

## 16. Tagung zur Genossenschaftsgeschichte

### Die Genossenschaftsidee für den Mittelstand

Einen Nicht-Historiker ehrt es, wenn er bei einer Tagung zur Geschichte als Referent eingeladen ist.

Geschichte habe ich immer als das begriffen, was rückblickend **des Bemerkens wert** ist, **weil** es **spürbaren Einfluss auf das Folgende** genommen hat.

In diesem Sinne besonders bemerkenswert war die Genossenschaftsidee, die wir – zumindest in großzügiger Betrachtung - mit den Protagonisten Friedrich-Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch in der Mitte des 19. Jahrhunderts verorten.

Ich gebe zu, dass mich die **Idee** immer **mehr fasziniert** hat, **als** der **rechtliche und institutionelle Rahmen**. Dies möchte ich im Weiteren auch unterscheiden, denn ich vertrete mit dem MITTELSTANDSVERBUND zwar die gewerblichen Genossenschaften, aber auch solche Verbundgruppen, die die **genossenschaftliche Idee** zwar **leben**, sich aber aus ganz unterschiedlichen Gründen für eine **andere Rechtsform** entschieden haben.

Lassen Sie mich zum Einstieg die **These** wagen, dass wir **ohne die weitsichtige Genossenschaftsidee** heute **weit von einem Mittelstand als Rückgrat der Wirtschaft und der Gesellschaft entfernt** wären.

Dass **dennoch** die **Wahrnehmung** genossenschaftlicher Bündnisse durch Politik und Medien eher **bescheiden** anmutet, liegt teils in dem **Selbstverständnis** der meisten gewerblichen Genossenschaften und sonstigen Verbundgruppen.

Bei der überbetrieblichen Zusammenarbeit geht es nämlich gerade darum, die **Wettbewerbskraft des einzelnen Mitglieds zu stärken**. Dazu stellt man es in der Regel auch kommunikativ unter dessen Firmennamen – sozusagen als **local hero - in den Mittelpunkt**.

Von mehr als 300 Verbundgruppen im MITTELSTANDSVERBUND sind **nur 2 Hände voll der Allgemeinheit bekannt**, weil sie sich einer am Point of Sale verwendeten **Gruppenmarke** bedienen.

So kennt natürlich jeder **REWE und EDEKA** – auch wenn **kaum jemand weiß**, dass es sich hierbei um eine mehr als hundertjährige **genossenschaftliche Erfolgsgeschichten** erster Güte handelt.

Im Nonfood-Bereich sind bei den „echten Genossenschaften“ die Marken **Intersport, Sport2000, Euronics, Vedes, ZEG oder DATEV**, vielleicht noch **BÄKO und Nowda**, bekannt, bei den Verbundgruppen in anderer Rechtsform **Expert, Elektronik Partner, Hagebau, und Musterhausküchen** bekannt.

In den letzten Jahren scheinen in der Wahrnehmung von Teilen der Öffentlichkeit gewerbliche Genossenschaften und andere Kooperationen des Mittelstandes trotz ihrer überwältigenden weltweiten Erfolgsgeschichte insgesamt an Attraktivität verloren zu haben.

In Zeiten, in denen wirtschaftlicher Erfolg nicht nur von der Güte des Geschäftsmodells, sondern von Agilität und Tempo abhängen, treten infolge von Globalisierung und Digitalisierung in der Tat einige Schwächen der gewerblichen Genossenschaft deutlich zu Tage.

Denn auch wenn demokratisch getroffene Entscheidungen in den Gremien und Organen der Genossenschaft grundsätzlich eine starke Basis für einen langfristigen Erfolg einer Gruppe sind, so benötigen Entscheidungsprozesse nicht selten mehr Zeit, als es in einem schnelllebigen Umfeld die jeweilige Wettbewerbslage zulässt.

