

Genosse Unternehmer! Ist Unternehmertum gemeinschaftlich möglich?

Rede von Dr. Eckhart Ott, Vorstandsvorsitzender des DGRV - Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband e.V., bei der BKU-Jahrestagung



Dr. Eckhart Ott referiert über die Potentiale und Herausforderungen des gemeinschaftlichen Unternehmertums.
Foto: DGRV

Was unterscheidet die bekannten deutschen Unternehmen Haribo, Adidas oder ALDI von den nicht weniger bekannten Unternehmen EDEKA oder REWE?

Bekanntlich ist Haribo die Abkürzung für „Hans Riegel Bonn“, Adidas steht kurz für „Adi Dassler“ und ALDI für „Albrecht Discount“. Es ist eine gute Tradition deutscher Familienunternehmen, die zentrale Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit bzw. des Unternehmensgründers in der Firmenbezeichnung hervorzuheben. Schließlich ist es im Wesentlichen diese Persönlichkeit, die für den Erfolg oder für die erfolgreiche Gründerzeit des Unternehmens steht. Mit der Namensgebung bei REWE und EDEKA hat es etwas anderes auf sich: Die Abkürzung EDEKA steht für

>> Seite 2

Genossenschaftsidee ist immaterielles Kulturerbe

BKU-Bundesvorsitzende Marie-Luise Dött unterstützte bereits 2013 die Bewerbung der „Genossenschaftsidee“ zur Anerkennung als immaterielles Kulturerbe der UNESCO. Die „Genossenschaftsidee“ ist nun in das neue bundesweite Verzeichnis des immateriellen Kulturerbes aufgenommen.

Zudem wurde der UNESCO die Genossenschaftsidee als einzige internationale Nominierung vorgeschlagen. Die Entscheidung der UNESCO fällt 2016.

Das Expertenkomitee immaterielles Kulturerbe bei der Deutschen UNESCO-Kommission würdigte die Genossenschaftsidee als sehr dynamische und einflussreiche Form der gesellschaftlichen Selbstorganisation. Herausgestellt wurde auch der Beitrag dieser Idee zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen und die kreative Veränderung und Anpassung der Idee an moderne Gegebenheiten.

Insgesamt lagen der Deutschen UNESCO-Kommission 83 Be-

werbungen vor. Davon wurden 27 Einträge in das bundesweite Verzeichnis aufgenommen. Als erste und derzeit einzige deutsche Nominierung wurde die Genossenschaftsidee ausgewählt für die repräsentative Liste des immateriellen Kulturerbes der Menschheit der UNESCO. Ende 2016 entscheidet dann die UNESCO darüber, ob die Genossenschaftsidee tatsächlich in die internationale Liste des immateriellen Kulturerbes aufgenommen wird.

crad

„Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler“ und REWE für „Revisionsverband der Westkaufgenossenschaften“. Hier geht es somit nicht um eine Person, sondern um Gemeinschaft. Beide Einzelhandelsverbände sind genossenschaftlich organisiert. Sie gehen auf Zusammenschlüsse von Kaufleuten zurück, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit sichern wollten. Gemeinsam bildeten sie ein Gegengewicht zu den großen Kaufhäusern und Filialketten. Nähert man sich der Frage des Unternehmertums in einer Genossenschaft, kommt man im Vergleich zu einem typischen Familienunternehmen zu ganz anderen Erkenntnissen. Unternehmerpersönlichkeiten wie Siemens, Oetker oder Steiff haben ihren festen Platz in den Geschichtsbüchern und erfahren zumeist eine große Wertschätzung in der Öffentlichkeit. Und das völlig zu Recht, denn die Bedeutung dieser Unternehmerpersönlichkeiten für die marktwirtschaftliche Entwicklung in unserem Land ist hoch. Die Industrialisierung vor 150 Jahren ist ohne sie nicht vorstellbar. Unseren Wohlstand verdanken wir Persönlichkeiten, die mit Weitsicht, Kreativität und Risikobereitschaft dazu beitrugen, dass Deutschland heute für seinen „German Mittelstand“ bewundert wird. Mittelständische Unternehmen sind heute vielfach internationale Marktteilnehmer und beschäftigen das Gros der Arbeitnehmer in Deutschland. Viele dieser Unternehmen sind eben noch mit der Unternehmerfamilie eng verbunden. Seit 150 Jahren legen aber auch die Genossenschaften eine beeindruckende Erfolgsgeschichte hin. Von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt, haben sie bis heute eine wichtige Bedeutung – insbesondere für den Mittelstand in Deutschland. Die Entwicklung der Einkaufsgenos-

