsbund. (2007). *Statuten Migros Genossenschaftsbund (MGB)*. Von http://www.migros.ch/mediaObject/migros_ch/ueber_die_migros/organisation/statuten-reglemente/Statuten/original/Statuten.pdf (Zugriff am 30.06.2014) abgerufen

Migros Genossenschaftsbund. (2012). *Geschäftsberichte der Vorjahre*. Von Geschäftsberichte 2009 - 2011: http://m12.migros.ch/geschaeftsberichte-der-vorjahre (Zugriff am 30.06.2013) abgerufen

Migros Genossenschaftsbund. (2013). *Cumulus Übersicht*. Von https://www.migros.ch/cumulus/de.html (Zugriff am 05.05.2013) abgerufen

Migros Genossenschaftsbund. (2013). *Die 15 Thesen*. Von http://www.migros.ch/de/ueber-die-migros/geschichte/duttweiler-thesen.html (Zugriff am 5.5.2013) abgerufen

Migros Genossenschaftsbund. (2013). *Migros-Kulturprozent-Philosophie*. Von http://www.migros.ch/generation-m/de/gesellschaft/migros-kulturprozent-engagements/migros-kulturprozent-philosophie.html (Zugriff am 11.05.2013) abgerufen

Migros Genossenschaftsbund. (2013). *Organe der Migros*. Von http://www.migros.ch/de/migros-gruppe/genossenschaften/migros-genossenschafts-bund.html (Zugriff am: 21.04.2013) abgerufen

Migros Genossenschaftsbund. (2013). *Struktur Migros Genossenschaftsbund*. Von http://m10.migros.ch/cooperative-governance/organisation/organigramm (Zugriff am 04.05.2013) abgerufen

Migros Ostschweiz. (2008). *Statuten Genossenschaft Migros Ostschweiz*. Von http://www.migros.ch/mediaObject/migros_ch/Download-Dokumente/de/statuten_gmos_pdf/original/statuten_gmos_pdf.pdf (Zugriff am 30.06.2013) abgerufen

Migros Ostschweiz. (2011). *Genossenschaftsrat gesucht*. Von http://www.migros.ch/de/ueber-die-migros/ostschweiz/unternehmen/genossenschaftsraete-gesucht.html (Zugriff am 25.06.2013) abgerufen

Migros Ostschweiz. (2012). *Unternehmen*. Von Geschäftsberichte 2009 - 2011: http://www.migros.ch/de/ueber-die-migros/ostschweiz/unternehmen.html (Zugriff am 30.06.2013) abgerufen

Mondragon. (2012). *Corporate Management Model*. Von http://www.mondragon-corporation.com/LinkClick.aspx?fileticket=h7Oe-Ucye4c%3d&tabid=320 (Zugriff am 30.06.2014) abgerufen

Morgan, G. (. (2008). *Bilder der Organisation (4. Auflage).* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Münkner, H. (2011). Lösung genossenschaftsspezifischer Finanzierungsprobleme. In H. (Hrsg.) Münkner, & G. Ringle, *Zukunftsperspektive für Genossenschaften. Bausteine für typengerechte Weiterentwicklung* (S. 237 - 256). Bern - Stuttgart - Wien: Haupt Verlag.

Münkner, H. (04 2011). Mitgliederbeteiligung als strategisches Asset? *cooperativ. Die Gewerbliche Genossenschaft*, S. 1.

Münkner, H., & Ringle, G. (. (2010). *Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder: Grundlagen und Fallstudien.* Nomos.

Neese, C. (2010). *Raiffeisenbanken im Alpenraum. Genossenschaftliche Leitbilder, Profile und Perspektiven.* Marburg: Tectum Verlag.

Neese, C. (2011). Differenzierung. Eine strategische Option für Genossenschaftsbanken. *cooperativ. Die Gewerbliche Genossenschaft*, 16-19.

Nefiodow, L. (2001). *Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information (5. Auflage).* Sankt Augustin: Rhein-Sieg-Verlag.

Nevis, E. C. (1988). *Organisationsberatung. Ein gestalttherapeutischer Ansatz (übersetzt aus dem Amerikan. von Thea Brandt).* New York, Köln: EHP Organisation.

Österreichischer Raiffeisenverband. (2012). *Struktur des österreichischen Raiffeisenverbands*. Von http://www.raiffeisenverband.at/struktur.php (Zugriff am 21.04.13) abgerufen

Peters, T., & Waterman, R. (2003, 9. Auflage). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann.* Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft.

Porter, M. (2008, 11. Auflage). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten.* Frankfurt: Campus Verlag.

Pötzsch, O. (2013). *Wie wirkt sich der Geburtenaufschub auf die Kohortenfertilität in West und Ost aus?* Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik.

Raiffeisen Schweiz Genossenschaft. (2006). *Statuten Raiffeisen Schweiz*. Von http://www.raiffeisen.ch/raiffeisen/internet/docs.nsf/$UNID/4784F1A429D8EE6AC12573D900555BD2/$FILE/Statuten-RCH_d.pdf (Zugriff am 30.06.2013) abgerufen

Raiffeisen Schweiz Genossenschaft. (2013). *Geschäftsberichte*. Von http://www.raiffeisen.ch/web/finanzberichte (Zugriff am 19.05.2013) abgerufen

Raiffeisenbank Aschaffenburg. (1994). *Leitbild der Raiffeisenbank Aschaffenburg*. Von http://www.raiba-aburg.de/download_doc.cfm?doc_UUID=1062A116304875DA97137E9254C9C06E&CFID=71176274&CFTOKEN=52466888&rand=1372585425966 (Zugriff am: 30.06.2014) abgerufen

Raiffeisenbank Aschaffenburg. (2012). *Jahresberichte 2009 - 2011*. Von http://www.raiba-aburg.de/page.cfm?id=1380&CFID=71176274&CFTOKEN=52466888&rand=1372586755776&esc_source=liste_1786 (Zugriff am 30.06.2014) abgerufen

Raiffeisenbank Aschaffenburg. (2012). *Satzung Raiffeisenbank Aschaffenburg*. Von http://www.raiba-aburg.de/download_doc.cfm?doc_UUID=2E59484A304875DA97558475C60C805D&] (Zugriff am: 30.06.2013) abgerufen

Raiffeisenbank Aschaffenburg. (2013). *Unser Aufsichtsrat*. Von Die Organe der Bank: http://www.raiba-aburg.de/page.cfm?id=1687&template_id=3558&s4=satzung&CFID=71176274&CFTOKEN=52466888&rand=1372587672862 (Zugriff am 30.06.2013) abgerufen

Rapazzo, P. (2004). *Das SORGIM Buch. Die digitale demokratische Unternehmensführung*. Von http://www.sorgim.ch/sites/default/files/SORGIM%20Buch%20%20v2-6.pdf (Zugriff am 30.06.2013) abgerufen

Riess, C., & Lüönd, K. (2011). *Gottlieb Duttweiler: eine Biografie.* Zürich: Europa Verlag.

Ringle, G. (2000). *Benchmarking - ein Managementansatz zur Zukunftssicherung von Genossenschaften.* Hamburg: Mauke.

Ringle, G. (2011). Aktive Mitgliedschaft - ein strategischer Wettbewerbsvorteil. In H. (Hrsg.) Münkner, & G. Ringle, *Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung* (S. 154 - 175). Bern - Stuttgart - Wien: Haupt Verlag.

Ringle, G. (04 2011). Was treibt Genossenschaften an, was ihre Mitglieder? *cooperativ. Die Gewerbliche Genossenschaft*, S. 4-15.

Schäppi, A. (11. Juni 2012). Die Migros den wahren Eigentümern zurückgeben. *Zürichsee-Zeitung Bezirk Horgen*, S. 2.

Schein, E. H. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung.* Köln: EHP Organisation.

Schertler, W. (1995). *Unternehmensorganisation. Lehrbuch der Organisation und strategischen Unternehmensführung (6. durchges. Auflage).* Müchen, Wien: Oldenbourg.

Schmidt, R. (2006). Entwicklung des Genossenschaftsmodells in Richtung Kapitalgesellschaft oder Wiederentdeckung der genossenschaftlichen Prinzipien? In H. (Hrsg.) Münkner, & G. Ringle, *Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung* (S. 20 - 45). Bern - Stuttgart - Wien: Haupt Verlag.

Seliger, R. (2011, 2. Auflage). *Einführung in Großgruppen-Methoden.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Senge, P. M. (1996). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation (übersetzt aus d. Amerikan. von Maren Klostermann).* New York, Stuttgart: Klett-Cotta.

Sorgim Verein. (2013). *Über Sorgim*. Von http://www.sorgim.ch/%C3%BCber-sorgim (Zugriff am 4.5.2013) abgerufen

Staab, J. (2011). *Erneuerbare Energien in Kommunen.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Statistik Austria. (2007). *Leistungs- und Strukturstatistik*. Von http://www.statistik.at/web_de/static/leistungs-_und_strukturstatistik_2008_052334.pdf abgerufen

Statistisches Bundesamt. (2013). *GENESIS-Online*. Von https://www-genesis.destatis.de/genesis/online (Zugriff am 4.5.2013) abgerufen

Theurl, T. (1/2012). Was weiß Deutschland über Genossenschaften? *cooperativ. Die gewerbliche Genossenschaft*, 4 - 9.

Theurl, T. (2011). *Genossenschaftlicher MemberValue als sympathischer ShareholderValue.* online: http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=5839, Zugriff am: 09.06.2013.

Theurl, T., & Kring, T. (2002). *Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung.* Münster: Institut für Genossenschaftswesen, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

Volksbank Berlin. (2013). *Bankteilhaber werden*. Von https://genoformular-32.finanzportal.fiducia.de/f0120-0/wir_fuer_sie/bankteilhaber_werden.html (Zugriff am 26.06.2013) abgerufen

Willke, H. (2005, 2. Auflage). Auf dem Weg zur intelligenten Organisation: Lektionen für Wirtschaft und Staat. In N. Thom, & J. Harasymowicz-Birnbach, *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor* (S. 77-98). Bern: vdf Hochschulverlag AG.

Tabellen

Tabelle 1: Top 5 der grössten Genossenschaften der Schweiz 8
Tabelle 2: Arten von Genossenschaften, eigene Darstellung 10
Tabelle 3: Ländervergleich, eigene Darstellung 13
Tabelle 4: Beispiele von Genossenschaften in der Gegenwart, eigene Darstellung 15
Tabelle 5: Die sieben Wesenselemente 17
Tabelle 6: Zuordnung Merkmale der Genossenschaft zu den sieben Wesenselementen, eigene Darstellung 18
Tabelle 7: Vertrauensindex nach Unternehmensform 24
Tabelle 8: Vergleich Min-/Max-Werte Merkmale Genossenschaft und Aktiengesellschaft 26
Tabelle 9: Vergleich positiver Merkmale Aktiengesellschaft zu Genossenschaft 26
Tabelle 10: Zusammenfassung Ergebnisse Situationsanalyse Genossenschaften, eigene Darstellung 71
Tabelle 11: Benchmarking-Objekte genossenschaftlicher Unternehmen 78
Tabelle 12: Zusammenfassung der wichtigsten Elemente zu den untersuchten Genossenschaften 110
Tabelle 13: Übersicht über die 7 Wesenselemente in den 4 Entwicklungsphasen 112
Tabelle 14: Vergleich Identität ausgewählter Genossenschaften 113
Tabelle 15: Vergleich Leitsätze ausgewählter Genossenschaften 114
Tabelle 16: Vergleich Struktur ausgewählter Genossenschaften 115
Tabelle 17: Vergleich Menschen, Gruppen, Beziehungen ausgewählter Genossenschaften 116
Tabelle 18: Vergleich Funktionen ausgewählter Genossenschaften 117
Tabelle 19: Vergleich Prozesse ausgewählter Genossenschaften 118
Tabelle 20: Vergleich Sachmittel, Finanzen ausgewählter Genossenschaften 119
Tabelle 21: Kennzahlenvergleich ausgewählter Genossenschaften 124

