

Was wir meinen

Matthias Wrede*

Mitgliederförderung und Partizipation – Herausforderungen und Chancen im Zeitalter der Digitalisierung

Member support and participation – challenges and opportunities in the age of digitization

<https://doi.org/10.1515/zfgg-2021-0016>

Mitgliederförderung durch wirtschaftliches Handeln ist das Wesen einer Genossenschaft. Oder wie es das Gesetz formuliert: „der Zweck (ist) darauf gerichtet (...), den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“. Was diese Belange sind und wie die Zwecke erreicht werden sollen, müssen und können die Mitglieder, die der Genossenschaft als Lieferanten, als Produzenten und/oder als Konsumenten verbunden sind und durch die Stimmrechtsbegrenzung einander gleichgestellt sind, selbst bestimmen.

1 Herausforderungen für die Mitgliederförderung

Gesellschaften, die zu einem anderen als dem Zweck der Mitgliederförderung gegründet werden, erwerben nicht die Rechte einer eingetragenen Genossenschaft und Gesellschaften, die sich im Laufe der Zeit anderen Zielen zuwenden, setzen diese Rechte aufs Spiel. Letzteres ist durchaus denkbar oder scheint gar opportun, wenn das Umfeld der Genossenschaft oder deren Größe und Zusammensetzung sich ändern. Gerade Gesellschaften, die in einem kompetitiven und dynamischen wirtschaftlichen und sozialen Umfeld agieren, müssen sich an vielfältige und grundlegende Veränderungen anpassen. Technologische und

*Kontaktperson: Prof. Dr. Matthias Wrede, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Findelgasse 7, 90402 Nürnberg, Deutschland, E-Mail: matthias.wrede@fau.de

regulatorische Änderungen erzeugen Druck zu wachsen, um Skaleneffekte zu nutzen, und damit – in einzelnen Branchen – zu einem zunehmenden Geschäft mit Nichtmitgliedern. Insbesondere Kreditgenossenschaften werden von der Digitalisierung gezwungen, ihre Geschäftsprozesse und Produktpalette zu verändern. Mit der Verringerung der Filialdichte verringern Kreditgenossenschaften aufgrund der abnehmenden Nachfrage nach Dienstleistungen der Filialen und mit dem Ziel der Kostensenkung ihren besonderen Vorteil der räumlichen Nähe zu den Kunden und Mitgliedern und der damit verbundenen Sichtbarkeit vor Ort. Durch Fusionen wird die Zahl der Mitglieder pro Genossenschaft erhöht und die Bindung zwischen Mitglied und Genossenschaft in der Regel reduziert.

Das Genossenschaftsgesetz erlaubt die Zulassung investierender Mitglieder, die die eigentlichen Leistungen der Genossenschaft gar nicht in Anspruch nehmen. Weil die Rechte investierender Mitglieder aber per Gesetz beschränkt sind und durch Satzung weiter eingeschränkt werden können, sind reguläre Mitglieder gegenüber investierenden Mitgliedern weitgehend geschützt und der Charakter der Gesellschaft als Selbsthilfeorganisation dadurch nicht per se gefährdet.

Da das Genossenschaftsgesetz als Regel vorsieht, dass ausgeschiedene Mitglieder keinerlei Anspruch auf Rücklagen oder das sonstige Vermögen der Genossenschaft haben, profitieren die Mitglieder von Wertsteigerungen indirekt über verbesserte Leistungen nur, solange ihre Mitgliedschaft besteht.¹ Diesen Zugewinn müssen sie sich zudem mit zukünftigen Neumitgliedern teilen. Bei einer Kündigung beziehungsweise im Regelfall spätestens mit dem Tod des Mitglieds kommen die mit den Rücklagen verbundenen Vorteile den verbliebenen Mitgliedern der Genossenschaft zugute. Auch bei Fusionen können sich die Mitglieder nicht die erzielten Wertsteigerungen durch Verkauf von Anteilen sichern. Da Rücklagen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Gesellschaft gebildet werden müssen, kann die Genossenschaft die Umverteilung zwischen Mitgliederkohorten gar nicht vermeiden. Der bestehende Konflikt kann bei geltender Rechtslage nicht vollständig aufgelöst werden.

