



Genossenschaftsverband
Verband der Regionen

zukunftsInstitut

TRENDSTUDIE

Aufbruch in die WIR-Ökonomie

Perspektiven, Potenziale und Pioniere –
Zur Zukunft von Genossenschaften



Impressum

Herausgeber

Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V.
Peter-Müller-Straße 26
40468 Düsseldorf
kontakt@genossenschaftsverband.de
www.genossenschaftsverband.de

Redaktion

Zukunftsinstitut GmbH
Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung
Kaiserstr. 53
60329 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 2648489-0
info@zukunftsinstitut.de
www.zukunftsinstitut.de

Projektleitung

Dr. Daniel Dettling (Zukunftsinstitut)

Autor

Dr. Daniel Dettling (Zukunftsinstitut)

Redaktionelle Mitarbeit

Nina Pfuderer (Zukunftsinstitut)

Lektorat

Franz Mayer

Gestaltung

Felix Koutchinski

© Genossenschaftsverband, 2022
Alle Rechte vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary

- 6** **Einleitung:**
Aufbruch in die Wir-Ökonomie
- 10** **Megatrends und die Zukunft von Wirtschaft
und Gesellschaft**
- 18** **Genossenschaften als Treiber einer nachhaltigen,
solidarischen und regionalen Wirtschaft**
- 30** **Handlungsfelder und Lösungsmuster**
- 46** **Konnektoren in einer konnektiven Gesellschaft:**
Implikationen und Handlungsempfehlungen

Literaturverzeichnis

Der Trend geht vom Ich zum Wir und zur Kooperation.



Im Rahmen dieser Trendstudie wurden Gespräche mit folgenden Vertreter:innen von Genossenschaften geführt, bei denen wir uns für ihre Unterstützung ausdrücklich bedanken:

Gregor Ahler, Vorstandsmitglied der Energiegenossenschaft Ahaus-Heek-Legden
Jule Albrecht und Tristan Becker, The Green Club eSG, die nachhaltige Schülergenossenschaft
Dr. Katja von der Bey, Geschäftsführerin Weibewirtschaft eG
Jan-Erik Burkard, Teamleiter Marketing Volksbank RheinAhrEifel eG
Markus Kamann, Vorstand Lehrfabrik Möbelindustrie eG
Dr. Ralf Kölbach, Vorstandsmitglied Westerwald Bank eG
Stefan Lohmeier, Vorstandsmitglied der Volksbank Raiffeisenbank eG, Itzehoe (VreG)
Markus Rempe, Vorstandsvorsitzender Lippe Bildung eG
Jared Sebatu, CEO Digital Health Transformation eG
Michael Sistig, Vorstand Freeters eG

Executive Summary

Die von der neuen Bundesregierung vorangetriebene Transformation zu einer öko-sozialen Marktwirtschaft erfordert neue Lösungen und starke, kreative Kommunen, um dezentrale Strukturen der Daseinsvorsorge im Hinblick auf die geänderten Anforderungen zu entwickeln.

Das Mindset des kooperativen Anpackens ist heute aktueller denn je. Immer mehr Bürger:innen sehen in Genossenschaften eine geeignete Antwort auf den wachsenden Wunsch nach Partizipation und auf die Nachfrage nach regionalen Leistungen und Gütern insbesondere in jenen Bereichen, in denen gewinnorientierte Unternehmen ökonomisch nicht nachhaltig erfolgreich sein können.

Die mehr als 8.000 Genossenschaften mit mehr als 22 Millionen Mitgliedern und 900.000 Beschäftigten in Deutschland sind ein zeitgemäßes Instrument, um im Zusammenspiel mit Kommunen, Unternehmen und Zivilgesellschaft die eigene Lebenswirklichkeit zu gestalten, freiwillige kommunale Leistungen zu erbringen und so Lebensqualität wie Standortattraktivität zu verbessern. Dies gilt insbesondere für die ländlich geprägten Regionen. Als selbsttragende Akteure stärken Genossenschaften den gesellschaftlichen Zusammenhalt und stützen die Demokratie.

Genossenschaften verbinden die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Vereins mit der Effizienz von Unternehmen und machen aus scheinbaren Widersprüchen Synergien: Eigennutz und Solidarität, Teilhabe und Effizienz, Unternehmer:in und Kund:in. Die Mitglieder sind zugleich Eigentümer:innen und Geschäftspartner:innen des eigenen Unternehmens.

Die in dieser Trendstudie beschriebenen Megatrends und Herausforderungen bieten für Städte und Gemeinden insbesondere im ländlichen Raum enorme Potenziale. Für immer mehr Kommunen werden genossenschaftliche Lösungen wichtiger, weil sie neue und zusätzliche Finanzmittel freisetzen und das soziale Kapital vor Ort erhöhen. Genossenschaften wirken subsidiär, stärken den gesellschaftlichen Zusammenhalt und erhöhen die Resilienz von Wirtschaft und Gesellschaft. Die Idee der Genossenschaft ist zukunftsfähiger denn je.

1

Einleitung: Aufbruch in die Wir-Ökonomie

Genossenschaften gibt es in Deutschland seit rund 170 Jahren. 2022 existieren rund 8.000 Genossenschaften mit insgesamt 22,6 Millionen Mitgliedern (vgl. DGRV 2021a). Fast jede:r dritte Deutsche ist somit Mitglied in (mindestens) einer Genossenschaft, bundesweit sind Genossenschaften die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation. Als Antwort auf die Erste Industrielle Revolution und schlecht umgesetzte Reformen auf dem Land füllten Genossenschaften eine zentrale Rolle. Hunderttausende Ar-

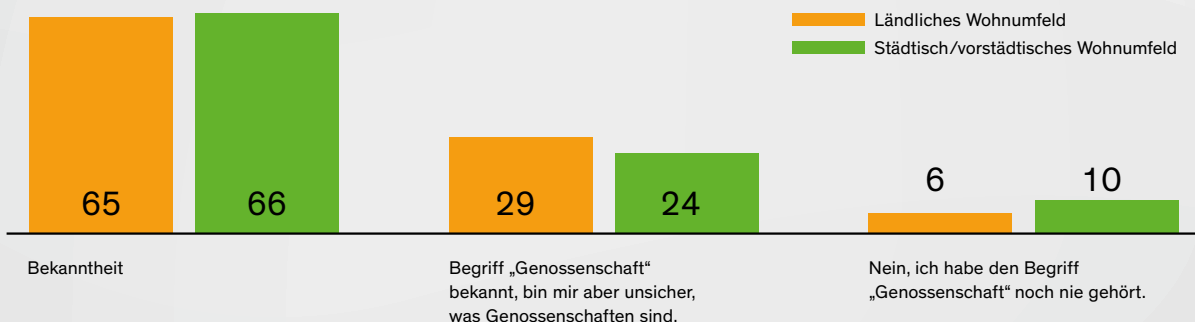
beiter, Bauern und Handwerker hatten keinen Zugang zu Kapital und Märkten. In der Rechts- und Wirtschaftsform der Genossenschaften bündelten viele von ihnen ihre Interessen und Ideen für eine solidarische und mitbestimmte Wirtschaft, die sich den Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstorganisation verpflichtet fühlt. Genossenschaften kommen schnell vom Wollen ins Machen, binden dritte Akteure mit ein und verbinden Partizipation mit Kapitalisierung.

Abbildung 1

Zwei Drittel kennen Genossenschaften

Aussagen zur Bekanntheit von Genossenschaften (in Prozent)

Die in der Studie von der AWADO Kommunikationsberatung verwendeten Daten beruhen auf einer Online-Umfrage im Panel der YouGov Deutschland GmbH, an der 2043 Personen zwischen dem 01.01.2022 und 04.01.2022 teilnahmen. Die Ergebnisse wurden gewichtet und sind repräsentativ für die deutsche Bevölkerung ab 18 Jahren.

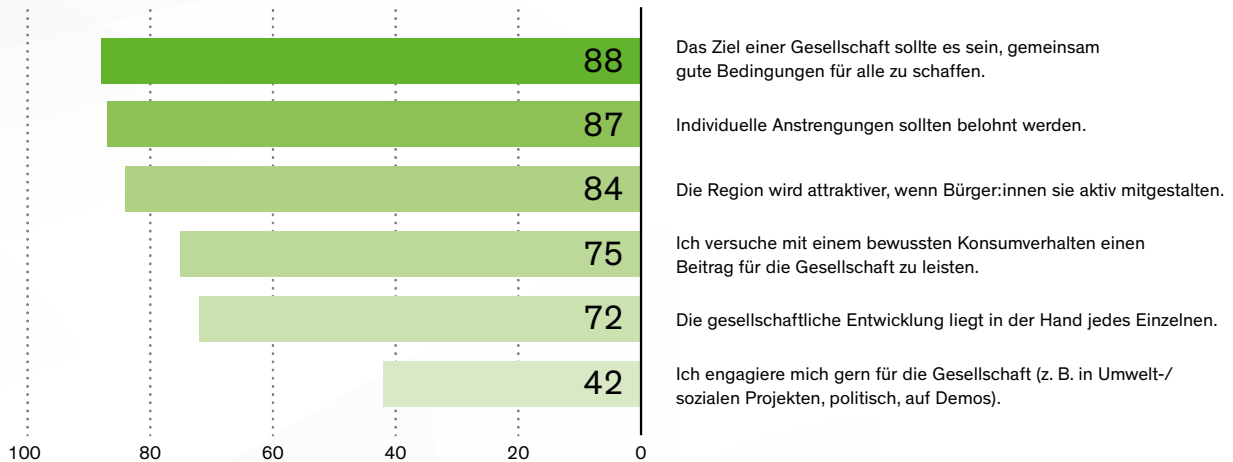


Quelle: Bevölkerungsrepräsentative Online-Umfrage der AWADO Kommunikationsberatung GmbH 2022, Stichprobe: 2.043 Deutsche

Abbildung 2

Engagement und Mitgestaltung hoch im Kurs

Zustimmung zu folgenden Aussagen (voll und ganz/eher) auf einer 4-stufigen Skala (in Prozent)



Quelle: Bevölkerungsrepräsentative Online-Umfrage der AWADO Kommunikationsberatung GmbH 2022, Stichprobe: 2.043 Deutsche

Genossenschaftliche Idee und Werte erfahren eine Renaissance

Die Idee, dass sich gemeinsam mehr erreichen lässt als einzeln, erfährt in einer Zeit, die als permanente und sich beschleunigende Krise empfunden wird, eine Renaissance. Vor über 150 Jahren war ein Ausgangspunkt der Genossenschaftsbewegung: „Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele.“ Werte wie Nachhaltigkeit, Solidarität, Verantwortung, Zusammenhalt und Selbsthilfe sind gefragt denn je. Genossenschaften verkörpern das neue Wir-Gefühl in der Gesellschaft und sind damit Treiber einer nachhaltigen und solidarischen Wirtschaft. Damit stehen Genossenschaften für den Aufbruch in die Wir-Wirtschaft. Das gilt insbesondere für ländliche Regionen, wo Genossenschaften ein modernes Instrument sind, um in Netzwerken mit Kommunen, Unternehmen und Zivilgesellschaft regionale Lebenswirklichkeit zu gestalten, freiwillige kommunale Leistungen zu erbringen und die Lebensqualität sowie Standortattraktivität zu verbessern. Die Voraussetzungen für eine neue Gründerzeit sind gut: Zwei Drittel der Bürger:innen in Stadt und Land kennen das Modell der Genossenschaft (siehe Abb. 1). Gleichzeitig stehen genossenschaftliche Werte wie Engagement und Mitgestaltung hoch im Kurs (vgl. Abb. 2 und 3).

Neue Chancen für regionale Wertschöpfung

Innovative Lösungen braucht es im urbanen und im ländlichen Raum. Digitalisierung, Energiewende und neue Formen des Wohnens, Arbeitens und der Mobilität eröffnen neue Chancen für die regionale Wertschöpfung. Der Koalitionsvertrag von SPD, Grünen und FDP widmet sich diesen Herausforderungen an etlichen Stellen. Ziel der Koalition ist insbesondere die Verbesserung der „rechtlichen Rahmenbedingungen für gemeinwohlorientiertes Wirtschaften, wie zum Beispiel von Genossenschaften“. Die Bundesregierung will u.a. „Initiativen zur Schaffung von Orten im ländlichen Raum, die Angebote bspw. der Nahversorgung, der Kultur, Bildung und Gesundheitsdienstleistungen bündeln (Dienstleistungszentren, Gemeinschaftshäuser, Dorfbüros)“ unterstützen und „gerade in den ländlichen Räumen ... die Daseinsvorsorge [...] stärken“. Ziel der Bundesregierung ist ein gutes Leben auch in den Regionen und dem ländlichen Raum. Genannt werden explizit die Felder „bezahlbares Wohnen, schnelles Internet, eine erreichbare Gesundheitsversorgung und alltagstaugliche, nachhaltige Mobilitätsangebote“ (vgl. Koalitionsvertrag 2021).

Für die nächsten zehn Jahre stellen sich entsprechend mehrere Leitfragen, auf die die vorliegende Trendstudie Antworten geben will:

- **Welche Megatrends und Trends prägen die genossenschaftlichen Themen und Geschäftsmodelle in den nächsten Jahren?**
- **Welche Rolle können Genossenschaften im Rahmen der anstehenden Transformation zur sozial-ökologischen Marktwirtschaft einnehmen?**
- **Welche Handlungsfelder sind dabei entscheidend?**
- **Und was sind die Folgen für die Zukunft der Genossenschaften?**

Die Fragen stellen sich für ländliche Räume noch drängender als für große Städte und Ballungsgebiete. Für sieben von zehn Menschen (70 Prozent) ist der ländliche Raum ein attraktiver Lebensort. Auf dem Land sind es 80 Prozent (vgl. BMEL 2021a). Selbsttragende Strukturen, die auf Versorgungslücken antworten können, entstehen nicht allein durch staatliche Förderprogramme, sondern brauchen starke Strukturen und Akteur:innen vor Ort. Vereine stoßen hier schnell an finanzielle und personelle Grenzen. Die Rechtsform der Genossenschaft verbindet die Möglichkeiten zur Mitbestimmung in Vereinen mit der Effizienz von Unternehmen und ermöglicht auf diese

Abbildung 3

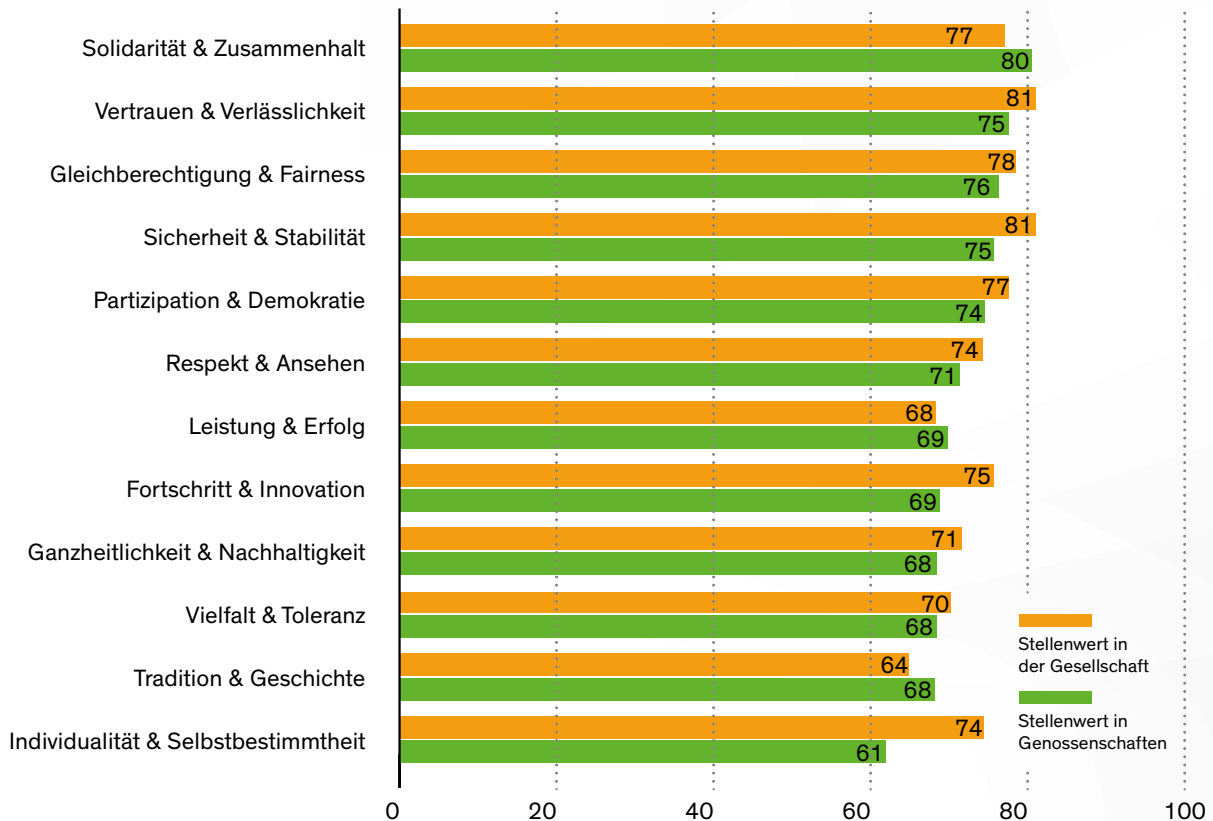
Hohe Passung von Werten der idealen Gesellschaft der Deutschen und Werten, die Genossenschaften verkörpern

Welchen Stellenwert sollten die folgenden Werte in einer Gesellschaft haben, in der Sie gern leben?

