

civis[®]-Studie

Die Genossenschaft als zukunftsweisende Unternehmensform?

Das Ziel

Auf der Suche nach spezifischen Merkmalen eines
"good corporate citizen" zwischen Tradition und Wettbewerb

Forscherteam

Dr. York Lunau
Dr. Stefan Streiff
Prof. Dr. Peter Ulrich

Trägerschaft

Jubiläumsstiftung des
Schweizer Verbands der Raiffeisenbanken
Vadianstr. 17
9001 St. Gallen

civis[®]
corporate integrity & corporate vision services

Institut für Wirtschaftsethik
Universität St. Gallen
Guisanstr. 11, 9010 St. Gallen
fon +41-71-22 2644, fax +41-71-225 2881
contact[®]@civis.ch, www.civis.ch

Juli 2002

Inhaltsverzeichnis

1. Kontext der Studie und Forschungsgedanke	3
1.1 Anliegen und Grundgedanke der Studie	3
1.2 Wie genau sieht der "Seiteneinstieg" aus?.....	3
2. Methoden	5
3. Literaturlauswertung: "Corporate Citizenship" im Lichte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung	6
3.1 Fehlen einer markanten gesellschaftsorientierten Theorie	6
3.2 Für den gewählten Zugang interessante Aspekte.....	7
3.3 Literatur in Auswahl	9
4. Thesen zum derzeitigen Stand = 3 Variationen der Beobachtung: "Genossenschaften haben kein ausgeprägtes Selbstbewusstsein"	10
4.1 Variation Nr. 1: Die Genossenschaftslandschaft ist sehr heterogen und inselhaft.	10
4.2 Variation Nr. 2: "Erfolg in Märkten" und "Pfleae genossenschaftlicher Traditionen" bleiben unvermittelt.	11
4.3 Variation Nr. 3: Statt ein eigenes Markt- und Unternehmensverständnis zu thematisieren herrscht Anpassungsdenken.	11
5. Thesen zur zukünftigen Entwicklung = 3 Facetten des Eindrucks: "Genossenschaften sind nicht an sich bessere Corporate Citizens, haben aber spezifische Potenziale für ein zukunftsträchtiges Unternehmensselbstverständnis".....	13
5.1 Facette Nr. 1 (Marktverständnis): Genossenschaften können sich glaubwürdig zu ihrem konkreten Gemeinwohlbeitrag äussern, ohne sich der Erarbeitung alternativer Wirtschaftsformen verschreiben zu müssen.....	13
5.2 Facette Nr. 2 (Unternehmenszweck): Genossenschaften können sich über die Selbstbindung an einen spezifischen Auftrag profilieren, ohne Wachstums- und Gewinnkritik ins Zentrum ihrer kommunikativen Aktivitäten rücken zu müssen.....	14
5.3 Facette Nr. 3 (Mitgliederverhältnis): Genossenschaften können auf das Interesse ihrer Mitglieder an gesellschaftsverträglicher Unternehmensführung zählen, ohne allein deren Solidaritätsbereitschaft beschwören zu müssen.	16
6. Ausblick – 'Corporate Citizenship' als Leitbegriff für die selbstbewusste Arbeit am Selbstverständnis als Genossenschaft?.....	17
7. Anhang	20
7.1 Interviewleitfaden.....	20
7.2 Die "civis-Perpektive" (anti-ökonomistisch / gemeinwohl-interessiert / wirkungsorientiert)	22
7.3 Interviewte Genossenschaften und ihre "Genossenschaftlichkeit" im herkömmlichen Sinne.....	23

1. Kontext der Studie und Forschungsgedanke

1.1 Anliegen und Grundgedanke der Studie

Studien im Bereich des Genossenschaftswesens entstehen, seit es Genossenschaften gibt, also seit etwa 100 Jahren. Wie auch in Selbstdarstellungen genossenschaftlicher Unternehmen bilden dabei die Grundgedanken von Urvätern der genossenschaftlichen Idee (wie etwa Raiffeisen oder Schulze-Delitzsch) bis heute einen zentralen Referenzpunkt. Die vorliegende Studie versteht sich als bewusster *Seiteneinstieg*: Weder geht es um ein möglichst vollständiges Erfassen und *Weiterstricken* bestehender Diskussionsstränge, noch geht es um *Kontrapunkte* zu bestimmten Positionen.

Hauptanliegen der Studie ist es, das derzeit erst in Konturen vorliegende Bild von der *"Unternehmung als Bürger"* ein Stück weit zu vervollständigen. Meist unter dem Stichwort "good corporate citizenship" hat nun auch in der Wirtschaftspraxis eine Diskussion begonnen, die auf der Intuition oder gar Einsicht beruht, dass ein *kompetenter Umgang mit gesellschaftlichen Anliegen* Voraussetzung für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ist. Der Rückzug auf die abstrakte Leerformel, der Dienst an der öffentlichen Sache erfordere die eindimensionale Fokussierung auf kurzfristige und langfristige Gewinnerzielung und nichts anderes, kann kaum mehr überzeugen. Wann aber ein konkretes Einlassen auf vordringliche Fragestellungen jenseits einer zu eng verstandenen betriebswirtschaftlichen Logik jeweils als gelungen gelten kann, liegt nicht auf der Hand.

Dabei ist es kein Zufall, dass für diese Klärungsarbeit ein Blick in die Welt der *Genossenschaften* geworfen wird. Es besteht Anlass zu der Vermutung, dass in Firmen mit genossenschaftlichen Traditionen ein *vielschichtigeres Wirtschafts- und Unternehmensverständnis* anzutreffen ist. Ein Seiteneinstieg in die Welt der Gerade-erst-, Immer-noch- und Quasi-Genossenschaften bedeutet, typische Denkmuster und Einschätzungen in der "Szene" aufzuspüren, sich dabei aber immer wieder auf das Kernanliegen zu besinnen: Wie kommt ein Unternehmen dem Ziel näher, als wertvolles Mitglied einer globalen Gesellschaft anerkannt zu sein?

Diese Frage entspricht bewusst nicht der klassischerweise direkten Ausrichtung darauf, wie Genossenschaften im Markt überleben können. Doch gerade durch die erweiterte Perspektive sollen Impulse für eine zukunftssträchtige Unternehmensentwicklung *Resultat* der Studie sein – nicht nur, aber natürlich vorrangig für Genossenschaften. Neben drei Thesen, die sich auf empirische Grundbeobachtungen beziehen, soll mit drei Thesen zur zukünftigen Entwicklung die Diskussion angeregt werden – möglicherweise ein Wegstück zu einem detaillierten Leitfaden für die *Annäherung an und Beschäftigung mit der Frage, wie ein Unternehmen unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Stärken ein 'guter Bürger' wird*.

1.2 Wie genau sieht der "Seiteneinstieg" aus?

Die wissenschaftlichen Diskurse auf dem Gebiet des *Genossenschaftswesens* und auf dem Gebiet der *Wirtschafts- und Unternehmensethik* dürften bislang im wesentlichen getrennt verlaufen sein. Angesichts der Gemeinsamkeit, dass in beiden Gebieten eine Reduktion auf rein funktionale Zusammenhänge vermieden wird und normative Überlegungen bis hin zu Ideen einer *tragfähigen Gesellschaftsordnung* fest dazu gehören, erscheint es vielversprechend zu sein, sich genossenschaftlichen Phänomenen mit einer spezifischen Fragestellung aus dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu nähern.

Diese *spezifische Fragestellung* steht im Kontext einer wirtschaftspolitischen und -philosophischen Kontroverse rund um das Stichwort *"Neoliberalismus"*. Zur Debatte steht hier, auf welcher Ebene die Verantwortung dafür liegen soll, dass wirtschaftliche Aktivitäten lebenswerten Verhältnissen zuträglich sind. Ist es die Ebene

der Politiker, die die Rahmenordnung setzen, die der Unternehmensleitungen, die strategische Grundsatzentscheide treffen, oder die der einzelnen Wirtschaftsbürger, die in ihrer Rolle als Konsument, Anleger, Organisationsmitglied und Staatsbürger das Geschehen beeinflussen? Alle damit verbundenen Bewertungs- und Begründungsprobleme scheinen sich in Luft aufzulösen, wenn man die Verantwortung auf keiner der drei Ebenen sucht, sondern den *Marktmechanismus zur obersten Instanz der Gesellschaftsentwicklung erhebt*. Dazu muss man sich natürlich ganz auf die Hoffnung verlassen, dass das Durchsetzungsmächtigere auch das Lebensdienlichere ist und dass die menschliche Gier nach Mehr wirklich ausreicht, um das Beste für die Gemeinschaft zu erreichen.

Die Studie beruht auf der Annahme, es sei eine der grossen unternehmerischen *Herausforderungen* der nächsten Jahre, von solchen gedanklichen Ausflüchten Abschied zu nehmen – hinsichtlich des Grundverständnisses von Wirtschaften und von Unternehmung hat ein gesellschaftlicher Wertewandel begonnen. Es müssen persönliche Kompetenzen und organisatorische Prozesse aufgebaut werden, um in konkreten Zusammenhängen klar Position beziehen zu können, *inwiefern unternehmerisches Handeln tatsächlich einen "Beitrag zu einer besseren Welt" (vgl. Siemens-Homepage) bedeutet und warum die gewählten Handlungsoptionen legitim erscheinen*. Was "Markt" ist und wie "marktliches" Verhalten auszusehen hat, ist dann nicht mehr von jener selbstsuggestiven gedanklichen Verkrampfung geprägt, die Akteure zu Reagierenden degradiert, sondern ist wieder *Gegenstand von Gestaltung im Einzelfall*.

Eine *intensive Diskussion* über ein tragfähiges Wirtschafts- und Unternehmensverständnis wird in Wirtschaftswissenschaft und -praxis derzeit rund um das Stichwort "*Corporate Citizenship*" geführt. Hieran möchte die Studie anschliessen, obwohl oder gerade weil die mit diesem Begriff verknüpften Vorstellungen bisweilen *noch sehr eng* sind (gute Nachbarschaft am Produktionsstandort) oder lediglich Randaktivitäten *fern des Kerngeschäfts* meinen (karitatives Spendenwesen). Denn in dem Begriff steckt mehr: Ein Unternehmen, das sich um die *Anerkennung als wertvolles Mitglied einer Gesellschaft* bemüht, kultiviert ein *republikanisches Selbstverständnis*, so dass die öffentliche Sache (res publica) nicht als "andere Welt" angesehen wird, sondern als Objekt verantwortungsvoller Mitgestaltung – etwas, das auch im Innenverhältnis einer Unternehmung seine Bedeutung hat. Weil sich das jeweilige Wirtschafts- und Unternehmensverständnis weniger in Grundsatzdiskussionen als vielmehr durch (Selbst-)Beobachtung der alltäglichen Handlungsmuster und selbstverständlich geführten Argumente bestimmen lässt, will die Studie genau diese in den Blick nehmen.

Für eine Annäherung "von der Seite", also von der noch klärungs- und ausgestaltungsbedürftigen Perspektive eines republikanischen Unternehmensverständnisses her erscheint besonders die *Genossenschaftsszene attraktiv*. Es ist nämlich zu vermuten, dass genossenschaftlich organisierte Unternehmen ihre *Teilverantwortung für lebenswerte Verhältnisse in einer Marktgesellschaft* anders oder gar besser wahrnehmen können als herkömmliche Kapitalgesellschaften. Jedenfalls ist die Genossenschaft eine Unternehmensform, die die *Prinzipien des Wettbewerbs und der Kooperation* bewusst oder aus entsprechenden Traditionen heraus integriert. Sie stellt damit möglicherweise *eine zukunftsweisende, weil mindestens indirekt auf Gemeinwohl ausgerichtete Organisationsform* in einer modernen Gesellschaft dar, die mehr als ein Marktmechanismus sein will.

Schwerpunktmässig durch die Erkundung der Selbstwahrnehmung in den genossenschaftlich organisierten Unternehmen soll das überschaubar dimensionierte Forschungsprojekt nach Stärken suchen, auf die man stolz sein darf, weil sie *Markterfolg ermöglichen, ohne den Marktgedanken zu verabsolutieren*. Welche Entwicklungspfade sind eine gute Mischung zwischen Traditionsverbundenheit und Zukunftsorientierung in dem Sinne, dass Gemeinwohlorientierung nicht als Gegensatz, sondern als Weg zu unternehmerischem Erfolg zu sehen ist? Als "bessere" Unternehmensform muss sich die Genossenschaft ja nicht in dem Sinne erweisen wollen, dass sie die Kapitalgesellschaft verdrängt. Allein aber die Erhaltung einer *Vielgestaltigkeit* an Unter-

nehmensformen ist möglicherweise eine Absage an ein eindimensionales Marktverständnis. Gibt es stark begründete Vorstellungen über eine nonkonformistische Unternehmensform, die direkter als die der Shareholder-Value-Maximierung auf das Gemeinwohl zielt und sich nicht auf die Fernwirkungen der "unsichtbaren Hand" verlassen muss? Oder gibt es einen schleichenden oder sogar gewollten Prozess, der Genossenschaften zu ganz "normalen" Unternehmen werden lässt?

