



# Verbreitung der Genossenschaftsidee für eine bessere Welt



**Konferenzbericht**

erstellt von

Carlo Borzaga und Giulia Galera

The original document is in English and is [available here](#). The authors of the document are grateful to **Elisabeth Reiner- RICC, Vienna University** who translated the material and who is responsible of its content in German language.

# Inhaltsverzeichnis

## **1. Das genossenschaftliche Potential erkennen**

## **2. Die Bedeutung von Genossenschaften**

- 2.1. Lehren aus der Geschichte
- 2.2. Die Größe des genossenschaftlichen Sektors
- 2.3. Die wirtschaftliche Auswirkung von Genossenschaften
- 2.4. Der gesellschaftliche Wert von Genossenschaften

## **3. Hürden für die Entwicklung von Genossenschaften**

- 3.1. Genossenschaftsgesetzgebung
- 3.2. Marktregulierungen
- 3.3. Förderpolitik
- 3.4. Management- und Governance-Praktiken

## **4. Deutung von Genossenschaften**

- 4.1. Die Begrenztheit konventioneller ökonomischer Theorie
- 4.2. Neue Theorieentwicklungen

## **5. Trends und Herausforderungen**

## **6. Handlungsempfehlungen**

- 6.1. Einführung zweckentsprechender Regulierung und Förderpolitik
- 6.2. Entwicklung kohärenter Governance- und Managementpraktiken
- 6.3. Förderung der Sichtbarkeit von Genossenschaften

## **7. Literaturverzeichnis**

# Vorwort

Dieser Bericht fasst die wesentlichen Ergebnisse der Konferenz „Promoting the Understanding of Cooperatives for a Better World“, die gemeinsam von Euricse und der *International Co-operative Alliance (ICA)* von 15.-16. März 2012 in Venedig (Italien) veranstaltet wurde, zusammen. Dieser Bericht basiert im Wesentlichen, aber nicht ausschließlich, auf den Papers und Vorträgen der geladenen Referentinnen und Referenten<sup>1</sup>:

Prof. Avner Ben-Ner, Universität Minnesota

Prof. Johnston Birchall, Universität Stirling

Prof. Partha Dasgupta, Universität Cambridge

Prof. Jacques Defourny, Universität Liège

Prof. Giovanni Ferri, Universität 'Aldo Moro', Bari

Prof. Michele Grillo, Università Cattolica del Sacro Cuore, Mailand

Prof. Konrad Hagedorn, Humboldt Universität Berlin

Prof. Henry B. Hansmann, Yale Law School

Prof. Derek C. Jones, Hamilton College

Prof. Panu Kalmi, Universität Vaasa

Prof. Ian MacPherson, Emeritus, Universität Victoria

Prof. Pier Angelo Mori, Universität Florenz

Prof. Hans-H. Münkner, Emeritus, Universität Marburg

Prof. Virginie Pérotin, Universität Leeds

Prof. Vladislav Valentinov, Martin-Luther Universität in Halle-Wittenberg

Prof. Stefano Zamagni, Universität Bologna

Prof. Vera Zamagni, Universität Bologna.

---

<sup>1</sup> Drei Paper haben Co-Autoren: Prof. Ben-Ner's Paper wurde gemeinsam mit Dr. Matthew Ellman, Institute of Economic Analysis (IAE-CSIC) und Barcelona Graduate School of Economics, verfasst; Prof. Defourny's Paper gemeinsam mit Prof. Marthe Nyssens, Katholische Universität Louvain, und Prof. Valentinov's Paper gemeinsam mit Dr. Ermanno Tortia, Universität Trient, und Dr. Constantine Iliopoulos, Agricultural University Athen.

Der Autor und die Autorin sind den geladenen Referentinnen und Referenten für deren hervorragende Beiträge außerordentlich dankbar. Besonderer Dank gilt auch den Chairs, den Mitdiskutierenden und den Berichterstattern für ihre wertvolle Arbeit und inspirierende Einsichten.

# 1.

## Das genossenschaftliche Potential erkennen

Genossenschaftliche Unternehmen sind bedeutsame Institutionen. Sowohl in Industriestaaten als auch in Entwicklungsländern tragen Genossenschaften zur sozio-ökonomischen Entwicklung bei, fördern das Beschäftigungswachstum und unterstützen eine ausgewogenere Verteilung von Wohlstand. Darüber hinaus basiert eine zunehmende Anzahl innovativer Unternehmungen auf genossenschaftlichem Streben, besonders bei der Erbringung neuer Dienste wie Open-Source-Software und Leistungen der Daseinsvorsorge, welche die Lebensqualität ganzer Gemeinden verbessern.

Infolge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise offenbart sich die Rolle und Bedeutung von Genossenschaften in zunehmendem Maße. In den meisten Staaten haben Genossenschaften erfolgreicher auf die Krise geantwortet als Investor-Owned-Firms.<sup>2</sup> Die Stabilität von Genossenschaften wird mehr und mehr gewürdigt; und Entscheidungsträger wie Meinungsmacher interessieren sich dafür, welche Rolle Genossenschaften bei der Bewältigung der einschneidenden Folgen der globalen Krise zukommen könnte, sowie bei der Reformierung jenes Systems, das die Krise teilweise miterzeugt hat. Die

---

<sup>2</sup> In diesem Bericht werden die Begriffe *investor-owned* und *gewinnorientiert (for-profit)* in austauschbarem Sinn gebraucht, um Unternehmen zu bezeichnen, die im Eigentum von Anlegern stehen und in erster Linie nach Gewinnmaximierung streben; beide Begriffe schließen Familienbetriebe mit ein. Der Begriff *gewinnorientiert* bezieht sich auf das Unternehmensziel; der Begriff *investor-owned* bezieht sich auf die Eigentümerrechte.

Aufmerksamkeit, die Genossenschaften und verwandten Organisationen neuerdings von sozialen Netzwerken, Medien und internationalen Organisationen zu Teil wird, verdeutlicht dieses steigende Bewusstsein.

Trotz ihrer Bedeutsamkeit erhalten Genossenschaften jedoch noch nicht die verdiente Aufmerksamkeit. Hauptgrund für diese Nichtbeachtung ist ein weitverbreiteter Konformismus, was die Deutung der Funktionsweise der Wirtschaft anbelangt – obwohl konventionelle ökonomische Theorie wichtige Ereignisse, die gegenwärtige Gesellschaften bewegen, immer weniger erklären kann. Seit Mitte der 1970er, und speziell nach dem Kollaps der sozialistischen Regime, wehte aus New York und Washington ein immer stärkerer Wind des „Marktfundamentalismus“, der den wirtschaftspolitischen Ansatz weltweit stark beeinflusste (Ferri, 2012).

Nach Vorstellung dieser Strömung führt der beste Weg zu menschlichem Fortschritt über einen Verteilungsmechanismus selbstregulierter Märkte, die von rationalen Akteuren bevölkert werden. Außerdem werden Investor-Owned-Firms als ideale Form für die Organisation sämtlicher Güter- und Dienstleistungsproduktion betrachtet und Effizienz ausschließlich an der Fähigkeit zur Wertschöpfung für die Aktionäre gemessen, d.h. an der Gewinnmaximierung (Ferri, 2012).

Die wesentlichen Folgen dieses Ansatzes sind die Einführung von Privatisierungsmaßnahmen, die auf die Schaffung von mehr Raum für Märkte abzielen, und die Geringschätzung jener Unternehmensformen, die vom gewinnorientierten Idealtypus abweichen. Infolge wurden Genossenschaften als Störfälle und Ausnahmen betrachtet, oder als Übergangsorganisationen, von denen man erwartete, dass sie in Folge einer Vervollständigung des Marktes verschwinden würden. Wenige Beobachter betrachten Genossenschaften als eigenen Typus institutionellen Arrangements, der im Wirtschaftssystem neben Investor-Owned-Firms existiert (Grillo, 2012).

Das Vorherrschen dieser eingeschränkten Sichtweise minderte das Interesse von politischen Entscheidungsträgern und Wissenschaftlern an Genossenschaften. Die Analysen stehen in keinem Verhältnis zur Bedeutsamkeit des genossenschaftlichen Sektors, und jene Studien, die durchgeführt wurden, sind eher begrenzt verglichen mit der umfangreichen Forschung zu gewinnorientierten Unternehmen und Märkten.

Außerdem basieren die meisten dieser Studien auf inkonsistenten Hypothesen. Die spezifischen Merkmale von Genossenschaften, die sie von Familienbetrieben und Investor-Owned-Firms unterscheiden, werden weder ausreichend analysiert noch erklärt. Ein übergreifender theoretischer Rahmen, der den Aufschwung von Genossenschaften erklären könnte, wurde bislang nicht erarbeitet. Dieser Mangel an Theoretisierung verhinderte die Entwicklung geeigneter Indikatoren für die Messung der gesellschaftlichen Wirkungen von genossenschaftlichen Unternehmen. Überdies festigt die Anwendung jener Indikatoren, die für die Effizienzbewertung gewinnorientierter Unternehmen entwickelt wurde, das Bild von Genossenschaften als archaische oder verschrobene Unternehmensformen, die nur dank veralteter Traditionen, speziellen Rechtsschutzes und/oder Staatsintervention überleben (Ferri, 2012).

Das kaum vorhandene Interesse an Genossenschaften und die weitverbreitete Existenz von *de facto* genossenschaftlich geführten Unternehmen, die nicht als Genossenschaften bezeichnet werden, verhindern eine genaue Einschätzung der Größe und Wirkung dieser Institutionen. Genossenschaften werden in verschiedenen Kontexten verschieden definiert oder auch überhaupt nicht definiert. In Staaten, in denen Genossenschaften rechtlich nicht anerkannt sind, bilden die Leute oft kollektive Unternehmungen, bezeichnen sie aber nicht als Genossenschaften. Dies geschieht etwa, wenn sich Landwirte zusammenschließen, um ihre Produkte zu verarbeiten oder zu verkaufen, oder wenn Gemeinschaften, die von kommerziellen Banken ungenügend bedient werden, informelle Kreditgenossenschaften gründen. Die internationalen statistischen Standards, die von den meisten nationalen Statistikinstitutionen

übernommen werden, sammeln außerdem keine Daten zu den Eigentumsformen von Unternehmen. Daher sind die vorhandenen Statistiken zu Genossenschaften unbefriedigend: Umfassendes Datenmaterial existiert nur für wenige Staaten und ist nicht ausreichend verlässlich.

Zusammengenommen verringern diese Defizite die Sichtbarkeit von Genossenschaften und beschränken Reichweite, Leistungsfähigkeit und Erfolg genossenschaftlich organisierter Unternehmen. Ein Mangel an öffentlichem Verständnis für Aufgabe und positive Wirkung von Genossenschaften führt dazu, dass Genossenschaften nicht weithin als wichtige Form unternehmerischer Aktivität anerkannt werden. Bildung über Genossenschaften ist zudem in den meisten öffentlichen und privaten Bildungsprogrammen entweder begrenzt oder gar nicht vorhanden. Genossenschaften sind daher oft nicht imstande, ausgebildetes Personal zu finden, und kopieren dann letztendlich die Managementpraktiken, Organisationsstrategien und Wirkungsanalyse-Methodologien von Investor-Owned-Firms.

