



Hochschule Wismar

University of Technology, Business and Design

Fachbereich Wirtschaft



Hochschule Wismar

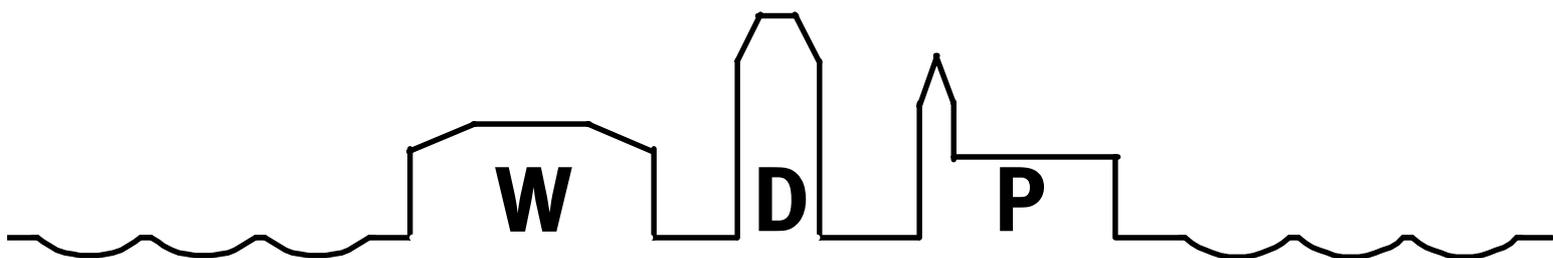
University of Technology, Business and Design

Faculty of Business

Günther Ringle

Genossenschaftliche Prinzipien
im Spannungsfeld zwischen
Tradition und Modernität

Heft 01 / 2007



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 Business Consulting, Facility Management, Sales and Marketing, Quality Management, Betriebswirtschaft 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
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

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-wismar.de
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-16-2

JEL-Klassifikation M21, L22, M14, L21

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2007.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Elemente des genossenschaftlichen Wertesystems	4
1.1. Die genossenschaftliche Grundidee	4
1.2. Genossenschaftliche Prinzipien	5
2. Zur Variabilität von Prinzipien	7
3. Abweichungen von genossenschaftlichen Wesensprinzipien	9
4. Strategien zur Aufwertung ausgewählter Wesensprinzipien	11
4.1. Förderungsprinzip	12
4.2. Prinzip der Selbstverwaltung	13
4.3. Identitätsprinzip	13
5. Wozu braucht eine Genossenschaft Prinzipien?	14
6. Gegenwärtige Vielfalt der Werte und Normen	15
7. Ein Lösungsvorschlag	17
Literaturverzeichnis	18
Autorenangaben	19

*Prinzipien sollen seit jeher die charakteristischen Züge und das Wirken der „modernen“ Genossenschaften festlegen sowie deren Eigenart in die Zukunft tragen. Auf längere Sicht kann eine veränderte Anwendung selbst der Kernelemente eines genossenschaftlichen Wertesystems erforderlich werden. Geschieht dies typgemäß, so wird ein diffuses Selbstverständnis infolge sukzessiven Identitätsabbaus vermieden. Weniger um der Tradition willen als viel mehr im Interesse der Sicherung von Zukunftsfähigkeit und Erzielung von Wettbewerbs-, Geschäftsergebnis- und Fördervorteilen gelingt dadurch eine klare Unterscheidung von anderen Unternehmensformen.**

1. Elemente des genossenschaftlichen Wertesystems

1.1. Die genossenschaftliche Grundidee

Begeben wir uns auf eine Zeitreise in die Mitte des 19. Jahrhunderts. Innerhalb weniger Jahre entstanden in verschiedenen Wirtschaftszweigen erste „Assoziationen“: ein Konsum- und Sparverein „Ermunterung“ in Chemnitz (1845), als Hilfsvereine der „Weyerbuscher Brodverein“ (1846/47) und der „Flammersfelder Hilfsverein zur Unterstützung unbemittelter Landwirthe“ (1849), eine „Gemeinnützige Baugesellschaft“ in Berlin (1848), je eine Rohstoffassoziation für Tischler und für Schuhmacher in Delitzsch (1849) sowie eine Vorschußkasse in Delitzsch (1850).¹ Die Bezeichnung „Genossenschaft“ kam in der Firmierung noch nicht vor. Es waren überwiegend „Vereine“. Im wohnungswirtschaftlichen Sektor hatten die damaligen „Baugesellschaften“ die Rechtsform einer AG oder privaten Stiftung. Bis zum Inkrafttreten des ersten Genossenschaftsgesetzes,² das die Unternehmensform der eingetragenen

* Die vorliegende Veröffentlichung ist die überarbeitete und erweiterte Fassung eines Vortrages des Verfassers am 4. November 2006 anlässlich der Tagung zur Genossenschaftsgeschichte „Miteinander geht es besser – Genossenschaftliche Traditionen und Perspektiven“ in Hamburg. Veranstalter waren: Historisches Seminar der Universität Hamburg, Heinrich-Kaufmann-Stiftung, Stiftung Genossenschaftliches Archiv, Geschichtswerk eG und Adolph von Elm Institut für Genossenschaftsgeschichte, Hamburg.

¹ Vgl. dazu Faust (1965: 161, 187, 279 und 347); Institut für Genossenschaftswesen der Universität Hamburg (1970).

Weniger bekannt geworden sind die bereits davor in Baden gegründeten landwirtschaftlichen Vorschussvereine sowie die von Kleinwinzern aus Baden, Württemberg und der Pfalz gebildeten Winzervereine. Vgl. dazu Gleber (2005: 74).

² Dieses Preußische Genossenschaftsgesetz von 1867 erlangte zwischen 1871 und 1873 in

Genossenschaft einführte und einen Gründungsboom auslöste, verging noch einige Zeit. Die genossenschaftlichen Züge dieser Selbsthilfevereinigungen, die der Gesetzgebung vorausgegangen waren, sind allerdings unverkennbar.

Was drängte Gründer und Genossenschaftspioniere wie Victor Aimé Huber, Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen zur Tat, und was vereint Genossenschafter seit der Gründung der Genossenschaften modernen Typs? Es war und ist bis heute das Ziel, wirtschaftliche und soziale Probleme in freiwillig organisiertem kollektivem Handeln zu lösen, und zwar unter Wahrung der Eigenständigkeit zum Nutzen aller Beteiligten. Mit dieser weder zeit- noch raumbundenen *allgemeinen Genossenschaftsidee*, die den Generalkurs des Zusammenschlusses vorgibt, lässt sich die Mission *aller* Genossenschaftsarten erfassen. Wir finden diese genossenschaftliche Grundphilosophie in einer Vielzahl kooperativer Gebilde verwirklicht, die in den verschiedensten Aktionsbereichen bis in die Gegenwart hinein entstanden sind.