Das Erkenntnisinteresse richtet sich auf die Möglichkeiten eines ausdrücklicheren und *aktiveren Auftritts in Markt und Gesellschaft*, der nicht zuletzt positiv auf *Mitarbeitermotivation und Kundenbindung* wirkt, für deren oft künstlichen Erhalt in vielen Unternehmen bereits unzählige Massnahmenpakete geschnürt worden sind.

2. Methoden

Grundsätzliches: Ziel der Studie ist nicht die Generierung von Pauschalaussagen über einen Zusammenhang zwischen Rechtsform und Unternehmensgeist, vielmehr geht es um Tendenzzusagen zu interessanten, aber nicht unbedingt augenfälligen Phänomenen und Entwicklungen. Entsprechend dem Forschungsgedanken, sich zwischen den etablierten Diskussions- und Forschungssträngen von Wirtschaftsethik und Genossenschaftswesen auf die Suche nach gedanklichen und praktischen Anregungen hinsichtlich eines modernen genossenschaftlichen Selbstverständnisses zu machen, passt nur ein exploratives Vorgehen zur vorliegenden Studie. Quantitative Erhebungen setzen wohlstrukturierte Fragestellungen voraus, wie sie sich in etablierten Forschungsgebieten mit der Zeit herausbilden, und qualitative Verfahren der empirischen Sozialforschung hätten bedingt, sich entgegen der Intention von vornherein auf wenige, einigermaßen präzise Fragestellungen zu beschränken. Ein exploratives Vorgehen erlaubt hinsichtlich Präzision, Vollständigkeit und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse zwar keine allzu hohen Erwartungen, die Qualität auch dieser Einstiegsstudie, die nicht zuletzt auch zu vertiefender Forschung anregen soll, misst sich jedoch an der Art und Intensität der angeregten Diskussionsprozesse.

Literaturauswertung: Beide Forschungsfelder, die Wirtschaftsethik wie das Genossenschaftswesen, liegen zwar eher am Rande des Wissenschaftsbetriebs, doch ist die Literatur zu beiden Gebieten inzwischen äusserst umfangreich. Die Studienergebnisse hinsichtlich zentraler Aspekte aus der Genossenschaftswissenschaft dürfen daher nicht als deskriptiver Überblick gelesen werden. Die Aussage ist vielmehr darin zu sehen, welche Gegenstände mit dem genannten spezifischen Erkenntnisinteresse ins Auge gefallen sind – Quellen direkt zur bearbeiteten Thematik konnten nicht ausgemacht werden. Über die gesichteten Wissenschaftsquellen hinaus sind Eindrücke aus Broschüren von Genossenschaften mit in die Auswertung eingeflossen.

Interviews: In erster Linie galt das Interesse den grossen Unternehmen in genossenschaftlicher Rechtsform, es wurden aber auch einige kleinere Organisationen sowie ehemalige Genossenschaften um ein Interview gebeten. Angesichts der geringen Verbreitung und wegen markanter Spezifika von Produktivgenossenschaften, bei denen die Mitglieder nicht Kunden, sondern Leistungserbringer sind, wurden hier keine Interviews vorgesehen. Angefragt wurde jeweils die Geschäftsleitung oder der Aufsichtsratspräsident, was angesichts der Zeitknappheit dieser Leute auch einige Absagen bedingte. Die Interviews orientierten sich an einem Interviewleitfaden (s. Anhang), der mit grosser Freiheit zur Anwendung kommen sollte. Zur Auswertung wurden grösstenteils Audioaufzeichnungen heran gezogen, wobei jedoch weniger Einzelformulierungen interpretiert als Grundhaltungen heraus gelesen werden sollten. Für Interview zu danken ist:

- Peter H. Albrecht, Präsident / SIZ Genossenschaft Schweizerisches Informatik-Zertifikat, Zürich
- Walter Balmer, Präsident des Verwaltungsausschusses / Landwirtschaftliche Organisation Bern und angrenzende Gebiete (Lobag), Ostermundigen
- Christoph Brönnimann, Präsident des Verwaltungsrates / LTT LonTech Thun, Thun
- Dr. Hans Büttiker, Direktor / EBM Elektra Birseck, Münchenstein
- Andreas Dolf, Generalsekretär und Sekretär des Verwaltungsrates / Die Mobiliar, Bern
- Marianne Dutli Derron, Präsidentin / Neubühl, Zürich
- Peter Gaux, Repräsentant Mitgliedsbanken / WGZ-Bank Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank eG, Münster
- Claudia Neugebauer, Präsidentin / Grosshaushalt Karthago, Zürich
- Hans Portmann, Präsident / Wir Bank, Basel
- Markus Schelker, Generalsekretär / Coop, Basel
- Anton Scherrer, CEO / Migros Genossenschaftsbund, Zürich
- Hans Weber, Vorsitzender der Geschäftsleitung / Pax Leben und Holding, Basel
- Frau Holliger (Rechtsdienst) und Christoph Braschler (Investor Relations), SwissLife, Zürich (seit 1997 AG)

3. Literaturoswertung: "Corporate Citizenship" im Lichte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung

3.1 Fehlen einer markanten gesellschaftsorientierten Theorie

Gemeinsamer Nenner in der Literatur zur Genossenschaftsforschung sind Fragen rund um Geschichte, Ausgestaltung und Chancen von genossenschaftlichen Organisationen mit Blick auf ein sich wandelndes Wirtschaftsumfeld. Berichten und Erfahrungen genossenschaftlicher Vordenker wird dabei hohe Aufmerksamkeit zuteil, wobei natürlich die aktuelle Entwicklung genossenschaftlicher Organisationen im Zentrum des wissenschaftlichen Interesses steht. Das Stichwort "Corporate Citizenship" ist prominent bislang nicht aufgegriffen worden und ein direkter Bezug zu dieser Thematik und zur Frage, ob Genossenschaften als "Corporate Citizens" besonders wertvolle Mitglieder einer Volkswirtschaft seien, wird unseres Wissens nirgends direkt hergestellt.

Einen Aufschwung schien die Genossenschaftswissenschaft durch eine Entschliessung des Europäischen Parlaments im Jahre 1983 zu nehmen. Danach sollte die Bedeutung der genossenschaftlichen Unternehmen als wichtige volkswirtschaftliche und soziale Kraft in Europa daraufhin untersucht werden, wie sie und ihre Verbände in die Erfüllung von Aufgaben und die Lösung von Problemen in der EU wirksam eingeschaltet werden können. Die dadurch für kurze Zeit belebte Genossenschaftswissenschaft beantwortete die zwischen zwei Lagern kontrovers diskutierte Frage, ob zwischen der Genossenschaft als Unternehmen und ihren Mitgliedern ein harmonisches oder ein konflikträchtiges Verhältnis bestehe, schliesslich dahingehend, dass mit zunehmendem Einfluss von Managern die Distanz der Mitglieder zu den Genossenschaften wächst und die Annahme einer Harmonie als zunehmend unrealistisch angesehen werden muss. Strittig blieb dabei allerdings die grundlegende Frage, was unter einer Genossenschaft eigentlich zu verstehen sei. Ist sie ein "Zusammenschluss der vom Wettbewerb benachteiligten Sozialschichten" oder eine "Alternative zu Markt und Wettbewerb"? Zugespißt geht es um die Frage (vgl. Boettcher 1985, S. 32-35), ob Genossenschaften privat-

wirtschaftliche Unternehmen (v.a. deutschsprachiger Raum in der Folge von Schulze-Delitzsch) oder gemeinwirtschaftliche Unternehmen seien (v.a. lateinisches Europa).

Seit den späten 90-er Jahren ist es um die Genossenschaftswissenschaft still geworden. Ein Blick über die Literatur vermittelt den Eindruck, sie sei nicht gerade von geschlossenen Konzepten und Theorien geprägt. Vielmehr scheint sie auch zu Beginn des 3. Jahrtausends eine „Wissenschaft im Stillstand“ zu sein, die „vielfach nur überkommene Vorstellungen“ weiter schleppt, „die untereinander widersprüchlich sind und die sich ferner auch mit anerkannten Grundgedanken der modernen Sozialwissenschaft nicht vertragen“ (Boettcher 1980, S. VIII). Zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung sind Genossenschaften heute kein bewegendes Thema mehr. Die Diskussion scheint sich auf die Bedeutung von Non-Profit-Organisationen verschoben zu haben und auf wissenschaftlichem Gebiet gibt es keine theoretische Konzeption, die die Bedeutung der Genossenschaft im Zusammenhang neuester wirtschaftlicher Entwicklungen zur Geltung bringt.

3.2 Für den gewählten Zugang interessante Aspekte

Für den hier gewählten „Seiteneinstieg“ über die Corporate-Citizenship-Thematik sind dennoch einige, teilweise häufig untersuchte Einzelaspekte aussagekräftig, die in der Folge kurz angedeutet werden sollen.

Produktivgenossenschaften: Die Literatur unterscheidet grundlegend zwischen Produktiv- und Dienstleistungsgenossenschaften (dazu zählen vor allem Absatz- und Bezugsgenossenschaften sowie Mischungen davon). Die oft als eigentliche Form genossenschaftlicher Organisation angesehene Produktivgenossenschaft wird in der vorliegenden Studie gar nicht in den Blick genommen: Keines der befragten Unternehmen gehört zu dieser Kategorie; echte Produktivgenossenschaften sind zu Beginn des dritten Jahrtausends sehr selten geworden.

Traditionen und Prinzipien: In der Literatur breit und immer wieder neu behandelt werden die identitätsbestimmenden Charakteristika von Genossenschaften. Bei der Suche nach einer modernen Genossenschaftsidee zu beachten sind somit sicherlich die vier zentralen Traditionen (Uneigennützigkeit, Mitgliederförderung, Kleinzelligkeit, Mensch im Mittelpunkt, vgl. Bonus in Jäger 1998, S. 323ff) und die drei prägenden Prinzipien (Identitäts-, Förderungs- und Demokratieprinzip, vgl. Flieger 1984, S. 13.254).

Gemeinnützigkeit, Gemeinwirtschaft: Die befragten Unternehmen sind ausschliesslich Genossenschaften im Einflussbereich der deutschen oder deutschsprachigen Tradition. Gemäss Literatur wäre somit ein ausschliesslich privatwirtschaftliches Unternehmensmodell die Regel und es wäre eine Ausnahme, wenn markt- oder wettbewerbskritische Intentionen eine Rolle spielten. Demnach dürften für die verfolgte Corporate-Citizenship-Thematik überwiegend die "akzidentiellen" Wirkungen von Genossenschaften (vgl. Thiemeyer in Boettcher 1985, S. 65) interessant sein, aber natürlich auch die intendierten Wirkungen auf das Gemeinwesen.

Veränderungsprozesse in Genossenschaften: Eine für das Verblässen der Genossenschaftsidee sehr aussagekräftige Interpretation findet sich im Transformationsgesetz (Flieger 1984, S. 6ff, 52ff), das den Wandel von gemeinwirtschaftlichen zu förderungs- und schliesslich erwerbswirtschaftlichen Sinnstrukturen (Engelhardt 1999, S. 3) in wachsenden und älter werdenden Genossenschaften als zunehmenden Entfremdungseffekt von der genossenschaftlichen Grundidee beschreibt. Das von Franz Oppenheimer in Hinsicht auf die Produktivgenossenschaften beschriebene Transformationsgesetz lässt sich sinnvoll auf andere Genossenschaften übertragen (Thiemeyer in Boettcher 1985, S. 57). Die Frage aber, ob die Veränderung von Genossenschaften tatsächlich zu einer Entfremdung von der genossenschaftlichen Kernidee oder gar zur Auflösung führen muss, ist so leicht nicht zu beantworten: "Aber die Genossenschaften werden sich in diesem Prozess verändern. Wir sprechen heute davon, dass sich die Konsumgenossenschaften im Wandel von individual-

orientiertem Förderungsauftrag zu einem gemeinwirtschaftlichen, am Gesamtinteresse orientierten Anbieterverhalten befinden. Mit dem individuellen und exklusiven Mitgliedervorteil, der an die konsumgenossenschaftliche Rückvergütung gebunden war, wird das mitgliedschaftliche Engagement in der Aufbringung des Kapitals und der Mitwirkung verschwinden" (Thiemeyer in Boettcher 1985, S. 64). Für die vorliegende Studie und im Fokus der Corporate-Citizenship-Thematik ist dieser Wandel zu einem "am Gesamtinteresse orientierten Anbieterverhalten" äusserst interessant. Hier liegt ein Hinweis darauf vor, dass (auch "transformierte") Genossenschaften tatsächlich bessere "Corporate Citizens" sein könnten.