Es gibt einen eindeutigen Bedarf, den Widerspruch, der zwischen Wirklichkeit und Anerkennung von Genossenschaften liegt, zu überwinden. Dieser Bedarf hat sich durch die gegenwärtige Krise verschärft, welche auf ungeprüfte Annahmen hinsichtlich der Rolle von wettbewerbsbasierten bzw. kooperativen Verhaltensweisen zurückgeführt werden kann, sowie auf die Überzeugung, dass Märkte allein Wachstum und Wohlstand sichern könnten. Diese Annahmen wiederum führten zu inadäquater Finanzmarktregulierung, tiefgreifenden und ansteigenden Ungleichheiten betreffend die Einkommens- und Wohlstandsverteilung, zur missbräuchlichen Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen und zum Überwiegen kurzfristiger und verantwortungsloser Konsummodelle, die bedrohlich für die Umwelt sind.

Die meisten Beobachterinnen und Beobachter sind sich einig, dass die Krise nicht mit konventionellen Politikmaßnahmen bewältigt werden kann, die im

besten Fall einige der dramatischen Folgen abmildern werden. Neue Paradigmen und institutionelle Arrangements sind unerlässlich. Angesichts ihrer Fähigkeit, ökonomische, soziale und ökologische Ziele auf effektive Weise zu kombinieren, haben Genossenschaften das Potential, die Krise zu bearbeiten und zu entschärfen. Dies deutet darauf hin, dass es mögliche Wege aus der Krise gibt, sie aber bis jetzt noch nicht voll ausgeschöpft wurden. Es gibt nicht nur großen Bedarf nach verbesserten Erklärungsmodellen für genossenschaftliche Unternehmen und ihre Funktionsweise, sondern auch nach innovativen Deutungen der Arbeitsweise ökonomischer Systeme und der sie bestimmenden Institutionen.

Vor diesem Hintergrund lieferte die Euricse Konferenz eine multidisziplinäre Reflexion, wie diverse genossenschaftliche Formen zur Gestaltung einer nachhaltigen Wirtschaft und einer gerechteren Gesellschaft beitragen können. Die Konferenz förderte Diskussionen über Grundprinzip, Funktion und Größe von Genossenschaften in verschiedenen ökonomischen Sektoren. Bestehende Theorien wurden kritisch analysiert und mit empirischen Befunden konfrontiert. Somit schuf die Konferenz die Voraussetzungen für den Aufbau neuen empirischen Wissens und die Ausarbeitung theoretischer Rahmenwerke, die unsere Einsicht in das Potential genossenschaftlicher Unternehmen voranbringen können. In den nachfolgenden Kapiteln werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.

Kapitel 2 lenkt die Aufmerksamkeit auf die Lehren, die aus der Geschichte gezogen wurden, und auf die Bedeutsamkeit von Genossenschaften in Form ihres positiven sozio-ökonomischen Beitrags und der von ihnen erzeugten sozialen Werte. Kapitel 3 identifiziert die wichtigsten Hürden, welche die volle Ausnutzung der Wettbewerbsvorteile von Genossenschaften behindern, darunter mangelhafte rechtliche Rahmenbedingungen, ineffektive Marktregulierungen und -politiken und dürftig entwickelte Managementpraktiken. Mit Blick auf die Begrenztheit konventioneller Darstellungen sowie auf aktuelle Neuerungen im theoretischen Feld untersucht



Kapitel 4 Theorieentwicklungen, die Eigenart und Grundprinzip genossenschaftlicher Unternehmen erklären helfen. Kapitel 5 analysiert die Trends und Herausforderungen für Genossenschaften, während Kapitel 6 drei Gruppen von Empfehlungen zusammenfasst, die sich an die Forschungsgemeinschaft, staatliche Entscheidungsträger, Genossenschaftsbewegungen und internationale Geber richten.

# 2.

## **Die Bedeutung von Genossenschaften**

Aus unterschiedlichen Perspektiven lieferten die Konferenzbeiträge neue Daten und Informationen, welche die historische und gegenwärtige Bedeutung von Genossenschaften aufzeigen.

### **2.1. Lehren aus der Geschichte**

Genossenschaften existieren seit etwa zweihundert Jahren. Sie operieren in sämtlichen wirtschaftlichen Tätigkeitsfeldern und haben eine größere Langlebigkeit als gewinnorientierte Unternehmen. Das genossenschaftliche Modell passte sich fortwährend an wechselnde Bedingungen an, und es entstanden innovative Formen der Kooperation, um auf neue ökonomische und soziale Anliegen einzugehen.

Genossenschaften entwickelten sich in Staaten mit zutiefst unterschiedlichen politischen Bedingungen, ökonomischen Entwicklungsgraden, kulturellen

Merkmale und historischen Hintergründen. Konsumgenossenschaften, landwirtschaftliche Genossenschaften, Gesellschaften auf Gegenseitigkeit, Genossenschaftsbanken, Kreditgenossenschaften, und Produktivgenossenschaften wurden beinahe überall errichtet. Einige spezielle Genossenschaftstypen verzeichneten außerordentliches Wachstum in bestimmten Staaten: beispielsweise Kreditgenossenschaften in Deutschland, Wohngenossenschaften in Großbritannien und Schweden und Produktivgenossenschaften in Frankreich und Italien. Ende des 19. Jahrhunderts spielten Genossenschaften in Zentral- und Osteuropa eine wichtige Rolle als wirtschaftliche und soziale Institutionen. Interessante Beispiele für selbstverantwortliche Initiativen existierten in der Tschechischen Republik, Bulgarien, Serbien und Polen vor den sozialistischen Machtergreifungen (Borzaga et al., 2008). Ebenso spielten Genossenschaften eine Schlüsselrolle in Entwicklungsländern, obwohl sie dort oft nicht institutionalisiert oder überhaupt rechtlich anerkannt sind (Münkner, 2012).

Als Genossenschaften das erste Mal auftraten, handelte es sich dabei gewöhnlich um eine spontane Abwehrreaktion auf die harten Lebensumstände, die von der industriellen Revolution bzw. ländlicher Armut verursacht wurden. Im Laufe der Jahre leisteten Genossenschaften in vielen Ländern und Regionen einen ständig steigenden Anteil zu Einkommen und Beschäftigung. Die Weiterentwicklung von Genossenschaften dauert an. Neue Genossenschaftstypen – beispielsweise Sozial- und Kommunalgenossenschaften – sind entstanden, um Dienstleistungen anzubieten, bei denen die Angebotslage ungenügend ist; darin eingeschlossen soziale, bildungsbezogene und arbeitsintegrative Leistungen für lokale Gemeinden und benachteiligte Personen. Weiters entstanden neue Genossenschaften, um Gemeinden bei der besseren Ausnutzung lokaler Ressourcen zu unterstützen (Hagedorn, 2012).

Der Hauptgrund für den Erfolg und die Langlebigkeit von Genossenschaften ist, dass sie nicht davon angetrieben werden, die Rendite der Anleger zu

maximieren, sondern eher davon, auf die Bedürfnisse von Gemeinschaften zu eingehen. Genossenschaften sollten als kollektive Problemlöser betrachtet werden. Aus der weltweiten Geschichte von Genossenschaften lässt sich Nützliches lernen, um ihr Grundprinzip zu verstehen. Genossenschaften konnten gedeihen, weil sie im Vergleich Investor-Owned-Firms spezifische Vorteile aufweisen, und zwar insofern, als sie Rollen übernehmen, die Investor-Owned-Firms nicht ausführen können oder wollen. Verbraucher- und Konsumgenossenschaften wurden geschaffen, um Vermittlungskosten und Endkundenpreise zu minimieren; Produzentengenossenschaften (vor allem landwirtschaftliche), um die schwache Marktmacht von Produzenten zu erhöhen; Produktivgenossenschaften, um ihren Mitgliedern die Selbstverwaltung ihrer Betriebe zu ermöglichen. Gesellschaften auf Gegenseitigkeit wurden von Arbeitern und Gemeinden errichtet, um für gemeinschaftliche Versicherung und Beistand zu sorgen. Durch die Bedarfsdeckung ihrer Mitglieder haben Genossenschaften zur Verbesserung der Lebensqualität großer – und häufig benachteiligter – Gesellschaftssegmente beigetragen. Für die Einführung vieler staatlicher Wohlfahrtsmaßnahmen ebneten Innovation und Experimentierfreudigkeit von Genossenschaften den Weg. Zentrale Wohlfahrtsinstitutionen wurden ursprünglich von Gesellschaften auf Gegenseitigkeit und kooperativen Gesellschaften entwickelt. Doch mit Beginn des 20. Jahrhunderts wurden, im Zuge der Errichtung von Wohlfahrtsstaaten, die meisten Sozial- und Gesundheitsleistungen in Europa von staatlichen Behörden übernommen. So wurden diese Leistungen aus der kooperativen und auf Gegenseitigkeit beruhenden Zuständigkeit gelöst und begannen, öffentlich finanziert und allen Bürgerinnen und Bürgern per Gesetz zur Verfügung gestellt zu werden. Diese Entwicklung stellte sich freilich nicht als unidirektional heraus; seit Ende des 20. Jahrhunderts spielen neuartige Genossenschaften in vielen europäischen Staaten eine zunehmend bedeutsame Rolle bei der Erbringung von Sozialleistungen.

Historische Belege zeigen, dass Genossenschaften Krisen nicht nur besser überdauern als andere Unternehmenstypen, sondern dass sie auch

erfolgreicher mit den Kriseneffekten umgehen. Die Geschichte der britischen Konsumgenossenschaften während des 19. Jahrhunderts ist eine des ununterbrochenen Wachstums, das von den Auswirkungen der periodischen Rezessionen kaum gebremst wurde (Birchall, 2012). Während der Great Depression der 1930er halfen die Elektrizitäts- und Telekommunikationsgenossenschaften bei der Umgestaltung der ländlichen Wirtschaft der USA. Während der 1960er bildete sich in New York eine Genossenschaftsbewegung, um 27.000 Familien Wohnraum zu verschaffen (Birchall and Hammond Ketilson, 2009). Während der radikalen Restrukturierung der 1970er stiegen Produktivgenossenschaften in Europa zahlenmäßig an und zeigten eine geringere Insolvenzrate als gewinnorientierte Unternehmen. Die gegenwärtige Krise hat weitere Belege für die Stärken und Widerstandskraft von Genossenschaften geliefert.

## **2.2.**

### **Die Größe des genossenschaftlichen Sektors**

Um die Genossenschaftsbewegung zu verstehen, ist eine realistische Schätzung der Gesamtgröße des genossenschaftlichen Sektors notwendig.