Die genossenschaftliche Form der privatwirtschaftlich-kooperativen Wirtschaftsweise ist *zwischen den Polen des Individualismus und des Kollektivismus* angesiedelt; sie verkörpert die Synthese von Tradition und Wandel, Freiheit und Bindung, Selbständigkeit und gemeinsamer Betätigung (vgl. Süßmuth 1990: 13). Trotz der Weite dieses Bestimmungsrahmens entdecken wir darin erste Elemente eines genossenschaftsgemäßen Wertekanons. Die Idee der Kooperation ist die originäre Quelle für das Selbstverständnis und Bewusstsein unverwechselbarer Überzeugungen und Orientierungsstandards. Darin gebündelte Sinninhalte des Genossenschaftswesens sollten seit jeher die Beziehungen zwischen dem Kooperationsunternehmen und den Mitgliederwirtschaften sowie der Mitglieder untereinander und zum Kooperativ formen.

1.2. *Genossenschaftliche Prinzipien*

Die genossenschaftlichen Prinzipien, durch die eine Spezifizierung der mehr globalen Genossenschaftsidee erfolgt, zählen zu den zentralen Elementen des Wertebestandes von Genossenschaften. Es sind Wertvorstellungen, Leitgedanken, Grundsätze und/oder Normen, die entweder in der Grundidee verwurzelt sind oder mit visionären Postulaten übereinstimmen, die von den Gründungsvätern ab der Mitte des 19. Jahrhundert proklamiert wurden. Prinzipien verkörpern den tradierten genossenschaftlichen „kulturellen Kern“ (vgl. Bonus 1994: 13ff). Mit ihrer Hilfe sollten von Anfang an das mitgliederbezogene Strukturgefüge der Genossenschaften gestaltet und die Richtung ihres Wirkens festgelegt (vgl. Henzler 1967: 229), aber auch künftige Generationen zu einem genossenschaftsgemäßen Handeln angeleitet werden.

Abbildung 1: Systematisierung genossenschaftlicher Prinzipien

Genossenschaftsprinzipien
<p>A. Rochdaler Prinzipien (Konsumgenossenschaften)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Offene Mitgliedschaft 2. Demokratische Verwaltung (eine Stimme je Mitglied) 3. Verteilung des Überschusses an die Mitglieder im Verhältnis zu ihrem Anteil am Geschäftsverkehr (Rückvergütung) 4. Begrenzte Verzinsung des Anteilkapitals der Mitglieder 5. Politische und konfessionelle Neutralität 6. Barzahlung (Ablehnung des Konsumkredits) 7. Förderung der Erziehung
<p>B. Schulze-Delitzsch-Prinzipien (Gewerbliche Genossenschaften)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selbsthilfe und Selbstverwaltung 2. Unbeschränkte Haftpflicht gegenüber den Gläubigern der Genossenschaft 3. Freiwilligkeit (Beitritt, Nutzung der Mitgliederrechte, Austritt)
<p>C. Raiffeisen-Prinzipien (Ländliche Genossenschaften)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Begrenzung des Vereinsbezirkes (Nachbarschaftsprinzip) 2. Solidarhaftung 3. Verzicht auf Eintrittsgeld 4. Nichtausschüttung von Überschüssen 5. Ehrenamtliche Verwaltung 6. Universalprinzip
<p>D. Prinzipien des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB) (zuletzt 1995 überarbeitet, übersetzt von H.-H. Münkner)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Freiwillige und offene Mitgliedschaft 2. Demokratische Mitgliederkontrolle 3. Teilnahme der Mitglieder am wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaft 4. Autonomie und Unabhängigkeit 5. Erziehung und Ausbildung der Mitglieder sowie Information der Öffentlichkeit 6. Zusammenarbeit der Genossenschaften 7. Verantwortung für die sie umgebende Gesellschaft
<p>E. Genossenschaftliche Wesens- und Verfahrensprinzipien (in Anlehnung an R. Henzler)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Absolutes Wesensprinzip: Förderung der Mitglieder 2. Begrenzt variable Wesensprinzipien: S-Prinzipien (Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung) und Identitätsprinzip 3. Variable Verfahrens-, Prozess- oder Funktionsprinzipien

Quelle: Eigene Darstellung.

Wie Abb. 1 zeigt, bildeten sich spartenspezifische Prinzipienkataloge für Konsumgenossenschaften, gewerbliche und ländliche Genossenschaften heraus.³ In Anlehnung an die Prinzipien der Rochdaler Pioniere formulierte der Internationale Genossenschaftsbund Grundsätze, die weltweit für alle Genossenschaften der IGB-Mitgliedsländer gelten sollen. Hinzu kommen die aufgrund ihrer Spartenindifferenz und internationalen Anerkennung für den Nachweis eines Programms typischer Werte genossenschaftlicher Kooperation besonders geeigneten Wesensprinzipien sowie auf das operative Geschäft bezogene Verfahrensprinzipien im Sinne von „Praktiken“.⁴ Bei aller Unterschiedlichkeit der Anwendungsbereiche lassen sich Gemeinsamkeiten entdecken. So ist die Verwaltung der Genossenschaft durch ihre Mitglieder in allen fünf Prinzipienkatalogen enthalten, und es existieren weitere Übereinstimmungen, etwa die Mitgliederhaftpflicht betreffend.

2. Zur Variabilität von Prinzipien

Der seit Entstehung der sogenannten modernen Genossenschaften zu verzeichnende permanente Wandel der ökonomischen, technologischen und gesellschaftlichen Verhältnisse blieb nicht ohne Einfluss auf die Verwendbarkeit der genossenschaftlichen Prinzipien. In einer Abhandlung aus dem Jahr 1967 mit dem Titel „Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß?“ führte Henzler (1967: 231f) aus: „Die Geschichte der Genossenschaft bis zur Gegenwart zeigt, daß mit der Entwicklung der Genossenschaften ... Prinzipien vorübergehend oder dauernd verändert wurden oder verändert werden mußten.“ Dies trifft in Abb. 1 auf das Prinzip der *Barzahlung* der Rochdaler Pioniere (A, Ziff. 6), die *unbeschränkte Haftpflicht* unter den Schulze-Delitzsch-Prinzipien (B, Ziff. 2) oder das Prinzip der *Begrenzung des Vereinsbezirks* (Nachbarschaftsprinzip) bei Raiffeisen (C, Ziff. 1) zu. Die Barzahlung wurde durch Kreditierung ergänzt, zur unbeschränkten Haftpflicht traten für die Mitglieder weniger riskante Haftpflichtformen hinzu und im Zuge der Fusion lokaler Kooperative entstanden immer größere Gebilde mit regionalem Geschäftsbereich.