Andererseits ist die Genossenschaftsidee doch gerade auf Notzeiten und Krisen gemünzt. Ihre Entstehung fiel bekanntlich in eine Zeit, in der es dramatische gesellschaftliche, soziale und politische Verwerfungen in Folge der Industrialisierung im 19. Jahrhundert gab und in der deshalb das Kleingewerbe zu verelenden drohte.

Unbestritten ist, dass die Idee der freien und unabhängigen Genossenschaft nach ihrer Entstehung im Laufe der weiteren Geschichte immer dann einen Schub erfuhr, wenn es für die Betroffenen wieder wirtschaftlich eng wurde.

So sind viele unserer heutigen genossenschaftlichen Kooperationen im mittelständischen Handel und im Handwerk als Einkaufsverbände zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstanden. Hintergrund war das Aufkommen der Markenindustrie, die einerseits durch Werbung einen Marktdruck aufbaute, andererseits aber die Distributionswege selektierte und die Preissetzung dominierte. Die begehrte Markenware zu bekommen, war kleineren Händlern in der Regel nicht möglich. Die Kunden drohten zu den großen Handelsunternehmen abzuwandern.

Durch Kooperation konnte das verhindert werden und auch das Kleingewerbe gewann an „Augenhöhe“ gegenüber der Markenindustrie.

Bis sich allerdings ein Hersteller auf ein Vertragsverhältnis mit einer Kooperationszentrale einließ, mussten oft Widerstände überwunden werden. Um sie für eine Zusammenarbeit zu gewinnen, entwickelten viele Kooperationen spezielle Leistungsangebote, wie die Zentralregulierung in Verbindung mit der Delkrederehaftung. Deren Bedeutung geht weit über die reine Abrechnung hinaus und gilt heute immer noch als Marketinginstrument gegenüber den Herstellern.

Garantierte Zahlungsziele und Haftungsversprechen in einem kleingliedrigen Markt waren über Jahrzehnte bei Zulieferern hoch geschätzt. Die sich daraus herleitenden Vergütungen an die Verbundgruppenzentralen und die realisierten Skonti waren zugleich Finanzierungsgrundlage vieler Kooperationen – und sind es zum großen Teil noch heute. Das gilt zumindest überall dort, wo die Verbundzentrale nicht die Rolle eines Großhändlers einnimmt oder sich aus Umlagen finanziert.

Wo sich die formelle Zusammenarbeit in der Beschaffung von Ware bewährte, entwickelte man weitere gemeinsame Dienstleistungen und Marketingaktivitäten.

Auch die wachsende Internationalisierung der Beschaffungsmärkte spielte eine Rolle bei der weiteren Entwicklung von gewerblichen Kooperationen. Denn in ähnlicher Weise, wie es den Großunternehmen des Handels etwa gelang, die Weltmärkte für den Einkauf zu durchdringen und hierdurch in der Lage waren, neue Sortiments-, Preis- und Absatzstrategien zu realisieren, mussten die Verbundgruppen für ihre mittelständischen Mitglieder nachziehen.

Aber nicht nur der Einkauf selbst wurde zu einem weltumspannenden Geschäft. Vielmehr wurde auch eine immer engere Zusammenarbeit mit Lieferanten in den jeweiligen Ländern gesucht, zum Beispiel im Hinblick auf Produktgestaltung, Exklusiv-Sortimente und Schulungsangebote.

Bis heute haben sich in Fortsetzung dieser Entwicklungen die Kooperationen zu Full-Service-Systemen weiterentwickelt. Um nur ein paar Beispiele für die Streubreite der Leistungen zu nennen:

- Mitgliederberatung zur Existenzsicherung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- Standortanalysen
- Organisation von Erfa-Gruppen unter den Mitgliedern
- Durchführung von Betriebsvergleichen
- Fort- und Weiterbildung
- Rechts- und Steuerberatung
- Versicherungsvermittlung
- Unterstützung bei Einführung und Betrieb von Warenwirtschaftssystemen
- Implementierung von digitalen Tools
- Energieeffizienz- und Ressourcenberatung (Klimaprofi)
- Umsetzung von komplexen gesetzlichen Regelwerken (z.B. Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz)