Aus den verfügbaren Belegen geht hervor, dass Genossenschaften eine bedeutende wirtschaftliche Rolle spielen. Um nur einige Daten zu nennen: Die Vereinten Nationen schätzten in 1994, dass die Lebensgrundlage von fast 3 Milliarden Menschen – bzw. der Hälfte der Weltbevölkerung – durch genossenschaftliche Unternehmen sicherer wurde (ICA, 2012). Weltweit gibt es drei mal mehr Genossenschaftsmitglieder als individuelle Aktionäre in Investor-Owned-Firms, und in den schnell wachsenden BRIC-Staaten gibt es vier mal mehr Genossenschaftsmitglieder als Aktionäre (Mayo, 2012). Die Gesamtmitgliederzahl in Genossenschaften umfasst zwischen 800 Millionen (ICA, 2012) und 1 Milliarde Menschen (Worldwatch Institute, 2012). Laut ICA sind Genossenschaften in allen Staaten aktiv, wobei ihr Gewicht vor allem in armen Gemeinden signifikant ist.

Wie die Beiträge zur Euricse Konferenz belegen, sind Genossenschaften in mehreren Sektoren prominent vorhanden: In Europa haben landwirtschaftliche Genossenschaften einen aggregierten Marktanteil von rund 60 Prozent an der Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Güter und geschätzte 50 Prozent Anteil an der Versorgung mit Rohstoffen. In den USA haben Genossenschaften einen Marktanteil von rund 28 Prozent an der Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte und 26 Prozent an der Versorgung mit Rohstoffen (Valentinov et al., 2012).

Weltweit gibt es etwa 53.000 Kreditgenossenschaften und Genossenschaftsbanken. In Europa existieren 4.200 Kreditgenossenschaftsbanken mit 63.000 Outlets. Diese Genossenschaftsbanken haben 50 Millionen Mitglieder (etwa 10 Prozent der Bevölkerung des Kontinents), 181 Millionen Kunden, 5,65 Milliarden Euro Vermögen, einen durchschnittlichen Marktanteil von rund 20 Prozent und beschäftigen rund 780.000 Arbeitnehmer (V. Zamagni, 2012).

Im europäischen Einzelhandelssektor beschäftigen 3.200 Konsumgenossenschaften 400.000 Menschen und haben 29 Millionen Mitglieder, 36.000 Verkaufsstellen und 73 Milliarden Euro Umsatz.

Was Versorgungsleistungen anbelangt, so ist die Präsenz von Genossenschaften ziemlich stark in den USA, wo fast 1.000 Elektrizitätsgenossenschaften 40 Prozent der nationalen Elektrizitätsleitungen kontrollieren, 75 Prozent des Staatsgebiets abdecken und 37 Millionen Mitglieder und ihre Haushalte versorgen (V. Zamagni, 2012). Genossenschaften spielen eine zentrale Rolle bei der Bewerkstelligung der Wasserversorgung in Argentinien und Bolivien, wo eine große städtische Wassergenossenschaft rund 700.000 Kunden bedient (Mori, 2012).

Arbeiter haben Genossenschaften in einer Vielzahl von Industrien aufgebaut. In Italien gibt es mehr als 25.000 Produktivgenossenschaften (Pérotin, 2012). In Spanien wurden zwischen 1998 und 2008 rund 14.000 neue Genossenschaften errichtet, von denen 75 Prozent Produktivgenossenschaften waren (Diaz-Foncea, 2012). Die sektorielle Verteilung dieser Genossenschaften variiert von Land zu Land: In Frankreich gibt es viele Produktivgenossenschaften in der Fertigung und im Bau und eine geringere Anzahl im Dienstleistungssektor; umgekehrt ist in Uruguay im Vergleich zu Investor-Owned-Firms ein kleinerer Anteil in der Fertigung und ein höherer Anteil im Transport- und Dienstleistungssektor angesiedelt (Pérotin, 2012).

Laut der *International Cooperative and Mutual Insurance Federation* waren im Jahr 2008 25 Prozent des Weltversicherungsmarktes genossenschaftlich organisiert, darunter 44 Prozent in Deutschland, 39 Prozent in Frankreich, 38 Prozent in Japan, und jeweils 30 Prozent in den USA und Kanada (V. Zamagni, 2012).

Sozialgenossenschaften, die besonders in manchen europäischen Staaten und Kanada verbreitet sind, stellen eine neuartige Genossenschaftsform dar, die explizit auf die Steigerung des kollektiven Nutzens abzielt. Vom Typus her ist die Sozialgenossenschaft zwischen der traditionellen Genossenschaft und der Non-Profit-Organisation angesiedelt und kombiniert gemeinhin die Involvierung unterschiedlicher Mitgliedertypen mit der Verfolgung von Zielen im Allgemeininteresse. In Italien, wo dieser Genossenschaftstyp am stärksten entwickelt ist, sind Sozialgenossenschaften während der letzten zwei Jahrzehnte zu zentralen Mitspielern im Sozialsystem geworden. Seit ihrer Ersterrichtung haben Sozialgenossenschaften in Italien eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate zwischen 10 und 20 Prozent verzeichnet. Im Jahr 2008 gab es 13.938 Sozialgenossenschaften, die ungefähr 350.000 Arbeiter beschäftigten, 35.000 Ehrenamtlichen einsetzten und Leistungen an 4,5 Millionen Verbraucher erbrachten (Andreas et al., 2012).

Im Gegensatz zur gängigen Meinung belegt die aktuelle Forschung, dass Genossenschaften in einer Vielzahl von Industrien existieren. Darüber hinaus sind sie in manchen Ländern größer als andere Unternehmen und mitunter sogar besser kapitalisiert. Neueste empirische Studien zeigen, dass der Beschäftigungsstand in Genossenschaften stabiler zu sein scheint als in Investor-Owned-Firms: Konventionelle Betriebe neigen zu einer Anpassung des Beschäftigungsstands, während Produktivgenossenschaften die Löhne anpassen und so die Beschäftigung sichern (Pérotin, 2012).

Zusammenfassend lässt sich der Beitrag von Genossenschaften zu Einkommen und Beschäftigung als insgesamt bedeutend, wenn auch nicht homogen, bezeichnen. Trotz der Krise und des Prozesses der Demutualisierung, der in den letzten zwei Jahrzehnten zu einer Umwandlung vieler Genossenschaften in Investor-Owned-Firms geführt hat, sind Genossenschaften nicht im Rückgang.

### **2.3.**

#### **Die wirtschaftliche Auswirkung von Genossenschaften**

Wie von mehreren Referenten auf der Euricse Konferenz hervorgehoben wurde, muss die Bewertung der wirtschaftlichen Auswirkung von Genossenschaften über strikt quantitative Parameter hinaus erweitert werden. Um die Rolle von Genossenschaften besser zu verstehen, muss besondere Aufmerksamkeit dem Beitrag gewidmet werden, den diese Institutionen zum gesamten Funktionieren von Wirtschaftssystemen leisten.

Genossenschaften leisten einen Beitrag in mindestens fünferlei Hinsicht: Erstens spielen sie eine nicht unbedeutende Rolle beim Verringern von Marktversagen, wodurch sie die Funktionsweise des Wirtschaftssystems und die Wohlfahrt einer großen Gruppe von Menschen verbessern (Hansmann, 1996). Diese Leistung ist auf die charakteristischen Eigentümer- und Governance-Vorschriften von Genossenschaften zurückzuführen. Die Koexistenz einer Vielzahl von Unternehmen, die verschiedene

Eigentümerstrukturen aufweisen und unterschiedliche Ziele verfolgen, trägt zur Verbesserung des Wettbewerbs am Markt bei, was wiederum den Konsumenten mehr Wahlmöglichkeiten gibt, zur Verhinderung von Monopolsbildungen beiträgt, Endverbraucherpreise senkt, Innovationschancen schafft und Informationsasymmetrien bremst.

Zweitens spielen Genossenschaften eine Schlüsselrolle bei der Stabilisierung der Wirtschaft, insbesondere in Sektoren, die sich durch beträchtliche Unsicherheit und Preisvolatilität auszeichnen wie etwa der Finanz- und Landwirtschaftssektor. Genossenschaftsbanken in Europa und Kreditgenossenschaften in Nordamerika werden als stabilisierender Einfluss auf das Bankensystem gewertet (Birchall, 2012). Wie historische Belege aus vorangegangenen Rezessionen beweisen, ist die stabilisierende Funktion von Genossenschaften essentiell in Krisenzeiten. Das Vorhandensein von Genossenschaften verbessert überdies die Fähigkeit von Gesellschaften, ungewissen Veränderungen in der Zukunft zu begegnen.

Drittens tragen Genossenschaften dazu bei, die Produktion von Gütern und Dienstleistungen an die Bedürfnisse der Menschen anzupassen, an die Leistungen erbracht werden. Genossenschaften bieten (oft innovative) Güter und Dienstleistungen an, die den spezifischen Bedarf ihrer Mitglieder decken, anstatt dem Prinzip der Gewinnmaximierung zu folgen. Genossenschaften produzieren häufig Güter und Dienstleistungen mit niedriger und unsicherer – wenn nicht gar negativer – Rentabilität, für deren Erbringung Investor-Owned-Firms das Interesse und der öffentlichen Hand die Fähigkeit fehlt. Dienstleistungen mit niedriger oder negativer Rentabilität umfassen Leistungen im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich, sowie andere personenbezogene und kommunale Dienstleistungen. Im Fall negativer Rentabilität können Genossenschaften den Break-Even-Point dank Aufbringung zusätzlicher Ressourcen – wie ehrenamtliche Arbeit und Spenden – oder durch Implementierung von Preisdifferenzierungsmaßnahmen erreichen. Die Erfahrungswerte zeigen, dass ehrenamtliche Arbeit und Spenden gerade in der



Anlaufphase aller Genossenschaftstypen von Bedeutung sind, und zwar unabhängig vom Tätigkeitsfeld.

Viertens neigen Genossenschaften zu einer langfristigen Perspektive, da sie häufig zu produktiven Faktoren für die Gemeinde werden, in der sie operieren. Genossenschaften sind allgemein auf das Wohlergehen gegenwärtiger und künftiger Generationen bedacht. Entsprechend dem dritten ICA-Prinzip der ökonomischen Partizipation der Mitglieder weisen zahlreiche Genossenschaftsstatuten einen Anteil der Überschüsse einem kollektiven unteilbaren Reservefonds zu, an dem die Mitglieder kein direktes Eigentumsrecht besitzen, sondern der zum Nutzen aller Mitglieder und künftiger Generationen verwendet werden muss. In einigen Staaten ist die langfristige Perspektive von Genossenschaften gesetzlich verankert und Genossenschaften verpflichtet, einen Teil ihres Jahresüberschusses einem Reservefonds zuzuführen, sodass Vermögen und Gewinne teilweise für die Förderung gemeinschaftlicher Interessen genutzt werden müssen.