Solche zeitgemäßen Korrekturen tasten jedoch nach Henzler nicht das Wesen der Genossenschaft an, stellen also keine „genossenschaftliche Entartung“ dar. Vielmehr handele es sich um „eine Veränderung von Mitteln zur besseren Zweckerfüllung“ (Henzler 1967: 234). Wenn ursprünglich vorbehaltlos gültig-

³ Vgl. dazu Faucherre (1960: 300f, 312f und 320); Schulze-Delitzsch (1853: 5f, 10 und 12f); Raiffeisen (1951: 19f, 25, 30, 32, 37ff, 41f und 58).

⁴ Außer den in Abb. 1 aufgeführten Prinzipien weist das Schrifttum u. a. aus: Das Prinzip der Kooperation, die Grundsätze der Freiwilligkeit und Gleichberechtigung, das „Ein Mitglied - eine Stimme-Prinzip“ und das Prinzip der Gegenseitigkeit (vgl. Faust 1969: 40ff), ferner das Personalitätsprinzip und das Subsidiaritätsprinzip.

ge Prinzipien revidiert angewendet oder ganz aufgegeben wurden, waren es in der Regel veränderte Markt- und Wettbewerbsverhältnisse, die dazu drängten, also Zwang von außen. Insbesondere in „der Auseinandersetzung mit Konkurrenten hat sich ein elastisches Agieren und Reagieren als unerlässlich erwiesen und an die Stelle von Prozess- oder Funktional-Prinzipien sind konkurrenzpolitische, akquisitorische, zieladäquate Mittel getreten.“ (Henzler 1967: 235).

Die für unsere Analyse grundlegenden früheren Überlegungen Henzlers, ob genossenschaftliche Prinzipien noch zeitgemäß sind, lassen sich thesenartig wie folgt resümieren (vgl. Henzler 1967: 237f, 241):

- (1) Genossenschaftliche Prinzipien können als *Modelle* aufgefasst werden, die charakteristische Züge der Genossenschaft vermitteln.
- (2) Zwischen modellhaften Positionen wie etwa „Selbsthilfe vs. Fremdhilfe“ existieren *reale Mischformen*. Auf längere Sicht sind die Genossenschaften gezwungen, ohne Rücksicht auf traditionale Prinzipien jene unternehmens- und marktpolitischen Maßnahmen zu ergreifen, die eine nachhaltige Förderauftragserfüllung gewährleisten.
- (3) Dauerhaft unantastbar ist allein das *zeitunabhängige Prinzip der Mitgliederförderung*. Alle übrigen Prinzipien sind dem Förderungsprinzip nachgeordnet und nötigenfalls derart modifiziert anzuwenden, dass die Mitgliederförderung optimiert wird.

Abbildung 2: Genossenschaftliche Wesens- und Verfahrensprinzipien

Wesensprinzipien (Rechtliche Normierung des Kooperativs)		Verfahrensprinzipien (Gestaltung der Geschäftspolitik)
Absolutes Wesensprinzip	Begrenzt variable Wesensprinzipien = Strukturprinzipien	Variable Prozessprinzipien = Verhaltensnormen
Optimale Förderung der Mitglieder (= Förderungsprinzip ; zugleich oberste Leitmaxime der Genossenschaft)	Selbsthilfe Selbstverwaltung (= Demokratieprinzip) Selbstverantwortung Identitätsprinzip	Aktive/passive Preispolitik Einheits-/differenzierte Preise Gerechte Gewinnverwendung (Rücklagenbildung/ Dividendengewährung) Bar-/Kreditverkäufe u. a.

Quelle: Vgl. Ringle (1994: 6).

Die Quintessenz daraus ist: Als nicht mehr zeitgemäß erkannte Prinzipien sind zu modernisieren und dabei so weit wie möglich zu beachten (vgl. Geschwandtner/Helios 2006: 18). Absoluten Bestand hat nur das Förderungsprinzip.

Abb. 2 zeigt die in diesen Thesen erkennbare Systematisierung genossenschaftlicher Prinzipien. Die situationsadäquate Abwandlung von *Verfahrensprinzipien*, die richtungweisend für die operativ-taktische genossenschaftliche Arbeit sein sollen, bedarf keiner weiteren Erläuterung. Zu hinterfragen wäre hingegen Henzlers Vorstellung von der Zentriertheit des Prinzipienwandels auf das Förderungsprinzip, und zwar bezüglich der weiteren vier ausgewiesenen Wesensprinzipien. Diese spartenindifferenten, *begrenzt variablen*, ehemals als zeitlos gültig gedachten *Wesensprinzipien* stellen wichtige Bausteine eines Werte-Grundmusters dar, sind essenziell für die Bestimmung des genossenschaftlichen Selbstverständnisses (vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen 2004: 49) und formen den „Idealtyp der Genossenschaft“ (vgl. Faust 1969: 44). Somit stellt sich die Frage, wie viel Wandel ein solcher Orientierungsrahmen verträgt, ohne dass Genossenschaften ihre Identität aufgeben, sind doch gerade die Wesensprinzipien Ausdruck einer Tradition und dazu gedacht, die Eigenart der Genossenschaft auch für die Zukunft zu sichern.

3. Abweichungen von genossenschaftlichen Wesensprinzipien

Im Zuge des tiefgreifenden Wandels, dem die Genossenschaften in den letzten Jahrzehnten ausgesetzt waren, haben sich zahlreiche Modifikationen der Wesensprinzipien, auf die im Folgenden hinzuweisen ist, ergeben. Abb. 3 zeigt die wichtigsten, in der Genossenschaftspraxis entstandenen und aktuell beobachtbaren Abwandlungen auf.

Abbildung 3: Abweichungen von genossenschaftlichen Wesensprinzipien in der Praxis

Genossenschaftliche Wesensprinzipien und deren modifizierte Anwendung	
1. Prinzip der Mitgliederförderung	<p>Primär wirtschaftliche Förderung der Mitglieder über Leistungsbeziehungen mit dem gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb</p> <ul style="list-style-type: none"> > Abkoppelung der Genossenschaft von den Sach-/Dienstleistungsinteressen der Mitglieder > Generelles Kundenmarketing: Weitgehende geschäftspolitische Gleichbehandlung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern > Beschränkung der Exklusivvorteile auf eine (Kapitalbeteiligungs-) Dividende
2. Prinzip der kollektiven Selbsthilfe	<p>Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Lage der Mitglieder unter Verzicht auf Fremdhilfe, um Abhängigkeit zu vermeiden. Bündelung der Kräfte in gemeinsamer Aktion zwecks „Selbstförderung“</p> <ul style="list-style-type: none"> > Fremdhilfe als staatliche oder privat-wohltätige Unterstützung > Nichtmitgliedergeschäft
3. Selbstverwaltungsprinzip	<p>Die Mitglieder sollen ihre Angelegenheiten mittels Willensbildung und Kontrolle selbst regeln. Weitgehend mitgestaltende „Verwaltung“ der Genossenschaft durch ihre Träger</p> <ul style="list-style-type: none"> > Sukzessives Schwinden des Mitgliedereinflusses auf Willensbildung und Kontrolle als Folge der eigenverantwortlichen Leitung durch den Vorstand und Passivität der Mitglieder > Verdrängung des Ehrenamtes aus dem Vorstand > „Fördernde Mitglieder“ im Vorstand der Genossenschaft > Früher Übergang von der Basisdemokratie zur Vertreterversammlung > Berufung Externer in fakultative Organen (z. B. Beiräte, Ausschüsse)
4. Prinzip der Selbstverantwortung	<p>Die Mitglieder stehen im Umfang ihrer in der Satzung festgelegten Haftpflicht gegenüber der Genossenschaft für deren Verbindlichkeiten ein</p> <ul style="list-style-type: none"> > Abmilderung der Haftpflicht hin zur „Genossenschaft ohne Nachschusspflicht“ > Mitgliederhaftpflicht nur noch „auf dem Papier“ bei Zugehörigkeit der Genossenschaft zu einem Solidaritätsfonds
5. Identitätsprinzip	<p>Anteilseigner und daher Träger der Willensbildung und Kontrolle, Geschäftspartner und Kapitalgeber sollen dieselben Personen sein</p> <ul style="list-style-type: none"> > Entwicklung des „Fremdgeschäftes“ mit Nichtmitgliedern zu einem ganz „normalen“ Geschäft – mit Tendenz zur Ausweitung > Nichtkunden-Mitglieder: <ul style="list-style-type: none"> Mitglieder, die keine Geschäftspartner der Genossenschaft (mehr) sind: kapitalverwertende“ Mitglieder; vom Kooperativ entfremdete Mitglieder; „fördernde“ Mitglieder im Vorstand

Quelle: Eigene Darstellung.

Gleichgültigkeit gegenüber klassischen genossenschaftlichen Idealen, Wertvorstellungen und Leitgedanken, ebenso verschwommene Vorstellungen von der Identität und künftigen Rolle der Genossenschaften haben mancherorts zu einem fragwürdigen Verständnis des Organisationstyps, wenn nicht gar zu einer Identitätskrise geführt. Die „Gefahr droht der Genossenschaft ... aus sich selbst heraus. Wenn die Mitglieder oder die Akteure in der Genossenschaft ihre Vision und Mission nicht mehr kennen, an Identitätsverlust leiden, dann gerät auch die genossenschaftliche Vermögensverfassung ins Wanken.“ (Schorr 2007: 27). Wesentlich zur Entfernung von genossenschaftsspezifischer Philosophie und Kultur trägt bei, wenn hauptamtliche Leiter traditionelle Werte pauschal als „historische Relikte“ und als „Hemmnisse für eine professionelle Unternehmensführung“ (Wagner 1992: 14) abstempeln und vernachlässigen. Aus der Genossenschaftspraxis verlautet gelegentlich, eine Umwertung bzw. ein partielles Aufgeben selbst genossenschaftlicher *Wesensprinzipien* sei aufgrund der Dynamik der Umfeldbedingungen, insbesondere des intensiven Wettbewerbs unausweichlich. Die Ursachen für eine fortschreitende Aushöhlung traditioneller Grundwerte, soweit diese auf die Einstellungen, Werthaltungen und das Handeln der in Genossenschaftsunternehmen Verantwortlichen zurückgeht, sind hinlänglich bekannt.⁵

Kooperative, die sich in Distanz selbst zu den im GenG manifestierten Grundwerten (z. B. Förderauftrag und demokratische Selbstverwaltung) begeben, fahren – bildlich gesprochen – mit der Rechtsform „eG“ unter falscher Flagge, denn ohne artspezifische Identität wird die eG-Form zur „leeren Hülse“. Hier sind vor allem die Genossenschaftsverbände und der Aufsichtsrat in einer Genossenschaft als Kontrollorgane aufgerufen, darüber zu wachen, wo die Grenze zur Verfremdung der genossenschaftlichen Rechts- und Unternehmensverfassung überschritten wird und eine Genossenschaft als solche nicht mehr vorhanden ist (vgl. Faust 1969: 44; Boettcher 1980: 5f), aber auch darauf zu reagieren.⁶

4. Strategien zur Aufwertung ausgewählter Wesensprinzipien

Genossenschaften der Gegenwart sind verständlicherweise nicht vom gleichen

⁵ Beispiele hierfür sind: Streben nach Wettbewerbsfähigkeit ohne klar erkennbare Förderzweckbindung, zur bloßen Formalität degenerierte Mitgliedschaft, Annäherung an nicht-genossenschaftliche Unternehmenstypen, Abkoppelung der Genossenschaft von den Mitgliederinteressen sowie weitgehende Gleichbehandlung von Mitglieder- und Nur-Kunden.

⁶ Identifizierten Pseudo-Kooperativen, denen jegliches genossenschaftskulturelle Fundament fehlt, sollte auferlegt werden, eine typgemäße Kulturerneuerung einzuleiten oder sich aber für die Umwandlung in eine andere Rechtsform zu entscheiden. Zunächst wird es darum gehen, „die tragenden Prinzipien ... (des Genossenschaftsmodells – Einf.) in Erinnerung zu rufen und ... mit konkretem Leben zu erfüllen.“ Schorr (2007: 27).

Geist erfüllt und ihre organisatorischen Prinzipien oder/und geschäftspolitischen Regeln können nicht unverändert wie zur Gründerzeit verbindlich sein (vgl. Bonus 1994: V). Doch ebenso ist es eine Binsenweisheit, dass Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften und die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen davon bestimmt werden, ob es ihnen gelingt, sich durch ein unverwechselbares Profil von ihren Mitbewerbern abzuheben.

Vielfach besteht durchaus die Möglichkeit, ein diffuses Selbstverständnis im Gefolge einer schrittweisen Sinnentleerung der Genossenschaft zu vermeiden. Dies soll im Weiteren anhand jener Wesensprinzipien erörtert werden, bei denen es sich unseres Erachtens um „die relevanten Glaubwürdigkeitsmeßplatten handelt, denen Theorie wie Praxis verpflichtet sein sollten“⁷ und die Ausdruck eines typgemäßen Beziehungsgefüges sind.

4.1. Förderungsprinzip

Die durch das GenG als oberste Leitmaxime vorgegebene Mitgliederförderung ist – ebenso wie die Mitgliedschaft – Ausdruck für die Originalität der Genossenschaft. Fördereffizienz kann allerdings nur entstehen, soweit die Genossenschaft über Förderkapazität verfügt und diese auftragungsgemäß einsetzt. Da die Genossenschaft als Instrument zur Wahrnehmung der einheitlichen Interessen und zur Befriedigung individueller Bedürfnisse ihrer Mitglieder zu verstehen ist, liegt es nahe, in gemeinsamer Aktion von Management und Mitgliedervertretern durch Dialog und Abstimmung eine Konkretisierung des Förderauftrages vorzunehmen (vgl. Münkner 1996: 9), die sich an der Erwartungs- und Präferenzstruktur der Mitglieder orientiert.

Eine in diesem Sinne ausgerichtete und handelnde Genossenschaft entfaltet in der Geschäftsbeziehung zu den Mitgliederwirtschaften Attraktivität. Als Strategiekomponenten, die zusammengenommen den Wert des ökonomischen Mitgliedernutzens ausmachen, kommen im wesentlichen in Betracht:

- Übermittlung verwertbarer Informationen (bedarfsorientierter Mitglieder-Informationsdienst, problemgerechte individuelle Beratung);
- Leistungsvorteile (anderweitig nicht erhältliche Produkte/Dienstleistungen, Leistungen in vergleichsweise höherer Qualität, exklusive Zusatzangebote für Mitglieder und/oder kundennaher Service);
- finanzielle Vorteile (günstige Preis- und/oder Konditionengestaltung, Dividende) und
- distributionspolitische Vorteile (räumliche Nähe bei entsprechend dichtem Filialnetz, komfortable Geschäftszeiten) (vgl. dazu Purtschert/Beccarelli 2005: 116).

⁷ Blümle (1990: 164), der als solche Maßstäbe die beiden Wesensprinzipien „Förderauftrag“ und „Demokratie“ nennt.

Diesbezüglich hat die Genossenschaft für ein Leistungsniveau zu sorgen, das sie positiv von anderen Anbietern abhebt und ihr damit im Wettbewerb einen Vorsprung verschafft – zumal es den Mitgliedern grundsätzlich freisteht, ob und in welchem Umfang sie den Gemeinschaftsbetrieb frequentieren (Freiwilligkeitsprinzip). Erforderlich wird eine Multi-Vernetzung der als förderwirksam erkannten Maßnahmen in der Geschäftspolitik. Es muss sich vor allem ökonomisch lohnen, Mitglied zu sein. Nur wenn eine Genossenschaft ihren Mitgliedern mehr bietet als ihre Mitbewerber, hat sie auf die Dauer eine Existenzberechtigung (vgl. Böök o. J.: 91).

4.2. *Prinzip der Selbstverwaltung*

Ein ebenfalls wichtiges Moment der Unterscheidung der eG von anderen Unternehmensformen ist die „demokratische Verwaltung“. Mit welchen Maßnahmen könnte bei allem Anpassungserfordernis selbst in Genossenschaften mit hohen Mitgliederzahlen versucht werden, die Partizipation der Trägerschaft aufzuwerten und neu zu beleben?

- Einladende Appelle zur aktiven Mitwirkung an der Selbstverwaltung als gewöhnliches Mitglied oder zur Ausübung eines Ehrenamtes in einem Repräsentativorgan der Mitglieder (z. B. Aufsichtsrat, Vertreterversammlung, Beirat oder Ausschuss) der Trägerschaft;
- Übergang von der General- zur Vertreterversammlung erst dann, wenn organisatorische Gründe dies unumgänglich machen;
- Vermeidung an der Basis häufig fehlender Bekanntheit der Vertreter durch die Wahl lokal ansässiger Kandidaten in entscheidungsoffen gestalteten Ortsversammlungen, in denen die erschienenen Mitglieder ein Vorschlagsrecht haben;
- Behandlung von Problemen auf lokalen Versammlungen, die in direktem Bezug zu den Wirtschafts- bzw. Lebensumständen der Mitglieder vor Ort stehen.

Diese Maßnahmen bzw. Verfahrensweisen stellen zur Mitwirkung an der Selbstverwaltung motivierende „Investitionen in die genossenschaftliche Demokratie und Schulung (dar – Einf.), die genauso zielstrebig und langfristig wie die Investitionen in die Ökonomie der Genossenschaften vorgenommen werden müssen.“ (Böök o. J.: 93).

4.3. *Identitätsprinzip*

Geschäfte mit Organisationsexternen stehen in Widerspruch zum Identitätsprinzip, sind daher grundsätzlich als „genossenschaftsfremd“ einzustufen. Ihre Zulässigkeit kann jedoch über die Satzung hergestellt werden [§ 8 Abs. (1) Ziff. 5 GenG]. Für viele Genossenschaften haben sich die atypischen Leis-

tungsbeziehungen zu Außenstehenden mittlerweile zu einem ganz „normalen“, von ihnen mittlerweile als unverzichtbar angesehenen Geschäft entwickelt.

Unter den herrschenden Umständen wäre eine Art des Umgangs mit dem Identitätsprinzip zu finden, die gewährleistet, dass die „Grenzen zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern (..) nicht verschwimmen, weil sonst die Mitgliedschaft ihren Sinn verliert“ (Münkner 1991: 28). Wie könnten Genossenschaften z. B. durch „Umlenkung“ von der Außenseiter- zur Mitgliederposition eine Eindämmung der Geschäftsbeziehungen zu Nur-Kunden erreichen und dabei spezifische Vorteile erzielen?