Abbildungen

Abbildung 1: Insolvenzen nach Rechtsform in Deutschland 1999 bis 2012 13
Abbildung 2: Entwicklungsphasen einer Organisation 17
Abbildung 3: Vergleich Genossenschaften, eigene Darstellung 18
Abbildung 4: Vergleich Eigenschaften Genossenschaften mit Aktiengesellschaften 25
Abbildung 5: Entwicklung Bilanzsummen Banken Deutschland 31
Abbildung 6: Entwicklung Detailhandelsumsatz in der Schweiz 33
Abbildung 7: Entwicklung Fenaco nach Sparten 34
Abbildung 8: Idealtypische Darstellung des Finanzverbunds 36
Abbildung 9: Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland 2000 bis 2008 40
Abbildung 10: Brancheneinteilung der Neugründungen 2000 bis 2008, Quellen: Genossenschaftsverbände, DZ Bank Volkswirtschaft 41
Abbildung 11: Die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovationen 44
Abbildung 12: Der entropische Sektor der Gesellschaft 47
Abbildung 13: Corporate Management Model 51
Abbildung 14: Bonusprogramm Volksbank Berlin 59
Abbildung 15: Drei Schritte in der RTSC-Konferenz 73
Abbildung 16: Struktur des OE-Prozesses 74
Abbildung 17: Regelkreis für das Förderauftrags-Controlling 79
Abbildung 18: Struktur österreichischer Raiffeisenverband 120
Abbildung 19: Genossenschaftsorganisation in Deutschland 121
Abbildung 20: Struktur der Migros Genossenschaften 122
Abbildung 21: Struktur Fenaco Genossenschaft 123
Abbildung 22: Struktur der VR Bank Aschaffenburg 123

Abkürzungsverzeichnis

e.V.	eingetragener Verein
ZdK	Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften
OR	Organisationsreglement
RiCC	Research Institute for Co-operations and Co-operatives
WU	Wirtschaftsuniversität
Inc.	Incorporated
DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband
GdW	Bundesverband deutscher Wohn- und Immobilienunternehmen
MGB	Migros Genossenschaftsbund
Mio.	Millionen
CHF	Schweizer Franken
EUR	Euro
gfs	Gesellschaft für praktische Sozialforschung
AG	Aktiengesellschaft
eG	eingetragene Genossenschaft
CEO	Chief Executive Officer
GD	Generaldirektion
VR	Verwaltungsrat
GR	Genossenschaftsrat
BISU	Bilanzsumme
CIR	Cost-Income-Ratio

Anhang

Zusammenfassung der wichtigsten Elemente zu den untersuchten Genossenschaften

Element	Migros	Raiffeisen + Volksbanken	Fenaco
Zweck, Umfang und Werte der Genossenschaft	**Statuten** der Migros am Beispiel der Migros Ostschweiz (Stand 2008) ***Zweck*** *der Genossenschaft, besteht darin* *a) in gemeinsamer Selbsthilfe ihren Mitgliedern und der Bevölkerung im Allgemeinen in günstiger Weise* ***Waren*** *und* ***Dienstleistungen*** *von guter bis hoher Qualität sowie* ***Kulturgüter*** *zu vermitteln;* *b) die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Ideale und Interessen ihrer Mitglieder und der Bevölkerung im Allgemeinen zu fördern und gegenüber Behörden und Wirtschaftsverbänden – auch durch den Einsatz der den Mitgliedern zustehenden politischen Rechte – zu vertreten.* *Richtlinie bei der Verfolgung des Genossenschaftszweckes ist, zur materiellen und sozialen Wohlfahrt des Einzelnen und der Allgemeinheit beizutragen. Als Grundlage hierfür betrachtet die Genossenschaft vor allem:* *a) den Leistungswettbewerb in einer freien Marktwirtschaft, unter gleichzeitiger Bekämpfung von Missbräuchen;* *b) den freien Zugang eines jeden zu Beruf und Markt und die Vollbeschäftigung der Wirtschaft;* *c) eine gesunde Familie und Sozialpolitik, die Förderung der Volksgesundheit, insbesondere*	**Satzung** der Volks- und Raiffeisenbank am Beispiel Hallertau eG (Stand Juni 2011) *Zweck und Gegenstand* • *Zweck der Genossenschaft ist die wirtschaftliche Förderung und Betreuung der Mitglieder.* • *Gegenstand des Unternehmens ist die Durchführung von banküblichen und ergänzenden Geschäften, sowie des Waren- und Dienstleistungsgeschäfts, insbesondere* *a) die Pflege des Spargedankens, vor allem durch Annahme von Spareinlagen;* *b) die Annahme von sonstigen Einlagen;* *c) die Gewährung von Krediten aller Art;* *d) die Übernahme von Bürgschaften, Garantien und sonstigen Gewährleistungen sowie die Durchführung von Treuhandgeschäften;* *e) die Durchführung des Zahlungsverkehrs;* *f) die Durchführung des Auslandsgeschäfts einschließlich des An- und Verkaufs von Devisen und Sorten;* *g) die Vermögensberatung,*	**Statuten** der LANDI FRILA Genossenschaft (Stand 2008) *LANDI bezweckt* • *Versorgung der Landwirtschaft und weiterer Kreise mit Produktionsmitteln, Verbrauchsgütern und Dienstleistung insbesondere in diesen Bereichen* • *Abnahme und Vermarktung der landwirtschaftlichen Erzeugnisse* • *Weiterbildung der Mitglieder.* Die LANDI FRILA bezeichnet sich selbst als eine Landwirtschaftliche Genossenschaft. Gründung am 21. Mai 1893 als "Landwirtschaftliche Genossenschaft Möhlin" und Selbsthilfeunternehmen bedrängter Bauern. Im Leitbild ist folgendes festgehalten: *„Sie gehört ihren Mitgliedern. Alle Aktivitäten werden stetig den neuen Bedürfnissen der Mitglieder und Kunden angepasst... Damit wir unseren Hauptzweck möglichst leistungsfähig erfüllen können, betreiben wir Zusatzgeschäfte, welche einen Gewinn abwerfen. Wir*

Element	Migros	Raffeisen + Volksbanken	Fenaco
	durch entsprechende Ernährung; sie verzichtet bewusst auf den Verkauf von alkoholischen Getränken und Tabakwaren in den M-Verkaufsstellen; d) *die Schonung der natürlichen Ressourcen und umweltgerechtes Verhalten. Die Genossenschaft strebt eine gegenüber Produzent, Konsument und Arbeitnehmer gleich verantwortungsbewusste, politisch und konfessionell neutrale Vermittlung von Waren, Dienstleistungen und Kulturgütern an. In ihren Beziehungen zu Mitgliedern und Konsumenten, zu Mitarbeitern und Sozialpartnern und zur Öffentlichkeit stellt die Genossenschaft den Menschen in den Mittelpunkt des Denkens* Die Migros ist eine gewerbliche Genossenschaft und Konsumgenossenschaft nach der Idee von Gottlieb Duttweiler im Jahre 1926. Migros stellt *qualitativ hochwertige Güter* und *Dienstleistungen* zu *günstigen Preisen* den Mitgliedern und der Bevölkerung zur Verfügung. Wirtschaftliche, soziale und kulturelle *Ideale* der Mitglieder und Bevölkerung sollen *gefördert* werden. Die Migros-Genossenschaften haben gemeinsame Werte definiert, z. B. die *Förderung* der *Volksgesundheit*.	*Vermögensvermittlung und Vermögensverwaltung;* *h) der Erwerb und die Veräußerung sowie die Verwahrung und Verwaltung von Wertpapieren und anderen Vermögenswerten;* *i) die Vermittlung oder der Verkauf von Bausparverträgen, Versicherungen und Reisen;* *j) der gemeinschaftliche Einkauf landwirtschaftlicher Bedarfsartikel;* *k) der gemeinschaftliche Verkauf landwirtschaftlicher Erzeugnisse;* *l) der Handel mit sonstigen Waren und Erbringung sonstiger Dienstleistungen.* • *Die Genossenschaft kann Zweigniederlassungen errichten und sich an Unternehmen beteiligen.* • *Die Ausdehnung des Geschäftsbetriebs auf Nichtmitglieder ist zugelassen.* Die Raiffeisenbank Aschaffenburg eG ist eine Kreditgenossenschaft nach der Idee von Friedrich Wilhelm Raiffeisen gegründet 1878. Der Förderungszweck wird mit „*wirtschaftliche Förderung und Betreuung der Mitglieder* „ beschrieben. Die angebotenen Dienstleistungen werden konkret unter dem Zweck der Genossenschaft	*konzentrieren uns hierbei auf Geschäftsfelder, in welchen wir die Synergien zur Fenaco nutzen können.“*[199]

[199] (Landi FRILA, 2013)

Element	Migros	Raiffeisen + Volksbanken	Fenaco
	Migros geht in der Definition des Zwecks über die Mitgliedschaft hinaus und definiert die gesamte Bevölkerung als Förderungsobjekt.	aufgezählt. Das Leistungsspektrum entspricht einer typischen Universalbank und ist vergleichbar mit Nicht-Genossenschafts-Banken. Die Dienstleistungen werden nicht nur exklusiv den Mitgliedern zur Verfügung gestellt, sondern auch Nichtmitgliedern.	
Voraussetzung und Inhalt Mitgliedschaft	Um Mitglied bei einer Migros Genossenschaft zu werden ist folgendes zu beachten: *Die Mitglieder müssen ihren Wohnsitz im Wirtschaftsgebiet der Genossenschaft oder in dem daran angrenzenden ausländischen Gebiet haben. Die Verwaltung kann Ausnahmen bewilligen.* *Die Aufnahme als Mitglied erfolgt durch die Verwaltung aufgrund einer schriftlichen, die Statuten anerkennenden Beitrittserklärung. Die Aufnahme kann an weitere Bedingungen geknüpft oder ohne Grundangabe abgelehnt werden.* *Der Ehegatte und die mit dem Mitglied in Familiengemeinschaft lebenden Verwandten können ebenfalls in den Genuss von Vorteilen kommen, die dem Mitglied gewährt werden.* Konkret wird die Umsetzung des Förderungsauftrags heute erlebbar indem Migros	Der Erwerb der Mitgliedschaft ist wie folgt geregelt: *Die Mitgliedschaft können erwerben:* *a) natürliche Personen;* *b) Personengesellschaften;* *c) juristische Personen des privaten oder öffentlichen Rechts.* *Die Mitgliedschaft wird erworben durch* *a) eine von dem Beitretenden zu unterzeichnende unbedingte Beitrittserklärung, die den Anforderungen des Genossenschaftsgesetzes entsprechen muss und* *b) Zulassung durch die Genossenschaft.* *Das Mitglied ist unverzüglich in die Mitgliederliste (§ 16 Abs. 2 Buchst. f) einzutragen und hiervon unverzüglich zu benachrichtigen.* Konkrete **Mitgliedervorteile** heute sind in einem Factsheet aufgezählt und reichen von	Regelung der Mitgliedschaft *Mitglied der Genossenschaft kann werden, wer in deren Wirtschaftsgebiet wohnt oder eine Beziehung zu deren Geschäftstätigkeit hat. Juristische Personen und öffentlich-rechtliche Körperschaften können auch als Mitglieder aufgenommen werden.* Konkrete **Mitgliedervorteile** heute sind als materielle Mehrwerte beschrieben: • *Mitgliedergutscheine für LANDI-Läden, TopShops und AGROLA-Tankstellen als Beilage zum Geschäftsbericht* • *Informative Generalversammlung bei vorzüglichem Speis und Trank* • *Heizöl-Sammelbestellungsangebot exklusiv für Mitglieder* • *Höhere Rückvergütung auf Landwirtschaftsprodukten*