Struktur: Die spezifisch genossenschaftlichen Unternehmensstrukturen sind in der Forschung ein breit verhandeltes Thema (vgl. bspw. Jäger 1998, S. 292-313). In einem idealisierten Verständnis von Genossenschaft scheint die Strukturveränderung (Machtergreifung von Managern, Bildung von Aktiengesellschaften zum Zweck der Kapitalbeschaffung und Kooperationsmöglichkeiten, schärfere Kontrollmechanismen, betriebswirtschaftlicher Fokus, Schwinden des konstruktiven Mitgliederinteresses u.a.m.) notwendig zur Entfremdung oder Auflösung der Genossenschaft zu führen. In einem pragmatischen Verständnis von Genossenschaft scheint dies weniger klar zu sein: Strukturen sind weniger entscheidend als das Selbstverständnis einer "transformierten" Genossenschaft.

Geschichte: Manch Bedenkenswertes fördert die Genossenschaftswissenschaft bezüglich der Geschichte der Genossenschaften zutage. Nur der eine, in der Genossenschaftswissenschaft unbestrittene Aspekt sei hier angeführt, dass Genossenschaften "Kinder der Not" sind, Organisationen, die "die Existenz des schwachen Einzelnen, die infolge der ungestüm fortschreitenden Industrialisierung und der Herausbildung neuer Marktstrukturen vielfältig bedroht war, durch Bündelung der Kräfte in einem freiwilligen Zusammenschluss" sichern konnten (Engelhardt in Boettcher 1985, S. 14). Es kann nicht überraschen, dass Genossenschaften in Zeiten, in denen keine Not herrscht, an Bedeutung verlieren. Es ist aber auch nicht auszuschliessen, dass sie unter veränderten Bedingungen wieder an Bedeutung gewinnen.

Zukunftschancen: Die Zukunftschancen von Genossenschaften werden kontrovers beurteilt. Beobachtungen des Rückgangs von Neugründungen, Umwandlungen des Rechtskleides und Fusionen legen den Eindruck nahe, Genossenschaften seien zu einem Auslaufmodell (Blümle 2000, S. 15) geworden. Dass die Rechtsform 'Genossenschaft' floriere, behauptet zu Beginn des 3. Jahrtausends niemand. Jedoch können Genossenschaften auch in grossen und umkämpften Märkten wie bspw. dem Versicherungsmarkt unter bestimmten Bedingungen in der Gegenwart Vorteile gegenüber Aktiengesellschaften haben und es können ihnen Chancen eingeräumt werden (Laster 1999, 3). Fest steht auch, dass Genossenschaften immer ihren Sinn hatten: im Auffangen von Notsituationen, im Schaffen neuer Motive des Handelns, in der Existenz einer Alternative zur Kapitalwirtschaft und als alternatives Ordnungsleitbild (Engelhardt 1999, S. 3-5). Die Zukunft der Genossenschaften scheint abzuhängen von der Richtung, in die sich der Markt und die Marktwirtschaft in Zukunft bewegen: werden sie wieder auf Notsituationen reagieren müssen, wie verhalten sich Öffentlichkeit und Aktionariate gegenüber Kapitalgesellschaften und welche gesellschaftliche Resonanz wird Genossenschaften entgegengebracht werden, die ein am Gesamtinteresse orientiertes Anbieterverhalten kultivieren?

3.3 Literatur in Auswahl

Blümle, Ernst-Berndt u.a. (Hg.): Wirtschaftsverbände und ihre Funktion, Schwerpunkte der Verbandforschung, Darmstadt 1995.

Blümle, Ernst-Berndt: Die Genossenschaft – ein Auslaufmodell?, in: BAZ 21.02.2000, 15.

Boettcher, Erik: Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen 1980.

Boettcher, Erik (Hg.): Die Genossenschaft im Wettbewerb der Ideen. Eine europäische Herausforderung, Bericht der XI. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 1985 in Münster, Tübingen 1985.

Bossle, Lothar: Wer bewegt die Welt: die Theoretiker der Fernstenliebe oder die Praktiker der Nächstenliebe? Zu den Grundlagen des Genossenschaftswesens, in: Zeit-Fragen, Juli 2000, 14f.

Engelhardt, Werner Wilhelm: Von der Utopie zur Genossenschaft. Zum Verhältnis „Utopie-Genossenschaft-Sozialpolitik“ seit den Anfängen, am Beispiel der Produktiv- und Siedlungsgenossenschaften dargestellt, 1999, www.leibi.de/takaoe/83_08htm (dort weitere Literatur des Verfassers).

Faust, Helmut: Geschichte der Genossenschaftsbewegung, 3. Auflage, Frankfurt A.M. 1977.

Flieger, Burghard (Hg.): Produktivgenossenschaften – Oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung, München 1984.

Flieger, Burghard: Die Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation, München 1995 (dort weitere Literatur).

Jäger, Wilhelm (Hg.): Freiheit und Bindung als Grundlagen der marktwirtschaftlichen und demokratischen Ordnung. Eine Dokumentation. 50 Jahre Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Münster 1998.

Laurinkari, Juhani (Hg.): Die Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart, FS für Prof. Dr. Vesa Laakonen, Nürnberg 1986.

Laster, David: Versicherungsvereine bzw. Versicherungsgenossenschaften: Leben Totgesagte länger?, in sigma Nr. 4/1999, hrsg. von der Schweizerischen Rückversicherungs-Gesellschaft.

Mertens, Knut: „Der Mensch ist das Mass aller Dinge“. Eine Geschichte der geistigen Grundlagen des Genossenschaftswesens, in: Zeit-Fragen, Mai 2000, 14-16.

Thürer, Georg: Die Genossenschaftsidee im schweizerischen Staat, Zeit-Fragen, November 2000, 12f.

4. Thesen zum derzeitigen Stand = 3 Variationen der Beobachtung: "Genossenschaften haben kein ausgeprägtes Selbstbewusstsein"

Bevor als Ergebnisse der Studie jene Thesen ausgeführt werden, die auf spezifische genossenschaftliche Potenziale angesichts einer zu erwartenden Veränderung des allgemeinen Verständnisses von Wirtschaften und Marktmechanismus ausgerichtet sind, sollen hier zunächst einige grundlegende Beobachtungen ebenfalls in Thesenform formuliert werden. Im Kern geht es dabei immer um den Umstand, dass Genossenschaften zwar durchaus in dem Sinne selbstbewusst auftreten, dass sie auf ihre Leistungen als Unternehmen und auf die Bewährung im Wettbewerb stolz sind, dass Genossenschaften dabei kaum an die Besonderheiten aus ihrer Rechtsform und kulturellen Prägung denken. Dass auf die Frage, wie man vier Wochen geschenkte Zeit für die Unternehmensentwicklung einsetzen würde, bisweilen sogar gar keine Antwort gegeben werden konnte, gibt zu denken.

4.1 Variation Nr. 1: Die Genossenschaftslandschaft ist sehr heterogen und inselhaft.

Die *Heterogenität* der existierenden Genossenschaften ist augenfällig und bezieht sich nicht nur auf sehr verschiedene Unternehmensgrößen oder deutlich unterschiedliche Betätigungsfelder. Vor allem sind es die historischen *Entstehungskontexte*, die stark differieren. Bei den Anlässen zur Gründung einer Genossenschaft reicht das Spektrum von einem Spontanbeschluss eines Vereins, dessen Name sich eine andere Organisation aneignen wollte, über eine Abwehrreaktion gegen Grossunternehmen, die eine für die Vernetzung von Kleinanbietern günstige neue Technologie zu dominieren bzw. blockieren versuchten, bis hin zu mehrere Jahrzehnte zurückliegenden sozioökonomischen Zuständen, die so heute nicht mehr vorliegen. Dies kann ein Stück weit erklären, warum die Interviews sehr unterschiedliche Verläufe nahmen, warum die Antworten sehr verschiedene Akzente betont haben und warum in vielen Fällen eine gewisse *Irritation angesichts* der in den Fragen implizierten Denkfigur von "dem" *Genossenschaftsgeist* entstand. Häufig wurde betont, dass für die Zustände eines Unternehmens nicht Parameter wie Rechtsform, Grösse oder Organisationsstruktur wichtig seien, sondern der Charakter und die Wertvorstellung der *Führungsmannschaft*.

Ein besonderes *Interesse an anderen Genossenschaften* auch nur in dem Sinne, dass man sich hinsichtlich möglicherweise paralleler Entwicklungen und Aktivitäten beobachtet, war fast nirgends zu spüren. Andere Genossenschaften scheint kein Unternehmen explizit als Vorbild zu haben und schon die Frage nach weiteren Genossenschaften in der Schweiz machte viele Interviewpartner ratlos. Der Gedanke, als Unternehmen sei man in der Wirtschaftslandschaft eine Sondererscheinung ohne nennenswerte spezifische Stärken aus der genossenschaftlichen Organisationsform heraus, scheint stark internalisiert. Diese fehlende Motivation, *von anderen Genossenschaften mit Blick auf Organisations- und Kulturspezifika zu lernen*, wird vielleicht dadurch verstärkt, dass auffällige Prototypen wie etwa die Migros von vielen als eine Organisation empfunden werden, bei denen sich das Genossenschaftliche faktisch nur noch auf die Inanspruchnahme von Steuervorteilen beschränkt. Statt über den Vergleich mit anderen Genossenschaften unerkannte, weil selbstverständliche eigene Logiken zu suchen, besteht eine Neigung, sich als *zufällig etwas exotischer Einzelkämpfer* auf die Bewährung in der Branche zu konzentrieren.

Fazit: Ein modernes Selbstverständnis als Genossenschaft im heutigen wirtschaftsgesellschaftlichen Zusammenhang, das dann auch als gemeinsamer Nenner der verschiedenartigen existierenden Organisationen erkennbar wäre, ist offenbar sehr wenig ausgeprägt. Gedanken darüber, was eine Genossenschaft "eigentlich" ausmacht tendieren derzeit eher in die Richtung des Bildes eines kleinen Grüppchens Gleichgesinnter, die sich gemeinsam beispielsweise ein alternatives Bauvorhaben ermöglichen. Dass in der öffentlichen Wahr-

nehmung mit dem Stichwort "Genossenschaft" kaum eine Firma und noch viel seltener Unternehmensmerkmale oder gar spezifische Stärken und Potenziale verknüpft werden, ist Spiegel der beschriebenen Heterogenität und Zusammenhaltlosigkeit und wird von den Genossenschaften gleichgültig oder resigniert hingenommen.

4.2 Variation Nr. 2: "Erfolg in Märkten" und "Pflege genossenschaftlicher Traditionen" bleiben unvermittelt.

Tendenziell haben Genossenschaften in den letzten Jahren eher an Boden gewonnen und sind so gesehen *keineswegs ein Auslaufmodell* in einem modernen Wirtschaftssystem. Dies gilt vor allem in der Betrachtung der grossen Unternehmen der Branchen Banken, Versicherungen und auch Einzelhandel. Weil die allgemeine Tendenz der *Intensivierung des Wettbewerbs* auch vor Genossenschaften nicht halt macht, prägt das *Optimierungskalkül* aber auch hier das Denken in hohem Masse. Eindrücklich war hier die Tendenz in den Interviews, mit Blick auf angebliche "Gesetze des Marktes" und "wirtschaftliche Realitäten" offenbar *besonders pragmatisch* auftreten zu wollen. Phasenweise schien man Vertreter eines reinen homo-oeconomicus-Menschenbildes vor sich zu haben und nicht selten kam eifrig bemüht das wenig differenzierte Standardargument, dass "letztlich" nur der Markt das Handeln bestimmt und es auch für Genossenschaften einfach um eine Steigerung der Erträge und eine Senkung der Kosten gehe.

