



**Hochschule Wismar**

University of Technology, Business and Design

**Fachbereich Wirtschaft**



**Hochschule Wismar**

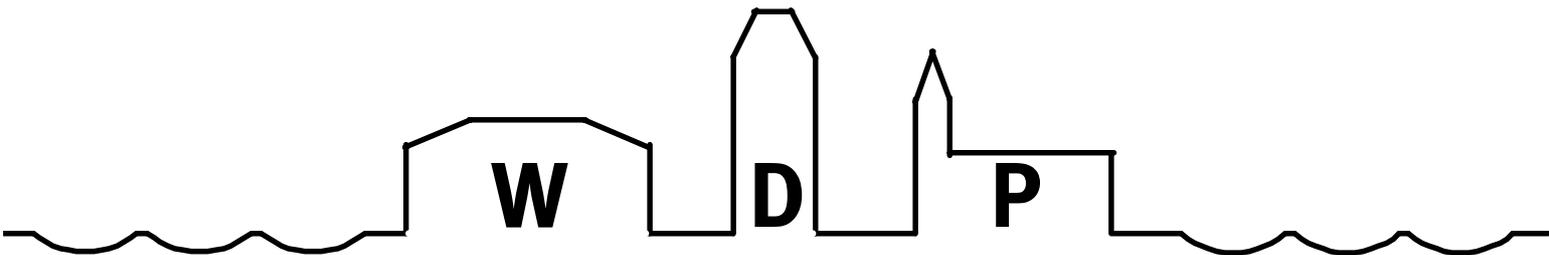
University of Technology, Business and Design

**Faculty of Business**

Jost W. Kramer

Der Erfolg einer Genossenschaft  
Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung,  
Messfaktoren und Problemen

Heft 23 / 2005



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, International Management, Krankenhaus-Management und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Wismar  
University of Technology, Business and Design  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 441  
Fax: ++49/(0)3841/753 131  
e-mail: [j.kramer@wi.hs-wismar.de](mailto:j.kramer@wi.hs-wismar.de)

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753-574  
Fax: ++49/(0) 3841/753-575  
e-mail: [info@hws-startupfuture.de](mailto:info@hws-startupfuture.de)  
Homepage: [www.hws-startupfuture.de](http://www.hws-startupfuture.de)

ISSN 1612-0884  
ISBN 3-910102-78-6

JEL-Klassifikation M21, L22, M14, L21

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2004.  
Printed in Germany

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Grundlagen: Förderauftrag und Fortbestehen am Markt</b>	<b>5</b>
<b>3. Mögliche Kriterien für den Erfolg einer Genossenschaft</b>	<b>8</b>
3.1. Gewinn	8
3.2. Dauerhaftigkeit	9
3.3. Aufnahme neuer Mitglieder	10
3.4. Beibehaltung der Rechtsform	11
3.5. Markteinfluss, Unternehmensgröße etc.	12
3.6. Zwischenergebnis	13
<b>4. Konsequenz: Operationalisierung des Förderauftrags</b>	<b>13</b>
4.1. Controlling und Qualitätsmanagement als Ansatzpunkte	14
4.2. Instrument 1: Förderauftrags-Controlling	15
4.3. Instrument 2: Mitglieder-Qualitätsmanagement	19
<b>5. Erklärungsansatz: Die Verteilung von Handlungsrechten in einer Großgenossenschaft</b>	<b>22</b>
5.1. Der Förderauftrag	24
5.2. Das Identitätsprinzip	31
5.3. Das Demokratieprinzip	33
5.4. Das Solidaritätsprinzip	34
<b>6. Perspektive: Ansatzpunkte für den Erfolg einer Genossenschaft</b>	<b>36</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>38</b>
<b>Autorenangaben</b>	<b>42</b>

## 1. Einleitung\*

Die Frage, was eine „erfolgreiche“ Genossenschaft kennzeichnet, ist eine ebenso alte wie aktuelle Thematik. Denn Genossenschaften agieren in einer sich wandelnden Welt und daher liegt die Vermutung nahe, dass sich die Art ihres Erfolges ebenso wie dessen Ursachen im Laufe der Zeit geändert haben und wohl auch weiterhin ändern werden.

Gleichzeitig bleiben allerdings auch einige grundlegende Anforderungen und Merkmale dauerhaft konstant. Betrachtet man die derzeit agierenden Genossenschaften, so werden schnell die beiden prägenden Elemente deutlich. Dies ist zum einen die Verpflichtung zur Förderung der Mitglieder – und damit die Ausrichtung an den genossenschaftlichen Prinzipien – und zum anderen das Agieren in einem Markt. Darin zeigt sich eine „Doppelnatur“ der Genossenschaften, allerdings anders als von Draheim (1952: 16) gemeint. Draheim bezeichnete mit diesem Begriff den Umstand, „dass Genossenschaften zum einen von Menschen unterhaltene, das Menschliche betonende Personenvereinigungen und zum anderen auf die wirtschaftliche Förderung dieser Menschen gerichtete, demokratisch verfasste Unternehmen sind“ (Schmale/Blome-Drees 2004: 13). Gleichzeitig sind Genossenschaften, aus leicht veränderter Perspektive betrachtet, aber auch gleichermaßen Selbsthilfeeinrichtungen und Wirtschaftsbetriebe. Dieser Form der „Doppelnatur“ gerecht zu werden erfordert simultan genossenschaftliche Effektivität („do the right things“) und wirtschaftliche Effizienz („do the things right“). Damit könnte grundsätzlich diese Abhandlung bereits zu ihrem Ende kommen, denn aus dem genossenschaftlichen Konzept heraus kann diese Organisationsform nur dann erfolgreich sein, wenn sie Förderauftrag und Markterfordernissen zugleich gebührende Aufmerksamkeit widmet.

Eine derartig kurze Abhandlung würde dem Thema dann allerdings doch nicht gerecht, denn allein der Umstand, dass die Veranstalter eines Kolloquiums nach den Kennzeichen einer erfolgreichen Genossenschaft fragen, deutet daraufhin, dass entweder in der Genossenschaftstheorie oder – wahrscheinlicher – in der Genossenschaftspraxis Probleme hinsichtlich der Erfolgsbenennung und -messung bestehen.

Solche Probleme resultieren aus dem durchaus gespannten Verhältnis zwi-

---

\* Die vorliegende Veröffentlichung ist eine überarbeitete und um einen Erklärungsansatz erweiterte Fassung des Papers „Was kennzeichnet eine „erfolgreiche“ Genossenschaft?“ für das Kolloquium „Elemente von Strategiekonzepten der Zukunftssicherung genossenschaftlicher Kooperation“ vom 25. bis 27. November 2005 in Marburg. Ich danke den Organisatoren der Tagung, Herrn Prof. Dr. Hans-H. Münkner (Universität Marburg) und Herrn Prof. Dr. Günther Ringle (Universität Hamburg) für die Einladung zum Kolloquium und die Möglichkeit, die nachfolgenden Überlegungen präsentieren zu können. Darüber hinaus darf ich meiner Kollegin, Frau Prof. Dr. Julia Neumann-Szyszka, für ihre wertvollen Anmerkungen zum Manuskript danken.

schen den tragenden Säulen einerseits und andererseits dem Druck wie auch dem Wunsch zur Veränderung. Dieses Zusammenspiel aus Tradition und Fortschritt prägt die Erfolgsmerkmale von Genossenschaften grundlegend. Dies genauer zu analysieren ist Ziel der nachfolgenden Überlegungen.

Dazu soll im weiteren Verlauf zunächst auf die Grundlagen, also den Förderauftrag und das Bestehen am Markt, eingegangen werden. Darauf aufbauend stellt sich die Frage, wie der Erfolg einer Genossenschaft gemessen werden kann und welche möglichen Kriterien zum Einsatz kommen können. Danach werden die sich ergebenden Konsequenzen und Probleme thematisiert, bevor abschließend auf mögliche Ansätze für eine Erfolgssicherung eingegangen wird.

## **2. Grundlagen: Förderauftrag und Fortbestehen am Markt**

Die Frage nach den Kennzeichen einer erfolgreichen Genossenschaft ist nicht ganz leicht grundlegend und in allgemeiner Form zu beantworten. Es gestaltet sich sogar schwierig, einen geeigneten Ausgangspunkt zu finden, um den Hebel ansetzen zu können.

Leichter ist hingegen die Frage zu beantworten, wann eine Genossenschaft nicht erfolgreich ist. Das erste Kennzeichen für eine erfolglose Genossenschaft ist ihr unfreiwilliges Ausscheiden aus dem Markt. Dabei ist die Frage zweitrangig, ob dieses Ausscheiden durch (Zwangs-)Liquidation, Insolvenz oder Übernahme durch einen Wettbewerber erfolgt. Das Fazit bleibt dasselbe: Trotz allen guten Willens und aller Bemühungen war die Genossenschaft nicht in der Lage, sich am Markt zu behaupten – und kann daher auch ihre Mitglieder nicht mehr fördern. Daraus lässt sich folgern, dass das Überleben am Markt das erste Kennzeichen einer erfolgreichen Genossenschaft ist. Dieses Merkmal ist somit notwendig, aber allein keineswegs hinreichend.

Das zweite Kennzeichen für eine erfolglose Genossenschaft liegt vor, wenn sie ihre Mitglieder nicht mehr fördert. Dann erfüllt sie ihre Aufgabe als Selbsthilfeorganisation nicht. Dabei sind zwei Ausprägungen denkbar, nämlich erstens, dass die Genossenschaft ihre Mitglieder nicht mehr fördern kann, und zweitens, dass sie es nicht mehr will. Im ersten Fall wird sie vermutlich in der Nähe einer Liquidation, Insolvenz oder Übernahme stehen, im zweiten Fall könnten – gerade bei wirtschaftlichem Erfolg der Genossenschaft – Interessendivergenzen zwischen professionellem Management und Genossenschaftsmitgliedern die Ursache sein. Aus diesen Überlegungen lässt sich folgern, dass auch die Beachtung des Förderauftrags notwendig, aber für sich allein ebenfalls noch nicht hinreichend ist.

Grundsätzlich sind weitere Kennzeichen für eine erfolgreiche Genossenschaft denkbar und kommen in der Praxis auch durchaus vor. Dennoch soll auf eine weitere Detaillierung an dieser Stelle verzichtet werden, wofür mehrere Gründe sprechen. Erstens lassen sich solche weiteren Kriterien (wie z. B. Ar-

beitsplatzsicherheit für die Beschäftigten, Regionalförderung etc.) i. d. R. auf die vorangehende inhaltliche Festlegung des genossenschaftlichen Förderauftrags zurückführen, erfordern daher zweitens vor ihrer Berücksichtigung im engeren Sinne die Erfüllung der beiden anderen Anforderungen und sind damit nachgelagert bzw. untergeordnet, und drittens lassen sie sich nicht einmal näherungsweise für alle Genossenschaften festlegen – sind daher nicht allgemeiner Natur.

Hinreichend für den Erfolg einer Genossenschaft kann daher nur eine parallele Beachtung von Wirtschaftserfolg und Mitgliederförderung sein. Dies ist allerdings keine besonders bahnbrechende Erkenntnis, liegen beide Aspekte doch per se der Tätigkeit einer Genossenschaft zugrunde. Probleme entstehen allerdings in dem Moment, wenn gefragt wird, ob die existierenden Genossenschaften denn auch in der Tat diesen beiden Anforderungen gerecht werden. Dabei lässt sich für außenstehende Dritte, aber auch für Genossenschaftsmitglieder die Erreichung wirtschaftlichen Erfolgs leichter beobachten als die Befolgung des Förderauftrags.

Denn gerade bei großen Genossenschaften macht sich in zu vielen Fällen eine Vernachlässigung der Mitglieder – auch in ihrer Eigenschaft als Eigenkapitalgeber – bemerkbar. Irritierenderweise geschieht dies gerade in einer Phase, in der die nicht-genossenschaftlichen Wettbewerber sich verstärkt um die Interessen der Eigenkapitalgeber bemühen, wie das Konzept des Shareholder Value und die Aktivitäten im Rahmen der Investor Relations zeigen. Angesichts dieser Entwicklung wird nachvollziehbar, warum sich gerade Genossenschaften in jüngerer Zeit verstärkt mit dem Problem der Mitgliederbindung befassen (vgl. Kramer 2002a: 13-16).

Aus klassisch-betriebswirtschaftlicher Sicht haben Genossenschaftsmitglieder eine doppelte Aufgabe: Die Bereitstellung von Eigenkapital und die Ermöglichung von Wachstumschancen im Wettbewerb. Dabei scheint in Vergessenheit geraten zu sein, dass Genossenschaftsmitglieder im Gegensatz zu Aktionären ihr Eigenkapital mitnehmen können, wenn sie sich schlecht behandelt fühlen. Über kurz oder lang stellt sich daher die Frage, welches Interesse die Mitglieder eigentlich an der Genossenschaft haben. Dahinter verbirgt sich in etwas anderem Gewand die alte Frage nach dem Förderauftrag: Aus welchem Grund sind die Mitglieder-Kunden und Mitglieder-Eigentümer in der Genossenschaft und welche Inhalte und welches Ausmaß erwarten sie von ihr an (Förder)Leistungen?

Als Mahnung für alle Genossenschaften gilt in diesem Zusammenhang: Werden die Mitglieder sowohl hinsichtlich ihrer Kundenerwartungen als auch hinsichtlich ihrer Eigenkapitalgeber- oder Fördererwartungen „nicht da abgeholt, wo sie stehen“, besteht die Gefahr, dass Mitglieder, die sich vernachlässigt fühlen, nun ihrerseits beschließen, die Genossenschaft zu vernachlässigen!

Beispielhaft sollen diese Probleme nachfolgend anhand der Kreditgenossen-

schaften skizziert werden, wo eine abnehmende Kunden- und Mitgliederloyalität beklagt wird. Hier wird seit geraumer Zeit über Probleme im Bereich der Mitgliederbindung diskutiert (vgl. Glatzner 1989). Den Anlass bilden klassische betriebswirtschaftliche Faktoren: Hierzu zählt insbesondere die zunehmende Größe der Banken, die in Verbindung mit der Ablösung von Mitglieder- durch Vertreterversammlungen die Distanz der Bank und ihrer Vertreter zu den Mitgliedern vergrößert hat (vgl. Kramer 2003: 11). Besonders sichtbar wird dies in jenen Banken, die bereits mehrere Fusionen oder eine Sanierung hinter sich haben: Hier lässt sich regelmäßig eine aus betriebswirtschaftlichen Gründen zwingend erforderliche und eindeutig berechtigte Konzentration auf die „Marktseite“, die möglichst rasche Anpassung der Bank an die veränderten Bedingungen beobachten. Unglücklicherweise geht dies vielfach einher mit einer Vernachlässigung der Eigenkapitalgebereignenschaft der Mitglieder. Hier zeigen sich aber auch die Zielkonflikte im Umgang mit den (Mitglieder-) Kunden: Kunden tragen höhere Kosten als z. B. bei vielen Direktbanken. Dementsprechend müssten sie eigentlich an anderer Stelle von Vorteilen profitieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn tatsächlich 81% des Geschäftsvolumens als Bringvolumen<sup>1</sup> von den Kunden der Kreditgenossenschaft zugetragen wird. Vor diesem Hintergrund könnte u. U. der Multi-Kanal-Vertrieb Teil des Förderauftrags der Genossenschaftsbank sein.

Sorgen bereitet dabei insbesondere der Umstand, dass die Genossenschaften anscheinend deutlich eher in der Lage sind, auf – im engeren Sinne – betriebswirtschaftliche Herausforderungen, die sich aus Marktveränderungen herleiten, zu reagieren,<sup>2</sup> als auf solche, die aus einem Spannungsverhältnis zwischen Genossenschaftsphilosophie und Genossenschaftspraxis – wie bei der inhaltlichen Auffüllung des Förderauftrags – resultieren. Vor diesem Hintergrund soll auf das Erfordernis des Weiterbestehens am Markt in diesem Kontext nicht weiter eingegangen werden. Die daraus resultierenden Anforderungen ähneln für die Genossenschaft jenen, denen sich auch andere Unternehmensformen in der gleichen wirtschaftlichen Situation gegenübersehen. Die ökonomische Leistungsfähigkeit ist somit eine strenge Nebenbedingung, deren Erfüllung Voraussetzung für den Erfolg einer Genossenschaft ist. Determiniert wird dieser aber von der Erfüllung des Förderauftrags, so dass sich

---

<sup>1</sup> So Christoph Schlosser vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) unter Verweis auf die Daten von Icon Finanz Vertriebsmonitor im Vortrag „Die Zukunft der Genossenschaftsbanken“ anlässlich des Institutstags des Instituts für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin am 23. November 2005.