Element	Migros	Raiffeisen + Volksbanken	Fenaco
	z.B. eigene Marken mit günstigen Preisen anbietet und ein umfassendes Sponsoring betreibt. Die Werte werden erlebbar indem es z.B. kein Angebot von alkoholischen Getränken oder Tabak in den Migrosgenossenschaften gibt.[200] Migros hat ein sehr umfangreiches Bonusprogramm mit der Bezeichnung Cumulus. *„Cumulus ist das kostenlose Bonusprogramm der Migros. Es ist unsere Art, Ihnen für Ihre Treue zu danken. Cumulus bedeutet für Sie: Punkten. Sparen. Erleben"*[201] Die Mitgliedschaft ist keine Voraussetzung für das Bonusprogramm. Die Mitgliedschaft ist heute mit folgenden **Vorteilen** verbunden und auch für Ehegatten und in Familiengemeinschaft lebende Verwandte zugänglich: • Als GenossenschafterIn erhalten Sie das Migros Magazin wöchentlich gratis per Post. • Gegen Vorweisung des Genossenschafter-Ausweises erhalten Sie die Broschüre "M-Aktion" Winter resp. Sommer. Darin enthalten sind Gutscheine für Vergünstigungen • Sie erhalten Vergünstigungen für diverse kulturelle Veranstaltungen. Grundsätzlich ist eine **Mitgliedschaft** schriftlich zu	der Mitgestaltung durch Stimmrecht, über Teilhaberbeirat, Versicherungsvorteile, Dividende von 5% und exklusive Mitgliederveranstaltungen. Jeder kann die **Mitgliedschaft** beantragen. Grundsätzlich gibt es, ausser den gesetzlichen und der Erwerbsfähigkeit eines Genossenschaftsanteils in Höhe von 160 Euro, keine Einschränkung für die **Mitgliedschaft** bei einer Raiffeisenbank.	Nur Personen aus der Region können die **Mitgliedschaft** beantragen, d.h. die **Mitgliedschaft** ist an die Bedingungen geknüpft, dass das Mitglied im Wirtschaftsgebiet der LANDI wohnt und den Anteilsschein von 200 Franken bezahlen kann.

[200] (Migros Genossenschaftsbund, 2013)
[201] (Migros Genossenschaftsbund, 2013)

Element	Migros	Raiffeisen + Volksbanken	Fenaco
	stellen und bedingt einen lokalen Bezug zur Genossenschaft, d.h. der Wohnsitz sollte im Wirtschaftsgebiet oder angrenzend zur Genossenschaft liegen. Das Wirtschaftsgebiet ist in den Statuten definiert, z. B. *das Wirtschaftsgebiet der Genossenschaft umfasst die Kantone St.Gallen (ohne Bezirke See und Gaster), Appenzell Ausserrhoden und Innerrhoden, Thurgau, Schaffhausen, Teile der Kantone Zürich und Graubünden und die angrenzenden Gebiete.* Der Anteil ist **kostenlos**.		
Struktur, Entscheidungs-prozesse, Machtverteilung	10 regionale Migros Genossenschaften bilden zusammen den Migros Genossenschaftsbund (MGB). In der Abbildung der Gruppenstruktur wurden die 10 regionalen Genossenschaften in der Hierarchie über dem MGB dargestellt. Die Statuten des MGB beinhalten eine Beschreibung der Funktion als Genossenschaftsgruppe, z. B. Nutzung von Synergien, Kultursponsoring und eine Detaillierung bei der Beschreibung der gemeinsamen Werte. Dabei ist der Unterschied in der Formulierung beim Qualitätsanspruch auffällig. Während alle 10 Gruppengenossenschaften in ihren Statuten im Zweck von „guter bis hoher Qualität“ schreiben, definiert der MGB das Qualitätsniveau auf „guter Qualität“.	Die deutschen Volks- und Raiffeisenbanken sind im Bundesverband der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) zusammengeschlossen (siehe Anhang). In der Abbildung der BVR Organisation wurde die typische Form eines Organigramms verwendet. Organigramme bilden üblicherweise hierarchische Rangstufen[203] ab. Gemäß dieser Definition wäre in der Darstellung der BRV den einzelnen Volks- und Raiffeisenbanken hierarchisch übergeordnet. Der BVR stellt die nationalen Interessen der V+R Banken sicher und ist als Genossenschaftsverband den V+R Banken unterstellt.[204]	Die LANDI Genossenschaften sind zusammengeschlossen in der Fenaco. Die Fenaco wird abgebildet als Tochter der regionalen LANDI-Genossenschaften. Die Mitglieder LANDI-Genossenschaften sind hauptsächlich Landwirte. Fenaco und die Mitglieder arbeiten nach dem Prinzip eines körperschaftlichen Konzerns eng zusammen. Die Mitgliederförderung der Fenaco wird mit *„flankierenden Maßnahmen“* beschrieben. In der Beschreibung der LANDI FRILA wird auch Bezug genommen auf die bewusste Nutzung der Synergien zu Fenaco. *Die **Generalversammlung** ist das oberste*

[203] Vgl. (Schertler, 1995), S. 28
[204] Vgl. (Eichwald & Lutz, 2011), S. 105 ff

Element	Migros	Raiffeisen + Volksbanken	Fenaco
	*Soweit das Gesetz und die Statuten nichts Abweichendes bestimmen, entscheidet in der Urabstimmung der **Mitglieder** die Mehrheit der abgegebenen Stimmen ohne Rücksicht auf die Stimmbeteiligung.* *Der **Genossenschaftsrat** ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte seiner Mitglieder anwesend ist. Er fasst seine Beschlüsse mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen;* *bei Stimmengleichheit zählt die Stimme des Vorsitzenden doppelt. Vorbehalten bleiben abweichende Bestimmungen des Gesetzes und der Statuten.* *Die **Verwaltung** ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte ihrer Mitglieder anwesend ist. Sofern das Gesetz oder die Statuten keine qualifizierte Mehrheit verlangen, fasst die Verwaltung ihre Beschlüsse mit der Mehrheit der anwesenden Mitglieder; bei Stimmengleichheit zählt die Stimme des* *Vorsitzenden doppelt. Beschlüsse über Gegenstände, die nicht auf der Traktandenliste verzeichnet sind, kommen nur zustande, wenn die Mehrheit aller Verwaltungsmitglieder zustimmt und wenn kein anwesendes Mitglied dagegen Einsprache erhebt.* *Für Beschlüsse über die Änderung der **Statuten** ist die Zustimmung von mindestens zwei Dritteln der abgegebenen Stimmen notwendig.*	*Die Wahl zur Vertreterversammlung findet alle vier Jahre statt. Sie ist unmittelbar und geheim. Für je 200 Mitglieder ist nach Maßgabe der gemäß § 26 e Abs. 2 aufzustellenden Wahlordnung ein Vertreter zu wählen. Wiederwahl ist zulässig. Die Vertreterversammlung wählt den Aufsichtsrat und den Vorstand.* *Die Beschlüsse der Vertreterversammlung bedürfen der einfachen Mehrheit der gültig abgegebenen Stimmen, soweit nicht das Gesetz oder diese Satzung eine größere Mehrheit vorschreibt.* *Eine Mehrheit von drei Vierteln der gültig abgegebenen Stimmen ist definierten Fällen erforderlich, z. B. Änderung der Satzung, Ausschluss von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern aus der Genossenschaft etc. Ein Beschluss über die Änderung der Rechtsform bedarf der Mehrheit von neun Zehnteln der gültig abgegebenen Stimmen.* *Der **Aufsichtsrat** fasst seine Beschlüsse mit Mehrheit der gültig abgegebenen Stimmen. Stimmenthaltungen und ungültige Stimmen werden nicht mitgerechnet. Bei Stimmengleichheit gilt ein Antrag als abgelehnt. Der **Aufsichtsrat** kann zur Erfüllung seiner gesetzlichen und satzungsmäßigen Pflichten aus seiner Mitte Ausschüsse bilden*	*Organ der Genossenschaft. Jedes Mitglied hat an der Generalversammlung eine Stimme. Beschlüsse und Wahlen erfolgen offen, wenn nicht ein Viertel der Anwesenden schriftliche Abstimmung beantragt. Für die Annahme bedarf es, wenn nicht das Gesetz etwas anderes vorsieht, des absoluten Mehrs der abgegebenen Stimmen. Enthaltungen und leere Stimmzettel gelten nicht als abgegebene Stimmen.* *Sie wählt die **Verwaltung** und den Präsidenten. Die Verwaltung besteht aus dem Präsidenten und mindestens vier weiteren Mitgliedern. Sie bestimmt je ein Mitglied zum Vizepräsidenten und zum Aktuar. Alle Mitglieder der Verwaltung müssen Mitglieder der Genossenschaft sein.* *Die Amtsdauer beträgt vier Jahre und endet mit der ordentlichen Generalversammlung oder mit dem Rücktritt. Zweimalige Wiederwahl als Mitglied der Verwaltung ist möglich. Der Präsident kann in seiner Eigenschaft als Präsident dreimal wiedergewählt* *werden. Der **Präsident** und die **Mitglieder** der **Verwaltung** scheiden auf das Ende derjenigen Amtsdauer aus, während der sie das 65. Altersjahr vollenden. Die Verwaltung hat die Geschäfte der Genossenschaft mit aller Sorgfalt zu leiten* *und die genossenschaftlichen Aufgaben im Einklang mit den Grundsätzen der Fenaco*

Element	Migros	Raiffeisen + Volksbanken	Fenaco
	Beschlüsse über die Fusion oder die Auflösung der Genossenschaft, über die Änderung von Art. 7 Abs. 3 und 4 (Austritt aus dem MGB), Art. 28 Abs. 4 (Gegenstand der Urabstimmung), Art. 33 Abs. 2 (Stimmrecht bei Wahlen), Art. 39 (Majorzwahl), Art. 69 und 70 (Auflösung und Liquidation) kommen nur zustande, wenn sich zudem mindestens ein Viertel aller Mitglieder an der Stimmabgabe beteiligt. Das Gleiche gilt für die Lockerung oder Aufhebung dieser Erschwerung. Die Organe einer Migros Genossenschaft bestehen aus • der Gesamtheit der Mitglieder (Urabstimmung) • Genossenschaftsrat • Verwaltung • Geschäftsleitung • Revisionsstelle Die **Gesamtheit der Mitglieder** ist das oberste Organ. Diese wählt den **Genossenschaftsrat** für vier Jahre, die Verwaltung , den Präsidenten der **Verwaltung** und die **Revisionsstelle** Ein Genossenschaftsrat scheidet automatisch spätestens mit dem 70. Lebensjahr aus der Funktion aus. Der Genossenschaftsrat setzt sich aus 65 Abgeordneten zusammen. Durch die Einschränkung, dass nach jeder Amtsdauer ein Drittel der Mitglieder des	*und sich der Hilfe von Sachverständigen auf Kosten der Genossenschaft bedienen. Personen die das 65 Lebensjahr erreicht haben, müssen aus dem Aufsichtsrat ausscheiden.* *Der **Vorstand** ist beschlussfähig, wenn mehr als die Hälfte seiner Mitglieder mitwirkt. Er fasst Beschlüsse mit Mehrheit der gültig abgegebenen Stimmen. Bei Stimmengleichheit gilt ein Antrag als abgelehnt.* Die Organe einer Volks- und Raiffeisenbank bestehen aus • Vorstand • Aufsichtsrat • Vertreterversammlung Die **Vertreterversammlung** hat dabei die größten Machtbefugnisse. Sie wählt den **Aufsichtsrat** und dieser bestimmt und überwacht den **Vorstand**, der die operativen Geschäfte der Genossenschaft führt. **Vorstände** sind grundsätzlich unbefristet gewählt und können aber maximal bis zur Erreichung des gesetzlichen Pensionsalters diese Funktion ausfüllen. Der 9köpfige Verwaltungsrat ist bis auf eine Frau männlich besetzt. Der Vorstand besteht aus zwei Männern. Über die weitere Zusammensetzung der **Mitarbeiter** nach	*mit besten Kräften zu fördern.* *Die Verwaltung ist ermächtigt, die Geschäftsführung nach Massgabe eines Organisations- und Geschäftsreglements oder aufgrund von ihr erlassener Weisungen ganz oder teilweise an ein Mitglied der Verwaltung oder an Dritte zu übertragen.* Die Organe der LANDI bestehen aus • Generalversammlung • Verwaltung • Revisionsstelle Das wichtigste, i.S. von mächtigste, Organ der LANDI ist die **Generalversammlung**. Diese wählt die **Verwaltung** und den **Präsidenten**. Die Amtsdauer der Verwaltung ist auf vier Jahre definiert und mit 65 Jahren ist eine Altersgrenze gezogen. Die **Verwaltung** übernimmt die operative Geschäftsführung, kann dazu ein Mitglied der Verwaltung beauftragen oder die Geschäftsführung auch extern vergeben. Bis auf eine Person ist die **Verwaltung** und **Geschäftsleitung** ausschliesslich **männlich**. Die Führungspositionen für Buchhaltung, Läden und TopShops sind zwischen männlich und weiblich verteilt. Die **Mitarbeiter** sind **weiblich** dominiert.