Gleichzeitig aber wird die genossenschaftliche Unternehmensform fast durchweg ohne Einschränkung als *Fundament* des Unternehmens bezeichnet und nicht als Randerscheinung oder gar Bremsklotz. Eher auf Nachfrage kommen *Selbstverständlichkeiten* zutage, die so gar nicht einer Reduktion auf das reine Kosten-Nutzen-Denken entsprechen. So wird etwa eine "natürlich ganz andere" Einstellung zum Menschen ausgedrückt, sei dies gegenüber Mitarbeitern im Hinblick auf Rationalisierungsprozesse oder Firmenausflüge, sei dies gegenüber Kunden im Hinblick auf Produktqualität oder Sonderfallregelungen, sei dies gegenüber der Öffentlichkeit im Hinblick auf Umweltschutz oder Sponsoring. Selbstkritisch war zwar in einem Fall zu hören, dass der sicherlich sanftere und sorgfältigere Umgang mit den Menschen nicht immer ein ehrlicherer Umgang sei, doch hat *Solidarität* in der Regel eine grössere Bedeutung, als die auf "Erfolg in Märkten" ausgerichtete Rhetorik zunächst vermuten lässt.

Fazit: An dieser Stelle sei nur festgehalten, dass Genossenschaftsvertreter, indem sie zwischen individualistischer Eigennutzorientierung und Gemeinwohlorientierung schwanken, quasi gleichzeitig auf zwei verschiedenen Geigen spielen – die Frage, wie bei genauerem Hinsehen vielleicht doch ein Zusammenklang vorliegt, stellt man sich kaum. Vorderhand übt man sich in die Rhetorik ein, dass Unternehmen durch ihre für die Gewinnerzielung betriebenen Wertschöpfungsaktivitäten "natürlich" gesellschaftsdienlich seien und tritt kaum einmal aktiv für die vermutlich unterschwellig vorhandene Einsicht ein, dass diese "Natürlichkeit" vielleicht in dem Masse abnimmt, in dem das Motto "Einkommenserzielung, egal wie" die Unternehmenskultur dominiert.

4.3 Variation Nr. 3: Statt ein eigenes Markt- und Unternehmensverständnis zu thematisieren herrscht Anpassungsdenken.

Es gibt durchaus auch grosse Genossenschaften, in denen der Wille zur *Beibehaltung* der Unternehmensform keineswegs eine Floskel ist. Allerdings stösst man in diesem Zusammenhang vielfach auf "*noch*"-Formulierungen, die oft gar keinen konkreten Bezug haben und daher Ausdruck einer eher wenig reflektierten Grundvorstellung sind, der Trend gehe unaufhaltsam in die Einförmigkeit börsengetriebener Publikums-

gesellschaften. Diese unterschwellig resignative Akzeptanz wird fast nirgends durch Aktivitäten, die in selbstbewusster Gestaltungshaltung zu einer *vielgestaltigen Wirtschaftswelt* beitragen. Dass die genossenschaftliche Unternehmensform heute nicht mehr zwingend die Assoziation fehlender Ernsthaftigkeit oder gar sozialistischer Unproduktivität hervorruft, sondern auch in bürgerlichen Kreisen eher positiv besetzt ist, nimmt man zwar erleichtert zur Kenntnis, greift es aber nicht aktiv auf. So bleiben auch Gelegenheiten ungenutzt, sich zu aktuellen Themen in der öffentlichen Debatte in spezifischer Weise zu Wort zu melden. Beispielsweise zur Frage angemessener Managerlöhne bzw. zu Möglichkeiten ihrer Festlegung in partizipativen Prozessen hat sich kaum jemand aus der Genossenschaftsszene geäußert. Statt dessen konzentriert man sich lieber auf die *problematischen Seiten* der genossenschaftlichen Organisationsstruktur und -kultur, beispielsweise auf die Tatsache, dass es der schonende Umgang mit Mitarbeitern im Rahmen eines partnerschaftlichen Führungsstils begünstigt, dass unbequeme Aufgaben bisweilen nicht angepackt werden.

Obwohl die "etwas andere" Unternehmensform Genossenschaft die Bearbeitung von *Sinn- und Legitimitätsfragen* auf Unternehmensebene nahe legt, ist die Sensibilität dafür generell schwach ausgebildet. Assoziiert werden eher Aspekte persönlicher Erfüllung in der Arbeitswelt. Auf struktureller Ebene fallen erst im zweiten Anlauf Antworten wie Compliance, Unternehmensentwicklung, Rechtsdienst, Mitarbeit in Verbänden oder Umweltaspekte – je grösser das Unternehmen, desto stärker dieser Effekt. Natürlich liegt es ein Stück weit in der Natur des Geschäftsalltags, dass grundsätzliche Überlegungen *von operativen Fragen immer wieder in den Hintergrund gedrängt* werden, unabhängig von der Rechtsform. Auch bei Genossenschaften tritt die Pflege eines "genossenschaftlichen Geistes" mit besonderer Aufmerksamkeit für die angestrebte Rolle in der Gesellschaft leicht hinter den Eifer des täglichen Konkurrenzkampfes zurück. Doch es bleibt eine bemerkenswerte Beobachtung, dass das Genossenschaftliche im wesentlichen auf die interne Organisation bezogen wird – bei grossen Unternehmen heisst das insbesondere: auf die Beziehung zwischen Zentrale und den Teilorganisationen. Dagegen wird kaum ein Gedanke darauf verwendet, ob Mitglieder etwas anderes sein könnten als Eigennutzmaximierer, die sich für unternehmenspolitische und -strategische Fragen nur hinsichtlich persönlicher Vorteile interessieren, keinesfalls aber das Motiv haben könnten, eine gesellschaftlich wertvolle Organisation mitzutragen. Dass es an Erfolgserlebnissen bei der bewussten Thematisierung der möglicherweise besonderen gesellschaftlichen Funktion genossenschaftlich geprägter Unternehmen fehlt, kann angesichts der fehlenden Versuche kaum verwundern. Symptomatisch ist die Häufigkeit der ausweichenden Aussage, im umfassenden Sinne 'gute' Unternehmensführung sei mit den richtigen Leuten unabhängig von der Rechtsform möglich. In eine ähnliche Richtung geht der Anspruch, unabhängig von der Rechtsform genauso gut sein zu können wie jedes andere erfolgreiche Unternehmen der Branche auch. Beides muss aber als Ausdruck für eine fehlende Wertschätzung von möglichen Unterschieden und somit für eine Haltung *faktischer Anpassung an den Mainstream* gewertet werden.

Fazit: Vermutlich ist man in Genossenschaften nicht so stark an Managementmoden interessiert und hält die Konzepte unter dem Stichwort "Corporate Citizenship" für eine solche Mode. Die Zurückhaltung in der Thematisierung von Nuancen oder deutlicher Unterschiede in Bezug auf das gängige Verständnis davon, was Marktwirtschaft ist und was ein Unternehmen ausmacht, ist damit jedoch nicht allein erklärbar. Die Anpassungshaltung mit Fluchtpunkt eines eindimensionalen Wirtschaftsverständnisses geht möglicherweise stark auf den Effekt zurück, dass spezifische Fundamente und Stärken erst dann begreifbar sind, wenn sie ihre Kraft nicht mehr entfalten und Problemphänomene nach Lösungsarbeit verlangen – so wie etwa statt der Potenziale von demokratischen Institutionen die Schwierigkeiten in der Entscheidungsfindung bedauert werden. Hier stellt sich natürlich die Frage, ob der Hang zur "Normalität des Marktdenkens" die nicht bewussten Selbstverständlichkeiten und damit die kulturellen Fundamente dieser Unternehmen zersetzt.

5. Thesen zur zukünftigen Entwicklung = 3 Facetten des Eindrucks: "Genossenschaften sind nicht an sich bessere Corporate Citizens, haben aber spezifische Potenziale für ein zukunftssträchtiges Unternehmensselbstverständnis"

Zentraler Ansatzpunkt der Studie ist die Diskussion über die Rolle der Unternehmung in der Gesellschaft, die unter dem Stichwort "Corporate Citizenship" läuft. In der Annahme, dass sich in den nächsten Jahren eine deutliche Veränderung im gesellschaftlichen und professionellen Verständnis in Bezug auf Sinn und Legitimität von Unternehmensaktivitäten abzeichnen wird und sich das Selbstverständnis von Unternehmen in alltagsrelevanter Weise wandelt, lag ein Hauptaugenmerk der Studie auf Hinweisen zu diesbezüglichen Besonderheiten bei Genossenschaften. Im Vergleich mit den Thesen zum derzeitigen Stand sind die nun folgenden Thesen zur zukünftigen Entwicklung also in stärkerem Masse von hypothetischen Momenten geprägt: Es geht nicht um die repetitive Wiedergabe von Phänomenen vor dem Hintergrund des Status quo, sondern es geht um das Herausschälen von Entwicklungstendenzen und -potenzialen, bei denen einerseits die Genossenschaften eine tragende Rolle spielen könnten und in denen andererseits besondere Chancen für Genossenschaften liegen könnten. Dazu passt, dass einige Interviewpartner selbst über entsprechende Ansatzpunkte im Unternehmen überrascht waren: "Interessant, so haben wir das bisher noch nicht betrachtet – man kann sich fragen, warum eigentlich nicht?!".

5.1 Facette Nr. 1 (Marktverständnis): Genossenschaften können sich glaubwürdig zu ihrem konkreten Gemeinwohlbeitrag äussern, ohne sich der Erarbeitung alternativer Wirtschaftsformen verschreiben zu müssen.

Das Nachdenken über alternative Wirtschaftsformen wäre in geschlossenen akademischen Zirkeln schlecht aufgehoben und entsprechende Experimente können logischerweise nur in der Wirtschaftspraxis stattfinden. Der Mainstream ökonomischen Denkens und Argumentierens beschränkt sich auch bei konkreten Anlässen, über Marktfunktionieren oder -versagen nachzudenken, weiterhin auf die völlig abstrakte Formel der 'unsichtbaren Hand', die ausschliesslich eigennütziges Gewinnstreben automatisch in Gemeinwohl umforme und lediglich die Einhaltung der vernünftig erscheinenden Gesetze voraussetze. Dabei wird nicht nur übersehen, dass sich immer mehr Menschen von dieser Form des Überlebenskampfes überfordert fühlen und keineswegs mehr zu erhöhter Kreativität und Produktivität angespornt sind. Übersehen wird auch, dass die belastbareren "Ich-AG's" aufgrund des zeitweise immensen Erfolgsdrucks immer häufiger eben doch zu Entscheidungen mit kurzfristig greifbaren Resultaten neigen, deren zerstörerische Langfristfolgen ungewiss oder nur für Insider erkennbar sind. Das verzweifelt hoffende Standardargument, die Selbstheilungskräfte des Marktmechanismus bestrafen die gelegentlich auftretenden Kurzfristentscheide und verhinderten sie damit im Normalfall, kann immer weniger überzeugen. Gefragt ist nicht mehr eine einfallslos maximierte, sondern eine vernünftig dosierte Intensität, mit der die marktliche Logik des reinen Vorteilstausches das Denken und Handeln vereinigt. Zwar wird der Alltag eines im Wettbewerb stehenden Unternehmens auch weiterhin nicht in erster Linie davon geprägt sein können, über zusätzliche Prinzipien für das Denken und Handeln und in diesem Sinne über alternative Wirtschaftsformen nachzudenken. Eine zukunftssträchtige Organisation ist jedoch von einer Kultur der angemessenen Wettbewerbsintensität geprägt.

