



Einführung in die Genossenschaftslehre

Genossenschaftstheorie
und
Genossenschaftsmanagement

Von
Universitätsprofessor
Dr. Dr. h. c. Jürgen Zerche
Dr. Ingrid Schmale
Dipl.-Kfm. Johannes Blome-Drees

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Zerche, Jürgen:

Einführung in die Genossenschaftslehre : Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement / von Jürgen Zerche ; Ingrid Schmale ; Johannes Blome-Drees. – München ; Wien : Oldenbourg, 1998

ISBN 3-486-23536-2

© 1998 R. Oldenbourg Verlag
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0, Internet: <http://www.oldenbourg.de>

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München
ISBN 3-486-23536-2

VORWORT

Das vorliegende Buch verfolgt das Ziel, einen grundlegenden Einblick in die heutige Genossenschaftswissenschaft zu geben. Aufbauend auf umfangreichen Arbeiten und Erfahrungen in der akademischen Lehre und Forschung am Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln informieren die Verfasser über den derzeitigen Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Genossenschaften im deutschsprachigen Raum.

Das vorliegende Buch ist ein Lehrbuch und will auch als solches verstanden werden. Im Vordergrund steht die Vermittlung wissenschaftlicher Methoden und Konzeptionen. Das Buch ist in drei große Teile gegliedert, die eigenständig gelesen werden können. Der **erste Teil** behandelt wissenschaftstheoretische Fragen, die an die Genossenschaftswissenschaft zu richten sind und stellt die zur Anwendung gelangten wissenschaftlichen Methoden der Erkenntnisgewinnung vor. Der **zweite Teil** betrachtet die Rolle der Genossenschaften in verschiedenen ordnungstheoretischen Entwürfen. Der **dritte Teil** schließlich enthält konzeptionelle Überlegungen zu einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als interdisziplinäre Managementlehre.

Ein solches Buch wird eigentlich nie fertig und muß daher für fertig erklärt werden. Die Verfasser haben sich in kritischer und kollegialer Diskussion auf die vorliegende Fassung verständigt und festgelegt; sie wird von allen Verfassern gemeinsam verantwortet.

Wir danken allen, die an der Entstehung des Buches mitgewirkt haben. Danken möchten wir den Studentinnen und Studenten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln, die uns durch ihr großes Interesse an genossenschaftlichen Fragen vielfältige Anregungen gegeben haben. Namentlich möchten wir den Herren Dr. Anselm Meyer-Antz und Dipl.-Volksw. sozw. R. David Klungenberger danken, die immer wieder als kritische Dialogpartner zur Verfügung standen und auf diese Weise die Entstehung des Buches aktiv unterstützt haben. Bedanken möchten wir uns ferner bei Herrn cand. rer. pol. Reiner Rang, der die formale Gestaltung des Buches engagiert entwickelte, alle Schaubilder erstellte und die DV-technische Umsetzung übernahm. Dank gebührt auch Frau cand. rer. pol. Andrea Tobias und Frau Pia Blome-Drees, die beim Korrekturlesen eine große Hilfe waren. Ein besonderer Dank gilt schließlich dem Wissenschaftsfonds der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank, der diese Arbeit und ihr Erscheinen entscheidend gefördert hat.

Köln

Jürgen Zerche

Ingrid Schmale

Johannes Blome-Drees

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IX

I. Genossenschaften als Gegenstand der Genossenschaftswissenschaft.....	1
1. Genossenschaftslehre im Rahmen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	1
1.1 Sozialwissenschaften - ein Teil der Erfahrungswissenschaften	1
1.2 Wirtschaftswissenschaften sind ein Teil der Sozialwissenschaften.....	2
1.3 Neoklassische Forschungstradition der Wirtschaftswissenschaften	2
1.4 Vom Erfahrungs- zum Erkenntnisobjekt der Genossenschaftswissenschaft.....	4
1.5 Brauchen die Genossenschaften eine eigene Betriebswirtschaftslehre?	5
1.6 Genossenschaften als interdisziplinäres Forschungsobjekt.....	7
2. Das Erfahrungsobjekt: Genossenschaften sind eine Rechts- und Wirtschaftsform	9
2.1 Die Rechtsform der Genossenschaften und die Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung	9
2.2 Die Entwicklung der Wirtschaftsform der Genossenschaften und Ansätze einer gesellschafts- und sozialpolitischen Ausrichtung	14
2.3 Realwirtschaftliche Betrachtung des Genossenschaftssektors in Deutschland.....	18
2.4 Genossenschaften in anderen Ländern	26
3. Das Erkenntnisobjekt: Genossenschaftswissenschaftliche Fragestellungen.....	30
4. Methoden der Erkenntnisgewinnung und Genossenschaftsforschung: Neo(-neo)klassische Theoriebildung und Entscheidungslogik	39
4.1 Einleitung	39
4.2 Entscheidungslogische Genossenschaftsforschung.....	42
4.2.1 Anreiz-Beitrags-Theorie	43
4.2.2 Koalitionstheorie	48
4.2.3 Kooperationstheorie: die Anwendung der Neuen Politischen Ökonomie in der Genossenschaftsforschung.....	50
4.2.4 Neue Institutionenökonomie.....	57

4.2.4.1 Der Property-Rights-Ansatz	58
4.2.4.2 Der Transaktionskostenansatz und die Frage nach der Entstehung von Unternehmungen und anderen Koordinationsformen	59
4.2.4.3 Anwendung des Transaktionskostenansatzes in der Genossenschaftsforschung	62
4.2.4.4 Kritische Betrachtung des Transaktionskostenansatzes	65
4.2.4.5 Das Principal-Agent-Problem	67
4.3 Zusammenfassung	69
5. Methoden der Erkenntnisgewinnung und Genossenschaftsforschung:	
Empirisch orientierte Genossenschaftsforschung	71
5.1 Einleitung	71
5.2 Hermeneutik und Kritischer Rationalismus	71
5.3 Individuelles Handeln als Erkenntnisobjekt	74
5.4 Morphologisch-typologische Genossenschaftsforschung	75
5.5 Ansätze einer geschichtswissenschaftlichen Genossenschaftsforschung	81
5.6 Soziologische bzw. sozialwissenschaftliche Betrachtungen der Genossenschaften	82
6. Methoden der Erkenntnisgewinnung und Genossenschaftsforschung:	
Der systemtheoretische Ansatz	85
II. Ordnungstheoretische Betrachtung von Genossenschaften	96
1. Wirtschafts- und Gesellschaftsordnungen als Ergebnis von Handlungen in historischen Situationen	96
2. Das ordnungstheoretische Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft	100
3. Genossenschaften in der Sozialen Marktwirtschaft	102
4. Genossenschaften als Teil einer „3. Ordnung“ oder eines „3. Sektors“?	106
4.1 Economie Sociale und neuere Bemühungen zur Etablierung eines 3. Sektors innerhalb der Europäischen Union	107
4.2 Das Selbstverständnis der Genossenschaftspraxis in Deutschland	109
4.3 Gemeinwirtschaft und Genossenschaften	111
5. Die Rolle der Genossenschaften in der kommunitaristischen Diskussion	116

III. Einführung in eine Besondere Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Managementlehre	121
1. Zur Konzeption einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Managementlehre	121
1.1 Zum Genossenschaftsbegriff.....	121
1.2 Die Genossenschaften als Erfahrungsobjekt verschiedener Wissenschaftsdisziplinen.....	123
1.3 Die Genossenschaft als Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre	124
1.4 Die Rechtfertigung einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften	126
1.5 Eine Besondere Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Managementlehre	132
2. Die Genossenschaft als System und ihre Bezugsgruppen	136
2.1 Die Unternehmung als System und ihre Umwelt	136
2.2 Die Genossenschaft als System und ihre Umwelt.....	139
2.3 Bezugsgruppenorientiertes Management in Genossenschaften	140
2.4 Die Mitglieder als herausragende Bezugsgruppe der Genossenschaft.....	143
3. Ziele in und von Genossenschaften.....	145
3.1 Die Bedeutung von Zielen für die Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften	145
3.2 Die Frage nach den Zielen der Genossenschaften.....	147
3.2.1 Grundlagen	147
3.2.1.1 Zielbegriff und Zielarten.....	147
3.2.1.2 Zielbeziehungen.....	148
3.2.2 Institutionell festgelegter und subjektiv gemeinter Sinn nach Weisser.....	149
3.2.2.1 Der institutionell festgelegte Sinn der Genossenschaft	149
3.2.2.2 Der subjektiv gemeinte Sinn der Genossenschaft.....	150
3.2.2.3 Zum Verhältnis von institutionell festgelegtem und subjektiv gemeintem Sinn der Genossenschaft	151
3.2.3 Individualziele, Ziele für die Genossenschaft und Ziele der Genossenschaft	152
4. Das Mitglied in der Genossenschaft: Motivation und Verhalten	154
4.1 Mitgliederrollen als mögliche Entscheidungsvorgaben	154
4.2 Motivationale Grundlagen des Mitgliederverhaltens	156
4.3 Mitgliedermotive und Mitgliedertypen	160
4.3.1 Primäre und sekundäre Bedürfnisse.....	160
4.3.2 Extrinsische und intrinsische Motive.....	161

4.3.3 Handlungsorientierungen nach Max Weber.....	162
4.3.3.1 Mitglieder mit einer zweckrational bestimmten Motivationsstruktur.....	163
4.3.3.2 Mitglieder mit einer wertrational bestimmten Motivationsstruktur.....	163
4.3.3.3 Mitglieder mit einer traditional bestimmten Motivationsstruktur.....	164
4.3.3.4 Mitglieder mit einer affektiv bestimmten Motivationsstruktur.....	164
4.3.4 Motivationstheoretische Ansätze	165
4.3.4.1 Prozeßtheorien der Motivation	165
4.3.4.2 Inhaltstheorien der Motivation	167
4.3.4.2.1 Das Motivationsmodell von Maslow.....	167
4.3.4.2.2 Das ERG-Modell von Alderfer	169
4.3.4.2.3 Bewertung der hierarchischen Motivationsmodelle	171
4.4 Menschenbilder und Mitgliedertypen	172
4.4.1 Menschenbilder als Gegenstand der Wissenschaft und Praxis	172
4.4.2 Mitgliedertypen nach Schein.....	173
4.4.2.1 Das Mitglied als rational-ökonomisches Individuum.....	174
4.4.2.2 Das Mitglied als soziales Individuum	175
4.4.2.3 Das Mitglied als sich selbst verwirklichendes Individuum.....	177
4.4.2.4 Das Mitglied als komplexes Individuum.....	178
4.5 Schlußfolgerungen für das Management in Genossenschaften	179
5. Überlegungen zu einer genossenschaftlichen Unternehmungs- politik	183
5.1 Unternehmungspolitische Auffassungen in der Betriebswirtschaftslehre.....	184
5.1.1 Unternehmungspolitik als policy making.....	184
5.1.2 Unternehmungspolitik als politics.....	185
5.2 Genossenschaftliche Unternehmungspolitik als politics.....	186
5.2.1 Zielbildung in Genossenschaften als politischer Prozeß.....	186
5.2.1.1 Mitglieder und Manager als Akteure im politischen Prozeß.....	187
5.2.1.1.1 Genossenschaftliche Manager und Dienstgedanke	188
5.2.1.1.2 Zielkonflikte zwischen Mitgliedern und Managern	189
5.2.1.2 Macht und Konsens als Bestimmungsfaktoren des politischen Prozesses.....	190
5.2.1.2.1 Macht.....	190

5.2.1.2.2 Konsens.....	192
5.2.2 Entscheidungsmachtstrukturen in Genossenschaften.....	193
5.2.2.1 Die Dominanz der Mitglieder	194
5.2.2.2 Die Dominanz der Manager.....	195
5.2.2.3 Die bipolare Anordnung der Entscheidungsmacht	199
5.2.3 Aspekte einer Re-Demokratisierung der genossen-	
schaftlichen Unternehmungspolitik	200
5.2.3.1 Demokratie als Wert	200
5.2.3.2 Demokratie und Produktivität.....	202
5.2.3.3 Demokratie und Empfänglichkeit	205
5.2.3.4 Demokratie und Konsens	207
5.3 Genossenschaftliche Unternehmungspolitik als policy making.....	209
5.3.1 Die unternehmerische Leitidee als grundlegende	
Orientierung der genossenschaftlichen Unter-	
nehmungspolitik.....	210
5.3.1.1 Mitgliederorientierung als unternehmerische	
Leitidee der Genossenschaften	211
5.3.1.2 Die Aktivierung von Verständigungspotentialen	
zur Entwicklung von Leistungspotentialen.....	212
5.3.2 Genossenschaftliche Unternehmungspolitik in Leitbildern ..	213
5.3.2.1 Genossenschaftliche Unternehmungskultur als	
Grundlage der genossenschaftlichen	
Unternehmungspolitik.....	213
5.3.2.2 Das Leitbild als Profilierung der	
unternehmerischen Leitidee	216
5.3.2.2.1 Die Widmungsdimension.....	217
5.3.2.2.2 Die Förderungsdimension	218
5.3.2.2.3 Die Menschenbilddimension	218
5.3.2.2.4 Die Verständigungsdimension	218
5.3.2.2.5 Gesamtzusammenhang der	
unternehmungspolitischen Profilierung.....	219
6. Strategische Planung als gestaltende Konkretisierung der	
genossenschaftlichen Unternehmungspolitik	221
6.1 Grundmerkmale der strategischen Planung.....	221
6.2 Zur Frage der Erfolgsmaßstäbe einer strategischen Planung in	
Genossenschaften	225
6.3 Denkrahen und Instrumente einer strategischen Planung in	
Genossenschaften	228
6.3.1 Portfolio-Analyse.....	228
6.3.1.1 Grundlagen.....	228
6.3.1.2 Entwicklung eines genossenschaftsspezifischen	
Portfolios.....	230
6.3.1.3 Strategischer Förderplan	232
6.3.2 Stimmigkeits-Analyse.....	232

VIII

6.3.3 Szenario-Technik	234
Literaturverzeichnis.....	236
Personenverzeichnis.....	271
Sachverzeichnis.....	276

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Die Struktur der genossenschaftlichen Bankengruppe im Jahr 1995	20
Abb. 2: Die Struktur der ländlichen Genossenschaftsorganisation im Jahr 1995	21
Abb. 3: Die Struktur der gewerblichen Genossenschaftsorganisation im Jahr 1995	22
Abb. 4: Die Struktur der konsumgenossenschaftlichen Organisation im Jahr 1995	23
Abb. 5: Die Struktur der wohnungswirtschaftlichen Genossenschaftsorganisation im Jahr 1995	24
Abb. 6: Die Verbandsstruktur der Genossenschaften in Deutschland im Jahr 1995	25
Abb. 7: Entstehung und Überprüfung von Theorien	37
Abb. 8: Beitrittsrelevante Bedingungen	47
Abb. 9: Genossenschaften und Koalitionsteilnehmer als System	92
Abb. 10: Ökonomische, wirtschafts-, sozial- und staatspolitische Wirkungen von Genossenschaften	104
Abb. 11: Economie Sociale	108
Abb. 12: Wichtige Teildisziplinen der Genossenschaftswissenschaft	124
Abb. 13: Gliederung der Betriebe	125
Abb. 14: Strukturelle Unterschiede zwischen der erwerbswirtschaftlichen Unternehmung und der Genossenschaft	128
Abb. 15: Gliederung Besonderer Betriebswirtschaftslehren	129
Abb. 16: Gliederungsmöglichkeiten institutioneller Betriebswirtschaftslehren	131
Abb. 17: BWL der Genossenschaften als interdisziplinäre Managementlehre	134
Abb. 18: Scheinwerfermodell der genossenschaftlichen Managementlehre	135
Abb. 19: Bezugsgruppen der Genossenschaft	140
Abb. 20: Beispiele für Anreize und Beiträge ausgewählter Bezugsgruppen	142
Abb. 21: Bezugsgruppenorientiertes Management in Genossenschaften	143
Abb. 22: Ziele und Zielbildung in Genossenschaften	153
Abb. 23: Einfaches Motivationsmodell	158

Abb. 24: Mitgliederrollen in der Genossenschaft	159
Abb. 25: Wirkungen des genossenschaftlichen Anreizsystems	160
Abb. 26: Motivationsstrukturen nach Max Weber	162
Abb. 27: Die Bedürfnispyramide nach Maslow	168
Abb. 28: Das ERG-Modell von Alderfer	170
Abb. 29: Anreize der Genossenschaft für ihre Mitglieder	180
Abb. 30: Zusammenhang zwischen Motiven, Motivationstypen und Anreizen	181
Abb. 31: Verteilung der Entscheidungsmacht im politischen Prozeß der Genossenschaften	193
Abb. 32: Genossenschaftliche Zielausrichtung und Potentialorientierung für die Zielverwirklichung	213
Abb. 33: Die Ebenen der Kultur und ihr Zusammenhang	215
Abb. 34: Profil der genossenschaftlichen Unternehmungspolitik	219
Abb. 35: Erfolgspotentiale nach Gälweiler	222
Abb. 36: Erfolgspotentiale bzw. -positionen nach Kirsch	224
Abb. 37: Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio	229
Abb. 38: Markterfolgs-/Fördererfolgs-Portfolio für Genossenschaften	231

I. GENOSSENSCHAFTEN ALS GEGENSTAND DER GENOSSENSCHAFTS- WISSENSCHAFT

1. Genossenschaftslehre im Rahmen der Wirtschafts- und Sozialwissen- schaften

1.1 Sozialwissenschaften - ein Teil der Erfahrungswissenschaften.....	1
1.2 Wirtschaftswissenschaften sind ein Teil der Sozialwissenschaften	2
1.3 Neoklassische Forschungstradition der Wirtschaftswissen- schaften.....	2
1.4 Vom Erfahrungs- zum Erkenntnisobjekt der Genossenschafts- wissenschaft.....	4
1.5 Brauchen die Genossenschaften eine eigene Betriebswirtschafts- lehre?	5
1.6 Genossenschaften als interdisziplinäres Forschungsobjekt	7

Genossenschaften werden von Vertretern verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen untersucht. Besonders Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler richten ihre wissenschaftliche Aufmerksamkeit auf dieses Erfahrungsobjekt. Wir, die Autoren dieses Lehrbuchs, sind ausgebildete Wirtschaftswissenschaftler - ein Volkswirt, ein Volkswirt sozialwissenschaftlicher Richtung und ein Betriebswirt. Unser wissenschaftlicher „Umgang“ mit Genossenschaften, unser Erkenntnisinteresse und unsere methodische Herangehensweise sind durch unsere Ausbildung in spezifischer Weise geprägt. Daher möchten wir zunächst Auskunft geben über unseren wissenschaftlichen Standpunkt bei der Betrachtung der Genossenschaftslehre (oder Kooperationswissenschaft) im Rahmen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Kap. I.1). Anschließend wird unser Erfahrungsobjekt - Genossenschaften in Deutschland und in anderen Ländern - genauer gekennzeichnet und dargestellt (Kap. I.2), um dann beispielhaft einige Fragestellungen aus Sicht der verschiedenen beteiligten Einzeldisziplinen vorzustellen (Kap. I.3). Abschließend werden in Kap. I verschiedene Methoden der Erkenntnisgewinnung, die in der Genossenschaftswissenschaft angewendet werden, vorgestellt und analysiert (Kap. I.4 - I.6).

1.1 Sozialwissenschaften - ein Teil der Erfahrungswissenschaften

Die Sozialwissenschaften sind Teil der empirischen Wissenschaften, die auch Erfahrungswissenschaften oder Realwissenschaften genannt werden.

Dies bedeutet, daß die Erkenntnisse vorwiegend aus der Erfahrung mit der Außenwelt gewonnen werden. Anders ist dies bei den Vernunftwissenschaften, die auch als Formalwissenschaften bezeichnet werden wie Logik oder Mathematik, die ihre Erkenntnisse aus der Bearbeitung der aus der Materie selbst erwachsenden Phänomene beziehen. Erkenntnisse müssen bestimmten Ansprüchen genügen, damit sie „wissenschaftlich“ genannt werden können. Die Wissenschaftstheorie als Metatheorie stellt das „Handwerkszeug“ zur Verfügung, indem sie bestimmte Methoden der Erkenntnisgewinnung beschreibt und analysiert, die zu wissenschaftlichen Ergebnissen führen. Notwendig ist immer die Möglichkeit der Überprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse durch andere Wissenschaftler.

1.2 Wirtschaftswissenschaften sind ein Teil der Sozialwissenschaften

Wir betrachten die **Wirtschaftswissenschaften als Teil der Sozialwissenschaften**. Folglich kommen gleiche Methoden der Erkenntnisgewinnung und Überprüfung von Hypothesen und Theorien zur Anwendung. Lediglich die betrachteten Erfahrungsobjekte sind unterschiedlich. Während die Sozialwissenschaften und dabei insbesondere die Soziologie soziale Gebilde und soziale Prozesse insgesamt als Erfahrungsobjekt aufgreifen, sind die Wirtschaftswissenschaften „spezialisiert“ auf wirtschaftliches Handeln von Wirtschaftssubjekten, die über knappe Ressourcen verfügen. Handeln und spezifische Erscheinungsformen sozialer Gebilde werden von Wirtschaftswissenschaftlern dann thematisiert, wenn diese direkt oder indirekt auf die materielle und/oder immaterielle Bedürfnisbefriedigung ausgerichtet sind.

Wird versucht, dieses wirtschaftliche Handeln zu erklären, also empirisch beobachtbare Handlungsorientierungen und deren Auswirkungen auf den Vollzug des wirtschaftlichen Prozesses zu analysieren und in kausale Beziehungen zu setzen, kann diese Forschungsrichtung in Anlehnung an die Terminologie von *Brinkmann* „**Sozialökonomische Verhaltensforschung**“ genannt werden (vgl. *Brinkmann, Wissenschaftstheorie, 1991, S. 160ff.*).

1.3 Neoklassische Forschungstradition der Wirtschaftswissenschaften

Der oben beschriebene Standpunkt der Einordnung der Wirtschaftswissenschaften in die Sozialwissenschaften wird von vielen Wirtschaftswissenschaftlern nicht geteilt. Besonders solche Wissenschaftler, die sich der sog. **neoklassischen Forschungstradition** verpflichtet fühlen, sehen die Wirtschaftswissenschaften nicht als Erfahrungswissenschaft.

Ihr Interessenschwerpunkt liegt in der Untersuchung der Probleme der optimalen Allokation knapper Ressourcen, also der Analyse der Zuord-

nungen knapper Ressourcen an „Orte“ (Produktionsprozesse oder Endverbrauch) ihrer effizienten Verwendung. Aus der Spezialisierung auf den Problembereich der optimalen Allokation aufgrund des Knappheitsproblems und der Zugrundelegung rational handelnder Wirtschaftssubjekte folgt die Herausbildung spezieller wirtschaftswissenschaftlicher Methoden. Diese Methoden bringen die neoklassische Forschungstradition in die Nähe der Formal- oder Vernunftwissenschaften, die nicht empirische Wissenschaften sind (vgl. dazu *Kromphardt/Clever/Klippert, Methoden, 1979, Kap. 2.1 und S. 194ff.*).

Die Erklärung individueller oder gruppenmäßiger Verhaltensweisen, die das Wirtschaften betreffen, und die Begründung der Bedingtheit wirtschaftlichen Handelns durch gesellschaftliche Institutionen sind nicht das Erkenntnisinteresse. Es geht vielmehr um eine Analyse von Marktprozessen, von **Prozessen der Allokation** (Zuteilung von Ressourcen in Verwendungsbereiche mit effizienten Ergebnissen); es geht also um die Bestimmungsgründe von Angebot und Nachfrage bei definiertem Rationalverhalten der Wirtschaftssubjekte.

Als **Forschungsmethode** wird das methodische Instrumentarium der Modellkonstruktion angewandt; d.h., es wird versucht, den Ausgleich von Angebot und Nachfrage, also das **Gleichgewicht** der Marktprozesse anhand marginalanalytischer Überlegungen in **Gedankenexperimenten** in Verbindung mit den sog. „ceteris-paribus-Annahmen“ (=Annahme der Konstanz der Bedingungen) zu analysieren und darzustellen. Diese Forschungsmethode führt nach *Hans Albert*, dem Verbreiter des Kritischen Rationalismus von *Karl R. Popper* im deutschsprachigen Raum (vgl. dazu *Kretschmann, Diffusion, 1990*), dazu, daß die wirtschaftswissenschaftliche Theorie zu einer **Entscheidungslogik** erstarrt (vgl. *Albert, Handeln, 1977*). Dieser neoklassischen Forschungstradition fühlen sich nicht nur Volkswirte verbunden. Vielmehr ist mit dem Übergang der Betriebswirtschaftslehre von einer normativen Kunstlehre, die ihre Aufgabe in der Formulierung von praktisch-gestaltenden Verfahrensregeln sah (vgl. *Kretschmann, Diffusion, 1990, S. 30*), zu einer „reinen“, theoretischen Wissenschaft eine Anlehnung an die in der Volkswirtschaftslehre entwickelte Methode zu beobachten. Der entscheidende Wendepunkt wird in der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von *Gutenberg* gesehen („Theorie der Unternehmung“, „Produktionstheorie“), welcher von verschiedenen Fachvertretern als **Endpunkt** der sich bis dahin entwickelnden BWL, von anderen als **Anfang einer neuen Ausrichtung** der BWL gesehen wird (vgl. *Schanz, Wissenschaftsprogramme, 1992, S. 82ff.*).

1.4 Vom Erfahrungs- zum Erkenntnisobjekt der Genossenschaftswissenschaft

Die Genossenschaftslehre entwickelt sich allmählich zu einer eigenständigen Disziplin. Vielfach wird die **Identität als eigenständige wissenschaftliche Disziplin** durch die auf *Amonn (Objekt, 1911)* zurückgehende Unterscheidung in Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt abgeleitet. Damit einher geht die Anwendung seiner **phänomenologisch-essentialistischen Methode** zur Bestimmung und Festlegung des Gegenstandsbereichs einer Wissenschaft (=Erfahrungsobjekt der Wissenschaft) (vgl. *Kretschmann, Diffusion, 1990, S. 34f.*). Gegenstände der Erfahrung werden als Erscheinungen aufgefaßt, deren Wesen bzw. deren Besonderheiten es zu erkennen, zu ordnen und einzuordnen gilt (Wesenswissenschaft als Bedeutungs- und Sinnforschung; vgl. *dazu auch Kap. I.5 und Kap. III.1.2*). Beispielsweise wird als **identitätsstiftendes Prinzip der Betriebswirtschaftslehre** meistens das **Wirtschaftlichkeitsprinzip** herausgestellt.

Zum **Erfahrungsobjekt der Genossenschaftslehre** im engeren Sinne gehören solche Kooperationen von Haushalten oder Unternehmungen, die zur Förderung „des Erwerbes“ (gemeint ist Unternehmereinkommen) oder der „Wirtschaft“ der Mitglieder (gemeint ist der Haushalt; vgl. §1 *GenG*) eine gemeinsame Betriebswirtschaft, also die genossenschaftliche Unternehmung, gründen und unterhalten. Das Erfahrungsobjekt ist dabei bezogen sowohl auf den **genossenschaftlichen Betrieb als auch auf die Genossenschaft als Gruppe der Träger**. Die Mitglieder der Trägergruppe gestalten demokratisch den Förderauftrag. Identitätsstiftend können hier das **Förderprinzip** und das **Demokratieprinzip** der genossenschaftlichen Wirtschaftsform für die Genossenschaftslehre wirken.

In einem weiteren Sinne gehören alle institutionalisierten Kooperationen, die zweckgerichtet, also absichtlich und bewußt herbeigeführt werden, zum Erfahrungsobjekt einer Kooperationswissenschaft als Einzeldisziplin. Dieser weite Einbezug entspricht (noch) nicht der Tradition der Genossenschaftslehre, wie sie insbesondere im deutschsprachigen Raum vertreten wird. Aber hierin liegt sicherlich die Zukunft eines kooperationswissenschaftlichen Ansatzes, auch um internationalen Ansprüchen zu genügen (vgl. *Engelhardt, Stellung, 1990, S. 61ff.*).

Das **Erkenntnisobjekt** wird durch **spezielle Fragen an das Erfahrungsobjekt** gewonnen (vgl. *Schultz/Zerche, Genossenschaftslehre, 1983, S. 19*). Die Erkenntnisinteressen der Wissenschaftler aus den unterschiedlichen Einzeldisziplinen mit ihren je spezifischen Forschungsmethoden führen folglich zu ausgewählten Fragen an das Erfahrungsobjekt. Dadurch wird das Erfahrungsobjekt zum Objekt der Erkenntnis. Die wichtigsten Teildisziplinen, die sich mit Genossenschaften als Erfahrungsobjekt befassen, sind **Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Soziologie, Geschichtswissenschaften, Sozialpolitiklehre,**

Agrarwissenschaften und andere Wissenschaften wie **Sozialphilosophie, Anthropologie, Ethnologie.**

1.5 Brauchen die Genossenschaften eine eigene Betriebswirtschaftslehre?

Weitgehende Übereinstimmung sieht *Engelhardt* dahingehend, „daß in der Gegenwart im Mittelpunkt der als Kooperationswissenschaft verstandenen Genossenschaftslehre betriebswirtschaftliche Fragen stehen werden und zu stehen haben.“ (*Engelhardt, Stellung, 1990, S. 61*). In diesem Zusammenhang sei an die Diskussion erinnert, die 1983 innerhalb der Arbeitsgemeinschaft genossenschaftswissenschaftlicher Institute (AGI) zur Frage, ob Genossenschaften eine eigene Betriebswirtschaftslehre brauchen, geführt wurde (vgl. *Wagner, Zwölf Thesen, 1983; Hahn, Betriebswirtschaftslehre, 1983; Dülfer, konstruktiver Vorschlag, 1983*). Die Diskutanten behandelten diese Frage durchaus kontrovers.

Während *Wagner* seine Auffassung in zwölf Thesen darlegt, daß die Einrichtung einer Speziellen „Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften“ [...] sowohl aus wissenschaftssystematischen als auch aus praktischen Gesichtspunkten weder notwendig noch sinnvoll erscheint und einer interdisziplinär orientierten Genossenschaftswissenschaft der Vorzug gebührt“ (*Wagner, Zwölf Thesen, 1983, S. 233*), plädieren *Hahn* und *Dülfer* - mit jeweils unterschiedlicher Akzentuierung in der Argumentation - für eine Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften. Gemeinsam ist allen Diskutanten die Erkenntnis, daß der Genossenschaftsbetrieb Probleme zu bewältigen hat, die alle Betriebe unabhängig von ihrer Rechtsform und ihrer Zielsetzung zu lösen haben und die mit Hilfe der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre einer Lösung zugeführt werden können. *Hahn* verweist die Behandlung derartiger betriebswirtschaftlicher Probleme in eine genossenschaftliche Betriebswirtschaftslehre oder auch „Betriebswirtschaftslehre für Genossenschaften“, die aus Sicht eines Betriebswirtes, der sich mit genossenschaftlichen Fragen beschäftigt, Elemente der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und der Speziellen funktionellen und institutionellen Betriebswirtschaftslehren zur Lösung heranzieht (vgl. *Hahn, Betriebswirtschaftslehre, 1983, S. 240f.*).

Allerdings wird der „Allgemeinheitsgrad“ der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre von *Hahn* (*Betriebswirtschaftslehre, 1983*), aber auch von *Stüdemann* (*Betriebswirtschaftslehre, 1993*), stark in Frage gestellt (vgl. in diesem Zusammenhang auch *Wöhe, Entwicklungstendenzen, 1990*). Wegen des von *Hahn* festgestellten desolaten Zustands der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, deren Identitätsprinzip sich „auf die Vorstellung des emissionsfähigen Markenartikelherstellers“ konzentrierte (*Hahn, Betriebswirtschaftslehre, 1983, S. 245*), und deren Ignoranz gegenüber genossenschaftsaktiven Branchen wie Konsumgenossenschaften und gewerblichen Warengenossenschaften sowie

Wohnungsbaugenossenschaften sieht er hier eine Fördermöglichkeit dieser Genossenschaftsbetriebslehre für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.

Übereinstimmung besteht in der Auffassung, daß eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Spezielle Betriebswirtschaftslehre nicht in die klassische Unterscheidung der institutionellen (Banken, Handel, Industrie etc.) und funktionellen (Absatz, Finanzierung etc.) Betriebswirtschaftslehren einzuordnen ist. Mit Blick auf die Krankenhausbetriebslehre oder die Betriebswirtschaftslehre der Öffentlichen Unternehmung und auch auf die faktorwirtschaftliche Kategorie (z.B. Personalwirtschaftslehre) scheint die klassische Dichotomie ohnehin aufgebrochen. Systemtheorie und Organisationslehre tragen inzwischen dazu bei, den Unterschied zwischen Allgemeiner und Spezieller Betriebswirtschaftslehre zu verwischen.

Die **Notwendigkeit einer eigenen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften** ergibt sich für *Dülfer* aus der **speziellen organisatorischen Struktur** dieser Kooperative. Die Tatsache, daß Genossenschaften als zwischenbetriebliche und/oder als zwischen Haushalten gegründete Zusammenschlüsse zur Förderung der Mitglieder agieren, führt dazu, daß „der auf die Einzelunternehmung bezogenen Lehre“ ergänzende „Aspekte einer Lehre vom Entscheidungsverhalten im Kooperativ (als überbetrieblichem Verbund) zur Seite“ gestellt werden sollten (*Dülfer, Betriebswirtschaftslehre, 1995, S. 22*). Nachdrücklich bezieht *Dülfer* alle genossenschaftlichen Kooperative im wirtschaftlichen Sinne in die Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative mit ein: „Falsch ist es dagegen zu behaupten, sie basiere nur auf einer Rechtsform, denn die typische *Struktur des Kooperativs* mit der Förderungsbeziehung zwischen den Mitgliederwirtschaften einerseits und dem kooperativen Organbetrieb andererseits, also dieses zwischen der Einzelunternehmung und der Gesamtwirtschaft liegende System des kooperativen Zusammenschlusses mehrerer Wirtschaftseinheiten, ist das besondere Phänomen, das es aufzuklären gilt. Zwar hat der Gesetzgeber [in Deutschland] dafür eine spezifische und insofern besonders geeignete Rechtsform zur Verfügung gestellt (die ‘eingetragene Genossenschaft’), doch kann ohne Zweifel ein derartiges *Kooperativ*, oder wie in der wissenschaftlichen Literatur meist gesagt wird, eine solche Genossenschaft im ökonomischen Sinne, auch in anderen Rechtsformen, z.B. als Aktiengesellschaft mit Namensaktien oder als Doppelgesellschaft betrieben werden.“ (*Dülfer, konstruktiver Vorschlag, 1983, S. 250*).

Die Inhalte der so verstandenen Betriebswirtschaftslehre werden von *Hahn* und *Dülfer* in ähnlicher Weise abgeleitet, wobei *Dülfer* zugleich die systemtheoretische Methode seiner Betriebswirtschaftslehre zugrunde legt (vgl. *Kap. I.6*). Die **Inhalte** ergeben sich **aus der speziellen Organisationsform, aus der genossenschaftlichen Zielsetzung und den Besonderheiten finanzwirtschaftlicher Probleme der Genossenschaften**. In Kapitel III

wird das Gerüst einer Speziellen bzw. Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Managementlehre vorgestellt. Diese beschäftigt sich mit den besonderen Problembereichen des Managements in Genossenschaften.

1.6 Genossenschaften als interdisziplinäres Forschungsobjekt

Ohne Zweifel erlangten betriebswirtschaftliche Fragestellungen in den letzten Jahren erhöhtes Gewicht sowohl in der Genossenschaftspraxis als auch in der Genossenschaftsforschung. Tatsache ist aber auch, daß im Rahmen der deutschsprachigen Genossenschaftswissenschaft nicht nur Betriebswirte tätig sind. Neben Betriebswirten sind auch viele Volkswirte, Juristen und Soziologen als Vertreter ihrer wissenschaftlichen Institutionen Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft genossenschaftswissenschaftlicher Institute. Sie forschen und lehren im Fach Genossenschaftswesen an Universitäten bzw. universitätsnahen Einrichtungen. Als **wirtschaftswissenschaftliches Sondergebiet** (so die Einordnung in den Fächerkanon an der Universität zu Köln) untersucht die Genossenschaftslehre „nicht nur die betriebswirtschaftlichen, sondern auch die volkswirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Aspekte dieser besonderen Kooperationsformen und ihres Verbundes.“ (*Schultz/Zerche, Genossenschaftslehre, 1983, S. 17*).

Bedeutet dies nun automatisch, daß die Genossenschaftswissenschaft als interdisziplinäres Fach zu konstituieren ist, so wie es *Wagner (vgl. Zwölf Thesen, 1983, S. 239)* favorisiert? Zur Klärung dieser Frage müßten eine ganze Reihe von Vorfragen beantwortet werden, die mit der **Notwendigkeit** und der **Art und Weise der Abgrenzung einer wissenschaftlichen Disziplin** zusammenhängen. Die geschichtliche Entwicklung der Wissenschaften erbrachte eine Differenzierung in viele, von anderen Fächern als abgrenzbar zu betrachtende Einzeldisziplinen. Angewandte Methoden, Fachsprache und damit die Erkenntnisobjekte und Erkenntnisinteressen helfen bei der Abgrenzung zu anderen Fächern mit.

Zwar können innerhalb einer Disziplin mehrere Wissenschaftsprogramme nebeneinander bestehen oder gar miteinander konkurrieren. So werden für die noch junge Disziplin der Betriebswirtschaftslehre gegenwärtig folgende Wissenschaftsprogramme unterschieden: entscheidungsorientiertes, systemorientiertes, ökologieorientiertes, arbeitsorientiertes, verhaltensorientiertes sowie institutionenorientiertes Programm (*vgl. Schanz, Wissenschaftsprogramme, 1992*). Jedes dieser Wissenschaftsprogramme ist mit Schwerpunktsetzungen in den angewandten Methoden, mit besonderen erkenntnisleitenden Fragestellungen, möglicherweise auch mit speziellen Fachtermini und mit den Namen bestimmter Wissenschaftler verknüpft. Trotzdem kann man diese unterschiedlichen Wissenschaftsprogramme in ein Fach „Betriebswirtschaftslehre“ zusammenfassen. Deutlich unterscheidet sich dieses Fach von anderen Disziplinen aufgrund des Erfahrungsobjektes „Wirtschaften in Betrieben unter Berücksichtigung der Wechselbeziehungen zu

anderen Betrieben und zu den sie umgebenden Wirtschaftsbereichen“ und den damit zusammenhängenden Erkenntnisinteressen und Methoden. Damit sind selbstverständlich nicht alle Festlegungen zum Erkenntnisobjekt gegeben, da unterschiedliche Auffassungen zur Abgrenzung des Erfahrungs- und vor allem Erkenntnisgegenstandes der Betriebswirtschaftslehre existieren und immer existieren werden (vgl. dazu Schweitzer, *Gegenstand*, 1992, S. 39ff.). Pluralismus erwächst unweigerlich dort, wo nicht dogmatisch (wissenschaftliche) Konzepte propagiert werden, sondern Wissenschaft „als aktive Ideenkonkurrenz durch wechselseitige Kritik organisiert“ ist (Schanz, *Wissenschaftsprogramme*, 1992, S. 68).

Die Abgrenzung von Disziplinen ist nicht unumstritten. Viele Wissenschaftler sehen die Notwendigkeit der Wiederherstellung einer **Einheitswissenschaft**, da die isolierte Herausschälung von Einzelfragen dem komplexen Gegenstand Betrieb nicht adäquat sei (vgl. Schweitzer, *Gegenstand*, 1992, S. 37). Eine Antwort auf die Forderung der gesamthaften Erfassung realer, komplexer Gegenstände ist die **Systemtheorie**. Als „metawissenschaftlicher“ Ansatz thematisiert sie die wechselseitige Verschränktheit (Interdependenz) der sozio-ökonomischen Probleme und betrachtet diese als Teil eines größeren (gesellschaftlichen) Kontextes. „In diesem Sinne impliziert der systemtheoretische Ansatz [...] die Integration unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen“ (Kromphardt/Clever/Klippert, *Methoden*, 1979, S. 231).

Die Forderung nach Interdisziplinarität in der Forschung trägt der Komplexität des Erfahrungsobjektes Rechnung. An dieser Stelle sei nur noch darauf hingewiesen, daß schon die Auffassung der Wirtschaftswissenschaften als Teil der Sozialwissenschaften die Integration disziplinübergreifender Forschungen und Theoriebildungen beinhaltet. Zu beachten ist allerdings immer auch, insbesondere vor dem Hintergrund disziplinenorientierter Ausbildung an Universitäten, daß „jeder Versuch interdisziplinären Arbeitens [...] durch seinen Versuch einer Integration nicht nur die Chance eines tieferen Verständnisses des Objektbereichs, sondern zugleich auch die Gefahr voreiliger Analogieschlüsse, neuer Dogmen und dilettantischer ‘Globalschwätzerei’“ birgt (Pester, *Kooperation*, 1993, S. 3).

Kap. III stellt wichtige Vorüberlegungen an, die zu einer Etablierung einer Speziellen bzw. Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Managementlehre in Form eines interdisziplinären Forschungsansatzes führen können. Wir versprechen uns davon ein tieferes Verständnis des Erfahrungsobjektes und meinen, daß unter Beachtung wichtiger Forschungsansätze und Erkenntnisse der Sozialwissenschaften in einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften weiterführende Impulse sowohl für die wissenschaftliche als auch für die praktische Beschäftigung mit diesen Kooperationsformen ableitbar sind.

Sofern man die Genossenschaftswissenschaft als eigenständige Fachdisziplin verstehen möchte, ist ein identitätsstiftendes Prinzip zu benennen, das

den Gegenstandsbereich (=Erfahrungsobjekt) der Wissenschaft bestimmt. Dieses Erfahrungsobjekt „Genossenschaft“ ist eine Personengruppe, die einen gemeinsamen Betrieb unterhält. Als identitätsstiftende Prinzipien wurden bisher das genossenschaftliche Förderprinzip und das Demokratieprinzip genannt. Weitere (mögliche) Prinzipien werden in Kap. 1.2 behandelt. An dieses gemeinsame Erfahrungsobjekt werden aus den beteiligten Einzeldisziplinen unterschiedliche Fragestellungen herangetragen und es kommen verschiedene Methoden zur Anwendung bei der Analyse der Genossenschaften als Erkenntnisobjekt. Im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften können empirisch orientierte, entscheidungslogisch ausgerichtete (neoklassische) sowie systemtheoretische Forschungsansätze und Vorgehensweisen unterschieden werden. Vorgestellt wurden unterschiedliche Meinungen, die die Notwendigkeit der Entwicklung einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften bzw. die Genossenschaftswissenschaft als interdisziplinär angelegte Wissenschaft betreffen.

2. Das Erfahrungsobjekt: Genossenschaften sind eine Rechts- und Wirtschaftsform

2.1 Die Rechtsform der Genossenschaften und die Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung	9
2.2 Die Entwicklung der Wirtschaftsform der Genossenschaften und Ansätze einer gesellschafts- und sozialpolitischen Ausrichtung.....	14
2.3 Realwirtschaftliche Betrachtung des Genossenschaftssektors in Deutschland	18
2.4 Genossenschaften in anderen Ländern	26

2.1 Die Rechtsform der Genossenschaften und die Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung

Als Genossenschaftswissenschaftler unterscheiden wir die Rechtsform und die Wirtschaftsform der Genossenschaft. Die Rechtsform der Genossenschaft gibt es in Deutschland seit über 100 Jahren. Das maßgeblich von dem Juristen und deutschen Genossenschaftspionier *Hermann Schulze-Delitzsch* beeinflusste **Genossenschaftsgesetz** (GenG = „Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“) geht zurück auf das „Preußische Gesetz betreffend die privatwirtschaftliche Stellung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften 1867“. 1871-73 wurde es als Reichsgesetz eingeführt, sah aber u.a. noch grundsätzlich die unbeschränkte Haftpflicht der Mitglieder vor, was sich in einigen Genossenschaftssektoren für die Entwicklung von Genossenschaften als hinderlich erwies (z.B. für Wohnungsbaugenossenschaften). 1889 wurde es für Genossenschaften mit

der Möglichkeit der beschränkten Haftpflicht, mit Paragraphen zu Zentralgenossenschaften, der Pflichtrevision sowie dem Verbot der Ausdehnung des Geschäftsbetriebes auf Nichtmitglieder für Kredit- und Konsumgenossenschaften in Kraft gesetzt. Bis heute wurde es entsprechend den sich ändernden Rahmenbedingungen verschiedentlich novelliert und auch an EG-Richtlinien angepaßt.

Seit über hundert Jahren werden in §1 GenG Genossenschaften definiert als „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken“. Rechtlich ist festgelegt, daß

- die Struktur der Gesellschaftsform der Genossenschaften **demokratischen Grundsätzen** zu entsprechen hat,
- die Genossenschaft eine reine **Personenvereinigung mit wirtschaftlichen Zwecken** ist, in der Kapital nur eine dienende Funktion hat,
- ein **Wechsel des Mitgliederbestandes** möglich ist,
- der Zweck der Genossenschaft auf die **Förderung der Mitglieder** ausgerichtet sein muß und
- diese Förderung durch einen **gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb** erwirtschaftet wird (vgl. Lang/Weidmüller, GenG, 1974, S. 80-83).

Dieses Genossenschaftsgesetz hat den Genossenschaftssektor in Deutschland stark geprägt. Konzipiert von dem bürgerlich-liberalen Genossenschaftspionier *Hermann Schulze-Delitzsch* folgt es in wesentlichen Punkten seiner spezifischen Auffassung des Wesens der Genossenschaften, die sich deutlich von der anderer deutscher Genossenschaftspioniere wie etwa *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* oder *Ferdinand Lassalle* unterscheidet. Das Gesetz gibt den Unternehmungen, die als eingetragene Genossenschaften wirtschaften, organisatorische Regelungen vor, die sich an den **genossenschaftlichen Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung** ausrichten.

Diese normativen Genossenschaftsprinzipien sind bestimmend für die Struktur der Rechtsform und helfen bei der Identifizierung einer genossenschaftlichen Wirtschaftsweise in anderen Rechtsformen, sei es als Kapitalgesellschaft oder - was allerdings nur selten vorkommt - als Personengesellschaft. Grundsätzlich kann die genossenschaftliche Wirtschaftsführung auch in anderen Rechtsformen zur Anwendung gelangen. „Entscheidend ist [...] die Hinwendung zu den genossenschaftlichen Prinzipien der Selbsthilfe, der Selbstverwaltung und der Selbstverantwortung, die auch in anderen Rechtsformen gestaltet sein kann.“ (*Zerche/Kücking, Image, 1991, S. 178*). Diese Prinzipien werden dann in Satzungen, Gesellschaftsverträgen und Organisationsregeln dieser Unternehmungen verankert.

Selbsthilfe

Genossenschaften gehören in Deutschland ebenso wie Verbände zu den sog. Selbsthilfeorganisationen (SHO). Dies bedeutet, daß die Mitglieder der Genossenschaft mindestens ein gemeinsames Interesse haben, das sie in Kooperation zu verwirklichen suchen. In Abgrenzung zur individuellen Selbsthilfe, die das Bestreben einzelner kennzeichnet, selber ihre wirtschaftliche und soziale Situation durch entsprechende Eigeninitiative zu ändern, betrachten wir hier die kollektive (solidarische) Selbsthilfe. **Die Mitglieder einer Genossenschaft wollen in solidarischer Selbsthilfe ihr gemeinsames Interesse verfolgen.** Man kann auch sagen: Wirtschafts-subjekte lagern eine Funktion aus ihrem Betrieb aus und übertragen diese Funktion (z.B. Beschaffung, Absatz) auf einen genossenschaftlichen Betrieb. Genossenschaften verfügen über einen sog. Organbetrieb, den **Genossenschaftsbetrieb**. Die Genossen bzw. Mitglieder sind Träger und Eigentümer der Genossenschaft, also auch des genossenschaftlichen Betriebes.

In einem engen Verständnis bedeutet Selbsthilfe nicht, daß der Staat Genossenschaften initiiert und Personen oder Betriebe diesen Genossenschaften zuweist. Daher kann es nach der hier zugrundegelegten Auffassung keine Zwangsmitgliedschaft geben. Anders als in den Genossenschaften des öffentlichen Rechts (Jagd-, Wald-, Wasser-, Fischerei- sowie Berufsgenossenschaften), wo Zwangsmitgliedschaft besteht, setzt der Selbsthilfegedanke die **Freiwilligkeit des Beitritts und die Möglichkeit des Austritts** aus einer Genossenschaft voraus. In der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur wird diese Freiwilligkeit als „offene Mitgliedschaft“ bezeichnet.

Selbsthilfe heißt in diesem engen Verständnis auch: **Keine Fremdhilfe**, sei es Hilfe durch Dritte (Wohltätigkeitsverein) oder auch Hilfe durch den Staat (Subventionen). Dadurch soll eine Abhängigkeit von den Interessen Dritter vermieden werden. Dem Selbsthilfegedanken folgend können Mitglieder den Gegenstand der Genossenschaft selber in einer Satzung festlegen und bestimmen.

Selbsthilfe beinhaltet nach der deutschen Genossenschaftsauffassung auch den **genossenschaftlichen Förderauftrag**. In der Terminologie der Betriebswirtschaftslehre heißt das **Formalziel des Genossenschaftsbetriebes** nicht Gewinnmaximierung, sondern **Förderungsmaximierung**. Die Förderung des „Erwerbes oder der Wirtschaft“ der Mitglieder (=Förderung der Mitgliederbetriebe oder -haushalte) **ist Zweck der Genossenschaft**. Die Ausrichtung der Zwecksetzung auf die Förderung der Mitglieder weist auf das sog. **Identitätsprinzip** hin. Kunden bzw. Lieferanten einer Genossenschaft sind identisch mit den Mitgliedern (Beschaffungs- oder Absatzgenossenschaft); bei Produktivgenossenschaften sind die Mitglieder der

Genossenschaft identisch mit den Mitarbeitern (Doppelrolle Mitglied/Eigentümer - Arbeitnehmer/Arbeitgeber).

Das sog. Identitätsprinzip sieht vom Grundsatz her **keine Nichtmitgliedergeschäfte** vor. So kann man nur als Mitglied

- bei **Kreditgenossenschaften** Kredite erhalten,
- bei **Wohnungsbaugenossenschaften** in einer Genossenschaftswohnung wohnen,
- über **landwirtschaftliche Absatzgenossenschaften** landwirtschaftliche Produkte absetzen,
- über **Einkaufsgenossenschaften** Produkte beziehen sowie
- in **Konsumgenossenschaften** einkaufen etc.

Betrachtet man die Genossenschaftspraxis, so zeigt sich sehr schnell, daß das Identitätsprinzip nicht so streng gehandhabt wird (Genossenschaftsnovelle 1974). Auch Nichtmitglieder bekommen in vielen Kreditgenossenschaften einen Kredit, kaufen in den Konsumgenossenschaftsläden ein, wohnen in Wohnungen einer Genossenschaft etc., ohne daß die erhobenen Preise für Mitglieder und Nichtmitglieder unterschiedlich sind. Auch könnte es sein, daß es Mitglieder gibt, die von der Genossenschaft selber gar keine Förderung erhalten, sondern durch ihre finanzielle Beteiligung an der Genossenschaft diese fördern (= Fördermitglieder). Es gilt dann, "daß Abweichungen hinsichtlich Nichtmitgliedergeschäften einerseits und Förderanteilen/Fördermitgliedern andererseits gegeben sein können, sofern der Auftrag zur Mitgliederförderung als zentrale Aufgabe der Genossenschaftsunternehmung bestehen bleibt." (*Hanel, Genossenschaftsbegriff, 1992, S. 35*). Zur Bestandserhaltung und/oder Erhöhung der Rentabilität des Genossenschaftsbetriebes können Nichtmitgliedergeschäfte durchaus notwendig erscheinen. Es wird auch argumentiert, daß die Nichtmitglieder als potentielle Mitglieder die Leistungen der Genossenschaft kennenlernen sollen, damit sie sich zu einem Beitritt entschließen.

Selbstverwaltung

Selbstverwaltung ergibt sich daraus, daß die Genossenschaften im Privateigentum der Mitglieder stehen und beinhaltet, daß allein die Mitglieder die Genossenschaft führen und kontrollieren ("Selbstorganschaft"). Die Organe der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft dürfen nur durch Mitglieder besetzt werden. Wir kennen - in Analogie zur Staatsverfassung - wie in Aktiengesellschaften drei genossenschaftliche Organe:

Mitgliederversammlung	Vorstand	Aufsichtsrat
Legislative	Exekutive	Judikative

Selbstverwaltung heißt, daß die Mitglieder die Besetzung dieser drei Organe selbst bestimmen, also demokratisch wählen. Das sog. **Demokratieprinzip**

bedeutet in Genossenschaften, daß die Mitglieder als Eigentümer unabhängig von der Höhe ihrer Kapitalbeteiligung über eine Stimme in der Mitgliederversammlung verfügen („**One man, one vote**“). Auch diese Bestimmung erfuhr durch die Genossenschaftsnovelle 1974 eine Aufweichung: bei einigen Abstimmungen besteht seitdem die Möglichkeit der Übertragung von drei Stimmen auf besonders „verdienstvolle Mitglieder“ (§43(3) GenG). Bei besonders wichtigen Entscheidungen für die Genossenschaft, bei denen das Gesetz eine Mehrheit von mindestens 75 Prozent der abgegebenen Stimmen vorsieht - wie z.B. bei Entscheidungen über Satzungsänderungen - ist dieses Mehrstimmrecht jedoch weiterhin ausgeschlossen. Damit die Genossenschaft als ein eigenständiger Organisationstyp einer von Mitgliedern getragenen Selbsthilfeorganisation erhalten bleibt, wird in der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur sehr stark auf die Notwendigkeit einer funktionierenden Mitgliederpartizipation hingewiesen, die über die gesetzlich fixierten Mitwirkungsinhalte und -möglichkeiten hinausgeht (*vgl. dazu auch Kap. III*).

War bis zur Novelle des Genossenschaftsgesetzes im Jahre 1974 die Mitgliederversammlung oberstes Willensbildungsorgan der Genossenschaft, so hat sich dies durch die seither bestehende **Eigenverantwortlichkeit der Geschäftsführung durch den Vorstand** (§27(1) GenG) geändert. Nunmehr sind alle genossenschaftlichen Organe - Mitgliederversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat - auf gleicher Ebene angesiedelt. Allerdings werden wichtige Rahmenbedingungen für die Geschäftsführung durch die Mitglieder bestimmt. Dies geschieht durch die Festlegung der Satzung der Genossenschaft, durch die Wahl der Besetzung von Aufsichtsrats- und möglicherweise auch Vorstandspositionen sowie durch die Feststellung des Jahresabschlusses verbunden mit dem Beschluß über die Verwendung des Jahresüberschusses oder die Deckung eines Jahresfehlbetrages sowie über die Entlastung des Vorstandes und Aufsichtsrates (§48(1) GenG).

Der eigenverantwortlich handelnde Vorstand der Genossenschaft soll durch den ehrenamtlich tätigen Aufsichtsrat kontrolliert werden. Dieser soll auch die Einhaltung des Förderauftrags überwachen und bei der genossenschaftlichen Pflichtprüfung durch die genossenschaftlichen Prüfungsverbände mitwirken. In der Regel hat die Mitgliederversammlung ihm auch das Recht der Bestellung der Vorstandsmitglieder übertragen; er kann in bestimmten Fällen den Vorstand des Amtes entheben.

Selbstverantwortung

Aus dem Prinzip der Selbstverwaltung folgt unmittelbar das Prinzip der Selbstverantwortung. Es bezieht sich auf die **Haftung der Genossenschaft**. Heute besteht nicht mehr die sog. Solidarhaftung, nach der alle Genossenschaftsmitglieder direkt von Gläubigern zur Haftung herangezogen werden. Gläubigern gegenüber haftet allein der Genossenschaftsbetrieb. Erst im Konkursfall müssen Mitglieder Nachschüsse zur Konkursmasse leisten -

sofern dies in der Satzung vorgesehen ist (unbeschränkte oder beschränkte Nachschußpflicht). Daneben haften die Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates dann, wenn sie ihren Sorgfaltspflichten als ordentliche und gewissenhafte Geschäftsleiter einer Genossenschaft bzw. den Sorgfaltspflichten eines Aufsichtsratsmitgliedes einer Genossenschaft nicht nachkommen.

Damit haben wir die Prinzipien besprochen, nach denen das Genossenschaftsgesetz in Deutschland konzipiert wurde. Das Genossenschaftsrecht wurde immer den neuen wirtschaftlichen Entwicklungen und Rahmenbedingungen angeglichen; Maßstab der Änderungen sind dabei die erwähnten Prinzipien, die der bürgerlich-liberalen Auffassung von *Hermann Schulze-Delitzsch*, dem Konstrukteur des GenG, entsprechen. Gesetzlich geregelt ist darüberhinaus die Zwangsmitgliedschaft der Genossenschaften in den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden sowie die Möglichkeit der Bildung von (regionalen) Zentralgenossenschaften durch die Primärgenossenschaften. Insbesondere die Zentralgenossenschaften und die Prüfungsverbände arbeiten i.d.R. nicht in der Rechtsform der eG. Die Zwangsmitgliedschaft in den regionalen Prüfungsverbänden ist für die DG Bank, die über den Genossenschaftssektor statistisch berichtet, der Maßstab zur Zurechnung von Unternehmungen anderer Rechtsformen zum Genossenschaftssektor.

2.2 Die Entwicklung der Wirtschaftsform der Genossenschaften und Ansätze einer gesellschafts- und sozialpolitischen Ausrichtung

Die genossenschaftliche Wirtschaftsform hat sich im 19. Jahrhundert in Anknüpfung an vorindustrielle Formen gemeinsamen Wirtschaftens entwickelt, ohne daß ein Organisationsgesetz für diese Wirtschaftsform vorlag. Das Genossenschaftsgesetz ist eher Folge schon geschaffener Tatbestände. So wird auch in einem Kommentar zum Genossenschaftsgesetz der Begriff der Genossenschaft in entwicklungsgeschichtlicher Perspektive nicht als Rechtsbegriff, sondern als eine Umschreibung wirtschaftlicher und soziologischer Sachverhalte betrachtet (vgl. *Lang u.a., GenG, 1997, S. 3*). Mehrfach wurde bereits darauf hingewiesen, daß auch andere Unternehmungen, die nicht in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft arbeiten, durchaus zum Genossenschaftssektor in Deutschland gehören können. Ausschlaggebend ist die Einhaltung der als wesensbestimmend angesehenen Prinzipien. Insbesondere das **Förder- und das Identitätsprinzip** sowie das **Demokratieprinzip** sind hier **identitätsstiftend**. *Flieger* plädiert in Übereinstimmung mit anderen Autoren dafür, nach wie vor auch das **Solidarprinzip** zur vollständigen Charakterisierung der Genossenschaften heranzuziehen (vgl. *Flieger, Produktivgenossenschaft, 1996, S. 36ff.*). Seiner Meinung nach reichen die vorwiegend formalen Kriterien bei der Wesensbestimmung der genossenschaftlichen

Wirtschaftsform nicht aus. Genossenschaftliche Solidarität, von *Draheim* als „Genossenschaftsgeist“, vom Soziologen *Hettlage* als notwendiges Element zur Entwicklung einer genossenschaftlichen Organisationskultur bzw. zur Herausbildung einer Gruppenidentität thematisiert, kann operationalisiert und zur Charakterisierung der Wirtschaftsform herangezogen werden (vgl. zu *Möglichkeiten der Operationalisierung: Flieger, Produktivgenossenschaft*, 1996, S. 41 u. S. 69ff.; zum *Begriff der Solidarität* siehe auch Kap. II.4.1).

Seit Mitte des vorigen Jahrhunderts gibt es Auseinandersetzungen über die Ausprägung der Genossenschaftsprinzipien. So war der Ausgangspunkt von *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* zunächst die Bildung von Wohltätigkeitsvereinen, die durch finanzielle Unterstützung Dritter, wie z.B. Staat oder Privatpersonen, die soziale und wirtschaftliche Lage der Landbevölkerung verbessern sollten. Er gründete Darlehnskassen-Vereine auf genossenschaftlicher Basis, die später **Raiffeisenbanken** genannt wurden. Diese vergaben zinsgünstige Kredite an Landwirte und waren behilflich beim Bezug der Betriebsmittel und bei dem Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse (=Universalgenossenschaften). *Raiffeisen* sah bei den Wohltätigkeitsvereinen, die von den Wohlhabenden eines Dorfes gegründet wurden, zunächst keine finanzielle Beteiligung der Geförderten vor. Erst in Folge der Auseinandersetzung mit den Schriften von *Schulze-Delitzsch* zu der Funktionsweise von Genossenschaften sowie eigener Erfahrungen mit der nicht immer günstigen Entwicklung der Wohltätigkeitsvereine aufgrund des nachlassenden Engagements der wohlhabenden Träger kam es auch bei *Raiffeisen* zu einer Betonung des Selbsthilfedankens. *Schulze-Delitzsch* gilt nicht nur als Konstrukteur des deutschen Genossenschaftsgesetzes; auch er war wie *Raiffeisen* ein wichtiger Genossenschaftspraktiker. Er gründete die ersten **Einkaufsgenossenschaften** für Tischler und Schuhmacher und **Kreditgenossenschaften** für den handwerklich-gewerblichen Mittelstand, welche später **Volksbanken** genannt wurden. Seine praktischen Erfahrungen dürften mit in die Gestaltung des Genossenschaftsgesetzes eingegangen sein.

Der **Internationale Genossenschaftsbund** (IGB, oder ICA = International Cooperative Alliance, gegründet 1895 mit Sitz in Genf) formulierte zuletzt 1995 die **Genossenschaftsprinzipien** wie folgt (vgl. *Münkner, Values*, 1995, S. 19-21):

- Freiwillige und offene Mitgliedschaft,
- Demokratische Mitgliederkontrolle,
- Teilnahme der Mitglieder am wirtschaftlichen Erfolg ihrer Genossenschaft,
- Selbstverwaltung und Unabhängigkeit,
- Erziehung und Ausbildung der Mitglieder sowie Information der Öffentlichkeit,
- Zusammenarbeit der verschiedenen Genossenschaften und

- Verantwortung für die sie umgebende Gesellschaft.

Diese sind eine Weiterentwicklung der Prinzipien, die die *Redlichen Pioniere von Rochdale* (England) ab 1844 in ihrer Konsumgenossenschaft anwandten. Die Pioniere von Rochdale sahen die Zielsetzung der Konsumgenossenschaftsbewegung ähnlich umfassend wie wenig später auch *Raiffeisen* und strebten **neben der wirtschaftlichen Förderung auch die Verbesserung der sozialen Verhältnisse der Mitglieder** an. Dies versuchten sie auch mit Maßnahmen der Erziehung und Bildung zu erreichen.

Genossenschaften als ein Instrument zur Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Lage der Arbeiter wurden von der Arbeiterbewegung in Deutschland erst relativ spät entdeckt. Dem stand lange Zeit das sog. „eherne Lohngesetz“ entgegen. Dieses auch von *Ferdinand Lassalle* vertretene „Gesetz“ besagt, daß der durchschnittliche Arbeiterlohn immer in der Nähe des Existenzminimums verharre. Nur durch Änderungen der Produktionsverhältnisse und nicht durch Realloohnerhöhungen, die z.B. durch preiswerteren Einkauf in einer Konsumgenossenschaft oder durch preisgünstiges Wohnen in Genossenschaftswohnungen entstehen, könne die Lage der Arbeiterschaft insgesamt verbessert werden (vgl. *Schultz/Zerche, Genossenschaftslehre, 1983, S. 25ff.*). Der Arbeiterführer und Gründer des Allgemeinen Deutschen Arbeitervereins *Ferdinand Lassalle* forderte Staatshilfe zur Unterstützung von Genossenschaften. Dies sollte der Förderung von **Produktivgenossenschaften** dienen, mit Hilfe derer er eine staatssozialistische Arbeitergesellschaft gründen wollte.

Die von dem Genossenschaftspionier und Hochschullehrer *Victor Aimé Huber* initiierten **Wohnungsbaugenossenschaften** (erste Gründung 1847 „Berliner gemeinnützige Baugesellschaft“) und die sich auch in Deutschland entwickelnden **Konsumgenossenschaften** wurden wichtige Instrumente zur Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Lage breiter Bevölkerungsschichten.

Entwicklungen der genossenschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Praxis sowie des Rechtes haben dazu geführt, daß die sog. **gemeinwohlorientierten oder gemeinnützigen Genossenschaften** in Deutschland keine sehr starke Rolle mehr spielen (vgl. *zu den Begriffen Kap. II.4.3*). Vor allem mit der konsum- und wohnungsbaugenossenschaftlichen Tradition ist eine Gemeinwohlorientierung verbunden. Während die Konsumgenossenschaften als sog. „Dritte Säule“ der Arbeiterbewegung die soziale Lage der Arbeiter durch den Verkauf preiswerter und qualitativ guter Waren heben wollten, sahen und sehen die Wohnungsbaugenossenschaften die Erstellung und Überlassung von preisgünstigem und gesundem Wohnraum für breite Schichten der Bevölkerung als ihre Aufgabe an. Im Unterschied zu den anderen Genossenschaften wurden hier strenge Verhaltensbindungen eingehalten, die z.B. auch die Gewinnverteilung betrafen: Die Geschäftsanteile in Wohnungsbaugenossenschaften durften nur bis höchstens 4