Element	Migros	Raiffeisen + Volksbanken	Fenaco
	Genossenschaftsrates für die nächste Amtsdauer nicht wiederwählbar ist, wird automatisch für eine wechselnde Zusammensetzung gesorgt. Auszuscheiden haben die amtsältesten Mitglieder des Genossenschaftsrates. Wiederwahl ist nach vier Jahren möglich. Die 1950 von Gottlieb und Adele Duttweiler verfassten Thesen[202] hatten Einfluss auf die Definition, dass der Genossenschaftsrat mehrheitlich mit Frauen besetzt sein muss. Der Genossenschaftsrat und die Verwaltung haben weitgehende Befugnisse, z.B. Abschluss langfristiger Verträge, Änderung der Geschäftspolitik, Budgetverwendung für kulturelle oder soziale Aktionen Der Genossenschaftsrat wählt die Geschäftsleitung. In der 7köpfigen Verwaltung sind zwei Frauen vertreten. Die 8köpfige Geschäftsleitung ist ausschliesslich mit Männern besetzt. Der Genossenschaftsrat ist gemäß Statuten mehrheitlich mit Frauen besetzt. Mit über 60 Prozent Mitarbeiterinnen ist die Migros ein «weibliches» Unternehmen. Der Anteil der Frauen im Kader ist in den letzten Jahren kontinuierlich auf 25.5 Prozent gestiegen.	Geschlecht stehen keine Informationen zur Verfügung. Für definierte Beschlüsse, z.B. der Änderung in den Satzungen sind drei Viertel der Mitglieder notwendig. Ansonsten gilt die einfache Mehrheit Entscheidungen im Aufsichtsrat und Vorstand werden mit einfacher Mehrheit gefällt. Für die Auflösung der Genossenschaft braucht es eine drei Viertel Mehrheit der Mitglieder. Das Vermögen wird an die Mitglieder verteilt.	Beschlüsse werden in allen Organen mit einer einfachen Mehrheit gefällt. Für die Auflösung der Genossenschaft reicht ebenfalls eine einfache Mehrheit der Mitglieder. Ein nach durchgeführter Liquidation verbleibendes Vermögen darf nicht unter die Mitglieder verteilt werden. Es bleibt der Genossenschaftsgruppe erhalten indem es der fenaco-Genossenschaft übergeben wird, die das Wirtschaftsgebiet der liquidierten Genossenschaft zur Bearbeitung übernimmt. Fehlt eine solche Genossenschaft, entscheidet die Generalversammlung über die Verteilung im Interesse der Landwirtschaft im Wirtschaftsgebiet oder zur Förderung gemeinnütziger Zwecke. Damit ist die Ausschüttung an die Mitglieder auch ausgeschlossen.

[202] (Migros Genossenschaftsbund, 2013)

Element	Migros	Raiffeisen + Volksbanken	Fenaco
	Für Beschlüsse über die Änderung der Statuten ist die Zustimmung von mindestens zwei Dritteln der abgegebenen Stimmen notwendig. Jedes Mitglied hat eine Stimme. Für Fusionen und Auflösung ist zusätzlich eine Mindestwahlbeteiligung von 25% erforderlich. Die Entscheidungen in der Verwaltung werden nach der einfachen Mehrheit gefällt. Die Stimme des Präsidenten der Verwaltung zählt doppelt. Die Entscheidungsprozesse der Geschäftsleitung sind in den Statuten nicht näher definiert. Für die Auflösung braucht es eine zwei Drittel Mehrheit und eine 25%ige Wahlbeteiligung der Mitglieder. Das Vermögen wird nach einer Auflösung wird nicht an die Mitglieder verteilt. Die Verwaltung verfügt unter Zustimmung der MGB über die Verwendung der Gelder.		
Anteile, Gewinne, Haftung	*Die Genossenschaft gibt Anteilscheine im Nennwert von 10 Franken aus, die auf den Namen lauten. Jedes Mitglied hat einen Anteilschein zu übernehmen. Weitere werden ihm von der Genossenschaft nicht abgegeben.* **Gewinnverwendung** *Soweit der Reinertrag nicht zur Äufnung des Genossenschaftsvermögens verwendet wird, ist davon jährlich mindestens ein Zwanzigstel einem Reservefonds zuzuweisen, und zwar während*	*Der Geschäftsanteil beträgt 160 EUR. Auf den Geschäftsanteil sind mindestens 50 EUR sofort nach Eintragung in die Mitgliederliste einzuzahlen. Über weitere Einzahlungen entscheidet die Vertreterversammlung gemäß § 50 des Genossenschaftsgesetzes. Die vorzeitige Volleinzahlung des Geschäftsanteils ist zugelassen.* Die **Gewinnverwendung** wird wie folgt definiert:	**Anteilsscheine** sind wie folgt geregelt: *Jeder Genossenschafter zeichnet bei seiner Aufnahme mindestens einen Anteilschein zum Nennwert von Fr. 200.--. Die Anteilscheine lauten auf den Namen des Genossenschafters und sind nummeriert.* Die **Gewinnverwendung** wird wie folgt definiert:

Element	Migros	Raiffeisen + Volksbanken	Fenaco
	mindestens zwanzig Jahren und auf alle Fälle so lange, bis der Reservefonds die Hälfte des Genossenschaftskapitals ausmacht. Art. 860 Abs. 3 OR ist anwendbar. Ergänzung in den Statuten **Gewinnverwendung** MGB *Minderausgaben für das Kulturprozent innerhalb der Bestimmungen von Art. 16 lit. h werden der Reserve Kulturprozent zugewiesen. Mehrausgaben innerhalb der Bestimmungen von Art. 16 lit. h der Reserve Kulturprozent belastet.* **Haftung** der Genossenschafter *Für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft haftet ausschliesslich das Genossenschaftsvermögen. Jede persönliche Haftung der Genossenschafter ist ausgeschlossen.* **Liquidation** *Mit einer 25%igen Wahlbeteiligung und zwei Drittel der Stimmen kann die Liquidation beschlossen werden. Über einen Restbetrag aus der Liquidation verfügt die Verwaltung unter Vorbehalt der Zustimmung der MGB-Verwaltung im Sinne von Art. 913 Abs. 4 OR. Dabei ist jede weitere Verteilung an die Mitglieder ausgeschlossen.*	*Über die Verwendung des Jahresüberschusses beschließt die Vertreterversammlung; dieser kann, soweit er nicht der **gesetzlichen Rücklage** (§ 38) oder **anderen Ergebnisrücklagen** (§ 39) zugeführt oder zu anderen Zwecken verwendet wird, an die **Mitglieder** nach dem Verhältnis ihrer Geschäftsguthaben am Schluss des vorhergegangenen Geschäftsjahres **verteilt** werden. Bei der Verteilung sind die im abgelaufenen Geschäftsjahr auf den Geschäftsanteil geleisteten Einzahlungen vom ersten Tag des auf die Einzahlung folgenden Kalendertags an zu berücksichtigen. Der auf das einzelne Mitglied entfallende Jahresüberschuss wird dem Geschäftsguthaben so lange zugeschrieben, bis der Geschäftsanteil erreicht oder ein durch Verlust vermindertes Geschäftsguthaben wieder ergänzt ist.* **Haftung** der Genossenschafter ist mit einer maximalen Haftsumme definiert: *Die Nachschusspflicht der Mitglieder ist auf die Haftsumme beschränkt. Die Haftsumme für jeden Geschäftsanteil beträgt 300 EUR.* **Liquidation** *Mit einer Mehrheit von drei vierteln der abgegebenen Stimmen können die Mitglieder die Auflösung der Genossenschaft beschliessen.*	*Die Generalversammlung entscheidet über die Gewinnverwendung.* *Wird der Bilanzgewinn oder ein Teil davon ausgeschüttet, so erfolgt die Verteilung – nach Äufnung der gesetzlichen Reserve – unter die Mitglieder nach Massgabe ihrer Bezüge, Ablieferungen und Benützung der genossenschaftlichen Einrichtungen. Die Generalversammlung kann auch eine Ausschüttung an die Mitglieder zu gleichen Teilen beschließen.* **Haftung** der Genossenschafter *Für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft haftet nur das Genossenschaftsvermögen. Es bestehen weder Nachschusspflicht noch persönliche Haftung.* **Liquidation** *Für die Auflösung reicht eine einfache Mehrheit der Mitglieder.* *Wird die Auflösung mit Liquidation beschlossen, kann die fenaco als Liquidatorin eingesetzt werden. Sie erstattet allen Mitgliedern einen Schlussbericht über die durchgeführte Liquidation. Ein nach durchgeführter Liquidation verbleibendes Vermögen darf nicht unter die Mitglieder verteilt werden. Es ist derjenigen bestehenden*

Element	Migros	Raiffeisen + Volksbanken	Fenaco
		Nach der Auflösung erfolgt die Liquidation der Genossenschaft. Für die Verteilung des Vermögens der Genossenschaft ist das Gesetz mit der Maßgabe anzuwenden, dass Überschüsse nach dem Verhältnis der Geschäftsguthaben an die Mitglieder verteilt werden.	*oder neuen fenaco-Genossenschaft zu übergeben, die das Wirtschaftsgebiet der liquidierten Genossenschaft zur Bearbeitung übernimmt. Fehlt eine solche Genossenschaft, entscheidet die Generalversammlung über die Verteilung im Interesse der Landwirtschaft im Wirtschaftsgebiet oder zur Förderung gemeinnütziger Zwecke.*

Tabelle 12: Zusammenfassung der wichtigsten Elemente zu den untersuchten Genossenschaften[205]

[205] Vgl. (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 1994), (Rapazzo, 2004), (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 2012), (Migros Genossenschaftsbund, 2007), (Migros Ostschweiz, 2008), (Landi FRILA, 2008), (Fenaco, 2009)