Welchen Stellenwert haben die folgenden Werte Ihrer Meinung nach in Genossenschaften?

Die Abfrage erfolgte auf einer Skala von 0 „geringerer Stellenwert“ bis 100 „besonders hoher Stellenwert“.

Dargestellt sind Mittelwerte. Die Darstellung ist absteigend sortiert nach dem Stellenwert der Werte in Genossenschaften.



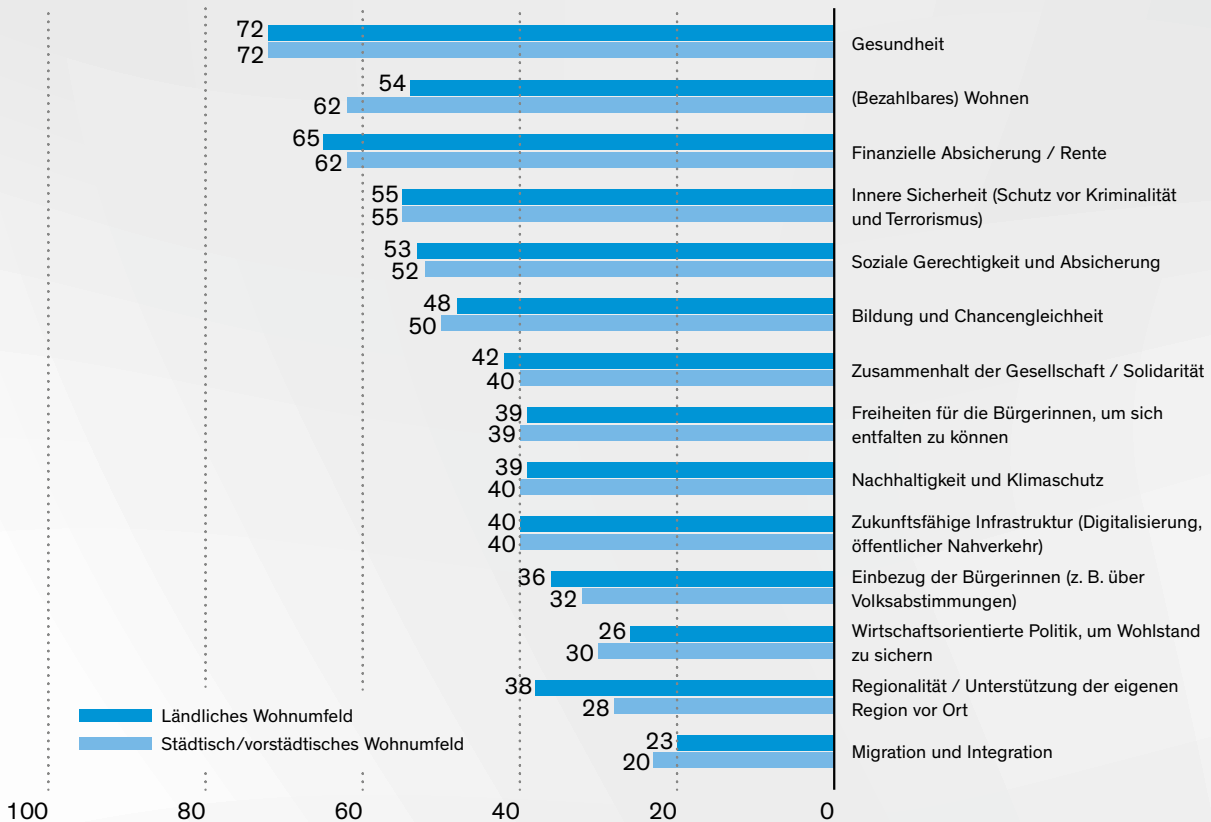
Quelle: Bevölkerungsrepräsentative Online-Umfrage der AWADO Kommunikationsberatung GmbH 2022, Stichprobe: 2.043 Deutsche

Abbildung 4

Gesundheit, Wohnen und Sicherheit haben Priorität

Wie wichtig sind die folgenden Themen für Sie persönlich?
(Top 1 „äußerst wichtig“ auf einer 4-stufigen Skala + Ausweichkategorie
„weiß nicht/keine Angabe“, in Prozent)

Quelle: Bevölkerungsrepräsentative Online-Umfrage der AWADO
Kommunikationsberatung GmbH 2022, Stichprobe: 2.043 Deutsche



Weise ein selbsttragendes nachhaltiges Engagement der Bürger:innen. Die Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft hat sich als Ermöglicher einer neuen sozialen und gemeinwesenorientierten Ökonomie bewährt. Ein Beleg dafür ist auch die Insolvenzquote: Während Unternehmen allgemein eine Insolvenzrate von 0,54 Prozent aufweisen, beträgt diese bei Genossenschaften lediglich 0,11 – somit 60 Prozent weniger (vgl. Creditreform 2021).

Es geht darum, ein Zukunftsbild für den ländlichen Raum zu zeichnen und die entscheidenden Werte, Strukturen und Handlungsfelder für die nächsten Jahre zu benennen. Das Zielbild muss vergangenheits- wie zukunftsgerichtet sein und die prägenden Werte der Genossenschaft mit den Herausforderungen der Zukunft in eine neue Balance von Kultur und Strategie bringen. Die Chancen dafür stehen gut wie lange nicht: Die Themen Lebensqualität, Sinn und Gemeinwohl werden gesellschaftlich und generationenübergreifend neu verhandelt.

Kapitel 2 beschreibt die für das Genossenschaftswesen relevanten Megatrends und Entwicklungen sowie ihre möglichen Folgen. Etliche Megatrends werden die Rolle und das Geschäftsmodell vieler Genossenschaften in den nächsten Jahren nachhaltig herausfordern. Dabei stehen für die Bürger:innen insbesondere Themen wie Gesundheit, Wohnen und Sicherheit auf der Agenda der Politik (siehe Abb. 4). Kapitel 3 beschreibt Genossenschaften als Treiber einer nachhaltigen und effizienten Wirtschaft in den ländlichen Regionen. Neue Bedarfe und Geschäftsmodelle entstehen. Die Frage, welche Perspektiven, Potenziale und Lösungsmuster sich daraus für die Zukunft ergeben, untersucht Kapitel 4. Ausgewählte genossenschaftliche Pioniere und Trendsetter werden in Kapitel 5 beispielhaft dargestellt. Kapitel 6 führt abschließend, auch als Zusammenfassung, mögliche Implikationen und Handlungsempfehlungen auf.



2

Megatrends und die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft

Megatrends sind die „Blockbuster des Wandels“, sie haben epochalen Charakter und formen nicht nur einzelne Branchen oder Sektoren um, sondern ganze Gesellschaften (vgl. Zukunftsinstitut 2021a). Sie vereinen technologische, soziale und ökonomische Trends und beschreiben langfristige Wandlungsprozesse mit weitreichenden Auswirkungen. Megatrends wirken nicht isoliert, sondern beeinflussen sich gegenseitig und verstärken einander in ihrer Wechselwirkung.

Ziel ist ein ganzheitliches-systemisches Verständnis gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts versteht sich als Verbildlichung dieser Veränderungsprozesse und zeigt die wichtigsten aktuellen Trendphänomene auf, die im Umfeld eines oder mehrerer Megatrends wirken. Die frühzeitige Vorbereitung auf diese Prozesse ist eine zentrale Voraussetzung, um aktiv an der Gestaltung der Zukunft mitzuwirken.

Zum Beschleuniger etlicher Entwicklungen, die bereits vor ihrem Ausbruch begonnen haben, wurde die Corona-Krise der Jahre 2020 bis 2022. Die Pandemie hat den Wunsch nach Regionalität und lokaler Autarkie vorangetrieben. Die beschleunigten Entwicklungen lassen sich innerhalb der Megatrends Neo-Ökologie, Mobilität, Konnektivität, New Work, Silver Society, Gesundheit, Urbanisierung und Individualisierung verorten. Noch offen ist, welche wirtschaftspolitischen Folgen der aktuelle Krieg Russlands gegen die Ukraine auf Europa und Deutsch-

land haben wird. Erste Reaktionen aus der Politik verdeutlichen, dass auch dieser Krieg zu verstärkten Autarkiebestrebungen führen könnte. So spricht der französische Finanz- und Wirtschaftsminister Bruno Le Maire vom neuen Ziel einer „totalen Energieunabhängigkeit der EU“ und von einer „Neuordnung der Wertschöpfungsketten“: Le Maire ist der Meinung, die Globalisierung werde sich regionalisieren (vgl. Zábóji 2022). Der deutsche Finanzminister Christian Lindner fordert im Zuge der Ukraine-Krise: „Deutschland muss sein Wachstumsmodell einer sozialen und ökologischen Marktwirtschaft erneuern“ (vgl. Eichinger/Uhlenbroich 2022).

Die vielzähligen Veränderungen haben Auswirkungen auf Wirtschaft, Gesellschaft sowie den Lebensalltag vieler Menschen. Gemeinsam ist den Entwicklungen, dass sie zu einer Aufwertung regionaler Netzwerke und Kreisläufe und einer Renaissance nachhaltiger, subsidiärer und solidarischer Strukturen führen.

Der wirkmächtigste Megatrend ist Konnektivität (Digitalisierung): von der Bildung über die medizinische Versorgung, Wohnen bis hin zur Mobilität. Durch Digitalisierung können wir gerade in ländlichen Regionen Lebensverhältnisse vereinfachen.

MARKUS REMPE

1 Neo-Ökologie

Der Megatrend Neo-Ökologie beschreibt den gesellschaftlichen Veränderungsprozess hin zu einem ressourceneffizienten, nachhaltigen Wirtschaften und führt zu einer Neuausrichtung der Werte in Wirtschaft und Gesellschaft. Das Umweltbewusstsein wird vom individuellen Lifestyle zur gesellschaftlichen Bewegung, Nachhaltigkeit vom Konsumtrend zum Wirtschaftsfaktor. Das Landleben wird neu gedacht: Regionale und ökologische Lebensmittel gewinnen weiter an Bedeutung. Der Klimawandel reicht in jeden Bereich unseres Alltags hinein, ob persönliche Kaufentscheidungen, gesellschaftliche Werte oder Unternehmensstrategie. Innovative Ideen, die Ressourcen sparen und Energien intelligent organisieren, treten stärker in den Vordergrund. Nachhaltiges Handeln und Wirtschaften wird zum neuen Mindset. Der Wohlstand von morgen beruht auf inklusiven Werten und einem neuen Begriff von Wachstum: ein Wachstum, das wirtschaftliche, soziale und ökologische Faktoren verbindet. Die effiziente Nutzung von Ressourcen wird zur neuen Herausforderung, um vor Ort unabhängiger von globalen Lieferketten produzieren zu können.

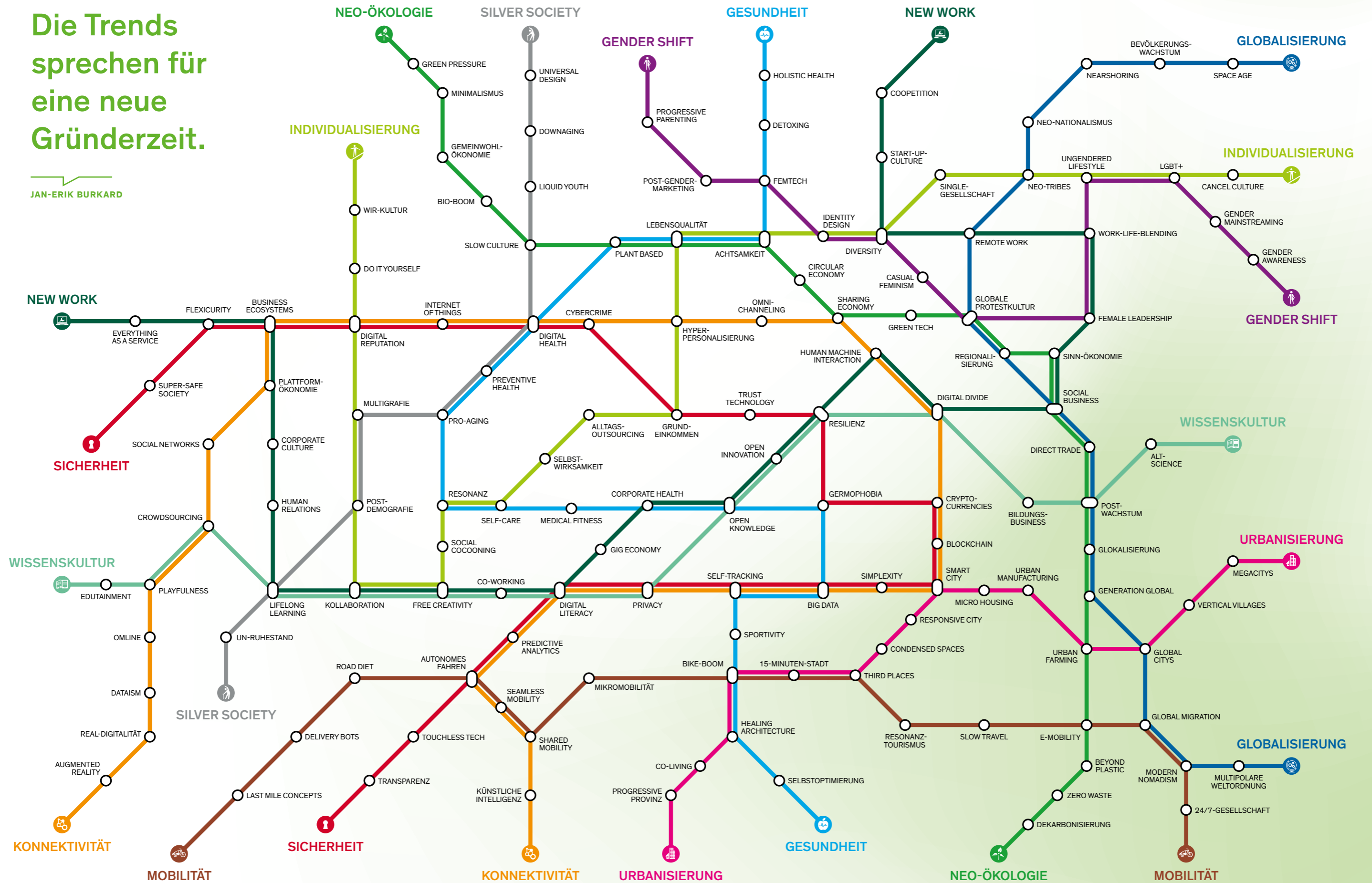
Neue Konsummuster führen zu einer verstärkten Nachfrage nach regionalen Produkten und ebnen damit den Weg für neue Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien. Genossenschaften sind bei Themen wie Kreislaufwirtschaft, Energie und Umwelt sowie regionale Versorgung seit langem Trendsetter und können ihren gemeinwohlorientierten Mehrwert künftig stärker ausspielen.

Genossenschaftliche Modelle haben enorme Chancen, aus diesem Wandel zur Post-Wachstumsgesellschaft gestärkt hervorzugehen. Wie kann ich ein Unternehmen gründen, das auf Wachstum basiert, wenn die Zukunft der Post-Wachstumsgesellschaft gehört? Welche Geschäftsmodelle sind dann noch möglich? Wie kann ich Kreislaufwirtschaft in diese Geschäftsmodelle integrieren?

KATJA VON DER BEY

Die Trends sprechen für eine neue Gründerzeit.