schaften von Handwerkern oder der Volksbanken und Raiffeisenbanken vollzog sich jedoch ganz anders, obwohl auch dort die Pioniertaten von Unternehmerpersönlichkeiten gefragt gewesen sind. Die Gründerväter der Genossenschaften sind in der Öffentlichkeit hingegen kaum bekannt. Eine Ausnahme bildet Friedrich Wilhelm Raiffeisen, der insbesondere im ländlichen Raum vielen Menschen als Genossenschaftspionier bekannt ist. Namen wie Hermann Schulze-Delitzsch, Victor Aimé Huber, Eduard Pfeiffer oder Wilhelm Haas sind gewiss nur historisch bewanderten Menschen mit einem Faible für genossenschaftliche Pioniertaten ein Begriff. Vermutlich liegt der Grund für die unterschiedliche Wahrnehmung darin, dass die Genossenschaftspioniere seinerzeit kein Produkt entwickelt und vermarktet haben. Sie haben vielmehr eine organisatorische Idee, eine kollektive Innovation in die Welt gesetzt. Im 19. Jahrhundert war die genossenschaftliche Idee vermutlich genauso revolutionär wie die Markteinführung von Eisenbahn oder Telegraf. Die Botschaft war simpel: Anstelle staatlicher Hilfe setzte man auf freiwillige Kooperation der direkt Betroffenen. Das hat in vielen Bereichen hervorragend funktioniert. Nehmen wir das Beispiel Raiffeisen: Im 19. Jahrhundert hatten die Bauern in vielen ländlichen Regionen große Probleme, zu fairen Konditionen an Kredite, Saatgut oder Vieh zu kommen. Man befand sich in der Abhängigkeit von Landwarenhändlern, die oftmals auch als Wucherer galten. Raiffeisen organisierte dörfliche Bauerngemeinschaften, die zusammen eine Darlehenskasse gründeten. Sie unterzeichneten gemeinsam eine Schuldverschreibung, erhielten dafür Geld von einer Großbank und gaben dieses anschließend als Kredit an ihre gut bekannten Nachbarn aus, also an die Landwirte im Ort. Einfa-

che Idee – großartige Wirkung: und das flächendeckend in den deutschen Ländern. Die Grundidee dieser regionalen Verwurzelung ist bis heute ein wichtiger Bestandteil der Geschäftsphilosophie unserer Genossenschaftsbanken. Eine Besonderheit dieser Raiffeisenbanken ist traditionell das sogenannte Warengeschäft. Bis heute betreiben einige Banken zugleich auch einen Landwarenhandel oder einen Baumarkt. Die organisatorische Erfindung der Genossenschaft musste Raiffeisen vermutlich genauso oft testen wie James Watt seine Dampfmaschine. Die ersten Selbstorganisationsversuche sind alle fehlgeschlagen, weil zu wenig auf das unternehmerische Element, und zu sehr auf einen karitativen Ansatz gesetzt wurde. Die Darlehenskassen haben schließlich nur deshalb funktioniert, weil jeder Bauer auch seinen Kredit zurückzahlen musste. Die Genossenschaft ist in dieser Hinsicht ein Unternehmen wie jedes andere auch.