Übersicht über die 7 Wesenselemente in den 4 Entwicklungsphasen

	1. Pionierphase	2. Differenzierungsphase	3. Integrationsphase	4. Assoziationsphase	
Identität	Persönliche Identität der Pionierpersonen, Kunde ist König! Kundentreue, „Wir machen alles, was Kunden wünschen!“	Rationales Definieren der Markt-Position, Markt ist anonyme Größe, von innen nach aussen denkend	Bewusste Arbeit an Mission, Leitbild, Credo, Konsequent orientiert auf Kundenbedürfnisse, Kundennutzen	Assoziiert zum Unternehmens-Biotop, Position in Wirtschaft und Gesellschaft durch Stakeholdernutzen kooperativ definiert	Kulturelles Subsystem
Leitsätze	Ziele und Leitsätze sind implizit und intuitiv: Treue, Nähe, Kreativität, Spontanität	Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung festgelegt: Transparenz, Planbarkeit, Steuerbarkeit, Arbeitsteilung, Koordination, Ordnung, Kontrolle etc.	Partizipativ überarbeitet und kommuniziert; Initiative, Verantwortung, Selbstorganisation	Leitsätze proaktiv formuliert mit Partner-Unternehmen als Schicksalsgemeinschaft, langfristige gemeinsame Strategie und Rahmenverträge	
Struktur	Weder Formalisierung noch Festlegung, Breite Kammstruktur um PionierInnen und Sub-PionierInnen, flexibel	Formalisierungen, funktionale Gliederungen, Stab-Linie, Führungsebenen spezialisiert in konstituierende / organisierende / dirigierende Führung	Mischung von formaler und informaler Struktur, föderative Vernetzung relativ autonomer Unternehmensbereiche, auf Kunden / Produktgruppen / Geschäftsfelder bezogen	Durchlässige Grenzen der Organisation, interne und externe Vernetzung relativ selbststeuernder Bereiche, Nahtstellenorgane mit externen Partner-Unternehmen	Soziales Subsystem
Menschen, Gruppen, Beziehungen	Charismatisch-autokratische Führung, direkte informale persönliche Kontakte, Nähe und Wärme	Sach-orientierte Führung, durch Technik und Regulierungen instrumentalisierte Kontakte, kaum Teamarbeit, Distanz und Kühle	Agogisch-situatives Führen, Lernen und Entwicklung wichtig, formale und informale Kontakte, Teamarbeit, Nähe und Wärme	Hohe Durchlässigkeit der Führung, agogisch-situativ, Personalentwicklung und Aushilfe auch im Unternehmensbiotop, MitarbeiterIn als BürgerIn	
Funktionen	Psycho-Logik der Aufgabenkonzentration um Personen, durch all-round-Funktionen Erfolgserlebnisse	Rationale Sach-Logik der Aufgabenteilung und Spezialisierung, Festlegung in Stellenbeschreibungen, Trennung von Planung / Ausführung / Kontrolle	Sachliche und humane Kriterien für Funktionsinhalte: Job Enrichment = integrierte Funktionen, Flexibilität, (teil-)autonome Teams	Job Enrichment ausgebaut, erweiterte Aufgaben- und Prozess-Horizont, Nahtstellen-Management, externe Job-Rotation	
Prozesse	Beweglichkeit, Improvisation, nach handwerklichen Gesichtspunkten,	Standardisierung und Routine, Verfahren genau geplant, formalisiert, mechanisiert und möglichst	Innerhalb von Rahmenvorgaben flexible Prozess-Steuerung durch Betroffene, Mischung von Selbst-	Ausweitung des Prozessdenkens und der Selbststeuerung, Schnittstellen zu Nahtstellen gemacht, Verzicht auf	Technis

	1. Pionierphase	2. Differenzierungsphase	3. Integrationsphase	4. Assoziationsphase
	Sonderanfertigungen statt Standards	automatisiert, zentrale Koordinationsstellen	und Fremd-Planung und –Steuerung	Pufferzonen und Sicherheitsnetze, just-in-time
Sachmittel, Finanzen	Gebäude, Maschinen, Werkzeuge usw. werden als untergeordnet erlebt und improvisierend gebraucht	Technik hat hohen Stellenwert, Logik der Technik prägt als „Sachzwang“ auch das soziale Subsystem, Informations-Technologie hat zentrale Bedeutung	Räume und Ausstattung nach sozio-technischen Kriterien, „soft-technology“ erlaubt Bedienung durch Teams, Informations-Technologie dezentral genutzt	Anlagen auf Teamarbeit ausgerichtet, wesentliche Vereinfachung der Unterstützung durch Roboter, äusserst sparsamer Einsatz von Raum, Kapital

Tabelle 13: Übersicht über die 7 Wesenselemente in den 4 Entwicklungsphasen[206]

[206] (Glasl & Lievegoed, 2011), S. 158 f

Vergleich Genossenschaften Entwicklungsphasen und Wesenselementen

<table>
<tr><th>Element</th><th>Migros</th><th>Raiffeisenbank</th><th>LANDI</th></tr>
<tr>
<td>Identität

„Wer sind wir und was tun wir?“</td>
<td>Die Migros Genossenschaft steht für günstige, aber qualitativ hochwertige Lebensmittel und möchte einer breiten Schicht der Bevölkerung Zugang zu Kultur, Bildung und Gesundheit ermöglichen. Das zeigt sich im Produktsortiment, in einem umfangreichen Sponsoring, Bonusprogrammen und exklusiven Mitgliedervorteilen.
Anhand der letzten 4 Geschäftsberichte, bemerkt man eine leichte Entwicklung von „Innen“ nach „Aussen“

<table>
<tr><th>Jahr</th><th>Titel Geschäftsbericht</th></tr>
<tr><td>2009</td><td>Die Migros Ostschweiz als Lehrstellenanbieterin</td></tr>
<tr><td>2010</td><td>Zaubern – Verzaubern. Migros-Mitarbeitende in ihrem Element</td></tr>
<tr><td>2011</td><td>Auf kulinarischer Entdeckungsreise. Die gastronomische Vielfalt der Migros Ostschweiz.</td></tr>
<tr><td>2012</td><td>In der Ostschweiz verwurzelt. 10 Jahre «Aus der Region. Für die Region.»</td></tr>
</table>

Diese Beschreibung kann man der „Differenzierungsphase“ zuordnen.</td>
<td>Die Raiffeisenbank steht für regionale Wirtschaftsförderung. Dazu stellt sie der Bevölkerung und Unternehmen moderne Finanzdienstleistungen zur Verfügung und betreibt ein umfangreiches Sponsoring, ergänzt durch exklusive Mitgliedervorteile.

Freiwillig geschaffene Strukturen wie z.B. der Teilhaberbeirat zeigen die Absicht der Raiffeisenbanken sich konsequent an den Bedürfnissen der Kunden und Teilhaber auszurichten.

Das Leitbild und einzelne Formulierungen aus dem Leitbild
• „Wir nehmen Entwicklungen bewusst wahr und gehen unseren eigenen Weg“
• „Aktives Gestalten und Mut zu Neuem“
• „Wir sind die Bank unserer Kunden“
zeigen eine bewusste Auseinandersetzung mit Werten und der Umwelt.

Diese Beschreibung kann man der „Integrationsphase“ zuordnen.</td>
<td>Die LANDI steht für regionale Förderung der Landwirtschaft.

Bereits im dritten Satz zu „Zweck und Auftrag“ wird betont „Alle Aktivitäten werden stetig den neuen Bedürfnissen der Mitglieder und Kunden angepasst.“

Als wichtiges Element um den Förderauftrag erfüllen zu können wird die Zusammenarbeit mit der fenaco (Genossenschaftsverbund der LANDI Genossenschaften) beschrieben und der Betrieb von Zusatzgeschäften die Gewinn abwerfen.

Die LANDI beschreibt sich damit als Teil einer grösseren Einheit mit entsprechenden Wechselwirkungen und Abhängigkeiten. Durch den bewussten Betrieb von Zusatzgeschäften und Kooperationen wird auch die Wertschöpfungskette optimiert.

Diese Beschreibung kann man der „Assoziationsphase“ zuordnen.</td>
</tr>
</table>

Tabelle 14: Vergleich Identität ausgewählter Genossenschaften[207]

[207] Vgl. (Fenaco, 2009), (Landi FRILA, 2012), (Landi FRILA, 2008), (Migros Genossenschaftsbund, 2013), (Migros Ostschweiz, 2008), (Migros Ostschweiz, 2012) (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 2012), (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 1994)

Element	Migros	Raiffeisenbank	LANDI
Leitsätze *„Woran orientieren wir uns?“*	„Migros – Täglich besser leben“ Migros ist als Lieferant von Lebensmittel ein Teil des Alltags. Migros möchte einen Teil der Verantwortung übernehmen um dieses Leben täglich ein wenig besser zu machen. Definiert man die 15 Thesen als Leitsätze, z.B. • „Das Allgemeininteresse muss höher gestellt werden als das Migros-Genossenschafts-Interesse.“ • „Wir müssen für das Verbraucher-Volk mindestens ebenso unentbehrlich sein, wie es dieses für uns ist.“ dann erkennt man die Weitsichtigkeit des Gründers. Die Existenz des Vereins SORGIM zeigt, dass die Umsetzung dieser Thesen nicht erlebt wird. Die Beschreibung kann man der *„Differenzierungsphase“* zuordnen.	„Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt“ „Wir machen den Weg frei“ Mit dieser Kombination von passiver und aktiver Formulierung soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die Raiffeisenbank aktiv dazu beitragen will, die Wünsche der Kunden und Mitglieder zu erfüllen. Raiffeisen will mit „Wir machen den Weg frei“ ein Stück Verantwortung übernehmen. Dazu arbeitet die Organisation auch mit verschiedenen Verbundpartnern zusammen. Im Leitbild werden einige betriebswirtschaftliche Aspekte wie Qualität, Führung, Verantwortung, Controlling, Transparenz beschrieben. Im Geschäftsbericht 2011 wird eine ausgeprägte Innenorientierung deutlich. Diese Beschreibung kann man der *„Integrationsphase“* zuordnen.	„Natürlich nah“ wird als Slogan in der Kommunikation nach Aussen verwendet. Der Slogan ist intuitiv und leicht verständlich. Darin steckt die „Natur“ als zentrales Element und der möglichst „natürliche“ und ressourcenschonende Umgang. Ergänzt durch die lokale „Nähe“, d.h. die lokale preiswerte Produktion und der lokale Verkauf, die Verbundenheit mit der lokalen Bevölkerung und Wirtschaft. Die Fenaco und die Mitglieder (LANDI Genossenschaften) arbeiten nach dem Prinzip eines körperschaftlichen Konzerns eng zusammen. Mit der Definition als „Konzern“ soll die strategische Verbundenheit und gegenseitige Abhängigkeit ausgedrückt werden. Diese Beschreibung kann man der *„Assoziationsphase“* zuordnen.

Tabelle 15: Vergleich Leitsätze ausgewählter Genossenschaften[208]

[208] Vgl. (Fenaco, 2009), (Landi FRILA, 2012), (Landi FRILA, 2008), (Migros Genossenschaftsbund, 2013), (Migros Ostschweiz, 2008), (Migros Ostschweiz, 2012) (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 2012), (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 1994)

Element	Migros	Raiffeisenbank	LANDI
Struktur *„Wie organisieren wir uns?“*	Die Organe der Migros Genossenschaften sind klar definiert. Die Genossenschaften sind über den Migros Genossenschaftsbund (MGB) miteinander verbunden. Der MGB ist verantwortlich für die strategische Steuerung der Gruppe und hat weitgehende Machtbefugnisse. Der MGB sorgt für eine breite Diversifikation durch Beteiligung und Gründung von verschiedenen Unternehmen in den Geschäftsfeldern Detailhandel, Handel, Industrie & Großhandel, Finanzdienstleistungen sowie Reisen. Mehrere Versuche außerhalb der Schweiz Fuß zu fassen sind gescheitert, z.B. Beteiligung am Konsum Österreich[209], Expansion nach Süd-Deutschland[210] sind gescheitert. Diese Beschreibung kann man der *„Differenzierungsphase“* zuordnen.	Die Organe der Raiffeisenbanken sind klar definiert. Die Mitglieder haben indirekten Einfluss auf die Entwicklung der Genossenschaft über die Vertreterversammlung, welche von den Mitgliedern nominiert wird. Die formale Organisation wird durch die informelle Organisation der Inhaberbeiräte ergänzt und durchlässig. Die Raiffeisenbanken sind gemeinschaftlich organisiert im Bundesverband der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR). Die Raiffeisenbanken arbeiten eng im Genossenschaftsverbund mit spezialisierten, eigenständigen Unternehmen (Vermögensverwaltung, Versicherung etc.) zusammen. Diese Beschreibung kann man der *„Integrationsphase“* zuordnen.	Die Organe der LANDI sind klar definiert. Es wird jedoch nicht zwischen Verwaltung und Geschäftsführung/Vorstand unterschieden, d.h. die Verwaltung übernimmt auch die Aufgaben der Geschäftsführung. Die LANDI Genossenschaften sind über die fenaco miteinander verbunden. Fenaco betreibt vier, umsatzmässig fast gleich große, Geschäftsfelder (Brenn- und Treibstoffe, Detailhandel, Agrar und Nahrungsmittel). Alle vier Geschäftsfelder profitieren gegenseitig voneinander. Im Geschäftsgericht ist ein Organigramm abgebildet mit einer recht flachen Struktur. Diese flache Struktur wird durch Mehrfachbesetzung von verschiedenen Funktionen durch die gleichen Leute erreicht. Diese Beschreibung kann man der *„Integrationsphase“* zuordnen.