Ob ein Unternehmen zu schwach oder zu stark von Wettbewerbsgeist durchdrungen ist, dafür gibt es kein objektives Mass. Ein wesentlicher Indikator ist, ob regelmässig in konkreten Kontexten Stellung bezogen wird, welchen messbaren Beitrag das Unternehmen zum Wohl der Gemeinschaft geleistet hat. Anders als

Unternehmungen, die in erster Linie auf Kapitalverzinsung angelegt sind und in denen die Tendenz zur Instrumentalisierung von allem und jedem angelegt ist, können Genossenschaften hier allein schon deshalb auf einen Glaubwürdigkeitsvorschuss zurück greifen, weil die statutengemässe Mindestverzinsung eher den Renditen von Obligationen denn von Aktien nahe kommt. Dass dieser Glaubwürdigkeitsvorschuss nicht unberechtigt ist, zeigt sich bei vielen der wenig selbstbewussten und darum interpretationsbedürftigen Voten besonders deutlich in der Selbstverständlichkeit, mit der man sich "dem Stakeholdergedanken natürlich verpflichtet" fühlt und damit einen erweiterten Gesichtskreis für möglicherweise berechnete Anliegen an das Unternehmen signalisiert. Gemeinnützigkeit möchte angesichts der klaren Fokussierung auf Mitgliederinteressen (Policyholder Value) zwar kaum eine Genossenschaft als Hauptcharakteristikum in Anspruch nehmen, doch wird unter Eigeninteresse in der Regel kein unbegrenztes und begründungsfreies, sondern ein wohlverstandenes und reflektiertes verstanden. Begriffe wie Solidarität oder Gerechtigkeit sind viel natürlicher und echter ein Teil des Alltagsgeschehens und es scheint in genossenschaftlichen Unternehmenskulturen selbstverständlicher, die eigenen Absichten und Bedürfnisse ein Stück weit auf ihre Verallgemeinerbarkeit zu prüfen. In eine ähnliche Richtung gehen die Einschätzungen, Genossenschaften seien "in gewisser Weise menschlichere" Organisationen. Vermutlich hat dies etwas zu tun mit einem spezifischen Menschenbild: Persönliches Vorteilsstreben bestimmt danach nur zu einem Grossteil, nicht aber vollständig das Denken und Handeln im Wirtschaftsleben, bedeutsam ist auch die Realisierung und Entwicklung von persönlichen Idealen. Totale Marktgläubigkeit würde dazu nicht passen, doch wäre es ein Fehler zu vermuten, staatliche Interventionen würden in Genossenschaften eher geschätzt. Richtig ist, dass ein stärkeres Bewusstsein für die Notwendigkeit grundsätzlicher Marktbindung durch staatliche Rahmenordnungsvorgaben existiert, vor allem im Falle sich schnell wandelnder Märkte.

Mögliche Konsequenz: In Genossenschaften trifft man verstärkt auf die Besorgnis angesichts der Entwicklung zu einer "Nur-Markt-Gesellschaft" und damit zu kurzfristigem Denken, extremem ökonomischem Druck, reiner Geldwertorientierung und Leiden verursachendem Stress für die Menschen. Würde dies offener thematisiert, könnte wohl festgestellt werden, dass sich in der Genossenschaftsszene viele Menschen fragen, ob das Pendel erst später zurück schlagen wird oder ob mit den Börseneinbrüchen, der breiten Kritik an der Shareholder-Value-Verabsolutierung und den politisch-sozialen Geschehnissen rund um den 11. September eine Trendwende bereits im Jahr 2000 eingeleitet wurde. So könnte die Selbstverständlichkeit einer erhöhten Sensibilität für gesellschaftliche Anliegen den genossenschaftlichen Unternehmen auch selbst bewusster werden. Bei der Prägung eines Verständnisses von Marktwirtschaft, das ebenso viel Aufmerksamkeit auf den Kundennutzen wie auf den gesellschaftlichen Wert von Unternehmensaktivitäten lenkt, könnten Genossenschaften eine besondere Rolle spielen. Sie können glaubwürdig vorleben, dass es "nicht einfach darum geht, immer das Maximale herauszuholen", sondern um die Mitgestaltung gesellschaftlicher Verhältnisse. Ein interessanter Denkanstoss in diesem Kontext war die Frage, ob Dutweiler einfach ein Genossenschafter gewesen ist oder eher ein "brillanter Querulant, der mit politischen Idealen angetreten ist".

5.2 Facette Nr. 2 (Unternehmenszweck): Genossenschaften können sich über die Selbstbindung an einen spezifischen Auftrag profilieren, ohne Wachstums- und Gewinnkritik ins Zentrum ihrer kommunikativen Aktivitäten rücken zu müssen.

Stellt sich die Frage nach der Daseinsberechtigung eines Unternehmens, reichen reine Bilanzkennzahlen nicht aus. Jede professionell geführte Firma kann darüber hinaus mit inhaltlichen Grundaussagen aufwarten, welche Wertschöpfung betrieben wird. Allerdings beschränkt sich diese Fähigkeit in der Regel auf einige wenige Spezialisten und Topführungskräfte eines Unternehmens. Zudem sind diese Aussagen zum Unternehmenszweck in den täglichen Geschäftsabläufen kaum ein Thema und prägen somit die faktische Unter-

nehmenskommunikation insgesamt kaum. Dies macht verständlich, warum es so abstrakt bleibt wie etwa "Mobilität ermöglichen", "Waren verfügbar machen" oder "Gesundheit fördern". Auf dieser Abstraktionsstufe kann der Sinn und die Legitimität der Unternehmensaktivitäten kaum diskutiert werden und so kommt es dann schnell wieder zur Reduktion auf die Leerformel, erfolgreich und daseinsberechtigt sei ein Unternehmen, welches überdurchschnittliche Gewinne und möglichst starkes Wachstum ausweisen könne. In einer Zeit, in der immer zahlreichere und einflussreichere Gruppierungen Besorgnis und Kritik zu Phänomenen restloser Instrumentalisierung im Zeichen eines entfesselten Kapitalverwertungsmechanismus üben, gibt es jedoch genügend Anstöße, um ernsthaft und fundiert zu prüfen, inwieweit sich das Unternehmen selbst eine kritische Haltung an uneingeschränktem Gewinn- und Wachstumsstreben zu eigen machen kann und sollte. Zum alle Aktivitäten durchziehenden Hauptthema der interaktiven Kommunikation nach Innen und nach Aussen muss dies allerdings nicht werden.

In Genossenschaften wird der Gewinnbegriff auffällig häufig in einem umfassenden Sinne benutzt, etwa im Sinne einer menschlichen Bereicherung oder eines gesellschaftlichen Fortschritts. Und Wachstum kann schon deshalb nicht per se als wünschenswert betrachtet werden, weil das Genossenschaftsrecht keine sprunghaften Eigenkapitalsteigerungen ermöglicht und Investitionen für eine schnelle Ausweitung der Geschäftstätigkeit nur begrenzt möglich sind – es gibt Genossenschaften, die eine Wachstumsobergrenze definiert haben. Dennoch muss der Weg einer bewussten und ausdrücklichen Profilierung über gesamtgesellschaftlich sinnvolle und legitime Sachziele, die man unter Gleichgesinnten intrinsisch motiviert verfolgen will, in der Regel erst noch begangen werden. Oft kann der eigene Erfolg nur in der Weise beschrieben werden, dass man sich gegen Kapitalgesellschaften im Markt erfolgreich behauptet habe, selten wird Wettbewerb auch als Auseinandersetzung um inhaltliche Positionen begriffen. Statt Phantasie zu entwickeln bleibt es noch oft beim ernststen Bedauern, dass immer weniger Unternehmen tatsächlich von der Welle einer spezifischen unternehmerischen Idee getragen sind. Dabei besteht in Genossenschaftskreisen ein starkes Bedürfnis, sich von solchen "stinknormalen" Unternehmen abzugrenzen – eben so stark, dass das Bedürfnis als überwiegend unbefriedigt eingeschätzt werden muss. Geldverdienen als Nebensache zu kultivieren, die für die Aufrechterhaltung des Betriebes in gewissem Ausmass einfach Bedingung ist, dafür ist zunächst die Angst vor dem Missverständnis bei den Mitarbeitern zu überwinden, Effizienz und Engagement seien dann unwichtig. Kaum eine Rolle spielt dies allerdings in der Gründungsphase, wird aber auch dort nicht immer zur bewussten Profilierung genutzt. In einer Zeit unzähliger Start-up's fällt es aber durchaus auf, wenn es einmal nicht um die Eroberung eines beliebigen Marktes geht sowie um die Absicht, das im Business Plan festgehaltene Gewinnziel zu erreichen – welches sich nach Erreichen einfach auf ein beliebiges Vielfaches höher schraubt. Werden unternehmerische Projekte in eine Organisationsform gegossen, bietet sich auch heute die Rechtsform der Genossenschaft besonders dann an, wenn eine Gruppe Gleichgesinnter ein Ziel verfolgt, das sie jenseits von Eigen- und Kundennutzen für gesellschaftlich aner kennenswert hält und darüber die Auseinandersetzung nicht scheut. Es gilt allerdings, schon in dieser Phase mitzubedenken, was etablierte Genossenschaften heute vielfach quält: die Aushöhlung der Sachzielfokussierung mit zunehmender Mitgliederanzahl und Anonymität. Es gilt die Sackgasse zu vermeiden, eine gewachsene Genossenschaft wegen des fehlenden sachlichen Engagements der Mitglieder in eine von "Überzeugungstätern" geführte Aktiengesellschaft überführen zu wollen, dies aber wegen der daraus erwachsenden Stimmrechtsdominanz der an gemeinsamer Zielverfolgung eher uninteressierten Grossmitglieder nicht mehr zu können.

Mögliche Konsequenz: Die häufig als Vorteil der genossenschaftlichen Rechtsform angeführte Unabhängigkeit vom Börsengeschehen und die damit vermiedene Tendenz zu einem kurzfristigen Entscheidungshorizont erzeugt allein noch kein besonderes Profil. Auch das vielfach klare Bekenntnis zu einer genossenschaftlichen Identität beschränkt sich in seiner Wirkung meist nur auf interne Organisationsabläufe. Für ein von gesamtgesellschaftlich sinnvollen und legitimen Sachzielen geprägtes Profil nach Innen und nach Aussen muss die Auseinandersetzung darüber, was das im Einzelnen bedeuten kann, im Unternehmen lebendig gemacht und

gehalten werden. Ein spezifisches Profil ist nicht Resultat von Schlagworten und Kurzberichten, sondern von fundierten und abgewogenen Argumenten. Raum für inhaltliche Argumentation mit Blick auf die gesamtgesellschaftliche Bedeutung unternehmerischen Handelns zu schaffen, muss daher als die zentrale Aufgabe gelten. Damit würde auch der von einigen Genossenschaften empfundene Hilflosigkeit gegenüber neoliberaler Rhetorik bekämpft werden können.

5.3 Facette Nr. 3 (Mitgliederverhältnis): Genossenschaften können auf das Interesse ihrer Mitglieder an gesellschaftsverträglicher Unternehmensführung zählen, ohne allein deren Solidaritätsbereitschaft beschwören zu müssen.

Mit der zunehmenden Ausdifferenzierung wissenschaftlicher Forschung haben sich die Wirtschaftswissenschaften immer stärker zu einer eng gefassten Spezialdisziplin entwickelt, die alles Denken und Handeln so betrachtet, als ob es den Menschen ausschliesslich um die Maximierung des individuellen Vorteils ginge und um nichts sonst. Zwar wird das Leitbild des 'homo oeconomicus' als theoretische Vereinfachung und die Gewinnmaximierung als nur formales Ziel bezeichnet, doch hat diese eindimensionale Betrachtung seitens der Wissenschaft erheblich dazu beigetragen, dass auch in der Praxis ein immer engeres Verständnis von Wirtschaften um sich gegriffen hat. Derzeit ist in der Forschung eine Aufweichung dieser Eindimensionalität zu beobachten, etwa durch das Aufstreben der interdisziplinär angelegten experimentellen Ökonomik, die handlungsbestimmende Gerechtigkeitsvorstellungen zu berücksichtigen versucht. So dürfte es auch in der Praxis wieder leichter zum Thema werden, dass eine hochgradig arbeitsteilige Gesellschaft nur mit einem gewissen Mass an Solidarität funktionieren kann und dass Solidarität nicht nur in kleinster Münze, also nach situativen Nützlichkeitsüberlegungen gepflegt werden kann – und schon gar nicht immer von den "Anderen". Zwar muss in komplexen Gesellschaften ein Grossteil individueller Solidaritätsbereitschaft auf Regelwerke und Anreizmechanismen übertragen werden, um das Individuum nicht zu überfordern, doch kann sich auf Dauer kein Unternehmen mehr auf die falsche Alternative zurückziehen, Wirtschaften bedeute letztlich eben rücksichtslose Vorteilsmaximierung, wenn es nicht um altruistische Selbstaufgabe gehen sollte. Statt dessen geht es um aner kennenswerte Beiträge bei der Pflege von Solidarität in der globalen Gesellschaft, sowohl im Sinne vorbildlicher Akte als auch im Sinne einer Mitgestaltung der gesellschaftlichen Ordnung beispielsweise im Wege der Branchenverbände. Dabei muss ein Unternehmen logischerweise seine Stakeholder einbeziehen und punktuell auch in die Pflicht nehmen.