Genossenschaften sind Wertegemeinschaften

Anders als bei den eingangs benannten Familienunternehmen beruht die genossenschaftliche Philosophie auf Gemeinschaft und Mitgliederförderung. Konkret bedeutet dies, dass statt einer zentralen Unternehmerpersönlichkeit eine Gruppe von mindestens drei – häufig aber auch noch mehr – Menschen aktiv wird. Die unternehmerischen Aufgaben verteilen sich somit auf mehrere Schultern. Zudem dient die Genossenschaft nicht der Vermögensmehrung einzelner Personen, sondern der Förderung der wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Zwecke der Mitglieder, also der Gemeinschaft. Frei nach Raiffeisens Leitspruch „Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele“, schließen sich in Genossenschaften Menschen

zusammen, um in Selbsthilfe und Selbstverantwortung gemeinsam ihre Ziele zu verfolgen.

Was genau machen Genossenschaften?

Genossenschaften kommen immer dann zum Zuge, wenn man Größenvorteile beim Einkauf, Absatz oder in der Leistungserstellung erreichen möchte. Das können die verschiedensten Aufgaben sein. Dazu ein Beispiel: Als in den 1960er Jahren die Computer- bzw. EDV-Technik begann, sich im Mittelstand zu verbreiten, mussten großvolumige und teure Maschinen angeschafft werden. Auch die Steuerberater in Deutschland standen vor dem Problem, dass sich einer alleine kein Rechenzentrum leisten konnte. Das war die Geburtsstunde der DATEV eG.



© fotolia

Heute ist quasi jeder Steuerberater in Deutschland Mitglied der DATEV. Kerngeschäft ist aber nicht mehr das Rechenzentrum, sondern vielmehr eine breite Palette an Softwareprodukten und Dienstleistungen für die Mitglieder. Und bis heute nutzen die Mitglieder diese Größenvorteile. Insoweit waren hier über mehrere Jahrzehnte in der Genossenschaft Unternehmer am Werk, die nicht einfach irgendwelche Produkte verkauften, sondern ganz konkrete Leistungen entsprechend der Bedürfnisse der Mitglieder weiterentwickelt haben. In der genossenschaftsrechtlichen Fachsprache bezeichnet man diesen Zusammenhang als Förderzweckbeziehung. Genossenschaftliches Unternehmertum findet somit zweimal statt: Ein-

mal auf der Ebene des Genossenschaftsbetriebs und noch einmal auf der Ebene der Mitgliedsbetriebe. Und die unternehmerische Herausforderung des Genossenschaftsmanagers ist es, die Förderleistungen der Genossenschaft im Sinne der Mitglieder weiterzuentwickeln. Da benötigt man vermutlich mehr zwischenmenschliche Kompetenzen, als dies bei einer Aktiengesellschaft der Fall ist. Das Zusammenspiel von Genossenschaft und Mitgliedsunternehmen kann aber auch ganz anders aussehen. Nehmen wir das Beispiel EDEKA. Hier hat die Genossenschaftszentrale eine ganz besonders starke Stellung, denn sie prägt das Geschäft des unabhängigen Kaufmanns vor Ort sehr deutlich. Beispielsweise sieht das blau-gelbe Design der EDEKA-Kaufläden überall gleich aus. Das muss auch so sein. Auch die Unterstützung bei der Produktpalette und bei der Logistik wird sehr straff organisiert. Doch es gibt nach wie vor das Zusammenspiel von Genossenschaft und Mitglied. Vergleichen Sie verschiedene EDEKA-Supermärkte, werden Sie feststellen, dass auf den zweiten Blick sehr große Unterschiede in der Ausstattung oder in der Produktpalette der Läden zu finden sind. Am einfachsten geht das am Weinregal. Besonders wichtig für das Unternehmertum in Genossenschaften ist somit das Zusammenspiel von der Genossenschaft und ihren unabhängigen Mitgliedern. Doch es gibt noch eine weitere Besonderheit: die demokratische Unternehmensverfassung. Jedes Mitglied hat unabhängig von seiner Kapitalbeteiligung nur eine Stimme. Das ist bei vielen Geschäftsmodellen sehr wichtig. Das möchte ich an einem jungen Beispiel erläutern. Vor einigen Jahren haben sich freiberuflich tätige Stadtführer in Berlin in einer Genossenschaft zusammengeschlossen, um in der Gemein-

schaft an dem hart umkämpften Markt in Berlin teilzunehmen. Sie gründeten die Vive Berlin eG.