In bestimmten Branchen, etwa bei Banken, ist das Geschäft der Genossenschaften darauf ausgerichtet, Mitgliedern und Nichtmitgliedern vergleichbare Leistungen anzubieten. Ohne das Nichtmitgliedergeschäft können Genossenschaftsbanken, die eine vollständige, ausdifferenzierte Produktpalette anbieten, schwerlich existieren. Umso wichtiger ist es, dass bei solchen Gesellschaften

¹ § 73 (3) GenG erlaubt in gewissem Maße in der Satzung festzulegende Abweichungen von dem Grundsatz. Zur Historie und Einschätzung des Raiffeisen zugeschriebenen unteilbaren Reservefonds siehe Beuthien & Klappstein (2018).

spezifische zusätzliche Angebote für Mitglieder erbracht werden, die sicherstellen, dass Mitglieder im Vergleich zu anderen Kunden tatsächlich gefördert werden und somit dem fundamentalen Förderauftrag von Genossenschaften Rechnung getragen wird. Diese zusätzlichen Leistungen müssen allerdings für die Mitglieder auch einen hinreichend hohen zusätzlichen Vorteil generieren, der für diese ausreichend sichtbar ist und von diesen auch tatsächlich wertgeschätzt wird. Dazu ist es erforderlich, die Präferenzen der Mitglieder sorgfältig zu erkunden, und sinnvoll, sie bei der Entscheidung über die zu erbringenden Leistungen geeignet zu beteiligen. Partizipation ist eine Grundlage für die Sicherstellung des Förderauftrags.

2 Dilemma geringer Partizipation

Die Mitglieder entscheiden über die strategischen und grundlegenden Belange der Genossenschaft in der Generalversammlung und delegieren das operative Geschäft an den Vorstand und die Kontrolle an den Aufsichtsrat. Bei mittleren und großen Genossenschaften wird die Generalversammlung regelmäßig durch eine Vertreterversammlung ersetzt, die aus gewählten Vertretern der Mitglieder besteht. Das Genossenschaftsgesetz bestimmt dabei vor allem, dass die Vertreter in allgemeiner, unmittelbarer, gleicher und geheimer Wahl gewählt werden. Die Details des Wahlverfahrens werden in der Satzung festgelegt. In der Regel können die Mitglieder einer Liste zustimmen oder zwischen verschiedenen Listen auswählen. Eine Voraussetzung dafür, dass die Präferenzen der Mitglieder in den Entscheidungen der Generalversammlung und in der Folge auch in den Beschlüssen des Vorstandes zum Ausdruck kommen, ist eine ausreichende Partizipation der Mitglieder an der Generalversammlung bzw. an den Wahlen zur Vertreterversammlung. Tatsächlich leiden vor allem Wahlen zu Vertreterversammlungen großer Genossenschaften oft an einer sehr geringen Wahlbeteiligung; Wahlbeteiligungen unter 10% sind die Regel.² Wenn die Zusammensetzung der Wahlvorschläge von wenigen Mitgliedern dominiert wird und/oder die Wahlbeteiligung sehr niedrig ist, dann ist die Legitimität der Genossenschaft als mitgliederorientierte Selbsthilfegruppe gefährdet.

² Eine ausführliche Analyse der Mitgliederpartizipation bei Kreditgenossenschaften und insbesondere der Teilnahme an Generalversammlungen und Wahlen zu Vertreterversammlungen findet sich bei Baumgärtler (2000).

3 Partizipation als Bürde

In der Praxis gerade großer Genossenschaften entspricht Partizipation aber keineswegs dem aktiven Gestalten des Genossenschaftshandelns durch die Mitglieder. Vielmehr ist die Partizipation passiv, ritualisiert und standardisiert und wird von den Vorständen statt von den Mitgliedern initiiert (Rybnikova & Hartz 2014). Die repräsentative Partizipation, die in großen Genossenschaften mit Vertreterversammlungen dominiert (Runkel 2003), begünstigt ritualisierte Beteiligung und steht einer aktiven Gestaltung durch die Mitglieder entgegen. Aus der Sicht der Vorstände erscheint Partizipation oft als Bürde, die deren Spielraum einengt, und lediglich unnötig Ressourcen in Anspruch nimmt, ohne den Erfolg der Genossenschaft entsprechend zu steigern (Rybnikova & Hartz 2014, Jensen-Auvermann et al. 2018).

4 Politische Theorie der Partizipation

Einen Einstieg in das Verständnis der Partizipation der Mitglieder aus deren Sicht bietet die rationale Wählerhypothese von Downs (1957). Diese Hypothese geht davon aus, dass die Partizipation von dem damit verbundenen erwarteten Nutzen des Betreffenden bestimmt wird. Ein Individuum wird sich an einer Entscheidung beteiligen, wenn der erwartete Nutzen höher als die damit verbundenen Kosten ist. Der Überschuss des erwarteten Nutzens über die Kosten ist umso größer, je größer der unmittelbare individuelle Nutzen des Abstimmungsergebnisses ist, je größer die Wahrscheinlichkeit ist, dass das Mitglied das Abstimmungsergebnis in dessen Sinne beeinflusst und je kleiner die Transaktionskosten der Beteiligung an der Entscheidung sind. Zu den Transaktionskosten zählen Zeit und Aufwand der Informationsbeschaffung und -verarbeitung und der unmittelbaren Beteiligung an der Versammlung bzw. Abstimmung. Je komplexer der jeweilige Sachverhalt ist bzw. je geringer die Sachkunde des betreffenden Mitglieds ist, desto höher sind die Transaktionskosten. Große Genossenschaften werden regelmäßig eine umfangreiche und differenzierte Geschäftstätigkeit aufweisen, die mit hoher Komplexität verbunden ist. Bestimmte Geschäftsgebiete sind wegen der zugrundeliegenden Geschäftsvorgänge bzw. aufgrund einer hohen Regulierungsintensität komplex. Beides trifft etwa auf die Genossenschaftsbanken zu. Der individuelle Nutzen von Abstimmungsergebnissen in der Generalversammlung wird für das Mitglied außerdem umso größer sein, umso wichtiger die Genossenschaft für dessen