Die Erfahrung von Genossenschaftsbanken, dass ihnen die die andauernde Kundenabwanderung von Grossunternehmen besonders zugute kommt, hat Hintergründe, die sicherlich auch für andere Genossenschaftsunternehmen teilweise gelten. Enttäuschungen über konkrete Leistungen der bisherigen Bank oder eine allgemeine Hoffnung auf die nachgesagte grössere Kundennähe der Genossenschaftsbanken können nachhaltige Wanderungsbewegungen kaum erklären – zu schnell würden umgekehrte Enttäuschungen kompensierende Effekte erzeugen. Grund dürfte vielmehr ein ablehnendes Unbehagen über eine Wirtschaftsweise sein, die sich nur noch nach Kriterien einer abstrakten und lebensfernen Geldwirtschaft richtet und die direkte Lebensdienlichkeit des Wirtschaftens aus dem Auge zu verlieren droht. Besonders gegenüber Banken wird diese Skepsis in dem Masse zum Ausdruck gebracht, als man in ihnen Repräsentanten der abstrakten Kapital- und Finanzmaschinerie sieht. Wie auf entsprechende Erwartungen an eine gesellschaftsinteressierte und -mitgestaltende Unternehmensführung einzugehen sei, hinsichtlich dieser Frage gibt man sich in Genossenschaften kaum falschen Illusionen hin. Die unter dem Stichwort "Wertewandel" diskutierte Individualisierung in der Gesellschaft verbietet den Versuch, die Eigendynamik von Märkten zu ignorieren und genossenschaftliche Solidarität im Stile des vergangenen Jahrhunderts zu kultivieren. Ein eher über- als unterdurchschnittliches Leistungsniveau wird in diesem Zusammenhang als Hygienefaktor betrachtet. Richtigerweise wird je-

doch meist gezögert, es einfach als gegebene Eigenschaft eines genossenschaftlichen Unternehmens auszuloben, dass es dem Unternehmen vorrangig um das Ernstnehmen von Bedürfnissen geht und nicht um hohle Optimierungsbemühungen. Zu leicht ergibt sich eine reine Marketing-Tonlage, die sich ausschliesslich auf den persönlichen Vorteil bezieht und damit der Tatsache widerspricht, dass den Mitgliedern auch etwas abverlangt werden muss, wenn die Rede von Solidarität statt Rücksichtslosigkeit gehaltvoll sein soll. Für eine moderne Reinterpretation des gesellschaftlichen Rollenverständnisses als genossenschaftliches Unternehmen ist es wichtig, jene nicht in eine unverbindliche Kundenrolle zu entlassen, sondern auch beim Wort zu nehmen, die die Unterwerfung von allem und jedem unter eine kalt rechnende Optimierungslogik kritisieren.

Mögliche Konsequenz: Eine verstärkte Einbeziehung von Menschen, die in irgendeiner Weise Interesse an einer gesellschaftsverträglichen Wirtschaftsweise haben, kann nur auf relativ konkreter Ebene stattfinden. Solange der Einzelne in der anonymen Masse verschwindet und weder seine Einwirkungsmöglichkeiten erkennen kann, noch soziale Anerkennung oder sozialen Druck erlebt, solange kann eine Genossenschaft auf keinerlei Engagement der Mitglieder zählen. Obwohl möglichst innovative Formen der Einbeziehung – vor allem im Wege der alltäglichen Kommunikationsinstrumente, durchaus aber auch im Rahmen von punktuellen Einmischungen in gesellschaftspolitische Themen – entwickelt werden müssen, hat natürlich die traditionelle Institution der Mitgliederversammlung eine zentrale Bedeutung. Angesichts flacher Machtstrukturen werden in einzelnen Genossenschaften die unternehmenspolitischen Willensbildungsprozesse betriebsintern schon heute als "andauerndes Kommunikationsexperiment" angesehen, ähnlich könnte auch die Kommunikation mit externen Interessenten, vor allem mit den Mitgliedern angegangen werden. Es wird als grosse, selten aber noch als proaktiv zu bearbeitende Herausforderung angesehen, demokratische Willensbildungsprozesse zu etablieren, die weder eine Farce sind, noch die Wettbewerbsfähigkeit zerstören. Erst in Einzelfällen gelingt es Genossenschaften, mit auf inhaltliche Einmischung angelegten Mitbestimmungsprozeduren starke Argumente für ihre Aktivitäten zu generieren und darüber auch Profil zu gewinnen – mindestens bei den Beteiligten, womit eine oft unterschätzte Mundpropagandawirkung verbunden ist. Das "Ende der Saalschlachten", also die inzwischen eingetretene Professionalisierung von Mitbestimmungsprozessen kann hinsichtlich des Gehalts für die Unternehmensentwicklung bei falschem Vorgehen eine Entleerung, im günstigen Fall aber auch eine Anreicherung bedeuten.

6. Ausblick – 'Corporate Citizenship' als Leitbegriff für die selbstbewusste Arbeit am Selbstverständnis als Genossenschaft?

Die Gegenwart ist geprägt von einer verstärkten öffentlichen Diskussion darüber, welchen Stellenwert die Wirtschaft in der Gesellschaft hat und haben soll. Dabei wird die Verantwortung dafür, dass wirtschaftliches Handeln lebenswerten Verhältnissen zuträglich und nicht schädlich ist, bisweilen noch gerne auf die jeweils anderen Akteure abgeschoben. In den Unternehmen jedoch setzt sich allmählich die Einsicht durch, dass ein kompetenter Umgang mit gesellschaftlichen Anliegen Voraussetzung für eine nachhaltige Firmenentwicklung ist. Dieser Einsicht ist die Studie gewidmet. Genossenschaften kommen dabei ins Blickfeld, weil sie aus ihrer Geschichte heraus eine gewisse Affinität zur ausdrücklichen Thematisierung des gesellschaftlichen Werts ökonomischer Organisationen haben. Es geht allerdings nicht um eine Ermunterung dazu, Genossenschaft zu bleiben oder gar zu werden. Es geht um eine Ermunterung zu ‚guter‘ Unternehmensführung im umfassenden Sinne und diese steht gegenwärtig in allen Unternehmen in Frage, seien sie vom Rechtskleid her Genossenschaften oder Kapitalgesellschaften. Versucht man, dieses Themenfeld 'guter' Unternehmensführung entlang des immer häufiger verwendeten Begriffs "Corporate Citizenship" zugänglich zu machen und sich dabei mit der Vielfalt der existierenden Genossenschaften auseinander zu setzen, nimmt die Vorstellung einer auf das

Leitbild der Bürgergesellschaft ausgerichteten Organisation Konturen an. So trägt die Studie dazu bei, die üblicherweise gewählte Perspektive zu überwinden, die nach der Überlebensfähigkeit der Genossenschaften in einer zunehmenden Marktdynamik fragt und an die Perspektive des Kaninchens erinnert, das auf die Schlange blickt und jegliche Kreativität und Innovationskraft verliert.

Wer der Einschätzung folgt, dass sich das zunehmend eigensinnige System "Wirtschaft" wieder stärker in die Gesellschaft einfügen wird, für den liegt es noch lange nicht auf der Hand, welche unternehmensalltäglichen Phänomene sich dabei im Einzelnen ergeben werden und bei welchen Entwicklungen man konkret mittun kann. Sicher ist, dass sich immer mehr Menschen beim Blick auf Unternehmen oder aus Unternehmen heraus fragen, warum alle möglichen "Härten", aber auch Betrügereien denn normal sein sollen. Die Bereitschaft, eine an den "eigentlichen" Bedürfnissen und Werten vorbei gehenden Praxis als abstossende, aber unveränderliche "Realität" anzuerkennen, geht zurück. Hieran muss eine Organisation, die von der achselzuckenden in die gestaltungsorientierte Perspektive wechseln will, anzuknüpfen versuchen, indem solche Stimmen in entsprechende Diskussions- und Planungsprozesse herein geholt werden. So wird ein Lernprozess möglich, der schrittweise mit einer breiteren Entwicklung mitgeht. Dies ist insofern wichtig, als die Mitgestaltung eines alternativen, fortschrittlichen Wirtschafts- und Unternehmensverständnisses nur unter der Annahme realistisch ist, dass sich in der Gesellschaft wirklich etwas bewegt. Niemals sollte Pionierarbeit verwechselt werden mit dem Versuch, allein auf weiter Flur gegen die faktische Vereindimensionalisierung im Denken und Handeln anzutreten.

Die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf das Leitbild der Bürgergesellschaft bekommt gewissen Auftrieb. Zumindest haben über 30 Mitgliedsunternehmen des World Economic Forum in 2001 die "Global Corporate Citizenship Initiative" lanciert und inzwischen das Statement "Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards" veröffentlicht. In die gleiche Richtung weist die englische "The Business Impact Task Force", die auf die Überprüfung und Gestaltung aller Wertschöpfungsaktivitäten im Lichte von "good citizenship" zielt. Konkrete Impulse auf dem Gebiet des Berichtswesens gibt seit 1997 die "Global Reporting Initiative" (GRI), die eine bürgergesellschaftlich fundierte Unternehmenspraxis auf dem Wege grösstmöglicher Transparenz bezüglich der konkreten Auswirkungen von Unternehmensleistungen auf Mensch und Umwelt fördern will. Zahlreiche Grossunternehmen haben bereits erste Versuche mit der Veröffentlichung von "Corporate Citizenship Reports" unternommen, wobei natürlich noch allerlei verengte und verkürzte Begriffsauslegungen in Umlauf sind. Unverkürzt bedeutet Corporate Citizenship eine Unternehmensführung in freiwilliger Selbstverpflichtung auf das Leitbild der Bürgergesellschaft. Charakteristisch für eine voll entfaltete Bürgergesellschaft ist, dass sich deren Mitglieder individuelle Freiheit des Denkens und Handelns im Rahmen der gemeinsam geschaffenen politischen Ordnung wechselseitig zugestehen – unabhängig von ihrer sozialen Herkunft, soziokulturellen Zugehörigkeit und individuellen Leistungsfähigkeit – sprich: Kaufkraft. Dies unterscheidet eine Bürgergesellschaft zum Beispiel von einer Ständegesellschaft, einer auf ethnischen oder religiösen Kriterien beruhenden Apartheidgesellschaft oder einer auf dem Recht des Stärkeren beruhenden unregulierten Marktwirtschaft.

Unternehmensführung in freiwilliger Selbstverpflichtung auf das Leitbild der Bürgergesellschaft ist nicht reduzierbar auf freiwillige Leistungen zu Gunsten von Mitarbeitenden oder Kommunen (Beschränkung auf Bereitstellung von Firmensportanlagen, Kreditangebote zu Vorzugsbedingungen, diverse Sponsoringaktivitäten, etc.). Genauso, wie einzelne Menschen im Grunde rund um die Uhr Bürger(innen) sind und nicht etwa nur bei Kultur und Sport oder bei demokratischen Wahlen und Abstimmungen, erfasst Corporate Citizenship als Grundhaltung zwingend das ganze Tätigkeitsspektrum eines Unternehmens. Bestehende Randaktivitäten lassen sich jedoch schrittweise ausbauen, bis mehr und mehr auch die Strukturen und Prozesse im Kerngeschäft auf das Leitbild ausgerichtet sind. So werden statt Vorteilsmaximierung "ohne Rücksicht auf Verluste", nämlich gesellschaftliche Verluste, schrittweise und nach dem jeweiligen Stand der Erkenntnisse jene Aktivi-

täten ausgemacht und zurück gefahren, die nicht als human-, sozial-, demokratie-, umwelt- und nachweltverträglich anzusehen sind. Schritt für Schritt verstärkt werden dagegen jene Aktivitäten, die als Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlergehen der Menschen gelten können, weil sie – mit den Worten des Philosophen gesprochen – für Lebensfülle statt für Güterfülle sorgen. Diese Bestimmung und Beurteilung von Legitimität und Sinnhaftigkeit braucht Räume der Öffentlichkeit, in denen Unternehmen und Organisationen von Beteiligten an oder Betroffenen der wirtschaftlichen Aktivitäten ihre möglicherweise divergenten Standpunkte in einen Legitimations- und Sinnfindungsprozess einbringen. Ob der Unternehmenserfolg ein verdienter ist, wird nicht mit einem Blick auf die Bottom Line oder auf den Börsenkurs abschliessend beantwortet, der Ort für die Erteilung der "licence to operate" ist die öffentliche Willensbildung. So wird es beispielsweise möglich und selbstverständlich, auch danach zu fragen, wie ein Gewinn erwirtschaftet wird, und nicht nur, wie er verwendet werden soll.

Am Ende der Studie standen die Thesen, dass sich Genossenschaften glaubwürdig zu ihrem konkreten Gemeinwohlbeitrag äussern können, dass sich Genossenschaften über die Selbstbindung an einen spezifischen Auftrag profilieren können und dass Genossenschaften auf das Interesse ihrer Mitglieder an gesellschaftsverträglicher Unternehmensführung zählen können. Wenn an diesen Thesen und ihren Begründungen etwas dran ist, könnten vor allem Genossenschaften eine Vorreiterrolle übernehmen und das Motto pflegen: "Wir sind ein verlässlicher Partner und bauen mit an einer wohlgeordneten Marktgesellschaft". Das Vorurteil einer marktfeindlichen, von sozialistischer Unproduktivität gezeichneten Unternehmensform ist im wesentlichen überwunden, so dass man nun mit neuem Selbstbewusstsein jenen Marktfanatikern gegenüber treten kann, die das Menschliche und Lebensdienliche einem äusserst engen Erfolgsverständnis des Wirtschaftens opfern. Sich in dieser Richtung zu engagieren, heisst Lernprozesse zu lancieren, die der spezifischen Situation des Unternehmens gerecht werden. Angesicht der Unterschiedlichkeit bestehender Genossenschaften gibt es keine pauschale Form, wie das Bewusstsein für gesellschaftliche Anliegen gesteigert und gepflegt werden kann. In vielen Fällen wird es noch Anstösse brauchen, gaben nach den Interviews doch einige Gesprächspartner einer gewissen Überraschung Ausdruck: "Mir wird erst durch das Gespräch jetzt bewusst, dass wir stolz sein können auf unsere Eigenarten!"

7. Anhang

7.1 Interviewleitfaden

Einführung [5']* (kurzer Monolog unsererseits, Interaktivität erzeugen durch Fragen, die nur kurze Antworten erlauben)

- Dank für Interesse
- Bezug auf die Punkte, die im Anschreiben genannt sind
- Ziel benennen (also voraussichtlich: interner Bericht auch für Teilnehmer plus Pressekonferenz und Kleinartikel in Praktikermedien)
- Einverständnis für Mitschnitt einholen
- einige Worte zu civis

Aufwärmflash [5'] (Naheliegenderes zur Genossenschaftsidee, nur anreissen, auf keinen Fall vertiefen – dies auch so kommunizieren)

- Welche Person(en) ist/sind für Sie besonders interessante Träger genossenschaftlicher Visionen mit praktischem Realisierungsanspruch?
- Welche Prinzipien prägen Ihrer Meinung nach genossenschaftliche Firmen?
- Was ist der grösste Vorteil und was der grösste Nachteil gegenüber Aktiengesellschaften?
- Erstes Statement (Ja oder nein): Ist die Unternehmensform der Genossenschaft auf mittlere und lange Sicht überhaupt zukunftsfähig?

1. Block [15'] = Marktverständnis aus Genossenschafterbrille (zu bestimmen: Punkt auf Kontinuum zwischen nur-Markt und nur-Gemeinwohl)

- sehen Sie einen Trend zur Nur-Markt-Gesellschaft und wie bewerten Sie das?
- welche anderen Maximen neben der Marktorientierung halten Sie für wichtig?
- wo kann man etwas gegen Sachzwänge machen, wo steht es nicht in der Macht?
- was ist liberaler, die Genossenschaftsidee oder die Kapitalgesellschaftsidee?
- was halten Sie von der Maxime: je mehr Markt, umso besser? Ist das das Gleiche wie: je weniger Staat, umso besser?
- wo versagt der Markt, wo kann Marktbegrenzung erstrebenswert sein – und welche Begründungen sind akzeptanzfähig?
- was sagen Sie zu dem Argument, nur extremen Konkurrenzdruck bringe echte Anstrengungen zum Wohle des Konsumenten?

=> vorauss. Erkenntnis: wissen, ob das vertretene Marktverständnis eher markt- oder gemeinwohlorientiert ist.

2. Block [10'] = Bedeutung der historischen Tradition (Faktum oder bewusster Umgang?) – allgemein, noch nicht so sehr auf's eigene Unternehmen bezogen

- welche Kernaussagen genossenschaftlicher Vordenker fallen Ihnen ein, und haben diese im Alltag heute Geltung?
- wird sie eher als Bremsklotz, als Randerscheinung oder als Fundament empfunden?
- ist die Genossenschaftsidee nur in bestimmten Branchen passend, gibt es spezifische Betätigungsfelder

- sind genossenschaftlich organisierte Unternehmen generell sensibler für Anliegen in der Gesellschaft / generell stärker dem Gemeinwohl verpflichtet?
 - sind genossenschaftlich organisierte Unternehmen tendenziell sozialistisch?
 - Uneigennützigkeit, Mitgliederförderung, Kleinheit, Mensch im Mittelpunkt: vier Traditionen der Genossenschaftsidee
 - Identität, Förderung, Demokratie: drei Prinzipien der Genossenschaftsidee
- => voraussichtliche Erkenntnis: wissen, was in den Augen des Interviewten eine Genossenschaft ausmacht.

3. Block [10'] = genossenschaftliche Identität (was gehört mindestens dazu, was ist möglich?) – möglichst ausschliesslich auf das eigene Unt. bezogen

- was sind konstitutive Merkmale (erst frei, dann Nachfrage bezüglich mitgebrachter Liste)?
 - gibt es eine maximale Unternehmensgrösse?
 - welche Bedeutung hat / darf haben der Eigennutz? Hat das gen. Selbstverständnis mit Idealismus zu tun?
 - wo und wie funktioniert soziale Kontrolle (im Unterschied zu "normalen" Unternehmen)? Müssen Gen.-organe anders/stärker kontrolliert sein?
 - welchen Stellenwert hat der Mensch?
 - stimmt es, dass ein kooperativer Stil (statt aggressiver Wachstumsphilosophie) intern und extern weniger Konflikte bedeutet?
 - inwieweit sind erwerbswirtschaftliche Mechanismen mit demokratischen Elementen mischbar?
 - ist Ihr Unternehmen aus irgendeinem Grund nicht dem vollem Wettbewerb ausgesetzt?
 - Wo kommen gen. Spezifika im Kommunikationskonzept zum Zuge?
- => voraus. Erkenntnis: wissen, was im konkreten Fall die wichtigsten Merkmale des Selbstverständnisses sind.

4. Block [10'] = Bedeutung von Sinn- und Legitimitätsfragen im Unternehmensalltag

- Finden Sie, dass die Aktivitäten ihres Unternehmens insgesamt sinnvoll sind? ...und auch legitim? Je ein Beispiel?
 - Wo sehen sie den Unterschied zwischen S.- und L.-fragen?
 - Sehen Sie einen allg. Trend, sich solchen Fragen auch ausdrücklich im U-alltag zuzuwenden?
 - Wo und wie werden bei Ihnen Sinn- und Legitimitätsfragen konkret thematisiert/bearbeitet?
 - Welche Ziele sollte man dem Formalziel "Gewinnerzielung" überordnen?
- => voraussichtliche Erkenntnis: wissen, ob Sensibilität für die "neue Ethikwelle" ausgeprägt ist.

5. Block [15'] = komparative Konk.-vorteile / Erfolgsfaktoren v. Genossenschaften ggü. Kapitalges.?

- was verhilft am meisten zu Selbstbewusstsein als Genossenschaft?
- welche Erfolgsfaktoren werden schon jetzt gepflegt, welche sind nur theoretisch vorhanden?
- findet letztlich eine heimliche Imitierung von Aktiengesellschaften statt (Lippenbekenntnis zum Genossenschaftlichen)?
- wo wird die Frage nach den spezifisch genossenschaftlichen Erfolgsfaktoren im Unternehmen thematisiert, wer verfolgt solche Fragen aktiv?
- interne Entscheidungs- und Kommunikationsverfahren / sind die Willensbildungsprozess wirklich andere (demokratischer) / opt. Mass an Demokratie?

- was bedeutet eine lebendige Mitgliedschaft und wie fördert man diese? Ist wirtsch. Förderung etwas anderes als das Spiel von Angebot und Nachfrage?
 - leiden Genossenschaften tatsächlich unter unzureichender Eigenkapitalausstattung?
- => voraussichtliche Erkenntnis: wissen, ob Erfolgsfaktoren gesehen / besonders gepflegt werden.

Abschluss [10'] = 10 Fragen mit kurzen Antworten

- Gibt es ein vorbildlich genossenschaftliches modernes Unternehmen?
- Ist die Genossenschaft als Unternehmensform zukunftsfähig?
- Gibt es gesetzl. Rahmenbedingungen, die es Gen. leichter machen, gemeinwohlorientiertes Handeln (als komparat. Konkurrenzvorteil) an den Tag zu legen?
- Sind Genossenschaften menschlichere Unternehmen?
- Was sind die Erfolgsfaktoren einer Genossenschaft?
- Was sagt Ihnen der Ausdruck "Corporate Citizenship"?
- Gibt es Bereiche/Themen/Phänomene in Ihrem Unternehmen mit grossen Klärungsbedarf?
- Wen sollten wir in Ihrem Unternehmen zur Sache noch befragen, lieber den CC-Chef oder den Personalverantwortlichen, oder jemand anders?
- Stellen Sie sich vor, Sie hätten 4 Wo. frei, um ein Projekt zur Stärkung der Genossenschaftsidee in Ihrem Unternehmen zu entwickeln. Was würden Sie tun?
- Kennen Sie Beratungsfirmen im Bereich von Unternehmensethik?

7.2 Die "civis-Perpektive" (anti-ökonomistisch / gemeinwohl-interessiert / wirkungsorientiert)

Die Grundfragestellung muss so formuliert sein, dass sie auch für Nicht-Unternehmensethiker leicht zugänglich ist: *Ist die Unternehmensform "Genossenschaft" zukunftsfähig oder gar zukunftsweisend, weil sie "menschlicher" ist?* Auch in dieser einfachen Formulierung impliziert die Fragestellung eine gewisse Skepsis gegenüber der verbreiteten Verabsolutierung des Marktgedankens (=system- statt menschenorientiert), aber auch die Zuversicht, trotz gewisser Systemzwänge Gestaltungsspielräume zu haben. "Menschlichkeit" darf dabei allerdings nicht zu eng interpretiert werden (z.B. Arbeitsklima, Workload etc.), sondern muss (im Sinne von Mitmenschlichkeit) ausgedehnt werden auf das Soziale, also letztlich auch auf den Beitrag des Unternehmens zu einer wohlhabenden Gesellschaft.

Das Spezifikum, das Genossenschaften in diesem Sinne menschlicher machen könnte, ist der möglicherweise andere Stellenwert von "Kooperation". Die Frage lautet: *Werden in Genossenschaften (bewusst oder unbewusst) wettbewerbliche Denk- und Verhaltensmuster ebenso trainiert wie kooperative?* Interessant ist dabei der Ausdehnungsbereich: Solidarität jenseits von Vorteilstausch könnte ja beschränkt sein auf einen engen Kreis (Mitglieder). Erst, wenn prinzipiell alle denkbaren Ansprüche Berücksichtigung finden können, wären Genossenschaften "bessere Bürger" einer modernen Wirtschaftsgesellschaft als (die immer zum Vergleich dienenden) Aktiengesellschaften.

Ganz im Sinne des Integrativen Ansatzes werden ethische Argumente und erfolgsorientiertes Handeln nicht gegeneinander ausgespielt. Auch wird nicht nur über Bedeutungen des Handelns nachgedacht, sondern gilt die Aufmerksamkeit auch den erzielbaren Wirkungen. *Welche konkreten Aktivitäten zeigen die Vereinbarkeit von "Ethik" und "Erfolg" in innovativer Weise? Wie kann sich ein Unternehmen als Genossenschaft profilieren?* Diese Frage interessiert uns, darum gilt es in den Interviews zu vermeiden, dass über andere Firmen/Personen oder fiktive Zusammenhänge und "Gesetze" gesprochen wird.

7.3 Interviewte Unternehmen und ihre "Genossenschaftlichkeit" im herkömmlichen Sinne

Coop (www.coop.ch)

Im Zuge der Industrialisierung Mitte des 19. Jahrhunderts fehlte den Arbeitern die Möglichkeit zur Selbstversorgung und so entstanden Konsumcooperativen sowie 1890 der Verband schweizerischer Konsumvereine (VSK). Seit 1969 fand etwa alle 10 Jahre eine Fusions- und Zentralisierungswelle statt, bis es schliesslich 1999 zum Zusammenschluss der verbliebenen 14 Coop-Genossenschaften mit dem Verband zu einer Unternehmung kommt. Organisiert in fünf Verkaufsregionen unterhält Coop rund 1'600 Verkaufsstellen mit über 45'000 MitarbeiterInnen und strebt eine Marktführerposition im Bereich der Öko- und Fairtrade-Produkte an. Mitglieder und Nichtmitglieder werden ohne Unterschied als Kunden angesehen, die mit ihrem Kaufverhalten "abstimmen". Grossunternehmen.

Die Mobiliar (www.mobiliar.ch)

1826 gegründete Genossenschaft im Bereich der Privatversicherung. Das Unternehmen hat sich im Jahr 2000 eine neue Struktur gegeben, in der die operativ tätigen Unternehmensteile Rechtsschutz (Protekta), Lebensversicherung (Providentia) und Mobiliar Versicherung (Die Mobiliar) die Rechtsform einer AG haben. Das Dach der Unternehmensgruppe ist nach wie vor eine Genossenschaft. Im Zuge der Neustrukturierung wurde deutlich und glaubhaft darauf hingewiesen, dass das Rechtskleid der Genossenschaft beibehalten werden soll und die Stärken von Genossenschaften in der Kommunikation zur Geltung gebracht werden sollen (Absage an den Shareholder Value, Policyholder Value). Grossunternehmen.

Elektra Birseck (www.ebm.ch)

Das 1897 als privatrechtliche Selbsthilfegenossenschaft gegründete Unternehmen ist ein Energiedienstleister in der Region Basel. Eine Neustrukturierung hat vier operativ agierende Gesellschaften als AG's im Jahr 2002 ihre Tätigkeit (Wasser, Strom, Netz, Technik) aufnehmen lassen. Das Dach der Unternehmensgruppe ist nach wie vor eine Genossenschaft, zu der 45000 Genossenschafter (Kantone, Gemeinden und Liegenschaftseigentümer) gehören. Das Unternehmen zeichnet sich aus durch flexibles Agieren in einem stark in Veränderung befindlichen Markt. Der Genossenschaftsgedanke ist v.a. im Einsatz für den Service Public erhalten geblieben. KMU.

Lobag (www.lobag.ch)

Die "Landwirtschaftliche Organisation Bern und angrenzende Gebiete" ist seit 1911 eine im Bereich der Landwirtschaft tätige Genossenschaft, die sich für fairen Wettbewerb in der Herstellung und im Absatz von landwirtschaftlichen Produkten einsetzt: Professionelle Beratungs- und Öffentlichkeitsarbeit, Unterstützung der Mitglieder bei der Stärkung der Ertragskraft, Einwirken auf Verbesserung der Rahmenbedingungen. Der genossenschaftliche Auftrag ist klar formuliert und stellt nach wie vor die Interessenvertretung der Mitglieder im Markt ins Zentrum. KMU.

LonTech (www.lontech.ch)

Die 1996 gegründete "Genossenschaft zur Vertretung gemeinsamer Marketinginteressen in der Gebäudeautomation" zielt vor allem auf die marktbeherrschende Stellung der Grossunternehmen, die ihre Kunden mit Systemlösungen in Abhängigkeiten bringen. Basis ist ein gemeinsamer Technologiestandard, der die Module der kleinen und kleinsten Mitgliedsunternehmen in einem Local Operating Network (LON) kompatibel macht. Bei Problemen muss der Kunde nur einen Modulanbieter und nicht mehr den Systemanbieter wechseln. Die Genossenschaft pflegt einen gemeinsamen Markenauftritt, betreibt Öffentlichkeitsarbeit, bietet Schulungen an, organisiert eine Dauerausstellung und gestaltet die Regeln für einen fairen Wettbewerb zwischen den Mitgliedern. KMU.

Migros (www.migros.ch)

Ursprung der Migros war gerade kein Kollektiv, sondern die Persönlichkeit Gottlieb Duttweiler, der aus einer gesellschaftspolitischen Überzeugung heraus 1925 die Migros-Aktiengesellschaft gegen etablierte Interessengruppen im Einzelhandel gründete. Erst 1941 entstand die langjährige Organisationsstruktur eines guten Dutzends eigenständiger Regionalgenossenschaften, die über den Migros-Genossenschafts-Bund zusammen arbeiten. Heute weichen die strukturellen Elemente, mit denen Duttweiler das Weiterleben seiner unternehmenspolitischen Zielsetzungen sichern wollte, zunehmend einem zeittypischen Unternehmensverständnis, wobei die Rechtsform der Genossenschaft formal noch unangetastet geblieben ist. Grossunternehmen.

Neubühl (www.neubuehl.ch)

1929 in Zürich von den Architekten Häfeli-Moser-Steiger gegründete Wohnbau Genossenschaft mit dem Ziel, Architektur und soziales Leben in einer spezifischen Einheit zur Geltung zu bringen. Die Wohnsiedlung ist heute noch ein beliebter Lebensraum. Die Genossenschaft zeichnet sich durch lebendige Mitgliedschaft, Nähe zu den Mitgliedern und Nähe zum ursprünglichen Genossenschaftsauftrag aus. Kleinstunternehmen.

Pax (www.pax.ch)

Die vorwiegend im Lebensversicherungsgeschäft tätige Genossenschaft wurde 1876 als Sterbekasse der St. Galler Post gegründet und etablierte sich nach Übernahme dieses Geschäfts durch die eidgenössische Pensionskasse seit 1921 in den dreissiger Jahren als Anbieter von Lebensversicherungen. Nach einer formalen Umstrukturierung im Jahre 1995 ist sie eine Holding, in deren Besitz sich diverse Aktiengesellschaften befinden. Auch während der Fusionswelle anfangs der 70er Jahre und später wurde gegen vielfältigen Rat Eigenständigkeit und Genossenschaftsform beibehalten, die Mitbestimmungsprozeduren werden ernsthaft gepflegt. Grossunternehmen.

SIZ (www.siz.ch)

Die "Genossenschaft Schweizerisches Informatik-Zertifikat" wurde 1990 zur Vereinheitlichung in der Informatik-Grundausbildung durch ein anerkanntes Lehrgangszertifikat gegründet. Neben den gesamtschweizerischen Verbänden der Informatik sowie der Sozialpartner (Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite) sind über 300 Bildungsinstitutionen aus der Schweiz und dem benachbarten Ausland vertreten. Die SIZ ist ausschliesslich Trägerin von Diplom-Prüfungen und führt selber keine Ausbildungskurse durch. In dem von schnellem Wandel geprägten Arbeitsgebiet können die Einzelinteressen oft nur schwer zu einer gemeinsamen Entwicklung und Gestaltung vernünftiger und verantwortungsvoller Ausbildungsverhältnisse zusammen geführt werden. KMU.

Wir-Bank (www.wir-bank.ch)

Die 1934 auf dem Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise gegründete WIR Wirtschaftsring-Genossenschaft sollte der unzureichenden Geldversorgung und dem gestörten Geldumlauf infolge Geldhortung begegnen, indem in Anlehnung an die Freiwirtschaftstheorie Zinsfreiheit praktiziert wurde. Anfangs wurde für liegen bleibendes Geld sogar eine Rückhaltegebühr erhoben, nach und nach fand aber eine Annäherung an traditionelle kaufmännische Grundsätze statt. Nach einer starken Wachstumsphase in den 50er bis 80er Jahren bildet der Verrechnungsverkehr zwischen den angeschlossenen Klein- und Mittelbetrieben, die sich dadurch bei der Vergabe von Geschäfte untereinander bevorzugt berücksichtigen, noch immer das Kerngeschäft, doch befindet sich die Bank nach der Öffnung für die Allgemeinheit heute in einer Innovationsphase. KMU.

WGZ-Bank (www.wgz.de)

Das heutige Zentralinstitut der Volks- und Raiffeisenbanken in Westfalen und der früheren preußischen Rheinprovinz hat über ein Dutzend Vorfahren aus der Zeit der Gründungswelle von Genossenschaftsbanken Ende des 19. Jahrhunderts. Anders als die ein weitaus grösseres Gebiet abdeckende DZ-Bank in Frankfurt vertritt die WGZ die These, zunehmende Grösse der Primärbanken bedeute letztlich Marktanteilsverluste. Daher bekennt sich die WGZ ausdrücklich zum Prinzip der Kleinzelligkeit und pflegt Werte wie Dezentralismus,

Autonomie, Mitgliedsnähe. Für die Zukunft muss allerdings ein Kooperationskonzept mit der DZ-Bank gefunden und umgesetzt werden. KMU.

Swiss Life/Rentenanstalt (www.swisslife.ch)

Swiss Life Insurance & Pensions Co. (Rentenanstalt) ist die 1857 als Genossenschaft gegründete und in der Schweiz führende Lebensversicherungsgesellschaft. Das 1997 zu einer Publikumsgesellschaft gewordene Unternehmen strebt Wachstum durch Akquisitionen, durch den Ausbau im weltweiten Personen- und Sachversicherungsgeschäft sowie durch eine Entwicklung in Richtung Allfinanzdienstleistung an. Gegenwärtig sind Einflüsse der Genossenschafts-Unternehmenskultur trotz Wechsel des Rechtskleides gemäss internen Angaben noch wirksam. Der Anpassungsprozess wird diese wohl allmählich zum Verschwinden bringen. Grossunternehmen.

Gesamtüberblick

Genossenschaften sind ursprünglich meist "Kinder der Not", d.h. ihre Entstehung verdankt sich einem spezifischen Bedürfnis (Sicherheit, Versorgung, Wohnen u.a.), das auf dem Markt nicht befriedigt wurde. Genossenschaften wurden als Selbsthilfeorganisationen geschaffen, weil sie so dieses unbefriedigte Bedürfnis besser befriedigen konnten. "Nähe zur Genossenschaftlichen Grundidee" (vgl. Grafik unten) bedeutet demnach:

- Ist der Auftrag noch präsent?
- Ist die für Genossenschaften charakteristische Nähe zu den Mitgliedern noch gegeben?
- Hat sich die Struktur des Unternehmens stark verändert?

Die Genossenschaftsszene ist, wie gesagt, sehr heterogen, doch grob gesagt lautet die Grundalternative wohl: Entweder hält man als Unternehmen mit übersichtlicher Grösse oder gut funktionierender Kleinzelligkeit an der Genossenschaftsidee in ursprünglicher Form fest oder man vereint als stark gewachsenes Unternehmen dezentral organisierte Aktiengesellschaften unter einem genossenschaftlichen Dach. Viele Genossenschaften sind vom Stuck-in-the-Middle-Effekt bedroht, weshalb klare strategische Entscheidungen wichtig sind, ob man die genossenschaftlichen Traditionen (inkl. z.B. auch eine gewisse Unbeweglichkeit) über Bord wirft oder 'mit ruhiger Hand' pflegt (inkl. z.B. Loyalität).

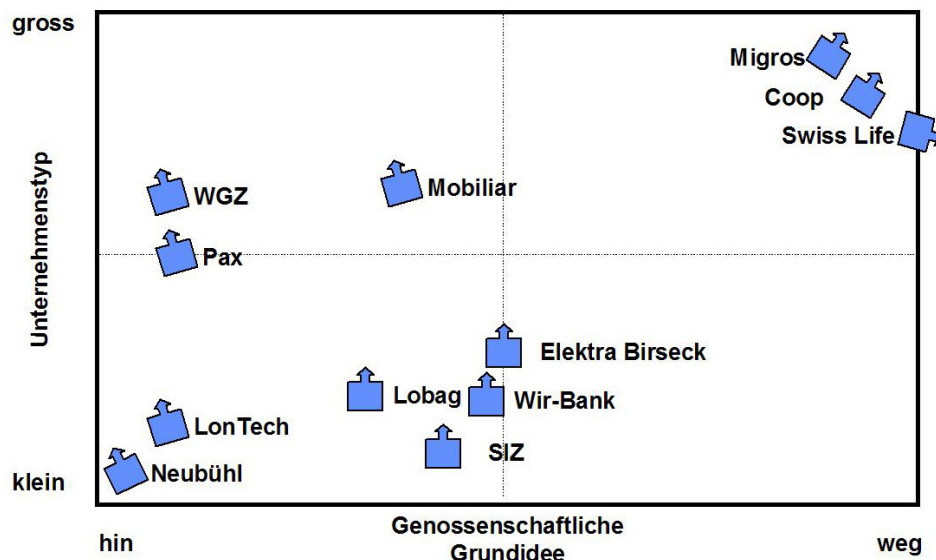


Abbildung: „Genossenschaftlichkeit“ im herkömmlichen Sinne