Fünftens tragen Genossenschaften zu einer gerechteren Einkommensverteilung bei. Genossenschaften werden errichtet, um den Bedarf ihrer Mitglieder zu decken, und sind nicht für Gewinnakkumulation konzipiert. Daher tendieren sie dazu, ihre Mittel entweder an die Arbeiter in Form von Lohn- oder Beschäftigungssteigerungen bzw. an die Konsumenten in Form von Preissenkungen weiterzugeben.

## **2.4. Der gesellschaftliche Wert von Genossenschaften**

Seit ihrem Bestehen sind Genossenschaften nicht nur ökonomische Institutionen, sondern auch soziale Akteure, die sich explizit der Bewältigung von Problemen widmen, die lokale Gemeinden oder bedürftige Anspruchsgruppen betreffen.

Die soziale Funktion von Genossenschaften wird oft hervorgehoben, aber selten systematisch analysiert. Die gesellschaftlichen Auswirkungen von Genossenschaften sind mehr als eine Draufgabe oder eine Äußerlichkeit: Sie sind ein zusätzlicher Wert, der freiwillig geschaffen wird und integraler Bestandteil der Tätigkeit von Genossenschaften ist.

Die von Genossenschaften generierten positiven sozialen Effekte variieren allerdings je nach Genossenschaftstypus, Kontext und Zeitrahmen. Neben regionalen und sektoriellen Besonderheiten sollte in Erinnerung gerufen werden: Genossenschaften waren oft eine institutionelle Antwort auf extreme Notsituationen, die das Leben einfacher Leute bedrohten, und entstanden aufgrund gemeinschaftlichen Handelns einer sozialen Gruppe mit gemeinsamer Kollektividentität (Defourny and Nyssens, 2012). Der Fokus früher Genossenschaften variierte je nach hauptsächlich beteiligter Zielgruppe: In Großbritannien waren es Konsumenten, in Frankreich Handwerker, in Deutschland Landwirte, städtische Handwerker und Händler (Münkner, 2012). Die soziale Funktion von Genossenschaften spiegelt sich in Raiffeisens Idee des christlichen Handelns, in Schulze-Delitzschs Gedanken der Selbsthilfe, in der Idee der Emanzipation der Arbeiter bei den Rochdale Pioneers und in Victor Hubers Gedanken der aktiven Selbsterziehung.

Historische Belege zeigen, dass genossenschaftliche Lösungen im Vergleich zu Investor-Owned-Firms umfassender sind und sich stärker an Zielen orientieren, die im allgemeinen Interesse und mit positiven Wohlfahrtseffekten verbunden sind. Finanzgenossenschaften zielen oft auf die Überwindung finanzieller Ausgrenzung ab, Konsumgenossenschaften garantieren die Versorgung mit Gütern des Grundbedarfs und sichern dadurch das Überleben ganzer Haushalte; landwirtschaftliche Genossenschaften sind das wichtigste institutionelle Instrument, mit dem selbständige Landwirte der Marktmacht des Einzelhandels begegnen und sich um die Erhaltung ihrer Funktionen als Produzenten und Bewahrer lokaler Ökonomien bemühen.

Frühe genossenschaftliche Initiativen wurzeln stark in einem „kollektiven Bewusstsein“, welches danach strebte, das Wohlergehen der Gemeinschaften zu verbessern (Defourny and Nyssens, 2012). Im Lauf der Jahre jedoch erfuhren Genossenschaften je nach Standort und Tätigkeitsfeld extrem unterschiedliche Ausprägungen. In Ländern mit stärker entwickelten Märkten reduzierten Genossenschaften ihr soziales Engagement und wurden in manchen Fällen zu Unternehmensformen, die sich von Investor-Owned-Firms ausschließlich durch ihre Eigentümerrechte unterscheiden und weniger durch ihre sozialen Ziele. In anderen, darunter vielen lateinamerikanischen, Ländern entwickelten sich Genossenschaften hin zu breiteren gemeinschaftsorientierten Unternehmen. Im Laufe der letzten Jahrzehnte wurden neue Genossenschaftstypen mit einem deklariert sozialen Ziel geschaffen, wobei viele davon in neuen Tätigkeitsfeldern operieren. Sozialgenossenschaften etwa wurzeln stark in Formen kollektiven Bewusstseins, wie dem Bedürfnis nach Förderung von sozialer Gerechtigkeit, Schutz der Umwelt und Unterstützung der sozialen und beruflichen Integration benachteiligter Personen. Bei Sozialgenossenschaften ist der kollektive Nutzen nicht bloß auf ihre wirtschaftliche Aktivität zurückzuführen; vielmehr sind sie Einrichtungen mit Schlüsselfunktion, da sie ihre Mitglieder motivieren, sich selbst bei der Aktivität zu engagieren (Defourny and Nyssens, 2012).

Das von der ICA im Jahr 1995 beschlossene *Statement of Cooperative Identity and Principles* beinhaltet ein siebentes Prinzip, die „Sorge für die Gemeinschaft“, das die soziale Dimension vieler Genossenschaftstypen artikuliert und neu belebt (MacPherson, 2012). Damit soll der Tendenz von Genossenschaften entgegengetreten werden, die ökonomischen Mitgliedschaftsvorteile, welche mit der Verteilung der Überschüsse im Beteiligungsverhältnis zusammenhängen, mehr zu betonen als ihre soziale Wirkung. Dieses Prinzip bekräftigt die Verbindung von Genossenschaften und ihrem Sozialgefüge und lenkt somit das Augenmerk auf zwei charakteristische Merkmale: Dass Genossenschaften die gesellschaftlichen Folgen ihrer Aktivitäten genau berücksichtigen und dass sie für das soziale Gefüge, in dem

sie tätig sind, sorgende Verantwortung tragen. Umgekehrt kann davon ausgegangen werden, dass das gemeinschaftsbezogene Engagement von Genossenschaften Wettbewerbsvorteile erzeugt. Dies zeigt die Erfahrung von Kreditgenossenschaften, die ihre Stärke aus der lokalen Einbettung und Beteiligung der Gemeinschaft ziehen. Angesichts ihrer Ziele und Beteiligungsstrukturen haben Genossenschaften außerdem die Fähigkeit, auf neue soziale Herausforderungen mit Unternehmensgründungen in den verschiedensten Bereichen zu reagieren (MacPherson, 2012).

Die soziale Ausrichtung von Genossenschaften generiert mehrere positive Effekte. Erstens tragen Genossenschaften dank ihrer lokalen Einbettung – die durch Einbeziehung einer Vielfalt von Beteiligten, darunter Mitglieder, Verbraucher und Arbeiter, begünstigt wird – zur Steigerung des Sozialkapitals und zur Stärkung von Vertrauensbeziehungen innerhalb von Gemeinschaften bei. Genossenschaften können daher als wirksame Instrumente für die Entwicklung bürgerschaftlicher Haltungen und somit für die Herausbildung gesellschaftlicher Tugend betrachtet werden (Dasgupta, 2012). Der positive Einfluss, den Genossenschaften auf den sozialen Zusammenhalt ausüben, liegt an ihrer Fähigkeit zur Institutionalisierung von Spielregeln, die das Zustandekommen von beidseitig günstigen Transaktionen sicherstellen. Genossenschaften sind durch wechselseitige Anteilnahme charakterisiert, die von den gemeinschaftlichen, miteinander verknüpften Versorgungsleistungen der Mitglieder herrührt. Weiters tendieren Mitglieder zu einer prosozialen Einstellung, da sie ein gemeinsames Ziel haben, das sich häufig mit dem Gemeinwohl deckt. Genossenschaften fördern zudem die Einhaltung von Verpflichtungen ihrer Mitglieder. Sie können somit als Einrichtungen betrachtet werden, welche die von Personen informell getroffene Abmachung, ihre Ressourcen zu bündeln, in einen spezifischen Vertrag übersetzen. Genossenschaften können also als externe Durchsetzungsmechanismen von sozial orientiertem Verhalten angesehen werden (Dasgupta, 2012).

Indem sie Einkommen und Beschäftigung sichern, helfen Genossenschaften zweitens bei der Lösung von Problemen, die andernfalls in der Verantwortung staatlicher Politik verbleiben würden. Genossenschaften haben im Vergleich zu Investor-Owned-Firms eine bessere Fähigkeit bewiesen, bei verschlechternder Marktlage Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten. In manchen Ländern befinden sich Worker-Buy-Outs im Ansteigen, da die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Sorge haben, ihre Arbeitsplätze zu verlieren. Wie jüngste Übernahmen in mehreren Ländern zeigten, können Genossenschaften Arbeitsplätze sichern, wenn eine tiefgreifende Krise eintritt (Pérotin, 2012). Es wird mehr und mehr erkannt, dass Arbeitslosigkeit breit gefächerte Effekte, insbesondere auf die Gesundheit, hat und nicht nur rein ökonomische Konsequenzen. Wenn Produktivgenossenschaften Arbeitsplätze für ihre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schaffen oder bewahren, wirken sie sich gleichzeitig positiv auf die öffentlichen Ausgaben und die öffentliche Gesundheit aus. Auch wenn Genossenschaften die öffentlichen Sozialleistungen durch neue Dienstleistungen ergänzen, welche Versorgungslücken schließen, schaffen sie neue Arbeitsplätze.

Drittens beschränken sich Genossenschaften nicht auf die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten; sie fördern häufig benachteiligte Arbeitskräfte, die vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen oder ausschussgefährdet sind. In manchen Ländern bevorzugen Genossenschaften explizit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die von Investor-Owned-Firms diskriminiert werden, und stellen ihnen geeignetes On-The-Job-Training zur Verfügung, um sie bei der Überwindung ihrer Benachteiligungen zu unterstützen (Defourny and Nyssens, 2012).

Der von Genossenschaften generierte soziale Nutzen wird in Wirkungsanalysen, welche die Leistungsfähigkeit verschiedener Unternehmenstypen vergleichen, selten berücksichtigt, da diese Analysen für gewöhnlich auf engen Effizienzkriterien basieren. Die meisten dieser Vergleiche weisen eine Schiefelage zugunsten von Investor-Owned-Firms auf, da sie die

sozialen Ziele, die eigentlichen Erfolge und den kollektiven Nutzen von Genossenschaften nicht berücksichtigen. Dieser Ansatz ist nicht nur epistemologisch mangelhaft, sondern zudem nicht in der Lage, zweckentsprechende Maßnahmen zu entwickeln (S. Zamagni, 2012).

# 3.

## Hürden für die Entwicklung von Genossenschaften

Genossenschaften sind oft mit gewaltigen Hürden konfrontiert, die ihre Entwicklung behindern. Diese Hürden liegen an schwachen Rechtsrahmen, inadäquaten Marktregulierungen und -politiken und daran, dass Genossenschaften wenig ausgearbeitete Managementpraktiken übernehmen.