Die dynamische Entwicklung der Kooperationen haben über die Jahrzehnte zu einer ausgeprägten Betriebstypenvielfalt geführt. Überbetrieblich ist es dem mittelständischen Handel und auch dem ladengebundenen Handwerk, wie etwa den Bäckern, Fleischern, Goldschmieden, Optikern und vielen anderen besonders gut gelungen, den Markt und die Standorte mitzugestalten. Ohne die Stärkung des Profils durch Kooperation hätte sich wohl kaum ein Mittelstand in einer solchen Vielfalt entwickelt, wie wir ihn heute mit dem Attribut „Rückgrat der Wirtschaft“ vorfinden und zu dem sich Politiker aller Couleur gern bekennen.

Sogar die Partei Die Linke hat ein Mittelstandsprogramm, und Bundeswirtschaftsminister Habeck unterstrich bei unserem jüngsten Interview seine persönliche sehr positive Haltung zum Mittelstand und zu seinen Kooperationen geradezu euphorisch.

Natürlich muss ich nicht erwähnen, dass wohl gewählte Worte der Politik nicht zwangsläufig die entsprechenden Taten nach sich ziehen – aber das ist ja heute weniger mein Thema.

Hinter der generellen Entwicklung der Kooperationen, gerade der Einkaufskooperationen, verbirgt sich indessen eine recht **wechselvolle Geschichte**. Einzelne Verbundgruppen, die das Marktgeschehen über Jahrzehnte mitgeprägt haben, sind aus dem Markt aus, in der Regel verursacht durch Managementfehler (Beispiele: **hadeka eG oder Nürnberger Bund**).

Soviel Aufsehen das Ausscheiden einzelner Verbundgruppen aus dem Markt aber jeweils auch verursacht haben mag, **umso bemerkenswerter ist, in welcher kurzer Zeit sich andere Verbundgruppen zu markbedeutenden Kooperationen mit ausgereiften Strukturen entwickelt haben.**

Das trifft auf einige in den **70er und 80er Jahren gegründete Zusammenschlüsse** zu. Sie verstanden es häufig, den überwiegenden Teil des mittelständischen Fachhandels der jeweiligen Branche als Mitglied ihrer Kooperation zu gewinnen.

Gute **Beispiele** hierfür kommen aus dem **Küchenfachhandel**, aber auch aus dem Bereich **Konsumelektronik- oder Möbelhandel**.

Es darf mit Fug und Recht behauptet werden, dass keine andere Vertriebsform im deutschen Handel eine solche **Vielfalt an Organisationsformen** hervorgebracht hat, wie sie bei den Verbundgruppen vorzufinden ist.

Am **Beispiel des Möbel-Fachhandels** möchte ich das verdeutlichen, wenngleich die Kooperationen in dieser Branche zwar im genossenschaftlichen Sinne handeln, nicht aber in der Rechtsform der Genossenschaft verfasst sind. Wir unterscheiden folgende **Erscheinungsformen**:

- Der **Modellverband** entwirft Möbel mit eigenen oder externen Designern und wählt hiernach Vertragslieferanten aus, die die Möbel herstellen und exklusiv an die Anschluss Häuser verkaufen. Dies gibt's sowohl in Reinform als auch teilweise als Eigenmarkenprogramme
- Der vornehmlich **einkaufsorientierte Zusammenschluss**, der sich auf die Bündelung von Einkaufsvolumina konzentriert.
- Die **absatzorientierte Verbundgruppe** mit ausgefeilten **Marketingkonzepten**. Sie bietet ihren Anschluss Häusern Sortimentsmodule und komplette Betriebstypen. Gleichgelagerte Mitglieder organisiert sie in Vertriebsschienen.
- Der **Spezialeinkaufsverband** bedient bestimmte Marktsegmente wie Mitnahmeartikel oder **biologische Möbel**

Viele weitere Facetten und Mischformen ließen sich identifizieren. Das gilt selbstverständlich auch für alle anderen Branchen. Und die **Vielfalt** wird in Folge der Digitalisierung, Internationalisierung und im Zuge der Implementierung von Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit **ständig nur noch größer**.