JAN-ERIK BURKARD



2 Mobilität

Die vernetzte Welt ist definiert durch einen stetig wachsenden Mobilitätsbedarf und eine wachsende Anzahl an Mobilitätsformen. Die Mobilität der Zukunft ist vernetzt, digital, postfossil, sicher und geteilt. Corona wird diese Entwicklung – nach einer zwischenzeitlichen Bremsung vor allem im Hinblick auf Shared Mobility – beschleunigen. Die Zukunft der Automobilität wird elektrisch, autonom und digital sein. Der große Gewinner ist aber nicht das Auto, sondern das Fahrrad. E-Bikes boomen und werden für immer mehr Pendler zu einer attraktiven Alternative. Neben dem Besitz werden Sharing, Leasing und Abonnements zunehmen. Eine Kluft macht sich zwischen Stadt und Land auf: Während in den urbanen Räumen nahezu alle Mobilitätsoptionen verfügbar sind, nimmt das Angebot jenseits der Ballungsgebiete ab.

Der Trend zur „Shared (Micro) Mobility“ wird zur neuen Herausforderung auch im ländlichen Raum, wo sich die Nachfrage nach Wohnraum erhöhen wird (siehe Megatrend Urbanisierung). Mobility Hubs versorgen Regionen, die bislang unterversorgt waren. Daraus ergeben sich auch für Genossenschaften neue Potenziale und Geschäftsfelder.

3 Konnektivität und New Work

Der Megatrend Konnektivität beschreibt das dominante Grundmuster des gesellschaftlichen Wandels im 21. Jahrhundert: das Prinzip der Vernetzung auf Basis digitaler Infrastrukturen. Vernetzte Kommunikationstechnologien verändern unser Leben, Arbeiten und Wirtschaften grundlegend und bringen neue Lebensstile, Verhaltensmuster und Geschäftsmodelle hervor. Das Prinzip der Vernetzung dominiert seit Jahren den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Coronakrise wurde zum Beschleuniger der Digitalisierung und hat diese von der Zukunft in die Gegenwart geholt. Technologie wird in Zukunft stärker zum Zweck der menschlichen Interaktion und Kommunikation

**Schwere Zeiten der Not sind
Zeiten für Genossenschaften.
Ich bin optimistisch: Der gesellschaftliche Zusammenhalt wird steigen. Nach der Phase der Aufregung wird man erkennen: Es geht nur zusammen!**



RALF KÖLBACH

eingesetzt, um Nähe zu Kund:innen aufzubauen und mit ihnen effizient und nachhaltig ins Gespräch zu kommen. Die Art und Weise der Kommunikation wird sich zunehmend digitalisieren und wird so schneller, persönlicher und dialogorientierter.

Auf dem Land zu wohnen ist heute kein Hindernis mehr für digitales und flexibles Arbeiten. Eng verknüpft mit dem Megatrend Konnektivität ist deshalb der Megatrend New Work. In ihm werden Veränderungen in Bezug auf das Verständnis von Arbeit hin zu Sinnorientierung und Vielfalt von Arbeits- und Zeitmodellen sichtbar. Vor allem bei der jüngeren Generation stehen die genossenschaftlichen Werte wie Purpose, Nachhaltigkeit und Gemeinwohl hoch im Kurs. Genossenschaftliche Unternehmen können von diesem Wandel daher stärker als privatwirtschaftliche Unternehmen profitieren.

4 Silver Society und Gesundheit

Weltweit werden die Menschen älter und bleiben dabei länger gesund. Der Megatrend Silver Society beschreibt die vielfältigen Auswirkungen dieses demografischen Wandels, der die Gesellschaft vor enorme Herausforderungen stellt, aber auch große Chancen für eine neue soziokulturelle Dynamik und Vitalität eröffnet. Um die demografische Transformation zu nutzen, braucht es neue soziale und ökonomische Rahmenbedingungen, digitale Plattformen und Infrastrukturen und ein neues Verständnis vom Alter(n). Insbesondere für den ländlichen Raum sind die Folgen des demografischen Wandels spürbarer als in den Städten. In ländlichen Regionen leben mehr Menschen über 65 Jahre (23,5 Prozent) als in Städten (20,7 Prozent) oder in Regionen mit Verstärkeransätzen (22,2 Prozent) (vgl. BiB 2019). Angefangen von der sozialen und medizinischen Infrastruktur, bis hin zum bedarfsgerechten Wohnen stellen sich eine Reihe von Aufgaben, für die Genossenschaften innovative Antworten entwickeln (können).

Der demografische Wandel hat elementare Auswirkungen auf das Gesundheitswesen sowohl für die Patienten als auch für das Personal. Die Bevölkerung wird älter und der Bedarf nach Medizin und Pflege steigt entsprechend, gleichzeitig wird das Personal knapper.

JARED SEBHATU

5 Globalisierung und Urbanisierung

Die Megatrends Globalisierung und Urbanisierung haben sich durch die Auswirkungen der Pandemie weiterentwickelt: Die Coronakrise verstärkt den Trend in Richtung „Glokalisierung“: die Verbindung von globalen und lokalen Entwicklungen und Perspektiven. Konsument:innen sind heute informierter und kritischer. Corona hat gezeigt, wie fragil komplexe globale Lieferketten sind und wie schnell unvorhergesehene Lieferengpässe entstehen können. In Zukunft entstehen neue wirtschaftliche Beziehungen zwischen Konsument:innen und Produzierenden. Ein Beispiel ist Direct Trade: transparente und möglichst kurze Supply Chains. Das Geld landet direkt bei den Produzierenden, das Produkt direkt bei den Konsumierenden.

Auch aus dem Megatrend Urbanisierung ergeben sich neue Handlungsfelder. Immer mehr Menschen sehnen sich auch durch die pandemiebedingten Lockdowns nach der „ländlichen Idylle“ und versuchen, diese zunehmend in den städtischen Raum zu integrieren. In der neuen Urbanität wird damit versucht, das Beste aus beiden Welten zu kombinieren, wie den Wunsch nach Regionalität und

auch lokaler, städtischer Autarkie mit gemeinschaftlichen Urban-Farming-Initiativen. Neben der „Verdörflichung“ der Stadt kommt es zu einer „Verstädterung“ des Landes. Immer mehr Menschen wünschen sich allerdings auch eine „entschleunigte“ Urbanität. Sie sehnen sich nach grünen, ländlichen, gemeinsam genutzten Räumen in der Stadt. Die Folge ist zum einen ein neuer Trend zu „Hyperlokalität“ in den großen Städten: Alltägliche Erledigungen werden in einem kleinen Radius um den eigenen Wohnort ausgeübt. In Folge der Coronapandemie gewinnt zum anderen das Land als sozialer Lebensraum an Attraktivität. Vor allem bei jüngeren Menschen wächst der Wunsch, aufs Land ins Grüne zu ziehen, auch weil dort die Wohnkosten niedriger sind (vgl. Verband der Privaten Bausparkassen 2021). Im Umland von Schwarmstädten steigen die Preise für Immobilien oft stärker als in den Metropolen selbst (vgl. Wiktorin 2021).

Die Mehrheit der Deutschen lebt heute in ländlichen Regionen und Klein- und Mittelstädten. Über 40 Prozent leben in Orten mit weniger als 20.000, ca. 14 Prozent in Kommunen mit unter 5.000 Einwohner:innen (vgl. Statistisches Bundesamt 2020). Dort ist längst eine „rurale Renaissance“ im Gang. So zeichnet der Bundeswettbewerb „Unser Dorf hat Zukunft“ Dorfgemeinschaften aus, die sich für ein attraktives und vielfältiges Leben vor Ort einsetzen (vgl. BMEL 2021b). Zu den ausgezeichneten Projekten gehören Dorfläden, Gemeinschaftshäuser und Bürgerbusse, viele werden genossenschaftlich getragen. Genossenschaftlich betrieben werden darüber hinaus auch größere, mittelständische Unternehmen und Betriebe rund um die Themen Wohnen, Kita und Pflege.

6 Individualisierung

Individualisierung ist das zentrale Kulturprinzip unserer Zeit. Während persönliche Wahlfreiheiten und das Bedürfnis nach individueller Selbstbestimmung zunehmen, wird das Verhältnis von Ich und Wir neu ausgehandelt. Die Bedeutung neuer Gemeinschaften wächst, eine neue Wir-Kultur entsteht, die auf eine Verbindung von Individualisierung

und Kooperation, einen „kooperativen Individualismus“ setzt. Diese Wir-Kultur wird die Struktur der vernetzten Gesellschaft prägen, in der Zugehörigkeit und Gemeinschaft wichtiger werden. Während der Coronapandemie wurden Werte wie Solidarität und Nachbarschaft wichtiger. Angetrieben wird dieser Wertewandel durch die „Generation Global“, die ein neues Verständnis von globaler Verantwortung und Solidarität mitbringt und dabei global und lokal neu austariert. Der Anstieg der Genossenschaften in den letzten 20 Jahren (siehe Kapitel 3) ist ein Beleg für den anhaltenden Trend hin zu neuen Unterstützungs- und Gemeinschaftsformen der kooperativen Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Solidarität.

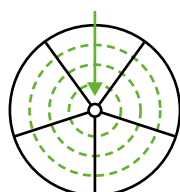
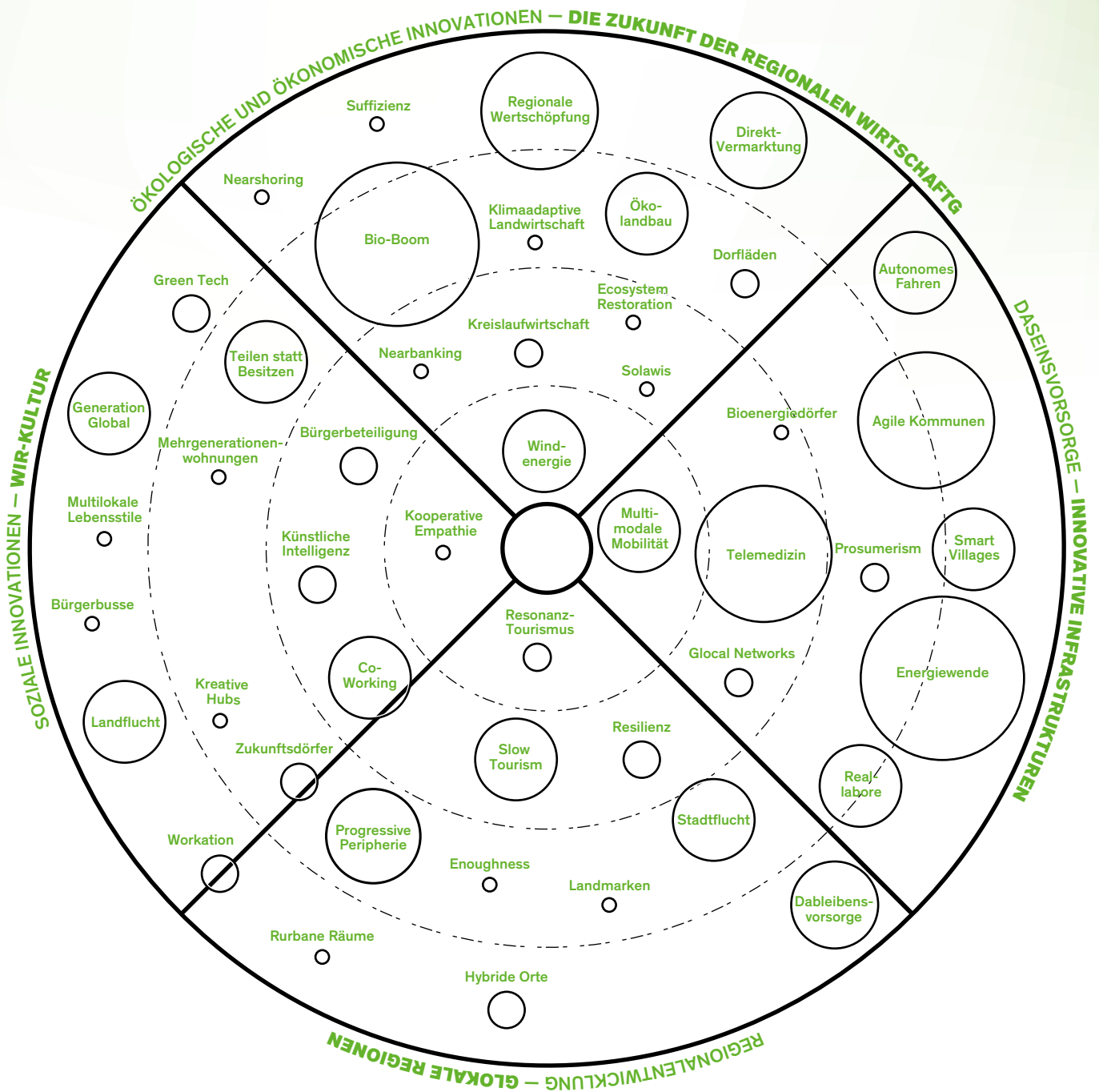
Fazit

Zu den wirkmächtigsten Megatrends für den ländlichen Raum gehören Konnektivität, Neo-Ökologie, Mobilität und Silver Society. Konnektivität betrifft alle Lebensbereiche – von der Bildung über medizinische Versorgung und Wohnen bis hin zur Mobilität. Wenn Menschen zunehmend von zu Hause aus arbeiten können, wird Mobilität leichter, weil Pendlerwege entfallen, wodurch das Wohnen und Leben auf dem Land attraktiver und leistbarer wird. Das übergeordnete Ziel ist, dass die Menschen vor Ort aktiver werden.

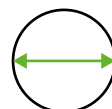
Corona hat verschiedene Entwicklungen im Megatrend Neo-Ökologie beschleunigt, die sich bereits vor Ausbruch der Pandemie abzeichneten: Reshoring und Nearshoring, die Verlagerung von Produktion in heimische Regionen und die Fokussierung auf die Nähe zu Verbraucherinnen und Verbrauchern vor Ort bis hin zum Ausbau erneuerbarer Energien und zur Stärkung der regionalen Lebensmittelversorgung.

Trend-Radar: Genossenschaften im Kontext der Megatrends

Quelle: Zukunftsinstitut 2021, Abbildung leicht verändert



Relevanz



Präsenz im Diskurs

3

Genossenschaften als Treiber einer nachhaltigen, solidarischen und regionalen Wirtschaft

Genossenschaften sind qua Definition nachhaltig und werbetrieblich. Führt der in Kapitel 1 und 2 beschriebene Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit und Gemeinwohlorientierung zu einer neuen Gründerzeit an Genossenschaften? Noch können sich viele nicht vorstellen, selbst eine Genossenschaft zu gründen (siehe Abb. 5). Dies kann sich jedoch schnell ändern. Trotz der anhaltenden Coronapandemie haben 2021 mehr Menschen ein Unternehmen gegründet. Die Zahl der Existenzgründungen stieg um 13 Prozent auf mehr als 600.000 Menschen, das sind über 70.000 mehr als 2020 (vgl. KfW 2022). Die in Kapitel 2 beschriebenen Trends sprechen zumindest für den Beginn einer neuen Epoche. Die Erfahrungen mit der Coronapandemie haben gezeigt, dass es um beides geht: die Stärkung globaler Systeme und ihrer Institutionen sowie die Stärkung lokaler und regionaler Strukturen. Ziel ist eine erhöhte Resilienz im Sinne von Widerstands- und Regenerationsfähigkeit hin zu permanenter Anpassungsfähigkeit (vgl. Zukunftsinstitut 2021b). Gemeinwohlorientiertes Handeln als zentraler Stabilitäts- und Standortfaktor wird zum Treiber von gesellschaftlicher und ökonomischer Resilienz. Genossenschaften bieten als kreative und innovative Katalysatoren nachhaltige Lösungen an. Statt auf den Homo Oeconomicus und ökonomische Ego-Systeme setzen Genossen-

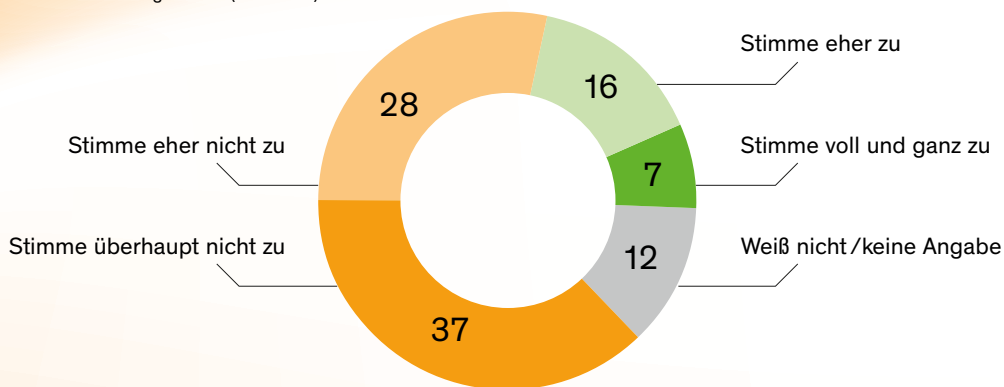
schaften auf den Homo Cooperativus und gemein- und sozialwohlorientierte Ökosysteme. Letztere sind flexibler, weil es statt um Eigentum um das „Co“ geht: das Teilen von gemeinsamen Gütern, Gegenständen und Services. Nachhaltiges Wirtschaften braucht auch eine stabile Corporate Governance. Diese wird von Genossenschaften seit jeher garantiert.