### 3.1. Genossenschaftsgesetzgebung

Während gewinnorientierte Unternehmen eine relativ einheitliche Regulierung quer durch alle Staaten erfahren, variiert das Genossenschaftsrecht stark, und in manchen Ländern ist eine spezifische Gesetzgebung gar nicht existent. Diese Unterschiede sind angesichts der großen Anstrengungen, die auf internationaler Ebene für die Förderung einer gemeinsamen Konzeption genossenschaftlicher Werte und Prinzipien unternommen werden, schwer zu verstehen. (Diese werden etwa im ICA „*Statement of the Cooperative Identity*“ aus dem Jahr 1995 hervorgehoben, einem Dokument, das 2001 offiziell von der UN und 2002 von der International Labour Organization [ILO] anerkannt wurde). (Münkner, 2012). Der Mangel an Einheitlichkeit bedeutet vor allem

zweierlei: Erstens untergräbt bzw. beschränkt er die Sichtbarkeit und den Gebrauch der genossenschaftlichen Eigentumsform; zweitens verhindert er die Internationalisierung genossenschaftlicher Geschäftstätigkeiten und mindert die potentielle Interaktion zwischen Genossenschaften, die in verschiedenen Staaten beheimatet sind.

Genossenschaftsgesetzgebung neigt oft dazu, eher restriktiv als befähigend zu sein. In manchen Staaten beschränkt die Gesetzgebung jene Sektoren, in denen Genossenschaften tätig werden dürfen, sowie das Spektrum von Tätigkeiten, die von Mitgliedern ausgeführt werden können. Zusätzliche Hürden werden geschaffen durch die Festsetzung hoher Mindestanforderungen hinsichtlich Mitgliederzahl bzw. Vermögen, die es für die Neugründung genossenschaftlicher Unternehmen braucht. Darüber hinaus, insbesondere in Staaten, in denen Genossenschaften immer noch als nichtunternehmerische Subjekte eingestuft werden, gibt es Beschränkungen hinsichtlich Umfang und Form ihrer Geschäftstätigkeiten.

Die allgemeine Geringschätzung von Genossenschaften hat manche nationale Gesetzgeber dazu veranlasst, die Demutualisierung von Genossenschaften zu erlauben oder zu begünstigen. Diese Entwicklung tritt etwa dort ein, wo das Gesetz die Umwandlung von Gesellschaften auf Gegenseitigkeit und Genossenschaften in gewinnorientierte Unternehmen zulässt – mit dem Risiko, dass Umwandlungsentscheidungen von opportunistischen Mitgliedern oder Managern herbeigeführt werden, die in erster Linie daran interessiert sind, Kontrolle über das akkumulierte Vermögen der Genossenschaft zu gewinnen.

### **3.2. Marktregulierungen**

Genossenschaften können durch Marktregulierungen daran gehindert werden, ihre Wettbewerbsvorteile voll auszuschöpfen. Während Marktregulierungen in manchen Fällen neutral oder sogar günstig für Genossenschaften sind, können

Wettbewerbsregeln die Entwicklung von Genossenschaften auch einschränken. Die Euricse Konferenz zeigte einige Beispiele von Marktregulierung auf, die negative Auswirkungen haben.

Wenn die Regulierung der Finanzmärkte die besonderen Merkmale von Genossenschaften nicht berücksichtigt, behindert sie die Entwicklung genossenschaftlicher Unternehmen im Kreditsektor. Internationale Rechnungslegungsgrundsätze und internationale Finanzvorschriften wie die Baseler Abkommen bremsen Entwicklung und Wachstum von Genossenschaften, indem sie ihnen Kapitalisierungsvorschriften, Liquiditätsmanagementsysteme und Governance-Mechanismen auferlegen, welche die Besonderheiten des genossenschaftlichen Modells nicht berücksichtigen (Grillo, 2012). Das Versäumnis, die spezifische Beschaffenheit von Genossenschaften zu respektieren, kann für Genossenschaftsbanken unverhältnismäßig hohe Regulierungskosten verursachen und den Zugang zu Krediten für Kleinbetriebe und Haushalte einschränken (Ferri, 2012).

Auch im öffentlichen Versorgungssektor wollen Wettbewerbsbehörden die Verbraucher gegenüber der Marktmacht der Anbieter schützen, indem sie Regeln und Beschränkungen erlassen, die zusätzliche Kosten verursachen. Diese Regeln gehen davon aus, dass ausschließlich Investor-Owned-Firms existieren. In Bezug auf Genossenschaften aber sind manche dieser Regeln und Beschränkungen überflüssig und erzeugen unnötige Kosten, weil Verbraucher bereits durch die genossenschaftliche Eigentumsform geschützt sind. Ähnlich ist die Lage im Sektor der Daseinsvorsorge: Genossenschaften können durch ungerechte Vergabeprozesse geschädigt werden, wenn das Vergabeverfahren auf Kriterien beruht, welche die wesentlichen Unterschiede zwischen Genossenschaften und Investor-Owned-Firms nicht berücksichtigen.



### **3.3. Förderpolitik**

Genossenschaften profitieren normalerweise von staatlichen Maßnahmen, welche die Gründung und Konsolidierung von Geschäftsinitiativen unterstützen sollen. Weil Maßnahmen manchmal speziell auf die Förderung von Genossenschaften abzielen, besteht die weitverbreitete Überzeugung, dass Genossenschaften im Vergleich zu Investor-Owned-Firms bevorzugt würden. Das ist eine vereinfachende Schlussfolgerung. In Wirklichkeit sind Maßnahmen zur Unterstützung von Genossenschaften oft leistungsschwach, widersprüchlich und umstritten.

In manchen Staaten wird Genossenschaften der volle Status von „Unternehmen“ vorenthalten, wodurch ihnen Unterstützungsleistungen verwehrt werden, die gewinnorientierten Unternehmen gewährt werden. Beispielsweise bekommen Mitglieder oder Arbeitnehmer von Genossenschaften manchmal keine Beschäftigungsbeihilfen. In anderen Ländern werden den Genossenschaften seitens der Gesetzgebung schwerwiegende Pflichten auferlegt, die nicht für Investor-Owned-Firms gelten. Dies geschieht etwa in Fällen, in denen Genossenschaften Reservefonds-Regeln einhalten müssen, aber im Namen des Wettbewerbs nicht zu Steuervergünstigungen berechtigt sind. Genossenschaften sind oft nicht anspruchsberechtigt, jene Fördergelder und Steuervorteile zu erhalten, die Non-Profit-Organisationen gewährt werden, obwohl sie dieselben sozialen und gemeinwohlbezogenen Ziele verfolgen.

### **3.4. Management- und Governance-Praktiken**

Genossenschaften begegnen insofern vielen Herausforderungen, als sie nach wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit streben, während sie ihren Werten und Gründungsprinzipien treu bleiben wollen. Sie müssen sich anstrengen, um Management- und Rechnungslegungspraktiken anzuwenden, die ihre Ethik widerspiegeln.

Herkömmliche Managementpraktiken sind für das Management von Genossenschaften oft ungeeignet. Es mangelt an Bildungs- und Trainingsprogrammen, die auf die Bedürfnisse von Genossenschaften zugeschnitten sind. Dies bringt Manager und Managerinnen dazu, Praktiken und Instrumente anzuwenden, die mit der Aufgabe von Genossenschaften nicht vereinbar sind. Während Genossenschaften in vielen Sektoren an Zahl und Größe gewonnen und sich als effizient erwiesen haben, ist das Management eine Schwachstelle geblieben (V. Zamagni, 2012). Das Kopieren der Praktiken von Investor-Owned-Firms missachtet das Potential von Genossenschaften, alternative Modelle zu entwickeln, die effizienter sind und der genossenschaftlichen Eigentumsform entsprechen.

Schwaches Management hat mehrere negative Konsequenzen: Es bestärkt Genossenschaften, die Praktiken von Investor-Owned-Firms nachzuahmen; es behindert Genossenschaften bei der Ausschöpfung ihrer zentralen Vorteile, besonders jener, die aus dem starken und aktiven Engagement der Mitglieder resultieren; und es fördert Demutualisierung durch opportunistische Mitglieder und Manager.

Der Mangel an passenden Managementpraktiken tritt besonders dann auf, wenn Genossenschaften größenmäßig anwachsen und wenn die Heterogenität der Mitgliederinteressen steigt. Prinzipiell könnte dieses Problem durch innovative Governance-Strategien bewältigt werden. Genossenschaften sind jedoch oft gefangen zwischen der Tendenz zu isomorphem Verhalten einerseits und ideologischen Governance-Lösungen andererseits. So kann das Experimentieren mit innovativen Strategien behindert werden durch die passive Hinnahme, es gäbe nur ein Governance-Modell aus Versammlungen und Vorständen, die auf Basis des Prinzips „ein Kopf, eine Stimme“ gewählt werden (Hansmann, 2012). Gleichzeitig zeigt die empirische Erfahrung, dass es vielfältige Governance-Strategien gibt, mit denen Genossenschaften selbst bei heterogener Interessenslage verwaltet und Betriebskosten gesenkt werden

können. Diese innovativen Strategien sind jedoch selten genauer analysiert und formalisiert worden, weshalb sie bisher nicht in großem Ausmaß angewandt wurden.

Die Vortragenden auf der Konferenz lieferten Beispiele für solche Strategieverläufe. Fallstudien von Mondragón und Genossenschaftsbanken in Finnland zeigten, dass institutionelle Anpassung ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Innovative Governance-Lösungen befähigten diese beiden genossenschaftlichen Organisationen, sich an ändernde Umstände anzupassen. Dadurch konnten sie sich erfolgreich zeigen und gleichzeitig dem Erwartungsdruck entsprechen, die Demokratie aufrechtzuerhalten (Jones und Kalmi, 2012).

# 4.

## **Deutung von Genossenschaften**

Um die genannten Hürden zu überwinden und die wirtschaftliche Wirkung und den gesellschaftlichen Wert von Genossenschaften zu erhöhen, braucht es ein neues Deutungsmuster. Ein wichtiges Ziel der Euricse Konferenz bestand darin, Theorieentwicklungen zu beleuchten, die dazu beitragen können, die Natur und Grundprinzipien von Genossenschaften zu erklären. Dabei identifizierten die Vortragenden sowohl die Grenzen konventioneller Deutungsmuster als auch die jüngsten theoretischen Neuerungen.

## **4.1.**

### **Die Begrenztheit konventioneller ökonomischer Theorie**

Ausgehend von unterschiedlichen analytischen Ansätzen waren sich die Konferenzvortragenden einig, dass es die weitverbreitete Überzeugung anzufechten gilt, Genossenschaften seien generell weniger effizient als Investor-Owned-Firms. Mehrere Redner kritisierten die unangemessenen Vorannahmen konventioneller Theorien nicht nur in Bezug auf Genossenschaften, sondern auch hinsichtlich größerer Wirtschafts- und Sozialsysteme.

Besondere Aufmerksamkeit wurde drei Beschränktheiten existierender Theorien gewidmet: Die erste besteht in der Annahme, dass die aus der Arbeitsteilung folgende Aufgabenspezialisierung die zentrale Voraussetzung für Effizienz darstellt. Ökonomen nehmen üblicherweise an, dass wann immer die soziale Arbeitsteilung maximiert wird, die Spezialisierung der Akteure erhöht werden kann und das maximale, technologisch machbare Produktionsniveau erreicht wird. Diese Annahme ignoriert jene Effizienzsteigerungen, die aus der Kooperation von Akteuren resultieren können, die dieselbe Aktivität verfolgen und sich nicht auf jeweils bestimmte Aufgaben spezialisieren.

Die zweite Beschränktheit liegt in der Annahme, dass Wettbewerbsmärkte und wettbewerbsbasierte Verträge die effizientesten sozialen Institutionen sind, um eigenständige, spezialisierte und rationale Akteure zu koordinieren. Eine zusätzliche, damit einhergehende Annahme ist jene, dass Märkte naturgemäß von Wettbewerb charakterisiert sind oder dass Wettbewerb durch adäquate Regulierung erreicht werden kann. In vielen Fällen jedoch ist der Markt kein vollständiger Wettbewerbsmarkt und kann dies auch nicht werden, weshalb er nicht maximalen gesellschaftlichen Wohlstand erzeugen kann. Unter solchen Bedingungen sind die Lösungsmöglichkeiten durch den Markt strukturell begrenzt.

Die dritte Beschränktheit liegt in der Annahme, dass ökonomische Akteure vollkommen rational und eigennützig seien, und sie somit durch eine Nutzenfunktion mit einem einzig bestimmenden Faktor beschrieben werden könnten: Die Maximierung des Nettoertrags, der durch ihre Beteiligung an einem beliebigen Typus ökonomischer Aktivität generiert wird. Diese Vereinfachung ist nicht in der Lage, das tatsächliche Verhalten von Akteuren zu erklären, die normalerweise nicht nur von monetären Belohnungen angetrieben werden. Außerdem kann sie nicht erklären, warum Transaktionen sogar dann stattfinden, wenn der maximal mögliche finanzielle Gewinn nicht erreicht wird. Es gibt zwei wichtige Gründe, warum solche Transaktionen stattfinden können. Der erste Fall ist jener, dass die Entscheidung für eine ökonomische Aktivität nicht aufgrund von monetärer Belohnung, sondern aus anderen eigennützigen Beweggründen resultiert. Solche Beweggründe wären etwa die im Laufe der Zeit eintretende Einkommensstabilisierung in Produktivgenossenschaften, oder die in landwirtschaftlichen Genossenschaften gegebene Möglichkeit, Waren zu fairen Preisen und bei sich verändernden Bedingungen zu verkaufen. Der zweite Grund ist, dass Akteure nicht ausschließlich von eigennützigen Motiven angetrieben werden, sondern auch von sozialorientierten Beweggründen, wie Gegenseitigkeit, moralische Verpflichtungen oder verfahrensbezogene Präferenzen, die eigennützige Motive überlagern oder sich mit ihnen kombinieren. Eine breiter angelegte Sicht auf das Wesen von Individuen wurde von behaviouristischen Ökonomen entwickelt, welche die menschliche Fähigkeit zur Kooperation basierend auf „starker Reziprozität“ hervorheben (Ben-Ner und Ellman, 2012; S. Zamagni, 2012).

Es überrascht nicht, dass man bei der Anwendung von Theorien, welche die Beschränktheiten des Mainstream-Ansatzes ignorieren, zu fragwürdigen Schlüssen kommt, die mit der tatsächlichen Funktionsweise von Genossenschaften nicht zusammenpassen. Man denke beispielsweise an die „anomale Angebotsreaktion“, die angeblich in Produktivgenossenschaften auftritt – d.h. es wird erwartet, dass Genossenschaften die Beschäftigung

reduzieren, wenn die Preise steigen. Neueste empirische Studien belegen jedoch, dass Genossenschaften bei Änderungen von Produktpreisen oder bei Nachfrageschocks keinerlei anormale Angebotsreaktion zeigen. Sie machen vielmehr deutlich, dass Genossenschaften die Schaffung und Stabilität von Arbeitsplätzen tendenziell stärker begünstigen als konventionelle Betriebe (Pérotin, 2012). Ähnlich liegen die Dinge bezüglich der Unterstellung, Genossenschaften würden an struktureller Ineffizienz leiden, weil anzunehmen sei, dass die Arbeiter Trittbrettfahrer-Verhalten zeigen. Diese Deutung ignoriert die Rolle intrinsischer Motivationen. Diese sind oft die ausschlaggebenden Faktoren bei der Entscheidung, einer Genossenschaft beizutreten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Deutungsmuster, die auf zweifelhaften Annahmen basieren, keine geeignete Basis sind, um die Grundprinzipien genossenschaftlicher Unternehmen zu verstehen.

#### **4.2. Neue Theorieentwicklungen**

Um die Grundprinzipien von Genossenschaften zu verstehen, muss man damit beginnen, marktbasierten Tausch nur als einen möglichen Koordinationsmechanismus für die Generierung kollektiver Vorteile zu betrachten. Ökonomen teilen weitgehend die Annahme, dass die Eigenart des Marktes in seiner Fähigkeit zur effizienten Gestaltung von Tauschbeziehungen besteht, wenn alle Teilnehmer durch die Neuordnung der Güter- und Aufgabenzuordnung faire Vorteile erzielen.

Aber alternative Mechanismen, basierend auf Hierarchie oder Kooperation, können ebenfalls kollektive Vorteile generieren. Der konventionellen ökonomischen Theorie zufolge erscheinen sowohl öffentliche Einrichtungen als auch private Unternehmen, die auf einer Mischung solcher Mechanismen beruhen, als effizientere soziale Institutionen im Fall von Marktversagen. Doch der entscheidende Schritt besteht in der Erkenntnis, dass nicht alle

Unternehmen dieselben Eigenschaften teilen. Sowohl öffentliche Einrichtungen als auch Investor-Owned-Firms basieren hauptsächlich auf Hierarchie. Außerdem sind Investor-Owned-Firms weitgehend entlang von Vertragsbeziehungen organisiert, welche die Logik von marktbasierendem Tausch nachbilden. Tatsächlich können Investor-Owned-Firms als „Märkte im Privateigentum“ betrachtet werden, in denen Interaktionen unter ökonomischen Agenten auf Eigennutz und monetären Tauschbeziehungen beruhen (Heath, 2006). Infolge dessen haben Investor-Owned-Firms oft die Tendenz, unter denselben Umständen zu versagen wie Märkte.

Anders als Investor-Owned-Firms basieren Genossenschaften hauptsächlich auf freiwilliger Kooperation. Die Fähigkeit, sich den Kooperationsmechanismus zu Nutze zu machen, ermöglicht unter bestimmten Umständen – abhängig vom jeweiligen Transaktionstypus – die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Genossenschaften haben ihre eigenen Vorteile, insbesondere wenn Koordination nicht nur durch wirtschaftliches und eigennütziges Verhalten erreicht werden kann. Es gibt tatsächlich einige Konstellationen, in denen kollektive Ziele erreicht werden können, wenn soziale Akteure einander vertrauen, kooperative statt (oder ergänzend zu) eigennützigen Verhaltensweisen anwenden und Motivationen bzw. Verhaltensweisen aktivieren, die auf andere Rücksicht nehmen oder auf Gegenseitigkeit beruhen. In Fällen, in denen langfristige Vereinbarungen größere Gewinne bringen als andere Arrangements, können Genossenschaften Skaleneffekte erzielen. Dies tritt beispielsweise bei landwirtschaftlichen Genossenschaften ein. In Fällen, in denen es um die Bündelung von Versicherungsrisiken einer großen Anzahl von Mitgliedern geht, kommen Gesellschaften auf Gegenseitigkeit und Versicherungsgenossenschaften zu effizienteren Lösungen als der marktbasierende Tausch. In jenen Fällen, in denen Effizienz voraussetzt, dass Agenten „die Wahrheit sagen“, können Genossenschaften die Informationsweitergabe erfolgreich bewerkstelligen. In Fällen schließlich, in denen die produzierten Güter und Dienstleistungen mit positiven externen Effekten verbunden sind, die nicht internalisiert werden können, weil den

Verbrauchern der volle Wert des Produkts nicht über das Preissystem verrechnet werden kann, haben Genossenschaften einen Effizienzvorteil.

Alle diese Konstellationen sind weitverbreitet; deshalb besteht ein großer Handlungsspielraum für Genossenschaften unterschiedlicher Ausprägung, darunter auch für solche, die ausdrücklich soziale Ziele verfolgen.

Diese Sichtweise auf die Diversifikation ökonomischer Institutionen führt zu der Schlussfolgerung, dass jene Merkmale entscheidend sind, die Genossenschaften hinsichtlich ihrer Koordinationsmechanismen von anderen abheben. Diese Merkmale umfassen die Untrennbarkeit der ökonomischen und nicht-ökonomischen Funktionen von Genossenschaften, die Prinzipien, die das genossenschaftliche Handeln leiten, und die satzungsgemäßen Auflagen, welche die genossenschaftliche Tätigkeit bestimmen. All diese Merkmale passen zu den spezifischen Koordinationsproblemen, denen sich die verschiedenen Genossenschaftstypen gegenüber sehen.

Aus dieser Sichtweise auf Genossenschaften ergeben sich vier wichtige Schlussfolgerungen: Die erste betrifft die Effizienzvorsprünge von Genossenschaften, wenn man sie mit marktbasierendem Tausch, Investor-Owned-Firma und öffentlichen Einrichtungen vergleicht. Insbesondere ziehen Genossenschaften spezifische Effizienzvorteile aus dem Umstand, dass sie stärker auf anderen Motivationen als Eigennutz beruhen. Man nimmt außerdem an, dass bei Genossenschaften Trittbrettfahren in geringerem Ausmaß vorkommt als bei anderen Organisationen. Die zusätzliche Ressource von Genossenschaften sind die intrinsischen Motivationen ihrer Mitglieder; Effizienzanalysen sollten diesen entscheidenden Faktor berücksichtigen (S. Zamagni, 2012).

Die zweite Schlussfolgerung betrifft die Lebensfähigkeit von Genossenschaften. Genossenschaften überleben und gedeihen in Bereichen, wo nicht marktbasierter Tausch, sondern andere Mechanismen zur Anwendung



kommen, und wo uneigennütige Motivationen eine wesentliche Rolle spielen. Dies ist der Fall im Kreditsektor, wo auf Vertrauensbeziehungen basierende Organisationen zur Verbesserung des Informationsaustauschs beitragen. Es kommt auch im landwirtschaftlichen Sektor vor, wo die Kooperation zwischen Landwirten die Erzielung starker Skaleneffekte in Hinblick auf Aktivitäten ermöglicht, bei denen es keine Arbeitsteilung gibt (Valentinov et al., 2012). Andere Beispiele sind Gesellschaften auf Gegenseitigkeit, die Risiken erfolgreich bündeln können, und Sozialgenossenschaften, die effizient sind, wenn positive externe Effekte entstehen, die nicht internalisiert werden können.

Eine dritte Schlussfolgerung betrifft das Potential von Genossenschaften. Folgt man dem hier vorgeschlagenen theoretischen Rahmen, dann haben Genossenschaften weltweit großes Entwicklungspotential. In Entwicklungsländern gibt es aufgrund von niedrigen Einkommensniveaus, wenig entwickeltem Markttausch und nur eingeschränkt vorhandenen Sozialsystemen einen beträchtlichen Spielraum für die Erzielung kollektiven Nutzens durch Kooperationsmechanismen. In Industriestaaten gibt es eine ansteigende und diversifizierte Nachfrage nach vielen Dienstleistungen, wie etwa sozialen und kommunalen Leistungen, für die positive externe Effekte charakteristisch sind.

Eine vierte Schlussfolgerung betrifft die Grenzen genossenschaftlicher Unternehmen. Genossenschaften haben die Tendenz, ihre Wettbewerbsvorteile im Umgang mit Marktversagen zu verlieren, sobald die Wettbewerbsintensität der Märkte steigt. Aber die Entwicklung hin zu Wettbewerb tritt nur in bestimmten Märkten und unter spezifischen Bedingungen ein. Sie betrifft nämlich nur jene Aktivitäten, bei denen die Arbeitsteilung noch weiter zunehmen und bei denen Marktversagen signifikant verringert oder ganz ausgeschaltet werden kann (durch Weiterentwicklung des Marktes selbst oder durch Regulierung). Wenn die Wettbewerbsintensität von Märkten zunimmt, können Genossenschaften dennoch eine Rolle spielen – vorausgesetzt, sie

wählen Marketing- bzw. Organisationsstrategien, die ihre Wertschöpfung steigern.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die Entscheidung für die Gründung verschiedener Arten von genossenschaftlichen Unternehmen, ihr Fortbestand sowie ihr wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Beitrag lassen sich mit den Vorteilen erklären, die Genossenschaften im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen bieten. Die Euricse Konferenz brachte Klarheit bezüglich zweier wichtiger Punkte: Erstens traten die Vortragenden aus unterschiedlichsten Perspektiven der Auffassung entgegen, dass Genossenschaften randständige Unternehmen und dass marktbasierter Tausch und Investor-Owned-Firms zwangsläufig die effizientesten gesellschaftlichen Institutionen seien. Diese Auffassung ist eng mit Theorien verbunden, die zahlreiche Mängel aufweisen. Die Forschungsergebnisse der Vortragenden bewiesen zweitens, dass es möglich ist, einen neuen Theoriestrang zu entwickeln, der besser zu den Resultaten historischer und empirischer Genossenschaftsanalysen passt.

Obwohl noch weitere Theoriebildung notwendig ist, hat die Klarstellung dieser Punkte für Genossenschaften tiefgreifende Auswirkungen auf operativer Ebene.

# 5.

## **Trends und Herausforderungen**

Die Zukunft hält für Genossenschaften große Herausforderungen bereit. Die globale Krise zeigt nicht nur, dass Genossenschaften stabiler sind als Investor-

Owned-Firms, sondern sie enthüllt auch die Mängel des vorherrschenden wirtschaftlichen Organisationsmodells, welches sich auf zwei Arten von Institutionen konzentriert: gewinnorientierte, durch den Markt koordinierte Unternehmen und öffentliche, auf dem Autoritätsprinzip beruhende Einrichtungen. Die Krise hat bestätigt, dass gewinnorientierte Unternehmen alleine die Wohlfahrt nicht sichern können, insbesondere in jenen Fällen, in denen Tauschgeschäfte nicht für beide Transaktionspartner von Vorteil sind. Darüber hinaus verdeutlichte sie, dass öffentliche Einrichtungen nicht in der Lage sind, einerseits dem Versagen von Märkten und gewinnorientierten Unternehmen zu begegnen und andererseits den gestiegenen und diversifizierten Bedarf zu befriedigen. Die Krise hat gezeigt, dass Privatisierungsmaßnahmen, die darauf beruhen, dass Aufgaben und Rollen zwischen gewinnorientierten Unternehmen und öffentlicher Hand neu verteilt werden, keine tragfähige Lösung darstellen. Tatsächlich hat die Strategie umfassender Liberalisierung und Privatisierung, die seit 1980 von den meisten nationalen Regierungen verfolgt wurde, zu unbefriedigenden Ergebnissen geführt. Diese Fehler führten zu einem dramatischen Anstieg der Ungleichheit, zum Missbrauch nichterneuerbarer Ressourcen und zu wachsender Unsicherheit und Armut.

Das Bewusstsein für die begrenzten Möglichkeiten einer wirtschaftlichen Organisation, die wettbewerbsorientierte und egoistische Verhaltensweisen überbewertet, führt nun auch bei gewinnorientierten Unternehmen zur Übernahme sozialer Verantwortung und zu innovativen Managementstrategien mit einem Fokus auf Zusammenarbeit. Es ist nicht überraschend, dass eine steigende Zahl von Beobachtern den Ausbau verschiedener Kooperationsformen als einen möglichen Weg aus der Krise betrachtet. Folglich sind auch neue Entwicklungsbereiche für traditionelle sowie neue Genossenschaftstypen entstanden.

Man erwartet, dass traditionelle Genossenschaften eine zunehmend bedeutende Rolle bei Schlüsseltätigkeiten spielen werden, beispielsweise bei

der Bereitstellung von Krediten und Wohnraum sowie bei der Förderung von Landwirtschaft und der Schaffung von Arbeitsplätzen. Genossenschaftsbanken und Kreditgenossenschaften sollten sich weiterentwickeln, zumal sie sich als weniger riskant als große Geschäftsbanken erwiesen haben und das Vertrauen ihrer Kunden stärken sowie Neukunden akquirieren konnten. Landwirtschaftliche Genossenschaften werden an Bedeutung gewinnen, um den Fortbestand der Bauernschaft und der landwirtschaftlichen Produktion zu sichern, da in Folge des Bevölkerungswachstums ein gesteigener Bedarf an Nahrungsmitteln besteht. Außerdem können landwirtschaftliche Genossenschaften eine wichtige Rolle bei der Herstellung von Ernährungssicherheit, beim Schutz der Umwelt und bei der Förderung eines nachhaltigen Entwicklungsmodells spielen. In Zeiten, in denen die Arbeitsplatzsicherheit sinkt und die Arbeitslosigkeit rasant ansteigt, sind die vielen Beispiele neuer Produktivgenossenschaften und Mitarbeiter-Buy-Outs ein Hinweis, dass Genossenschaften eine prominentere Rolle bei der Arbeitsplatzsicherung und der Schaffung von Beschäftigung spielen können.

Weiters gibt es etliche neue Tätigkeitsfelder, wo Genossenschaften noch weit davon entfernt sind, ihr Potential voll auszuschöpfen. Sie betreffen personenbezogene Dienstleistungen und insbesondere Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsleistungen. Diese Leistungen zeichnen sich durch eine zunehmend diversifizierte Nachfrage aus. Gleichzeitig ist die öffentliche Versorgung mit diesen Leistungen beschränkt und im Sinken begriffen, während die Qualität von gewinnorientierten privaten Anbietern schwankend und nicht gesichert ist. Ähnliches gilt für Gesellschaften auf Gegenseitigkeit, die den Umstand ausgleichen können, dass die Abdeckung von Gesundheits- und Langzeitpflegeleistungen durch öffentliche Versicherungssysteme rückläufig ist.

Ein anderer expandierender Bereich sind kommunale Leistungen, darunter das Management von kulturellen Institutionen, Wasserressourcen, Abfallentsorgung, öffentlichem Transport und erneuerbaren Energiequellen. All diese Tätigkeitsfelder zeichnen sich entweder durch natürliche Monopole oder

niedrige und ungewisse Rentabilität aus. Genossenschaftliche Unternehmen sind unter solchen Bedingungen aufgrund ihrer partizipatorischen Mitgliedschafts- und Governance-Modelle am besten für die Leistungserbringung geeignet.

Ein wachsendes Tätigkeitsfeld für Genossenschaften besteht in der Institutionalisierung von Netzwerken kleiner Betriebe außerhalb der traditionellen Landwirtschafts- und Fischereisektoren. Genossenschaften können gemeinsame Aktivitäten, darunter Forschung und Produktentwicklung, effektiv managen, den Ausbau der Märkte fördern und die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Mitgliederunternehmen erhöhen.

Die Vortragenden der Konferenz lieferten zahlreiche Beispiele für neue Genossenschaftstypen und innovative Organisationsformen traditioneller Genossenschaften. Aber klar ist, dass ein effektiverer Erfahrungsaustausch das wechselseitige Lernen stärker fördern sowie weltweit eine Wiederbelebung und Stärkung von Genossenschaften anregen würde.

## **6.**

### **Handlungsempfehlungen**

Um die Vorteile von Genossenschaften voll auszunutzen, müssen mehrere Hürden überwunden werden. Die Konferenzvortragenden identifizierten die Hemmnisse, welche der Entwicklung genossenschaftlicher Unternehmen entgegenstehen, und formulierten Empfehlungen für entsprechende Maßnahmen. Ihre Vorschläge können in vier Gruppen von Empfehlungen

zusammengefasst werden, die sich an die Forschungsgemeinschaft, öffentliche Entscheidungsträger, Genossenschaftsbewegungen und internationale Geber richten.

## **6.1. Einführung zweckentsprechender Regulierung und Förderpolitik**

Die erste Gruppe von Empfehlungen umfasst sowohl die Einführung kohärenter Regulierungen, um die Nutzung der Wettbewerbsvorteile von Genossenschaften zu ermöglichen, als auch Förderpolitiken, die ihre Gründung, Expansion und Konsolidierung erleichtern.

In Europa haben sich Genossenschaften am schnellsten dort entwickelt, wo ihre Expansion nicht von inadäquater Regulierung behindert wurde, ihre Funktionen voll anerkannt werden und ihre Betätigung nicht auf einen bestimmten Sektor beschränkt wurde (V. Zamagni, 2012). Um das gesamte Potential von Genossenschaften auszuschöpfen, sollte das Genossenschaftsrecht die Funktionen von Genossenschaften vollständig anerkennen und ausreichend flexibel sein, um ihnen eine Betätigung in jedwedem Industriezweig zu erlauben, wo sie sich als nützlich erweisen (Hansmann, 2012). Dies schließt Sektoren mit ein, die traditionellerweise in staatlicher Hand waren, von öffentlichem Interesse sind oder öffentliche Förderungen erhalten. Die von der ICA erarbeiteten Genossenschaftsprinzipien sollten daher flexibel gedeutet werden, sodass sie die Herausbildung neuer Genossenschaftsformen und Governance-Praktiken unterstützen.