Tabelle 16: Vergleich Struktur ausgewählter Genossenschaften[211]

[209] Vgl. (Harbrecht, 2001), S. 11 ff

[210] Vgl. (Barmettler, 2013), S. 30 ff

[211] Vgl. (Fenaco, 2009), (Landi FRILA, 2012), (Landi FRILA, 2008), (Migros Genossenschaftsbund, 2013), (Migros Ostschweiz, 2008), (Migros Ostschweiz, 2012) (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 2012), (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 1994)

Element	Migros	Raiffeisenbank	LANDI
Menschen, Gruppen, Beziehungen *„Wie arbeiten wir im Unternehmen und mit der Umwelt?“*	Als Mitglied der Genossenschaft müssen keine Anteile gekauft oder Haftungen übernommen werden. Die Mitglieder nominieren die Genossenschaftsräte, die Verwaltung und die Revisionsstelle. Die größten Teile der Mitarbeiter und Kunden sind weiblich. Der MGB übernimmt die Interessenvertretung für die Genossenschaften nach Aussen. Migros möchte sich als vorbildliche Arbeitgeberin positionieren und damit die besten Kräfte anziehen. Die Führungskräfte sind ein zentrales Element in der Umsetzung der Strategie und werden durch systematische, geschäftsfeldübergreifende Führungskräfteentwicklung gefördert. Migros pflegt einen offenen Dialog nach Innen und Aussen. Diese Beschreibung kann man der *„Integrationsphase“* zuordnen.	Die Mitgliedschaft ist nicht kostenlos und mit der Übernahme einer Haftung verbunden. Grundsätzlich kann jeder die **Mitgliedschaft** beantragen. Über die Zusammensetzung der Mitarbeiter und Kundenstruktur nach Geschlecht gibt es keine offiziellen Daten. Partnerschaftliche Führung und eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sind im Leitbild beschrieben. Selbstverantwortung, Entwicklung und Teamarbeit sind wichtige Werte. Ebenso wird der Zusammenhang zwischen einem guten Betriebsklima und Kundenzufriedenheit im Leitbild dargestellt. Die Raiffeisenbank fördert die Mitarbeiter z.B. durch die bevorzugte Nachbesetzung bei Führungspositionen. Diese Beschreibung kann man der *„Integrationsphase“* zuordnen.	Die Mitgliedschaft ist nicht kostenlos. Die persönliche Haftung der Mitglieder ist aber ausgeschlossen. Grundsätzlich können nur Personen aus der Region die Mitgliedschaft beantragen. Über die Zusammensetzung der Kundenstruktur nach Geschlecht gibt es keine offiziellen Daten. Selbstverantwortung, regionaler Bezug und gegenseitige Klärung der Erwartungshaltung sollen eine positives Arbeitsklima schaffen und die LANDI als attraktiven und fairen Arbeitgeber positionieren. Diese Beschreibung kann man der *„Integrationsphase“* zuordnen.

Tabelle 17: Vergleich Menschen, Gruppen, Beziehungen ausgewählter Genossenschaften[212]

[212] Vgl. (Fenaco, 2009), (Landi FRILA, 2012), (Landi FRILA, 2008), (Migros Genossenschaftsbund, 2013), (Migros Ostschweiz, 2008), (Migros Ostschweiz, 2012) (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 2012), (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 1994)

Element	Migros	Raiffeisenbank	LANDI
Funktionen *„Wie teilen wir die Aufgaben?“*	Die Organe einer Migros Genossenschaft sind in der Satzung klar definiert. Dazu gehört auch die Zusammensetzung von Funktionärsgruppen, wie häufig der gleiche Funktionär gewählt werden kann und eine definierte Altersgrenzen für Funktionäre. Die größte funktionale Macht ist im MGB (Migros Genossenschaftsbund) angesiedelt. Im Umfeld der Migros gibt es den Verein SORGIM. Darin haben sich Genossenschaftsmitglieder der Migros zusammengeschlossen mit der Zielsetzung die Migros den wahren Eigentümern zurückzugeben und eine digitale demokratische Unternehmensführung umzusetzen.[213] Eine Hypothese ist, dass der Verein gegründet wurde, weil die Migros den Kontakt zur Basis (= die Eigentümer) verloren hat. Vom Verein wird kritisiert, dass die ursprünglich angedachte Kontrolle durch den Genossenschaftsrat, als Delegation der Genossenschafter, nicht wirklich funktioniert und stattdessen Allianzbildungen[214] stattfinden. Diese Beschreibung kann man der *„Differenzierungsphase“* zuordnen.	Die Organe einer Volks- und Raiffeisenbank ermöglichen die klare Trennung von Planung, Ausführung und Kontrolle. Dabei wurden auch Altersgrenzen für den Vorstand definiert. Die größte funktionale Macht ist im Vorstand angesiedelt. Als politisches System verstanden, handelt es sich um eine repräsentative Demokratie, d.h. die Genossenschafter sind durch die Vertreterversammlung nominiert. Die größte offizielle Autorität[215] liegt bei der Vertreterversammlung. Diese Beschreibung kann man der *„Differenzierungsphase“* zuordnen.	Bei den Organen gibt es keine klare Trennung zwischen operativer und strategischer Geschäftsführung, weil die Verwaltung auch die Funktion der Geschäftsführung übernimmt. Allerdings kann die Verwaltung das Mandat zur Geschäftsführung auch extern vergeben. Die Generalversammlung ist das direkte demokratische Gremium zur Wahl der Verwaltung. Das Höchstalter der Präsidenten der Verwaltung ist mit 65 definiert. LANDI betont die Zusammenarbeit in der Fenaco Gruppe. Die größte funktionale Macht ist in der Fenaco Gruppe angesiedelt. Diese Beschreibung kann man der *„Differenzierungsphase“* zuordnen.

Tabelle 18: Vergleich Funktionen ausgewählter Genossenschaften[216]

[213] Vgl. (Schäppi, 2012), S. 2
[214] Vgl. (Morgan, 2008), S. 206
[215] Vgl. (Morgan, 2008), S. 230 f
[216] Vgl. (Fenaco, 2009), (Landi FRILA, 2012), (Landi FRILA, 2008), (Migros Genossenschaftsbund, 2013), (Migros Ostschweiz, 2008), (Migros Ostschweiz, 2012) (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 2012), (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 1994)

Element	Migros	Raiffeisenbank	LANDI
Prozesse *„Wie organisieren wir uns?“*	Die wichtigsten Entscheidungsprozesse sind bereits in den Statuten definiert und je nach Auswirkung der Entscheidung unterschiedlich definiert. Die meisten Entscheidungen werden in der Geschäftsleitung getroffen. Das Prinzip der Entscheidungsfindung in der Geschäftsleitung ist nicht in den Statuten beschrieben. Im Geschäftsbericht 2012 findet sich kein Hinweis auf Prozesse oder Aussagen zur Effizienz. Der Schwerpunkt des Berichts lag auf dem Thema „frische Produkte aus der Region“. Daraus kann man ableiten, dass es eine enge Vernetzung mit Produzenten aus der Region gibt. Zum Angebot von frischen Produkten müssen auch die dazugehörigen Logistikprozesse intern und extern entsprechend effizient gestaltet sein. Als Kennzahl für Produktivität kann man die Cost-Income-Ratio verwenden. Die ist stabil hoch bei 93%. Diese Beschreibung kann man der *„Differenzierungsphase“* zuordnen.	Die meisten Entscheidungen trifft der Vorstand gemäß Statuten nach dem Prinzip der einfachen Mehrheit. Die Entscheidungen sind entsprechend ihrer Tragweite den verschiedenen Gremien mit entsprechenden Mehrheiten zugeordnet, z. B. ¾ für die Auflösung der Genossenschaft durch die Generalversammlung. Investitionsentscheidungen in Gebäude werden im Geschäftsbericht beschrieben als Aufträge an die regionalen Handwerker, d.h. Regionalität ist ein wichtiger Entscheidungsfaktor. Durch die ausgeprägte Filialstruktur mit 23 Bankstellen ist eine entsprechend optimierte Prozessorganisation notwendig. Die durchschnittliche Cost-Income-Ratio der letzten vier Jahre liegt bei ca. 73%. Der Durchschnitt bei den Schweizer Raiffeisenbanken liegt bei 69%[217]. Diese Beschreibung kann man der *„Differenzierungsphase“* zuordnen.	Alle Beschlüsse werden in allen Organen mit einer einfachen Mehrheit gefällt. Sogar für die Auflösung der Genossenschaft reicht eine einfache Mehrheit der Mitglieder. Die Effizienz wird im Geschäftsbericht umschrieben in Form der Wirtschaftlichkeit, welche weiter verbessert werden soll oder durch die Erhöhung des Einkaufsvolumens für bessere Konditionen. LANDI ist eng verbunden mit den lokalen Landwirten, die als Produzenten die LANDI beliefert. Die Abstimmung der Planungen zwischen Innen und Aussen sind komplex und anspruchsvoll aufgrund der Volatilität die sich aus der Nicht-Planbarkeit der Natur ergibt. Ebenfalls haben Komponenten wie die Entwicklung des Düngerpreises einen unmittelbar hohen Einfluss. Die durchschnittliche Cost-Income-Ratio der LANDI in den letzten vier Jahren liegt bei ca. 76%. Im Vergleich zu anderen LANDI Genossenschaften ist das leicht unter dem Durchschnitt. (Fenaco Gruppe CIR von 80.6%) Diese Beschreibung kann man der *„Integrationsphase“* zuordnen.

Tabelle 19: Vergleich Prozesse ausgewählter Genossenschaften[218]

[217] Vgl. (Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, 2013)

[218] Vgl. (Fenaco, 2009), (Landi FRILA, 2012), (Landi FRILA, 2008), (Migros Genossenschaftsbund, 2013), (Migros Ostschweiz, 2008), (Migros Ostschweiz, 2012) (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 2012), (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 1994)

Element	Migros	Raiffeisenbank	LANDI
Sachmittel, Finanzen *„Woher stammen unsere Mittel und und wofür setzen wir unsere Mittel ein?“*	Die Mitgliedschaft ist mit 10 CHF preisgünstig und leistbar, ohne Haftung, ohne Verzinsung. Das entspricht der Grundphilosophie von Migros. Trotzdem konnten 2010 und 2011 kein Wachstum über 1% bei den Mitgliedern verzeichnet werden. Das dadurch eingezahlte Kapital ist relativ gesehen bedeutungslos und entspricht 2011 ca. 0.005% der Bilanzsumme. Die Migros Ostschweiz ist schuldenfrei und weist 2011 einen Selbstfinanzierungsgrad von 166% auf. Die meisten Mittel stammen aus dem Umsatz und den damit verdienten Margen. Das heutige Kapital entstand hauptsächlich durch Gewinn-Thesaurierung. Funktionalität steht im Vordergrund. Auch Online-Shops werden als zusätzlicher Verkaufskanal genutzt. Das erfordert entsprechende Investitionen. Für das Kultursponsoring sind auch definierte Mittel erforderlich. Diese Beschreibung kann man der *„Differenzierungsphase“* zuordnen.	Die Mitgliedschaft kostet 125 Euro und das Mitglied verpflichtet sich zu einer Haftung bis maximal 260 Euro pro Anteil. Der Anteil wird verzinst. Das Kapital aus den Anteilen ist für die Raiffeisenbank von Bedeutung bei der Berechnung des Kernkapitals. Im Geschäftsbericht der Raiffeisenbank findet sich kein Hinweis auf die Erfüllung der 4% Quote für das Kernkapital. Die meisten Mittel stammen aus dem Zinsdifferenzgeschäft (Differenz zwischen Einlagezinsen und Kreditzinsen) und dem Provisionsgeschäft (z. B. Verkauf oder Vermittlung von Versicherungen, Abwicklung Aktienkäufe etc.). Das heutige Kapital entstand hauptsächlich durch Gewinn-Thesaurierung. Die Bank bezeichnet sich als moderne Bank, was auch nach Aussen hin sichtbar sein soll. Sozio-technische Kriterien (Wohlgefühl für die Kunden und Mitarbeiter) stehen im Vordergrund. Hohe Investitionen in Gebäude. Regionales Sponsoring ist ebenfalls ein wichtiger Faktor der Mittelverwendung. Diese Beschreibung kann man der *„Integrationsphase“* zuordnen.	Die Mitgliedschaft kostet CHF 200, ohne Haftung, ohne Verzinsung. Das Genossenschaftskapital (Grundkapital) entspricht 0.007% der Bilanzsumme. Die meisten Mittel stammen aus den Umsätzen. 80% der Umsätze liefern die Bereiche Detailhandel (32,7%) und AGROLA (47.7%; Zusatzdienstleistungen Heizöl, Tankstellen, Autopflege). Das heutige Kapital entstand hauptsächlich durch Gewinn-Thesaurierung. Die meisten Mittel werden für den laufenden Geschäftsbetrieb und Investitionen verwendet. Ein wichtiger Bestandteil dabei ist die garantierte Abnahme und Bezahlung von fairen Preisen für die landwirtschaftlichen Produkte. Funktionalität steht im Vordergrund. Diese Beschreibung kann man der *„Differenzierungsphase“* zuordnen.