Pioniere ahnen und spüren den Wandel früher als andere, sie können ihn daher aktiv gestalten und als Trendsetter Haltung mit Wirkung verbinden. Der zentrale Erfolgsfaktor und -treiber ist die genossenschaftliche Unternehmenskultur: agil, unbürokratisch und partizipativ. Sie wird nach innen und nach außen täglich gelebt. Pioniere agieren ganzheitlich, systemisch und denken in Netzwerken und Ökosystemen. Ihr Mehrwert ist ein dreifacher und ergibt sich aus der Haltung hinter ihrem Geschäftsmodell: Angebot, Dienstleistung und Partizipation. Mit der Strategie einer Re-Regionalisierung der Daseinsvorsorge entwickeln sie Modelle, die nachhaltig erfolgreich sein können. Die Pioniere, die in diesem Kapitel vorgestellt werden, verbinden Gemeinschafts- und Geschäftsmodelle und werden so zum Vorbild für andere Genossenschaften. Die Liste versteht sich nicht abschließend.

Abbildung 5

Eine neue Gründerzeit?

Zustimmung zur Aussage „Ich kann mir gut vorstellen, selbst eine Genossenschaft zu gründen“ (in Prozent)



Quelle: Bevölkerungsrepräsentative Online-Umfrage der AWADO Kommunikationsberatung GmbH 2022, Stichprobe: 2.043 Deutsche

Die Coronapandemie hat zudem deutlich gemacht, dass Wirtschaft kein geschützter Bereich ist, der unabhängig von Natur und Gesellschaft existiert. Der Trend der Glokalisierung verbindet Globalität mit Regionalität. Die Pandemie läutet eine neue Phase der Adaptation ein, in der die Wirtschaft zugleich real-digital und global-lokal agiert (vgl. Gatterer 2020). Das überragende Ziel ist dabei, Produktion und Lieferketten resilienter – und das bedeutet auch: regionaler zu machen. Schon heute fragen Kund:innen und Verbraucher:innen vermehrt regionale Produkte nach (vgl. BMLRT 2021).

Den Strukturwandel für eine nachhaltige Transformation nutzen

Für das Genossenschaftswesen gilt es, den laufenden Strukturwandel für eine nachhaltige Transformation zu nutzen, Zukunftsthemen wie Arbeit, Mobilität, Wohnen, Nachhaltigkeit und Gesundheit mit Digitalisierung und Daseinsvorsorge zu verbinden und schneller anzugehen. Ziel sind ganzheitliche Strategien der sozialen, ökologischen und digitalen Transformation. So betrifft die Zukunft der Mobilität nicht nur Autos, sondern ganz generell die

Versorgung der Menschen mit innovativen und nachhaltigen Mobilitätslösungen. Digitalisierung ist mehr als nur die Verbindung von Mensch und Maschine („Internet der Dinge und Menschen“), vielmehr bedeutet der technologische und mediale Wandel einen soziokulturellen Prozess hin zu neuen Formen der Partizipation und Co-Produktion. In der Gesundheitsversorgung geht es nicht nur um Operationen und Medikamente, sondern darum, länger gesund zu bleiben und nicht zu vereinsamen. Wohnen wird zu „Co-Living“ – zur Berücksichtigung und Verbindung sozialer Prozesse und neuer Gemeinschaftsformen.

Die Themen sind so breit wie das Tätigkeitsfeld der Genossenschaften. Die Bandbreite reicht von Gesundheitsversorgung, Bildungs-, Bürger-, Energie- und Konsumgenossenschaften bis hin zu VR-Banken und Wohnungsgenossenschaften. Für das Genossenschaftswesen liegt die Zukunft somit (auch) auf dem Land. Die beiden Megatrends Konnektivität und Mobilität werden die beiden Räume Stadt und Land enger zusammenbringen. Antworten auf die in den Entwicklungen der Megatrends angesiedelten Herausforderungen sind innovative Ökosysteme und Modelle, die die regionale Infrastruktur und Daseinsvorsorge verändern und prägen.

Volksbank RheinAhrEifel

„WIR SIND HEIMAT“

Megatrends

Globalisierung, Urbanisierung, Individualisierung, Neo-Ökologie, Gender Shift, Konnektivität

Kurzbeschreibung

Was das Geschäftsmodell erfolgreich macht:

- Fokus auf Regionalität (Heimat), Nachhaltigkeit und Mitgliederbeteiligung
- Engagement für soziale Projekte vor Ort

Webseite

www.voba-rheinahreifel.de

Westerwaldbank

„GEMEINSAM SIND WIR STARK!“

Megatrends

Globalisierung, Urbanisierung, Mobilität, Individualisierung, Neo-Ökologie, Konnektivität

Kurzbeschreibung

Die Coronapandemie hat deutlich gemacht, dass Wirtschaft kein geschützter Bereich ist, der unabhängig von Natur und Gesellschaft existiert. Der Trend der Glokalisierung verbindet Globalität mit Regionalität. Die Pandemie läutet eine neue Phase der Adaption ein, in der die Wirtschaft zugleich real-digital und global-lokal agiert (vgl. Gatterer 2020). Das überragende Ziel ist dabei, Produktion und Lieferketten resilienter – und das bedeutet auch: regionaler zu machen. Schon heute fragen Kund:innen und Verbraucher:innen vermehrt regionale Produkte nach (vgl. BMLRT 2021).

Webseite

www.westerwaldbank.de

**Der Kern unserer Marke ist das
Kooperative. Wir müssen unsere
Kunden stärker einbinden.**



RALF KÖLBACH

Wir wollen ein guter Partner in einem wirtschaftlichen Umfeld sein, gesellschaftlich relevant und vernetzt in der Bildungslandschaft, in der Gesellschaft und in der Region insgesamt.



MICHAEL KAMANN

Freeters

„DAHIN GEHEN, WO DIE MENSCHEN LEBEN UND ARBEITEN“

Megatrends

New Work, Wissenskultur, Urbanisierung, Konnektivität

Das Ziel

Vermittlung künstlerischer Denkweisen

Kurzbeschreibung

FREETERS steht für ein Künstlerkollektiv, welches sich mit Wirkung, Form und Beschaffenheit unterschiedlichster Räume beschäftigt – Räume zu Werkzeugen transformiert, die Einfluss nehmen auf Wahrnehmung, Gefühl und Bewusstsein, die identitäts- und inspirationsstiftende Impulse geben. Die Künstler nutzen dafür nahezu alle künstlerischen Disziplinen: Bildhauerei, Malerei, Grafik, Druck, Installation, Illumination, Konzeptkunst, Fotografie, Bewegtbild oder Sound.

Webseite

www.freeters.cargo.site

Das Forschungsfeld der Künstlerischen Intelligenz ist ein Zukunftsthema. Wir werden mehr zusammenarbeiten müssen. Künstliche und Künstlerische Intelligenz gehören zusammen, beide bedingen sich.



MICHAEL SISTIG

Lehrfabrik Möbelindustrie

„DEN STANDORT UND DEN NACHWUCHS STÄRKEN UND FÖRDERN“

Megatrends

Wissenskultur, New Work, Urbanisierung

Das Ziel

Eine gemeinsame, unternehmensübergreifende und „state-of-the-art“ ausgestattete Lehrfabrik der Möbelindustrie zur Leistungssicherung der Branche im demografischen Wandel.

Kurzbeschreibung

Der demografische Wandel – Fachkräftemangel, Überalterung und Bevölkerungsschwund – stellt die Leistungsfähigkeit ganzer Branchen in Frage, wenn nicht rechtzeitig, proaktiv und mit Nachdruck reagiert wird. Die Verbände der Holz- und Möbelindustrie Nordrhein-Westfalen haben unter Federführung des VHK Westfalen-Lippe (Herford) in den vergangenen zwei Jahren deshalb ein ehrgeiziges Vorhaben vorangetrieben, welches jetzt mit Unterstützung aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung realisiert werden kann: die gemeinsame, unternehmensübergreifende und „state-of-the-art“ ausgestattete Lehrfabrik der Möbelindustrie im Ausbildungsnetzwerk „Bang“ am Standort Löhne.

Webseite

www.bang-netzwerke.de/lehrfabrik-moebel

The Green Club

„DAS BEWUSSTSEIN FÜR NACHHALTIG HERGESTELLTE PRODUKTE FÖRDERN“

Megatrends

Individualisierung, Neo-Ökologie, New Work, Konnektivität

Ziel der Schülergenossenschaft ist ...

... das nachhaltige Handeln und Umweltbildung. Wir wollen das Bewusstsein für nachhaltig hergestellte Produkte fördern.

Kurzbeschreibung

Die Schülerfirma The Green Club wurde 2019 gegründet. Gestartet mit einem Projekt zum Thema Nachhaltige Entwicklung, wird sie vom jeweiligen Projektkurs der Klassen 7, 8 und 9 geleitet. Die Firma soll jetzt in eine Genossenschaft umgewandelt werden. Die Schülergenossenschaft ist offen für das gesamte Umfeld und will auch Externe beteiligen. In Kooperation mit und als Mitglied der Solargenossenschaft Essen denkt die Genossenschaft über weitere Möglichkeiten nach, wie etwa die Nutzung von Photovoltaik.

Was das Geschäftsmodell erfolgreich macht

Das Miteinander in der Gemeinschaft und die ständige und generationenübergreifende Weiterentwicklung durch Projektgruppen. Jeder Jahrgang startet neue Projekte, die gemeinsam vorab definiert wurden. Über den Gewinn des Schülerkiosks werden Projekte in der Schule finanziert.

Webseite

www.the-green-club.de

Instagram

thegreenclub.woku

Das Modell der Schülergenossenschaft sollte gleichberechtigter Bestandteil des Unterrichts sein.



TRISTAN BECKER / JULE ALBRECHT

Partizipation plus Effizienz

Mit ihren Prinzipien und Werten stehen Genossenschaften für praktizierte Wirtschaftsdemokratie, für Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung bei gleichzeitig unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Zielen („Partizipation plus Effizienz“). Mit der Philosophie der Nutzen- statt Gewinnmaximierung steht das Genossenschaftswesen für einen dritten Weg jenseits von Markt und Staat. Genossenschaften verbinden die Idee der Entstaatlichung von bürokratischer Sozialpolitik mit der Idee der Befreiung von bürokratischer Wirtschaftspolitik. Insofern sind Genossenschaften seit jeher das, was in den letzten Jahren unter dem zunehmend populär werdenden Begriff der Sharing Economy als vielversprechendes Wirtschaftsmodell der Zukunft diskutiert wird. Genossenschaften überwinden falsche Gegensätze von Individualismus oder Gemeinschaft bzw. Eigennutz oder Solidarität und global oder lokal und praktizieren den „kooperativen Individualismus“ als Zukunftsstrategie (vgl. Willems 2008).

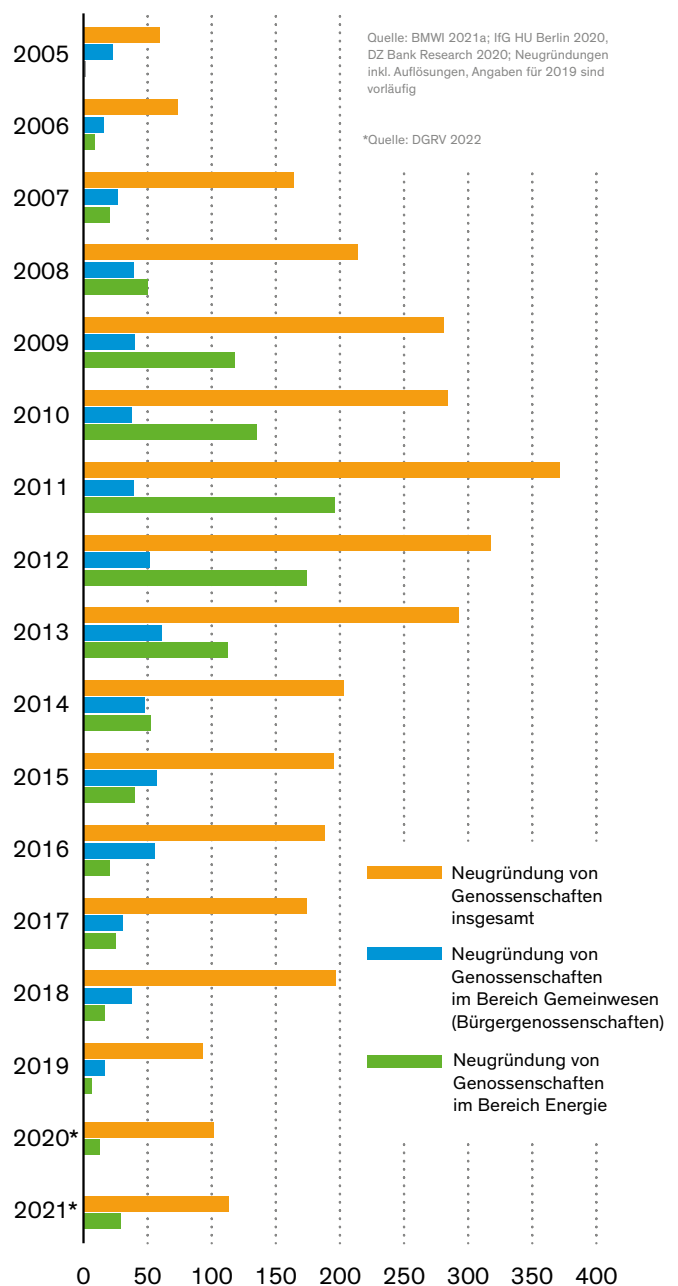
Gründungsboom nach der Finanzkrise 2008/09

Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise vor mehr als zwölf Jahren hat einen Boom an Genossenschaftsgründungen ausgelöst. Abb. 6 zeigt die Entwicklung der Neugründungen: Während in den 1990er Jahren im Schnitt 45 Genossenschaften pro Jahr gegründet wurden, hat sich die Zahl bis Anfang der 2000er Jahre vervierfacht, auf 181 Gründungen pro Jahr. Die vor zehn Jahren (2012) vom Internationalen Genossenschaftsbund (IGB) ausgerufenen „Dekade der Genossenschaften“ hat die Gründungsentwicklung in Deutschland zusätzlich positiv beeinflusst. Die Dynamik im Gründungsgeschehen seit den 2000er Jahren gibt die folgende Abbildung gut wieder.

Abbildung 6

Neugründung von Genossenschaften

Anzahl der neugegründeten Genossenschaften in Deutschland von 2005–2021



Wenn wir die Qualität halten wollen, müssen wir effizienter werden. In anderen Branchen hat die Digitalisierung hier bereits ihren Mehrwert bewiesen.



JARED SEBHATU

Digital Health Transformation (dht)

„GEMEINSAM AN DER DIGITALEN TRANSFORMATION DES GESUNDHEITSWESENS ARBEITEN“

Megatrends

Gesundheit, Silver Society, Konnektivität

Das Ziel

Die Verbindung von relevanten Anwendungsfällen mit sinnvollen Lösungen im Gesundheitsbereich.

Kurzbeschreibung

Die digital health transformation eG ist ein Zusammenschluss von Krankenhäusern und Krankenhausgruppen, die die Herausforderung der Digitalisierung des Gesundheitswesens gemeinsam meistern wollen. Ziel ist es, Potenziale in der Versorgung zu erkennen, potenzielle Partnerschaften zu identifizieren und Innovationsprojekte voranzutreiben.

Was das Geschäftsmodell erfolgreich macht

Der Druck auf die deutschen Krankenhäuser steigt. Die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit bedarf neuer Kompetenzen und zusätzlicher Ressourcen. Durch eine strategische Bündelung können wir das Innovationsrisiko unter den Mitgliedern aufteilen und die realisierten Mehrwerte multiplizieren.

Webseite

www.digital-health-transformation.de

Energiegenossenschaft Ahaus-Heek-Legden (Ahleg)

„KLIMASCHUTZ FÄNGT VOR DER HAUSTÜR AN“

Megatrends

Neo-Ökologie

Das Ziel

Akzeptanz für Windenergie durch Teilhabe an Energieprojekten in der Region.