Lebensführung bzw. Geschäftstätigkeit ist. Die Bedeutung wird zunehmen, wenn weniger gute Alternativen zu der Mitgliedschaft in der betreffenden Genossenschaft für das Mitglied bestehen, beispielsweise weil gleichwertige Leistungen nicht von anderer Seite bezogen werden können. Es ist beispielsweise offenkundig, dass die Mitgliedschaft in einer Winzergenossenschaft für einen Winzer essenzieller als die Mitgliedschaft in einer Kreditgenossenschaft für deren durchschnittliches Mitglied ist. Daher wird die durchschnittliche Bereitschaft zur Partizipation in einer Winzergenossenschaft deutlich größer sein als bei einer Kreditgenossenschaft. Die Wahrscheinlichkeit, das Abstimmungsergebnis beeinflussen zu können, hängt entscheidend von der Größe der Genossenschaft ab. Bei großen Genossenschaften zählt die Stimme des einzelnen ex ante wenig, bei kleinen hingegen viel. Auch dieser Umstand hat also zur Folge, dass die Partizipation der Mitglieder bei Kreditgenossenschaften eher gering sein wird.

Auch wenn die rationale Wählerhypothese eine gute Basis für die Analyse der Partizipation in Genossenschaften darstellt, ist es erforderlich, weitere Einflussfaktoren einzubeziehen, um der Vielschichtigkeit der handlungsleitenden Motive Rechnung zu tragen. Soziale Einflüsse spielen gewiss eine große Rolle. Überträgt man die Erkenntnisse der politischen Theorie für allgemeine Wahlen (siehe u.a. Riker & Ordeshook 1968; Reno, Cialdini & Kallgren 1993; Fowler & Kam 2007; Gerber & Rogers 2009) auf den Genossenschaftskontext, dann sind altruistische Motive gegenüber anderen Genossenschaftsmitgliedern, eine der Bürgerpflicht vergleichbare Genossenschaftsmitgliedpflicht sowie injunktive Normen, die auf der Erwartung anderer an die Beteiligung des betreffenden Mitglieds basieren, und deskriptive Normen, die eine hohe Partizipation der anderen Mitglieder vorhersagen, bedeutsame soziale Determinanten für eine stärkere Beteiligung. Es ist davon auszugehen, dass diese sozialen Faktoren in großen Genossenschaften und in Genossenschaften mit schwächer ausgeprägten Bindungen der Mitglieder untereinander von geringerer Bedeutung sind. In solchen Genossenschaften, zu denen die Genossenschaftsbanken zu rechnen sind, wird die Partizipation der Mitglieder gering sein.

5 Chancen der Digitalisierung

Die Digitalisierung ermöglicht es, die beschriebenen Herausforderungen besser zu bewältigen. Das trifft sowohl auf die Mitgliederförderung als auch auf die Steigerung der Partizipation der Mitglieder zu.

Digitalisierung senkt die Kosten, Mitglieder von Nichtmitgliedern zu unterscheiden, diese zu klassifizieren und ihnen differenzierte Angebote zu unterbreiten. Das ist insbesondere für solche Genossenschaften – wie beispielsweise die Kreditgenossenschaften – von Bedeutung, die Mitgliedern und Nichtmitgliedern vergleichbare Leistungen anbieten. Auf digitalem Wege lassen sich die Zielgruppen kostengünstiger erreichen. Umfangreiche Informationen können besser aufbereitet und zielgerichteter bereitgestellt werden. Besondere Angebote der Mitgliederförderung können für die Mitglieder transparent und leicht zugänglich dargestellt werden. Unterschiedliche digitale Formate, wie Homepages, Newsletters, Blogs, Social Media etc., bieten sich an, um mit Mitgliedern und Nichtmitgliedern differenziert zu kommunizieren. Gerade Jüngere sind eine geeignete Zielgruppe für digitale Kommunikation und Angebote. Verschiedene Genossenschaften nutzen nach Kräften diese Kanäle (siehe zu dieser Thematik z.B. Jovanović & Voigt 2016)