Was ist das Grundproblem eines unternehmerischen Einzelkämpfers?

Ganz einfach, er hat keine Kollegen, die ihn z.B. im Krankheitsfall vertreten können. Für einen Stadtführer kommt hinzu, dass an Sommerwochenende so viele Anfragen kommen, dass er nicht alle bedienen kann. An einem verregneten Dienstagvormittag im Februar verdient er hingegen keinen Euro. Die Geschäftsidee der Stadtführer in Berlin ist es nun, dass sie dieses Problem in der Gemeinschaft ausgleichen. D.h. sie machen über eine Internetseite gemeinsam auf sich aufmerksam, sie bieten gemeinsam eine breite Palette spezieller Touren an, sie vertreten sich gegenseitig und sie machen vor allem gemeinsam Kasse. Bei Geld hört ja bekanntlich die Freundschaft auf. Wie bekommt man es nun hin, dass auch an einem Februartag das Tourenangebot der Genossenschaft bedient wird? Wie regelt man eigentlich die faire Verteilung von Einnahmen über das Jahr hinweg? Dazu benötigt man eine Struktur, die zu gleichberechtigtem Zusammenarbeiten motiviert. Genossenschaftsgründer schätzen sehr die demokratische Ausgewogenheit bei den internen Diskussionen. Stellen Sie sich einmal vor, Sie müssten Ihren Nachbarn überzeugen, sich an einem genossenschaftlichen Nahwärmenetz zu beteiligen. Sie werden es viel einfacher in der Diskussion haben, wenn er versteht, dass er nicht von einzelnen Mitgliedern mit höherer Kapitalbeteiligung bei den Grundsatzentscheidungen überstimmt werden kann. Die demokratische Struktur ist eines der Geheimnisse für den Erfolg von insbesondere jungen Genossenschaften. Genossenschaften hoch im Kurs: Das „gemeinschaftliche Unter-

nehmertum“ in Genossenschaften war keine Eintagsfliege des 19. Jahrhunderts. Insbesondere in der heutigen Zeit sind Genossenschaften wieder sehr gefragt: als seriöse Unternehmen in Zeiten der Finanz- und Staatsschuldenkrise, als Handlungsmöglichkeit für die Bürgerbeteiligung in der Energiewende oder als Lösung für viele regionale und kommunale Infrastrukturfragen.

Die genossenschaftliche Gruppe in Deutschland hat über 21 Millionen Mitglieder. Fast jeder vierte Mitbürger ist Genossenschafter. Rund 8.000 Unternehmen sind in der Rechtsform der eG organisiert. In allen wirtschaftlichen Branchen, aber auch im sozialen und im kulturellen Bereich sind Genossenschaften aktiv: in der Kreditwirtschaft, im Handel, im Handwerk, in der Landwirtschaft oder in der Wohnungswirtschaft. Auch in vielen neuen und innovativen Themen findet die Genossenschaft heute großen Anklang. In den letzten zehn Jahren sind in Deutschland rund 1.600 Genossenschaften gegründet worden. Die meisten sind heute noch da, denn die Insolvenzrate von Genossenschaften ist verschwindend gering.