Tabelle 20: Vergleich Sachmittel, Finanzen ausgewählter Genossenschaften[219]

[219] Vgl. (Fenaco, 2009), (Landi FRILA, 2012), (Landi FRILA, 2008), (Migros Genossenschaftsbund, 2013), (Migros Ostschweiz, 2008), (Migros Ostschweiz, 2012) (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 2012), (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 1994)

Abbildung 18: Struktur österreichischer Raiffeisenverband[220]

[220] (Österreichischer Raiffeisenverband, 2012)

Die Genossenschaften

Das deutsche Genossenschaftswesen umfasst circa 5.670 Genossenschaften, regionale und nationale Zentralunternehmen sowie Genossenschaftsverbände auf regionaler und nationaler Ebene.

Stand: 31.12.2012

Abbildung 19: Genossenschaftsorganisation in Deutschland[221]

[221] (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband, 2012)

Organigramm der Migros-Gruppe

Das Organigramm bildet die Gesamtheit der Migros-Gruppe ab, einschliesslich ihrer Gesellschafter und ihrer Organe.

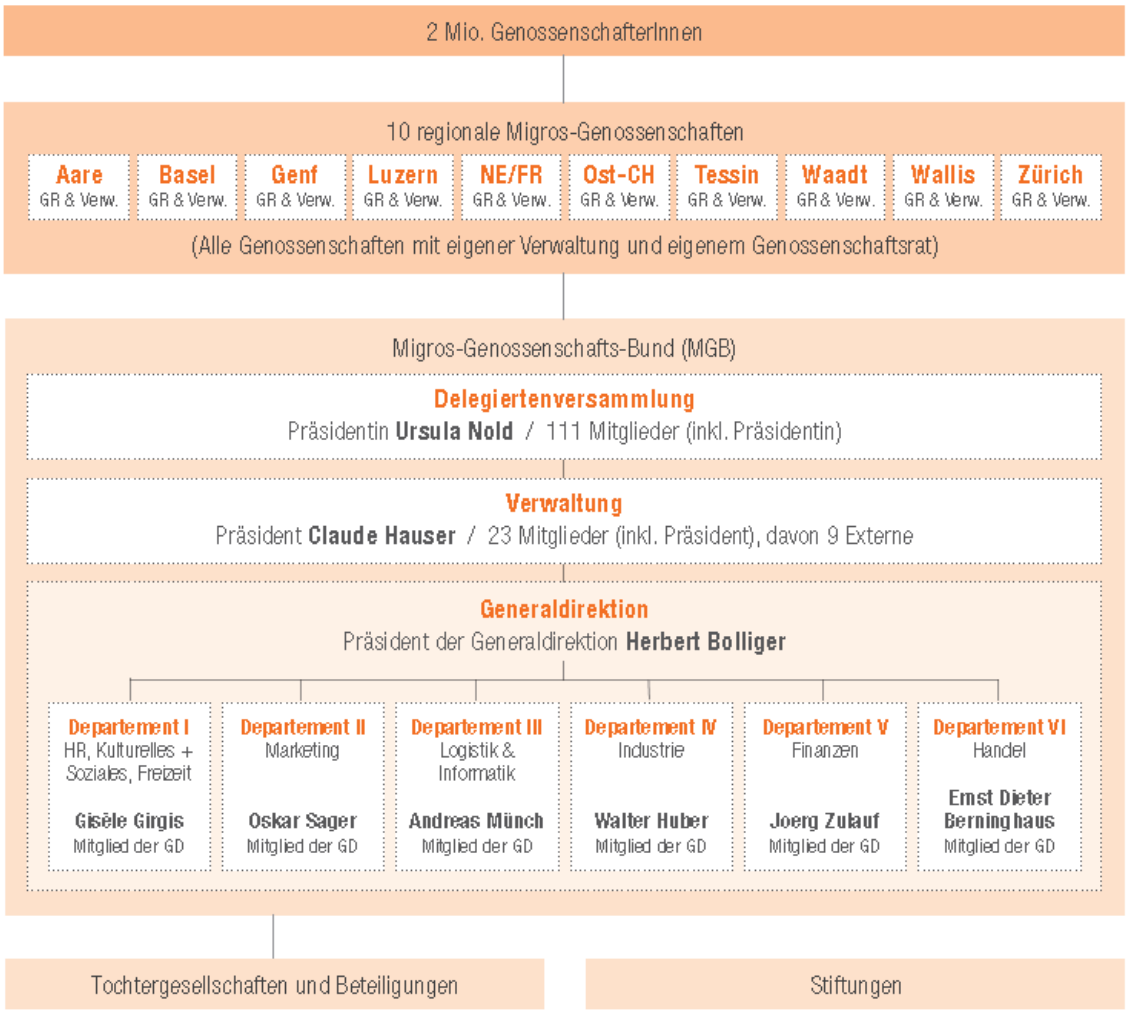


Abbildung 20: Struktur der Migros Genossenschaften[222]

[222] (Migros Genossenschaftsbund, 2013)

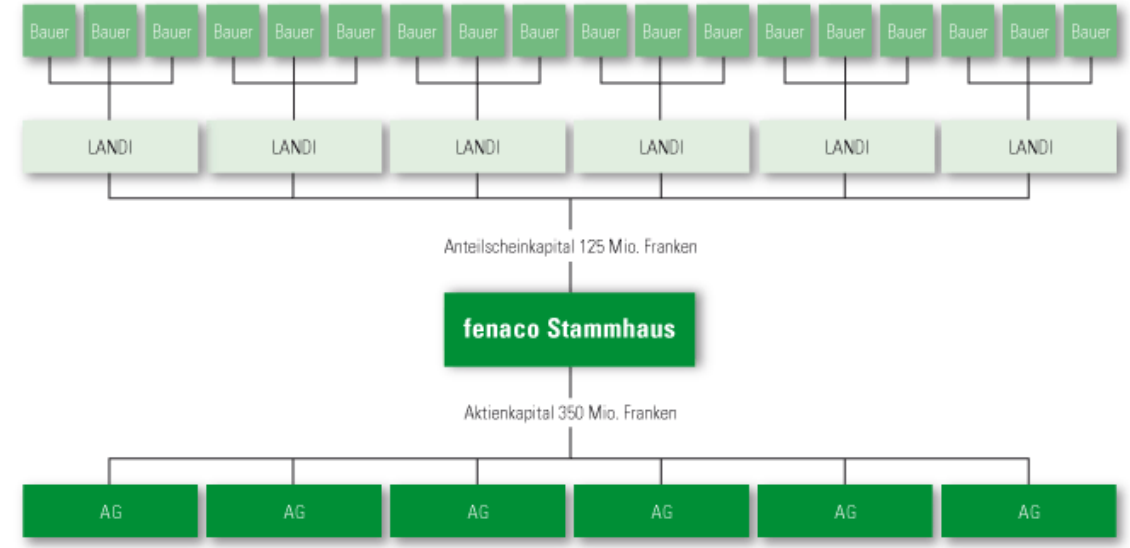


Abbildung 21: Struktur Fenaco Genossenschaft[223]

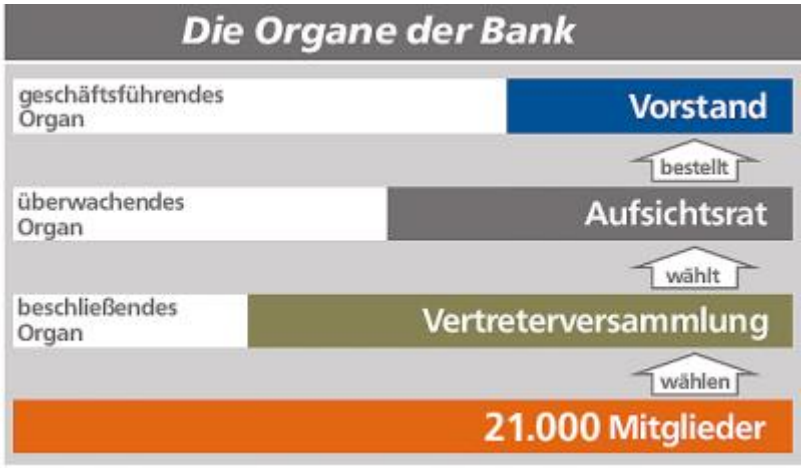


Abbildung 22: Struktur der VR Bank Aschaffenburg[224]

[223] (fenaco, 2013)
[224] (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 2013)

Kennzahlenvergleich der Genossenschaften

	2008	2009	Veränd gg. VJ in %	2010	Veränd gg. VJ in %	2011	Veränd gg. VJ in %
Cost-Income-Ratio (CIR)							
Migros	93%	93%	0%	93%	0%	93%	0%
Raiffeisen	77%	72%	-7%	69%	-4%	73%	7%
Landi	78%	74%	-5%	77%	3%	75%	-2%
Gewinn							
Migros (in TCHF)	42.800	45.100	5%	53.700	19%	49.300	-8%
Raiffeisen (in TEUR)	1.272	1.440	13%	2.031	41%	2.069	2%
Landi (in TCHF)	177	728	311%	636	-13%	482	-24%
Anzahl Mitglieder							
Migros	396.988	399.816	1%	399.118	0%	399.546	0%
Raiffeisen	19.809	19.601	-1%	21.053	7%	21.234	1%
Landi	569	562	-1%	567	1%	599	6%
Bilanzsumme (BISU)							
Migros (in Mio CHF)	680	697	2%	772	11%	827	7%
Raiffeisen (in Mio EUR)	883	920	4%	993	8%	1.038	5%
Landi (in Mio CHF)	20,8	18,2	-13%	17,7	-3%	22,4	27%
BISU pro Mitglied							
Migros	1.712,90	1.743,30	2%	1.934,27	11%	2.069,85	7%
Raiffeisen	44.575,70	46.936,38	5%	47.166,67	0%	48.883,87	4%
Landi	36.555,36	32.384,34	-11%	31.216,93	-4%	37.395,66	20%
Gewinn pro Mitglied							
Migros (in CHF)	107,81	112,80	5%	134,55	19%	123,39	-8%
Raiffeisen (in EUR)	64,21	73,47	14%	96,47	31%	97,44	1%
Landi (in CHF)	311,07	1.295,37	316%	1.121,69	-13%	804,67	-28%

Tabelle 21: Kennzahlenvergleich ausgewählter Genossenschaften[225]

Definition Cost-Income-Ratio: Betriebsertrag / Betriebsaufwand

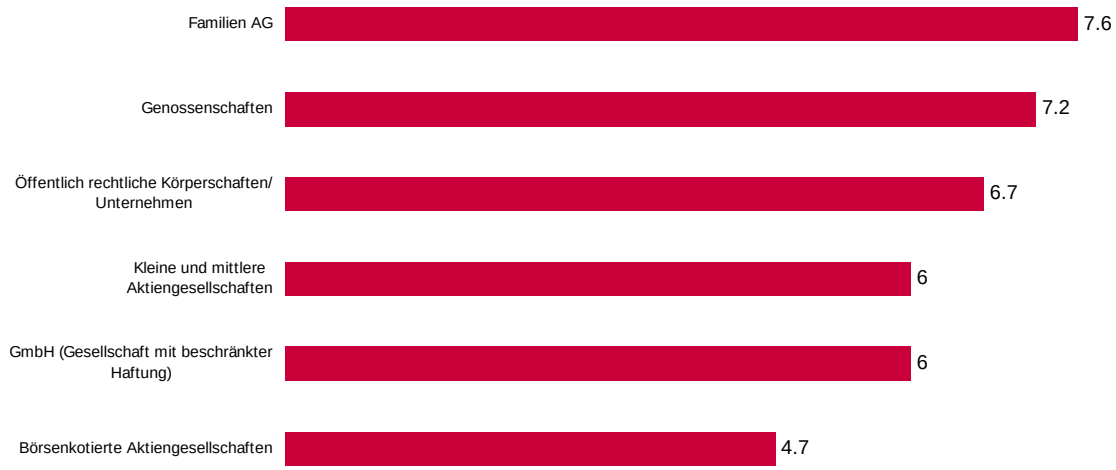
[225] Vgl. (Landi FRILA, 2012), (Raiffeisenbank Aschaffenburg, 2012), (Migros Ostschweiz, 2012)

Auszug aus der Studie „Wahrnehmung Genossenschaften“

Mittelwert Vertrauen in Unternehmensformen

"Sagen Sie mir für die folgenden Unternehmensformen, wie stark Sie ihnen vertrauen. Sie können mir Ihre Antwort anhand einer Skala von 0 bis 10 geben. 0 bedeutet dabei, dass Sie diesen Unternehmensformen überhaupt nicht vertrauen, 10 bedeutet, dass Sie Ihnen vollständig vertrauen. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Ansicht abstufen."

in Mittelwerten



© gfs.bern, Wahrnehmung Genossenschaft, November 2011 (N = 1004)

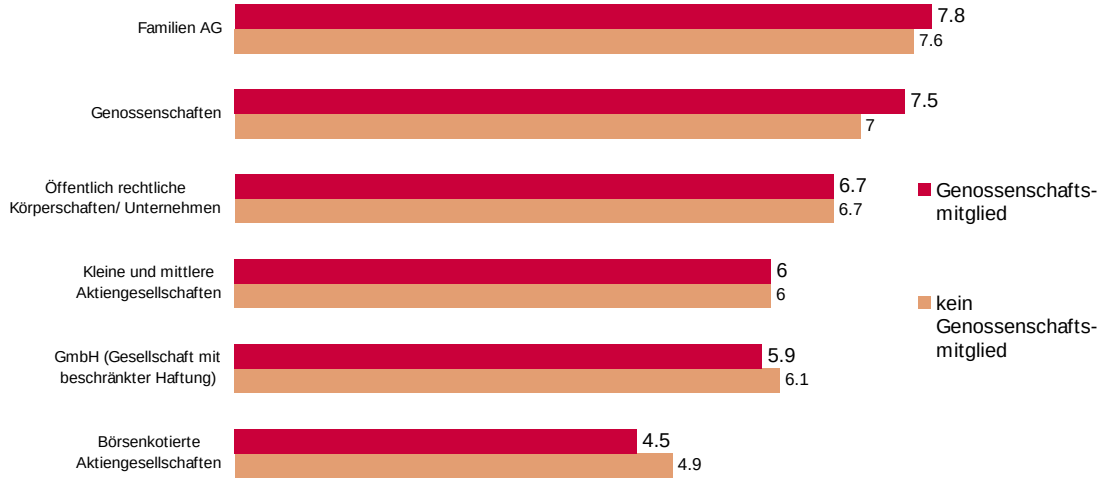
gfs.bern Menschen. Meinungen. Märkte.

7

Mittelwert Vertrauen in Unternehmensformen nach Mitgliedschaft Genossenschaft

"Sagen Sie mir für die folgenden Unternehmensformen, wie stark Sie ihnen vertrauen. Sie können mir Ihre Antwort anhand einer Skala von 0 bis 10 geben. 0 bedeutet dabei, dass Sie diesen Unternehmensformen überhaupt nicht vertrauen, 10 bedeutet, dass Sie Ihnen vollständig vertrauen. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Ansicht abstufen."

in Mittelwerten



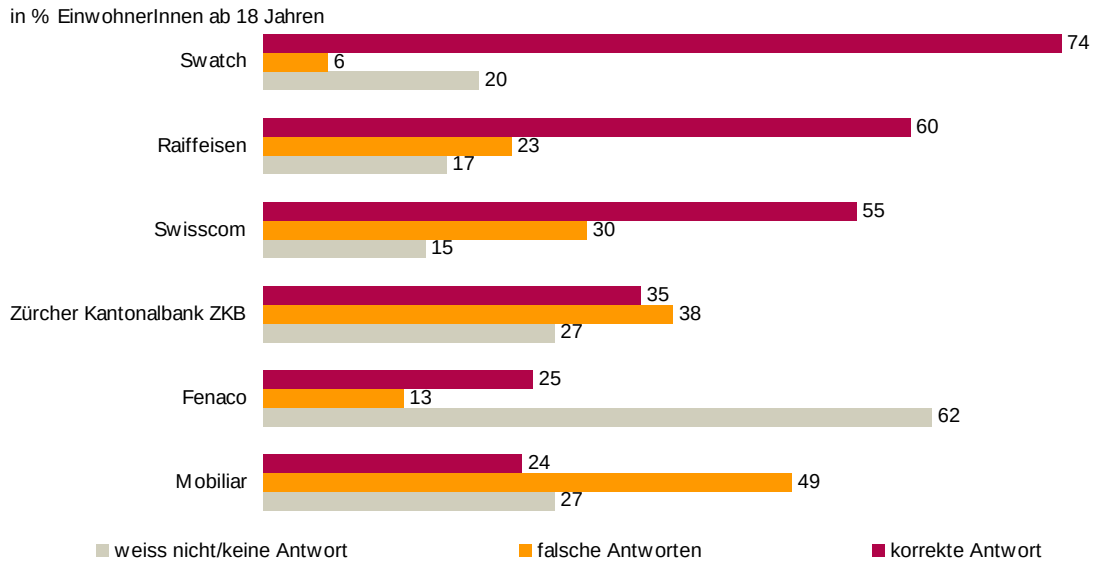
© gfs.bern, Wahrnehmung Genossenschaft, November 2011 (N = 1004)

gfs.bern Menschen. Meinungen. Märkte.

11

Rechtsform verschiedener Schweizer Unternehmen (richtig/falsch)

"Wissen Sie zufällig für die folgenden Unternehmen, wie sie rechtlich organisiert sind? Sind es Aktiengesellschaften, Genossenschaften oder öffentlich-rechtliche Körperschaften? Wenn Sie es nicht wissen, dann sagen Sie es ruhig."



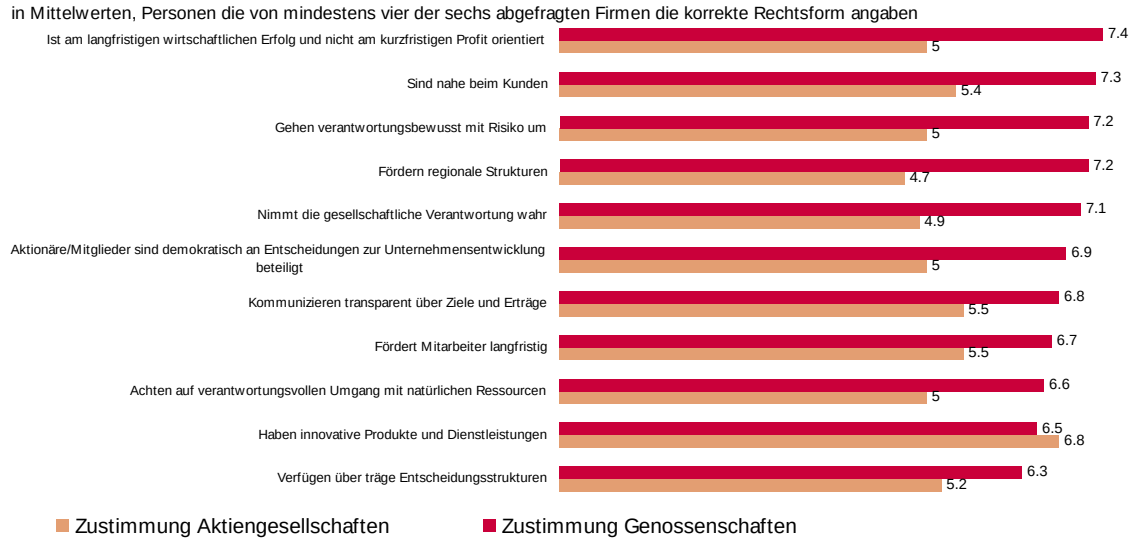
© gfs.bern, Wahrnehmung Genossenschaft, November 2011 (N = 1004)

gfs.bern Menschen. Meinungen. Märkte.

23

Filter Vergleich Mittelwerte Zustimmung gut Informierter zu Aussagen Genossenschaften/Aktiengesellschaften

"Ich lese Ihnen nun einige Aussagen vor. Bitte beurteilen Sie diese jeweils auf einer Skala von 0 bis 10, einmal für Schweizer Genossenschaften und einmal für Schweizer Aktiengesellschaften. 0 bedeutet, dass Sie überhaupt nicht zustimmen, 10 dass Sie voll und ganz zustimmen. Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen."



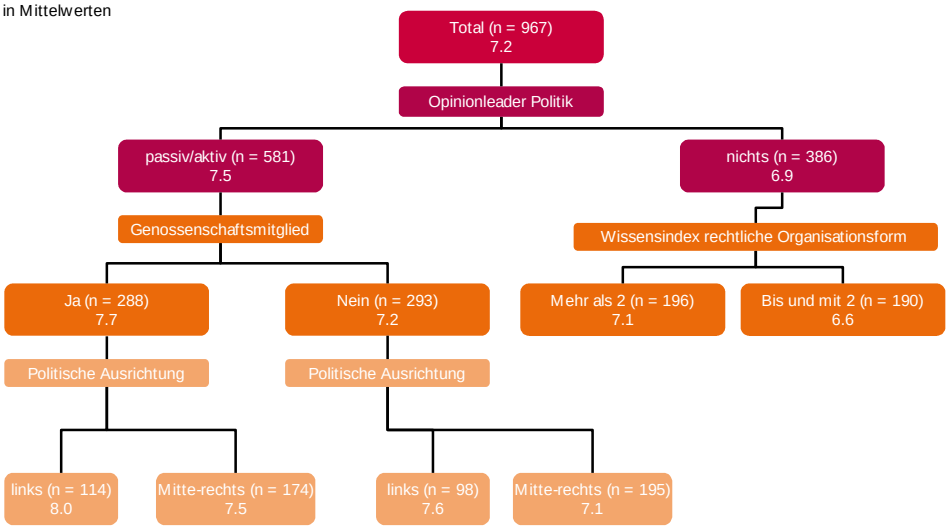
© gfs.bern, Wahrnehmung Genossenschaft, November 2011(n= 298)

gfs.bern Menschen. Meinungen. Märkte.

47

Profilbaum über das Vertrauen in Genossenschaften

in Mittelwerten



© gfs.bern, Wahrnehmung Genossenschaft, November 2011 (N = 1004), gewichtet

gfs.bern
Menschen. Meinungen. Märkte.

105