Kurzbeschreibung

Die gemeinsame Suche nach Windvorrangzonen in den Kommunen Ahaus, Heek und Legden war der Startschuss für die Teilhabe der Bürger:innen an neuen Windenergieprojekten. Als Voraussetzung für ihre Unterstützung schlossen die beteiligten Kommunen Vereinbarungen über eine breite Beteiligung der Bürger:innen. Die Projekte konnten so ohne Klagen umgesetzt werden. Die Ahleg betreibt drei eigene Windanlagen und ist an sechs weiteren Windparkgesellschaften beteiligt.

Was das Geschäftsmodell erfolgreich macht

- Regional, auf Dauer angelegt und mit breiter Bürgerbeteiligung
- Unterstützung der Kommune
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Windparkbetreiber
- Mehr-Gewinner-Modell: Grundstückseigentümer, Anlieger, Bürger:innen
- Personen und involvierte Unternehmen (u.a. Stadtwerke, Kreditinstitute)
- Regionale Projekte
- Digitaler Betrieb (Mitgliederportal)

Webseite

www.ahleg.de

Unser Auftrag ist die Organisation der Bürgerbeteiligung.



Vor allem in ländlichen Regionen ist die genossenschaftliche Organisationsform in Zukunftsmärkten wie Energie und Klima, Mobilität, Digitalisierung, Gesundheit, Pflege und Wohnen ein innovativer und erprobter Lösungsansatz. In den letzten 20 Jahren kam es zu etlichen Neugründungen von genossenschaftlichen Nahversorgern im ländlichen Raum, zu denen auch lokale Versorgungsformen wie die Dorfläden gehören (vgl. Kienbaum 2015: 103 f.).

Einen vergleichbaren Trend gibt es beim Thema Wohnen. Die Vermietung von Wohnungen gehört zu den klassischen Aufgabenfeldern von Genossenschaften. Über zwei Drittel (69 Prozent) der seit 2000 gegründeten Wohnungsgenossenschaften wurden zwischen 2007 und 2013 gegründet (vgl. ebd.: 105). Heute haben die rund 2.000 Wohnungsgenossenschaften ca. 2,2 Millionen Wohnungen im Bestand, in denen rund fünf Millionen Menschen wohnen.

Eine vergleichsweise niedrigere Gründungsdynamik ist für den Gesundheitsbereich zu verzeichnen. Seit 2007 wurden bis 2013 mit 21 Neugründungen pro Jahr aber auch hier mehr Genossenschaften gegründet als zwischen 2000 und 2006 mit durchschnittlich vier Neugründungen (vgl. ebd.: 107). Die Bandbreite der Gründungen ist dabei groß und geht von Ärztehäusern, Praxiskooperationen und -nachfolge über Finanzdienstleistungen, Datenverarbeitung und Telematik bis zu Kooperationen von Apothekern und in der Pflege.

Sehr dynamisch verlief die Gründungsentwicklung im Energiebereich. Nach elf Energiegenossenschaften im Jahr 2007 wurden bis 2013 im Schnitt 120 Energiegenossenschaften jährlich gegründet. Die neuen Bundesländer schnitten trotz guter Standortbedingungen (starke Winde, viele Sonnenstunden, landschaftlich geprägte Regionen)

mit nur 12 Prozent der Neugründungen schlecht ab. Von den heute rund 1.750 Bürgerenergiegesellschaften wurden mehr als 1.000 zwischen 2009 und 2016 gegründet (vgl. Kahla/Holstenkamp et al. 2017: S. 12 f.), in den letzten zehn Jahren waren es allein rund 800 Energiegenossenschaften. Zuletzt (2021) kamen noch 29 hinzu (vgl. DGRV 2021b). Die fast 900 Energiegenossenschaften haben zusammen fast 3,2 Milliarden Euro in die Energiewende investiert. 80 Prozent haben in die Stromerzeugung aus Photovoltaik, 30 Prozent in Strom aus Windkraft investiert. 19 Prozent betreiben ein lokales Wärmenetz, 36 Prozent liefern Strom, 11 Prozent betreiben Speicher, 15 Prozent haben in Energieeffizienz investiert (vgl. Janzing 2021).

Die Voraussetzungen für die Zukunft sind Umfragen und neuen Entwicklungen zufolge gut: Die genossenschaftliche Idee stößt bei den meisten Deutschen auf große Resonanz und Zustimmung. Eine große Mehrheit denkt positiv über Genossenschaften als Akteur und Treiber einer nachhaltigen, solidarischen und effizienten Wirtschaft. Mehr als zwei Drittel (69 Prozent) sehen in Genossenschaften eine Unternehmensform mit Zukunftspotenzial, drei Viertel (76 Prozent) sehen in ihnen sogar einen zentralen Problemlöser für die Gesellschaft. Mehr als 80 Prozent (84 Prozent) sind der Auffassung, dass Regionen attraktiver werden, wenn sich die Bürger vor Ort stärker engagieren (vgl. YouGov 2022).

Volksbank Raiffeisenbank eG, Itzehoe

„EINE BANK UND SIEBEN REGIONEN“

Megatrends

Globalisierung, Urbanisierung, Individualisierung, Neo-Ökologie, Konnektivität

Das Ziel

Die Transformation der Bank für mehr Geschwindigkeit (Agilität) durch Aufbau unserer „Wertschöpfungsorganisation“.

Kurzbeschreibung

Mit den neu eingeführten Arbeitsweisen unserer Wertschöpfungsteams auf der Grundlage der genossenschaftlichen Werte der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung schaffen wir es, schneller Bankdienstleistungen und Angebote über unser Kerngeschäft hinaus an die Bedürfnisse unserer Mitglieder und Kunden anzupassen. Dazu sind in diesen Teams Mitarbeitende aus allen für die Lösung erforderlichen Kernprozessbereichen der Bank vertreten. Im Ergebnis wird dadurch die bisherige Silostruktur aufgebrochen, was für enormes Potenzial an mehr Geschwindigkeit und Kundenfokus sorgt.

Was das Geschäftsmodell erfolgreich macht

Als seit über 160 Jahren erfolgreiche regionale Genossenschaftsbank in der Metropolregion Hamburg standen wir schon immer im ständigen vertrauensvollen Austausch mit unseren Mitgliedern und Kunden und haben unser Geschäftsmodell und Strukturen auf die anstehenden Herausforderungen angepasst. Der Mensch – Mitglied, Kunde und Mitarbeitende – stand und steht immer durch unser genossenschaftliches Wertesystem im Mittelpunkt. Dieses, verbunden mit unserer neuen Wertschöpfungsorganisation, der regionalen Nähe und modernsten digitalen Services, lässt uns selbstbewusst und optimistisch in die Zukunft blicken.

Webseite

www.vreg.de/homepage.html

Unser Mindset
des gemeinsamen
Anpackens ist
wieder relevant.



STEFAN LOHMEIER

Lippe Bildung

„BILDUNG GEMEINSAM VERANTWORTEN!“

Megatrends

Wissenskultur, Urbanisierung, Konnektivität

Das Ziel

Die Zusammenarbeit der an Bildung beteiligten Akteure ausbauen und eine regionale Bildungsförderungsstruktur aufbauen.

Kurzbeschreibung

Seit mehr als zwölf Jahren unterstützt und fördert die Lippe Bildung eG als regionale Bildungsförderungs-gesellschaft die nachhaltige Gestaltung der Bildungs-landschaft im Kreis Lippe.

Was das Geschäftsmodell erfolgreich macht

- Zusammenarbeit der an Bildung beteiligten Akteure (regionale Bildungsförderungsstruktur)
- Breites Netzwerk aus Kammern, Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Stiftungen und Vereinen, Wirtschaftsförderung, kulturellen Einrichtungen sowie dem Kreis Lippe und engagierten Privatpersonen
- Projekte umfassen die gesamte Bildungskette, angefangen bei den ganz Kleinen bis hin zu den Menschen in der nachberuflichen Phase
- Fokus auf Handlungsfelder MINT-Bildung, Bildungsübergänge, Aus- und Weiterbildung sowie Bildung für nachhaltige Entwicklung

Webseite

www.lippe-bildung.de

Bildung ist ein zentraler und attraktiver Standortfaktor für junge Familien und Fachkräfte.



MARKUS REMPE



Foto: Anke Großklaß

Weiberwirtschaft

„INITIATIVKRAFT, ÖKONOMISCHE POTENZIALE UND DIE UNTERNEHMENS-LUST VON FRAUEN BÜNDELN“

Megatrends

New Work, Wissenskultur, Female Shift, Konnektivität

Das Ziel

Ziel ist die Verbesserung der Chancen von Unternehmerinnen durch Ausgleich der strukturellen Nachteile und durch Aufbau von Vertrauen und Zutrauen. Bis zur eigenen Abschaffung, wenn der Erfolg der Gleichstellung von Frauen und Männern erreicht ist, wird es bei aktuellem Fortschrittstempo noch einige hundert Jahre dauern.

Kurzbeschreibung

Die Frauengenossenschaft Weiberwirtschaft ist mit über 2.000 Mitgliedern Europas größtes Gründerinnen- und Unternehmerinnenzentrum. Das Grundprinzip ist einfach: Bündeln wir die Initiativekraft, die ökonomischen Potenziale und vor allem die Unternehmens-Lust von Frauen und geben wir dieser Idee einen Namen und einen Raum: Weiberwirtschaft – Standort für Chefinnen!

Was das Geschäftsmodell erfolgreich macht

Die Rechtsform der Genossenschaft und der Solidaritätseffekt von mehr als 2.000 Frauen, andere Frauen bei ihrer Selbstständigkeit zu unterstützen.

Webseite

weiberwirtschaft.de/home

Wir sind Vorbild und Motivator für Frauen, die sich selbstständig machen wollen.



Foto: Anke Großklaß

KATJA VON DER BEY

Der ländliche Raum macht einen Unterschied. Die Kultur der Unternehmen, der Mitarbeiter und des Umgangs miteinander ist eine andere.



MARKUS KAMANN

Corona hat den Gründungstrend verstärkt

In der Coronapandemie kam es zu einer Verstärkung des Gründungstrends. So wurden im Jahr 2021 113 Genossenschaften gegründet – ein Anstieg im Vergleich zum Vorjahr (101 Gründungen; vgl. DGRV 2022). Den größten Anteil machte mit 20 Neugründungen der Einzelhandel im Nahversorgungsbereich aus. Für den regionalen Trend sprechen zudem 14 neu gegründete Genossenschaften im Bereich Regionalvermarktung. Die sechs neu gegründeten Genossenschaften im Gesundheitsbereich sind ebenfalls auf die medizinische Versorgung im ländlichen Bereich zurückzuführen. Auch die stabile Zahl an neu gegründeten Energiegenossenschaften (13) zeigt das Potenzial für das Gelingen der Energiewende. In den Bereichen IT und Digitalisierung sowie Bildung und Beratung wurden sechs bzw. acht Genossenschaften gegründet (vgl. DGRV 2021a).

Die in diesem Kapitel beschriebenen Trends und Handlungsfelder zeigen das Potenzial auf, dass aus der Verknüpfung der sozialen, ökologischen und digitalen Transformation neue und zukunftsfähige Geschäftsmodelle entstehen können. Für die Genossenschaften als Akteure einer Gemeinwohl-Ökonomie bieten sich neue Potenziale und Perspektiven, wenn sie die genannten Chancen der Megatrends mit ihren Geschäftsmodellen verbinden und sich als Brückenbauer positionieren. Viele kommunale Themen wie Wohnen, Energie, Regionalentwicklung, Soziales, Mobilität etc. suchen für eine dauerhafte Umsetzung nach einem passenden Modell, das es Bürger:innen auf einfache Weise ermöglicht, sich zu beteiligen. Chronisch finanzschwache Kommunen werden entlastet, wenn Genossenschaften z.B. das Nahwärmenetz betreiben oder

andere Aspekte der klassischen Daseinsvorsorge abdecken. Ein aktuelles Beispiel sind Genossenschaften im Ahr-tal, die nach der Hochwasserflut Infrastrukturen wie das Nahwärmenetz wieder aufbauen. Kommunen können sich schließlich als juristische Personen selbst in Genossenschaften einbringen (vgl. Genossenschaftsverband 2021).

Im Fokus stehen neue Verbindungen von Gesundheit, Bildung, Sicherheit, Teilhabe, sozialem Zusammenhalt, Klima- und Umweltschutz und subjektivem Wohlbefinden. Neben den bekannten Feldern wie Nahversorgung, Gesundheit und Pflege sowie Energie und Wohnen ergeben sich zusätzliche Handlungsfelder und Geschäftsmodelle.

Der ländliche Raum wird durch die Digitalisierung attraktiver. Er bietet Entspannung, Entschleunigung und gesundes Leben.



STEFAN LOHMEIER

4

Handlungsfelder und Lösungsmuster

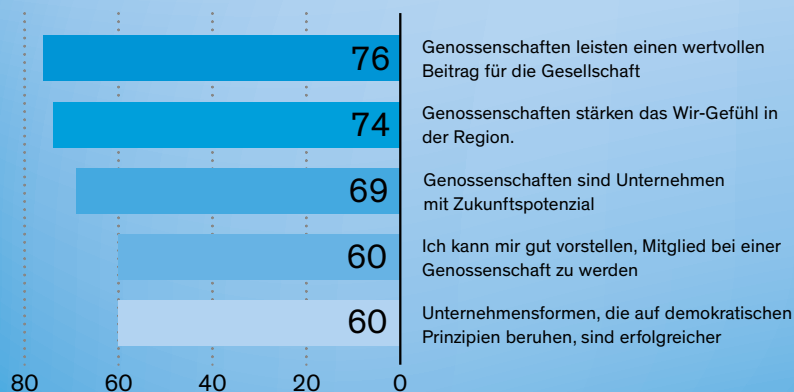
Genossenschaften sind im Unterschied zu anderen Unternehmensformen besonders geeignet für kooperative Unternehmen(sgründungen), die ein nachhaltiges Geschäftsmodell betreiben und eine unmittelbare leistungswirtschaftliche Förderung der Mitglieder bezwecken. Mittelständische Unternehmen tun sich zusammen und leben das Leitbild des „kooperativen Mittelstandes“.

Abbildung 7

Gutes Image der Genossenschaften

Zustimmung (voll und ganz/eher) auf einer 4-stufigen Skala zu folgenden Aussagen (in Prozent)

Quelle: Bevölkerungsrepräsentative Online-Umfrage der AWADO Kommunikationsberatung GmbH 2022, Stichprobe: 2.043 Deutsche



74%

Über Genossenschaften ist im Allgemeinen zu wenig bekannt.

Die Genossenschaft ist ein etabliertes basisdemokratisches Modell. Genossenschaften werden jährlich geprüft, was alle Beteiligten entlastet, und stehen für finanzielle Sicherheit.



TRISTAN BECKER/JULE ALBRECHT

Zu den verbindenden Merkmalen von Genossenschaften gehören das Förder-, das Selbsthilfe-, das Freiwilligkeits- und das Demokratieprinzip. Genossenschaften gelten aufgrund dieser Prinzipien als besonders krisenfest und robust, was auch ihre sehr niedrige Insolvenzquote erklärt. Genossenschaften sind dezentral, multifunktional und kooperativ. Gemeinsam mit Akteur:innen vor Ort können sie auf neue Bedarfe und Bedürfnisse schnell und agil reagieren, weil sie ihre Nutzer zu Mitgliedern und damit zu Teilhabern machen. Für den Aufbau innovativer Ökosysteme und Geschäftsmodelle kommt es in den Regionen vor allem auf das Zusammenspiel mit den Kommunen an. Die Kommunen werden viele Projekte in Zukunft nicht alleine bewältigen können und sind auf externe Partner angewiesen. Eine Mehrheit sieht die Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren jedoch kritisch (vgl. KOWID 2022).

Genossenschaften kommen dann ins Spiel, wenn es um die Stärkung der Region, basisdemokratische Themen und um Menschen geht, die partizipieren und mitarbeiten wollen. So bejahen mehr als drei Viertel die Aussage, dass Genossenschaften „einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft“ leisten, und fast die gleiche Zahl, dass Genossenschaften das „Wir-Gefühl in der Region“ stärken (s. Abb. 7). Für die anstehende Transformation zur ökologischen Marktwirtschaft können sie ihre drei „S“ ausspielen: Selbsthilfe, Selbstorganisation und Selbstverwaltung.

Als demokratische Rechtsform gibt es nur die Genossenschaft.



KATJA VON DER BEY

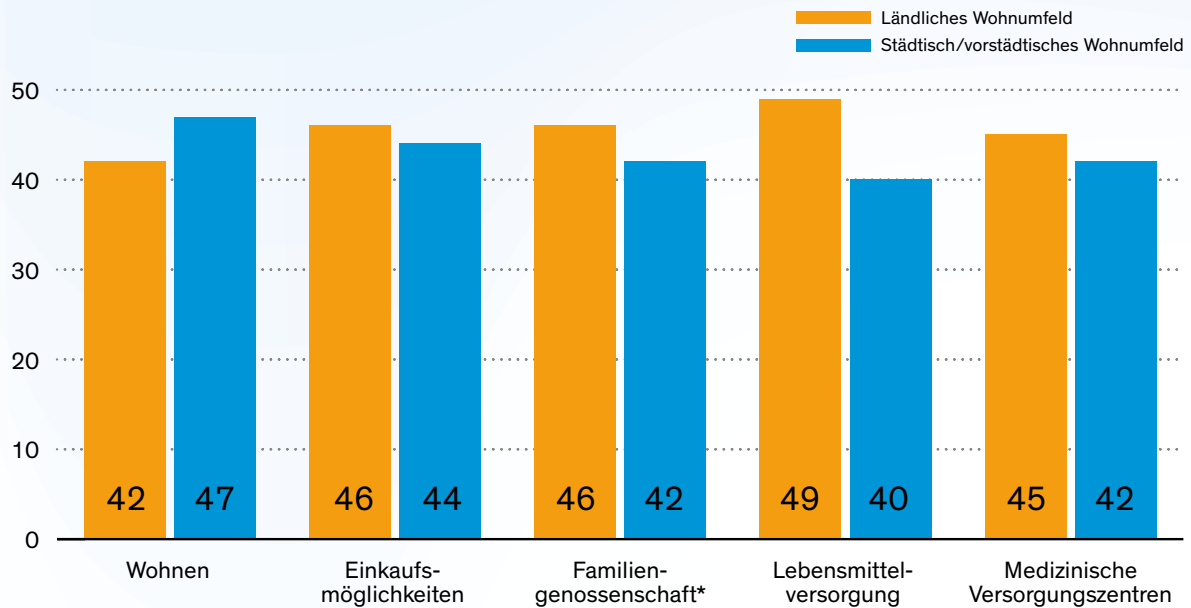
Auf Basis der mit Vertreter:innen ausgewählter Genossenschaften geführten Gespräche werden in dieser Trendstudie sieben Bereiche definiert, in denen Potenzial für Genossenschaften erwartet wird und in denen etliche Genossenschaften bereits Lösungen bereithalten:

1. Soziale und demokratische Infrastruktur
2. Wohnen, Leben und Arbeiten
3. Klimaschutz und Mobilität
4. Nahversorgung und Landwirtschaft
5. Digitalisierung und (Finanz-)Dienstleistungen
6. Kulturarbeit
7. Jugend und Nachwuchs

Abbildung 8

Hohe Bereitschaft zum persönlichen Engagement

„Wie wahrscheinlich würden Sie sich persönlich in einem der folgenden Bereiche engagieren?“
Wahrscheinlichkeit (auf jeden Fall/wahrscheinlich) auf einer 5-stufigen Skala (in Prozent)



Quelle: Bevölkerungsrepräsentative Online-Umfrage der AWADO Kommunikationsberatung GmbH 2022, Stichprobe: 2.043 Deutsche

*Gemeinsame Organisation von Betreuung und Pflege von Kindern, Kranken und Senior:innen

Der ländliche Raum als Reallabor eines neuen WIR

Das Potenzial der genossenschaftlichen Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstorganisation im ländlichen Raum ist erheblich. Die Prinzipien sind vor allem dort von Bedeutung, wo sich die Bevölkerung wandelt und/oder schrumpft und die ökologische Transformation voranschreitet. Die beschriebenen Megatrends Silver Society, Neo-Ökologie, New Work, Konnektivität, Mobilität und Gesundheit bedeuten neue Chancen für das genossenschaftliche Geschäftsmodell und treiben Innovationen voran. So entwickeln sich Formen für gemeinschaftliches Leben und Wohnen auf dem Land zu einer attraktiven Alternative für immer mehr Menschen, vor allem für junge Familien.

Ländliche Gemeinden mit einem Mindestmaß an Grundversorgung und mit bedarfsgerechtem, leistbarem Wohnraum sind attraktiv für alle Generationen. Sich verändernde Altersbilder und Lebensstile und die wachsende Mobilität der Menschen erfordern die Verbindung von Daseinsvorsorge und gelebter Selbstorganisation. Bestehende Versorgungslücken und veränderte gesellschaftliche Ansprüche und Werte machen ländliche Regionen zu Räumen mit Potenzial. So würden sich viele Bürger:innen in Stadt und Land persönlich in Bereichen wie Wohnen, Einkaufen, Familie, Lebensmittel- und Gesundheitsversorgung engagieren, wie Abb. 8 zeigt. Dies gilt insbesondere für die im Folgenden erläuterten sieben Bereiche.

1 Soziale und demokratische Infrastruktur

Betreuung und Bildung

Für die soziale Infrastruktur und Daseinsvorsorge stellt der Megatrend Silver Society im Verbund mit den Megatrends Gesundheit und Individualisierung die zentrale Herausforderung für den ländlichen Raum dar. Mittelständische Unternehmen sind auf gut ausgebildete und vorbereitete Berufseinsteiger angewiesen. Sie leiden seit Jahrzehnten unter niedrigen Geburtenraten und Abwanderungsbewegungen. Bildung und Bindung werden somit zur zentralen Voraussetzung in Regionen, um die anstehende Transformation zu schaffen. Auch bei der Wahl des Arbeitsplatzes oder für die Entscheidung zu einem Umzug spielt die Bildungs- und Betreuungsinfrastruktur eine zentrale Rolle.

Wir haben die gesamte Bildungskette im Blick, angefangen von der Kita bis zur beruflichen Fort- und Weiterbildung und nachberuflichen Bildung. Als Bildungsgenossenschaft haben wir keinen Endzustand, sondern sind immer entwicklungs offen.



MARKUS REMPE

Gesundheit und Pflege

Im Jahr 2040 werden mehr als 20 Millionen Menschen 67 Jahre und älter sein, das sind mehr als 25 Prozent der Gesamtbevölkerung in Deutschland (vgl. VDEK 2020). Die Sicherstellung einer flächendeckenden medizinischen und pflegerischen Versorgung wird zur zentralen Herausforderung, vor allem auf dem Land. Bei der Pflege einer zunehmend älter werdenden Gesellschaft verliert das traditionelle Familienmodell an Bedeutung, wo Care-Arbeit in der

Regel von den nicht erwerbstätigen Ehefrauen und/oder Töchtern geleistet wurde. Nachbarschaftliche Netzwerke und eine Infrastruktur der Selbsthilfe treten an ihre Stelle. Telemedizin und Digital Health werden wichtige Säulen der zukünftigen Daseinsvorsorge. Die Coronapandemie hat die Verbreitung und Akzeptanz neuer Technologien und Anwendungen stark erhöht. Leistungserbringer wie Kliniken und Ärzt:innen werden in Zukunft auch aufgrund des demografischen Wandels stärker kooperieren müssen, um Ressourcen trägerübergreifend zu bündeln. Die neue medizinische Grundversorgung im ländlichen Raum ist vernetzt, kooperativ und sektorenübergreifend. Ein Beispiel ist das Pilotprojekt „Gesundheitskiosk“, das im Rahmen der Internationalen Bauausstellung (IBA) Thüringen entwickelt wurde: Bushaltestellen werden um Formen von Beratung, ärztlicher Schnellversorgung und Shuttleservices erweitert. Ein weiteres Beispiel kommt aus Halle: „Zusammenleben 4.0“. Hier entwickelt die Wohnungsgenossenschaft HaNeuer Wohnen ein ganzes Quartier unter Einsatz von modernen Technologien. Zentrale Elemente sind die gesundheitliche Betreuung der Menschen durch digitalisierte Gesundheitsversorgung, Präventionsmaßnahmen, die Nachversorgung nach einem Krankenhausaufenthalt und die Altenpflege.

Der gesellschaftliche Wandel beeinflusst das Thema Gesundheit. Lange Wartezeiten, Papier als Standard in der Kommunikation werden in einer Gesellschaft, die es gewohnt ist, per Handy und digital vieles zu erledigen, immer weniger akzeptiert.



JARED SEBHATU

Zusammenhalt, Bürgerbeteiligung und Partizipation

Immer mehr Menschen in Deutschland machen sich Sorgen vor einer zunehmenden Polarisierung oder gar Spaltung der Gesellschaft. Extreme Sichtweisen, so die Beobachtung, haben deutlich zugenommen und werden sich verstärken – ebenso wie die Schere zwischen Arm und Reich. Gesellschaftliche und demokratische Bildung werden deshalb in Zukunft noch wichtiger.

Wirtschaft und in Kooperation mit den Kommunen können Genossenschaften innovative und ergänzende Angebote leisten. Dabei können sie ihr Alleinstellungsmerkmal ausspielen: Die Beteiligung der Mitglieder und Bürger:innen an der Entwicklung und dem Betrieb von nutzerorientierten Lösungen. Genossenschaften sollten demokratische Bildung zu einem Schwerpunktthema machen und sich am Aufbau von Plattformen für Bürgerbeteiligung und Partizipation engagieren. Bürger- bzw. Dorfgemeinschaften sind ein modernes Modell für alle Menschen, die etwas bewegen und mitmachen wollen und damit ein Mehr an Stabilität im Vergleich zum Ehrenamt erreichen möchten.

Hoffnung macht mir, dass wir uns in sehr kurzer Zeit auf eine Weise engagieren können, die wir vorher nicht für möglich gehalten haben. Die Veränderungs- und Organisationsfähigkeit brauchen wir, um unser Land gesellschaftlich nach vorne in die Zukunft zu bringen.


MARKUS REMPE

Potenziale und Lösungsmuster

Der demografische Wandel hat gravierende Auswirkungen auf die soziale Infrastruktur im ländlichen Raum. Die Bevölkerung wird älter, der Bedarf an Medizin und Pflege steigt entsprechend, gleichzeitig wird das Personal knapper. Damit ergeben sich neue Chancen für soziale und smarte Innovationen, für Genossenschaften eröffnen sich neue Handlungsfelder und Geschäftsmodelle. Die Coronapandemie hat den Bedarf an innovativen und inklusiven Angeboten offenbart und gezeigt, dass gelebte kommunale Subsidiarität genossenschaftliche Prinzipien wie Selbsthilfe, Selbstorganisation und Selbstverwaltung braucht. Gemeinsam mit vorhandenen Anbietern, Akteuren aus der

Die Themen Wohnungsbau, Versorgungsleistungen für Ältere im eigenen Wohnumfeld und die lokale Versorgung im ländlichen Raum werden stärker. Das sind Themen für Genossenschaften.


GREGOR AHLER

2 Wohnen, Leben und Arbeiten

Die Megatrends Urbanisierung, Neo-Ökologie und New Work verändern das Wohnen, Leben und Arbeiten fundamental. Auf dem Land sitzen beispielsweise viele ältere Menschen allein in großen Wohnungen oder Häusern. Einsam älter zu werden wird zur neuen sozialen Frage. Wohnlösungen für ältere Menschen mit verschiedenen Bedarfen werden zum Geschäftsmodell, verlässliche Netzwerke und Strukturen für Notfalllösungen zum Mehrwert innovativer Genossenschaften. Mehrgenerationenwohnen wird auch auf dem Land zu einem Zukunftsthema. Ein gutes Beispiel ist hier das genossenschaftliche Wohnkonzept „Genossenschaft am Pulvermaar“ (siehe genomaar.de).

Nicht nur für die Älteren, auch für Familien und Jüngere wird der ländliche Raum wieder interessant. Die Studie „Wohnen in Zeiten von Corona“ hat Jugendliche in Österreich befragt und kommt zu erstaunlichen Ergebnissen (vgl. Gallup 2020). Demnach sind drei Viertel der Meinung, dass es sich in einer Krise auf dem Land besser lebt als in der Stadt. Ein Drittel derjenigen, die in einer größeren Stadt leben und das Landleben für vorteilhafter halten, überlegen sogar, aufs Land zu ziehen. Die Ergebnisse der Studie lassen sich auch auf Deutschland übertragen. Einer Befragung zufolge will fast jeder vierte Jugendliche (24 Prozent) später auf dem Land leben, nur jede:n Fünfte:n (21 Prozent) zieht es dagegen in eine Großstadt (vgl. Verband der Privaten Bausparkassen 2021). Die Coronapandemie hat neben Homeoffice auch den Trend zum Co-Working beschleunigt. Auf dem Land bieten viele Einrichtungen Platz für die stadtmüden Digitalarbeiter:innen und alle, die ortsunabhängig arbeiten können. Für Städter:innen, die Arbeit und Freizeit verbinden wollen, ist bspw. temporäres Co-Working bzw. Co-Workation interessant in Verbindung mit Co-Living wie z.B. Mehrgenerationenhäusern.

Potenziale und Lösungsmuster

Urbanität und Neues Arbeiten sind keine Fragen des Standorts mehr, sondern finden sich auch auf dem Land. Bei der Bereitstellung von urbanen Qualitäten im ländlichen Raum können Genossenschaften eine zentrale Rolle spielen. Ziel ist eine neue Wohn-, Lebens- und Arbeitskultur, die für die Attraktivität von Dörfern und Kleinstädten von essenzieller Bedeutung ist. Workation verbindet konzentriertes Arbeiten und Erholung und bedeutet für den ländlichen Raum neue Möglichkeiten und für Genos-

schaften ein neues Handlungsfeld. Initiativen wie die „Urbanen Dörfer“ (siehe urbanedoerfer.ch) und Genossenschaften wie „CoWorkLand“ (siehe coworkland.de) verbinden die Felder Wohnen, Arbeiten und Gemeinschaft und schaffen neue Perspektiven. Ländliche Regionen mit Natur- und Freizeitwert können vom Trend des (temporären) Co-Working profitieren. Die Schweizer Genossenschaft Village Office setzt sich dafür ein, dass alle Bürger:innen innerhalb von 15 Minuten einen digitalisierten Co-Working-Space erreichen können (villageoffice.ch).

Modelle für gemeinschaftliches Wohnen, Arbeiten und Leben entwickeln sich zu einer attraktiven Option für immer mehr Menschen und schaffen einen sozialen Mehrwert durch gelebte Nachbarschaft, gemeinsames Engagement und Hilfsdienste. Wohnungsgenossenschaften können zum Ziel des klimafreundlichen und bezahlbaren Wohnneubaus erheblich beitragen, da sie die ökonomischen Vorteile des kollektiven Bauens mit sozialen Faktoren wie gemeinschaftlichem Wohnen und den ökologischen Notwendigkeiten des Klimaschutzes verbinden. Viele Genossenschaften tragen mit Sanierungsraten von drei Prozent und mehr im Vergleich zum aktuellen Durchschnitt von einem Prozent deutlich zum Erreichen der Klimaziele bei. Das politische Ziel der Bundesregierung, die Sanierungsquote von derzeit einem Prozent auf mindestens zwei Prozent zu verdoppeln, ist auch für die genossenschaftliche Wohnungswirtschaft eine enorme Chance.

Der ländliche Raum muss eine Karte besser spielen: den Freiheitsgrad, den der städtische Raum nicht hat. Der ländliche Raum kann schnell und gut bauen, wie bspw. gute Kitas und Schulen.


MARKUS KAMANN

3 Klimaschutz und Mobilität

Der Megatrend Neo-Ökologie beeinflusst die Wachstums- und Wirtschaftsphilosophie des 21. Jahrhunderts und führt zu neuen gesellschaftlichen Wertorientierungen. Als Antwort auf die Hyperglobalisierung der Wirtschaft entwickelt sich der Trend zur Glokalisierung, der Globales und Lokales stärker verknüpft und regionale Netzwerke fördert. Für das Gelingen der Energiewende mit dem zentralen Ziel der Klimaneutralität bis zum Jahr 2045 ist der rasche Ausbau der dezentralen Solar- und Windenergie entscheidend. Im Koalitionsvertrag von SPD, B90/Die Grünen und FDP heißt es: *„Wir stärken die Bürger-Energie als wichtiges Element für mehr Akzeptanz. Im Rahmen des europarechtlich Möglichen werden wir die Rahmenbedingungen für die Bürger-Energie verbessern (Energy Sharing, Prüfung eines Fonds, der die Risiken absichert) und insgesamt die De-minimis-Regelungen als Beitrag zum Bürokratieabbau ausschöpfen“ (Koalitionsvertrag 2021: S. 58).* Die Bundesregierung will zudem *„dafür sorgen, dass Kommunen von Windenergieanlagen (...) auf ihrem Gebiet finanziell angemessen profitieren können“ (ebda.).*

Viele Schulen wollen ihren eigenen Strom produzieren.



TRISTAN BECKER/JULE ALBRECHT

Die deutsche Energiewende ist ein gutes Beispiel, wie sich der Trend der Glokalisierung, die Verbindung von Globalität und Lokalität, realisieren lässt. Bis 2030 sollen 80 Prozent des Stroms aus erneuerbaren Energiequellen kommen. Ob dieses Ziel erreicht werden kann, entscheidet sich auch in den ländlichen Regionen. So ist der geplante und beschleunigte Zubau von Windenergie auf dem Land auf eine möglichst hohe Akzeptanz der Bevölkerung vor Ort angewiesen. Das Erreichen der Klimaziele wird auch vom weiteren dynamischen Ausbau von Photovoltaik ab-

hängen. Niedrigschwellige finanzielle Teilhabemöglichkeiten und die direkte Nutzung der „selbst erzeugten“ Energie sind der Schlüssel für Teilhabe und Einbeziehung der Bürger:innen. Damit werden Bürgerenergiegesellschaften und Genossenschaften zum zentralen Akteur, um die Energiewende voranzubringen. Energiegenossenschaften können ohne viel bürokratischen Aufwand Windparks betreiben, die Stromverteilung organisieren und den lokal erzeugten Strom verkaufen.

Unsere Windräder haben wir ohne Bürgerprotest umgesetzt. Der Blick auf das Windrad ist ein anderer, wenn die Bürger unmittelbar am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt sind.



GREGOR AHLER

Als Antwort auf die Wegwerfmentalität in der Gesellschaft entwickeln sich zunehmend neue Geschäftsmodelle im Bereich der Kreislaufwirtschaft. Europa soll nach dem Willen der EU zum Vorreiter klimafreundlicher Lieferketten werden und u.a. die Produkt-Nachhaltigkeitsregeln ausweiten. Der Recycling-Markt steht vor einem Durchbruch. Aktuell werden weniger als 40 Prozent des Elektromülls in Deutschland zurück in den Materialkreislauf gebracht (vgl. Bocksch 2022). Die Lücke für künftige genossenschaftliche Modelle ist vorhanden: Laut einer Umfrage haben bislang zwar nur rund 13 Prozent der Deutschen ein Refurbished-Gerät (Secondhand) gekauft, jeder Zweite kann sich aber den Kauf eines gebrauchten Gerätes in Zukunft vorstellen (vgl. Bitkom 2022).

Der Megatrend Mobilität beschreibt ein neues, multimobiles Zeitalter und führt zu neuen Mobilitätsformen, welche die räumliche Flexibilität der Menschen erhöhen und gleichzeitig die Sehnsucht nach dem Lokalen, nach Orten zum Ankommen und Verweilen, steigern. Vom Wunsch nach Entschleunigung kann der ländliche Raum profitieren. Aber auch bedarfsgerechte und bezahlbare Mobilitätslösungen sind eine wichtige Voraussetzung, die darüber entscheiden kann, ob Arbeiten und Wirtschaften auch fern von Städten möglich sind. Mobilitätslösungen wie Carsharing, Fahrrad und Apps, die das Teilen von Fahrzeugen ermöglichen, sowie (autonom fahrende) Bürgerbusse sind auch im ländlichen Raum denkbar.

Viele Menschen ziehen aus der Stadt zu uns aufs Land und wollen nachhaltige Mobilitäts- und Energielösungen. Wir müssen Teil der Transformation sein und uns an die Spitze stellen. Auf dem Land müssen wir Mobilität für alle fördern.



RALF KÖLBACH

Potenziale und Lösungsmuster

Der Umbau der Energieversorgung erfordert dezentrale Strukturen. Im Zusammenspiel mit den Kommunen ist die Beschleunigung der Energiewende für Genossenschaften eine historische Chance, welche den Boom der letzten 20 Jahre übertreffen könnte. In nur acht Jahren, von 2008 bis 2016, stieg die Anzahl der Bürgerenergiegesellschaften und Energiegenossenschaften von 147 auf 1.024 steil an (vgl. Kahla et al. 2017). Beispiele wie das energieautarke Dorf Feldheim in Brandenburg können Schule machen, weil sie Unternehmen, Haushalte und Kommunen dezentral mit regenerativer Energie versorgen. Projektpartner ist dort u.a. die Agrargenossenschaft Fläming eG. Die Beschleunigung des Ausbaus der erneuerbaren Energien führt zu neuer lokaler und kommunaler Wertschöpfung und Bürgerbeteiligung. Heute sind bereits knapp 300.000 Personen im Bereich der erneuerbaren Energien beschäftigt (vgl. BMWi 2021b). Mit über 30 Prozent macht der Sektor den derzeit größten Anteil bei den Einkommenskombinationen von landwirtschaftlichen Betrieben aus (vgl. Statistisches Bundesamt 2021). Im Bereich der Kreislaufwirtschaft ergeben sich neue Geschäftsmodelle bspw. für Textil-, Bürger- und Reparaturgenossenschaften. Der gesellschaftliche Bewusstseinswandel, dass bspw. Solarenergie auf dem Dach zum „neuen Normal“ gehört und sich für die Umwelt wie den eigenen Geldbeutel lohnt, wird sich durchsetzen.

Mobilität entscheidet in Zukunft über die Lebensqualität des ländlichen Raums. Autonomes Fahren kann für ländliche Regionen ein echter Gamechanger werden. Das Engagement rund um das Thema E-Mobilität (Ladesäulen und Carsharing mit Elektrofahrzeugen) wird stärker. Zwischen Dörfern verkehren vielleicht schon bald autonom fahrende Bürgerbusse. Nachhaltige Mobilität wird zum strategischen Geschäftsfeld für Genossenschaften.

4 Nahversorgung und Landwirtschaft

Die Megatrends Silver Society und Neo-Ökologie machen die Nahversorgung in den ländlichen Regionen zu einer zentralen Zukunftsfrage. Infolge des Krieges in der Ukraine ist ein neues Bewusstsein für die Gefahr einer zu großen Abhängigkeit von Agrar- und Futtermittelimporten entstanden. Die ortsnahe Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs stellt viele ländliche Regionen vor Herausforderungen. Angebote wie Lebensmittel- und Hofläden haben neben der Versorgung auch eine soziale und ethische Funktion. Durch steigende Energiepreise und den Ausbau der erneuerbaren Energien wird lokale und regionale Wertschöpfung wichtiger und interessanter. Künftige Versorgungskrisen können zu einem Ausbau lokaler Produktion und mehr regionaler Landwirtschaft führen. Vor Ort und naturnah produzierte Lebensmittel stärken die lokale Wirtschaft und sind Ausdruck für ein steigendes Gesundheits- und Ernährungsbewusstsein. Das Thema Landwirtschaft wird vor allem für die Jüngeren ein (Über-)Lebensthema. Die Debatte über gesunde Lebensmittel und ihren klimaschonenden Anbau wird zunehmend ethisch geführt („Teller, Tank oder Trog“). Nachhaltige und fair erzeugte Lebensmittel werden zum Zukunftsthema. Verfügbarkeit und Vertrauen durch nachvollziehbare Lieferketten werden zum Vorteil gegenüber Discount und Delivery. Für die bestehenden 1.000 Waren- und Dienstleistungs- sowie Agrargenossenschaften ist dies ebenso eine Chance wie für neue Genossenschaften.

Potenziale und Lösungsmuster

Globale E-Commerce-Unternehmen zeigen das enorme Potenzial des Online-Handels auf. Regionaler Anbau, Direktvertrieb und Ökolandwirtschaft stellen für Genossenschaften nachhaltige Chancen dar. Die deutschlandweit mehr als 300 Dorfläden, die lokale Bevölkerung mit notwendigen Lebensmitteln versorgen, sind ein Treffpunkt für alle Generationen und erhöhen die soziale Attraktivität vor Ort. Es gilt, zusätzliche und neue kooperative Modelle der Nahversorgung zu entwickeln, um die regionale Versorgung weiter zu stärken. Digitale Direktvermarktungsplattformen und Apps können dabei helfen, genossenschaftliche Angebote und Produkte überregional zu positionieren. Ein innovatives Beispiel ist Genussland (siehe genussland.at) – eine Plattform zur Vernetzung von Landwirtschaft, verarbeitenden Gewerbebetrieben, Tourismus, Gastrono-

mie und Beherbergungsbetrieben in Oberösterreich. In Deutschland ermöglicht die RegioApp (siehe regioapp.org) bundesweit eine Umkreissuche nach regionalen Direktvermarktern, Gastronomie, Dorfläden, Lebensmitteleinzelhändlern mit regionalen Produkten, Wochenmärkten etc. Wochenmarkt24.de und die Münsterländer Bauernbox sind weitere innovative Beispiele, die regionale Produkte vermarkten. Das Modellprojekt Mobiler Dorfladen der österreichischen Gemeinden der Steinwald-Allianz verbindet alle Elemente einer Nahversorgung der Zukunft: regionale Produkte, flexible Öffnungszeiten und digitales Bestell- und Liefersystem (siehe steinwald-allianz.de/projekte/mobiler-dorfladen).

Wir wollen unser Geschäftsmodell mithilfe der Digitalisierung effizienter machen und so mehr Zeit für unsere Kunden haben. In Zukunft kommt es auf die Kombination technischer Kompetenz und Menschenkenntnis vor Ort an.



STEFAN LOHMEIER

5 Digitalisierung und (Finanz-)Dienstleistungen

Der Megatrend Konnektivität ermöglicht erstmals in der Geschichte der Menschheit die Verbindung von städtischen und ländlichen Lebensformen an ein und demselben Ort. Die fortschreitende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft macht es immer leichter möglich, ortsunabhängig zu arbeiten und zu produzieren. Schnelles Internet wird im ländlichen Raum ebenso wichtig sein wie eine gute Strom- und Wasserversorgung. Das Spektrum an potenziellen Anwendungen und Lösungen umfasst Telemedizin, digitale Bürger- und Kundenbeteiligung, Mobilitäts-Apps, digitale Nahversorgungsplattformen und vieles mehr. Genossenschaften haben eine wichtige Funktion für Kooperationen mit Kommunen, Unternehmen und Vereinen. Kreditgenossenschaften sind Ermöglicher von vitalen regionalen Wertschöpfungsketten und Treiber für digitale Infrastruktur.

Potenziale und Lösungsmuster

Die Kernkompetenz der Genossenschaftsbanken ist Nearbanking. Als Netzwerkknoten in der Region stellen sie Verbindungen her, finanzieren Initiativen, beteiligen sich an ihnen und helfen bei lokalen Gründungen von Genossenschaften. Genossenschaftsbanken verstehen sich als Dienstleister für die Region. Die Plattform-Philosophie passt gut zur genossenschaftlichen Idee der solidarischen Selbstorganisation.

Genossenschaftsbanken können von der Nachfrage nach Vernetzung und Service-Dienstleistungen profitieren, indem sie selbst Plattformen errichten, welche die Kompetenzen der Kund:innen unterstützen und anderen zur Verfügung stellen. Über solche Plattformen könnten ihre Kund:innen und Mitglieder bspw. Haushaltsgeräte, Kameras, Autos oder Werkzeug mieten oder leihen. Auf lokaler Ebene versprechen solche Geschäftsmodelle mehr Erfolg, da das nötige Vertrauen der Menschen untereinander höher ist. Ein gutes Beispiel ist auch das Crowdfunding-Portal „Viele schaffen mehr“ (siehe viele-schaffen-mehr.de). Die teilnehmenden Banken stellen hier eine Plattform zur Finanzierung gemeinnütziger regionaler Projekte zur Verfügung. Crowdfunding ist eine urgenossenschaftliche Idee. Zuletzt hat die Hochwasserflut im Ahrtal gezeigt, dass Crowdfunding als Instrument des sozialen Engagements und der Finanzierung von gemeinwohlorientierten Projekten zunehmend wichtiger wird.

Studien zeigen, dass frauengeführte Unternehmen besser durch die Coronakrise gekommen sind, ähnlich wie in der Finanzkrise 2008/09. Frauengeführte Unternehmen kalkulieren vorsichtiger, rechnen mehr mit externen Störungen und sind so robuster und resilienter in Krisenzeiten. Im Bereich der Social Economy stellen Frauen bei Gründungen die Mehrheit.



KATJA VON DER BEY

Der europäische Green New Deal bedeutet für die Genossenschaftsbanken nachhaltige Chancen, weil er die Banken als Mittler zu den Kunden sieht. Bereits heute boomen ESG-konforme Geldanlagen, nachhaltige Investmentfonds stiegen 2020 um fast 70 Prozent (69 Prozent) auf 107 Milliarden Euro (vgl. FNG 2021). Ein kommendes Thema wird zudem „Female Finance“: Berufstätige Frauen finden nicht die zu ihnen passenden Geldanlageprodukte und Beratungsangebote. Nur 12 Prozent haben 2021 in Aktien, Aktienfonds und aktienbasierte ETFs investiert (vgl. DIA 2022).

Der gesellschaftliche Werte- und ökonomische Strukturwandel verändert die Landschaft der Gründungen und Gründer:innen. Neben Gründungen in Handwerk, Industrie und freien Berufen können wissensintensive Gründungen und (digitale) Start-ups zu einer neuen Gründerzeit führen, in der auch Genossenschaftsbanken eine zentrale Rolle spielen.

6 Kulturarbeit

Mit und nach Corona kann der Megatrend New Work zu einer neuen Aufbruchsstimmung führen. Die Arbeitswelt wird anspruchsvoller. Statt um Statussymbole und Gehalt geht es um das Team, die Identifikation mit dem Unternehmen und die Frage, gemeinsam etwas bewirken zu können.

Neben sozialen wirken sich auch kulturelle Angebote auf die Attraktivität und Lebensqualität aus. Kulturarbeit fördert den Zusammenhalt und öffnet neue Wege der Kommunikation in den Regionen. Es geht darum, regionale Identität und Kultur mit neuen Ideen und Zukunftsthemen zu verbinden. Entscheidend für eine progressive Regionalentwicklung sind transitorische Architekturen: Das alte Fachwerkhaus wird zum modernen Design-Gebäude, die Schule erhält eine Öko-Architektur – es sind intelligente Provokationen, die das alte Idyll kreativ stören und eine produktive Spannung zwischen Tradition und Moderne im ländlichen Raum erzeugen.

Regionen werden in Zukunft auch zu digitalen Resonanzräumen. So macht die Künstlerkolonie Fichtelgebirge, ein digitales Netzwerk von Kreativunternehmen, Menschen und deren kreative Leistungen sichtbar, um in Kontakt mit möglichen Partner:innen zu kommen. Das Leistungsspektrum umfasst Kunsthandwerk, Malerei, Fotografie, Design, Webdesign, Musik und Kreativpädagogik (siehe kueko-fichtelgebirge.de).

Potenziale und Lösungsmuster

Das Potenzial im Kunstbereich für Kollektive, sich in Genossenschaften zusammenzuschließen und finanziell unabhängiger zu werden, ist groß. Künstlergruppen sind im Trend. So nehmen an der diesjährigen Documenta zum ersten Mal ausschließlich Kollektive teil. Künstlerkollektive werden zum zentralen Akteur für die kulturelle Transformation des urbanen wie des ländlichen Raums. So setzt die in dieser Trendstudie vorgestellte Genossenschaft Freeters auf die Vermittlung von „Künstlerischer Intelligenz“ als Voraussetzung von Künstlicher Intelligenz und versteht sich als eine neue Form der kreativen Unternehmensberatung. Aus Räumen werden Werkzeuge der Inspiration. Auch im sozialen Bereich können Künstlerkollektive wirken und Akteure aus Bildung, NGOs, Altenheimen und Unternehmen verbinden. Der ländliche Raum ist vor

allem für „Artists in Residence“ interessant, weil er Natur und Ruhe bietet. Über Stipendien oder auf Einladung von Institutionen wie Galerien, Museen, Theatern oder Kunsthochschulen können auswärtige Künstler:innen in einen Austausch mit Künstler:innen unterschiedlicher Herkunft treten. Verbunden werden kann dies mit dem Angebot von Wohnraum und Werkstatt bzw. Atelier, einer Künstlerresidenz. Berühmte Beispiele sind die Villa Massimo, das Schloss Wiepersdorf oder das Wiener Museumsquartier.

Der Fachkräftemangel in öffentlichen Kunsteinrichtungen und -hochschulen kann für Künstlerkollektive eine Chance bedeuten, wenn offene Stellen auch von Genossenschaften besetzt werden können. So hat sich Freeters mit ihren zwölf Gründungsmitgliedern und ihren unterschiedlichen Lebensläufen auf eine Professorenstelle beworben.

Die Kunst verbindet die Menschen. Das Potenzial ist in allen Bereichen groß. Gemeinsam im Kollektiv erreicht man mehr.

MICHAEL SISTIG

7 Nachwuchs und Jugend

Die Themen Nachhaltigkeit, Solidarität und kooperatives Wirtschaften stehen insbesondere bei jungen Menschen hoch im Kurs. Soziale Verantwortung, Klimaschutz, Regionalität und Fairness sind Werte, die wieder wichtiger sind. Umso erstaunlicher, dass in der Gruppe der 18- bis 34-Jährigen fast jede:r Fünfte (19 Prozent) den Begriff der Genossenschaft noch nie gehört hat und mehr als jede:r Vierte (27 Prozent) den Begriff zwar kennt, sich aber unsicher ist, wofür Genossenschaften stehen (vgl. Yougov 2022). Der Megatrend Silver Society führt dazu, dass Jugend in Zukunft ein noch knapperes Gut wird. Bildung wird zur entscheidenden sozialen wie wirtschaftlichen Frage.

Wir haben einen Versorgungsmangel entdeckt und füllen eine Lücke. Wir können über die Genossenschaft viele Akteure einbinden, auch über die Schule hinaus. Wichtig ist der direkte und echte Kontakt vor Ort zur Arbeitswelt. Es geht um spürbare Effekte und Veränderungen. Wir wollen Kontakte in möglichst viele Bereiche knüpfen, um möglichst kompetent Wirtschaft zu verändern.

JAN-ERIK BURKARD

Früher haben sich nur ältere weiße Männer für das Thema Genossenschaften interessiert. Wir stehen heute vor einem Umbruch. Genossenschaften werden weiblicher, jünger, interessierter.

JAN-ERIK BURKARD

Potenziale und Lösungsmuster

Schülergenossenschaften bieten Antworten, Informationen und Eindrücke für junge Menschen, wofür Genossenschaften stehen. Schülergenossenschaften sind von Schülerinnen und Schülern eigenverantwortlich geführte Schülerunternehmen in der Form einer Genossenschaft. Bundesweit gibt es mehr als 180 Schülergenossenschaften, die eigene Geschäftsideen, Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die sowohl schulintern als auch außerhalb der Schule vertrieben werden können. Beispielhaft für viele ist die Schülergenossenschaft EGON (Eichendorff Gymnasium Oekologisch Nachhaltig) mit ihren vier Geschäftszweigen: Kiosk, Getränkeautomat, Schulkleidung, Starterpakete. Partner der Genossenschaft ist die Volksbank RheinAhrEifel eG.

Neben Schülergenossenschaften wird es in Zukunft auch verstärkt auf regionale Bildungsgenossenschaften ankommen. Gemeinsam mit Kommunen, der Agentur für Arbeit, Wirtschaft und Zivilgesellschaft können sie vor Ort ergänzend wirken und flexibel auf bestehende und neue Lücken reagieren. So wie die Bildungsfördergenossenschaft Lippe Bildung eG. Als das neue Pflichtfach Informatik aufkam, hat die Genossenschaft die Aufgabe der Umsetzung übernommen: Lehrerfortbildung, Geräte, Ersatzteile, technische Betreuung, regelmäßiger Austausch im Netzwerk.

Zeitgemäße Wege, um genossenschaftliche Themen und Werte bei Jüngeren bekannter und attraktiver zu machen, sind Wettbewerbe, Hackathons oder Plattformen wie www.schuelergeno.de.

Die junge Generation interessiert sich für Partizipation und Nachhaltigkeit – beides ist urgenossenschaftlich. Wenn wir zu den Gewinnern der Entwicklung gehören wollen, müssen wir dieser Generation zeigen, dass die Idee der Genossenschaft zeitlos und offen für sie ist und ihnen etwas geben kann.

RALF KÖLBACH

Fazit

Die ländlichen Räume werden lebenswerter und attraktiver, auch weil Wertschöpfung und Versorgung regionaler und lokaler werden. Genossenschaften lohnen sich für den ländlichen Raum, wenn sie ihre Relevanz vor Ort zum Kern machen und konkreten Nutzen für die Menschen vor Ort stiften. Die Attraktivität einer Region wird durch Netzwerkeffekte gesteigert. Es geht um ein dynamisches Netzwerk-Mindset mit einem echten Impact für die Wirtschaft und die Region. Der ländliche Raum kann zum Gewinner des New Normal werden. Hier können Genossenschaften ihre strukturellen Vorteile – Regionalität, Dezentralität und demokratische Identität sowie Anpassungsfähigkeit – optimal ausspielen. Angestellte und Selbstständige sind immer weniger ortsgebunden, weil immer mehr Arbeiten im Homeoffice erledigt werden können. Modelle wie Co-Working und Co-Living sind inzwischen auch im ländlichen Raum im Trend.

Das Potenzial für genossenschaftliche Lösungen und Modelle ist erheblich und wird angesichts der sich beschleunigenden Krisen und Herausforderungen eher größer denn kleiner. Umso wichtiger wird es, die bestehenden und bekannten Hemmnisse zu überwinden:

Der Vorteil der Rechtsform der Genossenschaft für regionale Initiativen muss bei den Kommunen stärker präsent und deutlicher werden. Vielen Bürgern sind die Vorteile der Rechtsform der Genossenschaft kaum bekannt. Es ist Aufgabe aller Genossenschaften, die Rechtsform viel selbstbewusster in das Bewusstsein der Bevölkerung zu bringen.

GREGOR AHLER

- 1 Das (gute) Image von und die (unzureichende) Kenntnis über Genossenschaften in der Bevölkerung müssen sich ent- und sollten sich nicht widersprechen.
- 2 Die Beteiligung von Bürger:innen und die Neugründung von Genossenschaften geschehen oft zufällig und werden (noch) nicht als strategische Chance gesehen und genutzt.
- 3 Während die politische Akzeptanz und Kommunikation auf kommunaler Ebene gut ist, ist sie auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene ausbaufähig.
- 4 Kommunen denken bei externen Kooperationen in erster Linie an privatwirtschaftliche Unternehmen und/oder Wohlfahrtsverbände statt an genossenschaftliche Modelle.
- 5 Es fehlen Wissen und agile regionale Ökosysteme für den Transfer von der Idee zum genossenschaftlichen Geschäftsmodell.
- 6 Förderprogramme sind selten bzw. fehlen teilweise komplett.
- 7 Die Wissenschaft, insbesondere die Wirtschaftswissenschaft, hat das Thema Genossenschaften lange zu wenig berücksichtigt und unterschätzt. Ein typisches BWL-Studium in Deutschland kommt häufig ohne das Thema Genossenschaftswesen aus.

**Genossenschaften als
Trendsetter und Konnektoren
der Öko-Sozialen Marktwirtschaft**

**GEMEINSAME
WERTE**

Nachhaltigkeit

Akzeptanz

Solidarität

Purpose

Mindset

Selbsthilfe

Ko-Kultur

**UNTERNEHMENS-
KULTUR**

Teilhabe

Mitbestimmung

Vielfalt

Selbstorganisation

Agilität

**MEHR-GEWINNER-
MODELL**

Kommunale Zusammenarbeit

Innovative Räume

Ökosysteme

Regionale Wertschöpfung

**BÜRGERBETEILIGUNG
& PARTIZIPATION**

Daseinsvorsorge

Energiewende

Selbstverwaltung

Infrastruktur

Demokratie

5

Konnektoren in einer konnektiven Gesellschaft: Implikationen und Handlungsempfehlungen

Diese Trendstudie zeigt: Genossenschaften spielen als Problemlöser für Struktur- und Versorgungsdefizite eine zentrale Rolle. Die Wahrnehmung unter potenziellen Gründer:innen und in der Kommunalpolitik geht mit dieser Rolle jedoch nicht einher. Kooperation und Kultur sind der Schlüssel für ein Denken in Ökosystemen und Geschäftsmodellen. Genossenschaften sind Konnektoren in einer konnektiven Gesellschaft: Sie fungieren als Schnittstellen und Brückenbauer zwischen den Welten und Rationalitäten. Voraussetzung ist eine stärkere Ausrichtung nach dem sozialen und ökonomischen Bedarf: Was könnte für die kommenden Generationen wichtiger werden? Genauso entscheidend für den Erfolg des Ökosystems ist der Beitrag von Wissen, Motivation und Starthilfe.

Aus den beschriebenen Megatrends und Potenzialen ergeben sich sieben Handlungsempfehlungen.

1 Die Krise nutzen!

„Never waste a good crisis“, wusste bereits Winston Churchill. Zeiten der Not, des Mangels und der Krise waren für Genossenschaften immer auch eine Zeit der Chancen und des Aufbruchs. Mehr denn je wird es in Zukunft auf Selbsthilfe, Selbstorganisation und Selbstverwaltung ankommen. Das gilt vor allem in vulnerablen und strukturschwachen Regionen, aber auch in Mittel- und Großstädten.

2 Die Transformation braucht das „Co“!

Es gilt, die anstehende sozial-ökologische Transformation breit zu denken und Solidarität, Ökologie und Digitalisierung zu verbinden, um neue und zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Genossenschaften kümmern sich als Co-Caring Communities um soziale Aufgaben, die Staat, Unternehmen und Einzelne nicht allein lösen können, und sorgen dafür, dass die Einzelnen in einer unübersichtlichen Zeit zurechtkommen.

3 Zeitenwende: Eine neue Gründer:innenzeit!

Die Gründung einer Genossenschaft muss einfach, digital und möglichst schnell sein. Es braucht mehr Kenntnis, aktive Nachwuchsarbeit, Motivation und Gründungsunterstützung, angefangen von den Schulen, über die Industrie- und Handelskammern bis hin zu Steuerberater:innen. Der Trend zu mehr Gründer:innen muss nun auch im Genossenschaftswesen ankommen.

4 Bürger:innen beteiligen!

Die Pioniere machen es vor: Die breite Beteiligung von Mitgliedern, Nutzer:innen und Bürger:innen ist ein zentraler Erfolgsfaktor.

5 Gutes tun und darüber reden: Gewinn plus Sinn!

Private Unternehmen definieren ihren Erfolg über den Gewinn, gemeinwohlorientierte Unternehmen über ihren Sinn. Für Genossenschaften gehört beides zusammen: Purpose and Profit. Zusammenhalt ist das Ergebnis von Zusammenbringen und Zusammenwachsen.

6 Mehr Vielfalt wagen!

Diverse Gremien sind wirtschaftlich erfolgreicher. Die Genossenschaften müssen weiblicher, bunter und jünger werden. Pragmatische Quoren, die Sollgrößen vorgeben, können ein erster Schritt sein.

7 Ökosysteme, Kooperationen, Aufklärung!

Genossenschaften stehen für den Wandel von Ego- zu Ökosystemen. Ökosysteme basieren auf stabilen und agilen Netzwerken und brauchen Innovationslabs bzw. Innovationsplattformen. Die mitgliederstärksten Genossenschaften (Banken) sind hier zentrale Brückenbauer. Ein besseres Zusammenspiel von Genossenschaften und Kommunen braucht den Dialog mit Plattformen wie den kommunalen Spitzenverbänden und Netzwerken wie den Jungen Bürgermeister:innen. Eine neue Gründerzeit für Genossenschaften braucht mehr Kooperationen mit und Aufklärung in Schulen, Universitäten und affinen Milieus in Nachhaltigkeitsnetzwerken.

Literaturverzeichnis

- AWADO Kommunikationsberatung (2022): Online-Umfrage im Panel der YouGov Deutschland GmbH: "So denken die Deutschen über Genossenschaften". An der Umfrage nahmen 2.043 Personen zwischen dem 01.01.2022 und 04.01.2022 teil. Die Ergebnisse wurden gewichtet und sind repräsentativ für die deutsche Bevölkerung ab 18 Jahren.
- Bitkom (2022): Refurbished-IT: Die Hälfte der Deutschen würde gebrauchte Geräte kaufen. Pressemitteilung vom 19.01.2022; bitkom.org, 19.01.2022
- Bocksch, René (2022): Von Elektrogeräten zu Rohstoffen. In: statista.com, 04.04.2022
- Bundesinstitut für Bevölkerung (BiB, 2019): Verteilung der Bevölkerung in den Regionstypen nach Altersgruppen. Berlin
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL, 2021a): Leben in ländlichen Regionen. Ergebnisse der repräsentativen Umfrage des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft. In: bmel.de, 01.11.2021
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL, 2021b): Kreative Ideen für attraktives Dorfleben prämiert – Wettbewerb „Unser Dorf hat Zukunft“. In: bmel.de, 17.06.2019
- Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (2021): Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln steigt. In: info.bmlrt.gv.at
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, 2021a): Bürgergenossenschaften in den neuen Ländern. Engagiert für das Gemeinwesen. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Berlin, 09.2021
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, 2021b): Bruttobeschäftigung durch Erneuerbare Energien. 2000 – 2019. Berlin
- Creditreform (2021): Insolvenzen in Deutschland. Neuss, S. 10
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV, 2021a): Zahlen und Fakten. Berlin
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV, 2021b): DGRV-Jahresumfrage Energiegenossenschaften. In: dgrv.de, 01.07.2021
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV, 2022): Gründungen 2021. In: dgrv.de, 16.03.2022
- Deutsches Aktieninstitut (DAI, 2022): Deutschland und die Aktie. Weiter auf hohem Niveau. Aktienrätseln des Deutschen Aktieninstituts 2021. In: dai.de, 19.01.2022
- Eichinger, Roman/Uhlenbroich, Burkhard (2022): Interview mit Christian Lindner. In: Bild am Sonntag vom 03.04.2022, bundesfinanzministerium.de, 04.04.2022
- Felber, Christian/Posse, Dirk (2018): Gemeinwohl-Ökonomie: Wachstum der Ziele – oder der Mittel? In: Zukunftsinstitut (Hg.) (2018): Next Growth. Wachstum neu denken. Frankfurt am Main, S. 100–102
- Forum Nachhaltige Geldanlagen e.V. (FNG, 2021): Marktbericht nachhaltige Geldanlagen 2021 – Deutschland, Österreich & die Schweiz. In: fng-marktbericht.org, 06.2021
- Gallup (2020): Wohnen in Zeiten von Corona. Studie im Auftrag von Raiffeisen Immobilien Österreich. Wien
- Gatterer, Harry (2020): Roadmap für die Post-Corona-Ökonomie. In: Zukunftsinstitut (Hg.) (2020): Die Welt nach Corona. Frankfurt am Main
- Genossenschaftsverband (2021): Rechtliche Aspekte einer Kooperation zwischen Kommunen und Genossenschaften anhand der Gemeindeordnung Schleswig-Holsteins. Düsseldorf
- Janzing, Bernward (2021): Probleme mit der Energiewende: Bürgerenergie contra Bürokratie. In: taz.de, 08.12.2021
- Kahla, Franziska/Holstenkamp, Lars/Müller, Jakob R./Degenhart, Heinrich (2017): Entwicklung und Stand von Bürgerenergiegesellschaften und Energiegenossenschaften in Deutschland. Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht, Nr. 27. Leuphana Universität Lüneburg
- Kienbaum (2015): Endbericht Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft im Auftrag des BMWi. Düsseldorf
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (2022): Pressemitteilung vom 11.04.2022. Frankfurt am Main. In: kfw.de, 11.04.2022
- Koalitionsvertrag 2021 – 2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und den Freien Demokraten (FDP) (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Berlin
- Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge (KOWID, 2022): zitiert nach F.A.Z. vom 11.04.2022, faz.de
- Statistisches Bundesamt (2020): Daten aus dem Gemeindeverzeichnis. In: destatis.de
- Statistisches Bundesamt (2021): Betriebe mit Einkommenskombinationen. Landwirtschaftszählung 2020, in: destatis.de, 14.01.2021
- Verband der Ersatzkassen e.V. (VDEK Hg., 2020): Basisdaten des Gesundheitswesens in Deutschland. Berlin
- Verband der Privaten Bausparkassen e.V. (2021): Wie und wo wollen junge Menschen in Zukunft wohnen und leben? Eine repräsentative Befragung mit einer Kommentierung durch junge Nachwuchspolitiker:innen. In: bausparkassen.de, 04.2021

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw) (2019): Region und Bildung Mythos Stadt – Land. München

Wiktorin, Anne (2021): Raus aus der Stadt: Auch für Mieter wird das Umland attraktiver. In: handelsblatt.com, 24.01.2021

Willems, Herbert (2008): Lehr(er)buch Soziologie. Wiesbaden

YouGov (2022): So denken die Deutschen über Genossenschaften. In: genossenschaftsverband.de, 07.02.2022

Záboji, Niklas (2022): Wir brauchen die totale Energieunabhängigkeit der EU. Interview mit Bruno le Maire. In: faz.net, 31.03.2022

Zukunftsinstitut (Hg.) (2021a): Megatrend-Dokumentation. Frankfurt am Main

Zukunftsinstitut (Hg.) (2021b): Zukunftskraft Resilienz. Frankfurt am Main

zukunftsInstitut

