

**Prinzipien einer gewerblichen
Genossenschaft nach dem System
Schulze-Delitzsch
Handel - Handwerk - Dienstleistung**

Dr. Renate Hinteregger

04/1996
01/2007
Fassung 01/2011

Präambel

Genossenschaften basieren mehr als alle anderen Unternehmensformen auf Vertrauen und Verantwortung. Ohne vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern, also der Genossenschaft zu ihren Mitgliedern, der Mitglieder ihrer Genossenschaft gegenüber, aber auch der Mitglieder untereinander und ohne die Übernahme der Verantwortung jedes Einzelnen kann das der Genossenschaft zugrundeliegende Ziel, Synergien für alle Beteiligten zu erwirtschaften, nicht verwirklicht werden.

Neben Vertrauen und Verantwortung spielt die aktive Teilnahme am Leben der Genossenschaft eine zentrale Rolle für den Erfolg. Genossenschaften arbeiten auf der Grundlage freiwilliger Selbstverpflichtung und nicht auf Basis hierarchischer Anordnungen. Umso mehr sind sie auf Engagement und Unterstützung aller Beteiligten angewiesen.

Existenzsicherung kleiner und mittlerer Betriebe

Zentrale Aufgabe der Genossenschaft ist es, die **Wettbewerbsfähigkeit** kleiner und mittlerer Unternehmen nachhaltig zu stärken, also jene unternehmerischen Funktionen effizient, kostengünstig und professionell zu übernehmen und durchzuführen, die Betriebe dieser Größenordnung selbst nicht oder nicht in der vom Konsumenten geforderten Qualität erfüllen können.

Die eigene **selbständige Existenz** der Betriebe von Gewerbetreibenden und Vertretern freier Berufe bleibt erhalten, die Wettbewerbsvorteile kleiner, flexibler Unternehmenseinheiten werden durch das wirtschaftliche Potential einer größeren Einheit verstärkt.

Durch die **Fokussierung** der Kräfte kann die Genossenschaft einen wirksamen Markt- und Machtfaktor gegen Konzern- und Filialbetriebe darstellen und die Existenz von Klein- und Mittelbetrieben sicherstellen helfen.

Genossenschaft ist Demokratie

Die Mitglieder sind gleichzeitig **Eigentümer** der Genossenschaft.

Ausgehend von der Idee der **Selbstinitiative**, der **Selbstverwaltung** und **Selbstverantwortung** bestimmen Mitglieder die Richtungs- und Zielaussagen des genossenschaftlichen Unternehmens.

Demokratische Strukturen unterscheiden die Genossenschaft von anderen Rechtsformen.

Nutzenstiftung für Mitglieder

Die Genossenschaft ist niemals Selbstzweck. Sie existiert deshalb, weil sie für ihre Mitglieder - die vor allem als Kunden gesehen werden - **Leistungen und Problemlösungen** anbietet, die das einzelne Mitglied in seinem eigenen Unternehmen erfolgreich machen.

differenzierte Leistungsbeziehungen steigern die Effektivität der Gemeinschaft und des einzelnen Mitglieds

Für **unterschiedliche, sachbezogene** Anforderungen von Mitgliedern müssen maßgeschneiderte Service-Aktions-Sortiments- und Dienstleistungskonzepte und -pakete angeboten werden.

Mitglieder können nach Maßgabe der eigenen Leistungen (zB Umsätze) **differenziert** behandelt werden. Niemals darf jedoch das Eigeninteresse einzelner Mitglieder zu Lasten Aller gehen. Dies bedeutet: keine Bevorzugung einzelner Genossenschafter oder Gruppen von Genossenschaftern ohne sachlich gerechtfertigten Grund.

Unterschiedliche Behandlung darf jedoch **bestimmte Grundrechte** (zB in der Satzung festgelegte Stimmrechte) nicht beeinträchtigen.

auch die Leistung der Genossenschaft hat ihren Preis

Leistung effizient und professionell angeboten - unabhängig davon, ob waren- oder dienstleistungsbezogen - verursacht Kosten. Die **Finanzierung** kann nicht ausschließlich durch die Genossenschaft erfolgen.

Eine **transparente** und nach dem **Verursacherprinzip** aufgebaute **Kostenzurechnung** wird als Voraussetzung für eine leistungsorientierte Förderpolitik anzusehen sein.

Genossenschaft muss selbst ein erfolgreiches Unternehmen sein

Dazu zählt, dass sie **Gewinne** erzielt, die ausreichen, die **Eigenkapitalbasis** den Anforderungen der Zukunft entsprechend zu **gestalten**, um Leistungen anzubieten und weiterzuentwickeln, die für die **Mitglieder und deren betriebliche Innovation** wichtig sind.

offen für neue Ideen - Franchise in Genossenschaften

Die Idee des Franchising und die damit verbundenen Gestaltungsformen der Beziehung zwischen einer Zentrale und den selbständigen Betrieben (stärkere vertragliche Bindungen, Weisungs- und Kontrollrechte der Zentrale, etc.) können vor allem in wettbewerbsintensiven Branchen eine Grundlage für die Neugestaltung einer Genossenschaft bilden.

Nichtmitgliedergeschäft hat seine Berechtigung

Die für die Betreuung von Mitgliedern notwendigen Kapazitäten bzw. Rahmenbedingungen sind häufig nur durch Geschäfte mit Nichtmitgliedern zu realisieren und aufrecht zu erhalten.

Auf diese Weise werden Leistungen für die Mitglieder rentabler erbracht und die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft am Markt gesichert.

Die Genossenschaft als wirtschaftliches Unternehmen braucht langfristige Strategien und Führungsinstrumente sowie eine adäquate Prozessgestaltung

Die Rechtsform der Genossenschaft bringt mit sich, dass die Mitgliedsbetriebe **autonom** und **autark** sind als Konzern und Filialunternehmen. Sie bietet wie keine andere Rechtsform die Möglichkeit der Mitgestaltung und Mitwirkung.

Gerade deshalb sind Strategiearbeit und Führungsinstrumente wie Management durch **Zielvereinbarungen, Unternehmenskultur, Standards und Leitbilder**, die diese Situation berücksichtigen, besonders bedeutsam. Die Steuerung der Genossenschaft hat sodann in Übereinstimmung mit dem Leitbild und der strategischen Zielsetzung zu erfolgen. Nur solide Finanzstrukturen, effiziente Steuerungsprozesse sowie effektive Systemkonformität ermöglichen die Verwirklichung der angestrebten Synergien.

Adäquate Regelungen zur internen Konfliktbewältigung sind zu schaffen.

Transparentes Informationsverhalten innerhalb der Genossenschaft ist durch die Gestaltung entsprechender Prozesse sicherzustellen.

In regelmäßigen Abständen sollten Zufriedenheit und Vertrauen der Mitglieder sowie die Einhaltung der festgelegten Standards, Qualitätskriterien und die Aktualität des Leitbilds sowie die Sinnhaftigkeit von internen Prozessen überprüft werden.

professionelles Management für die Mitglieder

Genossenschaftliche Unternehmen haben die Möglichkeit, die für eine erfolgreiche und zukunftsorientierte **Führung** eines Unternehmens erforderliche Professionalität eines **hauptamtlichen** Managements mit der Zielvorgabe und der **Kontrolle** durch die Mitglieder und deren ehrenamtliche Vertreter in Vorstand und Aufsichtsrat zu verbinden.

Die Einstellung von Managern bzw. die Wahl zu Mitgliedern des Vorstands und Aufsichtsrats sollte sich an **Anforderungsprofilen**, die fachliche und persönliche Kriterien berücksichtigen und den Erfordernissen der Genossenschaft entsprechen, erfolgen.

Kapitalaufbringung und -sicherung durch die Mitglieder

Eine Besonderheit der Genossenschaft ist die Identität von **Kapitalgeber und Leistungsempfänger**.

Die Möglichkeit, sich Eigenkapital zu beschaffen, ist von der Leistungsfähigkeit der Genossenschaft, ihrer Attraktivität für Kunden = Mitglieder abhängig.

Gestaltung der Kapitalaufbringung, Höhe des zu zeichnenden Mindestkapitals sowie die Regelung von Stimmrechten orientieren sich an der Größe und dem Leistungsspektrum der Genossenschaft sowie der Mitgliederstruktur.

Flexibilität - neue Wege - Unternehmensform der Zukunft

Die genossenschaftliche Rechtsform bietet **Lösungen** für nahezu alle Anforderungen, so auch für die Verfolgung privater und sozialer Interessen.

Eigenverantwortliche Selbstinitiative anstelle staatlicher Fremdhilfe kann zur Lösung einiger Probleme der Gegenwart und Zukunft beitragen.