Die Mitwirkung der Mitglieder kann mit digitalen Instrumenten erheblich erleichtert und intensiviert werden. Informationen über Vorhaben der Genossenschaft, über in der Generalversammlung zu klärende Sachverhalte sowie generell über die Entwicklung der Genossenschaft können digital zu geringeren Kosten, differenzierter, umfangreicher, transparenter und zeitnah den Mitgliedern bereitgestellt werden. Einschätzungen, Meinungen und Vorschläge der Mitglieder können leicht eingeholt werden. Einladungen zu Versammlungen können per E-Mail verschickt werden. Größere Genossenschaften können bei geeigneter Ausgestaltung (Warbanow 2018, Bode 2019) Online-Wahlen zu den Vertreterversammlungen durchführen, um damit die niedrige Partizipation der Mitglieder deutlich zu erhöhen. Online-Wahlen senken für die Mitglieder die Transaktionskosten der Beteiligung und sollten daher entsprechend der rationalen Wählerhypothese die Wahlbeteiligung erhöhen. Fallstudien zeigen, dass dies tatsächlich geschieht (Polyas 2021). Online-Wahlen erlauben es zudem, Effizienzpotentiale zu heben, da die Kosten der Vorbereitung, der Umsetzung und der Auswertung deutlich geringer sind als bei Wahlen in Wahllokalen.

Insbesondere große Genossenschaften mit geringerer Bindung der Mitglieder müssten die Möglichkeiten der Digitalisierung bei der Mitgliederförderung und der Steigerung der Partizipation der Mitglieder intensiv nutzen, um den geschilderten Dilemmata schwach ausgeprägter Mitgliederförderung und gerin-

ger Mitwirkung der Mitglieder entgegenzutreten und die Legitimität als mitgliederorientierte Selbsthilfeorganisation aufrechtzuerhalten. Es ist im Sinne des Genossenschaftsgedankens zu hoffen, dass digitale Kommunikation aufgrund veränderter technischer Möglichkeiten, anderer Kommunikationsnormen und einer günstigeren Kostenstruktur interaktiver genutzt wird, als es die herkömmlichen Partizipationsformen zuließen, und damit die Partizipation künftig weniger formal, ritualisiert und standardisiert ausfällt.

Literaturverzeichnis

- Baumgärtler, Thomas (2000). Neuere Ansätze zur Erklärung der Mitgliederpartizipation in Kreditgenossenschaften – Eine empirische Analyse der Beteiligungsfaktoren. Nürnberg: Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg.
- Beuthien, Volker & Klappstein, Verena (2018). Sind genossenschaftliche Rücklagen ein unteilbarer Fonds? – Zur Kapitalerhaltung und Überschussverwendung im Genossenschaftsrecht. Schriften zum Unternehmens- und Kapitalmarktrecht 47. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Bode, Bernd (2019). Die Online-Wahl zur Vertreterversammlung einer Genossenschaft. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 69 (4): 232-248.
- Downs, Anthony (1957). *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper & Brothers
- Fowler, James H. & Kam, Cindy D. (2007). Beyond the Self: Social Identity, Altruism, and Political Participation. *Journal of Politics* 69 (3): 813-827.
- Gerber, Alan S. & Rogers, Todd (2009). Descriptive Social Norms and Motivation to Vote: Everybody's Voting and so Should You. *Journal of Politics* 71 (1): 178-191.
- Jensen-Auverman, Tessa, Adams, Isabel & Doluschitz, Reiner (2018). Die Partizipation der Ressource Mitglied in gemeinwesenorientierten Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 68(4). 256-276.
- Jovanović, Tanja & Voigt, Kai-Ingo (2016). Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 66 (2): 112-126.
- Polyas (2021). Erfahrungen mit Online-Wahlen. <https://www.polyas.de/erfahrungsberichte>.
- Reno, Raymond R., Cialdini, Robert B. & Kallgren, Carl A. (1993). The Transsituational Influence of Social Norms. *Journal of Personality and Social Psychology* 64 (1): 104-112.
- Riker, William H. & Ordeshook, Peter C. (1968). A Theory of the Calculus of Voting. *American Political Science Review* 62 (1): 25-42.
- Runkel, Gunter (2003). *Genossenschaft, Repräsentation und Partizipation*. Münster, Hamburg, London: LIT.
- Rybnikova, Irma & Hartz, Ronald (2014). Genossenschaften als Modell partizipativen Organisierens? Stand der Forschung und ausgewählte qualitative Befunde. In Dagmar Gesmann-Nuissl, Ronald Hartz & Marcus Dittrich (Hrsg.), *Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften* (61-80). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Warbanow, Peter (2018). Was bei elektronischen Vertreterwahlen zu beachten ist. Profil 09-2018.