



Nr. 1 - April 2006

---

## INHALT

---

Editorial	3
Credit Unions - ein internationales Modell sozialer Inklusion (2. Teil)	4
Corporate Social Responsibility	15
Von der "Urhorde" zur eG - Auf der Suche nach der ältesten Genossenschaft in Deutschland	22

### **Herausgeber:**

INTERNATIONALE  
RAIFFEISEN-UNION  
Generalsekretariat  
"Raiffeisenhaus"  
Adenauerallee 127  
53113 Bonn  
Bundesrep. Deutschland  
Tel.: +49-(0)228-106364  
Fax: +49-(0)228-106356  
E-mail: iru@raiffeisen.de

### **Redaktion:**

Dr. Paul ARMBRUSTER  
(verantwortlich)  
und  
Odile SOT-LANZRATH

### **Erscheint**

dreimal im Jahr in  
Englisch, Französisch,  
Spanisch und Deutsch

ISSN 1682-1858



Liebe Leserin,  
lieber Leser,

*in dieser Ausgabe des IRU-Couriers finden Sie die Fortsetzung des Beitrages von John Hume, Friedensnobelpreisträger von 1998, über die Anfänge der Genossenschaftsidee. Im ersten Teil (IRU-Courier 3/05) hatte er über die Wurzeln mit Friedrich-Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch in Deutschland und die anfängliche Verbreitung im benachbarten Europa berichtet. In diesem zweiten Teil geht er auf die Entwicklung der Genossenschaften in Nordamerika, in Großbritannien und in seiner Heimat, Irland, ein.*

*„Corporate Social Responsibility“ ist ein hochaktuelles Thema in ganz Europa und auch in den anderen Erdteilen. Wir veröffentlichen in der vorliegenden Ausgabe einen Artikel aus der österreichischen Raiffeisenzeitung über dieses Managementkonzept, das den Genossenschaften ermöglicht, gesellschaftliches Engagement mit dem Förderauftrag in Verbindung zu bringen. Wer die weltweiten Anstrengungen beobachtet, die unternommen werden, den Selbsthilfewillen und die Selbstverantwortung der Menschen und der Wirtschaft wieder in den Vordergrund der Überlegungen zu stellen, stellt mit Interesse fest, dass die genossenschaftliche Idee wieder stärker in den Mittelpunkt der Diskussion kommt.*

*Dieser IRU-Courier schließt mit einem historisch gesehen interessanten Artikel über die ältesten Genossenschaften in*

*Deutschland. Hier zeigt sich, dass organisierte Selbsthilfe, also der Vorreiter der Genossenschaften, weit in der Geschichte zurückreicht.*

*Selbstverantwortung wird wieder mehr zum Leitbild persönlichen und wirtschaftlichen Handelns. Hier können Genossenschaften, die von verantwortungsbewussten Persönlichkeiten geführt werden, ganz sicher zu einer Renaissance der Idee und zu einer praktischen, erfolgreichen Umsetzung beitragen.*

*Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und sind für jeden Hinweis von Ihrer Seite auf interessante Berichte, die für eine Veröffentlichung im IRU-Courier in Betracht kommen könnten, dankbar.*

Dr. Paul Armbruster  
Generalsekretär



Grundsatzartikel - Leading Article  
Article de fond - Artículo de fondo

---

**CREDIT UNIONS - EIN INTERNATIONALES MODELL  
SOZIALER INKLUSION  
(2. Teil)**

**Bert Mullen Eröffnungsvorlesung: Universität Glasgow, 20. Oktober 2005**

*John Hume  
Friedensnobelpreisträger 1998*

**Nordamerika**

Erste greifbare Formen eines geordneten genossenschaftlichen Kreditwesens in Nordamerika bestanden in der Gründung der *Caisse Populaire de Levis* durch Alphonse Desjardins im Dezember 1900. Desjardins arbeitete im Parlament von Ottawa als Journalist für das kanadische Äquivalent des Hansards (Protokolle der brit. Parlamentsdebatten). Als Journalist war er sich der wirtschaftlichen und sozialen Probleme seiner Mitmenschen überaus bewußt. Er war ein unerschütterlicher kanadischer Nationalist und zu einer Zeit, in der es in der politischen Debatte hauptsächlich um Autonomie der Provinzen oder nationale Einheit und noch engere Bindungen an die USA ging, wollte er Kanada zu einem besseren Ort für alle seine Bürger machen. Desjardins hatte Soziologie und Wirtschaftswissenschaften studiert und von den Fortschritten gehört, die man in Europa durch die Genossenschaftsbewegung gemacht hatte. Er wollte diese erfolgreichen Strukturen an ein kanadisches Umfeld anpassen. Er war tief betroffen darüber, dass dem normalen

Lohnempfänger angemessene Bankdienstleistungen vorenthalten wurden, sodass dieser gezwungen war, sich an wucherische Geldverleiher zu wenden. Als Parlamentsreporter hatte er die Vor- und Nachteile der Debatte zu einem Gesetzentwurf zum Wucherverbot miterlebt. Besonders bewegte ihn die Geschichte eines Mannes, dem ein Zins von 1200% für einen Kleinkredit berechnet worden war. Er war entschlossen, etwas zu tun, um einfachen Arbeitern den Zugang zu erschwinglichen Finanzdienstleistungen zu erleichtern. Er verbrachte viel Zeit mit der Recherche, korrespondierte mit Menschen in Europa, die dort in der Genossenschaftsbewegung aktiv waren – u.a. Henry W. Wolff, dem bekannten Schriftsteller und Förderer der Volksbanken in Europa sowie Charles Rayneri, Direktor der *banque populaire* in Menton, Frankreich und Luigi Luzzatti, den italienischen Genossenschaftsaktivisten. Je mehr er dabei erfuhr, um so überzeugter war er, dass man eine ähnliche Einrichtung in Kanada ins Leben rufen sollte:

*“die Verhältnisse vor Ort sind so, dass es*



*mir vollkommen gerechtfertigt erscheint, sich auf dieses Unterfangen einzulassen in der festen Überzeugung, dass es für die Menschen von großem Nutzen sein wird, die – da sie sich nicht an gewöhnliche Banken wenden können - gezwungen sind, den schrecklichen Bedingungen zuzustimmen, die private Geldverleiher ihnen abverlangen”.*

Desjardins beschloss, dass sich seine Bank in zweierlei Hinsicht von denen in Europa unterscheiden sollte:

- er beendete die Spaltung in städtische und ländliche Kreditkassen, weil sich in beiden der Anspruch nach sozialer Inklusion offenbarte;
- zweitens akzeptierte er das von Wolff eifrig propagierte Prinzip der unbegrenzten Haftung nicht. Er erkannte, dass er nie ehrenamtliche Mitstreiter gefunden hätte, wenn sie sich diesem Grundsatz unterwerfen müssten.

Anfänglich gab es nur langsame Fortschritte; Desjardins führte die Geschäfte von seinem eigenen Haus ehrenamtlich aus – zunächst einen Abend pro Woche, dann erhöhte es sich auf drei. Diese Situation kommt einigen von Ihnen im Publikum sicherlich noch aus den Frühzeiten Ihrer eigenen Credit Union bekannt vor. Pat und ich erinnern uns noch sehr genau daran, wie wir uns gemeinsam in unserem Haus in Derry um Kreditanträge und Kreditbuchführung bis spät in die

Nacht kümmerten, wenn unsere kleinen Kinder im Bett waren.

Die Vorläufer der Verfahren, wie sie noch immer in den heutigen Credit Unions praktiziert werden, zeichneten sich in der Levis-Kasse schon deutlich ab:

- jeder städtische oder ländliche Bewohner des Levis-Bezirktes musste einen Geschäftsanteil von \$5 auf Raten erstehen;
- um einen Kredit zu erhalten, musste das Mitglied gut beleumundet sein,
- frühere Kredite zurück gezahlt haben und bei aktuellen Krediten keine Rückstände aufweisen;
- ein Ausschuss wurde gewählt, der Kreditanträge bearbeitete und Kredite genehmigte;
- nur Mitglieder hatten eine Stimme, unabhängig von der Anzahl ihrer Geschäftsanteile;
- Rücklagen wurden aus den Zinserträgen der Kredite gebildet;
- die restlichen Gewinne wurden nach Abzug der Unkosten an die Mitglieder ausgeschüttet.

Dies war das Modell einer nicht-gewinnorientierten Selbsthilfeorganisation, die bis zum heutigen Tage Millionen von Menschen in über 100 Ländern Finanzdienstleistungen zur Verfügung stellt. Ohne solche Leistungen müssten sie sich Geld zu hohen Zinsen von Geldverleihern und Kredithaien besorgen. Bis 1914 hatte sich die Zahl der Ge-



<b>Grundsatzartikel</b>	-	<b>Leading Article</b>
<b>Article de fond</b>	-	<b>Artículo de fondo</b>

---

nossenschaftsbanken in Kanada auf 150 erhöht, die die städtischen Arbeiter, die Bauern und Bergleute mit Krediten versorgten. Über die Kreditkassen berichtete Desjardins einem Ausschuss des kanadischen Unterhauses Folgendes:

*“Die armen Leute werden wirklich überraschend gut mit wirtschaftlichen Dingen vertraut gemacht. Sie kennen die Eigenschaften des Kapitals. Sie wissen, was es mit dem übrigen sozialen Leben zu tun hat; so sind schon viele Vorurteile aus dem Weg geräumt.... Sie werden sehen, dass die Menschen dadurch Wirtschaften, Sparsamkeit und Sparen gelernt haben und vor allem, dass sie den Wert kleiner Sparbeiträge schätzen gelernt haben.”*

Credit Unions - oder ein genossenschaftliches Finanzwesen – entstanden in den Vereinigten Staaten nur wenig später unter dem Einfluss eines eher unwahrscheinlichen Förderers namens Edward A. Filene, eines wohlhabenden Bostoner Kaufmanns aus den ersten Jahren des 20. Jahrhunderts.

Filene betrachtete sich nicht als einen besonders moralischen oder guten Menschen, aber seine Geschäfts- und Beschäftigungspraktiken waren vom Geist der Aufklärung geprägt. Er bestand darauf, dass seine Kunden für ihr Geld auch etwas erwarten konnten, er zahlte gute Löhne und führte Sozialleistungen ein, die ihrer Zeit weit voraus waren: Ruheräume zum Entspannen, eine subventionierte Kantine, einen

Spar- und Darlehensverein, bezahlten Urlaub und kostenlose medizinische Versorgung.

Er führte ein ziemlich genügsames und bescheidenes Leben und bezeichnete sich selber als *Ladenbesitzer aus Boston*. Einen Luxus gestattete er sich allerdings und das war das Reisen; er reiste ausgiebig und nicht nur, um Waren einzukaufen und Geschäftspraktiken kennenzulernen, sondern auch, weil er sich für nationale und internationale Volkswirtschaften interessierte. Besonders interessierten ihn die europäischen Genossenschaften und so korrespondierte er häufig mit deren wichtigsten Anhängern. Immer öfter versuchte Filene in seinem Leben Wissen und Geld zusammen einzusetzen, um den Menschen das Leben leichter zu machen. Er war kein Revolutionär, sondern ein fortschrittlicher Reformier. Er setzte sich für das ein, was er für das Gemeinwohl hielt, und glaubte nicht, dass einzelne karitative Taten viele Probleme lösen könnten; deshalb förderte er die Forschung über die Ursachen von Armut, Krankheiten und sozialem Elend.

Während einer Reise nach Indien lernte er 1907 einen Schotten namens William Robert Gourlay kennen, der an dieser schönen Universität studierte hatte und Verwaltungsbeamter in Indien war. Zum Zeitpunkt ihres ersten Treffens war er für die genossenschaftlichen Kreditkassen in Bengalen zuständig. Gourlay lud Filene ein, ihn auf seiner Dienstreise durch die Bezirke zu begleiten. Für Filene bot diese Reise eine



bemerkenswerte Lernerfahrung; entsetzt angesichts des Elends, das er unterwegs sah, kam er zu dem Schluss, dass Landbesitz und Zugang zu dem dafür notwendigen, erschwinglichen Kredit für das Überleben der Dorfbevölkerung unbedingt erforderlich waren. Die Arbeit der Genossenschaftsbanken und ihrer unbezahlten, ehrenamtlichen Mitarbeiter, mit denen Gourlay zu tun hatte, beeindruckten ihn. Als er Indien verließ, verstand er sehr viel besser, was ein genossenschaftliches Kreditwesen für arme Menschen leisten konnte.

Bei seiner Rückkehr besuchte er Präsident Theodore Roosevelt und berichtete über seine Erfahrungen mit Indiens Agrargenossenschaftswesen. Die Voraussetzungen für eine Gesetzgebung zur Zulassung von Kreditgenossenschaften wurden auf höchster Ebene geschaffen und trafen auf Zustimmung. Die schwierige Arbeit der Formulierung des Gesetzentwurfs wurde einem anderen Repräsentanten Bostons, Pierre Jay, Bankkommissar für Massachussets, übertragen, der ebenfalls schon seit langem von den Möglichkeiten überzeugt gewesen war, die das genossenschaftliche Kreditwesen für die Bekämpfung der Armut in den Vereinigten Staaten eröffnete. Er erkannte die bittere Notwendigkeit einer besseren Kreditversorgung gerade für Kleinunternehmer, Geringverdiener und Bauern mit wenig Land. Diese Menschen waren häufig gezwungen, Geld bei Pfandleihern und Geldverleihern aufzutreiben, die man auch als Abzocker - *note-*

*shavers* – bezeichnete. Diesen Spitznamen hatte man ihnen verpasst, weil sie üblicherweise auf ihren Kreditformularen zwar die gesetzlich vorgeschriebenen Zinsen vermerkten, doch dann “Gebühren” für Unkosten und Dienstleistungen berechneten, die den Zinssatz in die Höhe trieben. (Dies wird noch immer zu Lasten einiger unglücklicher Menschen so gehandhabt, denn Sie erinnern sich sicherlich an den Unmut, den der parlamentarische Finanzausschuss in den letzten Monaten über überzogene Gebühren und ungerechtfertigte Zuschläge äußerte, die Kreditkartenunternehmen und einige Banken ihren Kunden in Rechnung stellten).

Jay schaute sich verschiedene Spar- und Darlehensprogramme an, die einige wenige Arbeitgeber für ihre Arbeitnehmer unternehmensintern eingeführt hatten. In einem Bericht an den Gesetzgeber kam er zu folgendem Schluss:

*“ Die Tatsache, dass es in jeder Großstadt und in vielen kleinen Städten verschiedene Kreditverleiher oder –unternehmen gibt, beweist doch unwiederlegbar, dass es eine Kreditnachfrage gibt, die die bestehenden Bankinstitute nicht decken. Obwohl mancher Kredit vielleicht unbedacht aufgenommen wird, kann es wenig Zweifel daran geben, dass die Kreditaufnahme vielfach eine Notwendigkeit ist”.*

Abschließend empfahl er dem Gesetzgeber, ein Gesetz zu verabschieden, das die Organisation von Credit Unions angemessen kon-



<b>Grundsatzartikel</b>	-	<b>Leading Article</b>
<b>Article de fond</b>	-	<b>Artículo de fondo</b>

---

trollierte und regulierte. Jay hatte von der Arbeit Desjardins in Kanada erfahren und lud ihn nach Boston ein, um bei der Formulierung eines solchen Gesetzentwurfs zu helfen. Schließlich trat der Massachusetts Credit Union Act im April 1909 in Kraft. Das Gesetz schrieb vor, dass:

- mindestens sieben Personen sich in einer Ortsgruppe zusammenschließen mussten, um eine Credit Union gründen zu können;
- sobald sie eingetragen war, eine Credit Union die Spargelder ihrer Mitglieder in der Form von Geschäftsanteilen oder Einlagen entgegennehmen und damit Kredite vergeben konnte;
- eine Beitrittsgebühr gefordert wurde und sich der Mindestmitgliedsbeitrag auf einen Geschäftsanteil von \$5 belaufen sollte, der in Raten gezahlt werden konnte;
- Credit Unions demokratisch verwaltet werden und jedes Mitglied nur eine Stimme haben sollte;
- ein Kreditausschuss und ein Aufsichtsgremium in jeder Credit Union gewählt werden sollten;
- Kreditanträge vertraulich im Kreditausschuss entschieden würden;
- Geschäftsleiter und andere Ausschussmitglieder keine Vergütung erhalten sollten.

Auch fast 100 Jahre später bleibt dies die Grundstruktur der Verwaltung und des Be-

triebs von Credit Unions überall in der Welt. Damit soll nicht gesagt werden, dass sich Credit Unions in der Praxis nicht weiter entwickelt hätten; das ist durchaus der Fall und durch den Einsatz von Technologie kann man die Mitglieder besser fördern. Die Credit Union von Derry ist heutzutage ein vollcomputerisiertes Finanzmanagementsystem und hat nur noch wenig gemein mit den Handeintragungen früherer Zeiten. Geblieben sind jedoch die Grundprinzipien und die Genossenschaftsphilosophie.

Filene, mit seinen einflussreichen politischen Kontakten, tat sich mit Jay und Desjardin zusammen, um die Bewegung der Credit Unions überall in den Vereinigten Staaten und Kanada zu fördern. Er war sich durchaus der Tatsache bewusst, dass der Erfolg der Credit-Union Bewegung davon abhing, wie sich das genossenschaftliche Ideal entwickelte. Der Geist, der die Organisation und Arbeit beflügelte, musste sich also von dem normaler gewinnorientierter Unternehmen unterscheiden. Gleichzeitig erkannte er, dass Credit Unions ein solides Geschäftsverhalten praktizieren mussten, da der Zusammenbruch einer Credit Union aufgrund schlechter Geschäftsführung und Verlust der Spargelder die ganze Bewegung in Mitleidenschaft ziehen würde. Er war überzeugt, dass sich die Bewegung erfolgreich und solide entwickeln würde, wenn man die grundlegenden, im Gesetz von Massachusetts verankerten Prinzipien befolgte. Der vielleicht wichtigste Beitrag Filenes für die Bewegung bestand in der



Ernennung von Roy F. Bergengren 1920 zum Direktor des Massachusetts Verbandes der Credit Unions. Bergengren ging die Aufgabe voller Energie und Begeisterung an. Das Prinzip der Förderung des Mitglieds, die Anleitung zur Sparsamkeit und der Versuch, die Ausbeutung der Armen zu begrenzen – all dies kam seinen humanitären Vorstellungen entgegen. Innerhalb kurzer Zeit machte er aus einer kleinen, mit Schwierigkeiten kämpfenden Bewegung eine neue Organisation voller Leben und Vitalität. Sein Drängen auf eine die Credit Unions fördernde und unterstützende Gesetzgebung sowohl auf der Ebene der Bundesstaaten wie auf Bundesebene war ein wesentlicher Beitrag seiner Arbeit.

In den späten 1870er Jahren war die Zahl der Credit Unions in den Vereinigten Staaten auf über 30 000 und in Kanada auf 6000 angewachsen. Eine amerikanische Dachorganisation, CUNA, wurde 1935 gegründet und 1965 zu einem Weltverband durch die Gründung der CUNA International, die dann 1970 vom Weltverband der Credit Unions (World Council of Credit Unions, WOCCU) abgelöst wurde. Mit diesen Strukturen soll sichergestellt werden, dass Millionen armer Bürger überall auf der Welt sozial nicht ausgegrenzt werden, indem man sie mit erschwinglichen Finanzdienstleistungen und Kontrolle über ihre Kredite versorgt.

### **Irland**

Das Irland der 1950er Jahre war ein armes

Land; Menschen waren seine wichtigste Exportware. Viele der Zurückgebliebenen kämpften auf dem Lande ums Überleben auf einem kleinen Hof oder mit niedrigen Löhnen. Weniger als 10% der Bevölkerung waren auf einer Sekundar- oder Mittelschule gewesen und nur etwas über 2% kamen auf die Hochschule. Kleinbauern erhielten Kredite von den örtlichen landwirtschaftlichen Genossenschaften und einigen Händlern. In den Klein- und Großstädten, im Norden wie im Süden, gab es hohe Arbeitslosigkeit. Viele Menschen betrachteten sich als Bürger zweiter Klasse und hatten wenig Vertrauen in oder Erwartungen für die Zukunft.

Nora Herlihy, die aus Cork stammte, unterrichtete im Norden von Dublin und war sehr betroffen über das Ausmaß der Armut unter ihren Schülern und deren Familien. Der Filmdarstellung von Frank Mc Courts Limerick wurde Nestbeschmutzung vorgeworfen, um eine emotionelle Wirkung zu erzielen; aber Viele aus der älteren Generation Irlands können sich leicht mit einigen seiner Bilder identifizieren. Damals herrschte eher keltische Dämmerung als keltischer Tiger. Über die starken irisch-amerikanischen Kontakte wurde Nora auf die Credit Unions aufmerksam. Ihre Studien überzeugten sie, dass sie auch in Irland Erfolg haben und langfristig positiv für die Gemeinde sein könnten, in der sie in Nord-Dublin arbeitete. Sie wurde in ihrer Arbeit von Sean P MacEoin und Sean Forde unterstützt. Mit Hilfe der CUNA gründete sie 1958 Irlands erste Credit



**Grundsatzartikel - Leading Article**

**Article de fond - Artículo de fondo**

---

Union in der Donore Avenue von Dublin. Clones folgte 1959 und dann Derry 1960.

Die irische League of Credit Unions wurde 1960 als außerordentliches, sich selbst regulierendes Gremium zur Förderung der Entwicklung der Bewegung gegründet. Nora war die erste Präsidentin und ich folgte ihr 1964 im Amt im reifen Alter von damals 27 Jahren. Während dieser Zeit verabschiedete das Dail Eireann, das irische Parlament, 1966 ein Gesetz über die Credit Unions; die Eintragung der Credit Unions in Nordirland wurde 1968 durch Änderung des "Industrial and Provident Societies Act" gesetzlich geregelt. Ich trat vom Vorstand der irischen Liga 1969 zurück, als ich das erste Mal ins Parlament gewählt worden war.

Im Derry meiner Kindheit bestand ein erhebliches Maß an Ausgrenzung finanzieller, sozialer und politischer Art. Die Arbeitslosigkeit vor allem der Männer war die höchste von ganz Europa. Wegen der Marktsituation waren die Löhne niedrig. Eine chronische Wohnungsknappheit verschärfte noch die sozialen Probleme. Viele junge Familien mussten 10 Jahre und länger auf eine Sozialbauwohnung warten. Arbeitnehmer mussten Haushaltsgeräte und Bekleidung auf Raten kaufen oder sich Geld dafür in Kreditläden, beim Pfandleiher oder im schlimmsten Fall beim örtlichen Geldverleiher besorgen. Wirtschaftsgurus hätten die Stadt bestimmt nicht als Standort für die Gründung eines sozialen Finanzunternehmens ausgewählt.

Aber eine kleine Gruppe von uns begann sich zu treffen und zu überlegen, wie man die sozialen Probleme in den Griff kriegen könnte. Für uns hatte die Versorgung mit erschwinglichen Finanzdienstleistungen Vorrang, wenn wir dieser heruntergekommenen Gemeinde wieder zu Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl verhelfen wollten. Nachdem wir von den Credit Unions gehört und uns monatelang intensiv damit beschäftigt hatten, kamen wir zu dem Schluss, dass wir mit diesem Instrument das Leben der Menschen positiv beeinflussen könnten in einer Stadt, wo es schon seit Jahren an positiven Initiativen gefehlt hatte.

Fünf von uns trafen sich zur Gründung der Derry Credit Union im Haus eines Gruppenmitglieds im September 1960 in einem Stadtteil, der inzwischen auf der ganzen Welt als Bogside bekannt ist. Unsere gemeinsamen Ersparnisse, die ersten Geschäftsanteile an der Credit Union, beliefen sich auf etwas über £9. In der ersten Zeit wurden wir von Gruppen von Arbeitern, u.a. den Hafenarbeitern, unterstützt, die als Gelegenheitsarbeiter immer wieder harte Zeiten durchlebten. Wir durften das mittlere Geschoss ihres Gemeinschaftshauses Rossville Hall als Treffpunkt benutzen. Unser engagiertes ehrenamtliches Team stellte selbstlos Zeit und Wissen zur Verfügung, damit die Derry Credit Union in Gang kam, und es klappte tatsächlich.

Innerhalb der ersten drei Jahre unserer Tätigkeit erhöhte sich die Mitgliederzahl



und Arbeitsbelastung dermaßen, dass wir Mitarbeiter einstellen mussten, um weiterhin die Qualität an Leistungen erbringen zu können, die unseren Mitgliedern zustand. Fünfundvierzig Jahre später hat die Derry Credit Union heute 25 000 Mitglieder und ein Gesamtvermögen von mehr als £70 Millionen. Letztes Jahr wurden Kredite im Wert von ungefähr £25 Millionen vergeben; seit ihren Anfängen haben die Mitglieder mehr als eine Viertel Milliarde Pfund als Kredit aufgenommen. Dies alles wurde durch regelmäßiges Sparen kleiner Beträge erreicht und hat Wohlstand geschaffen, der in der Gemeinde geblieben ist und dort etwas bewirkt hat. Das sind die greifbaren Vorteile. Viel wichtiger ist jedoch die Wirkung auf das Vertrauen und die Psyche der Menschen. Sie sind so viel selbstbewußter geworden und glauben an sich in einem Maße, dass sie erkennen, dass man die Dinge ändern kann, wenn man seine eigenen Angelegenheiten in die Hand nimmt. Sie sind bereit, sich den Herausforderungen zu stellen und nach Lösungen zu suchen. Zwei weitere Credit Unions sind mit Unterstützung und Ermutigung durch die Derry Credit Union in der Stadt entstanden und haben sich in ihrem Zuständigkeitsbereich gut etabliert. In konkreten Zahlen gibt es heutzutage 47 000 Credit Union Mitglieder in Derry, das sind annähernd 50% der Bevölkerung.

In allen Teilen Irlands gibt es mehr als 600 Credit Unions mit 2,9 Millionen Mitgliedern und einem Vermögen von über 12

Milliarden Euro. Fast 10 000 Ehrenamtliche führen die Bewegung und beschäftigen annähernd 3 800 Mitarbeiter für den Betrieb. Mehr als die Hälfte der Bevölkerung hat demnach Zugang zu erschwinglichen Krediten und sich zu regelmäßigem Sparen verpflichtet. Irland hat die höchsten Pro-Kopf Spareinlagen der Europäischen Union und ich bin mir sicher, dass die Credit Unions als wichtigster Einzelfaktor dazu beigetragen haben. Ich erwähnte schon im Zusammenhang mit Derry, wie es sich auf das Selbstvertrauen der Menschen auswirkt, wenn sie Erfolg im genossenschaftlichen Handeln erleben. Dieser Glauben an sich selber überträgt sich auch auf andere Bereiche im Leben einer Nation, insbesondere auf das Bildungs- und Ausbildungswesen. Selbstvertrauen ist die Voraussetzung zum Lernen und Unterrichten. Heutzutage ist Irland weltweit für seine hochqualifizierte Ausbildung und Bildung anerkannt. Es ist der größte Einzelexporteur von Computersoftware weltweit, größer noch als Japan oder die Vereinigten Staaten. Es führte ständig in den letzten zehn Jahren die Liste der europäischen Länder mit den höchsten prozentualen Wachstumsraten an. Zwar möchte ich nicht das rasante Wachstum des keltischen Tigers allein der Credit-Union Bewegung zuschreiben, aber ich bin überzeugt, dass sie einen extrem wichtigen Beitrag dazu geleistet hat.

Es steht außer Frage, dass Credit Unions ein außerordentlich wirkungsvolles Instrument der Förderung sozialer Inklusion darstellen.



**Grundsatzartikel - Leading Article**

**Article de fond - Artículo de fondo**

---

## **Großbritannien**

Sicherlich gibt es viele unter den Zuhörern, die sehr viel eher geeignet wären als ich, etwas zur Entwicklung der Credit Unions im Vereinigten Königreich zu sagen. Ich beschränke mich deshalb auf einige Bemerkungen und Vergleiche mit der irischen Situation. Zwar wurden Credit Unions in Großbritannien schon seit den 1960er Jahren gebildet, aber es zeigt sich deutlich, dass sie nicht in dem gleichen Maße in der Bevölkerung Fuß fassen konnten wie die entsprechenden Organisationen in Irland. Aber bevor wir uns jetzt auf zahlenmäßige Vergleiche einlassen, müssen wir feststellen, dass hier nicht Gleiches mit Gleichem verglichen wird. Traditionell waren die Iren immer eine sehr viel homogenere Gruppe als die Menschen Großbritanniens. Während meiner Amtszeit als Präsident der Irischen Liga stellte ich bei meinen Besuchen in den Credit Unions und bei den Studiengruppen in allen Teilen Irlands immer wieder fest, wie auffallend ähnlich sich die Gruppen, die ich traf, und auch ihre Ziele für ihre Gemeinschaften waren. Ich vermute, dass dies hier nicht auf Schottland, England und Wales zutrifft. Tatsächlich haben Sie es ja mit drei verschiedenen Nationen mit eigenen kulturellen Identitäten zu tun.

Ethnische Zugehörigkeit spielte eine Rolle bei der Gründung der ersten Credit Unions in London durch Menschen aus der Karibik, die aus wirtschaftlichen Gründen ins Land gekommen waren. Die Amerikaner hatten schon Credit Unions

auf Jamaika und anderen Inseln gegründet. Paddy Bailey von der CUNA war dabei besonders hilfreich. Frank Villiers aus Hornsey begleitete uns einige Zeit lang bei unserer Arbeit in unserem Büro in Derry und besuchte einige der örtlichen Credit Unions in der Ortsgruppe 1.

Die britischen Credit Unions wurden häufig in einkommensschwachen Gebieten gegründet und so war die Kapitalbildung durch Geschäftsanteile ein mühsamer Prozess. Zwar versorgen beispielsweise die drei Credit Unions in Derry auch benachteiligte Stadtteile, aber sie pflegen Kontakte zu ganz unterschiedlichen sozialen Schichten und ihre Mitglieder kommen aus allen Teilen der Bevölkerung. Die Vielfalt war wichtig, damit sich auch Ehrenamtliche mit Führungsqualitäten und anderen wichtigen Erfahrungen angezogen fühlten.

Viele Gemeindeverwaltungen im Vereinigten Königreich unterstützten die Entwicklung von Credit Unions aktiv und leisteten Hilfestellung, indem sie Räumlichkeiten, Mitarbeiter und Schulung zur Verfügung stellten. Eine solche Unterstützung ist aus der Geschichte der irischen Bewegung nicht bekannt, sodass unsere Credit Unions sich von Anfang an selbst über Wasser halten mussten. Ihr Wachstum musste durch neue Mitglieder, Geschäftsanteile und Kredite erreicht werden. Ich vermute, dass kleine britische Credit Unions nicht immer solche Anforderungen zu bewältigen hatten. Es war eine Erfahrung, die auch Raiffeisen schon



vor 150 Jahren gemacht hatte – man muss aus eigener Kraft zum Erfolg kommen.

Das Credit Union Gesetz von 1979, das ziemlich am Ende der Callaghan Regierung verabschiedet wurde, zeigte sich nun wirklich nicht großzügig gegenüber dem Konzept einer florierenden Credit-Union Bewegung in Großbritannien. Die Deckelung der Geschäftsanteile auf £2000 und der Mitgliederzahl auf 5000 war unnötig repressiv und deutete auf einen Mangel an Verständnis und Weitblick der Regierung hin. Ich weiss, dass diese Zahlen im Laufe der Jahre geändert wurden und dass sie i. A. von der Finanzaufsichtsbehörde wieder überprüft werden. Die Credit-Union Bewegung hat überall auf der Welt ihre Autonomie energisch verteidigt, aber agiert eindeutig in einem gesetzlichen Regulierungsrahmen.

Manchmal beschleicht mich das Gefühl, dass eine zu große Abhängigkeit von Regierungszuschüssen in diesem Land zu einer ungesunden Nähe zur Regierung geführt hat und damit auch zu größerer Abhängigkeit von den wechselnden Stimmungen der Regierung sowohl auf lokaler wie nationaler Ebene. Beispielsweise hat das Finanzministerium i. A. darüber zu befinden, was mit der 1979 per Gesetz eingeführten 1%igen Zinsdeckelung geschehen solle. In den Beratungsunterlagen fordert es die Credit Unions indirekt auf, die Zinsen für "höhere Risikogruppen" der Kreditnehmer auf die möglichen 2% pro Monat zu erhöhen. Damit beweist sie, wie wenig man die

Grundphilosophie einer nicht-gewinnorientierten Bewegung verstanden hat, die das grundlegende genossenschaftliche Prinzip der Gleichheit hoch hält, das in seiner mehr als hundertjährigen Geschichte die Entwicklung geprägt hat. Ich weiss, dass diese Gesetzgebung - falls sie umgesetzt wird - eine Kann-Bestimmung vorsieht und es den einzelnen Credit Unions überlässt, wie sie sich entscheiden. Was ich mit diesem Beispiel jedoch sagen wollte ist, dass ein solch fehlgeleitetes Denken erst gar nicht hätte entstehen dürfen. Es ist die Pflicht einer Regierung, die Spareinlagen der Mitglieder durch entsprechende Gesetzgebung zu schützen, aber es obliegt dann der Credit-Union Bewegung, über die Geschäftspolitik zu entscheiden.

Positiv ist zu vermerken, dass Großbritannien mehr als 560 Credit Unions hat, davon 134 hier in Schottland, mit einem Gesamtvermögen von ungefähr £400 Mio. in den Händen von ungefähr einer halben Millionen Mitgliedern. Es gibt in den letzten fünf Jahren auch Anzeichen für mehr Wachstum bei den Geschäftsanteilen, Krediten und Mitgliedern. Das wirkt sich vor allen Dingen dahingehend aus, dass viele Menschen und ihre Familien Zugang zu erschwinglichen Finanzdienstleistungen erhalten – und sie damit nicht länger sozial und finanziell ausgegrenzt sind. Ich möchte deshalb all denen ein Lob aussprechen, die mit ihrer Arbeit in den letzten vierzig Jahren zum Erfolg der britischen Credit-Union Bewegung beigetragen haben.



**Grundsatzartikel**

-

**Leading Article**

**Article de fond**

-

**Artículo de fondo**

---

Wie Ihr Präsident schon eingangs erwähnte, erwartete Bert Mullen, dem wir heute abend gedenken, Unterstützung aus Irland bei der Gründung der ersten Credit Union in Schottland.

Es gab immer enge Bindungen zwischen unseren beiden Nationen – wie mein eigener Nachname sehr deutlich zeigt. Es war wirklich eine Fügung des Schicksals, dass der verstorbene Generalsekretär der Irischen Liga, der dem schottischen Volk besonders zugeneigt war, Bert mit John Patton in Kontakt brachte, einem guten Freund von mir, der Derry den Rücken kehrte, um eine Schottin zu heiraten und nach Edinburgh zu ziehen. Was wir verloren haben, haben Sie gewonnen; es scheint ihm aber gut bekommen zu sein und es freut mich besonders, dass Derry auch in diesem Teil der Welt Spuren hinterlässt.

### **Schlußbemerkung**

Ich habe heute abend bewusst nur einen kleinen Teil der internationalen Credit-Union Bewegung angesprochen. Aber wir feiern heute die Erfolge der größten Selbsthilfebewegung weltweit, die 136 Millionen Mitglieder in über 100 Ländern umfasst – in Afrika, Asien, der Karibik, Europa, Lateinamerika, im Mittleren Osten (es gibt zwei Credit Unions in Afghanistan und 1600 im Iran), Nordamerika und dem südpazifischen Raum, vor allem Australien, das 4 Millionen Mitglieder zählt. Jedes Land für sich hat die Möglichkeiten ent-

deckt, die dieses fantastische Modell sozialer Inklusion mit sich bringt.

Was meinen wir mit sozialer Inklusion?

Dabei geht es nicht nur um Zugang zu erschwinglichen Krediten oder einem Weg zur Anlage kleiner Sparsummen. Vielmehr geht es um:

- den Aufbau von Vertrauen in Einzelne und Familien,
- die Förderung der Sparsamkeit,
- zwischenmenschliches Handeln,
- Aufrechterhaltung eines demokratischen Systems auf den Prinzipien der Gleichheit,
- Vorrang für Menschen vor dem Gewinn,
- Achtung des Individuums,
- Förderung der Entwicklung des Einzelnen und der Gemeinschaft,
- Pflege des Ehrenamtes,
- Erhaltung des Wohlstands zum Wohle aller Mitglieder und der Regionen, in denen sie leben,
- eine gesamtheitliche Sicht des Einzelnen als Mitmenschen.

In den Credit Unions haben alle diese Eigenschaften Gestalt angenommen und das wird auch zukünftig so bleiben – hier in Schottland und überall auf der Welt. Deshalb bin ich der Meinung, dass es sich um ein internationaler Modell sozialer Inklusion handelt.

Vielen Dank.

---

**Grundsatzartikel** - **Leading Article**

**Article de fond** - **Artículo de fondo**



---

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

*Dr. Sebastian Told  
Thomas Walker  
ARGE CSR Tirol / Österreich*

### **Banken sind sich gesellschaftlicher Verantwortung bewusst**

Der schrittweise Rückzug des Staates aus der gesellschaftlichen Verantwortung und den Sozialleistungen bedingt Engagement von Bürgern und Organisationen in unserer Gesellschaft. Hier bietet sich auch für die Wirtschaft die Möglichkeit, einerseits gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen und andererseits daran zu partizipieren. CSR (Corporate Social Responsibility) ist das geeignete Konzept dazu und derzeit in aller Munde...

...Die Initiative „Global Compact“ der Vereinten Nationen thematisierte um die Jahrhundertwende die Wichtigkeit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen für die wirtschaftliche Entwicklung. Die CSR-Initiative der EU ist tragender Bestandteil zur Verwirklichung der im Jahr 2000 vorgegebenen strategischen Ziele, wobei unter Corporate Social Responsibility (CSR) ein gesellschaftspolitischer Ansatz verstanden wird, um die Balance von Ökonomie, Ökologie und Sozialem herzustellen.

Die Diskussion um eine neue Wertedebatte um die gesellschaftliche Verantwortung von

Unternehmen hat ihre Resonanz auf europäischer Ebene dadurch gefunden, dass die italienische Ratspräsidentschaft CSR für ihre Amtszeit im zweiten Halbjahr 2003 zu einem Schwerpunktthema gemacht hat. Im Dezember 2003 hat die Industriellenvereinigung (IV) gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) ein CSR-Dokument publiziert. Die Oesterreichische Kontrollbank erarbeitete in Kooperation mit Ministerien und Sozialpartnern CSR-Leitlinien.

### **Die drei Säulen**

Jedes Unternehmen bewegt sich in einem permanenten Spannungsfeld zwischen Organisation und Markt. Die Gestaltung von CSR geht immer mehr in Richtung integriertes Managementkonzept, wobei die drei Säulen so integriert werden, dass ein Interessenausgleich in einem ausgewogenen und sich gegenseitig bedingenden Verhältnis entsteht:

- **Ökonomie** (die Wirtschaftlichkeit)
- **Ökologie** (Umwelt)
- **Gesellschaftliche Aspekte** (Stakeholderdialog, Arbeitnehmergesundheit und Arbeitnehmerschutz,



Unternehmensethik, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit etc.)

### **Besseres Image**

CSR bedeutet ein freiwilliges Engagement der Unternehmen für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Daher kann CSR nicht nur als eine Forderung der EU gesehen werden, sondern kann und muss jedem Unternehmen auch etwas bringen. Da immer mehr Kunden und Verbraucherschutzverbände von ihren Lieferanten gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln fordern, wird CSR immer mehr zu einem wichtigen Instrument der Imagearbeit und des Marketings.

Der CSR-Gedanke baut auf den Ideen der Nachhaltigkeit auf. Die Berücksichtigung der Aspekte eines ökologischen Managements (z. B. ISO 14000 und EMAS) bedingt ein nachhaltiges, zukunftsorientiertes und umweltgerechtes Handeln. Aber Nachhaltigkeit beschränkt sich nicht nur auf die Umwelt, sondern auch auf den Umgang mit den relevanten Anspruchsgruppen.

Wenn wir z. B. die Entwicklung der Facharbeitersituation der künftigen Jahre betrachten, so ist es nachhaltig, wenn Unternehmen mit den Anliegen und Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter respektvoll und wertschätzend umgehen und einer eventuellen Fluktuation vorbeugen. Dieser „respektvolle und wertschätzende“ Umgang entspricht einer dialogischen

Kommunikationskultur und ist ein wesentlicher Faktor für nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften.

### **Offener Dialog**

Nicht nur die Mitarbeiter sind Teil dieser relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder), sondern auch Kunden, Lieferanten, Banken, Nachbarn, Politik, Bildungs- und Forschungseinrichtungen, NGO's, soziale Institutionen, etc. Der offene Dialog mit diesen Anspruchsgruppen eröffnet eine Reihe von Vorteilen. So hat z. B. der Wiener Flughafen ein freiwilliges Mediationsverfahren mit den Anrainern in die Wege geleitet, um im Vorfeld deren Anliegen bei der bevorstehenden Flughafenerweiterung zu erheben und dialogisch Lösungen zu entwickeln.

Dieses Mediationsverfahren bewirkte eine Minimierung von Widerständen aus der Bevölkerung und eine enorme Beschleunigung der Behördenverfahren. Weiters stieg die Akzeptanz für die Erweiterung und damit das Image des Unternehmens.

CSR muss weit mehr beinhalten als nur reine Imagearbeit von Unternehmen oder die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes. Kunden und Stakeholder erkennen bald, ob das Angepriesene auch den Tatsachen entspricht. Der größte Imageschaden, den sich ein Unternehmen selbst zufügen kann, ist, sich als „nicht authentisch“ darzu-

---

**Grundsatzartikel - Leading Article**

**Article de fond - Artículo de fondo**



stellen. Wenn ein Unternehmen diesen Ruf besitzt, gestaltet sich ein Dialogaufbau mit den relevanten Anspruchsgruppen sehr schwierig. Daher lassen heute Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichte durch unabhängige Institutionen überprüfen, um diesem Umstand vorzubeugen.

### **Managementkonzept für Genossenschaften**

Der ideelle Zweck der Genossenschaften ist es, Nutzen für die Mitglieder und Kunden zu stiften. Gleichfalls nehmen sie durch ihre wirtschaftliche Tätigkeit in der Gesellschaft einen fixen Platz ein. Aufgrund dieser Konstellation befinden sich Genossenschaften in einer präferierten Erwartungshaltung, gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen. CSR ist ein Managementkonzept, das den Genossenschaften ermöglicht, gesellschaftliche Verantwortung in einem ausgewogenen Maße zu leben und damit Mitgliedern und Kunden nachhaltigen Nutzen zu sichern.

### **Nachhaltige Kundenbindung macht sich bezahlt**

...Bei der Implementierung des CSR-Konzeptes kommen abgestimmt auf Art und Anforderung der Organisation in Umfang und Gestaltung unterschiedliche Bausteine zum Einsatz. Die wichtigsten:

- Umweltmanagement mit Berücksich-

tigung von Kriterien von ISO 14000 bzw. EMAS

- Arbeitnehmerschutz und -sicherheit (OHSAS 18001)
- Gesundheit im Betrieb
- Unternehmensethik und Wertemanagement
- der Stakeholderdialog
- CSR-Controlling
- Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Organisation einer Bank oder eines Unternehmens ist ein komplexes System von Geschäfts-, Kern-, Haupt- und Nebenprozessen, die ineinander verzahnt und verschränkt sind. Somit kommt der strategiegerechten Auswahl der Bausteine und deren Umsetzung maßgebliche Bedeutung zu. Um die richtige Wahl der Art und Sequenz der Bausteine treffen zu können, muss zuerst geklärt werden, wie das Fundament, das Milieu, das Bankumfeld aussieht, in das ein CSR-Konzept integriert werden soll.

### **Der Schlüssel zur Umsetzung**

Jede Bank, jedes Unternehmen hat ein eigenes unverwechselbares Milieu, in dem sowohl das soziale Gefüge wie auch alle nicht organischen (konstruierten) Teile der Organisation integriert sind.

Der soziale und der konstruierte Teil des Milieus ergeben ein verschränktes Gebilde, in dem die verschiedensten Prozesse wie



Entscheidungs-, Kommunikations-, Aufbau- und Ablaufprozesse ineinander greifen und verflochten sind. Um nun CSR-Konzepte erfolgreich entwickeln und umsetzen zu können, müssen diese Teile in das milieutypische und milieuspezifische Wissen, in die Denk- und Handlungsmuster und in die Prozesse übergeführt und integriert werden.

Die Identität des Milieus einer Bank konstituiert sich durch Selbst- und Fremdtypisierung der Prägungen, d. h. wie sie selbst und von den Anspruchsgruppen wahrgenommen wird. Ist die Selbsttypisierung nicht mit der Fremdtypisierung identisch, leidet das Vertrauen in die Bank und damit das Image.

### **Der Stakeholderdialog**

Die Konstituierung und Gebarung der Genossenschaftsbanken misst dem Stakeholderdialog große Bedeutung zu. Der Stakeholderdialog umfasst die Kommunikation und Interaktion mit den relevanten Anspruchsgruppen der Bank. Diese Anspruchsgruppen sind Mitarbeiter, Kunden, Eigentümer, Lieferanten, andere Banken, Behörden, Gemeinden, Politik, Anrainer, Lehre und Forschung, NGOs, Vereine, Presse u. v. m. Somit sind die Stakeholder all jene Personen und Gruppierungen, die Interesse am Unternehmen haben bzw. an die sich das Bankinteresse richtet.

Der Aufbau der Genossenschaftsbanken

bietet etwas Besonderes, denn die Genossenschaftsmitglieder zählen ebenfalls zu den Stakeholdern. Die Genossenschaftsmitglieder sind in der Regel mit der Geschäftstätigkeit der Bank sowohl als Mitglieder bei der Vollversammlung wie auch als Kunden verbunden.

Allgemein kann ein Dialog verschiedene Ausprägungen annehmen, wobei das wesentliche und bestimmende Element die auf Akzeptanz und Wertschätzung beruhende Gegenseitigkeit kennzeichnet. Es gibt verschiedene Dialogarten, wobei für den Stakeholderdialog folgende relevant sind: Dialog durch Information, Dialog mittels Konsultation (Beratung), der partnerschaftliche Dialog und der demokratische Dialog.

### **Die Evaluierung des Dialogs**

Doch wie kann dieser Stakeholderdialog, der ja tagtäglich in jeder Bank stattfindet, optimiert werden?

Im ersten Schritt geht es darum zu evaluieren, wer die relevanten Anspruchsgruppen sind. Die in diesem Prozessschritt erstellte „Stakeholdermap“ dient bei den weiteren Schritten dazu, die Relevanzdimension und Präferenzbewertung der Anspruchsgruppen, die Einteilung in direkte und indirekte Anspruchsgruppen, die Zuordnung der Aufwands- und Nutzenströme, die Einschätzung der Chancen- und Risikonerwartung, die Interessen und Erwartungen, die Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit, den Grad

---

**Grundsatzartikel** - **Leading Article**

**Article de fond** - **Artículo de fondo**

---



der Dialogfähigkeit, die Kontaktdichte und -tiefe festzustellen.

Sind all diese Dinge klar auf dem Tisch, können die Optimierungsprozesse in Gang gesetzt werden. In dieser Phase greifen wir auf die Werkzeuge der Managementsysteme zurück, um eine nachhaltige Umsetzung zu ermöglichen. Dazu ist es nötig, Kennzahlen zu ermitteln, die eine laufende Dialogoptimierung ermöglichen. In einem jährlichen Review werden dann die Kennzahlen bewertet und die weitere strategische Ausrichtung festgelegt.

All das sieht nach großem Aufwand aus. Doch dabei gilt es zu bedenken, wie viel an Geldmitteln jede Bank zu ihren Stakeholdergruppen fließen lässt und wie wichtig das Image der Bank für eine nachhaltige Kundenbindung ist. Wenn dieser monetäre und nichtmonetäre Nutzen bewertet wird, zeigt sich, welches wirtschaftliche Chancenpotenzial in der Optimierung des Stakeholderdialoges steckt.

Gesellschaftliche Verantwortlichkeit und die Übernahme von Verantwortung haben viel mit Ethik zu tun. Unternehmensethik in der Praxis lässt sich sehr gut mit der Wertelandskarte initiieren. Menschliche Handlungen werden durch das Wertefundament geprägt und daran gemessen. Die Wertelandskarte macht die Handlungsorientierung für die Organisationsmitglieder transparent. Wenn in den Unternehmensprozessen entsprechende Reflexionsschleifen eingebaut

werden, können die präferierten Werte gelebt und nachhaltig genutzt werden.

### **Kunden wollen als Partner behandelt werden**

...Wie im ersten Teil erwähnt, bedingt gesellschaftliche Verantwortung soziale, ökologische und ökonomische Aspekte und bedeutet für die Bank freiwilliges Engagement. Erfolgreiches Wirtschaften als Bestandteil von CSR erfordert die Sicherung langfristiger, nachhaltiger Chancen- und Nutzenpotenziale.

Der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg einer Bank hängt viel vom Vertrauen der Stakeholder, der Kunden, der Genossenschaftsmitglieder, der Mitarbeiter sowie von der Akzeptanz und dem Image im Umfeld ab. Durch die ländliche Verankerung fühlt sich Raiffeisen traditionell dem gesellschaftlichen Engagement bereits auf hohem Niveau verpflichtet, das es auszubauen und zu sichern gilt.

### **Sinnfindung und Image**

Sinnfindung orientiert sich an Ethik- und Werthaltungen. Die ausgewogene, nachhaltige Berücksichtigung der aktuellen und künftigen Bedürfnisse der Gesellschaft entspricht dem allgemeinen Ethik- und Wertverständnis. Der verantwortungsbewusste Umgang mit der Umwelt sichert die Erhaltung der Lebensqualität. Die Wahrnehmung sozialer Verantwortlichkeit min-



dert Spannungen, Konflikte, Härten und Diskriminierung und ermöglicht ein besseres Miteinander. Gesundes, qualitatives Wachstum und nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften sichern die Eigenständigkeit der Bank und die Arbeitsplätze. Der gewogene Interessenausgleich von ökologischem, ökonomischem und sozial-gesellschaftlichem Engagement steigert das Image der Bank in ihrem Umfeld.

Die Motivation der Mitarbeiter wird nicht nur durch das Ausmaß der monetären Belohnung bewirkt, sondern vor allem durch die Chance auf Selbstverwirklichung und Selbstverantwortung. Daher ist jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin, jede Führungskraft und vor allem das Management gefordert, Selbstverantwortung zu übernehmen und aktiv zu leben. Bei einer immer größeren Komplexität der Aufgaben ist dies ein Rezept, das nachhaltigen ökonomischen Erfolg der Bank sichert. Die Form der Selbstverantwortung, als Teil des Gesamtkonzeptes von CSR, wird vom Umfeld sehr positiv wahrgenommen und honoriert.

### **Sicherheit und Kreativität**

Ein „respektvoller und wertschätzender“ Umgang verleiht den Mitarbeitern Sicherheit und Kreativität. Ein höheres Image und Akzeptanz im Umfeld der Bank steigern das Identitätsempfinden der Mitarbeiter. Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsvorsorge tragen wesentlich zu

Engagement und Leistungserbringung der Mitarbeiter bei.

### **Solidarische Genossenschaftsmitglieder**

...Die Konstitution von Genossenschaftsbanken misst den Genossenschaftsmitgliedern einen besonderen Stellenwert zu. Sie tragen durch ihr Verhalten bei der Vollversammlung wesentlich zur Gebarung der Bank bei. Hohes Image der Bank und Zufriedenheit mit der Geschäftstätigkeit durch die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung steigern das Commitment der Genossenschaftsmitglieder und damit die Solidarität und Kundentreue zur Bank.

### **...zufriedene Kunden**

Eine dauerhafte Kundenbindung lässt sich nur auf einer Basis gegenseitigen Vertrauens und Respekts aufbauen. Der Kunde will als Partner gesehen werden. Wenn Banken und ihre Mitarbeiter einen wertschätzenden offenen Stakeholderdialog pflegen, hat der Kunde das Gefühl, dass die Erfüllung seiner Bedürfnisse und die Optimierung seines Nutzens an erster Stelle stehen.

### **Risikominimierung**

Motivierte und mit der Bank sich identifizierende Mitarbeiter sind ein wesentlicher Faktor für die Risikoverringerung im Bank-

---

**Grundsatzartikel** - **Leading Article**

**Article de fond** - **Artículo de fondo**



geschäft. Durch aktiven und partnerschaftlichen Dialog mit den verschiedenen Stakeholdern können Risiken frühzeitig erkannt und minimiert werden. So kann das Kreditausfallrisiko durch einen vertrauensgeprägten Dialog mit dem Kunden frühzeitig erkannt und mit dem Kunden entschärft werden. Durch den Dialog über die Optimierung der Hard- und Softfacts sowie die Animation zum nachhaltigen Wirtschaften durch die Kunden kann deren Rating und somit das Risiko auf Gesamtbankebene verbessert werden.

Die stärkere Einbeziehung von CSR- und Nachhaltigkeitszertifizierten, börsennotierten Unternehmen in die Wertpapierportfolios kann das Verlustrisiko im Veranlagungsbereich senken.

Wie wichtig ökologische Investitionen sind, zeigt die derzeitige Entwicklung im Energiebereich. Neben den primären Handlungen einer Bank (z. B. Umstellung der Heizung auf Holz-Pellets, Solarenergie, Einsparungen im Papierbereich etc.) zählt auch die Bereitschaft der Förderung von ökologischen Investitionen der Kunden. Diese guten Taten gilt es in Folge zu kommunizieren.

### **Nachhaltigkeitsbericht**

„Tue Gutes und rede darüber“ – um die durchgeführten Maßnahmen prägnant darstellen zu können, müssen diverse Kennzahlen quantifiziert werden. In den letzten Jahren hat sich im Bereich der Nachhaltigkeitsberichtserstattung ein Kennzahlenstandard (Global Reporting Index – GRI) entwickelt. Ziel dieses Standards ist es, Vergleichbarkeit und Transparenz zu ermöglichen. Dadurch wird es Unternehmen möglich, ihre Handlungen in einer kompakten Form zu kommunizieren.

### **Schwachstellen finden**

Mit den genormten wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Kennzahlen wird eine Vergleichsmöglichkeit geschaffen, und es können Schwachstellen in der Bank rasch erkannt und entsprechend reagiert werden.

Weitere Informationen unter [www.csr-tirol.com](http://www.csr-tirol.com)

*(Quelle: Österreichische Raiffeisenzeitung, Nr. 8, 9 und 10, 2006, Wien)*

\* \*  
\*



In der Welt - In the World

Dans le monde - En el mundo

---

## VON DER „URHORDE“ ZUR eG Auf der Suche nach der ältesten Genossenschaft in Deutschland

*Dr. Peter Gleber\**  
*Geschäftsführer,*  
*Stiftung GIZ – Genossenschaftshistorisches Informationszentrum*  
*Berlin / Bundesrepublik Deutschland*

Wie heißt die älteste Genossenschaft Deutschlands? Historiker sollten diese Frage leicht beantworten können, möchte man meinen. Alter gilt – zumindest bei Institutionen – als Ausweis der Ehrwürdigkeit. Entsprechend begehrt ist natürlich das Prädikat „älteste Genossenschaft“. Die Frage, wem es gebührt, ist jedoch nur scheinbar eindeutig. Hier entscheiden nicht nur Jahreszahlen, sondern auch das Verständnis von dem, was diese Form der Selbsthilfeorganisation ausmacht, sowie die jeweilige Branche. Wichtig ist außerdem der geographische Bezug.

Definiert man die Genossenschaft juristisch, so beginnt die Geschichte dieser Organisationsform erst 1867 mit dem Preußischen Genossenschaftsgesetz, das zwischen 1871 und 1873 in allen Ländern des gerade gegründeten Deutschen Reiches Gültigkeit erlangte. Die Idee, die dem Genossenschaftswesen zugrunde liegt, ist jedoch viel älter. „Die älteste Genossen-

schaft (...) umfasste das ganze Volk“, stellte etwa Friedrich Engels im letzten Jahrhundert (1881/82) fest. „Ihm gehörte ursprünglich alles in Besitz genommene Land.“

Georg Draheims (1903-1972) Genossenschaftsdefinition reicht ebenfalls sehr weit in die Menschheitsgeschichte zurück. Der langjährige Präsident der Frankfurter Genossenschaftszentralkasse sieht in den so genannten „Urhorden“ erste genossenschaftsartige Gebilde und Gefüge. Das „Gefühl der Bedrohung und Bedrückung durch fremde Kräfte, denen der Einzelne machtlos gegenüberstand,“ ist nach Draheim „die Hauptwurzel der Genossenschaftsbildung“.

Auch wenn man den Genossenschaftsbegriff weniger weitschweifig betrachtet, ist es sinnvoll, die Genossenschaften nach ihrem Entstehungszeitraum in drei Gruppen einzuteilen:

1. Vormoderne Selbsthilfeorganisatio-

---

\* Dr. Peter Gleber ist Geschäftsführer des Genossenschaftshistorischen Informationszentrums, das im Januar 2005 seine Arbeit aufnahm. Das GIZ informiert und publiziert über die Geschichte der genossenschaftlichen Bankenorganisation. Über ein Archiv-Netzwerk bewahrt und erschließt er historische Quellen und Literatur. Das GIZ ist eine gemeinnützige Stiftung in Treuhandschaft des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR).



- nen bis zum 18. Jahrhundert.
2. Moderne Genossenschaften seit den Anfängen der Industrialisierung.
  3. Selbsthilfeorganisationen infolge des Genossenschaftsgesetzes von 1867.

Die Gründung vormoderner Selbsthilfeorganisationen reicht zurück bis in die Antike. Bereits im Altertum haben politisch verfasste Gemeinden (Poleis), Religionsgemeinschaften oder Stämme genossenschaftliche Züge und sie entstehen als Bündnisse der Not immer wieder neu. In Deutschland organisieren sich Menschen erstmals im Mittelalter in Zweckgemeinschaften zur gemeinsamen Wahrnehmung religiöser, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Aufgaben. Vormoderne Formen wie die Sippen, die Hausgenossenschaften und die Familien organisieren das gesamte Leben und beschränken sich nicht auf wirtschaftliche Zwecke. Vorwiegend wirtschaftliche Aufgaben haben die Mark-, Weide- und Waldgenossenschaften, deren Mitglieder gemeinschaftlich Land und Waldgebiete nutzen. Wassergenossenschaften sichern den Mitgliedern die Wasserrechte.

Auch die Erhaltung, der Bau und die Nutzung von Deichen ist genossenschaftlich organisiert, weil die Aufgabe die Kräfte des Einzelnen übersteigen. Beerdigungs-genossenschaften, so genannte Einungen ermöglichen den Anteilseignern ein angemessenes Begräbnis. Auch geistliche Ordensgemeinschaften sowie die Lehrenden und Lernenden an Universitäten sind genos-

senschaftlich organisiert. Auch die Verfassung mittelalterlicher Städte ist eine genossenschaftliche, wobei sich bei den Kämpfen um die Bürgerrechte die aus den Geschlechtsgenossenschaften hervorgegangenen Gilden und die Zünfte der Handwerker gegenüberstanden.

### **Ostfriesen als Vorreiter**

Die älteste heute noch bestehende Genossenschaft in Deutschland gründen die Bewohner der ostfriesischen Stadt Norden im Jahr 884. Die Theelacht – der niederdeutsche Begriff bedeutet Anteilsaufsicht – verwaltet Land, das die Friesen den Normannen abgetrotzt haben. Ihren zentralen Verwaltungssitz hat die Theelacht in der Theelkammer des alten Rathauses am Norder Marktplatz, der auch für Touristen zugänglich ist. Dort versammeln sich die Mitglieder, um erwirtschaftete Gewinne zu verteilen. Das ursprünglich von den Genossenschaften selbst genutzte Land wird mittlerweile verpachtet.

Im Laufe der Jahrhunderte entwickelten die Theelachter eine eigene Rechtsordnung. Entscheidungen werden demokratisch gefällt. Vier Theelachter verwalten die Theelände und sorgen für die zweimal jährlich stattfindende Rechnungslegung. Diese erfolgt nach einem genau festgelegten Zeremoniell, bei dem Tonpfeifen, Tabak und das warme Theelbier den Versammelten gereicht werden. Frauen sind bis heute von dieser Zeremonie ausgeschlossen.



In der Welt

-

In the World

Dans le monde

-

En el mundo

---

Die Anteile zerfallen in Erb- und Kaufanteile, so genannte „Arv- und Kooptheele“. Nur die Besitzer der Arvtheele, die Arvburen (Erbbauern), besitzen das aktive und passive Wahlrecht. Mitglieder, die sich eingekauft haben, so genannte Kooptburen haben zwar einen Sitz in der Theelachtsversammlung, jedoch kein Stimmrecht.

Ein Arvtheel vererbt sich nach altem friesischen Recht auf den jüngsten Sohn. Verheiratete ältere Söhne mit eigenem Hausstand erhalten einen vollen Arvtheel, den sie aber nicht an die nächste Generation vererben können. Hat ein Arvbauer keine Söhne, so erben seine Töchter. Sie werden in der Theelachtsversammlung von ihren Ehemännern, den Pelzburen, vertreten.

Das Theel eines kinderlos verstorbenen Arvburen fällt an die Theelacht zurück. Veräußert ein Arvbur seinen Anteil, so fällt auch dieses Theel bei seinem Tod an die Theelacht zurück – es sei denn, die Theelacht gibt ihre Zustimmung zur Umwandlung des Arvtheel in ein Kooptheel. Die Ländereien der Theelacht zerfallen in acht Theele. Die Erträge werden entweder vor Ostern als Vörjahrstheele oder vor Weihnachten als Harfsttheele ausgezahlt.

### **Genossenschaften neuen Typs**

Vormoderne Genossenschaften nehmen dem Staat gegenüber oft eigenständige Rechte, Verbandsautonomie und eigene Gerichtsbarkeit in Anspruch. Der Einzelne ist Teil einer

Gemeinschaft, die sein Leben umfassend gestaltet. In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts entstehen dann aber die Genossenschaften neuen Typs. Wirtschaftlich selbstständige Individuen schließen sich zu Selbsthilfeorganisationen zusammen, die ihren Betrieben das Überleben ermöglichen.

Ursache für den Wandel sind die liberalen Ideen der Französischen Revolution und die wirtschaftlichen Folgen der von Großbritannien ausgehenden Industriellen Revolution. Der rationelle Einsatz von Maschinen verdrängt traditionelle handwerkliche Produktionsmethoden. Großindustrie und Verstädterung wandeln die Lebensbedingungen der Menschen gravierend.

Im Widerstreit zwischen beharrenden Kräften und Reformern haben die deutschen Territorialstaaten bereits zu Beginn des Jahrhunderts die Zünfte aufgelöst, die Gewerbefreiheit und die Bauernbefreiung eingeleitet. Handwerker und Bauern sind den Bedingungen des Wettbewerbs und der modernen Massenproduktion großenteils nicht gewachsen und oft gezwungen, ihre Selbstständigkeit zugunsten einer lohnabhängigen Fabrikarbeit aufzugeben. Ihnen fehlt das Kapital sowie das technische und kaufmännische Know-how, um in einer zunehmend liberalisierten Wirtschaft zu überleben.

### **Südwestdeutsche Winzer vorn**

Sieht man von der 1832 gegründeten Oster-



---

waldgenossenschaft Eglofs ab, die ihren 169 Gründungsmitgliedern die gemeinsame Waldwirtschaft ermöglicht, so beginnen als erste die südwestdeutschen Winzer mit der Gründung von Genossenschaften.

Neben den schlechten Voraussetzungen, unter denen alle Handwerker und Bauern gleichermaßen leiden, tragen ausländische Billigimporte sowie Schädlinge und Krankheiten zur Existenzkrise bei. So ist das Hambacher Fest im Jahre 1832 nicht allein ein Ausdruck freiheitlich gesinnter nationaler Bürger. Hier zeigen auch südwestdeutsche Weinbauern ihren Unmut über die schlechte wirtschaftliche Lage. Viele Kleinwinzer aus Baden, Württemberg und der Pfalz wandern nach Amerika aus, andere schließen sich zu Selbsthilfeorganisationen zusammen, um der wirtschaftlichen Not entgegenzuwirken.

Bereits 1821 gab es in Baden erste landwirtschaftliche Vorschussvereine. 1824 wird in Heilbronn die „Gesellschaft für die Weinverbesserung“ gegründet. Zehn Jahre später gründen Winzer aus Neckarsulm einen Weingärtnerverein und legen den Grundstein für die seit 1855 bestehende älteste Weingärtnergenossenschaft Deutschlands. Der Zusammenschluss sucht nach neuen Rebsorten, die unter den spezifischen Bedingungen in den Anbaugebieten gedeihen.

Eine nahezu lückenlose Chronik vermerkt seit 1834 bis heute Interessantes über Wetter, Weinwuchs, Wein- und Trauben-

preise, das Gedeihen der Feldfrüchte und des Obstes.

In Württemberg entsteht auch die erste Kreditgenossenschaft. Am 11. August 1843 gründen 50 Mitglieder die Öhringer Privatspar- und Leihkasse. Der Verein soll „einerseits seinen Mitgliedern sichere Gelegenheit zu nutzbringender Anlegung von Ersparnissen geben, andererseits aber durch Anleihen gegen Bürgschaft oder auf Faustpfand den Personalkredit heben“.

Weniger Jahre später erlebt Friedrich Wilhelm Raiffeisen im Westerwald die Not der Bevölkerung. Nach einer Missernte im Winter 1846/47 gründet er – um die Bewohner vor dem Hungertod zu retten – den „Weyerbuscher Brodverein“, der vor allem auf Wohltätigkeit beruht. Wohlhabende Bürger stellen Geld für den Kauf von Mehl zur Verfügung, die Armen erhalten Brot gegen Schuldscheine. Die Kredite werden mit geringen Zinsen zurückgezahlt. 1862 gründet Raiffeisen die erste auf wirtschaftlichen Prinzipien beruhende Kreditgenossenschaft, den Darlehenskassenverein Anhausen.

Zur gleichen Zeit organisiert Hermann Schulze-Delitzsch in seiner Heimatstadt die „Schuhmacher-Assoziation“, um die Situation des Mittelstands zu verbessern. Erstmals schließen sich Handwerker mit einem Ziel zusammen: durch gemeinsamen Einkauf wirtschaftliche Vorteile zu erlangen, ohne dabei ihre Selbstständigkeit aufzuge-



In der Welt

-

In the World

Dans le monde

-

En el mundo

---

ben. 1850 nimmt der „Eilenburger Vorschussverein“ seine Tätigkeit auf. Die Mitglieder und damit die Eigentümer stellen Geld zur Verfügung, bilden so die Grundlage der Genossenschaft und bestimmen ihre Unternehmenspolitik.

Schulze-Delitzsch schafft auch die Grundlage für die dritte Phase der Genossenschaftsgeschichte. Der engagierte liberale Politiker und pragmatische Jurist erkennt, dass die Genossenschaftsidee der gesetzlichen Grundlage bedarf. 1861 zieht er in das neu konstituierte Preußische Abgeordnetenhaus ein. 1860 legt er erstmals einen Gesetzentwurf vor, der die Prinzipien einer genossenschaftlichen Organisation enthält und die Unsicherheit in der Frage der Rechtsform beenden soll. Eine Genossenschaft solle Personen vereinigen, die ein Bedürfnis nach ähnlichen Leistungen haben und schon vorher eine soziale Gruppe von Gleichen darstellen. Schulze-Delitzsch plädiert für gleiche Rechte und Pflichten der Mitglieder und für das Prinzip „Ein Mann-Eine Stimme“. Am 27. März 1867 wird das erste preußische „Gesetz betreffend die privatrechtliche Stellung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ erlassen. Es entspricht in allen wesentlichen Punkten dem Entwurf Schulze-Delitzschs. Das Gesetz wird ein Jahr später von den Staaten des Norddeutschen Bundes übernommen und am 5. Mai 1889 zum Deutschen Reichsgesetz erhoben.

Als älteste Selbsthilfeorganisation im Sinne

des Gesetzes und zugleich als älteste Winzergenossenschaft der Welt bezeichnet sich die Winzergenossenschaft Mayschoss-Altenahr. Am 20. Dezember 1868 gründen in Mayschoss im Ahrtal achtzehn Winzer einen Winzerverein. Am 7. September 1869 wird er unter dem Namen „Winzer Verein zu Mayschoß Eingetragene Genossenschaft“ in das Handels- und Genossenschaftsregister in Koblenz eingetragen. Bis Ende 1869 legen die Anteilseigner in zehn Generalversammlungen die Preise fest, zu denen die Genossenschaft Trauben von den Mitgliedern kaufen soll. Fässer werden gekauft, Keller angemietet. Es wird festgelegt, wer das gemeinschaftliche Keltern übernimmt. Ein Reisender aus Kleinenbroich übernimmt die Werbung. Er verteilt eine Werbeschrift an mögliche Kunden und hat dabei besonders katholische Geistliche im Blick. Außerdem schaltet er Zeitungsannoncen, organisiert einheitliche Etiketten für die Flaschen und Plakate zum Aufhängen in Gasthäusern und Bahnhöfen. 1873 baut die Genossenschaft einen zentralen Weinkeller, der heute noch täglich zu besichtigen ist.

Als „älteste Genossenschaft“ bezeichnet sich auch die Brennereigenossenschaft in Gerhardsbrunn bei Kaiserslautern. Sie ist ein Musterbeispiel, warum der Genossenschaftsgedanke im 19. Jahrhundert Konjunktur hatte. Die Gerhardsbrunner Bauern, die im Nebenerwerb Schnapsbrenner waren, litten unter dem Preisverfall auf dem Branntweinmarkt. Sie waren deshalb gezwungen, größere und moderne dampf-



betriebene Brennereien zu bauen. Dafür fehlte ihnen jedoch das Kapital und das Wissen über die neuen technischen Anforderungen der Dampfbrennerei. Deshalb gründeten 1871 zwölf Bauern der Gemeinde eine Genossenschaft, kauften eine leistungsstarke Dampfmaschine und schickten einen Teilhaber auf die landwirtschaftliche Schule im bayerischen Weihenstephan. Die Brennereigenossenschaft ist eindeutig nicht die älteste deutsche Selbsthilfeorganisation nach Genossenschaftsrecht. Sie ist aber mindestens in der Pfalz eine Besonderheit:

Im ertragstärksten Weinanbaugebiet Deutschlands waren nicht die Winzer die Vorreiter des Genossenschaftsgedankens, sondern die Kartoffelschnapsbrenner.

Stiftung GIZ – Genossenschaftshistorisches Informationszentrum  
Lindenstraße 20-25  
10969 Berlin  
Tel.: 030/2850-1894  
Fax: 030/2850-1896  
Mail: [giz@bvr.de](mailto:giz@bvr.de)  
[www.giz.bvr.de](http://www.giz.bvr.de)

\* \*  
\*