Mit Genossenschaften sollte entsprechend ihrer Besonderheit umgegangen und ihnen sollten gleiche Ausgangsbedingungen wie ihren Konkurrenten gewährt werden (Münkner, 2012). Auch die Marktregulierung sollte auf den Charakter genossenschaftlicher Unternehmen abgestimmt sein und auf die Maximierung des kollektiven Nutzens für die Gesellschaft abzielen. Mit diesem Problemkreis

müssen sich hauptsächlich jene staatlichen Einrichtungen auseinandersetzen, denen Verantwortung für die Marktregulierung zukommt.

Notwendige Handlungsfelder betreffen Hilfestellungen bei der Gründung neuer Genossenschaften, die Unterstützung bestehender Genossenschaften und die Kapazitätsstärkung im genossenschaftlichen Sektor. Staatliche Maßnahmen sollten gewährleisten, dass Genossenschaften Zugang zu Business-Dienstleistungen haben. Außerdem sollten nationale Regierungen kohärente Förderpolitiken auf allen Verwaltungsebenen entwickeln. In Anbetracht ihrer Non-Profit-Ausrichtung sollten Genossenschaften einer günstigeren steuerlichen Behandlung unterliegen als Investor-Owned-Firms. Die Genossenschaftsgesetzgebung sollte für Steuervergünstigungen und Sondervorteile sorgen, aber gleichzeitig den Genossenschaften spezielle Pflichten auferlegen, um Demutalisierung zu verhindern (wie etwa Reservefonds-Regelungen). In diesem Kontext können Genossenschaftsbewegungen eine Schlüsselrolle spielen, und zwar durch Dachorganisationen, Verbände, Konsortien und die Bildung von ad hoc Genossenschaftsfonds zur Unterstützung von genossenschaftlichen Neugründungen.

Außerdem sollte den Regierungen und Gemeinden sowie der Genossenschaftsbewegung eine Schlüsselrolle beim Brückenbau zwischen den Genossenschaftsbewegungen in Ländern und Regionen mit einem gut ausgebauten Genossenschaftssektor (z.B. der Europäischen Union und Nordamerika) und den Genossenschaftsbewegungen in Regionen, wo Genossenschaften immer noch nicht ausreichend anerkannt sind. Wertvolle Beispiele für fruchtbare Zusammenarbeit sind die von der Raiffeisen-Bewegung, der Desjardings-Bewegung und einigen italienischen Sozialgenossenschaftsverbänden geförderten Projekte mit Organisationen in Ländern, wo die Genossenschaftsbewegung noch jung ist (Borzaga et al., 2008).

## **6.2.**

### **Entwicklung kohärenter Governance- und Managementpraktiken**

Die zweite Gruppe von Empfehlungen betrifft die Entwicklung einer kohärenten Management-Kultur, welche die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien in sich trägt. Man sollte ein besseres Bewusstsein der Mitglieder für die intrinsischen Merkmale genossenschaftlicher Unternehmen fördern. Die weitverbreitete Praxis, das Management von Genossenschaften jenem für gewinnorientierte Unternehmen anzupassen, sollte revidiert werden. Um die Besonderheiten genossenschaftlicher Unternehmen voll auszunutzen und um zu verhindern, dass genossenschaftliche Unternehmen von gewinnorientierten Unternehmen in Hinblick auf die Anwendung kooperativer Verhaltensweisen überholt werden, sollten Management-Praktiken eingeführt werden, die mit den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien besser übereinstimmen. Genossenschaftsbewegungen und Universitäten sollten sich bemühen, neue Forschung zu Managementpraktiken und Governance-Modellen zu fördern. Sie sollten bestrebt sein, die Managementqualitäten von genossenschaftlichem Führungspersonal zu verbessern, und zwar mittels innovativen Trainings und durch Universitätslehrgänge, die auf aktuellen Forschungsergebnissen beruhen.

Weltweit zeigt die Erfahrung, dass die erfolgreichsten Genossenschaften dazu neigen, in Form eines Unternehmenssystems – von Zusammenschlüssen, Konsortien oder Verbänden – zusammenzuarbeiten, um positive Skaleneffekte zu erzielen und den Mitgliedergenossenschaften kosteneffiziente technische Hilfe und Managementunterstützung, Marketing und gemeinsamen Einkauf, Ausbildung und Projektplanung zur Verfügung zu stellen. Dennoch sollte die Tendenz, dass Genossenschaften an Größe zunehmen, sorgsam evaluiert werden. Denn in zunehmend wissensbasierten Ökonomien sind die effizientesten Unternehmen womöglich klein und netzwerkorganisiert; in dieser Hinsicht haben Genossenschaften spezifische Vorteile wie ihre Einbettung in lokale Gemeinschaften und ihre partizipatorischen Governance-Formen. Eine Stärkung von Netzwerkpraktiken würde Genossenschaften dabei helfen,



Skaleneffekte zu erzielen und aus Wachstumsmöglichkeiten Vorteile zu ziehen, die Einzelunternehmen sonst nicht nutzen könnten.

### **6.3. Förderung der Sichtbarkeit von Genossenschaften**

Die dritte Gruppe von Empfehlungen umfasst spezifische Maßnahmen und Aktionen, um das Verständnis der Grundprinzipien von Genossenschaften zu befördern und ihre Sichtbarkeit als Institutionen, die wirtschaftliche und soziale Schlüsselfunktionen erfüllen, zu erhöhen.

Vortragende der Konferenz wiesen darauf hin, dass es ein weites Feld für neue Theorien gibt, die das Grundprinzip von Genossenschaften umfassend erklären und Vorschläge zur besseren Nutzung ihres Potentials machen können. Forscherinnen und Forscher sollten sich dafür einsetzen, die für die Genossenschaftsstudien charakteristische Fragmentierung zu überwinden, und systematischere Forschung entwickeln, die von realistischen Annahmen ausgeht – sowohl hinsichtlich der Verhaltensmechanismen, derer sich ökonomische Akteure bedienen können, als auch hinsichtlich der Motivationen ihres Handelns. Forschungsinstitutionen und Statistikbehörden sollten aktualisierte und widerspruchsfreie statistische Daten produzieren und zugänglich machen, und Universitäten und Forschungszentren sollten neue theoretische Ansätze entwickeln, die bei der Erklärung der Grundprinzipien und Wettbewerbsvorteile genossenschaftlicher Formen helfen können.

Internationale Genossenschaftsbewegungen und öffentliche Entscheidungsträger sollten auf Grundlage aktueller Forschungsergebnisse Maßnahmen unterstützen, welche die Sichtbarkeit von Genossenschaften verbessern. Sowohl Forschungsgemeinschaft als auch Genossenschaftsbewegungen sollten auf allen Ebenen – lokal, national und international – effektivere Kommunikationsstrategien zur Verbreitung von Forschungsergebnissen verfolgen. Genossenschaftsbewegungen sollten sich bemühen, das Bewusstsein von Behörden, politischen Entscheidungsträgern

und Gemeinden hinsichtlich der Beiträge von Genossenschaften zu lokalen Ökonomien und Wohlfahrtssystemen zu schärfen.

Internationale Geber schließlich sollten die politische Anerkennung von Genossenschaften unterstützen, speziell in jenen Ländern, in denen noch immer ein passender rechtlicher Rahmen für die Entwicklung und Förderung genossenschaftlicher Unternehmen fehlt.

# 7.

## Literaturverzeichnis

Andreas, Michele, Carini, Chiara, Carpita, Maurizio and Costa, Ericka (2012), 'La cooperazione Sociale in Italia: Un'Overview', Euricse Working Paper no. 27/12. Online verfügbar: [http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/db\\_uploads/documents/1331543460\\_n1984.pdf](http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/db_uploads/documents/1331543460_n1984.pdf) (abgerufen am 30. Juli 2012).

Ben-Ner, Avner and Ellman, Matthew (2012) 'The Contributions of Behavioral Economics to Understanding and Advancing the Sustainability of Worker Cooperatives', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.

Birchall, Johnston (2012) 'The Potential of Co-operatives during the Current Recession: Theorizing Comparative Advantage', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.

Birchall, Johnston and Hammond Ketilson, Lou (2009) 'Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis', Geneva: Sustainable Enterprise Programme, International Labour Organization.

Borzaga, Carlo, Galera, Giulia and Nogales, Rocío (Hg.) (2008) *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*, Bratislava, Slovakia: United Nations Development Programme Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States.

- Dasgupta, Partha (2012) 'New Frontiers of Cooperation in the Economy', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.
- Defourny, Jacques and Nyssens, Marthe (2012) 'Social Cooperatives: When Social Enterprise Meets the Cooperative Tradition', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.
- Díaz-Foncea, Millán (2012) 'Sociedades Cooperativas y Emprendedor Cooperativo: Análisis de los Factores Determinantes de su Desarrollo', Phd Thesis, University of Zaragoza.
- Ferri, Giovanni (2012) 'Credit Cooperatives: Challenges and Opportunities in the New Global Scenario', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.
- Grillo, Michele (2012) 'Competition Rules and the Cooperative Firm', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.
- Hagedorn, Konrad (2012) 'Natural Resource Management: the Role of Co-operative Institutions and Governance', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.
- Hansmann, Henry B. (1996) *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hansmann, Henry B. (2012) 'All Firms are Cooperatives—and so are Governments', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.
- Heath, Joseph (2006), 'The Benefits of Cooperation', *Philosophy and Public Affairs*, 34, 4, 313-351.
- International Co-operative Alliance (2012) 'Statistical Information on the Co-operative Movement'. Online zugänglich: <http://www.ica.coop/coop/statistics.html#members> (abgerufen am 26. Juli 2012).
- Jones, Derek C. and Kalmi, Panu (2012) 'Economies of Scale versus Participation: A Co-operative Dilemma?', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.
- MacPherson, Ian (2012) 'Cooperatives' Concern for the Community: From Members towards Local Communities' Interests', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.
- Mayo, Ed (2012) 'Global Business Ownership 2012: Members and Shareholders across the World', Manchester: Cooperatives UK.
- Mori, Pier A. (2012) 'Customer-ownership and Public Services', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.
- Münkner, Hans-H. (2012) 'Worldwide Regulation of Co-operative Societies: An Overview', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.
- Pérotin, Virginie (2012), 'Workers' Cooperatives: Good, Sustainable Jobs in the Community', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.

- Valentinov, Vladislav, Tortia, Ermanno and Iliopoulos, Constantine (2012) 'Agricultural Cooperatives', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.
- Worldwatch Institute (2012) 'Membership in Co-operative Businesses Reaches 1 Billion'. Online zugänglich: <http://www.worldwatch.org/membership-co-operative-businesses-reaches-1-billion> (abgerufen am 26. Juli 2012).
- Zamagni, Stefano (2102) 'The Impact of Cooperatives on Civil and Connective Capital', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.
- Zamagni, Vera (2012) 'Interpreting the Roles and Economic Importance of Cooperative Enterprises in a Historical Perspective', das Paper wurde bei der Euricse Konferenz in Venedig präsentiert.