Ich danke meiner Kollegin Julia Neumann-Szyszka für diesen Hinweis.

<sup>2</sup> Beispielhaft zeigt sich dies bei Fusionen von Genossenschaften. Diese werden in aller Regel und auch gemäß den Aussagen der beteiligten Vorstände mit wirtschaftlicher Effizienz begründet, aber nicht durch die Fähigkeit, eine bessere Förderung der Mitglieder zu erreichen.

die Frage stellt, wie sich der Fördererfolg messen lässt.

### **3. Mögliche Kriterien für den Erfolg einer Genossenschaft**

Nachdem zunächst das Spannungsverhältnis von genossenschaftlichem Förderauftrag einerseits und betriebswirtschaftlicher Leistungsfähigkeit andererseits herausgearbeitet worden ist, sollen im nächsten Schritt verschiedene Messkriterien aus der Betriebswirtschaft dahingehend überprüft werden, ob sie geeignet sind, den Erfolg von Genossenschaften zu messen.

#### *3.1. Gewinn*

Ein Standardkriterium für die Erfolgsmessung bei kommerziell ausgerichteten Unternehmen ist die Höhe des Gewinns, gemäß dem Grundsatz je höher, desto besser und erfolgreicher ist das Unternehmen. Die Verwendung des Gewinns als Maßstab für den Erfolg eines Unternehmens basiert auf der Überlegung, dass ein Unternehmen, bei dem die Erträge die Aufwendungen überschreiten, erfolgreich gewesen ist – und je größer die (positive) Differenz, desto erfolgreicher ist das Unternehmen. Gemessen werden soll auf diese Weise die ökonomische Leistungsfähigkeit.

Da unter dem Begriff des Gewinns eine genau definierte Position innerhalb der Bilanz bzw. der Gewinn- und Verlustrechnung eines Unternehmens verstanden wird, lassen sich in der Praxis hier verschiedene Ausprägungen einer solchen Erfolgsmessung beobachten. Grund hierfür ist der Umstand, dass der Gewinn als solcher erst ganz am Ende der Gewinn- und Verlustrechnung steht – und damit der Beeinflussung durch Ergebnis verändernde Maßnahmen unterliegt (vgl. Gräfer 2005: 53). Aus diesem Grund werden im Rahmen der Bilanzanalyse alternativ andere, vorgelagerte Messgrößen herangezogen wie z. B. das Betriebsergebnis (brutto oder netto) oder das Jahresergebnis nach Steuern. Alternativ können Kennzahlen wie EBIT,<sup>3</sup> EBITDA<sup>4</sup> und EBT<sup>5</sup> eingesetzt werden, aber auch der Cash-Flow als Maßstab findet in unterschiedlichsten Definitionsformen Verwendung (vgl. Born 1994: 352-354). Welche Messgröße gewählt wird, hängt einerseits von den eigenen Präferenzen ab, andererseits von dem Umstand, in welchem Maße Ergebnis verzerrende Einflüsse bei der Messung zurückgedrängt werden sollen. Ungeachtet der individuell bevorzugten Messgröße darf konstatiert werden, dass alle diese Größen relativ stark

---

<sup>3</sup> Earnings before Interest and Taxes. Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/EBIT>, abgerufen am 17.11.2005.

<sup>4</sup> Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation. Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Earnings\\_Before\\_Interest%2C\\_Tax%2C\\_Depreciation\\_and\\_Amortization](http://de.wikipedia.org/wiki/Earnings_Before_Interest%2C_Tax%2C_Depreciation_and_Amortization), abgerufen am 17.11.2005.

<sup>5</sup> Earnings before Taxes. Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Gewinn\\_vor\\_Steuern](http://de.wikipedia.org/wiki/Gewinn_vor_Steuern), abgerufen am 17.11.2005.

miteinander korrelieren.

Unabhängig von der Art und Weise der Ergebnismessung gilt für kommerziell ausgerichtete Unternehmen die Verpflichtung, zur Steigerung des Unternehmenswertes die Ertragskraft zu maximieren (Shareholder-Value-Konzept). Dies heißt nicht notwendigerweise, dass der Gewinn (oder eine der anderen Messgrößen) kurzfristig maximiert werden soll, da dies durchaus im Konflikt zur längerfristigen, nachhaltigen Ertragskraft stehen kann. Außerdem bedeutet dies auch nicht, dass der Gewinn an die Eigentümer verteilt werden muss; so kann beispielsweise bei börsennotierten Aktiengesellschaften die Steigerung des Unternehmenswertes sich auch unter Verzicht auf Ausschüttungen in einer entsprechenden Steigerung des Börsenkurses niederschlagen.

Unstrittig ist, dass sich derartige Messgrößen auch für Genossenschaften ermitteln und vergleichen lassen. Fraglich ist jedoch, ob eine solche, ggf. vergleichende Messung geeignet ist, den Erfolg von Genossenschaften auch tatsächlich zu erfassen. Denn sowohl aus ihrer Tradition heraus als auch gemäß ihres gesetzlichen Auftrags sind Genossenschaften dazu verpflichtet, die „Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes“ (GenG 1, Abs. 1) zu verfolgen. Dies muss Hettrich et al. (2001: 4-6) zufolge direkt, also durch die Leistung der Genossenschaft, und nicht indirekt über die Ausschüttung eines möglichst hohen Gewinnes erfolgen.<sup>6</sup>

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Genossenschaften einerseits durchaus dazu verpflichtet sind, zur Sicherstellung ihrer zukünftigen Leistungsfähigkeit Gewinn zu erzielen (u. a. zum „Ansparen“ für größere Investitionen), dass aber der Gewinn nur ein vergleichsweise untergeordnetes Kriterium bei der Beurteilung des Erfolgs einer Genossenschaft sein kann.

### 3.2. *Dauerhaftigkeit*

Alternativ lässt sich argumentieren, dass die Dauerhaftigkeit, also dass langjährige, nachhaltige Überleben einer Genossenschaft, ein Beleg für ihren Erfolg ist. Eine genauere Betrachtung zeigt allerdings, dass es sich auch hierbei lediglich um eine Bestätigung für die längerfristige ökonomische Leistungsfähigkeit des betreffenden Unternehmens handelt: Ohne ihren wirtschaftlichen Erfolg hätte die Genossenschaft nicht so lange überleben können. Aber dadurch wird noch nicht belegt, dass eine alte, etablierte Genossenschaft tatsächlich ihrer Verpflichtung zur Förderung der Wirtschaft und des Erwerbs ihrer Mitglieder nachkommt.<sup>7</sup>

Es gibt im Gegenteil seit geraumer Zeit erhebliche Zweifel daran, ob bestimmte Genossenschaften tatsächlich – und ungeachtet ihres teilweise erheb-

<sup>6</sup> Gegenteilige Ansichten finden sich bei Blomeyer (1980: 35) und Lampert (1972: 341).

<sup>7</sup> Vgl. hierzu zum Fall der Genossenschaft DE VERBAND z. B. Jungen (o. J.).

lichen Alters – noch ihren Förderauftrag erfüllen. Gerade die Genossenschaftsbanken werden hier immer wieder hinterfragt, insbesondere dann, wenn sie in großem Umfang Nicht-Mitgliedergeschäft betreiben und in ihren Konditionen zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern nicht differenzieren.

Im Gegenzug heißt die Auflösung einer Genossenschaft nicht automatisch, dass sie erfolglos war. Da es sich bei der Genossenschaft um eine Selbsthilfeorganisation handelt, ist es durchaus möglich, dass eine Genossenschaft gerade aufgrund ihrer Förderleistung für ihre Mitglieder so erfolgreich gewesen ist, dass sie sich selbst überflüssig gemacht hat: Ihre Mitglieder sind jetzt so stark, dass sie der gegenseitigen Hilfe und der Förderung durch die Genossenschaft nicht mehr bedürfen.

Beispielhaft zeigt sich das im Falle einer Einkaufsgenossenschaft: Gegründet, um den Dorfbewohnern einen billigeren Zugang zu den benötigten Gütern zu verschaffen, als es der lokale Monopol-Händler bietet, bewirkt sie auf mittlere Sicht ein Sinken der Preise beim Monopolisten – und wird daher nicht mehr benötigt. Ggf. kann sie sich daher wieder auflösen – und ermöglicht so den bisherigen Mitgliedern, eine andere, nun effizienter gewordene Verwendung der privaten Ressourcen. Ob sie wieder neu entsteht, hängt damit vom Verhalten des Monopol-Händlers ab – und ggf. reicht bereits die Möglichkeit (die „Androhung“) einer Neugründung aus, um die Preise des Händlers niedrig zu halten.

Die langandauernde Existenz einer Genossenschaft kann daher, aber muss nicht unbedingt ein Zeichen für Ihren Erfolg sein. Hat sie ihr Förderziel erreicht, ist eine Liquidation oder auch die Umwandlung in eine kommerziell orientierte Unternehmung durchaus eine mit den Genossenschaftsprinzipien zu vereinbarende Option.

### 3.3. *Aufnahme neuer Mitglieder*

Gelegentlich findet sich in der Genossenschaftsliteratur der Hinweis, dass eine Genossenschaft in ihrem Wesen verkümmere, wenn sie sich gegen die Aufnahme neuer Mitglieder abschotte. Insbesondere gegenüber Produktivgenossenschaften wird dieser Vorbehalt geäußert.<sup>8</sup>

Dieses Argument würde bedeuten, dass der Erfolg einer Genossenschaft sich u. a. auch darin äußert, ob sie bereit und willens ist, neue Mitglieder aufzunehmen. Begründet wird diese Sichtweise unter Bezugnahme auf § 1 Abs. 1 GenG, wonach eingetragene Genossenschaften „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl“ sind.

Eine solche Argumentation verkennt aber, dass die Aufnahme neuer Mitglieder freiwillig ist und berücksichtigt das Charakteristikum der Selbsthilfe

---

<sup>8</sup> Vgl. Kivanç (1977: 56) unter Verweis auf Dülfer (1960: 4476) und Engelhardt (1964: 611).

nicht ausreichend. Konkret heißt dies, dass jene Personen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt Mitglied in der Genossenschaft sind, darüber zu befinden haben, ob die Neuaufnahme eines Mitgliedes sich mit der Fähigkeit zur Mitgliederförderung verträgt. Im Extremfall kann durch die Neuaufnahme von Mitgliedern die Förderfähigkeit so stark eingeschränkt werden, dass die Genossenschaft eben nicht mehr in der Lage ist, ihre Mitglieder zu fördern.

Vor diesem Hintergrund kann der Verzicht auf die Neuaufnahme von Genossenschaftsmitgliedern durchaus legitim sein. Der Umstand, ob neue Mitglieder aufgenommen werden oder nicht, ist damit als Maßstab für den Erfolg einer Genossenschaft wenig hilfreich.<sup>9</sup>

### 3.4. *Beibehaltung der Rechtsform*

Eine Besonderheit des deutschen Handelsrechts ist der Umstand, dass für Genossenschaften eine eigene Rechtsform, die „eingetragene Genossenschaft“ (eG) zur Verfügung gestellt wird. Dieses Angebot einer eigenen Rechtsform legt zunächst die Vermutung nahe, dass einerseits alle Genossenschaften in der Rechtsform der eG agieren, und andererseits alle eG auch gemäß der genossenschaftlichen Prinzipien agieren. Ein Blick auf die Wirtschaftspraxis belegt allerdings, dass es eine Vielzahl von Genossenschaften außerhalb der originären Rechtsform gibt, und dass andererseits – wie bereits oben erwähnt – zumindest bei einigen Genossenschaften Zweifel hinsichtlich ihres genossenschaftsadäquaten Verhaltens bestehen.

Dessen ungeachtet taucht in Gesprächen mit Praktikern immer wieder die Aussage auf, dass eine Genossenschaft erfolgreich sei, weil sie weiterhin die Rechtsform der eG beibehalte.

Dieses Argument unterstellt bei genauerer Betrachtung eine in regelmäßigen Abständen statt findende Diskussion über die Frage, ob sich eine Genossenschaft in eine andere Rechtsform umwandeln soll. Des Weiteren wird implizit unterstellt, dass die Mitglieder bei einer solchen Diskussion tatsächlich eingebunden sind und Vor- und Nachteile einer Umwandlung (insbesondere hinsichtlich der Erfüllung des Förderauftrags) objektiv abwägen. Dies kann durchaus so ablaufen, aber die in der Genossenschaftspraxis beobachtbaren Informationsvorsprünge des Vorstandes (und des Aufsichtsrates) und ihre Fähigkeit zum Positionieren von Themen lassen anderes vermuten: Nämlich das eine eventuelle Umwandlung des Unternehmens nur dann auf die Tagesordnung kommt, wenn die Leitung der Genossenschaft es will – und auch bereits eine Meinung dazu hat.

Vor diesem Hintergrund ist auch der in den letzten Jahren zu beobachtende

---

<sup>9</sup> Anders kann dies ggf. mit dem Wunsch nach Mitgliedschaft in einer Genossenschaft aussehen: Hier kann eine Hohe Zahl von Beitrittswünschen Erfolg signalisieren, denn warum sollte jemand Mitglied in einer erfolglosen Organisation werden wollen?

Verzicht auf die Umwandlung von eGs in AGs kein Beleg für den Erfolg einer Genossenschaft. Denn die Rechtsform der eG weist bestimmte Strukturen auf, die sie aus Sicht des Vorstandes reizvoll erscheinen lassen. Dazu gehört u. a. der fast perfekte Schutz gegen eine feindliche Übernahme, die ansonsten die Arbeitsplätze der Vorstandsmitglieder gefährden könnte.<sup>10</sup>

Auch bei diesem Kriterium ist somit eine originäre Verknüpfung mit dem Erfolg einer Genossenschaft nicht automatisch gegeben.

### 3.5. *Markteinfluss, Unternehmensgröße etc.*

Weitere mögliche Kriterien für den Erfolg einer Genossenschaft sind Mess- und Kenngrößen wie Markteinfluss, Unternehmensgröße, Beschäftigtenzahl, etc. Wie die anderen, vorstehend behandelten Kriterien handelt es sich bei diesen Merkmalen um solche, die aus dem Bereich der gewerblichen Wirtschaft abgeleitet sind. Daher sind sie i. d. R. eher geeignet, ökonomische Leistungsfähigkeit – und damit eine Voraussetzung für den genossenschaftlichen Erfolg – zu messen, als den Erfolg selbst, nämlich die Erfüllung des Förderauftrags.

Ausnahmen stellen hierbei, wenngleich aus unterschiedlichen Gründen, die Kriterien Beschäftigtenzahl und Markteinfluss dar. So ist das Kriterium der Beschäftigtenzahl beispielsweise für eine Produktivgenossenschaft tendenziell zur Erfolgsmessung geeignet, wenn das Ziel darin besteht, so vielen Mitgliedern wie möglich in der Genossenschaft einen Arbeitsplatz zu bieten.

Völlig anders sieht es hingegen bei der Maßgröße „Markteinfluss“ aus. Ist diesbezüglich ein relativ hoher Wert gemessen worden, so stellt sich die Frage, ob es sich bei dieser Genossenschaft überhaupt noch um eine Selbsthilfeeinrichtung zur Mitgliederförderung handelt oder bereits um ein – aus wettbewerbpolitischen Gründen i. d. R. negativ zu beurteilendes – Monopol ähnliches Gebilde.<sup>11</sup> Hat eine Genossenschaft jedoch eine derartige Größenordnung erreicht, ist unter Wettbewerbsgesichtspunkten schon fast die Gründung einer „Gegengenossenschaft“ zu erwägen. Zumindest erweist es sich als ausgesprochen schwierig, eine Förderung der Mitglieder zu beobachten, wenn der Markt durch die eigentlich zur Förderung verpflichtete Organisation dominiert wird.

---

<sup>10</sup> Dieser Schutzwall gegen feindliche Übernahmen ergibt sich aus dem Charakteristikum der Genossenschaft als einer Personengesellschaft: Wegen des Stimmrechts nach Köpfen muss für eine Übernahme die Mehrheit der Mitglieder (oder der Vertreter) persönlich überzeugt werden, da „Großaktionäre“ mit einer Vielzahl von Stimmen fehlen und stimmberechtigte Anteile auch nicht anonym auf dem Kapitalmarkt erworben werden können.

<sup>11</sup> Vgl. zu dieser Problematik Monopolkommission (1977, 1985) und Hamm (1978).

### 3.6. Zwischenergebnis

Vor diesem Hintergrund kann zunächst festgehalten werden, dass die üblicherweise im Rahmen der kommerziell ausgerichteten Wirtschaft verwendeten Kriterien zur Erfolgsmessung von Genossenschaften wenig geeignet sind. Sie sind bestenfalls geeignet, die im engeren Sinne ökonomische Leistungsfähigkeit zu messen, die aber nur Mittel zur Erreichung eines übergeordneten Zwecks ist.

Der Erfolg einer Genossenschaft findet seinen Ausdruck, wie § 1 Abs. 1 GenG dokumentiert, in der Förderung der Mitglieder. Dementsprechend müssen Messinstrumente zur Erfolgsmessung an diesem Ziel ausgerichtet sein.

## 4. Konsequenz: Operationalisierung des Förderauftrags

Ausgehend von dieser Erkenntnis stellt sich als nächstes die Frage, wie sich der seit vielen Jahren diskutierte Förderauftrag operationalisieren lässt.<sup>12</sup> Denn nur bei Klarheit hinsichtlich der Ziele lassen sich Wege zur Zielerreichung festlegen und Instrumente zur Messung der Zielerreichung bestimmen.

In der Frühzeit der Genossenschaftsbewegung gab es kaum Schwierigkeiten, den Förderauftrag zu definieren, da die Genossenschaften den Mitgliedern ökonomische Vorteile versprachen, die andere Unternehmen nicht bieten konnten oder wollten. Durch die Einbeziehung in den marktwirtschaftlichen Wettbewerb gingen jedoch Vorteile (z. B. niedrigere Preise) verloren, während die Zwänge zunahm (Produktprogramm und -gestaltung). Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die inhaltliche Auffüllung des Förderauftrags schwieriger geworden ist, wodurch auch die Operationalisierung in Probleme geraten ist: „Wenn ich nicht weiß, was ich tun soll, kann ich auch nicht messen, wie erfolgreich ich war.“

Dies ist keineswegs eine neue Erkenntnis, ganz im Gegenteil. Die Frage der inhaltlichen Festlegung des Förderauftrags und der Überprüfung seiner Erfüllung begleitet die genossenschaftliche Forschung und Praxis seit mehreren Jahrzehnten. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle nicht erst versucht werden, diese Diskussion nachzuzeichnen. Dafür sei auf die umfangreiche Literatur verwiesen.<sup>13</sup>

Vergleicht man allerdings die Diskussion über den Förderauftrag aus einer gewissen Distanz mit jüngeren Entwicklungen in der Betriebswirtschaft, so zeigen sich einige Auffälligkeiten, die es genauer zu analysieren gilt.

---

<sup>12</sup> Vgl. hierzu u. a. Bänsch (1983), Richter (1981), Bakonyi (1980: 316-327) und Boettcher (1979: 196-216).

<sup>13</sup> Vgl. hierzu die Suchergebnisse in Geno-Lit (2003).

#### 4.1. *Controlling und Qualitätsmanagement als Ansatzpunkte*

Denn die Genossenschaften stehen mit ihren Problemen hinsichtlich der Festlegung der Ziele und ihrer Erfüllung einerseits und der Erfüllung der Erwartungen ihrer Kunden andererseits keineswegs allein. Ähnliche Probleme hinsichtlich der Ausrichtung und der Steuerung von Organisationen lassen sich auch in der kommerziellen Wirtschaft auffinden.

So ist beispielsweise das Konzept des Shareholder Values u. a. auch deswegen entstanden, weil die Vermutung entstand, dass die angestellten Geschäftsführer eines Unternehmens keineswegs automatisch vorrangig die Interessen der Eigentümer und -kapitalgeber verfolgen (vgl. hierzu Schmidt/Maßmann 1999: 16). Angesichts ihres Informationsvorsprungs und der mit ihrer Überwachung verbundenen Kosten drängte sich im Gegenteil die Vermutung auf, dass sie im Zweifelsfall nicht nur die Interessen ausbalancieren, sondern insbesondere den eigenen Interessen ein besonders hohes Gewicht beimessen würden – im Zweifelsfall eben zu Lasten der Interessen der Unternehmenseigentümer.

Erforderlich wurde vor diesem Hintergrund ein Instrumentarium, das – nach Festlegung der Ziele – deren Erfüllung messen konnte. Angesichts des bei kommerziellen Unternehmen vergleichsweise einfach zu definierenden Ziels (i. d. R. Gewinnentwicklung; auf jeden Fall aber ökonomische Leistungsfähigkeit) lag es nahe, ein auf diese Zielerreichung ausgerichtete Controllinginstrument zu etablieren. Dies musste gegebenenfalls gegen den Widerstand der Geschäftsführung geschehen, da ein solches Instrumentarium auch der Kontrolle des angestellten Führungspersonals diene.

Zugleich ließ sich ein solches „Führungscontrolling“ konzeptionell verknüpfen mit dem ohnehin in der Entwicklung befindlichen Controllingssystem innerhalb von Unternehmen, das wiederum die Aufgabe hat, der Führungsebene die für eine erfolgreiche Positionierung des Unternehmens benötigten Informationen zur Verfügung zu stellen.

Parallel zu diesen Entwicklungen im Controlling trat angesichts der gewandelten Märkte die Notwendigkeit hinzu, den Interessen der (potenziellen) Käufer größeres Gewicht beizumessen. Waren zuvor – in der Situation eines Verkäufermarktes – die Einzelwünsche der Kunden von eher untergeordneter Bedeutung, wie das berühmte, Henry Ford zugeschriebene Wort über die Farbgestaltung des Modell T signalisiert,<sup>14</sup> so änderte sich dies mit dem Wandel zu

---

<sup>14</sup> „Henry Ford wird oft nachgesagt, er habe gesagt, dass jeder Kunde einen Ford in der Farbe seiner Wahl bekommen könnte – solange die Farbe schwarz sei. Es gibt keinen Beleg, dass er diese Worte je geäußert hat. Schwarz war die Standardfarbe, da Schwarz die erste industriell hergestellte und lang haltbare Farbe war. Außerdem trocknet Schwarz am schnellsten, was ein starkes Argument für diese Farbe war, da man damals große Hallen und Böden brauchte um Karosserieteile trocknen zu lassen. Nicht alle Ford

einem Käufermarkt. Nun galt es, die Interessen der Käufer durch Marktforschung genauer zu erkennen und nachhaltig zu befriedigen. Letzteres führte zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements, weg von einer technisch verstandenen Qualität hin zu einer Ausrichtung auf die von den Kunden subjektiv wahrgenommene Qualität (vgl. Kramer 2002c: 174). Auch diese Entwicklung ließ sich mit dem Instrument des Controllings verknüpfen und führte zum Qualitätscontrolling.

Aus etwas größerer Distanz betrachtet lassen sich für Genossenschaften ähnliche Problemstrukturen erkennen, wenngleich Unterschiede hinsichtlich verschiedener Details bestehen. So sind die Ziele von Genossenschaften grundsätzlich andere als die von kommerziell ausgerichteten Unternehmen, aber die Notwendigkeit der Zielfestlegung und der Zielerreichungsmessung ist gegeben. Benötigt wird hierfür ein Controllinginstrument zur Kontrolle und Überwachung der genossenschaftlichen Unternehmensführung im Interesse der Mitglieder als Eigentümer.

Auch für das Qualitätsmanagement mit seinem Fokus auf die Kundenorientierung gibt es ein entsprechendes Pendant im genossenschaftlichen Bereich. Denn die Genossenschaft zeichnet sich konzeptionell ja gerade dadurch aus, dass die Mitglieder eben nicht nur Eigentümer der Genossenschaft sind, sondern auch ihre Kunden – ursprünglich sogar ihre einzigen Kunden. Benötigt wird dementsprechend ein Instrumentarium zur Messung der gegenüber den Mitgliedern als Kunden erbrachten Leistungen.

Tendenziell ähnlich sieht es hinsichtlich der Eigenkapitalgeberfunktion von Genossenschaftsmitgliedern aus: Korrespondierend mit der Tatsache, dass zunehmend große Kapitalgesellschaften „Investor Relations“ pflegen, kann ein Mitglieder-Qualitätsmanagement auch diesen Umstand in Betracht ziehen.

Denn die genossenschaftliche Besonderheit besteht, von dieser Perspektive aus betrachtet, vorrangig in dem Umstand, dass Eigentümer und Kunden tendenziell identisch sind. Die genossenschaftliche Lösung muss daher in einem Instrumentarium bestehen, das parallel Controlling und Qualitätsmanagement im Interesse der Mitglieder in ihrer Doppelnatur verfolgt.

#### 4.2. *Instrument 1: Förderauftrags-Controlling*

Angesichts der obigen Überlegungen ist es fast schon verblüffend festzustellen, dass das erforderliche Controlling- und Qualitätsmanagementinstrumentarium nicht neu erfunden und entwickelt werden muss. Ganz im Gegenteil, zumindest einige der Instrumente wurden bereits zu einem Zeitpunkt entwickelt, als die Begriffe des Controllings und des Qualitätsmanagements entweder noch gar nicht vorhanden waren oder zumindest bei weitem noch nicht die

---

T waren schwarz, aber die meisten!“, [http://de.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford#Das\\_Modell\\_T\\_.28auch\\_Tin\\_Lizzy\\_genannt.29](http://de.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford#Das_Modell_T_.28auch_Tin_Lizzy_genannt.29), abgerufen am 21.11.2005.

Bedeutung hatten wie jetzt.

So wurde beispielsweise das Discounted Cash Flow Konzept von Rappaport zur Messung des Shareholder Value 1986 publiziert und wurde zusammen mit anderen Ansätzen des Value Based Management erst gegen Ende der 1980er Jahre in Europa verbreitet (vgl. Hombauer 2004: 1).

Demgegenüber wurde von Boettcher bereits 1979 ein Konzept aus Förderplan und Förderbericht vorgeschlagen, mit dem die Genossenschaftstätigkeit stärker an die Interessen der Mitglieder gebunden werden sollte. Boettcher (1980: 99) entwickelte den Förderplan mit dem Ziel, der Entdemokratisierung der Genossenschaft entgegenzuwirken. Konzeptionell sieht die von Boettcher vorgeschlagene Vorgehensweise so aus, dass zu Beginn des Geschäftsjahres der Vorstand der Genossenschaft einen Plan vorlegen muss, wie er im Laufe des Geschäftsjahres die Genossenschaftsmitglieder fördern will (Förderplan).

Auffällig ist die geringe Verbreitung des Förderplans in der Praxis. Zwar wird seit ca. 25 Jahren auf dieses Instrument aufmerksam gemacht und seitens der Wissenschaft dafür geworben. Dennoch lassen sich nur sehr wenige Genossenschaften ausfindig machen, die dieses Instrument zumindest einmal ausprobiert haben – sofern es überhaupt noch welche gibt. Eine am 21. November 2005 durchgeführte Google-Recherche mit der Stichwort-Kombination „Förderplan“ und „Genossenschaft“ erbrachte zwar über 150 Treffer, aber kein einziges Beispiel einer Genossenschaft, die den Förderplan zur Mitgliederförderung nutzte.

Satt dessen soll der Förderplan Kosten- bzw. Produktivitätsvorteile und Macht- oder Wettbewerbsvorteile für die Mitglieder aufzeigen und ist vom Management aufzustellen. Gegebenenfalls ist auch eine beabsichtigte ideelle Förderung im Sinne von Wagner festzulegen.<sup>15</sup> Durch diese Kombination kann individuell von jeder Genossenschaft ein Konzept erstellt und verfolgt werden, wie der Förderauftrag realisiert wird.

Wichtigste Voraussetzung ist die Überprüfbarkeit der vermerkten Zielvorgaben. Die angegebenen Ziele dürfen also nicht unverbindlich formuliert werden („soll erreicht werden“), sondern müssen konkret als Vorgaben dienen („ist zu erreichen“). Ähnlich der innerbetrieblichen Planung sind die Ziele konkret zu benennen und mit Zahlenvorgaben zu versehen. Zu beachten ist insgesamt, dass durch den Förderplan allein der Förderauftrag selbst noch nicht inhaltlich aufgefüllt ist, und dass bereits die Erstellung des Plans Kosten für die Genossenschaft verursacht.

Aufgrund der Verbindlichkeit der im Förderplan gemachten Zielvorgaben ist im nächsten Schritt seitens des Genossenschaftsvorstands ein Maßnahmenkatalog aufzustellen, wer innerhalb der Organisation welche Schritte zu welchem Zeitpunkt unternehmen muss, um auf diese Weise die Zielerreichung zu

---

<sup>15</sup> Wagner (1980: 303ff) versteht unter diesem Begriff die „Befriedigung höherer Bedürfnisse bzw. intrinsischer Bedürfnisse“.

ermöglichen. Dieser Schritt korrespondiert mit den Planungen eines kommerziellen Unternehmens zur Erreichung einer Shareholder-Value-Vorgabe oder – wie im Fall der Deutschen Bank – der nach außen kommunizierten angestrebten Eigenkapital-Rentabilität.<sup>16</sup>

Dies erfordert demzufolge eine Verzahnung der Förderplanziele mit der Aufbau- und Ablauforganisation der Genossenschaft. Auf diese Weise werden die einzelnen, zunächst noch eher abstrakten Zielvorgaben heruntergebrochen auf operative Ziele aller Ebenen. Auch auf den unteren Ebenen wird so eine Zielvorgabe verknüpft mit korrespondierenden operativen Maßnahmen. Die Vorgehensweise entspricht konzeptionell der üblichen Innerbetrieblichen Planung (Top-Down, Bottom-Up oder beide Vorgehensweisen synchronisiert).

Der dritte Schritt ist die Erstellung des Förderberichts. Er dient zum ersten der tatsächlichen Berichterstattung über die erreichten Förder-Leistungen innerhalb der Berichtsperiode. Zum zweiten wird durch eine adäquate Berichterstattung aber zugleich ein Soll-Ist-Vergleich zwischen den im Förderplan gesetzten Zielen und den tatsächlich erreichten Ergebnissen ermöglicht.

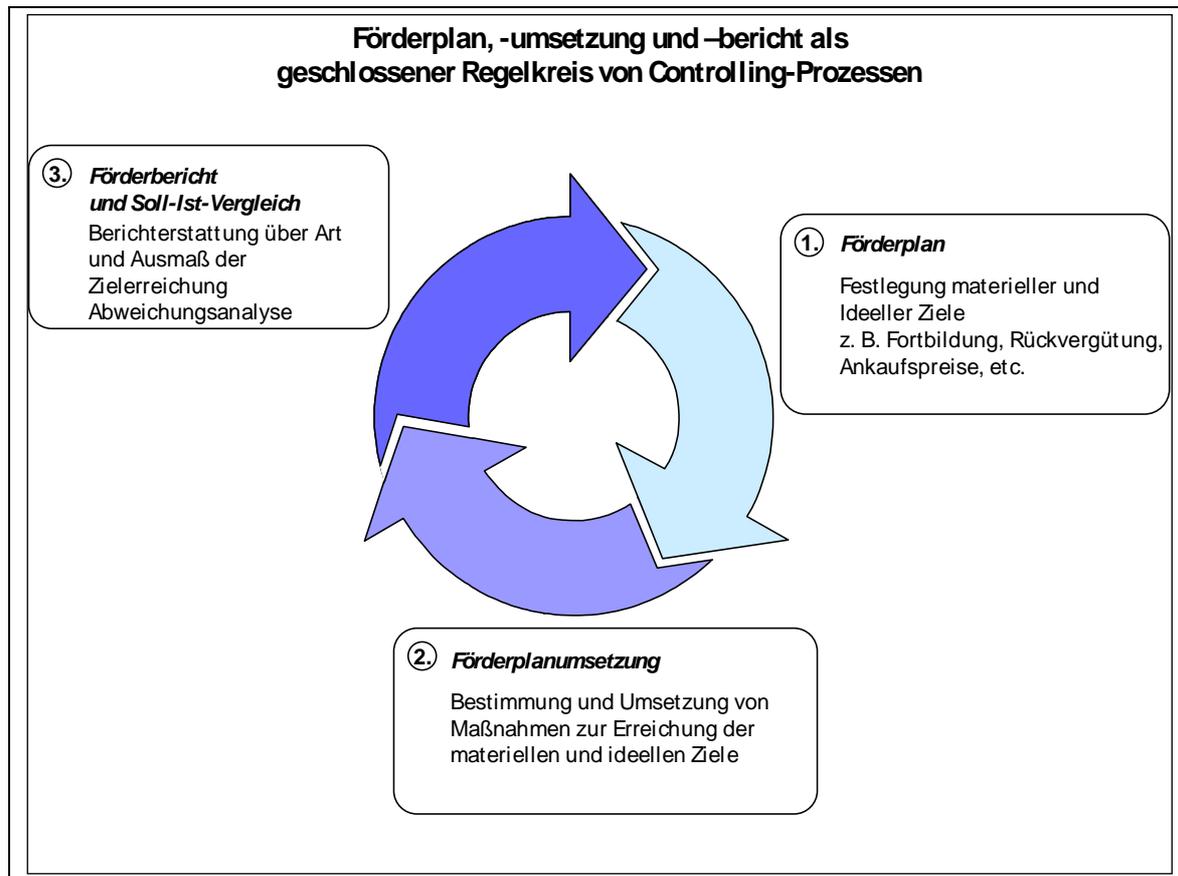
Vorteil dieses Konzepts ist, dass die Mitglieder sich äußern können, sobald Zielvorgaben oder -erreichungen ihren eigenen Präferenzen zuwiderlaufen. Nachteilig ist allerdings, dass durch die Berichterstattung wie auch durch den Soll-Ist-Vergleich Kosten für die Genossenschaften anfallen. Das Berichtswesen mit seiner gesteigerten Transparenz und seinen Kontroll- und Überwachungseffekten ist also nicht kostenlos erhältlich.