Neue Genossenschaften werden vor allem im Bereich der erneuerbaren Energien gegründet. Auch im Jahr 2013 wurden in Deutschland unter dem Dach des DGRV etwa 130 neue Energiegenossenschaften registriert. Insgesamt sind es mittlerweile rund 800 Genossenschaften mit etwa 200.000 Mitgliedern. Die Genossenschaft bietet die ideale Organisationsstruktur für die Umsetzung regionaler Energieprojekte unter Beteiligung der Bürger. Sie ermöglicht Transparenz und Mitbestimmung, steigert die Akzeptanz und bündelt das Investitionsrisiko genauso wie das Betreiber-know-how. Und sie fördert vor allem die regionale Wertschöpfung. Denn es sind Handwerksbetriebe und lokale

Banken, die an diesen Projekten mitwirken.

Nicht nur bei der dezentralen Verbreitung erneuerbarer Energien entdecken immer mehr Bürger, Kommunen und Unternehmen die Vorteile der genossenschaftlichen Kooperation. Gemeinsam werden viele weitere wirtschaftliche oder gesellschaftliche Herausforderungen der heutigen Zeit angegangen.

Menschen schließen sich zum Beispiel zu Wohngruppen zusammen, um im Alter gemeinschaftlich, aber selbstbestimmt, zu wohnen. Die aktuelle Diskussion über Fachkräftemangel und Frauenquoten zeigt, wie groß auch der Bedarf an innovativen Ideen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist. Auch hier können Genossenschaften eine Lösung sein. Mittelständische Unternehmen gründen beispielsweise Familiengenossenschaften, um gemeinsam für ihre Mitarbeiter eine qualifizierte und bezahlbare Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen zu organisieren.

Für Städte und Gemeinden, die oftmals mit einer angespannten Haushaltslage zu kämpfen haben, bieten Genossenschaften ebenfalls viele Möglichkeiten. So können z.B. kulturelle, gastronomische und soziale Einrichtungen wie Schwimmbäder, Gasthäuser oder Bibliotheken durch ein breites Bündnis von Bürgern, Wirtschaft und Kommune erhalten werden.

Heute entdecken auch immer mehr mittelständische Unternehmen die Vorteile der genossenschaftlichen Kooperation. Die Bandbreite reicht von Maschinenbauunternehmen, die gemeinsam Software programmieren, über eine gemeinsame Vermarktungsplattform von Reisebüros bis hin zu gemeinschaftlichen Werbeagenturen. Neben günstigen Einkaufskonditionen profitieren sie vom Know-how-Trans-

fer, einem gemeinsamen Marktauftritt oder einem gemeinsamen Qualitätssiegel.

Abschließend möchte ich noch einmal konkret auf das Oberthema „Zum Unternehmer berufen!“ zu sprechen kommen.

Gibt es auch eine Berufung zum genossenschaftlichen Unternehmer bzw. Genossenschafter? Gibt es einen „Homo Cooperativus“ in Genossenschaften?

Ich meine zunächst, dass Menschen, die Mitglied in einer Genossenschaft sind oder in genossenschaftlichen Unternehmen arbeiten, ganz normale Mitbürger sind. Anderes wäre auch irritierend, schließlich sind wie gesagt, 21 Millionen Menschen Mitglied in einer Genossenschaft. So besonders kann man da nicht sein. Ich bin davon überzeugt, dass es hier einen anderen Zusammenhang gibt: Die genossenschaftliche Struktur bietet den guten und motivierenden Rahmen, in dem sich Menschen kooperativ verhalten. Wenn ich in der Generalversammlung immer nur eine Stimme habe, dann weiß ich, dass ich mit den anderen Mitgliedern einen Konsens finden muss. Diese „Corporate Governance“ der Genossenschaften diszipliniert übrigens auch die Vorstände, bodenständige Entscheidungen zu treffen. Schließlich sind sie – wie dargestellt – ganz eng an den Satzungszweck und die Förderung der Mitglieder gebunden. Insoweit würde ich nicht unbedingt von einer Berufung oder einem besonderen Menschenbild sprechen, sondern eher von einer guten Organisationsstruktur, die das kooperative Zusammenarbeiten erleichtert.