- Der wirksamste Weg dürfte die mitgliederbevorzugende Förderdifferenzierung sein. In der Besserstellung der Zielgruppe „Mitgliederkunden“ gegenüber Nichtmitgliedern wird die Genossenschaftsidee erlebbar.
- Sich dadurch diskriminiertühlende Außenstehenden werden prüfen, ob die ihnen entgehende Mitglieder-Mehrförderung einen ausreichenden Anreiz zum Erwerb der Mitgliedschaft bietet. Nach empirisch gesicherter Erkenntnis geht von einer spürbaren Förderdifferenzierung die stärkste Motivation zum Beitritt aus.
- Zudem steigt erfahrungsgemäß nach dem Erwerb der Mitgliedschaft die Intensität der Bindung an die Genossenschaft, vor allem auf der wirtschaftlichen Interaktionsebene.⁸
- Schließlich tragen die neu aufgenommenen Mitglieder über die obligatorische Bildung von Geschäftsguthaben zur Eigenkapitalversorgung des Gemeinschaftsunternehmens bei.

Relativierend sei dazu angemerkt, dass der Weg, mit einer die Mitgliederkunden privilegierenden Geschäftspolitik (Mitgliedermarketing) ihre Marktposition zu stärken, verständlicherweise besonders förderstarken Genossenschaften offen steht. Sie können die Mitgliedschaft als exklusive Leistung („Du darfst Mitglied werden!“) anbieten und eine qualitativ-selektive Aufnahme jener Nichtmitglieder betreiben, mit denen sie langfristig kooperieren möchten.⁹

5. Wozu braucht eine Genossenschaft Prinzipien?

Grundprinzipien sind wichtige Bausteine eines Cooperative Culture-Gebäudes. Gleichwohl ist, wie in Abb. 3 dargestellt wurde, aus der genossenschaftlichen Realität mancher Widerspruch zwischen diesen Prinzipien und ihrer Befolgung abzulesen. Doch nicht in jedem Fall vermag dieser Befund ein Prinzip zu entkräften; er fordert vielmehr zu einem Appell an die Akteure in Genos-

⁸ Erfahrungsgemäß übersteigt die Intensität der Loyalität sowie der persönlichen und geschäftlichen Bindung von Mitgliedern im Durchschnitt betrachtet jene organisationsexterner Kunden.

⁹ Zu den Erwartungen der Genossenschaften an eine selektive Mitgliederaufnahme vgl. Ringle (2005: 129f).

senschaften bzw. bei gravierendem Wandel der relevanten Bedingungen zu einer Aufgabe oder zur Modernisierung von Prinzipien heraus. Denn letztlich kommt es darauf an, dass Prinzipien nicht nur auf dem Papier bestehen, sondern gelebt werden.¹⁰ Eine zeitgemäße Anpassung hat freilich systemkonform, insonderheit in Einklang mit einschlägigen Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes zu erfolgen.

Antworten auf die Frage, weshalb die grundsätzliche Beibehaltung bestimmter Prinzipien nicht zur Disposition stehen dürfte und wofür diesbezügliche „Prinzipientreue“ von Bedeutung ist, geben die folgenden Begründungsansätze:

- Wo das Handeln nicht mehr von arteigenen Einstellungen und Normen bestimmt wird, verkümmern zwangsläufig jene Wurzeln und typischen Stilelemente, die der Existenz von Genossenschaften und deren Handeln „Sinn“ verleihen.
- Als spezielle Organisationsform verlangt die „eingetragene Genossenschaft“ nach konzeptionellen Kategorien und Regeln, die eine möglichst prägnante Unterscheidung von erwerbs- oder gemeinwirtschaftlichen Unternehmensformen erlauben.
- Eine daraus ermöglichte konturierte Genossenschaftsidentität bildet die Plattform für die Erzielung von Wettbewerbs-, Geschäftsergebnis- und Förder Vorteilen.

Genossenschaftsidentität ist kein dekoratives Beiwerk, auch nicht nur ein Mittel zur Typenabgrenzung. Sie darf vor allem als *strategischer Erfolgsfaktor* im Wettbewerb verstanden werden. Konsequenterweise sollte das Bestreben von Genossenschaften darauf gerichtet sein, sich von bewährten und genossenschaftsindividuell als effektivitätsfördernd erkannten Werte leiten zu lassen und dahingehend bestehende Hemmnisse abzubauen. Dieses Anliegen betrifft *alle* Wesensprinzipien, weshalb Faust (1969: 44) der Zentriertheit des Prinzipienwandels auf eine verbesserte Mitgliederförderung bei Henzler kritisch gegenübersteht: „Es wäre abwegig, das Wesen und den Sinn der Genossenschaft (..) auf den Förderungsauftrag allein reduzieren zu wollen, denn er drückt nur einen Teil des genossenschaftlichen Wesens aus.“

6. Gegenwärtige Vielfalt der Werte und Normen

Wo die Wertschätzung typgemäßer Einstellungen, Grundsätze und Normen schwindet und deren Umsetzung in Verhalten nur schwach ausgeprägt ist, führt das Defizit an Genossenschaftskultur unweigerlich zu Identitätsschwächen. Evidenter Identitätsverlust wiederum kann eine Identitätskrise hervorru-

¹⁰ Zu diesen Überlegungen vgl. Hasselmann (1968: 145). In diesem Sinne jüngst auch Pleister, berichtet von Krüger (2006: 6).

fen. Bleibt die Identität heutiger Genossenschaften unbestimmt, so liegt dies mit Sicherheit nicht in einem Mangel an Prinzipien – mitunter auch als Werte bezeichnet und undifferenziert mit strategischen Leitlinien, Führungsgrundsätzen oder Verhaltenskodices gleichgesetzt – begründet.¹¹ Davon gibt es wahrlich genug, und in neuerer Zeit hat sich deren Zahl dadurch erhöht, dass den überlieferten, zum Teil im GenG verankerten Prinzipien weitere „grundlegende Werte“ beigelegt bzw. an deren Stelle gesetzt wurden.

So legte Pleister anlässlich des BVR-Verbandstages 2006 nahe, „die Kraft für die Aufgaben der Zukunft aus den Werten der genossenschaftlichen Organisation ... zu schöpfen“ (Krüger 2006: 6) und nennt als zentrale Werte *Selbstbestimmung* und *Eigeninitiative*, die stets neu zu interpretieren seien. An anderer Stelle fügt er *Verlässlichkeit*, *Berechenbarkeit*, *Nachhaltigkeit* und *Kooperation* hinzu (vgl. Pleister 2006: 23). Wir erkennen darin zum einen deutliche Übereinstimmungen mit den tradierten Prinzipien der Selbstverwaltung (*Selbstbestimmung*), der Mitgliederförderung als Dauerauftrag (*Nachhaltigkeit*) und der genossenschaftlichen Grundidee (*Kooperation*), im Übrigen aber schlagwortartige Begriffe mit erklärungsbedürftigem Bezug.

Von den in Abb. 1 aufgezeigten Gegenständen bekannter Prinzipienkataloge weichen auch die von Blome-Drees/Schmale (2004: 20ff) ausgewählten und empirisch untersuchten Werte- und Normenbereiche der Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken nicht unerheblich ab. Während es sich bei der *Mitglieder- und Förderorientierung*, ebenso bei der *Verbundorientierung* um Werte handelt, die sich aus der Mitgliederwidmung und der Organisation des genossenschaftlichen Bankensektors ergeben, haben andere Erhebungsgegenstände (z. B. *Wettbewerbs-*, *Qualitäts-*, *Innovations-*, *Technologie-* und *Kostenorientierung*) auch, aber eben nicht nur für Genossenschaftsunternehmen Bedeutung. Die Autoren greifen weitgehend auf das allgemeine unternehmenskulturelle „Werteinventar“ früherer Analysen der Unternehmenskultur allgemein (Pümpin/Kobi/Wüthrich, Kern u. a.) zurück, die sie mit genossenschaftlichen Grundwerten „anreichern“ (vgl. Blome-Drees/Schmale 2004: 20).

Zweifellos wird genossenschaftliche *Unternehmenskultur* zunächst durch betriebsintern zweckmäßiges und der Performance am Markt dienliches Verhalten geprägt. Die Schlüsselrolle des Strebens nach Effizienz und langfristiger Erfolgspotentialsicherung¹² im strategischen Management von Unterneh-

¹¹ Zwecks Vermeidung terminologischer Verwirrung bedarf es wenigstens einer klaren Abgrenzung und Unterscheidung von *Wesensprinzipien*, *Merkmale* (vgl. dazu Faust 1969: 35ff, ferner Theurl/Schweinsberg 2004: 37ff), *Grundsätzen guter Corporate Governance* und *Erfolgsfaktoren* einer Genossenschaft.

¹² Zu den *Erfolgsebenen* „Markterfolg“ (Grundbedingung), „identitätsbezogener Erfolg“ (als Bindeglied) und „Fördererfolg“ (Leitmaxime) vgl. Ringle (2006: 212ff); zu möglichen *Kriterien für den Erfolg* einer Genossenschaft vgl. Kramer (2006: 129ff).

men sollte jedoch nicht dazu führen, dass förderwirtschaftliche Geschäftsbetriebe eine opportunistisch-selektive Kultur präferieren, in der das Spezifische des Organisationstyps nur noch als marginaler Aspekt vorkommt (vgl. Laurinkari 1986: 140). Eine verschwommene Identität wäre die Folge einer das Wesen der Genossenschaft verwässernden Anpassung an erwerbswirtschaftliche Unternehmen. Vielfach haben als solche erkennbare Identitätsschwächen oder gar Identitätskrisen ihre Ursache darin, dass dem hauptamtlichen Management und den Mitarbeitern ein klares Bewusstsein fehlt, welche genossenschaftskulturellen Überzeugungen ihr Denken prägt, für welche Werte sie bei ihren Entscheidungen und ihrem Handeln eintreten wollen und was ihr Verhalten bestimmt.

7. Ein Lösungsvorschlag

Hilfreich wäre ein Ansatz, welcher der Beliebigkeit zu konstatierender Vorstellungen über „genossenschaftsgeeignete“ Prinzipien entgegenwirken könnte. Für einen geeigneten Orientierungsrahmen erachten wir, für sämtliche Genossenschaftssparten und Genossenschaftsarten anwendbare Werte aufzufinden, die alle für Genossenschaftsunternehmen relevanten Ausrichtungen und Elemente eines integrierten Drei-Säulen-Managementkonzeptes zur langfristigen Bestands- und Erfolgssicherung (vgl. dazu Ringle 2001: 8ff) berücksichtigen. Als Wertebereiche und zugeordnete Richtungsweisungen kommen in Betracht:

- *Markt- und Wettbewerbsorientierung* (stabile Positionierung im Markt, zumindest in Teilbereichen Generierung konkurrenzüberlegene Effizienz, konsequente Nutzung aller Potenziale zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen);
- *Identitätsorientierung* (Abhebung von der Konkurrenz durch klare Ausprägung und überzeugende Kommunikation artspezifischer Konstruktionselemente und Verhaltensweisen: Mitgliedschaft, Selbstverwaltung, partnerschaftliche Beziehungen u. a.);
- *Mitgliederorientierung* (Begrenzung der Geschäftsbeziehungen zu Nur-Kunden, Streben nach hoher Mitgliederzufriedenheit und Mitgliederbindung, Förderausrichtung der Geschäftspolitik).

In diesem Konzept, das sich ergänzen und präzisieren ließe, finden einerseits die betriebsinterne Rationalität und die auf Markterfolg gerichtete Konkurrenzorientierung eines *jeden* Unternehmens Beachtung, andererseits aber auch die notwendige Verankerung des Managements im *genossenschaftlichen* Bewusstsein. Unverkennbar haben darin die unverzichtbaren systemimmanenten Grundwerte und artgemäßen „Aktivposten“, denen sich das Management und die Mitglieder verpflichtet fühlen sollten, den ihnen gebührenden Platz.

Literaturverzeichnis

- Blome-Drees, J./Schmale, I.** (2004): Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken. Eine empirische Studie, Münster.
- Blümle, E.-B.** (1990): Die Genossenschaftswissenschaft – Ärgernis für die Praxis oder Anwalt für ein glaubwürdiges Genossenschaftswesen?, in: ZfgG Bd. 40 (1990), S. 163-165.
- Boettcher, E.** (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen.
- Bonus, H.** (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.
- Böök, S. A.** (o. J.): Genossenschaftliche Werte in einer sich wandelnden Welt. Bericht an den IGB-Kongreß 1992 in Tokio, Genf o. J.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen** (2004): Wohnungsgenossenschaften. Potenziale und Perspektiven (Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften), Berlin.
- Faucherre, H.** (1960): 60 Jahre Internationaler Genossenschaftsbund 1895-1955, London-Basel.
- Faust, H.** (1965): Geschichte der Genossenschaftsbewegung. Ursprung und Weg der Genossenschaften im deutschen Sprachraum, 2. Aufl., Frankfurt a. M.
- Faust, H.** (1969): Genossenschaftswesen, Stuttgart-Düsseldorf.
- Geschwandtner, M./Helios, M.** (2006): Genossenschaftsrecht. Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der europäischen Genossenschaft, Freiburg/Berlin/München.
- Gleber, P.** (2005): Von der „Urhorde“ zur eG. Auf der Suche nach der ältesten Genossenschaft in Deutschland, in: Bankinformation Nr. 10/2005, S. 72-75.
- Hasselmann, E.** (1968): Die Rochdaler Prinzipien im Wandel der Zeit, Frankfurt a. M.
- Henzler, R.** (1967): Sind die Prinzipien noch zeitgemäß?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 37. Jg. (1967), S. 229-243.
- Institut für Genossenschaftswesen der Universität Hamburg** (1970): Genossenschaftliche Zeittafel, 6. Aufl., Hamburg.
- Kramer, J. W.** (2006): Was kennzeichnet eine „erfolgreiche“ Genossenschaft?, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, S. 126-151.
- Krüger, M.** (2006): „Wofür wir stehen“. Zentrales Motto des Großen BVR-Verbandstags 2006 weist den Weg in die Zukunft (Bericht), in: Bankinformation Nr. 11/2006, S. 6.
- Laurinkari, J.** (1986): Die genossenschaftlichen Grundwerte, in: Laurinkari, L. (Hrsg.): Die Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart, Festschrift für V. Laakkonen, Nürnberg, S. 128-146.
- Münkner, H.-H.** (1991): Chancen der Genossenschaften in den neunziger Jahren, Veröffentlichungen der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank Band 19, Frankfurt a. M..
- Münkner, H.-H.** (1996): Hat die Organisationsform „Genossenschaft“ noch eine Zukunft?,

Marburg.

- Pleister, C.** (2006): Erlebbare Philosophie. Warum die Mitgliedschaft für den genossenschaftlichen FinanzVerbund so wichtig ist, in: Bankinformation Nr. 11/2006, S. 22-23.
- Purtschert, R./Beccarelli, C.** (2005): Mitgliederförderung – ein unausgeschöpftes Marketinginstrument im Genossenschaftsmanagement, in: ZfgG Bd. 55 (2005), S. 114-122.
- Raiffeisen, F. W.** (1951): Die Darlehnskassen-Vereine, 7. Aufl., Neuwied.
- Ringle, G.** (1994): Cooperate Culture: In Genossenschaften „gelebte“ Werte, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen Heft 14, Hamburg.
- Ringle, G.** (2001): Strategisches Management genossenschaftlicher Unternehmen, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen Heft 25, Hamburg.
- Ringle, G.** (2005): Selektive Mitgliederaufnahme in Genossenschaften aus heutiger Sicht, in: ZfgG Bd. 55 (2005), S. 123-135.
- Ringle, G.** (2006): „Erfolg“ aus genossenschaftsspezifischer Sicht, in: ZfgG Bd. 56 (2006), S. 207-220.
- Schorr, G.** (2007): Hat sich Schulze-Delitzsch geirrt? Genossenschaftliche Vermögensverfassung ist das Modell der Zukunft, in: geno – Zeitschrift des Württembergischen Genossenschaftsverbandes e.V. Nr. 1/2007, S. 24-27.
- Schulze-Delitzsch, H.** (1853): Associationsbuch für deutsche Handwerker und Arbeiter, Leipzig.
- Süßmuth, R.** (1990): Selbstverantwortlich handeln – gemeinsam wirken, in: Herkunft und Zukunft – Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis an der Wende eines Jahrzehnts, hrsg. von W. Grosskopf, Wiesbaden 1990, S. 11-20.
- Theurl, T./Schweinsberg, A.** (2004): Neue kooperative Ökonomie. Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, Tübingen.
- Wagner, H.** (1992): Unternehmenskultur und Identifikation im Bäcker- und Konditorenhandwerk und seinen Genossenschaften, in: Die Zukunftsfähigkeit des genossenschaftlichen Bäcker- und Konditoreneinkaufs, hrsg. vom Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.

Autorenangaben

Prof. Dr. Günther Ringle
 Universität Hamburg
 Department Wirtschaftswissenschaften
 Arbeitsbereich Genossenschaftswesen
 Von-Melle-Park 5
 D – 20146 Hamburg
 Telefon: ++49 (040) 42838 – 4029
 Fax: ++49 (050) 42838 – 3568
 E-Mail: ringle@econ.uni-hamburg.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 11/2006: Andreas Beck: Die sozialwirtschaftliche Branche als qualitatives Ratingkriterium – unter besonderer Berücksichtigung von NPO-Krankenhäusern
- Heft 12/2006: Robert Löhr: Tax Due Diligence bei Kreditinstituten – eine Betrachtung ausgewählter Bilanz- und GuV-bezogener Analysefelder bei der Ertragsbesteuerung
- Heft 13/2006: Kristine Sue Ankenman: Austrian Neutrality: Setting the Agenda
- Heft 14/2006: Jost W. Kramer: Co-operative Development and Corporate Governance Structures in German Co-operatives – Problems and Perspectives
- Heft 15/2006: Andreas Wyborny: Die Ziele des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (Doppik) und ihre Einführung in die öffentliche Haushaltswirtschaft
- Heft 16/2006: Katrin Heduschka: Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements am Beispiel des Krankenhauses
- Heft 17/2006: Martina Nadansky: Architekturvermittlung an Kinder und Jugendliche
- Heft 18/2006: Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg/Michael Laske/Janine Kipura/Andreas Brüning: Überwindung betriebswirtschaftlicher Defizite im Innoregio-Netzwerk Kunststoffzentrum Westmecklenburg
- Heft 19/2006: Uwe Lämmel/Andreas Scher: Datenschutz in der Informationstechnik. Eine Umfrage zum Datenschutzsiegel in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 20/2006: Jost W. Kramer/Monika Passmann: Gutachten zur Bewertung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der allgemeinen Sozialberatung in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 21/2006: Marion Wilken: Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel
- Heft 22/2006: Herbert Müller: Zahlen und Zahlenzusammenhänge - Neuere Einsichten zum Wirken und Gebrauch der Zahlen in Natur und Gesellschaft
- Heft 01/2007: Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität