

Was wir meinen

Reiner Doluschitz*

Krisen und Engpässe – Genossenschaften als Gewinner?

Ausgewählte Beispiele versuchen Antworten zu geben

<https://doi.org/10.1515/zfgg-2021-0001>

Krisensituationen haben sich in den letzten Jahrzehnten mit einer gewissen Regelmäßigkeit ereignet, Engpässe werden in wachsender Zahl deutlicher sichtbar und laufende Megatrend-Entwicklungen verursachen gravierende Folgen für Gesellschaft und Wirtschaft, für Lebens- und Arbeitsformen und führen partiell zu disruptiven Veränderungen.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind zu nennen: Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/08 bis 2009/10 mit bekanntermaßen einschneidenden Folgen. Momentan laufend die COVID 19 - Pandemie mit z.Zt. schon verheerenden und anhand anhaltender Präventions- und Kurativmaßnahmen in ihrer vollen Dimension noch nicht vollständig absehbaren Folgen. Zu weiteren Krisen aus den vergangenen Jahrzehnten zählen der Klimawandel und seine Folgen, verbreiteter Hunger, Flucht und Migration, weitere epidemische Ereignisse.

Engpässe, zum Teil entwicklungsbedingt ausgelöst, als auch von externen Ereignissen induziert, treten in wachsender Zahl und in immer mehr Bereichen auf und werden deutlicher sichtbar.

Auch laufende Megatrend-Entwicklungen stehen zum Teil in enger Wechselwirkung mit Krisen und Engpässen. Als Beispiele solcher Megatrends und Folgen könnte man den Klimawandel und die Ressourcen- bzw. Nahrungsmittelknappheit, den demografischen Wandel und Fachkräftemangel, die Globalisierung und volatile Märkte sowie Pandemien, den Technologiewandel und neue Wertschöpfungsketten (Autoindustrie) und insbesondere auch die Urbanisierung mit resultierenden Engpässen bei Wohnraum und der Infrastruktur in ländlichen Räumen sowie die Digitalisierung und in deren Folge die Bildungs- und Infrastrukturkrise nennen.

***Kontaktperson: Reiner Doluschitz**, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Schwerzstraße 46, Stuttgart,
E-Mail: Reiner.Doluschitz@uni-hohenheim.de

Politik, Wissenschaft und Wirtschaft beobachten diese Entwicklungen aufmerksam, erkennen meist auch Lösungsdefizite und Handlungsbedarf, sind aber aufgrund der enormen Dimension der sich zeigenden Handlungsfelder und deren Folgen nur begrenzt in der Lage, in allen Handlungsfeldern gleichermaßen intensiv zu wirken und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Drei Beispiele sollen stellvertretend für viele andere Bereiche, in denen Handlungsnotwendigkeit besteht, herausgegriffen werden. Dies sind temporäre und auch dauerhafte Logistikkengpässe, zunehmende Dilemmata in abgelegenen ländlichen Räumen und die Digitalisierung mit ihren partiell disruptiven Folgen.

Logistikkengpässe können bei zunehmend virtuellem Produktions- und Distributionsgeschehen auftreten. Betrachten wir beispielhaft den, bei gleichzeitigem Rückgang der Einkaufsfrequenz in der Pandemie, stark gestiegenen Online-Lebensmittelhandel. Ergebnisse eigener empirischer Untersuchungen zeigen, dass Einkaufsvolumen und Umsätze sowohl insgesamt als auch noch deutlicher pro getätigtem Einkauf sprunghaft gestiegen sind. Bei den Kunden zeigte sich eine erhöhte Nachfrage nach regionaler Ware. Hierbei schätzen die Studienleiter das veränderte Einkaufsverhalten durchaus als längerfristiges Phänomen ein, vor allem in gemischter Form, ergänzend zum stationären Handel. Infrastruktur- und Sortimentsausbau können also vor diesem Hintergrund durchaus empfohlen werden. Hierbei können genossenschaftliche Beiträge im Sinne stärkerer Bündelung und Kostensenkung, zur verteilten Risikoallokation und zur Bereitstellung von Lager- und Transportinfrastruktur gebraucht werden.

Ländliche Räume sind vielfach Brennpunkte von Engpasssituationen. Beispielfähig im Zusammenhang mit den laufenden Entwicklungen in ländlichen Räumen sind hierbei die Anbindung an den ÖPNV, die ärztliche, kulturelle Versorgung bei gleichzeitiger Überalterung sowie ein schrumpfendes Angebot an Sportmöglichkeiten, Straßen- und Wegenetz sowie die Kommunikationsinfrastruktur (Breitband und Funk), Bank- und Postdienstleistungen, insgesamt also die Daseinsvorsorge, einschließlich der Nahversorgung mit Lebensmitteln und Gegenständen des täglichen Bedarfs in Einzelhandel und Gastronomie.

Digitalisierungsfolgen können wir auf den unterschiedlichsten Ebenen verzeichnen. Disruptiv sind diese Folgen dann, wenn bestehende Dienstleistungen, Produkte oder Geschäftsmodelle durch innovative Digitalösungen ersetzt werden (z.B. Plattformökonomie, Ausschaltung von Intermediären). Beginnend bei den Produktionsprozessen, wo die Entwicklung ganz eindeutig auf Teil- bzw. Vollautomatisierung zuläuft. Eine Steigerung der Ressourceneffizienz, der Arbeitsproduktivität, des Klima- und Umweltschutzes und eine effizien-

ente Qualitätssicherung sind ebenfalls zu erwartende Folgen einer voranschreitenden Digitalisierung. Große Potentiale bieten sich durch die Digitalisierung aber auch in überbetrieblicher Dimension - horizontal im Rahmen von regionalen Produktions-, Produkt- und Wertschöpfungsclustern, vertikal entlang von Wertschöpfungsketten. Hier bilden Digitaltechnologien die Grundlage für überbetriebliche Kommunikation sowie Datenhaltung, -analyse und -austausch, womit wiederum ganz aktuelle und initiative genossenschaftliche Betätigungsfelder angesprochen werden - die Datengenossenschaften.

In der Zusammenschau der bisherigen Ausführungen und der beispielhaft vorgenommenen näheren Beleuchtung werden sich auftuende neue Bedarfssfelder sichtbar, die eine zunehmend konkrete Gestalt annehmen. Auch die Zuordenbarkeit der Schaffung von Lösungsansätzen ist in aller Regel klar vorgezeichnet und geregelt. Was aber tun, wenn verfügbare Ressourcen und Kapazitäten nicht ausreichen oder/und budgetäre Restriktionen greifen?

Ein häufig ins Spiel gebrachter Vorschlag ist dann der Auf- und Ausbau von Organisationen der Selbsthilfe, die nach Möglichkeit aufgrund tradierter und bewährter Prinzipien der Selbstverantwortung, der Selbstverwaltung, der Freiwilligkeit und meist der Regionalität und Subsidiarität von breiten Teilen der Zivilgesellschaft in demokratischer Weise akzeptiert und - häufig ehrenamtlich - getragen werden. Damit wären wir beim genossenschaftlichen Modell, das sich in der Vergangenheit vielfach entsprechend bewährt hat. Zahlreiche Beispiele belegen, dass die hier skizzierte Konsequenz kein Luftschloss ist, sondern im Sinne der ursprünglichen Ursachen und Zielsetzung einen geeigneten Lösungsansatz darstellt.

Genossenschaften sind also offenbar in der Lage, belastbare und nachhaltige Antworten auf entstandene Fragen zu geben und müssen dies aufgrund der sich vielfältig zuspitzenden Krisen auch in einem immer breiter werdenden Spektrum von Anwendungsfeldern und Funktionsbereichen tun, z.B. in sozialen und kulturellen Belangen.

Hier zeigen sich aber auch die Stolpersteine und Grenzen genossenschaftlichen Wirkens. Mit der Verbreiterung der Anwendungsfelder und Funktionsbereiche hat sich einhergehend der Bedarf an einschlägigen und häufig äußerst spezifischen Kompetenzen und Expertisen deutlich erweitert. Diese knappen Ressourcen benötigen Genossenschaften selbst z.B. bei der sachkundigen Besetzung von Gremienpositionen (Vorstand, Aufsichtsrat, Beiräte, Vertreter). Aber auch genossenschaftliche Bundes- und Regionalverbände weisen Defizite bei der Verfügbarkeit hoch spezifischer Expertise und Erfahrung auf. Angesichts bestehender oder sich auftuender Defizite und unzureichender Expertise

muss empfohlen werden, in einer Aus- und Weiterbildungsinitiative kompetente Humanressourcen zu schaffen bzw. diese von außen zuzukaufen. Angesichts der Dimension der aufgezeigten Spektrumserweiterung kann die bisher bewährte Spartengliederung von Genossenschaften in die Gruppen Konsum-, Wohnungsbau-, Kredit-, ländliche und gewerbliche Genossenschaften nicht mehr standhalten und es ist eine Neuordnung und Verlagerung von Schwerpunkten, als auch eine stärkere horizontale Vernetzung der einzelnen Sparten untereinander zu empfehlen.