Den **wissenschaftlichen Nachweis**, dass Kooperieren nicht nur die Vielfalt fördert, sondern zugleich mittelständische Unternehmen wirtschaftlich stärkt und die Anfälligkeit eines kleinen oder mittelgroßen Unternehmens gegen Insolvenz deutlich mindert, konnte der MITTELSTANDSVERBUND in einer großangelegten Studie der Universität Münster vor einiger Zeit (im Jahr 2003) erstmals erbringen. 16.000 kooperierende Unternehmer wurden

mit 2 Mio. Unternehmen aus den Datenbeständen der Vereine Creditreform verglichen. Im Ergebnis waren kooperierende Unternehmen gegenüber der Grundgesamtheit um 2 Risikoklassen nach der Crefo-Nomenklatur besser. Das heißt, die Wahrscheinlichkeit, dass ein kooperierendes Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage gerät, ist gegenüber einem nicht kooperierenden Unternehmen signifikant geringer.

Auch wenn es die meisten bereits den positiven Zusammenhang bereits zuvor gespürt oder geahnt haben, so war damit erstmals der wissenschaftliche Beweis erbracht, dass Kooperation ein echter Zukunftsfaktor für den Mittelstand ist.

Das ist aber nicht nur wirtschaftlich, sondern auch gesellschaftspolitisch von besonderer Relevanz. Denn wenn wir den Mittelstand als Garanten für eine sinnstiftende und freiheitliche Wirtschaftsordnung verstehen, so ist also die Genossenschaftsidee hierzu ein wesentlicher Eckpfeiler.

Miteinander lassen sich Größen-, Kompetenz-, Risiko-, Vielfalts- und Innovationsvorteile erschließen. Ökonomen sprechen in diesem Zusammenhang von einer Kooperationsrente. Gemeinschafts- oder Kollektivleistungen schaffen Synergien, wo sich die Marktposition verbessern lässt, die Interessen wirksamer vertreten werden können, Innovationen miteinander auf den Weg gebracht oder man sich gemeinschaftlich gegen Notfälle absichern kann.

Unübersehbare Markterfolge haben dazu geführt, dass gewerbliche genossenschaftliche Kooperationen weit über unsere Grenzen Beachtung finden.

Sie sind längst zu einem wichtigen Element unserer internationalen wirtschaftlichen Zusammenarbeit geworden. Der DGRV ist in diesem Sinne weitreichend engagiert.

Auch der MITTELSTANDSVERBUND führt derzeit ein vom BMZ gefördertes Partnerschaftsprojekt mit einem brasilianischen Verband durch. Ziel dabei ist es, die in Brasilien bereits mehr als 450 identifizierten Verbundgruppen mit dem Aufbau einer starken Spitzen-Organisation und einer wirksamen Interessenvertretung zu unterstützen.

Doch es gibt nicht nur Licht, auch über den Schatten müssen wir sprechen.

So ist hierzulande die Preisbildung in gewerblichen Genossenschaften gegenüber vergleichbaren Filialunternehmen etwa bei der Inverkehrbringung von Eigenmarken wesentlich erschwert, weil sie den unzulässigen Kartellen zugeordnet wird. Für ein einheitliches Vorgehen verändern sich die Rahmenbedingungen nur zaghaf.

Auch die gemeinsame Verwendung von Kundendaten für die Fort- oder Neuentwicklung von Geschäftsmodellen stößt an (zu) enge Grenzen.

Ein weiteres spezielles Problem wurde im Zuge des Wachstums bei größer und komplexer werdenden von gewerblichen Genossenschaften in den zurückliegenden Jahren auffällig. Nämlich die Governance-Struktur und hierbei speziell die Besetzung der Aufsichtsgremien.

Trotz inzwischen durchaus bestehender rechtlich alternativer Möglichkeiten besetzen verschiedene Verbundgruppen ihre Gremien **ausschließlich mit Mitgliedern**.

Jede dieser Persönlichkeiten führt meist erfolgreich ein eigenes Unternehmen und ist ohne Zweifel beseelt von besten Absichten für den Verbund. **Der Blickwinkel des eigenen Unternehmens erweist sich jedoch bei wichtigen Entscheidungen über Vorschläge der operativen Geschäftsführung als unzureichend. Geht es beispielsweise um internationale Handels- und Zahlungsmodalitäten, strategische Finanzierungsfragen oder schlicht um die Vergütung eines Vorstandes**, stößt auch das gutwilligste Verbundmitglied im Aufsichtsrat an Grenzen.

Dennoch werden fremde neutrale Mitglieder in den Aufsichtsgremien der Verbundgruppen oft immer noch mit Argumenten abgelehnt wie: **„Es ist kein Platz frei“**, **„so ein Mensch versteht nichts von der Branche“** oder ganz einfach **„weil man unter sich sein will“**.

Ein **weiteres Problem** gesellt sich in diesem Zusammenhang bei fast allen Aufsichtsgremien der Verbundgruppen hinzu: Es sind die **extremen Zeitengpässe der Gremienmitglieder**, die es kaum erlauben, sich als einzelner oder im Rahmen von Ausschüssen oder Kommissionen so vertieft mit wichtigen Fragen auseinander zu setzen, dass eine **eigenständige qualifizierte Antwort** gefunden werden kann.

Neben diesen mangelnden Rahmenbedingungen kann auch die **Ausgestaltung der geschäftlichen Regeln** und die (daraus folgenden) Verhaltensweisen der Mitglieder den Kooperationserfolg beeinträchtigen.

Hierbei geht es um **zwei Kernelemente**:

- **Partizipation und**
- **Verbindlichkeit**

### **Partizipation**

Nur dann, wenn sich ein Mitglied an seiner Genossenschaft in der Gestaltung, Meinungsbildung und jeweiligen Entscheidung beteiligen kann, besteht die Chance auf größtmögliche Akzeptanz auch für das eigene Unternehmen im Kontext der Zusammenarbeit in der Kooperation.

### **Verbindlichkeit**

Nur wenn gemeinsame Entscheidungen der Verbundgruppe auch von jedem einzelnen Mitglied umgesetzt werden, kann der größte Mehrwert für alle entstehen. Zu viele Freiräume für den Einzelnen können die ganze Kooperation gefährden.

Diesen Zusammenhang hat bereits Professor **Zentes** in einer Zukunftsstudie im Jahre 2003 in die **Erfolgsformel**:

**„Straffe Bindung an partizipative Entscheidungen“** gegossen.

Hierbei ging es unter anderem um einen Vergleich zu Franchise-Systemen, die durch das Franchisehandbuch und eine Top-down-Ausrichtung zwar eine straffe Bindung der Franchisenehmer haben, oft aber nicht partizipativ in ein System eingebunden sind. Das ist bis heute übrigens die **Schwäche vieler Franchisesysteme**.

**In genossenschaftlichen Verbänden ist oft die Partizipation geübt und ausgeprägt, es mangelt aber an Verbindlichkeit bei der Umsetzung. Auf diese Weise bleiben Synergie-Potentiale ungenutzt.**

Die relativ gute wirtschaftliche Lage der Verbundgruppen – jedenfalls bis vor Corona - hat die Verbindlichkeit ebenso wenig befördert, wie das Innovationstempo. Wir alle kennen das: **„Der größte Feind des Erfolges ist der Erfolg!“**

So konnten international aufgestellte digitale Handelsunternehmen und Plattformen locker in vielen Punkten an den meisten Verbundgruppen mit ihren stationären Anschlussunternehmen vorbeiziehen.

**Amazon, Zalando, Otto, Google und verschiedene andere haben die Vorherrschaft auf den Konsumgütermärkten übernommen und treiben die „klassischen“ Formate zunehmend vor sich her. Immer mehr Händler werden in ihren eigenen Online-Aktivitäten auf diese Plattformen gedrängt. Denn dort dabei zu sein, erhöht auf den ersten Blick die Marktpräsenz und schafft definitiv mehr Umsatz. Es ist aber zugleich natürlich auch ein „süßes Gift“, weil die Identität eines einzelnen Händlers auf der großen Plattform kaum oder gar nicht beim Kunden erkennbar ist.**

**Aktuell** gesellen sich noch **ganz andere massive Herausforderungen** hinzu.

Auch wenn man gerade dem Mittelstand eine besondere **Krisen-Resilienz** nachsagt, so droht selbst er jetzt nach mehr als 2 Corona-Jahren nach dem militärischen Überfall Russlands auf die Ukraine an **Grenzen** zu stoßen. Es müssen gleich **mehrere Krisen in dichtester Folge gleichzeitig, überlappend und überlagernd** bezwungen werden. Aus gut gefüllten Märkten in aller Welt ist in kurzer Zeit eine akute Mangellage entstanden.

- Akuter Mangel an bezahlbarer Energie (Gas und Elektrizität, Trotz „Doppel-Wumms“)
- Mangel an Material und Ware durch Engpässe in den Lieferketten
- Mangel an Fachkräften
- Mängel in der Logistik, an Straßen und Brücken, beim ÖPNV, an Flughäfen
- Mängel in der Versorgung mit digitaler Infrastruktur
- Sicherheitsmängel in den IT-Systemen
- Mangel an ausreichender Qualifizierung
- Und wie wir in diesen Tagen besonders erleben, massive Mängel in der Absicherung unserer Leitungsgebundenen Versorgungs-Infrastruktur

Die Reihe ließe sich leider noch fortsetzen. Verschärfend kommen hinzu

- Klimakrise
- Hohe Inflation
- Corona

- Weiter zunehmende Abhängigkeit von China als Zulieferer
- Gesellschaftliche Strömungen (Querdenker, FFF)

Man könnte verzweifeln und die berechtigte Frage stellen, ob die Genossenschaftsidee in dieser hochkomplexen Lage wirklich eine Problemlösung sein kann.

Nach meiner Überzeugung schon, allerdings hängt es davon ab, ob und wie wir sie jetzt weiterentwickeln. Die Richtung ist klar:

- Mehr Verbindlichkeit
- Mehr Tempo für Innovationen
- Bessere Vernetzung und gezieltere Nutzung von Daten
- Mehr Kompetenzen in den Gremien und bei den Fach- und Führungskräften

Außerdem: Wir müssen die Idee noch stärker in der Wirtschaft und bei den politischen Entscheidungsträgern verankern. Hier sind wir natürlich als Verbände sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene gefordert.

Und wir müssen uns stets selbstkritisch fragen, ob wir dafür richtig aufgestellt sind.

Mein eigener Verband hat hierzu einige markante Entwicklungsschritte vollzogen. Vor knapp 75 Jahren wurde der Zentralverband Gewerblicher Genossenschaften (Zentgeno) gegründet. Aufgrund der parallelen Philosophie fusionierte er 1992 mit dem Bundesverband der Einkaufs- und Marketingverbände (BEV) zum Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV). Für viele Genossenschaftler war das durchaus ein „Tabubruch“, der sich bis heute bei einigen, zumindest in Untertönen hartnäckig hält.

Die Rechtsform der Genossenschaft wird von uns zwar ungemindert vertreten, allerdings sind auch die Verbände, die nicht unter eG firmieren, aber die genossenschaftliche Idee im förderwirtschaftlichen Sinne täglich leben, nach unserem Selbstverständnis zu 100 Prozent gleichberechtigt.

Unser eigentlicher Fokus liegt auch nicht auf die Genossenschafts- oder Kooperationszentrale, sondern auf diejenigen, denen das Förderversprechen gilt. Das sind in unserem Falle die in den 320 Verbundgruppen organisierten 230.000 mittelständischen Unternehmen in 45 verschiedenen Branchen des Handels, des Handwerks und im Dienstleistungsgewerbe. Um genau das zu unterstreichen haben wir uns im Jahre 2011 umbenannt in DER MITTELSTANDSVERBUND. Allerdings blieb – den eher konservativen Kräften geschuldet, der Annex ZGV vorerst erhalten.

(ZGV steht aber heute gefühlt nicht mehr für „Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen“, sondern vielmehr setzt sich informell zunehmend die Interpretation „Zum Guten Verändern“ durch – zum Schmunzeln...)

Auch wir stecken aktuell mitten in einem Strategieprozess, dessen Ziel es ist, die Schlagkraft unserer Organisation und damit der Verbundgruppen zugunsten der kooperierenden mittelständischen Unternehmen zu erhöhen. Schlüsselthemen hierbei sind – Digitalisierung, New Work, Nachhaltigkeit, wirksamere Kommunikation und noch engere Kooperation mit

anderen Verbänden. Auf diese Weise sollen die Gedanken und Ziele zum Nutzen des kooperierenden Mittelstandes noch weiter in den Fokus rücken.

Je erfolgreicher wir hierbei sind, umso größer sind die Chancen, dass die Genossenschaftsidee nicht nur hilft, durch die multiple Krise zu kommen, sondern dass sie als solche zur Überwindung der Krise eine Schlüsselrolle erfährt.

Ob die Genossenschaftsidee für den Mittelstand allerdings insgesamt eine Zukunft hat, hängt davon ab, ob es gelingt, eine nach innen und außen erkennbare Identität bewahren, bei gleichzeitig schlanken und konsequenten Entscheidungsstrukturen.

Damit komme ich zum Schluss und richte meinen Blick nach vorn.

Gewerbliche Genossenschaften haben Menschen und Unternehmen immer geholfen, Unsicherheiten in turbulenten Zeiten zu reduzieren.

Heute gilt es, neue Antworten zu finden entlang den sich stellenden Anforderungen der Unternehmen im Zuge der Digitalisierung und den Erfordernissen von Nachhaltigkeit oder aber auch beim Umgang mit Krisen und Mangel.

Aktuelle Umfragen ermutigen. Sie belegen, dass gerade junge Menschen wieder zunehmend genossenschaftsaffin sind. Dies kann nicht überraschen: sie denken und kommunizieren in Communities und schätzen es, in funktionierenden Ökosystemen zu arbeiten.

Sie bauen auf Schwarmintelligenz und ziehen das Sharing dem Eigentum vor. Sie suchen einen guten Zweck (purpose) für ihr Tun. Sie fordern Verantwortungseigentum und legen großen Wert auf demokratische Strukturen. Sie wollen Transparenz, und viele von ihnen engagieren sich für die Bewältigung der großen Herausforderungen in Gesellschaft und Wirtschaft.

Beschleunigt wird das, weil Arbeitgeber gerade auch deshalb darauf eingehen (müssen), weil wir aktuell mehr denn je einen Arbeitnehmermarkt haben.

Wenn es gelingt, die aufgezeigten Schwächen genossenschaftlicher Verbände systematisch zu reduzieren und ihre Stärken konsequent weiter ausbauen, bin ich davon überzeugt, dass aus einer historischen Idee ein beständiges Erfolgsmodell für die Zukunft wird und auch weiterhin tausenden von mittelständischen Unternehmen des Handels, des Handwerks und aus dem Dienstleistungsgewerbe Existenz und Wettbewerbsfähigkeit sichert.

In diesem Sinne sollte die Genossenschaftsidee Problemlöser und auch in Zukunft ein Gewinn für uns alle sein.

Vielen Dank