Durch eine Verzahnung von Förderplan, Umsetzungsmaßnahmen und Förderbericht wird ein in sich geschlossener Regelkreis für ein Förderauftrags-Controlling etabliert, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

---

<sup>16</sup> Die Deutsche Bank gibt an, eine Eigenkapitalrentabilität von 25 % anzustreben. Vgl. dazu u. a. hhh (2005: 66), Netzeitung (2005).

Abbildung 1: Regelkreis für das Förderauftrags-Controlling



Quelle: Eigene Darstellung

Mit Hilfe dieses Instrumentariums ist es konzeptionell möglich, die Ziele der Genossenschaftsmitglieder in ähnlicher Art und Weise in die strategische und operative Tätigkeit der Genossenschaft zu integrieren, wie es das Shareholder-Value-Konzept für kommerzielle Unternehmen ermöglicht.

Zur Vermeidung von Missverständnissen sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass das Förderauftrags-Controlling im skizzierten Sinne deutlich über das Konzept einer Förderbilanz hinausgeht. Während letztere ein Instrument einer eher nach außen gerichteten Berichterstattung ist und, z. B. im Fall der Volksbank Überlingen – Immenstaad – Markdorf – Stockach (2005: 14-17), eher dem Bereich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zuzuordnen wäre, ist das Förderauftrags-Controlling gezielt auf die innerbetriebliche Steuerung der Genossenschaft und ihrer Leistungserbringung ausgerichtet. Zwar werden auch Kommunikationsaufgaben nach außen wahrgenommen, doch handelt es sich dabei um nachgeordnete Aufgaben. Im Vordergrund steht die Verknüpfung von Aufbau- und Ablauforganisation mit den Zielen der Genossenschaftsmitglieder.

### 4.3. *Instrument 2: Mitglieder-Qualitätsmanagement*

Durch ein derartiges Controllinginstrumentarium, das auf die Erfüllung des Förderauftrags gerichtet ist, kann grundsätzlich dafür gesorgt werden, dass die Interessen der Genossenschaftsmitglieder auch tatsächlich das Handeln der Leitung der Genossenschaft beeinflussen. Ein offenes Problem besteht allerdings noch dahingehend, die Interessen der Mitglieder auch angemessen kennen zu lernen. Dabei dürfte unstrittig sein, dass dies kaum im Zuge der einmal jährlich durchzuführenden Mitgliederversammlung geschehen kann. Dafür ist das Gremium zu groß, zu unübersichtlich, tagt zu selten und seine Zusammensetzung entspricht – insbesondere bei Vertreterversammlungen – keineswegs automatisch der Zusammensetzung der Mitglieder.

Bei kleinen Genossenschaften und in der Ursprungszeit der heutigen Großgenossenschaften stellte sich das Problem einer gezielten Mitgliedereinbindung kaum. Die Mitglieder hatten aufgrund der regionalen Verankerung und der geringen Mitgliederzahl gute Möglichkeiten, ihre Interessen gegenüber der Geschäftsführung deutlich zu machen. Analog zum Förderauftrags-Controlling, das ebenfalls erst durch das Wachstum und die damit einhergehende Anonymität der Mitglieder erforderlich wurde, ist auch das Mitglieder-Qualitätsmanagement ein Instrument, das speziell in Großgenossenschaften sinnvoll eingesetzt werden kann. Hinzu kommt, dass im Unterschied zu den frühen Genossenschaften bis ins erste Drittel des 20. Jahrhunderts viele heutige Genossenschaften in großem Maße das Nicht-Mitgliedergeschäft betreiben. Dies kann die Spannungen zwischen Mitglied und (großer) Genossenschaft verstärken, führt aber auf jeden Fall dazu, dass die wirtschaftliche Bedeutung des einzelnen Mitglieds einerseits und die Bedeutung der Mitgliedschaft andererseits abgenommen haben.

Als Konsequenz hieraus wird in jüngster Zeit von Genossenschaften verstärkt auf die Mitgliederbindung geachtet. Für die Mitgliederbindung ist allerdings Voraussetzung, dass die Genossenschaft auch weiß, was ihre aktuellen Mitglieder tatsächlich wollen. Diese Voraussetzung kann angesichts der bestehenden genossenschaftlichen Strukturen nicht durchgängig als gegeben angesehen werden.

Einen Lösungsansatz für diese Problematik stellt das Qualitätsmanagement zur Verfügung, wobei Qualität in Anknüpfung an Ulrich als durch sechs Merkmale gekennzeichnet verstanden werden soll:

1. „Qualität ist die *Erfüllung von Kundenanforderungen*, indem betriebliche Leistungen erstellt werden, welche durch Merkmale und Eigenschaften beschreibbar sind.
2. Als Kunden werden sowohl die unternehmensexternen Abnehmer (*externe Kunden*) wie auch alle an der Leistungserstellung Beteiligten innerhalb des Unternehmens verstanden (*interne Kunden*). Jedes Glied der Wert-

schöpfungskette einer Unternehmung ist einerseits Lieferant und andererseits Abnehmer von Leistungen.

3. Die Erfüllung der Kundenanforderungen bedeutet die Erstellung der richtigen Qualität und geschieht mit dem Ziel der Erreichung der Kundenzufriedenheit.
4. Qualität ist objektiv nicht messbar. Sie kann aber subjektiv aufgrund des Erfüllungsgrades der Kundenanforderungen durch die betriebliche Leistung bestimmt werden.
5. Qualität ist vieldimensional. Es wird i. d. R. nicht möglich sein, sie durch Elemente oder Teilqualitäten abschliessend zu beschreiben.
6. Qualität ist eine dynamische Grösse. Sie ändert sich mit den sich ändernden Bedürfnissen und Kundenanforderungen.<sup>17</sup>

Dieses Qualitätsverständnis gilt naturgemäß nicht nur für Kunden im Allgemeinen, sondern für die speziellen Kunden – die Mitgliederkunden – auch im Besonderen. Vor diesem Hintergrund ergeben sich einige Kernfragen zur Qualität aus Sicht der Genossenschaftsmitglieder:

---

<sup>17</sup> Ulrich (1996: 14f) (Hervorhebungen im Original).

Abbildung 2: Kernfragen zur Mitglieder-Qualität

<b>Kernfragen zur Mitglieder-Qualität</b>	
<b>Allgemein</b>	
<b>Frage</b>	<b>Antwort</b>
Was ist Qualität?	Qualität ist die Erfüllung der Anforderungen von internen und externen Kunden durch Erreichung von Kundenzufriedenheit. Qualität ist nicht objektiv messbar, vieldimensional, dynamisch und Teil eines mehrdimensionalen Zielsystems der Unternehmung.
<b>Konkret für die Mitglieder der Genossenschaft ZYX</b>	
<b>Fragen</b>	<b>Antworten/ Lösungsansätze</b>
1. Wer sind unsere Mitglieder? 2. Wie sind die Anforderungen unserer Mitglieder? 3. Welche Probleme haben unsere Mitglieder derzeit? 4. Wo können wir unseren Mitgliedern vorrangig bei der Bewältigung ihrer Probleme helfen? 5. Behebt dies alle derzeitigen Probleme unserer Mitglieder? 6. Was bedeutet Qualität in diesem Zusammenhang für uns als Genossenschaft? 7. Was ist dazu erforderlich? 8. Was bedeutet Qualität für unsere Mitglieder?	

Quelle: Eigene Darstellung.

Mit Hilfe dieser Kernfragen und ihrer Beantwortung wird die Führungsebene einer Genossenschaft in die Lage versetzt, ihre Leistungen sehr weitgehend auf die geäußerten Bedürfnisse und Wünsche der Genossenschaftsmitglieder abzustellen. Die konzeptionell größte Gefahr besteht darin, dass der Vorstand der Genossenschaft glaubt, die Antworten auf die einzelnen Fragen bereits zu kennen, ohne dass die Mitglieder auch tatsächlich befragt worden sind.

Aufgrund der quasi-Marktbeziehungen, wie sie gerade bei großen Genossenschaften häufig zu beobachten sind, kann keinesfalls davon ausgegangen werden, dass der Vorstand weiß, welche Ansprüche die Mitglieder an die Genossenschaft stellen. Zwar hat die Anreiz-Beitrags-Theorie Ansätze zur Aufarbeitung der Problematik geliefert,<sup>18</sup> aber die praktische Durchführung steht vielfach noch aus. Eine Lösung für das Dilemma „Was wollen unsere Mitglieder eigentlich?“ könnte durch den Einsatz moderner Managementinstrumente erreicht werden. Dieser Schluss lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, die mit Hilfe der Balanced Scorecard bei der Rabobank Maashorst erzielt worden

<sup>18</sup> Vgl. Grosskopf (1990: 33ff), Blisse (2000: 23ff), Ringle (1996: 13f).

sind (Hermans 2000: Folie 2).

Die Rabobank Maashorst ist entstanden aus der Fusion von vormals acht selbständigen Banken und hatte zum Zeitpunkt des Einsatzes der Balanced Scorecard 180 Mitarbeiter in neun Niederlassungen und einer Zentrale. Die Bilanzsumme belief sich auf ca. 1,2 Mrd. Gulden. Die Gründe für den Einsatz der Balanced Scorecard waren wie folgt:

- „operationelle Integration abgerundet,
- Resultate der SWOT-Analyse,
- zu wenig Kommunikation zwischen den Abteilungen,
- eindeutige Richtung nicht klar,
- Steuerung auf allen Niveaus nicht klar,
- viele unterschiedliche Kulturen,
- auseinanderlaufende persönliche Ambitionen und Unternehmensinteressen.“ (Hermans 2000: Folie 3).

Unter aktiver Einbeziehung von Mitarbeitern und Kunden (Mitgliedern) wurde vom Management mit Hilfe der Balanced Scorecard nach Wegen gesucht, um die Bank entsprechend den Vorstellungen dieser drei Stakeholder-Gruppen gezielt zu positionieren und die Zufriedenheit mit der Bank in allen drei Gruppen zu erhöhen. Nach Aussagen des Vorstands ist dies auch erreicht worden, da die Kundenzufriedenheit von knapp über 50 % auf ca. 70 % stieg, der Anteil der zufriedenen Mitarbeiter von 87 % auf 100 % anwuchs und auch ein deutlicher Produktivitätssprung zu verzeichnen war.

Ein Mitglieder-Qualitätsmanagement lässt sich, so kann aus den Erfahrungen der Rabobank Maashorst gefolgert werden, ohne Einbeziehung der Mitglieder nicht sinnvoll aufbauen. Dies führt zu einer ebenso simplen wie vielfach vernachlässigten Erkenntnis: „Wenn ich wissen will, was die Mitglieder wollen, muss ich sie fragen!“ Eine gezielte Befragung der Mitglieder – wie es konzeptionell als Kundenbefragung im kommerziellen Bereich durchaus üblich ist – kann relevante Erkenntnisse sowohl für den Absatz der Produkte und/oder Dienstleistungen als auch für die Festlegung der Inhalte des Förderplans bringen.

Ähnlich gilt dies für die Interessen der Mitglieder als Eigenkapitalgebern der Genossenschaft: Auch zur Wahrung der „Co-operative Investor Relations“ kann ein bewusstes Mitglieder-Qualitätsmanagement beitragen und so die Mitglieder als Kunden und als Eigenkapitalgeber binden.

## **5. Erklärungsansatz: Die Verteilung von Handlungsrechten in einer Großgenossenschaft**

Angesichts der obigen Ausführungen stellt sich die Frage, warum die ursprünglich bei Kleingenossenschaften automatisch vorhandenen Informationen über Mitglieder(förder)interessen im Zuge des Wachstums der Genossen-

schaft verloren gegangen zu sein scheinen und – wichtiger noch – warum diese Problematik trotz teilweise seit Jahrzehnten vorhandener Lösungsansätze weiterhin beobachtbar ist. Dazu soll im Folgenden unter Heranziehung der Analyseinstrumente des Property Rights-Ansatzes ein genauere Blick auf die Entwicklung der großen Genossenschaften geworfen werden.<sup>19</sup> Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich inhaltlich auf Genossenschaften in der Rechtsform der eG; bei Genossenschaften in anderen Rechtsformen kann es tendenziell zu einer anderen Gestaltung der Handlungsrechte kommen.

Um die Verteilung der Handlungsrechte in einer Genossenschaft beurteilen zu können, ist es erforderlich, die vier Bereiche von Rechtebündeln (Nutzung, Einbehaltung der Erträge, Veränderung von Form und Substanz sowie einvernehmliche Überlassung der Ressource an Dritte) einer genaueren Betrachtung zu unterwerfen.

Schaut man auf die vier Bereiche von Handlungsrechtebündeln, so wird deutlich, dass die Rechte bezüglich der Nutzung einer Ressource im Wesentlichen dem Vorstand zustehen. In dieser Hinsicht unterscheidet sich die Genossenschaft nur wenig von anderen Unternehmen, insbesondere Kapitalgesellschaften. Aufgabe des Managements ist es grundsätzlich, die Ressourcen auf bestmögliche Art und Weise zur Förderung der Mitglieder einzusetzen.

Die Rechte hinsichtlich der Einbehaltung der Erträge stehen – zumindest formal – der Mitglieder- oder der Vertreterversammlung zu. Denn in deutschen Genossenschaften obliegt die formale Feststellung des Jahresabschlusses und die Beschlussfassung über die Gewinnverwendung diesem Genossenschaftsorgan (§ 48 Abs. 1 GenG) (Lang et al. 1997: 771ff.). Der Vorstand legt Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung vor, aber der Mitgliederversammlung steht das Recht zu, diesen Entwurf zu verändern.

Die Rechte hinsichtlich der Veränderung von Form und Substanz der Ressource „Genossenschaft“ stehen unterschiedlichen Organen zu. Gemäß dem deutschen Genossenschaftsgesetz muss die Genossenschaft Förderleistungen für ihre Mitglieder erbringen. In dieser Hinsicht darf weder die Mitgliederversammlung noch Aufsichtsrat oder Vorstand die Substanz der Genossenschaft verändern. Falls eine derartig weitgehende Veränderung der Substanz beabsichtigt ist, muss die Genossenschaft in eine andere Unternehmens- und Rechtsform umgewandelt werden. Unterhalb dieser wesensbestimmenden Ebene darf die Mitgliederversammlung allerdings Form und Substanz der Genossenschaft verändern, insbesondere hinsichtlich ihrer „Vereinsdimension“. Hinsichtlich der „Unternehmensdimension“ existiert eine dreistufige Hierarchie innerhalb der Genossenschaft: Der Vorstand darf kleinere Veränderungen bei Form und Substanz bewirken, während dem Aufsichtsrat das Recht zur Genehmigung größerer Veränderung zusteht. Die wichtigsten, das Unterneh-

---

<sup>19</sup> Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf Kramer (2002b).

men am stärksten betreffenden Veränderungen müssen hingegen durch die Mitglieder- oder die Vertreterversammlung beschlossen werden.

Die Rechte hinsichtlich der Überlassung der Genossenschaft an Dritte stehen ausschließlich der Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung zu, da eine solche Entscheidung von größter Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der Genossenschaft ist. Aus diesem Grunde ist sie von den Eigentümern, den Mitgliedern der Genossenschaft, zu treffen.

Wenngleich die Verteilung der Handlungsrechte in einer deutschen Genossenschaft aufgrund des Genossenschaftsgesetzes (und in geringerem Maße aufgrund von Satzungsbestimmungen) relativ genau spezifiziert ist, bestehen dennoch zahlreiche Probleme hinsichtlich der Verteilung ebenso wie hinsichtlich der durch diese Verteilung bewirkten Verdünnung der Rechtebündel. Einige dieser Probleme sind direkt auf das Genossenschaftsgesetz selbst zurückzuführen, während andere aus dem de-facto-Verzicht auf die Durchsetzung bestimmter Rechte resultieren. All diese Probleme haben tendenziell Auswirkungen auf die vier wesensbestimmenden Merkmale einer eingetragenen Genossenschaft:

1. Den Förderauftrag,
2. das Identitätsprinzip,
3. das Demokratieprinzip und
4. das Solidaritätsprinzip (Flieger 1996: 20ff.; Kramer 1999: 166-181).

Diese sollen daher nachfolgend einer genaueren Analyse aus Sicht des Property-Rights-Ansatzes unterzogen werden.

### *5.1. Der Förderauftrag*

Jede Genossenschaft ist gegenüber ihren Mitgliedern in der Pflicht, den Förderauftrag zu erfüllen. Die Hauptschwierigkeit besteht dabei – wie oben bereits ausführlich diskutiert – in der genauen Festlegung und Bestimmung dieses Auftrags. Von besonderem Interesse ist vor diesem Hintergrund die de-facto-Verteilung der Handlungsrechte. Denn grundsätzlich stellt sich die Frage, warum die ebenfalls weiter oben vorgestellten Instrumente, die die Erfüllung des Förderauftrags erleichtern würden, in der Praxis noch nicht umgesetzt worden sind.

Ursächlich dafür dürfte der Umstand sein, dass die Rechtebündel hinsichtlich der Nutzung der Ressource – spätestens seit 1973 – grundsätzlich dem Vorstand zugewiesen worden sind. Die Mitglieder haben dessen ungeachtet die Ziele vorzugeben, zu deren Erreichung die Ressourcen eingesetzt werden sollen, da es sich konzeptionell um eine Selbsthilfeorganisation handelt.

Es ist eine nach wie vor offene Frage, ob das Setzen dieser Ziele konzeptionell Bestandteil des Rechtebündels zur Nutzung der Ressourcen ist oder des Rechtebündels zur Einbehaltung der Erträge. Denn für beide Sichtweisen gilt

für den Fall, dass die Mitglieder die Ziele nicht festlegen, dass es ihnen nahezu unmöglich ist zu beurteilen, ob sie durch die Tätigkeit der Genossenschaft gefördert worden sind oder nicht: Ohne Definition von Zielen kann nicht beurteilt werden, ob die Ziele erreicht wurden.

In der genossenschaftlichen Theorie legen die Mitglieder der Genossenschaft fest, welche Ziele zu verfolgen sind. Dadurch definieren sie zugleich den Förderauftrag, der Vorstand und Aufsichtsrat bindet und die Genossenschaft entsprechend den Vorstellungen der Mitglieder positioniert. Erfahrungen auf genossenschaftlichen Mitglieder- und Vertreterversammlungen offenbaren hingegen, dass die Festlegung der Ziele einer Genossenschaft durch die Mitglieder keineswegs die übliche Vorgehensweise ist. Dies mag zwar in jungen und/oder kleinen Genossenschaften anders aussehen, aber je weiter sich die Genossenschaften in ihrer Entwicklung vom Typus des Organwirtschaftlichen Kooperativs entfernt haben, desto seltener werden die Ziele durch die Mitglieder bestimmt. Dabei ist es von vergleichsweise untergeordneter Bedeutung, ob sich die betreffende Genossenschaft zu einem Marktbeziehungs-kooperativ oder zu einer Integrierten Genossenschaft gewandelt hat.

Die Probleme, die aus der Nicht-Definition der Ziele durch Mitglieder herrühren, lassen sich auch nicht dadurch beheben, dass ein anderes Organ der Genossenschaft an deren Stelle diese Aufgabe übernimmt. Denn hier machen sich mit großer Wahrscheinlichkeit Interessenunterschiede zwischen den Mitgliedern von Aufsichtsrat und Vorstand einerseits und den ‚einfachen‘ Genossenschaftsmitgliedern andererseits bemerkbar. Geradezu klassische Beispiele sind das Einkommens- und Reputationsinteresse von Vorstand und Aufsichtsrat,<sup>20</sup> während die ‚einfachen‘ Mitglieder stärker an den Leistungen einschließlich Dividendenausschüttung und Rückvergütung interessiert sind. Diese Interessenunterschiede müssen nicht zwangsläufig auf egoistisches Verhalten der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat zurückzuführen sein, sondern können beispielsweise auch aus Informationsvorsprüngen herrühren.

Grundsätzlich lässt sich jedenfalls die Gefahr nicht leugnen, dass der Förderauftrag ausgehöhlt werden könnte. Engels (1997: 675) sieht den Förderauftrag bereits heute als eine Leerformel an. Er stellt fest, dass alle bisherigen Versuche, das Konzept des Förderauftrags mit Leben zu füllen, gescheitert seien. Als Konsequenz hierauf wären die Property Rights hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung des Förderauftrags dem Management übertragen worden – oder genauer gesagt, der Vorstand habe sie sich aktiv angeeignet.

Wenngleich gegenüber Engels' Argumentation gewisse Vorbehalte bestehen – so wird nicht einmal ansatzweise zwischen Genossenschaften unterschiedlicher Größe, Branche oder Entwicklungsstufe differenziert –, ist ihm durchaus darin zuzustimmen, dass eine Tendenz der Vorstände zur Aneignung

---

<sup>20</sup> Vgl. hierzu beispielsweise auch Lindenthal (2001).

der Rechte auf Festlegung der eigenen Zielvorgaben beobachtet werden kann. Die in der genossenschaftlichen Praxis zu beobachtenden Indizien deuten darauf hin, dass diese Neigung im Einklang mit der Größe der Genossenschaft und der Zahl ihrer Mitglieder wächst. Am ausgeprägtesten scheint sie bei Marktbeziehungs Kooperativen zu sein, insbesondere dann, wenn die Mitgliederversammlung durch eine Vertreterversammlung abgelöst wurde.

Solche beobachteten Entwicklungstendenzen lassen sich im Rahmen der Property Rights Theorie durch folgende Argumentation erklären: Dem einzelnen Mitglied stehen gerade in Marktbeziehungs Kooperativen lediglich derart ausgedünnte Rechtebündel zu, dass die bei ihrer Ausübung anfallenden Transaktionskosten größer sind als die – möglicherweise zu erwartenden – Erträge.

Die Plausibilität dieser Argumentation soll anhand eines praktischen Beispiels dargelegt werden: Ein einfaches Mitglied einer Kreditgenossenschaft sieht sich am besten dadurch gefördert, dass die Bank für alle Mitglieder ein gebührenfreies Girokonto anbietet. Dies würde ihm – ceteris paribus – eine Förderleistung von ca. 180,- € pro Jahr bringen. Um diese Förderleistung im Förderauftrag zu verankern, müsste er:

1. Idealerweise selbst Mitglied in der Vertreterversammlung werden, was voraussetzt, dass er auf die entsprechende Vorschlagsliste gesetzt und gewählt wird.
2. Auf jeden Fall die Mehrheit der Mitglieder der Vertreterversammlung über seinen Vorschlag informieren und davon überzeugen, dass diese durch gebührenfreie Girokonten eine verbesserte Förderung erfahren als im status quo. Eine Kreditgenossenschaft hat im Durchschnitt ca. 9.500 Mitglieder, aus denen zwischen 100 und 200 Vertreter gewählt werden.<sup>21</sup> Es wird unterstellt, dass dem Mitglied bei der Beschaffung der Namens- und Adressliste der Vertreter keine Kosten entstehen (z. B. Bekanntgabe im Geschäftsbericht). Allein ein Rundschreiben an alle Vertreter kostet ihn zwischen 55,- und 110,- € an Porto, zuzüglich ca. 8,- € für Papier, Tinte etc. sowie Opportunitätskosten für die eigene Arbeitszeit von ca. 25,- €. Je nach Größe der Vertreterversammlung reduziert sich bereits durch den ersten Brief die zu erwartende Netto-Förderleistung von 180,- € auf 92,- € bis 37,- €. Hinzu kommen ggf. weitere Kosten für Telefonate mit den Vertretern sowie den Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern, jeweils verbunden mit Opportunitätskosten für die eigene Arbeitszeit. Sollten diese nicht weiter spezifizierten Kosten mehr als drei Stunden eigene Arbeitszeit sowie mehr als 17,- € für Telefon- und zusätzliche Portokosten umfassen, reduziert sich die Netto-Förderleistung auf Null, beziehungsweise schlägt ins Negative um. Ursäch-

---

<sup>21</sup> Ich danke dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. BVR, dem Genossenschaftsverband Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen e. V. und dem Genossenschaftsverband Rheinland e. V. für die entsprechenden Informationen.

lich hierfür ist, dass die Transaktionskosten, die dem Mitglied entstehen, auch voll von diesem zu tragen sind.

Hinzu kommt, dass die Einführung der Förderungsleistung „gebührenfreie Girokonten für Genossenschaftsmitglieder“ durchaus Auswirkungen auf die Ertragssituation der Bank hat – mit der Konsequenz, dass die ausgeschüttete Dividende sinken wird.

Das Zahlenbeispiel verdeutlicht die hohen Transaktionskosten, die einem Mitglied in einem Marktbeziehungscooperativ entstehen. Aus diesem Grund wird die Definition des Förderauftrags gewissermaßen zum Gemeineigentum, das auf informelle Weise durch jene Gruppe angeeignet wird, deren Kosten-Nutzen-Verhältnis am günstigsten ausfällt. Die Gruppe innerhalb der Genossenschaft, bei der die niedrigsten Transaktionskosten anfallen, dürfte in der Regel der Vorstand sein. Zugleich besteht hier die größte Chance für Transaktionsgewinne.

Die Transaktionskosten sind beim Vorstand relativ niedrig, weil die Mitgliedergruppe klein ist, sich am selben Ort befindet und regelmäßig zusammentrifft. Die Zahl der Vorstandsmitglieder von Genossenschaftsbanken dürfte nur in Ausnahmefällen über 10 liegen. Außerdem haben die Vorstandsmitglieder noch den Vorteil überlegener Informationsgewinne. Zugleich werden die anfallenden Kosten i. d. R. nicht von den Vorstandsmitgliedern selbst getragen, sondern als Aufwand über die Gewinn- und Verlustrechnung auf die Gemeinschaft aller Genossenschaftsmitglieder überwältzt.

Gleichzeitig sind die bei ihnen zu erwartenden Vorteile aufgrund eines nicht definierten Förderauftrags am größten, da die Kontrolle – sowohl des Vorstands als auch des Förderauftrags – durch die anderen Genossenschaftsorgane zumindest erschwert wird. Wird der Förderauftrag sogar direkt durch den Vorstand definiert, ist dieser in der für ihn außerordentlich günstigen Situation, festlegen zu können, anhand welchen Maßstabs er die Qualität seiner Arbeit messen lassen will. In beiden Fällen werden die formalrechtlich den Genossenschaftsmitgliedern zustehenden Rechte durch den Vorstand angeeignet mit der Konsequenz, dass die bei den Mitgliedern verbliebenen Rechtebündel weiter ausgedünnt werden, während der Umfang der beim Vorstand liegenden Rechtebündel wächst.

Beleg für eine derartige Entwicklung ist der Umstand, dass die Verteilung der Handlungsrechte gemäß § 27 Abs. 1 GenG, wie sie im Zuge der Gesetzesnovellierung 1973 festgelegt worden ist, auf die Initiative der Fachmanager aus großen Genossenschaften zurückgeführt werden kann (Lenfers 1994: 68f). Der Paragraph in seiner heutigen Formulierung legt fest, dass dem Vorstand das Recht zusteht, die Genossenschaft in eigener Verantwortung zu leiten, begrenzt lediglich durch die Bestimmungen der Satzung (Hettrich et al. 2001: 147).

Waren die Transaktionskosten beim Engagement von Genossenschaftsmit-

gliedern bereits vorher nicht gerade niedrig, so sind sie nun fast im Bereich des Prohibitiven angelangt, zumindest in jenen Genossenschaften mit einer hohen Mitgliederzahl. Da es in den meisten Genossenschaften mit mehr als 1.500 Mitgliedern keine Mitgliederversammlung mehr gibt, sondern eine Vertreterversammlung an ihre Stelle getreten ist, sind die Transaktionskosten für ein einfaches Mitglied deutlich gestiegen. Die Möglichkeiten eines einfachen Mitglieds, den Kurs der Genossenschaft zu beeinflussen, sind deutlich gesunken, wenn das Mitglied sich nicht einmal auf der Versammlung äußern kann. Hinzu kommt, dass in vielen Genossenschaften mit Vertreterversammlung die Wahllisten für dieses Gremium ebenso wie für den Aufsichtsrat unter enger Einbindung des Vorstandes aufgestellt werden. Die Wahlchancen für Mitglieder, die die ihnen per Gesetz zustehenden Rechtebündel ausüben wollen – und dies bereits signalisiert haben – werden dadurch nicht gesteigert, da sie aus Sicht des Vorstands eine Beschneidung zwar nicht der zugewiesenen, aber zumindest der angeeigneten Rechtebündel befürchten lassen.

Als nächstes gilt es, die Rechte hinsichtlich der Aneignung der Erträge zu beleuchten. Hier hat Engels (1997: 676) auf einen weiteren Problembereich hingewiesen. Er hebt hervor, dass das Anwachsen der Eigenkapitalbestandteile außerhalb des durch die Mitglieder gezeichneten Kapitals (Kapitalrücklagen, Ergebnisrücklagen und insbesondere die stillen Reserven) tendenziell den Einfluss und die wirtschaftliche Bedeutung der Genossenschaftsmitglieder schrumpfen lässt. Während dem Genossenschaftsmitglied zwar die Rechte an dem gezeichneten Kapital zustehen und er daher nach Kündigung und Einhaltung der Kündigungsfrist diesen Teil des Eigenkapitals abziehen kann, sieht es bei den anderen Bestandteilen des Eigenkapitals anders aus. Unabhängig davon, ob die Höhe dieser Eigenkapitalbestandteile dem Mitglied bekannt sind (Rücklagen) oder nicht (stille Reserven), sie sind auf jeden Fall seinem Einfluss entzogen. So lange die Genossenschaft nicht zur Liquidation ansteht, liegen – unter Beachtung gesetzlicher Rahmenvorgaben – die Handlungsrechte bezüglich dieser finanziellen Ressourcen weitestgehend beim Vorstand.

Dies beinhaltet in erster Linie die Nutzungsrechte, umfasst aber auch die anderen, hier tendenziell weniger bedeutsamen Rechtebündel. Den Mitgliedern stehen gegebenenfalls lediglich Rechte aus dem dritten oben genannten Rechtebündel zu, der „Veränderung von Form und Substanz“. Dies kann hier im Sinne einer Volumensveränderung dieser Ressource interpretiert werden: Ihre Rechte wachsen, wenn es ihnen gelingt, Teile der Rücklagen in gezeichnetes Kapital umzuwandeln, d. h. die Anteile aus der Substanz aufzustocken. Die Entscheidungen über die Wahrnehmung der zustehenden Rechte werden aber in der Regel auf Grund von Vorstandsempfehlungen getroffen und sind somit beeinflusst vom Informationsvorsprung dieses Organs. Hinzu kommt, dass bei einer Reduzierung des Rücklagenvolumens gesetzliche Vorbehalte zu berücksichtigen sind. Ein wesentlicher Teil dieses spezifischen Rechtebündels

befindet sich aufgrund gesetzlicher Vorschriften über die Kapitalrücklage also nicht im Verfügungsbereich der Mitglieder.

Noch umfassender sind die Handlungsrechte des Vorstands bei den stillen Reserven, da ihm im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben nicht nur die Rechte über Bildung und Auflösung dieser Reserven zustehen, sondern die Mitglieder selbst gar nicht über Existenz und Höhe dieser Ressourcen informiert sind. Eine Zwischenstellung nimmt hier der Aufsichtsrat ein, der aufgrund seiner Informationsrechte grundsätzlich Kenntnis von diesen Mitteln hat.

Für den Fall des Ausscheidens eines Mitglieds aus der Genossenschaft steht ihm kein Anspruch auf anteilige Auszahlung dieser Kapitalbestandteile zu (Engels 1997: 676). Dies bedeutet in wirtschaftlicher Hinsicht, dass jede Entscheidung der Mitgliederversammlung über die Aufstockung der Rücklagen inhaltlich den dauerhaften Verzicht auf diesen Teil der erwirtschafteten Erträge bedeutet. Solange die Genossenschaft nicht zur Liquidation ansteht, sind die zugewiesenen Gewinnanteile ebenso wie das Rücklagenvolumen insgesamt ihrem Einfluss entzogen. Dies gilt grundsätzlich auch für den Fall, dass Verluste erwirtschaftet worden sind; zwar besteht dann unter bestimmten Bedingungen die Möglichkeit des Rückgriffs auf die Rücklagen, allerdings nur zum Auffangen der Verluste.

Vom Standpunkt der Property-Rights-Theorie aus betrachtet bedeutet dies einen ebenso bewussten wie dauerhaften Verzicht auf bestimmte Rechte, wobei keineswegs klar ist, was die Mitglieder als Gegenwert für diesen Verzicht erhalten.

Wenn der Förderauftrag wohl definiert ist und auch seitens des Vorstands beachtet wird, ist die materielle Bedeutung dieses Rechtsverzichts von vergleichsweise geringer Bedeutung. In diesem Fall wird den Mitgliedern auf Grund der verbesserten Kapitalausstattung ihrer Genossenschaft in der Regel auch eine deutlich verbesserte Förderleistung zufließen können. Ist hingegen der Förderauftrag nicht klar formuliert, erhalten die Mitglieder für ihren Rechtsverzicht keine Gegenleistung. Sie verzichten aufgrund von Vorstandsempfehlungen auf ihnen zustehende Erträge – und damit auf Rechte an Ressourcen.

Die Rechte zur Veränderung von Form und Substanz der Genossenschaft scheinen insgesamt von eher untergeordneter Bedeutung zu sein. Aus diesem Grunde fällt es schwer, nennenswerte Probleme in dieser Hinsicht zu identifizieren. Grundsätzlich ist allerdings darauf hinzuweisen, dass auch etwaige Entscheidungen über hier bestehende Rechtebündel – wie weiter oben bereits gezeigt – in der Regel auf Vorstandsempfehlungen zurückzuführen sind. Das Recht zum Vorschlag von Entscheidungen hinsichtlich der Veränderung von Form und Substanz liegt zwar formal bei jedem einzelnen Mitglied, aber aufgrund des Informationsvorsprungs der Vorstands- und der Aufsichtsratsmitglieder kann hier materiell nicht von einer gleichmäßigen Verteilung dieses

Rechts gesprochen werden.

Beispielhaft zeigt sich dies im Bereich der Kreditgenossenschaften, wo seit Jahrzehnten geradezu eine Welle der Form- und Substanzveränderung zu beobachten ist, nämlich in Zusammenhang mit den vielfach durchgeführten Fusionen einerseits. Aber auch die Abgabe des Warengeschäfts bei vielen Raiffeisengenossenschaften andererseits ist ein entsprechendes Signal. Diese Entwicklung wird sich, soweit derzeit abzusehen ist, auch in der Zukunft weiter fortsetzen. Eine Ad hoc-Beurteilung der Auswirkung auf die Rechtebündel der Mitglieder gestaltet sich schwierig, so dass an dieser Stelle Forschungsbedarf festzustellen ist. Grundsätzlich lässt sich aber festhalten, dass sowohl Fusions- als auch Abgabeentscheidungen vom Vorstand vorbereitet werden, bevor sie dem Aufsichtsrat und anschließend der Mitgliederversammlung vorgestellt werden. Auch hier ist das Vorschlagsrecht – wiederum aufgrund der Informationsvorsprünge der Vorstandsmitglieder – keinesfalls gleich verteilt.

Das vierte Rechtebündel betrifft die Rechte hinsichtlich der einvernehmlichen Überlassung der Ressource an Dritte. Dabei gilt es, zwischen zwei unterschiedlichen Aspekten zu differenzieren. Auf der einen Seite sind hier die Rechte des Genossenschaftsmitglieds angesprochen, seinen Anteil einem Dritten zu überlassen oder zu übertragen. Auf der anderen Seite geht es um die Möglichkeit, die Genossenschaft selbst zu überlassen oder zu übertragen.

Engels konzentriert sich in seinen Ausführungen ausschließlich auf den ersten Aspekt. Dabei gelangt er zu der Ansicht, dass das Genossenschaftsgesetz selbst für eine schwerwiegende Verdünnung der Handlungsrechte verantwortlich ist. Er stellt fest, dass der einzige Weg für ein Genossenschaftsmitglied zum Ausscheiden die Kündigung der Mitgliedschaft sei. Diese sei verbunden mit der Rückgabe des Genossenschaftsanteils und mit der Auszahlung des entsprechenden Nominalgegenwertes.

Nach Engels (1997: 676) führt diese Verdünnung der Handlungsrechte von Mitgliedern dazu, dass die Handlungsrechte des Vorstands ein weiteres Mal gestärkt würden. Er verweist auf das Fehlen eines Sekundärmarktes für Genossenschaftsanteile und erkennt dabei den eher geringen Bedarf für einen derartigen institutionalisierten Markt nicht: Schließlich haben die aktuellen Mitglieder einer Genossenschaft grundsätzlich die Möglichkeit, ihre Mitgliedschaft zu kündigen und den Nominalwert ihrer Mitgliedschaftsanteile zurückzuerhalten. Gleichzeitig sind potentielle neue Mitglieder nicht darauf angewiesen, die Mitgliedschaft über einen Markt zu erwerben, sondern können diese einfach beantragen – vorausgesetzt, dass sie die ggf. erforderlichen Voraussetzungen erfüllen (so ist zum Beispiel der Besitz eines Weinbergs Voraussetzung für die Mitgliedschaft in einer Winzergenossenschaft und die sinnvolle Nutzung von deren Förderleistungen).

Engels behauptet, dass diese Gesetzesvorschriften es dem Vorstand einer Genossenschaft erlauben, sich die Mitglieder gemäß der eigenen Vorstellun-

gen auszuwählen: Unwillkommene Mitglieder könnten aus der Genossenschaft herausgedrängt werden, während gewünschte Mitglieder gezielt hereingeholt werden könnten. Zugegebenermaßen sind die Möglichkeiten für eine derartige Vorgehensweise vorhanden, allerdings erwähnt Engels keinerlei empirische Belege für seine Ansicht. Dem Verfasser sind trotz langjähriger guter Kenntnis des deutschen Genossenschaftswesens keine derartigen Vorgänge bekannt geworden.

Nichts desto trotz ist Engels dahingehend zuzustimmen, dass sich die Handlungsrechtebündel eines Genossenschaftsmitglieds sowohl hinsichtlich ihres Umfangs als auch hinsichtlich ihrer Zusammensetzung von denen eines Aktionärs unterscheiden. Ob dies tatsächlich auf einer stärkeren Verdünnung dieser Rechte beruht, wie Engels behauptet, oder lediglich auf einer anderen Gestaltung sei an dieser Stelle dahin gestellt. Denn wieder einmal ist das identitätsbestimmende Merkmal einer Genossenschaft, nämlich ihr Förderauftrag, von entscheidender Bedeutung. Wenn der Förderauftrag erfüllt wird, sind etwaige sich aus der Zusammensetzung des Handlungsrechtebündels für die Mitglieder ergebende Nachteile von eher untergeordneter Bedeutung. Wird der Förderauftrag hingegen nicht erfüllt – wofür es zahlreiche Hinweise aufgrund einschlägiger wissenschaftlicher Forschung und mindestens ebenso viele Belege im Wirtschaftsleben gibt –, dann sind die Nachteile für die Mitglieder äußerst schwerwiegend.

## 5.2. *Das Identitätsprinzip*

Unter dem Identitätsprinzip ist zu verstehen, dass theoretisch alle Mitglieder der Genossenschaft zugleich identisch sind mit einer genau definierten Gruppe von Geschäftspartnern. Diese genossenschaftlichen Geschäftspartner können entweder Kunden sein, sowohl auf der Angebotsseite (z. B. bei Verkaufsgenossenschaften, Molkereigenossenschaften, Winzergenossenschaften) als auch auf der Nachfrageseite (z. B. Konsumgenossenschaften, Wohnungsgenossenschaften, Kreditgenossenschaften) oder aber Arbeitnehmer (z. B. Produktivgenossenschaften).

In manchen Genossenschaften, z. B. bei Molkereien, führt dies dazu, dass die Anzahl der zu zeichnenden Geschäftsanteile korrespondiert mit dem tatsächlichen oder wahrscheinlichen Umsatzvolumen des Mitglieds mit seiner Genossenschaft. Ein Mitglied mit 100 Kühen würde dann doppelt so viele Anteile zu zeichnen haben wie ein Mitglied mit nur 50 Kühen. Gleichzeitig kann sich das Umsatzvolumen dann auch in der gewährten Rückvergütung auswirken.

Aus diesen Gründen lässt sich theoretisch annehmen, dass der Einfluss, den die Handlungsrechtebündel der Mitglieder verkörpern, in gleicher Weise aus ihrer kapitalmäßigen Beteiligung an der Genossenschaft als auch aus ihrem

Umsatz mit der Genossenschaft resultiert.<sup>22</sup>

Die Realität zeigt jedoch, dass dieses theoretische Modell derzeit nur bei wenigen Ausnahmegenossenschaften auch tatsächlich anzutreffen ist. Dabei handelt es sich übrigens zumeist um Absatzgenossenschaften wie Molkerei- oder Winzergenossenschaften. Für die Mehrzahl der Genossenschaften gilt hingegen, dass das Nicht-Mitgliedergeschäft durchaus üblich geworden ist.<sup>23</sup>

Die Handlungsrechte der Mitglieder werden durch diese Entwicklung durchaus deutlich beeinflusst, da die Umsätze mit Nicht-Mitgliedern tendenziell die wirtschaftliche Bedeutung der Mitglieder reduzieren. Während die Handlungsrechte formal betrachtet gleich bleiben, werden sie in wirtschaftlicher Hinsicht abgewertet. Je mehr Umsätze auf den Bereich des Nicht-Mitgliedergeschäfts entfallen, desto geringer wird die wirtschaftliche Bedeutung der Mitglieder. Durch das Nichtmitgliedergeschäft findet somit tendenziell eine Verdünnung der Handlungsrechtbündel der Mitglieder statt: Der aus dem Umsatz mit der Genossenschaft resultierende Einfluss auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens wird von den Mitgliedern zu den Nicht-Mitgliedern verlagert.

Dies führt nicht nur zu einer gesteigerten Aufmerksamkeit, die der Vorstand dem Nicht-Mitgliedergeschäft widmet, sondern kann sogar die Umwandlung der Genossenschaft in ein kommerziell ausgerichtetes Unternehmen einleiten. Alternativ ist allerdings auch der wirtschaftliche Zusammenbruch der Genossenschaft denkbar – beispielsweise aufgrund fehlender Anreize, benötigtes Eigenkapital bereit zu stellen. Die deutlichsten Beispiele für beide „Bedrohungsszenarien“ finden sich bei den Konsum- und den Kreditgenossenschaften. Sowohl die ursprüngliche Umwandlung als auch der spätere Zusammenbruch der CO OP AG oder der Volksbank Essen AG können hier als Beleg dienen. Beide Entwicklungsvarianten berühren übrigens nicht nur das Identitätsprinzip, sondern wirken sich auch auf die Verpflichtung zur Mitgliederförderung negativ aus: Kommerziell orientierte Unternehmen unterliegen keiner Förderverpflichtung mehr, sondern orientieren sich alternativ am Gewinn oder dem Shareholder Value. Insolvente Unternehmen scheiden aus dem Markt aus und können dann keine Förderleistung mehr erbringen.

Andererseits ließe sich grundsätzlich dahingehend argumentieren, dass durch das Nicht-Mitgliedergeschäft überhaupt erst eine Förderung der Mitglieder möglich wird oder zumindest eine verbesserte Förderung realisiert werden kann. Betriebswirtschaftlich wäre dies beispielsweise dann der Fall,

---

<sup>22</sup> In diesem Zusammenhang soll eine etwaig bestehende Differenz zwischen dem Kapitalanteil einerseits und dem Umsatzanteil andererseits vernachlässigt werden, obwohl derartige Unterschiede in der Realität durchaus beobachtbar sind.

<sup>23</sup> Zur Bedeutung des Nicht-Mitgliedergeschäfts für die Ähnlichkeit zwischen einer Genossenschaft und kommerziell ausgerichteten Gewerbebetrieben vgl. Peter (1934: 28-31).

wenn durch die Aufnahme des Nicht-Mitgliedergeschäfts eine bessere Auslastung der vorhandenen Ressourcen ermöglicht würde.<sup>24</sup> Dies würde aus Sicht der Property-Rights-Theorie bedeuten, dass es durch die Aufnahme bzw. die Ausdehnung von Nicht-Mitgliedergeschäften nicht zu einer Ausdünnung, sondern lediglich zu einer Umgestaltung – und möglicherweise sogar einer Stärkung – der Handlungsrechte der Mitglieder käme. Sofern dieser Effekt tatsächlich zum Tragen kommt, dürfte am ehesten noch eine Stärkung der Rechtebündel hinsichtlich der Aneignung der Erträge davon zu erwarten sein – konkret in der Steigerung der erwirtschafteten und zur Ausschüttung zur Verfügung stehenden Erträge.

### 5.3. *Das Demokratieprinzip*

Hinsichtlich des Demokratieprinzips dürfte grundsätzlich vermutet werden, dass alle Mitglieder den gleichen Einfluss auf die Angelegenheiten der Genossenschaft haben, wie es gemäß dem Grundsatz „eine Person, eine Stimme“ zu erwarten wäre. Die Genossenschaftswirklichkeit bietet jedoch ein anderes Bild.

Das Demokratieprinzip hat aufgrund von zwei Entwicklungen in den Genossenschaften erheblich an Bedeutung verloren. Zum einen schreibt das deutsche Genossenschaftsgesetz eine verpflichtende Hierarchie von mindestens drei, in vielen Fällen sogar von vier Stufen vor:

1. Vorstand,
2. Aufsichtsrat,
3. Mitgliederversammlung oder Vertreterversammlung,
4. einfache Mitglieder (im Falle einer Vertreterversammlung).

Wenngleich all diese Hierarchiestufen ausnahmslos von Genossenschaftsmitgliedern besetzt sind, unterscheiden sich doch die jeweils zugewiesenen Handlungsrechte gravierend. Dies spiegelt sich in dem unterschiedlichen formalen wie auch tatsächlichen Einfluss und insbesondere im unterschiedlichen Zugang zu Informationen wider – und beruht ursächlich vorwiegend auf der sehr ungleichmäßigen Verteilung des Rechtebündels zur Nutzung der Ressource, die auch den Zugang zu Informationen beinhaltet. Im Ergebnis lassen sich in der Genossenschaftswirklichkeit Schwächen bei der Überwachung und der

---

<sup>24</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Ringle (1996: 4, 9; 1997: 23-24). Der praktische Einsatz dieser Argumentationsstrategie war insbesondere in den 1970er Jahren bei den Kreditgenossenschaften festzustellen, die während dieser Zeit massiv das Nicht-Mitgliedergeschäft mit der Begründung ausbauten, so den Mitgliedern Größen- und Skalenvorteile (economies of size and scale) zu verschaffen. Nach Kenntnis des Verfassers ist die Tragfähigkeit dieser Argumentation allerdings noch nicht empirisch überprüft worden. Eine Darstellung verschiedener Anzeichen für die abnehmende Bedeutung von Mitgliedern findet sich bei Ringle (1999: 5-12).

Kontrolle beobachten (Kramer 1997: 29-34).<sup>25</sup>

Der demokratische Einfluss von Genossenschaftsmitgliedern, den sie mit Hilfe ihrer Handlungsrechtbündel ausüben können, wird per Gesetz sehr stark vorbestimmt und hängt in großem Maße von ihrer Position innerhalb der formalen Hierarchie ab. Eine Verdünnung der Handlungsrechtbündel allein aufgrund gesetzlicher Vorgaben ist augenscheinlich.

Zum anderen findet diese rechtlich bedingte Gestaltung der Rechtbündel ihre Entsprechung in den Erkenntnissen der Organisationstheorie. Wie Boettcher (1974: 59ff.) hervorhebt, ist es nahezu unmöglich, irgendeine Art von Organisation mit mehr als einer sehr kleinen Anzahl von Mitgliedern effizient zu führen, wenn den Mitgliedern ein Veto-Recht zusteht. Größere Organisationen erfordern de facto irgendeine Form von Hierarchie, um zumindest ein Mindestmaß an Effizienz gewährleisten zu können.<sup>26</sup> Vor diesem Hintergrund lässt sich eine Ungleichverteilung des demokratischen Einflusses – hier verstanden als eine ungleiche Gestaltung der Handlungsrechtbündel aller Mitglieder – nicht vermeiden.

Das Verständnis des Demokratieprinzips im Sinne einer absoluten demokratischen Gleichheit aller Mitglieder ist vor diesem Hintergrund als utopisch<sup>27</sup> zu verwerfen. Die in Genossenschaften realisierte Demokratie kann – gerade vor dem Hintergrund der organisationsrechtlichen Anforderungen des Genossenschaftsgesetzes – lediglich eine repräsentative Demokratie sein. Konsequenterweise bedeutet eine in diesem Sinne „unvollendete“ genossenschaftliche Demokratie, dass notwendigerweise eine Art „Gewaltenteilung“ – zumindest in Form angemessener Kontroll- und Überwachungsmechanismen erstens etabliert und zweitens gelebt werden muss. Mindestanforderung an ein derartiges System ist es, ungewollten und ungerechtfertigten Einfluss einzelner Mitglieder bzw. einzelner Organe innerhalb der Genossenschaft zu verhindern. Dies erfordert eine angemessene organisatorische Lösung durch entsprechende Zusammensetzung der Rechtbündel auf den verschiedenen Organebenen. Die oben diskutierte derzeitige Gestaltung erfüllt diese Voraussetzung nur bedingt.

#### 5.4. *Das Solidaritätsprinzip*

Zu untersuchen bleibt nun noch das Solidaritätsprinzip. Hier gestaltet sich die

---

<sup>25</sup> Empirische Belege für die Defizite im Kontroll- und Überwachungssystem von Kreditgenossenschaften finden sich bei Dülfer und Kramer (1991).

<sup>26</sup> Unter Effizienz wird in diesem Zusammenhang eine ressourcenorientierte Wirksamkeit verstanden. Zu den verschiedenen Dimensionen der Wirtschaftlichkeit siehe beispielsweise Kramer (2002c: 61f).

<sup>27</sup> „Utopisch“ wird hier verstanden im Sinne einer rein subjektiven Utopie, die nach Engelhardt (2001a: 94) dadurch gekennzeichnet ist, dass sie „fast ohne Beachtung der Realität“ ist.

Analyse der Zuweisung von bzw. Verdünnung der Handlungsrechtebündel allerdings in besonderer Weise problematisch. Dies resultiert im Wesentlichen aus dem Umstand, dass das Solidaritätsprinzip – dessen Aufnahme unter die vier wesensbestimmenden Merkmale einer Genossenschaft auf Flieger (1996: 20ff) und die Ausführungen Engelhardts (2001a: 143-144; 2001b: 258) zu den freigemeinnützigen Wesenszügen früher Genossenschaften zurückzuführen ist – bei aller Nachvollziehbarkeit seiner Bedeutung hinsichtlich seiner Inhalte ziemlich unscharf und verschwommen wirkt. Eine genauere Analyse dieses auch nach Meinung des Verfassers durchaus relevanten Genossenschaftsprinzips bedarf zunächst der Klärung einiger grundlegender Fragen wie: Wer soll der Empfänger der Solidarleistungen sein? Auf welche Art und Weise soll die Solidarität ausgeübt werden? Wie lässt sich die Solidarität grundsätzlich aber auch bei spezifischen Genossenschaften messen? Inwieweit hat sich die Solidarität im Zeitablauf verändert? Stehen aktuell Veränderungen bevor?

Aus diesen Gründen ist es sehr schwierig festzustellen, ob das Solidaritätsprinzip in Genossenschaften überhaupt beachtet wird, und wenn ja, wie dann die Beziehung zwischen Handlungsrechtebündeln und Solidaritätsprinzip gestaltet worden ist.

Unabhängig von diesen eher generellen Anmerkungen existieren einige Beispiele, die die hier bestehenden Schwierigkeiten etwas erhellen. So zeigt sich beispielsweise bei Bezugs- und Liefergenossenschaften, dass diese in der Regel den Mitgliedern mit hohen Umsätzen günstigere Konditionen einräumen als anderen Mitgliedern. In solchen Fällen – aber auch bei den oben erwähnten Kreditgenossenschaften – stellt sich die Frage, ob solche unterschiedliche Konditionengestaltung einen Widerspruch zum Solidaritätsprinzip darstellt oder nicht. Anders ausgedrückt bedeutet diese Verhaltensweise, dass gerade die wirtschaftlich Schwächeren unter den Genossenschaftsmitgliedern – bei der Handelsgenossenschaft den Kleinen, bei der Genossenschaftsbank den Schlechten – aufgrund der ungünstigeren Konditionen eine andere, tendenziell schlechtere oder geringere Förderung zuteil wird, als den Größeren und Stärkeren, die dieser Förderung vermutlich ohnehin in geringerem Maße bedürfen.<sup>28</sup>

Andererseits besteht die Gefahr, dass ohne diese Konditionendifferenzierung die Stärkeren die Genossenschaft verlassen oder die Schwächeren herausdrängen würden – mit der Konsequenz, dass die am stärksten Förderbedürftigen noch schlechter gestellt wären als bei der Konditionendifferenzierung und im Extremfall überhaupt keine Förderleistung erhalten. Sowohl bei

---

<sup>28</sup> Eine Detailanalyse müsste sich hier allerdings noch mit der Frage der Quersubventionierung von Prozesskosten befassen. So ist insbesondere zu untersuchen, wie die anfallenden Prozesskosten auf die einzelnen, unterschiedlich großen und starken Mitglieder-Kunden umgerechnet werden; da eine zu starke Belastung auf die wirtschaftlich Schwächeren im Widerspruch zum Fördergedanken stehen würde.

Handels- als bei Kreditgenossenschaften hat sich die Abwanderung auch bereits beobachten lassen.

Gerade auch vor diesem Hintergrund bedarf es vor einer Analyse der Verteilung und Verdünnung der Handlungsrechte zunächst einer tragfähigen Definition von Solidarität und darauf aufbauend einer empirischen Analyse der Entwicklung. Denn auch die oben unter Solidaritätsgesichtspunkten als problematisch angesprochene Konditionendifferenzierung lässt sich ohne Probleme mit Hilfe einer nur leicht veränderten Sicht des Solidaritätsprinzips begründen: Dann bestünde die Solidarität der Stärkeren mit den Schwächeren gerade in dem Umstand, dass sie aufgrund der Konditionendifferenzierung die Genossenschaft nicht verlassen – und so die Schwächeren überhaupt erst in den Genuss einer Förderung kommen lassen!

## **6. Perspektive: Ansatzpunkte für den Erfolg einer Genossenschaft**

Eine genauere Betrachtung der oben angesprochenen Probleme zeigt, dass der Kern der Schwierigkeiten hinsichtlich der Festlegung und Messung des Erfolgs einer Genossenschaft in der Definition des Förderauftrags liegt. Wenn sich die derzeit beobachtbaren Entwicklungstendenzen unkorrigiert fortsetzen dürfen, wird der Förderauftrag in der Tat zu dem, was er laut Engels (1997: 683) bereits jetzt ist: Eine leere Phrase. Im Einklang mit dieser Entwicklung befindet sich eine große Zahl deutscher Genossenschaften auf dem besten Wege, ihre spezifischen Wesensmerkmale zu verlieren – und damit das, was die eingetragene Genossenschaft in Stedings (2001: 131) Worten zu einer „originellen juristischen Konstruktion“ im Rechtsformenspektrum macht. Letztendlich könnten diese Entwicklungstendenzen sogar zum Verschwinden der Rechtsform führen. Damit wäre die Genossenschaft allerdings eindeutig erfolglos.

Eine solche Entwicklung wäre nicht nur unter dem Gesichtspunkt der rechtlichen Artenvielfalt bedauerlich, sondern auch unter dem Gesichtspunkt widersinnig, da durch Adaption und Einsatz eines bereits seit Jahrzehnten existierenden Konzeptes Veränderungen der Property-Rights-Strukturen zugunsten der Mitgliederinteressen bewirkt werden könnten. Ein Förderauftragscontrolling unter Nutzung des von Boettcher (1980: 82ff, 99ff) entwickelten Instrumentariums aus Förderplan und Förderbericht kann aufgrund seiner Kontrollwirkung zahlreiche Probleme zumindest reduzieren, wenn nicht sogar aufheben. Für die erforderliche Konkretisierung des Mitgliederwillens bietet die Betriebswirtschaftslehre mit dem Ansatz eines Mitglieder-Qualitätsmanagements ebenfalls Unterstützung an. So könnte unter Nutzung von Mitgliederbefragungen für jede Genossenschaft individuell der Mitgliederwille erhoben und bekannt gemacht werden, um dann in die Controlling-Prozesse integriert zu werden.

Materiell würde auf diese Weise kein neues Kontroll- oder Überwachungs-

system in die Genossenschaft integriert werden, aber die bisher häufig mangelhafte Klarstellung des Förderauftrags würde beseitigt werden. Zudem würde die Kontrolle des Vorstands sowohl durch den Aufsichtsrat als auch durch die Mitglieder wesentlich erleichtert.

Eben hierin dürfte auch die Hauptursache zu sehen sein, warum dieses Instrumentarium bisher noch nicht konsequent eingesetzt worden ist: Das Interesse der Vorstände, sich einer zusätzlichen – freiwilligen – Kontrolle zu unterziehen ist sehr gering. Förderauftrags-Controlling und Mitglieder-Qualitätsmanagement schränken nicht nur die dem Vorstand zugewiesenen bzw. von ihm akquirierten Handlungsrechtebündel ein und verlagern diese zu den Mitgliedern der anderen genossenschaftlichen Organe, sondern führen parallel zu einer massiven Senkung der Transaktionskosten für die Überwachung: Sind derzeit die überwachenden Mitglieder darauf angewiesen, zunächst einmal für sich selbst zu definieren, wie sie gefördert werden wollen, um für diese Sichtweise dann auf der Mitgliederversammlung eine Mehrheit zu finden, würde es mit Hilfe dieses Instrumentariums zu einer Umkehr der Kostenlast kommen: Der Vorstand müsste die Informationen erheben und einen Förderplan erstellen, während die Mitglieder lediglich über seine Annahme bzw. ggf. eine Veränderung entscheiden müssten.

Dies würde auch die Ausübung der Überwachung erleichtern, da sich die Kontrolle vereinfacht und die Kontrollkosten für das einzelne Mitglied spürbar sinken. Das Mitglied braucht nur noch den Bericht des Vorstandes über die erbrachten Förderleistungen zur Hand zu nehmen, um zwei Kontrollen durchzuführen: Einerseits kann der Vorstandsbericht mit dem vom Vorstand vor einem Jahr vorgelegten Förderplan verglichen werden und andererseits mit dem individuellen Förderempfinden des Mitglieds – der eigenen Beurteilung, ob man sich durch die erfahrenen Leistungen auch gefördert fühlt. Die materiellen Kosten für die Aufstellung von Förderplan und Förderbericht sind vergleichsweise gering, die derzeit bei den Mitgliedern – insbesondere jenen außerhalb des Aufsichtsrats – anfallenden Transaktionskosten sind hingegen immens. Zugegebenermaßen aufwändig fällt allerdings eine Mitgliederbefragung aus, die aber nur in mehrjährigem Abstand wiederholt zu werden braucht.

Daher ist der Schluss zulässig, dass eine verpflichtende Einführung von Förderauftrags-Controlling und Mitglieder-Qualitätsmanagement die charakteristischen Wesensmerkmale der Genossenschaft unterstützen und zu einer Stärkung dieser „originellen Unternehmensform“ (Steding 1993: 8) führen würde. Die Transaktionskosten, die einer durch Mitglieder an den Vorstand herangetragenen Implementierung dieses Instrumentariums im Wege stehen, sind allerdings außerordentlich hoch und können durchaus als prohibitiv angesehen werden: Das Kosten-Nutzen-Verhältnis für ein initiiertes Mitglied würde sehr schnell zu dessen Ungunsten ausfallen. Aus diesem Grund er-

scheint eine Einführung ohne externe Unterstützung illusorisch.

Diese Unterstützung könnte vorzugsweise durch eine Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen erfolgen. Würde im Zuge der derzeit diskutierten Novellierung des Genossenschaftsgesetzes die Einführung von Förderauftrags-Controlling und Mitglieder-Qualitätsmanagement verpflichtend vorgeschrieben – oder zumindest für alle Genossenschaften mit mehr als beispielsweise 300 Mitgliedern – würde dies kurzfristig und umfassend zur Implementierung führen. Eine derartige gesetzlich verbindliche Einführung eines zusätzlichen Kontrollinstrumentes würde korrespondieren mit den Vorschriften des KonTraG, deren Aufgabe – auf einem zugegebenermaßen etwas anders gelagerten Gebiet – ebenfalls die Erhöhung der Transparenz durch Verstärkung von Kontrollvorgaben und Frühwarnsystemen ist. Zugleich könnte durch eine entsprechende Normenvorgabe im Gesetz die von Steding (2002: 11) „gesetzlich mittlerweile festgeschriebene Allmacht des Vorstandes“ durch den Verursacher dieser Festschreibung wieder korrigiert werden. Allerdings darf keineswegs davon ausgegangen werden, dass der Gesetzgeber von sich aus in dieser Hinsicht tätig wird – auch hier ist demnach entsprechende Überzeugungsarbeit erforderlich! Diese dürfte angesichts der auch hier bestehenden Transaktionskosten nicht leicht fallen.

Dies heißt aber nicht, dass sich derartige Investitionen in Mitgliederbindung und -orientierung nicht auch unter Kostengesichtspunkten rechnen können. Denn eine gezielte Ausrichtung der wirtschaftlichen Aktivitäten einer Genossenschaft an den Mitgliederinteressen kann ggf. durchaus dazu führen, weniger rentable, bisher wahrgenommene Tätigkeiten einzustellen und neue, interessante Ansätze aufzugreifen. Diesbezüglich sind Wissenschaft und Praxis aufgerufen, Unterstützung für eine auch betriebswirtschaftlich „lohnende“ Implementierung von Mitglieder-Qualitätsmanagement und Förderauftrags-Controlling zu leisten.

Dieses Ziel erscheint aus Sicht des Verfassers zudem erstrebenswert, weil das Instrumentarium auf lange Sicht sogar aus Sicht des Vorstandes vorteilhaft sein kann. Denn durch die gesunkenen Transaktionskosten für die Mitglieder im Verbund mit deren gestärkten Handlungsrechten können sich Förderauftrags-Controlling und Mitglieder-Qualitätsmanagement als Instrumente erweisen, die die Heranführung neuer und die Bindung alter Mitglieder an die Genossenschaft erleichtern.

## Literaturverzeichnis

- Bakonyi**, Emmerich (1980): Zur Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages. Ein Beitrag zur Erfassung der Präferenzstrukturen und Messung des Zufriedenheitsgrades von Individuen und Gruppen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 30, Heft 4/1980, S. 316-327.
- Bänsch**, Axel (1983): Operationalisierung des Unternehmenszieles Mitgliederförderung,

- [Vandenhoeck & Ruprecht] Göttingen 1983.
- Blisse**, Holger (2000): Eigenkapitalbildung und Mitgliederbindung bei Kreditgenossenschaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 2000.
- Blomeyer**, Wolfgang (1980): Der gesetzliche Förderungsaufrag der Genossenschaften im Wandel; in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 30, Heft 1/1980, S. 22-38.
- Boettcher**, Erik (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, [J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)] Tübingen 1974.
- Boettcher**, Erik (1979): Die Problematik der Operationalisierung des Förderungsauftrages in Genossenschaften. Förderplan und Förderbericht, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 29, Heft 3/1979, S. 196-216.
- Boettcher**, Erik (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, [J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)] Tübingen 1980.
- Born**, Karl (1994): Bilanzanalyse international. Deutsche und ausländische Jahresabschlüsse lesen und beurteilen, [Schäffer-Poeschel] Stuttgart 1994.
- Draheim**, Georg (1952): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, [Vandenhoeck & Ruprecht] Göttingen 1952.
- Dülfer**, Eberhard (1960): Produktivgenossenschaften, in: Seischab, Hans/Schwantag, Karl (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Band III, [Poeschel] Stuttgart 1960, Sp. 4473-4477.
- Dülfer**, Eberhard/**Kramer**, Jost W. (1991): Schwachstellenanalyse und Frühwarnsysteme bei Genossenschaftsbanken, [Vandenhoeck & Ruprecht] Göttingen 1991.
- Engelhardt**, Werner W. (1964): Produktivgenossenschaften, in: Beckerath, Erwin von et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 8, [Fischer/ J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)/Vandenhoeck & Ruprecht] Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1964, S. 610-612.
- Engelhardt**, Werner W. (2001a): Einleitung in eine „Entwicklungstheorie“ der Sozialpolitik – Institutionelle und Lebenslage-Analysen als Grundlagen der Sozialpolitik und Sozialpolitiklehre (2001), in: Werner W. Engelhardt: Sozial- und Gesellschaftspolitik – grundlagenbezogen diskutiert, [Duncker & Humblot] Berlin 2001, S. 83-205.
- Engelhardt**, Werner W. (2001b): Ökonomische Denktraditionen, Ökonomismus versus Ethik und die kulturellen Aufgaben der Zukunft (1998), in: Werner W. Engelhardt: Sozial- und Gesellschaftspolitik – grundlagenbezogen diskutiert, [Duncker & Humblot] Berlin 2001, S. 245-267.
- Engels**, Michael (1997): Verwässerung der Verfügungsrechte in Genossenschaften, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 7/8/1997, S. 674-684.
- Flieger**, Burghard (1996): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen, [Metropolis] Marburg 1996.
- Geno-Lit. Die Genossenschaftsbibliographie, 2. Aufl., [DZ Bank/Vandenhoeck & Ruprecht/EVER Germany] Frankfurt am Main/Göttingen 2003.
- Glatzner**, Ludwig (1989): Mitgliederbindung – Eine empirische Untersuchung zur Frage

der Mitgliederbindung in Bankgenossenschaften des Verbandsgebietes Württemberg, [Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre, Universität Hohenheim] Stuttgart-Hohenheim 1989.

**Gräfer**, Horst (2005): Bilanzanalyse. Traditionelle Kennzahlenanalyse des Einzeljahresabschlusses, kapitalmarktorientierte Konzernjahresabschlussanalyse – mit Aufgaben, Lösungen und einer ausführlichen Fallstudie –, 9. Aufl., [Neue Wirtschafts-Briefe] Herne/Berlin 2005.

**Grosskopf**, Werner: Mitgliederbindung, in: Werner Grosskopf (Hrsg.): Herkunft und Zukunft – Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis an der Wende eines Jahrzehnts, [DG Verlag] Wiesbaden 1990, S. 32-48.

**Hamm**, Walter (1978): Beschränken Genossenschaften des Einzelhandels den Wettbewerb? Betrachtungen zum Gutachten der Monopolkommission, in: Genossenschaftsforum (1978) Nr.4, S. 11-15.

**Hermans**, Ton (2000): Die Balanced Scorecard der Rabobank Maashorst, Vortrag auf der EUROFORUM-Konferenz „Gesamtbanksteuerung in Sparkassen und Genossenschaftsbanken“, 22. und 23. März 2000, Hotel InterContinental Berlin.

**Hettrich**, Eduard/**Pöhlmann**, Peter/**Gräser**, Bernd/**Röhrich**, Roland (2001): Genossenschaftsgesetz. Kommentar zu dem Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften und zu umwandlungsrechtlichen Vorschriften für Genossenschaften, [C. H. Beck] München 2001.

**hhh** (2005): Deutsche Hysterie, unter: [http://www.hwwa.de/Publikationen/Wirtschaftsdienst/2005/wd\\_docs2005/wd0502-kommentiert.pdf](http://www.hwwa.de/Publikationen/Wirtschaftsdienst/2005/wd_docs2005/wd0502-kommentiert.pdf), abgerufen am 24.11.2005.

**Hombauer**, Nicole (2004): Aussagefähigkeit und Publizität von wertorientierten Kennzahlen. Diplomarbeit, [Fachhochschule Wien] Wien 2004.

[http://de.wikipedia.org/wiki/Earnings\\_Before\\_Interest%2C\\_Tax%2C\\_Depreciation\\_and\\_Amortization](http://de.wikipedia.org/wiki/Earnings_Before_Interest%2C_Tax%2C_Depreciation_and_Amortization), abgerufen am 17.11.2005.

<http://de.wikipedia.org/wiki/EBIT>, abgerufen am 17.11.2005.

[http://de.wikipedia.org/wiki/Gewinn\\_vor\\_Steuern](http://de.wikipedia.org/wiki/Gewinn_vor_Steuern), abgerufen am 17.11.2005.

[http://de.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford#Das\\_Modell\\_T\\_.28auch\\_Tin\\_Lizzy\\_genannt.29](http://de.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford#Das_Modell_T_.28auch_Tin_Lizzy_genannt.29), abgerufen am 21.11.2005.

**Jungen**, Jos (o. J.): Wo bleibt die Genossenschaft?, unter: <http://www.agrarportal.lu/html/kommentar.html>, abgerufen am 17.11.2005.

**Kivanç**, Cemil (1977): Die produktivgenossenschaftliche Kooperation und ihre Problematik als eine demokratische Unternehmung, [Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster] Münster 1977.

**Kramer**, Jost W. (1997): Interessendivergenzen, Informationsgefälle und Mitgliederdemokratie bei Genossenschaften, in: Beiträge zur Diskussion, Schriftenreihe des Genossenschaftsverbandes Sachsen, Heft 1/1997, S. 29-34.

**Kramer**, Jost W. (1999): Zur Organisation produktivgenossenschaftlicher Unternehmen, in: Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen – Internationales Gewerbearchiv IGA, Jg. 47, Heft 3/1999, S. 166-181.

**Kramer**, Jost W. (2002a): Mitgliederbindung bei deutschen Kreditgenossenschaften, in:

Die Gewerbliche Genossenschaft, Jg. 130, Heft 2/2002, S. 13-16.

- Kramer, Jost W.** (2002b): Die Struktur deutscher Genossenschaften im Lichte der Property Rights Theorie, in: Markus Hanisch (Hrsg.): Genossenschaftsmodelle – zwischen Auftrag und Anpassung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Rolf Steding, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 2002, S. 285-314.
- Kramer, Jost W.** (2002c): Vom Rechnungswesen zum Risikomanagement. Aktuelle Fragestellungen im Controlling, [Rainer Hampp] München/Mering 2002.
- Kramer, Jost W.** (2003): Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2003.
- Lampert, Heinz** (1972): Zur Zielfunktion von Genossenschaften in der wachsenden Wirtschaft; in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 22, Heft 4/1972, S. 341-355.
- Lang, Johann/Weidmüller, Ludwig** (1997): Genossenschaftsgesetz (Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften). Kommentar, bearbeitet von Egon Metz und Hans-Jürgen Schaffland, [Walter de Gruyter] Berlin/New York 1997.
- Lenfers, Guido** (1994): Die Genossenschaftsrechtsnovelle von 1973 – Entstehung und Bewertung, [Regensburg] Münster 1994.
- Lindenthal, Sabine** (2001): Die Kontrollfunktion des mitbestimmten Aufsichtsrats. Ein vertragstheoretischer Beitrag zur Corporate Governance-Debatte, [Rainer Hampp] München/Mering.
- Monopolkommission** (1977): Mißbräuche der Nachfragemacht und Möglichkeiten zu ihrer Kontrolle im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, [Nomos] Baden-Baden 1977.
- Monopolkommission** (1985): Die Konzentration im Lebensmittelhandel : Sondergutachten der Monopolkommission gemäß § 24 b Abs. 5 Satz 4 GWB, [Nomos] Baden-Baden 1985.
- Netzeitung** (2005): Grüne kritisieren Deutsche Bank, Netzeitung vom 09.02.2005, unter: <http://www.netzeitung.de/wirtschaft/wirtschaftspolitik/324878.html>, abgerufen am 24.11.2005.
- Peter, Alfred** (1934): Ist die Genossenschaft ein Gewerbebetrieb im Sinne der Gewerbeordnung?, Diss., Universität Leipzig, [Jugendbund-Druckerei] Berlin 1934.
- Rappaport, Alfred** (1986): Creating Shareholder Value. The new standard for business performance, [Free Press] New York u. a. 1986.
- Richter, Dieter** (1981): Möglichkeiten der Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages. Zur Frage der Ziele, Maßstäbe und Erfolge genossenschaftlicher Arbeit, [Mannhold] Düsseldorf 1981.
- Ringle, Günther** (1996): Mitgliederorientierung der Genossenschaften und Mitgliederbindung, [Arbeitsbereich Genossenschaftswesen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg] Hamburg 1996.
- Ringle, Günther** (1997): Identität von Mitglied und Geschäftspartner, [Arbeitsbereich Genossenschaftswesen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Ham-

- burg] Hamburg 1997.
- Ringle**, Günther (1999): Mitgliederzentrierung primärgenossenschaftlicher Systeme, [W. Mauke Söhne] Hamburg 1999.
- Schmale**, Ingrid/**Blome-Drees**, Johannes (2004): Unterschiedliche Unternehmenskulturen von Genossenschaftsbanken. Eine empirische Untersuchung, unter: [http://fb4-9924.uni-muenster.de/~06/igt/papers/Workshop07/Abstracts/Dr\\_J\\_Blome-Drees\\_I\\_Schmale/Blome-Drees\\_Schmale\\_Muenster\\_IGT\\_2004.pdf](http://fb4-9924.uni-muenster.de/~06/igt/papers/Workshop07/Abstracts/Dr_J_Blome-Drees_I_Schmale/Blome-Drees_Schmale_Muenster_IGT_2004.pdf), abgerufen am 16.11.2005.
- Schmidt**, Reinhard H./**Maßmann**, Jens (1999): Drei Missverständnisse zum Thema „Shareholder Value“, [Johann-Wolfgang-Goethe-Universität] Frankfurt am Main 1999.
- Steding**, Rolf (1993): Reflexionen über die genossenschaftliche Rechtsform unter marktwirtschaftlichen Bedingungen, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 1993.
- Steding**, Rolf (2001): Der Förderzweck – nach wie vor punctum saliens der genossenschaftlichen Rechtsform?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 2/2001, S. 131-138.
- Steding**, Rolf (2002): Das Recht der eingetragenen Genossenschaft. Ein Überblick, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 2002.
- Ulrich**, Thomas (1996): Qualitätsmanagement. Eine aktuelle Standortbestimmung unter besonderer Berücksichtigung der Anwendung in der Bank, [Schulthess Polygraphischer Verlag] Zürich 1996.
- Volksbank Überlingen – Immenstaad – Markdorf – Stockach** (2005): Bericht über das Geschäftsjahr 2004, [Volksbank Überlingen – Immenstaad – Markdorf – Stockach] Überlingen/Immenstaad/Markdorf/Stockach 2005.
- Wagner**, Helmut (1980): Genossenschaftliche Förderung: Lebendiges Prinzip oder Relikt?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 30, Heft 4/1980, S. 295-306.

## **Autorenangaben**

Prof. Dr. Jost W. Kramer  
 Fachbereich Wirtschaft  
 Hochschule Wismar  
 Philipp-Müller-Straße  
 Postfach 12 10  
 D – 23966 Wismar  
 Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441  
 Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131  
 E-mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

## WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 14/2003 Todor Nenov Todorov: Wirtschaftswachstum und Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zu einer Marktwirtschaft in Bulgarien
- Heft 15/2003 Robert Schediwy: Wien – Wismar – Weltkulturerbe. Grundlagen, Probleme und Perspektiven
- Heft 16/2003 Jost W. Kramer: Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland
- Heft 01/2004 Uwe Lämmel: Der moderne Frege
- Heft 02/2004 Harald Mumm: Die Wirkungsweise von Betriebssystemen am Beispiel der Tastatur-Eingabe
- Heft 03/2004 Jost W. Kramer: Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Das Beispiel Berlin
- Heft 04/2004 Uwe Sassenberg: Stand und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Technologietransfers an der Hochschule Wismar
- Heft 05/2004 Thomas Gutteck: Umfrage zur Analyse der Kunden des Tourismuszentrum Mecklenburgische Ostseeküste GmbH
- Heft 06/2004: Anette Wilhelm: Probleme und Möglichkeiten zur Bestimmung der Promotioneffizienz bei konsumentengerichteten Promotions
- Heft 07/2004: Jana Otte: Personalistische Aktiengesellschaft
- Heft 08/2004 Andreas Strelow: VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft
- Heft 09/2004 Jost W. Kramer: Zur Eignung von Forschungsberichten als einem Instrument für die Messung der Forschungsaktivität
- Heft 10/2004 Jost W. Kramer: Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Das Beispiel Berlin
- Heft 11/2004 Harald Mumm: Unterbrechungsgesteuerte Informationsverarbeitung
- Heft 12/2004 Jost W. Kramer: Besonderheiten beim Rating von Krankenhäusern
- Heft 01/2005 Michael Laske/Herbert Neunteufel: Vertrauen eine „Conditio sine qua non“ für Kooperationen?
- Heft 02/2005 Nicole Uhde: Rechtspraktische Probleme bei der Zwangseinziehung von GmbH-Geschäftsanteilen – Ein Beitrag zur Gestaltung von GmbH-Satzungen
- Heft 03/2005 Kathrin Kinder: Konzipierung und Einführung der Prozesskostenrechnung als eines Bestandteils des Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung
- Heft 04/2005: Ralf Bernitt: Vergabeverfahren bei öffentlich (mit)finanzierten sozialen Dienstleistungen

- Heft 05/2005: Jost W. Kramer: Zur Forschungsaktivität von Professoren an Fachhochschulen am Beispiel der Hochschule Wismar
- Heft 06/2005 Harald Mumm: Der vollständige Aufbau eines einfachen Fahrradcomputers
- Heft 07/2005: Melanie Pippig: Risikomanagement im Krankenhaus
- Heft 08/2005: Yohanan Stryjan: The practice of social entrepreneurship: Theory and the Swedish experience
- Heft 09/2005: Sebastian Müller/Gerhard Müller: Sicherheits-orientiertes Portfoliomanagement
- Heft 10/2005: Jost W. Kramer: Internes Rating spezieller Kundensegmente bei den Banken in Mecklenburg-Vorpommern, unter besonderer Berücksichtigung von Nonprofit-Organisationen
- Heft 11/2005: Rolf Steding: Das Treuhandrecht und das Ende der Privatisierung in Ostdeutschland – Ein Rückblick –
- Heft 12/2005: Jost W. Kramer: Zur Prognose der Studierendenzahlen in Mecklenburg-Vorpommern bis 2020
- Heft 13/2005: Katrin Pampel: Anforderungen an ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Prüfungsstandards
- Heft 14/2005: Rolf Steding: Konstruktionsprinzipien des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)Formen
- Heft 15/2005: Jost W. Kramer: Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium
- Heft 16/2005: Christian Mahnke: Nachfolge durch Unternehmenskauf – Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge –
- Heft 17/2005 Harald Mumm: Softwarearchitektur eines Fahrrad-Computer-Simulators
- Heft 18/2005: Momoh Juanah: The Role of Micro-financing in Rural Poverty Reduction in Developing Countries
- Heft 19/2005: Uwe Lämmel, Jürgen Cleve, René Greve: Ein Wissensnetz für die Hochschule – Das Projekt ToMaHS
- Heft 20/2005: Annett Reimer: Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management
- Heft 21/2005: Stefan Wissuwa, Jürgen Cleve, Uwe Lämmel: Analyse zeitabhängiger Daten durch Data-Mining-Verfahren
- Heft 22/2005: Jost W. Kramer: Steht das produktivgenossenschaftliche Modell in Estland, Lettland und Litauen vor einer (Wieder-)Belebung?
- Heft 23/2005: Jost W. Kramer: Der Erfolg einer Genossenschaft. Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen