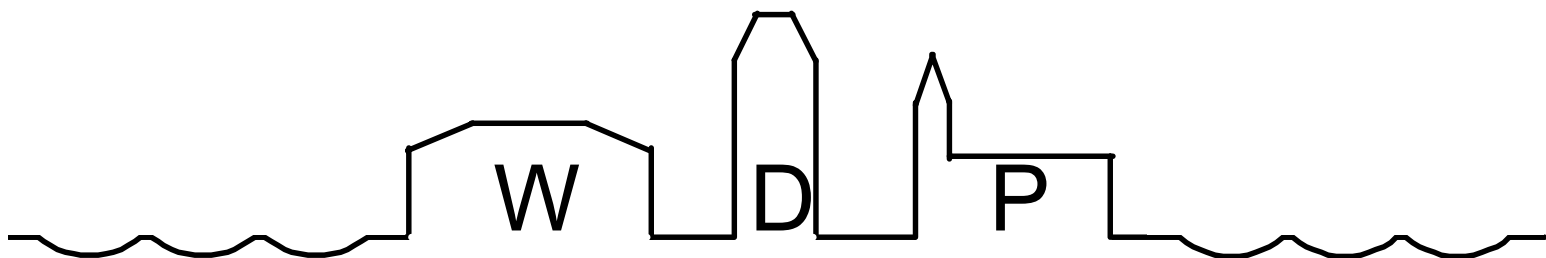


Jost W. Kramer

Trends und Tendenzen
der Genossenschaftsentwicklung
in Deutschland

Heft 16 / 2003



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung bietet die Studiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht 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
Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung
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

ISSN 1612-0884

ISBN 3-910102-41-7

JEL-Klassifikation M21, L22, K22

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2003.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	4
2. Bestandsaufnahme: Die jüngste Entwicklung in Zahlen	4
3. Auswahlkriterien der nachfolgend betrachteten Genossenschaften	8
4. Kreditgenossenschaften	9
4.1. Aktuelle Herausforderungen	9
4.2. Herausforderung Wettbewerb: Risikomanagement	10
4.3. Herausforderung Förderauftrag: Mitgliederbindung	11
4.4. Herausforderung Verbund: Subsidiarität	12
5. Produktivgenossenschaften	13
5.1. Die Produktivgenossenschaft als Streitobjekt der Wissenschaft	13
5.2. Interesse an produktivgenossenschaftlichen Unternehmen	15
5.3. Produktivgenossenschaften als ostdeutsche Sonderentwicklung?	19
5.4. Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsplatzschaffung?	21
6. Neue Genossenschaften	23
6.1. Neugründungen aus wettbewerbspolitischer Sicht	23
6.2. Neugründungen aus genossenschaftspolitischer Sicht	24
6.3. Neue Genossenschaften als (potenzielle) Entrepreneure	24
6.4. Neue Genossenschaften als Schaffer von Arbeitsplätzen	25
7. Der gesetzliche Rahmen	27
8. Ausblick	30
Literaturverzeichnis	32
Autorenangaben	41

1. Einführung

Die sich in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen stellende Frage nach den Zukunftsperspektiven der Genossenschaften in Deutschland erfordert nahezu zwangsläufig die Auseinandersetzung mit zwei unterschiedlichen Facetten. So stellt sich zum einen die Frage nach den wirtschaftlichen, speziell betriebswirtschaftlichen Perspektiven, für die die Genossenschaften – oder im engeren Sinne deren Vorstände und Aufsichtsräte – verantwortlich sind. Natürlich handelt es sich hierbei nicht allein um eine betriebswirtschaftliche Fragestellung; dafür sind die volkswirtschaftlichen Einflüsse aus dem Rechts-, Politik- und Wirtschaftsrahmen viel zu stark, wie sich unübersehbar bei den in der Landwirtschaft tätigen Genossenschaften zeigt. Vorständen obliegt allerdings die Verpflichtung, innerhalb dieses Rahmens aktiv oder zumindest reaktiv ihre Genossenschaften zu führen.

Zum anderen stellt sich aber auch die Frage nach den rechtlichen Aspekten, die die zukünftige Entwicklung der Genossenschaften fördern oder behindern können. Dazu zählt neben den Wirtschafts-, Steuer- und Finanzgesetzen insbesondere auch das Genossenschaftsgesetz, das den originären rechtlichen Rahmen für alle Unternehmen in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft bildet. Hier wird seit geraumer Zeit darüber diskutiert, inwieweit mit dem bestehenden GenG noch ein geeigneter Rahmen für die durchaus heterogen geprägten Genossenschaften besteht. An dieser Stelle sei nur auf die unterschiedlichen Organisations-, Kontroll- und Finanzierungserfordernisse von Groß- und Kleingenossenschaften verwiesen.

2. Bestandsaufnahme: Die jüngste Entwicklung in Zahlen

Vor diesem Hintergrund bietet es sich aber an, zunächst einmal eine kurze Bestandsaufnahme durchzuführen, wie denn eigentlich der aktuelle Stand bei den Genossenschaften in Deutschland ist.

Wie nicht anders zu erwarten, machen sich die aktuellen Tendenzen in der Wirtschafts- und Bevölkerungsentwicklung auch bei den Genossenschaften bemerkbar. So konstatieren Stappel/Henningsen (2003: 6), dass bereits im Jahr 2002 die Zahl der Genossenschaften in Deutschland um 3,9 % zurückgegangen sei und sie erwarten einen ähnlichen Rückgang auch für das Jahr 2003. Ursache hierfür ist einerseits die angespannte wirtschaftliche Lage, die sich in hohen Insolvenzzahlen manifestiert¹ und zum Ausscheiden von Unternehmen

¹ So sind nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (2003a, 2003b) allein im Jahr 2002 37.579 Unternehmen in die Insolvenz gegangen. Allein für die Zeit von Januar bis Mai 2003 waren über 41.000 Insolvenzen zu vermelden, was eine Steigerung im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 25% darstellt.

aus dem Markt führt. Andererseits machen sich hier die bereits seit längerem ersichtlichen Konzentrationstendenzen unter den Genossenschaften bemerkbar, die insbesondere bei den Kreditgenossenschaften und den ländlichen Genossenschaften ungebrochen sind (vgl. Stappel/Henningsen 2003: 6). Stappel/Henningsen (2003: 6) prognostizieren daher auch ein Sinken der Gesamtzahl der Genossenschaften auf ca. 8.000.

Tabelle 1: Genossenschaftliche Unternehmen 2001 bis 2003

Jahresende	2001	2002	2003 (Prognose)
Zahl der Unternehmen	8.668	8.332	8.000
Mitglieder in Tausend	20.064	20.117	20.050
Mitarbeiter	457.100	443.800	428.000

Quelle: DZ BANK Research und Volkswirtschaft, Stand 29.09.2003, in: Stappel/Henningsen (2003: 6).

Ähnliche Konzentrationstendenzen lassen sich auch bei den Genossenschaftsverbänden beobachten, wo die Zahl der Regionalverbände auf acht zusammengeschmolzen ist. Abnehmende Bestandszahlen lassen sich auch bei den Mitarbeitern und den Mitgliedern von Genossenschaften beobachten. Während für ersteres vermutlich allein wirtschaftliche Gründe verantwortlich sein dürften, könnten sich bei der Mitgliederentwicklung auch bereits demographische Veränderungen oder eine gezielte Abwendung von den Genossenschaften bemerkbar machen.

Tabelle 2: Genossenschaftliche Unternehmen 2002

	Anzahl	Mitglieder in Tausend	Mitarbeiter
Genossenschaftsbanken	1.507	15.185	196.081
Kreditgenossenschaften ¹⁾	1.489	15.185	168.950
Zentralbanken	3	-	7.461
Spezial-Verbundinstitute	15	-	19.670
Ländliche Genossenschaften	3.501	863	99.500
Raiffeisen-Genossenschaften ²⁾	2.324	806	39.000
Zentralen	29	-	27.700
Agrargenossenschaften	1.148	57	32.800
Gewerbliche Genossenschaften	1.278	256	101.400
Primärgenossenschaften	1.268	256	88.700
Zentralen	10	-	12.700
Konsumgenossenschaften	55	822	15.355
Primärgenossenschaften	54	822	...
Zentralen	1	-	...
Wohnungsgenossenschaften	1.991	2.991	21.662
Alle Genossenschaften	8.332	20.117	443.800 ³⁾

¹⁾ Einschließlich Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft.

²⁾ Ohne Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft.

³⁾ Einschließlich Mitarbeiter genossenschaftlicher Rechenzentralen, Verbände und Verlage.

Quelle: DZ BANK Research und Volkswirtschaft, Stand 29.09.2003, in: Stappel/Henning-
sen (2003: 8).

Erste positive Entwicklungen lassen sich aus dem Bereich der Neugründung von Genossenschaften berichten. Zwar ist die Zahl der neu gegründeten Genossenschaften nach wie vor relativ niedrig und reicht keineswegs aus, um die durch Marktaustritt oder Fusion ausscheidenden Genossenschaften zu ersetzen, aber zumindest wird die Genossenschaft seitens potenzieller Gründer nicht mehr als „aussterbende Rechtsform“ angesehen. Beispiele für erfolgreiche Neugründungen finden sich in der nachfolgenden Übersicht.

Tabelle 3: Erfolgreiche Genossenschaftsneugründungen

Genossenschaft	Sitz	Mitglieder	Gründung
Abrechnungsinstitut privater...	Hannover	23	1996
Ärztegenossenschaft Schleswig-Holstein...	Bad Segeberg	2.025	2000
AUTO PLUS Ein- und...	Dresden	16	2001
CASH! Einkaufs-Contor e.G.	Kiel	30	2000
connAction e.G.	Hamburg	8	2000
DEG – Deggendorfer Gesundheitsnetz eG	Deggendorf/Donau	66	2000
Einkaufsgemeinschaft...	Traunstein	53	1998
Energiegenossenschaft Lieberhausen eG	Lieberhausen	etwa 75	1998
ETC eG Trainings-Centre für Europa	München	14	1999
Farbrat Wertegemeinschaft eG	Stuttgart	18	1999
GAT Gemeinschaft Aufzugs-Technik eG	Bissendorf	31	1999
GDM eG	Hamburg	mind. 7	1999
Gemeinnützige Auftrags- und...	Oschersleben	50	1994
HörRex HörAkustik eG	Kreuztal bei Siegen	rd. 100	1995
INNOGEN – Genossenschaft für...	Glonn / Oberbayern	12	1998
ISC WEST eG	Essen	mind. 7	1999
ISP Service eG	Stuttgart	10	1999
Kieferorthopädie Treuhand eG	Augsburg	394	1999
Kräutergarten Pommerland eG	Pulow (Mecklenburg-Vorpommern)	9	2001
NATURPLANBAU eG	Reinhardtsgrimma	7	1998
Pro Image eG	München	20	2001
Rotter & Co eG	Dresden	7	2000
SQTM eG	Frankfurt am Main	mind. 7.	2000
Vakutec Trocknungsanlagenbau eG	Heidenau	8	2001
VUZ Vereinigung Umfassende Zahntechnik...	Datteln (NRW)	rd. 200	1998
Wassergenossenschaft Hartau eG	Zittau/OT Hartau	186	1995

Quelle: <http://www.neuegenossenschaften.de/gruendungen/index.php4>.

Tabelle 4: Verteilung der Neugründungen nach Branchen

Branchenhauptgruppe	Neugründungen 1993-2000
Land- und Forstwirtschaft	36
Energie	3
Bau/Baunebengewerbe	11
Handwerk	5
Handel	10
Verkehr	12
EDV/Medien	9
Gesundheitswesen	33
Privatisierung kommunaler Aufgaben	22
Gemeinnützige Wirtschaft	5
Dienstleistungen/Bildung/Versicherungen/Sonstige	15
Gesamt	161

Quelle: Horsthemke (2003: 24-29).

Ansatzpunkte für die Neugründung von Genossenschaften finden sich dabei in durchaus unterschiedlichen Bereichen. So z. B. an der Schnittstelle zwischen Markt und Staat (vgl. z. B. Baumgärtler/Weller 2001; Eisen 2001; Blatter 2001), bei Rückzug des Staates, in der Bündelung spezieller Unternehmensfunktionen (klassisch: Beschaffung und Absatz, modern: im Marketing, im Qualitätsmanagement) und in der Pflege oder bei den freien Berufen (vgl. Engel 2001).

Insgesamt ergibt sich als Zwischenfazit aus der Bestandsaufnahme das Bild eines Wirtschaftssektors, der sehr breit aufgestellt ist und dank der großen Mitgliederzahl über einen breiten Rückhalt in der Bevölkerung verfügt. Zugleich zeichnen sich allerdings eine relativ geringe Dynamik und eine eher schwach ausgeprägte Innovationskraft ab. Hinzu kommen die bekannten organisationstypischen Aspekte, die in großem Maße Gegenstand wissenschaftlicher Forschung sind.

3. Auswahlkriterien der nachfolgend betrachteten Genossenschaften

Bei einem derart umfassend angelegten Thema bleibt angesichts zeitlicher Engpässe dem Referenten nur die Möglichkeit der Schwerpunktsetzung. Dies eröffnet zugleich allerdings auch die Chance, gezielt auf jene Bereiche einzugehen, bei denen ein besonderes Interesse besteht oder wo sich spezielle Entwicklungen abzeichnen. Diese Auswahlkriterien liegen auch den nachfolgenden Schwerpunkten zugrunde – und gehen zugleich einher mit den im Zwischenfazit gezogenen Schlussfolgerungen.

So wurden die Kreditgenossenschaften ausgewählt, weil es sich einerseits bei ihnen um die mitgliederstärkste Genossenschaftssparte handelt (15,2 Mio. Mitglieder im Jahr 2002 (vgl. Stappel/Henningsen 2003: 38), andererseits der Autor ihnen seit geraumer Zeit beruflich verbunden ist. Auch die Produktivgenossenschaften wurden aus zwei Gründen ausgewählt: Erstens stehen sie seit Franz Oppenheimer (1896)² immer wieder in der wissenschaftlich-theoretischen Diskussion, zweitens zeigt sich bei ihnen wohl am stärksten ein spezifisch ostdeutscher Beitrag zu Genossenschaftsentwicklung und -diskussion. So gibt es derzeit 391 gewerbliche Produktivgenossenschaften sowie 1.148 Agrar-genossenschaften (vgl. Stappel/Henningsen 2003: 44, 46), die überwiegend in den östlichen Bundesländern beheimatet sind. Ergänzend soll auf einige jüngere Genossenschaften eingegangen werden, da sie aufgrund innovativer Ansätze gewissermaßen ein Zukunftssignal für die weitere Entwicklung der Genossenschaften in Deutschland ausstrahlen.

4. Kreditgenossenschaften

4.1. Aktuelle Herausforderungen

Die aktuelle wirtschaftliche Lage der Banken in Deutschland ist durch anhaltenden Margendruck und steigende Risiken insbesondere im mittelständischen Firmenkreditgeschäft gekennzeichnet. Zudem gilt Deutschland bereits seit geraumer Zeit als „overbanked“ und parallel dazu wird eine abnehmende Kundenloyalität beklagt (vgl. Wanner 2002: 26), die die Steuerung des Bankgeschäfts erschwert. Vor diesem Hintergrund und angesichts des Umstands, dass eine Vielzahl von Wettbewerbern sich um die klassischen Kunden und Mitglieder von Genossenschaftsbanken bemüht, stellt sich grundsätzlich die Frage nach der Existenzberechtigung und ggf. den Vorzügen der Kreditgenossenschaften gleich in dreifacher Hinsicht: Erstens, ob die Genossenschaftsbanken noch als Banken benötigt werden, zweitens, ob man sie noch als Genossenschaften benötigt, und ggf. drittens, ob man sie in ihrer derzeitigen Form benötigt. Im Umkehrschluss ist dies die Frage nach den Zukunftschancen der derzeit bestehenden Genossenschaftsbanken.

Eine Betrachtung der Banken- und Genossenschaftslandschaft führt zu der Erkenntnis, dass die Genossenschaftsbanken in mehrfacher Hinsicht, aber auf sehr unterschiedliche Weise gefordert sind. Nach Ansicht des Verfassers stehen dabei mehrere Herausforderungen im Mittelpunkt:³

1. Herausforderung Wettbewerb: Risikomanagement
2. Herausforderung Förderauftrag: Mitgliederbindung

² Siehe hierzu Kramer (2003e: 41-56).

³ Ausführlicher in Kramer (2003b; 2003c).

3. Herausforderung Verbund: Subsidiarität

Diese Punkte sollen im Folgenden und ohne Anspruch auf Vollständigkeit einer kurzen Beleuchtung unterzogen werden.

4.2. Herausforderung Wettbewerb: Risikomanagement

Genossenschaftsbanken stehen unter Wettbewerbsgesichtspunkten vor mehreren Problemen, die es zu lösen gilt. Beispielhaft seien in diesem Zusammenhang die relativ niedrigen Provisionserlöse, der Kostendruck durch die hohe Filialdichte (vgl. Heismann/Bögler 2002: 20) und vor allem der Wertverzehr durch das Bewertungsergebnis, der ca. ein Drittel des Betriebsergebnisses vernichtet (vgl. Kollbach 1997: 143), genannt. Insbesondere letzteres deutet daraufhin, dass die Gestaltung des Risikomanagements von besonderer Bedeutung ist.

Für ein erfolgreiches Risikomanagement sind umfangreiche Veränderungen in den genossenschaftlichen Instituten erforderlich und zwar sowohl hinsichtlich der Führungsphilosophie als auch bei der Gesamtbanksteuerung. Dieser Wandel in der Führungsphilosophie der Bank betrifft zwei wesentliche Punkte: Erstens muss sich abteilungsübergreifend das Bewusstsein durchsetzen, dass die Bank sowohl unter Ertrags- als auch unter Risikogesichtspunkten effizient auszurichten ist. Zweitens ist ein Wandel im Risikodenken erforderlich: Während man bis in die jüngste Vergangenheit hinein versucht hat, „nur gute Kredite zu vergeben“, wie es einmal ein Vorstandsmitglied eines Prüfungsverbandes ausgedrückt hat, muss man sich jetzt des Umstands bewusst werden, dass mit *jeder* Kreditvergabe ein Risiko verbunden ist. Dieses Risiko existiert generell, auch bei Kunden höchster Bonität; es differiert allerdings in seinem Ausmaß.

Parallel ist zukünftig eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete Banksteuerung unumgänglich, zumal die Wettbewerber bereits mit Hochdruck an der Entwicklung und Implementierung entsprechender Systeme arbeiten. Ziel einer derartigen Gesamtbanksteuerung ist eine sowohl unter Rendite- als auch unter Risikogesichtspunkten optimal aufgestellte Bank. Dies erfordert einerseits Veränderungen bei der Marktpreisrisikorechnung, die auf eine optimale Fristentransformation auszurichten ist. Andererseits sind auch Neuentwicklungen in allen Bereichen der Adressrisikorechnung erforderlich. Dazu gehört als erstes die Einführung neuer Ratingsysteme um zu besseren Bonitätsentscheidungen zu gelangen. Als zweites sind die vorhandenen Instrumente der Deckungsbeitragsrechnung zu verbessern, damit die Profitabilität im Kundengeschäft sichergestellt werden kann. Drittens benötigen die Banken Instrumente zur Steuerung des Kreditportfolios und viertens erfordern diese Instrumente eine Neustrukturierung der Kreditvergabe- und -überwachungsprozesse.

Zur Bewältigung dieser durchaus ehrgeizigen Ziele ist die Versorgung der Genossenschaftsbanken mit geeigneten Instrumenten, Systemen und Konzepten erforderlich. Hier befindet sich der FinanzVerbund mit VR-Control auch auf einem guten Weg. Die Konzepte, Systeme und Instrumente liegen vor und die Umsetzung hat begonnen (vgl. Krob 1999, 2001, 2003; Kramer 2002c).

4.3. Herausforderung Förderauftrag: Mitgliederbindung

Anders sieht es hingegen bei der Betreuung der Mitglieder aus. Dabei ist Mitgliederbindung keineswegs ein neues Thema, schließlich werden seit geraumer Zeit gerade bei Kreditgenossenschaften Probleme im Bereich der Mitgliederbindung diskutiert (vgl. Glatzner 1989). Dennoch verwundert es schon ein wenig, dass sich börsennotierte Banken unter dem Schlagwort „Investor Relations“ gezielt um eine vertrauensvolle und enge Beziehung zu ihren Eigenkapitalgebern bemühen, während das kreditgenossenschaftliche Pendant, die Mitgliederbindung, eher in Vergessenheit zu geraten scheint.

Gleichzeitig bestehen aber Schwächen aus der Vergangenheit weiter fort. So hat sich vor dem Hintergrund der von allen Banken beklagten geringen Kundenloyalität die Mitgliederbindung nahezu unbemerkt zu einer der größten Herausforderungen entwickelt (vgl. Kramer 2002b: 13-16). Ursächlich hierfür sind wiederum 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. 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 berechnete Konzentration auf die „Marktseite“, die möglichst rasche Anpassung der Bank an die veränderten Bedingungen beobachten. Unglücklicherweise geht dies vielfach einher mit einer Vernachlässigung der Eigenkapitalgebereigenschaft der Mitglieder. Dabei scheint fast in Vergessenheit geraten zu sein, dass Genossenschaftsmitglieder im Gegensatz zu Aktionären ihr Eigenkapital mitnehmen können, wenn sie sich schlecht behandelt fühlen. Schließlich ist die Mitgliedschaft jederzeit kündbar und Bankdienstleistungen werden auch von Wettbewerbern angeboten!

Hier stellen sich gleich zwei Fragen, die einer Antwort bedürfen, nämlich: Erstens, was die Bank von ihren Mitgliedern will, und zweitens, was die Mitglieder von ihrer Bank wollen. Dabei geht es einerseits um Sicherung und Ausbau des Eigenkapitals sowie Erhöhung der Marktanteile (vgl. Wagner 1990: 23; Blisse 2000). Andererseits steht hier die Frage einer (Mitglieder)-Kundenorientierung im Raum: 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 Kreditgenossenschaft zu vernachlässigen – und abwandern! Eine Lösung für das Dilemma „Was wollen unsere Mitglieder eigentlich?“ könnte mit Hilfe des Einsatzes von Balanced Scorecards erreicht werden.⁴ Beispielhaft hierfür sind die Erfahrungen der Rabobank Maashorst zur Steigerung der Zufriedenheit von Mitgliedern, Kunden und Mitarbeitern mit der Bank (vgl. Hermans 2000).

4.4. Herausforderung Verbund: Subsidiarität

Ein spezielles Problem ist die Zusammenarbeit im Verbund. Allem Anschein nach gibt es auch in diesem Bereich ungelöste Probleme, die eine Herausforderung für die Genossenschaftsbanken darstellen und ihre Zukunftsfähigkeit nachhaltig beeinflussen. Zugegebenermaßen beruhen die nachfolgenden Ausführungen noch nicht auf einer empirischen Untersuchung, aber dafür auf Beobachtungen und Diskussionen während der letzten Jahre.

Während dieser Zeit stellte sich immer wieder heraus, dass Angehörige einer Verbundorganisation – z. B. einer Genossenschaftsbank auf der Primärebene – sich regelmäßig darüber beklagten, dass die Zusammenarbeit mit anderen Verbundinstitutionen große Probleme bereiten und ggf. die eigene Leistungsfähigkeit mehr oder weniger stark einschränken würde. Als typisches Beispiel für derartige Klagen sei auf die Beschwerden der Banken über die mangelnde Unterstützung durch die Rechenzentralen verwiesen, die sämtliche Beteiligten im Projekt VR-Control immer wieder und von den verschiedensten Bankenvertretern zu hören bekamen. Hauptvorwurf war dabei, dass die Rechenzentralen die zugesagten Termine für neue Softwarelösungen nie einhalten würden. Im Gegenzug wurde dafür von Vertretern der Rechenzentralen geklagt, dass sie EDV-Instrumente bereithalten würden, die die Steuerungsprobleme zahlreicher Banken beheben könnten, aber die Banken daran keinerlei Interesse hätten.

Betrachtet man jedenfalls solche Reibereien zwischen verschiedenen Verbundpartnern, so drängt sich einem Beobachter recht schnell der Verdacht auf, dass die berühmte genossenschaftliche Kooperation eher den Charakter eines mehr oder weniger latenten, aber dafür umso permanenteren Konfliktes hat. Unabhängig davon, wie die Situation im Einzelfall tatsächlich aussieht, scheinen die Beteiligten in der Regel das Gefühl zu haben, dass die jeweils anderen Organisationen im Verbund sich zu ihren Lasten profilieren und ggf. auch zu ihren Lasten Einkünfte erzielen wollen. Das Verhältnis zu den Partnern wird häufig weniger als gegenseitige Hilfestellung, sondern eher als eine einseitige Ausbeutung – selbstverständlich immer durch den jeweils anderen! – angesehen. Wenn diese Analyse zutrifft, so resultieren aus dieser Einstellung

⁴ Zu den Möglichkeiten und Grenzen dieses Instruments vgl. Neumann-Szyszka (2003); Kring (2003).

schwerwiegende Behinderungen für den genossenschaftlichen FinanzVerbund.

Hilfreich könnte hier – analog zu den berühmten runden Tischen – eine gezielte Interessenanalyse sein. Ähnlich wie oben am Beispiel der Rabobank Maßhorst bereits erwähnt, könnte mit Hilfe einer Balanced Scorecard unter Einbeziehung von Führungspersonen aus Primärbanken, Zentralbanken, dem BVR, den Prüfungsverbänden, den Rechenzentralen, den Akademien, der R+V-Versicherung und den anderen Verbundinstitutionen eine Klärung der allem Anschein nach bestehenden Differenzen erfolgen. Ziel eines solchen Balanced Scorecard Einsatzes sollte die Entwicklung einer zukunftssträchtigen Aufgabenteilung unter allen Beteiligten sein:⁵ Beginnend mit dem strittigen Metakreditgeschäft und endend mit der Frage, ob die befürchtete oder ersehnte Übertragung des Rabobank-Systems auf die deutschen Genossenschaftsbanken tatsächlich zu einer besseren Positionierung des Verbundes führen würde.

5. Produktivgenossenschaften

Vor völlig anderen Problemen stehen hingegen die Produktivgenossenschaften, die derzeit in Deutschland eher ein Nischendasein führen. In der wissenschaftlichen Diskussion spielen sie hingegen seit vielen Jahre eine durchaus hervorgehobene Rolle, wenngleich die Auseinandersetzungen über ihre Möglichkeiten und Grenzen nicht völlig frei von ideologischer Voreingenommenheit sind.

5.1. *Die Produktivgenossenschaft als Streitobjekt der Wissenschaft*

Die herrschende wissenschaftliche Meinung lautete bis in jüngste Zeit: „Produktivgenossenschaften haben in der Vergangenheit nicht funktioniert, funktionieren derzeit nicht und werden dies auch in Zukunft nicht können, da sie immanente Probleme aufweisen, die ein Funktionieren zwangsläufig unmöglich machen.“⁶ Vor diesem Hintergrund scheint es erforderlich, sich zunächst damit zu befassen, was eigentlich eine Produktivgenossenschaft ist.

Am Anfang der inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Wirtschaftsform „Produktivgenossenschaft“ steht häufig eine idealtypische Definition von Produktivgenossenschaften, die auf Gide (1923: 5) zurückgeht: „Produktivgenossenschaften sind nach einer einprägsamen und leicht anwendbaren Formulierung Unternehmen, in denen jeder Beschäftigte Teilhaber und jeder Teilhaber Beschäftigter ist“ (Engelhardt 1963: 439).⁷ Ausgehend von dieser eng gefass-

⁵ Ansatzpunkte hierfür sind z. B. in der Arbeit von Kring (2003) zu finden.

⁶ In diesem Sinne beispielsweise Jäger (1994: 218; 1991: 97f) und Wiemeyer (1986: 27). Ausführlich hierzu auch Kivanç (1977: 52ff).

⁷ Engelhardt nimmt hier Bezug auf Fuchs (1927: 25).

ten Definition, die auch heute noch die entsprechende wirtschaftstheoretische Literatur leitet (vgl. Beckmann 1993: 218; Rönnebeck 1994: 19), obwohl sie bereits in den zwanziger Jahre sehr umstritten war (vgl. Crüger 1922: 55f; Fuchs 1923: 25ff), dürfte es in Deutschland wenige oder überhaupt keine Produktivgenossenschaften geben. In der Realität finden sich statt dessen durchaus zahlreiche Genossenschaften, die sich zwar an einem produktivgenossenschaftlichen Leitbild orientieren,⁸ aber sich – wie alle anderen Genossenschaften auch – seit ihren Ursprüngen weiter entwickelt haben und die Frage nach Identität von Mitarbeitenden und Mitgliedern differenziert betrachten (vgl. Kramer 1997b: 119).

Hinsichtlich der wirtschaftlichen und soziologischen Eigenschaften einer Produktivgenossenschaft stellt Dülfer fest, dass für diesen Genossenschaftstypus grundsätzlich dieselben Merkmale gelten wie für andere Genossenschaften:

1. Sie ist ein Zusammenschluss von Personen, die durch mindestens ein gemeinsames Interesse verbunden sind (*Genossenschaftsgruppe*);
2. Die Mitglieder der Genossenschaftsgruppe wollen ihre Ziele durch gemeinsame Aktionen und gegenseitige Unterstützung mittels Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Lage erreichen (*Selbsthilfe in der Gruppe*);
3. Sie bedienen sich dazu eines gemeinsam errichteten Wirtschaftsbetriebes (*Genossenschaftsbetrieb*);
4. Die Leistungserstellung dieses Betriebes ist auf die wirtschaftlichen Bedürfnisse der Mitgliederwirtschaften bezogen (*Förderungsbeziehung*) (vgl. Dülfer 1980: 1356).

Dülfer (1995: 100) stellt aber auch fest, dass sich in struktureller Hinsicht die Produktivgenossenschaft in allen Ausprägungsformen grundsätzlich dadurch von der Förderungsgenossenschaft unterscheidet, dass sie keine Mitgliederbetriebe (mehr) erkennen lässt, sondern der gemeinschaftlich getragene (Organ)-Betrieb hier als von den Mitgliedern betriebene Unternehmung operiert. Das genossenschaftliche Identitätsprinzip findet bei dieser Form seinen Ausdruck nicht in der Identität von Mit-Unternehmer und Kunden, sondern in der Identität von Mit-Unternehmer und Mit-Arbeiter im gemeinschaftlichen Produktionsbetrieb.

Entsprechend ist eine Produktivgenossenschaft an dieselben Erfolgskriterien gebunden wie jede andere Genossenschaft auch: Sie muss ihre Mitglieder fördern und effizient im Markt agieren (vgl. Smentek/Zauner 2002: 49-50). Eine Genossenschaft, die ihre Mitglieder nicht fördert, verliert ihre Existenzberechtigung, und eine Genossenschaft, die nicht effizient im Markt agiert, ist

⁸ Hochrechnungen (Kramer 2001: 136) sprechen von 4.900 bis 7.500 Produktivgenossenschaften in Deutschland, allerdings auch in anderen Rechtsformen als der eingetragenen Genossenschaft.

entweder auf Unterstützung von außen (Förderungseinrichtungen, staatliche Hilfe etc.) angewiesen oder scheidet aus dem Markt aus.

Produktivgenossenschaften sind Wirtschaftsunternehmen, die sich hinsichtlich ihrer Organisation durch einen höheren Problemgrad auszeichnen als nahezu alle anderen Unternehmen. Dies bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass Produktivgenossenschaften scheitern müssen. Um ein Scheitern zu vermeiden, ist jedoch ein größerer Aufwand für die Schaffung einer internen Organisation erforderlich.

Typische Probleme von Produktivgenossenschaften sind:

- Das Zielproblem,
- das Nischen- oder Konkurrenzproblem,
- das Problem der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Doppelnatur,
- das Verteilungs- und Entlohnungsproblem,
- das Entscheidungs- und Anweisungsproblem,
- das Informations- und Kontrollproblem und
- das Finanzierungsproblem (vgl. Kramer 1997b: 112-114; 2003a: 18-23).

Insgesamt zeigt sich die produktivgenossenschaftliche Unternehmensform als eine Organisation, die einen erhöhten Klärungsbedarf bereits vor der Gründung hat, und bei dem auch nach der Gründung immer wieder intensive Klärungsphasen anstehen. Werden die Probleme rechtzeitig als solche erkannt und angemessen gelöst (d. h. unter Beachtung der Mitgliederinteressen und der Markterfordernisse), kann eine Produktivgenossenschaft genauso lebensfähig sein wie andere Wirtschaftsformen, zumal sie für die Beschäftigten eine bessere Identifikation mit den Unternehmenszielen ermöglicht als das bei anderen Unternehmen der Fall ist.

Die Produktivgenossenschaft bedarf einer inneren Struktur, einer betrieblichen wie genossenschaftlichen Innenorganisation, die die Problembereiche sinnvoll aufnimmt und angemessen umsetzt. Eine Produktivgenossenschaft ist keineswegs von vornherein zum Scheitern verurteilt, stellt aber eine besondere Herausforderung gerade für den Vorstand dar. Die Gestaltung der inneren Struktur der Genossenschaft, wie sie durch die Satzung festgelegt wird, ist von immenser Bedeutung, wobei immer wieder der Widerspruch zwischen Mitgliederdemokratie und -partizipation und den Erfordernissen betriebswirtschaftlich effizienter Leitung zu Tage tritt (vgl. Kramer 1994b: 28f).

5.2. *Interesse an produktivgenossenschaftlichen Unternehmen*

Ungeachtet dieser Probleme erfreuen sich Produktivgenossenschaften sowohl in der Theorie als auch in der Praxis eines ungebrochenen Interesses. Letzteres bedeutet allerdings keineswegs, dass die Produktivgenossenschaften auch in der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft auftreten, wenn sie die

Wirtschaftsform einer Genossenschaft wählen. Sowohl in Ostdeutschland im Rahmen der Rechtsnachfolge von LPG, GPG und PGH als auch in Westdeutschland in der Alternativökonomie sind während der letzten Jahrzehnte vielfältige Unternehmen mit produktivgenossenschaftlichen Merkmalen entstanden.

Überhaupt wiesen die existierenden Produktivgenossenschaften eine große Vielfalt von Erscheinungsformen auf, die sich auf ihre unterschiedlichen Ursprünge zurückführen lassen. Die wohl langlebigste Produktivgenossenschaft dürften die Glaswerke Warmensteinach eG gewesen sein, die 1899 als Manufaktur der Glasmacher und Schleifer gegründet wurden⁹ und 1997 in Konkurs gegangen sind.¹⁰ Die meisten heutigen Produktivgenossenschaften entstammen späteren Gründungswellen.¹¹

Zahlreiche solcher Unternehmen in der alten Bundesrepublik entwickelten sich in den 70er und 80er Jahren im Bemühen (vgl. auch Jacobs 1986: 16-21). Diese häufig auch als „Selbstverwaltungsbetriebe“ bezeichneten Genossenschaften resultierten zum Teil aus der Abwendung von Betriebsschließungen (Konkurs der vorherigen Eigentümer) durch genossenschaftliche „Fortführungsgesellschaften“ (Schneider 1991: 278; Dülfer 1995: 108). Sie waren insofern eine Besonderheit, als sie zwar vom Typus her und unabhängig von der Rechtsform eine Produktivgenossenschaft darstellten, sich aber selbst nicht notwendigerweise so verstanden (vgl. Dülfer 1995: 108). Neugründungen entstanden im Rahmen von Arbeitslosenprojekten und waren eine Möglichkeit für die Beteiligten, sich über die Unternehmensgründung wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Hinzu kamen Genossenschaften, die aufgrund ideologischer Zielsetzungen entstanden waren, „z. B. zwecks Anwendung neuer partizipativer Arbeitsstrukturen, ferner zur Durchsetzung ökologisch orientierter Produktionen oder zur Promotion einer gesunden Lebensweise“ (Dülfer 1995: 108). Hierzu zählen beispielsweise die tageszeitung Verlagsgenossenschaft, die Mathema Genossenschaft i. G., die WeiberWirtschaft, die Kreuzberger Taxi-Genossenschaft, die Schäfereigenossenschaft Finkhof, RobinKruso sowie konzeptionell auch die inzwischen untergegangene Ökobank.¹²

⁹ Flieger (1996: 72) sah sie als älteste Produktivgenossenschaft an.

¹⁰ Telefonische Auskunft von Frau Bauer, Frankonia Kristallglas GmbH, am 27.11.2000.

¹¹ Zu den Gründungswellen vgl. Flieger (1996: 63), Eisenberg (1985), Novy (1984: 204f) und Kramer (2001: 131).

¹² Zur Mathema Genossenschaft i. G. siehe Reinalda (1990: 52). Zur WeiberWirtschaft siehe u. a. Seefeld (1996: 6), Smentek (1998: 225-234), am Orde (1999: 15) und Lang (2002: 23). Zur Schäfereigenossenschaft Finkhof siehe Flieger (Hrsg.) (1984: 230-235) und <http://www.finkhof.de/>. Zur Kreuzberger Taxi-Genossenschaft siehe Flieger (Hrsg.) (1984: 192-195). Zu RobinKruso siehe Klingelschmitt (2001: 8). Zur Ökobank siehe u. a. Verein der Freunde und Förderer der Ökobank (1985), Huber/Schwendter (Hrsg.): (1988), Rommel (1992), und Flieger/Klingelschmitt (2001: 8).

Ebenfalls zu den Produktivgenossenschaften können einzelne Unternehmen mit starker Arbeitnehmerbeteiligung gezählt werden. Flieger (1996: 94) unterscheidet in diesem Kontext vier Unterformen, denen jedoch weitestgehend gemeinsam ist, dass sie weder in gedanklicher noch in rechtlicher Hinsicht aus der Genossenschafts- oder der Alternativbewegung stammen. Obwohl sie eine deutlich erkennbare Verwandtschaft zum produktivgenossenschaftlichen Modell aufweisen, ist nur bei einzelnen Unternehmen die Kapital-, Erfolgs- und Entscheidungsbeteiligung so weit ausgeprägt, dass man von einer Produktivgenossenschaft sprechen kann.¹³

Ein engeres Verwandtschaftsverhältnis zu den oben beschriebenen Formen besteht bei jenen – vergleichsweise wenigen – Betrieben, die gezielt als Produktivgenossenschaft gegründet worden sind, um den Selbsthilfegedanken und die gemeinschaftliche Geschäftsausübung zu verbinden. Hierzu zählen neben einigen Beispielen aus dem gewerblichen Bereich insbesondere die von Flieger (1990: 54-64) so benannten „Professionsgenossenschaften“ und einzelne Initiativen im freiberuflichen Bereich (Rechtsanwälte, Steuerberater, Softwareentwickler).

Durch die deutsche Vereinigung sind viele Produktivgenossenschaften hinzugekommen, die überwiegend durch Umwandlung aus LPGen,¹⁴ GPGen¹⁵ und PGHen¹⁶ resultieren. Sie sind in ihrer Mehrzahl entstanden, um den Herausforderungen der Marktwirtschaft im Rahmen einer vertrauten Arbeitsform zu begegnen (vgl. Kramer 1994a: 156f). Die meisten dieser Genossenschaften, und speziell jene, die aus ehemaligen Produktionsgenossenschaften entstanden sind, werden durch eine vergleichsweise heterogene Mitgliederstruktur geprägt (vgl. Kramer 1994b: 27ff; Sander 1994: 207f). Dies zeigt sich besonders deutlich bei jenen Nachfolgern von LPGen, deren Mitgliederstruktur sich jetzt zusammensetzt aus

- Mitgliedern, die im Unternehmen arbeiten und Boden eingebracht haben;
- Mitgliedern, die nicht mehr im Unternehmen arbeiten, aber Boden eingebracht haben;
- Mitgliedern, die im Unternehmen arbeiten und keinen Boden eingebracht haben;
- Mitgliedern, die nicht mehr im Unternehmen arbeiten und keinen Boden eingebracht haben.

Eine derartige Genossenschaft ist bei genauerer Betrachtung keine reine Produktivgenossenschaft mehr, sondern eine „Hybrid-Genossenschaft“, bei der sich die Mitgliedergruppe in mehrere Segmente mit sehr unterschiedlichen

¹³ Hierzu zählt beispielsweise das Softwarehaus PSI, das von Flieger (1996: 181-407) für seine Fallstudie ausgewählt wurde.

¹⁴ Vgl. hierzu auch Steding (1994), Laschewski (1998) und Böhme (1992: 51-56; 1996).

¹⁵ Vgl. hierzu auch Erdland (1992: 119-141) und Richstein (1992: 142-149).

¹⁶ Vgl. hierzu auch Leinemann (1995), Überschaer (1993a, 1993b) und Krotki (1993).

Interessenlagen untergliedern lässt.¹⁷ Eine heterogene Mitgliedergruppe, in der dadurch bedingt unterschiedliche Interessen zum Tragen kommen, stellt jedoch besondere Anforderungen an die Leitung einer Genossenschaft und ist eine potentielle Ursache für das Scheitern einer (Produktiv-)Genossenschaft.¹⁸

Zahlenangaben zu Produktivgenossenschaften in Deutschland sind ein besonderes Problem, da die Anzahl zum ersten von der jeweiligen Definition in wirtschaftlicher, soziologischer und rechtlicher Hinsicht abhängt, zum zweiten aufgrund der Vielzahl produktivgenossenschaftlicher Unternehmen außerhalb der Rechtsform der eG keine spezielle Statistik zu Produktivgenossenschaften geführt wird, und zum dritten auch die Statistiken der Genossenschaftsverbände über ihre Mitglieder nicht nach Produktivgenossenschaften differenzieren. Dennoch lassen sich Schätzungen durchführen, die folgendes Ergebnis erbracht haben:

Tabelle 5: Anzahl der produktivgenossenschaftlichen Realtypen (geschätzt)

Produktivgenossenschaftliche Ausprägung	Anzahl	Schätzungsjahr
Idealtypische Produktivgenossenschaft	0	2000
Traditionelle Produktivgenossenschaft	20 - 60	1996
Ostdeutsche landwirtschaftliche Genossenschaft	1.150	2002
Ostdeutsche Handwerksgenossenschaft	400	2002
Soziabilitätsgenossenschaft	2.500 - 5.000	1986
Professionsgenossenschaft	keine Informationen	
Unkonventionelle Beschäftigungsinitiative	keine Informationen	
Kooperationsbetrieb	keine Informationen	
Arbeitnehmergesellschaft	40	1988
Belegschafts-Buy-Out	200	1992
Unternehmermodell	10 - 30	1996
Mitarbeiterunternehmen	über 100	1996

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Flieger (1996) und eigenen Erhebungen.

¹⁷ Ein Beispiel hierfür ist die von Vollmer (1995) in die Diskussion gebrachte „kapitalistische Genossenschaft“, bei der sich die Mitgliedergruppe aus solchen Mitgliedern zusammensetzt, die die Leistung der Genossenschaft nutzen, und solchen, die lediglich am Kapital beteiligt sind.

¹⁸ Zum Problem der Interessendivergenzen siehe auch Kramer (1997a: 29-34).

Wenngleich diese Daten nur einen sehr groben Überblick geben können, dürften insgesamt doch zwischen 4.900 und 7.500 Produktivgenossenschaften in Deutschland bestehen. Dabei darf jedoch keinesfalls unterstellt werden, dass diese Unternehmen sich selbst als Genossenschaft verstehen oder gar in der Rechtsform einer eG agieren. Dessen ungeachtet erfüllen sie jedoch tendenziell die vier spezifischen sozio-ökonomischen Kriterien, nämlich die Beachtung von Förderungsprinzip, Identitätsprinzip, Demokratieprinzip und Solidarprinzip (vgl. Flieger 1996: 20ff; Kramer 1999: 167). Zahlenmäßig sind die produktivgenossenschaftlichen Organisationen also weit davon entfernt, die Wirtschaftsordnung maßgeblich zu beeinflussen, aber gleichzeitig handelt es sich doch um eine zu große Zahl von Unternehmen, als dass man sie einfach vernachlässigen dürfte.

Produktivgenossenschaften zeichnen sich gegenüber anderen Wirtschaftsformen durch einige Besonderheiten aus, die sie immer wieder für spezielle „Unternehmertypen“ interessant machen. Reizvoll sind sie nämlich für jene, die

- gemeinschaftlich, aber mit hohem Maß an Selbstverantwortung arbeiten,
- eine Verteilung des unternehmerischen Risikos auf mehrere Personen anstreben und
- den wirtschaftlichen Gewinn nicht als primäres Ziel verfolgen wollen.

Zugleich bietet die Produktivgenossenschaft die Möglichkeit, trotz geringen Kapitals nicht als Kleinstunternehmen, sondern – schon aufgrund der größeren Eigentümerzahl – als Kleinunternehmen zu beginnen, wobei gerade in der Startphase die Chance auf „ein Leben außerhalb des Unternehmens“ (in Gestalt von Urlaub etc.) größer sein dürfte als bei anderen neu gegründeten Unternehmen. Gleichzeitig sind zumindest der Rechtsform der eG hoch entwickelte Kontroll- und Überwachungssysteme immanent, die tendenziell eine gute Information der Mitglieder gewährleisten.

Vor diesem Hintergrund ist zu konstatieren, dass ein spürbares Interesse an der Gründung von und der Mitwirkung in produktivgenossenschaftlichen Unternehmen vorhanden ist. Gleichzeitig zeigen allerdings die niedrigen Zahlen von existierenden und insbesondere von neu gegründeten Produktivgenossenschaften sowie die häufig recht kurze Lebensdauer derartiger Unternehmen, dass zumindest in der Anfangsphase sowohl soziologisch als auch betriebswirtschaftlich adäquat ausgebildete Betreuer erforderlich sind. Dies gilt sowohl für die Umgründung von Unternehmen im Zuge von Belegschaftsübernahmen als auch für echte Neugründungen.

5.3. *Produktivgenossenschaften als ostdeutsche Sonderentwicklung?*

Betrachtet man die Zahlen der offiziell registrierten Genossenschaften, so stellt man recht schnell fest, dass ca. 1.150 Agrargenossenschaften (Stap-

pel/Henningsen 2003: 8; siehe auch Tabelle 2) – mit weitgehend produktivgenossenschaftlichem Charakter – bestehen. Darüber hinaus existieren auch im gewerblichen Bereich zahlreiche Produktivgenossenschaften – und in beiden Fällen wird eine genauere Analyse durch Befragung der Regionalverbände ergeben, dass der Großteil dieser Genossenschaften sich in Ostdeutschland befindet.

Dies ist zunächst auch nicht weiter verwunderlich, handelt es sich bei diesen Genossenschaften doch um die „Ergebnisse“ der sechsten Gründungswelle in den Jahren 1990 bis 1993 (Flieger 1996: 63). In diesen Jahren hatten sich die verschiedenen sozialistischen Produktionsgenossenschaften (u. a. GPG, LPG, PGH) in andere Rechtsformen umwandeln müssen.¹⁹

Verwunderlich ist hingegen, dass sich erstens eine recht große Zahl von Produktionsgenossenschaften für die Umwandlung in eine Produktivgenossenschaft mit der Rechtsform eG entschied, und dass zweitens von diesen auch heute noch eine beachtenswerte Zahl existiert. In der Wirtschaftswissenschaft wie auch in der politischen Praxis war erwartet worden, dass der Großteil der Produktionsgenossenschaften sich auflösen bzw. durch Management-Buy-In oder Management-Buy-Out übernommen werden würde. Hintergrund dieser auch unter Genossenschaftsforschern anzutreffenden Erwartung war einerseits der staatliche Zwang, unter dem die Genossenschaften gegründet worden waren (vgl. ausführlich Dreessen 1973: 11ff), und andererseits die negativen Erwartungen hinsichtlich der Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften unter marktwirtschaftlichen Bedingungen. Daraufhin vermutete man, dass die mehr oder weniger zwangsweise in die Genossenschaft hineingetretenen Mitglieder nun freudig die Chance ergreifen würden, aus ihr auch wieder herauszukommen.²⁰

Die Abkehr der Mitglieder von „ihrer“ Genossenschaft geschah denn auch und dies durchaus nicht immer spannungsfrei, wie die zahlreichen Prozesse über Entschädigungen, Abfindungen, Ersatzansprüche und Mitgliedschaftsanteile belegen. Gleichzeitig blieb allerdings eine überraschend hohe Zahl von Genossenschaftsmitgliedern ihrer Genossenschaft in diesen Umbruchzeiten treu und trug die Umwandlung in andere Rechtsformen mit. Als Ergebnis entstanden neben den vielen eingetragenen Genossenschaften auch noch eine Vielzahl anderer Gemeinschaftsunternehmen in den unterschiedlichsten Rechtsformen und mit teilweise sehr deutlichem produktivgenossenschaftlichem Charakter.

¹⁹ Zu den rechtlichen und organisatorischen Unterschieden von Produktiv- und Produktionsgenossenschaften vgl. Kramer (2003: 7-8).

²⁰ Wie vom Verfasser auf wissenschaftlichen Tagungen Anfang der 1990er Jahre selbst erlebt, wurden solche Erwartungen auch dazu herangezogen, um im informellen Gespräch mehr oder weniger offene Diskriminierungen landwirtschaftlicher Produktivgenossenschaften zu rechtfertigen.

Dies führt konsequenterweise zu der Frage, warum sich derartig viele Menschen für die Mitgliedschaft in Produktivgenossenschaften entscheiden hat. Die Antworten darauf dürften vielfältig sein. Vorbehaltlich empirischer Untersuchungen zu dieser Frage sollen an dieser Stelle daher nur einige der Begründungen zusammengetragen werden, die der Verfasser im Laufe der letzten Jahre als Antwort auf entsprechende Nachfragen erhalten hat. Dabei ergab sich folgendes Bild:

- Erhalt des Arbeitsplatzes,
- Fehlende Möglichkeit zur Auszahlung des Mitgliedschaftsanteils,
- Fehlende Alternativen,
- Vertrautes Umfeld,
- Chance für Selbstverwirklichung,
- vergleichsweise gute soziale und materielle Absicherung.

Anlässlich einer Tagung des Genossenschaftsinstituts an der Humboldt-Universität zu Berlin brachte der Jurist Rolf Steding dieses Verhalten auf den Punkt, als er erklärte, dass die Produktivgenossenschaften trotz gegebenenfalls bestehender und wahrgenommener Unzulänglichkeiten eine Art „Geländer in die Marktwirtschaft“ darstellen, die den Genossenschaftsmitgliedern die Anpassung an neue wirtschaftliche, soziale und kulturelle Bedingungen unter Bewahrung zumindest relativ vertrauter Strukturen ermögliche.

Daraus erklärt sich zumindest teilweise auch die überraschend große Stabilität und der wirtschaftliche Erfolg der Produktivgenossenschaften in Ostdeutschland (vgl. hierzu auch Atmaca 2002), zumal angesichts der hohen Insolvenz- und Arbeitslosenquoten die Alternativen nicht sehr vielversprechend aussehen.

5.4. Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsplatzschaffung?

Darüber hinausgehend stellt sich sogar die Frage, ob Deutschland nicht gerade wieder vor einer Renaissance der Produktivgenossenschaften steht – der siebten Gründungswelle. Die relativ hohe Arbeitslosigkeit und die mehrfach beobachtete Wiederbelebung von Produktivgenossenschaften gerade in Krisenzeiten stützen diese Vermutung. Konsequenterweise sieht Münkner (1999: 10ff) in der Gründung von Arbeitslosenproduktivgenossenschaften eine Chance zur Reduzierung der Massenarbeitslosigkeit. Er konstatiert, dass es sich lohne, „über die Verbreitung von Kenntnissen über diese Organisationsform und über die Verbesserung der Rahmenbedingungen für kleine Produktivgenossenschaften nachzudenken, denn dieses Organisationsmodell weist in die Richtung, in der langfristige Lösungen für die Bewältigung der Probleme der Massenarbeitslosigkeit zu suchen sind. Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Betriebe können als Pilotvorhaben für den künftigen Umgang mit den Anforderungen der Arbeitswelt in der Dienstleistungsgesellschaft dienen:

- Entfaltung von Eigeninteresse,
- Vertrauen auf eigene Kraft,
- lebenslanges Lernen,
- Ausbrechen aus den starren Regeln des von Vorstellungen der Industriegesellschaft geprägten Arbeitsrechts“ (Münkner 1999: 12).

Diesen Erwartungen steht jedoch entgegen, dass es sich bei Produktivgenossenschaften um hoch komplexe Organisationsformen handelt, die hohe Anforderungen an die (Management)Kompetenz der Beteiligten stellt (Kramer 1999: 179, 1998: 266). Unter Verweis auf Flieger nennt Münkner (1999: 10-11) selbst entsprechende Hürden, nämlich neben organisationsimmanenten Schwächen vor allem die mangelnde Genossenschaftsfähigkeit von sozial Schwachen.

Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, wie in der jüngeren Literatur bereits diskutiert (Münkner 1997: 85-100), auch für Deutschland genossenschaftliche Konzepte im Rahmen der Arbeitsmarktpolitik einzusetzen. Dabei führt die häufig aufgeworfene Frage nach staatlicher Unterstützung für entsprechende Genossenschaften zu ordnungspolitischen Grundsatzproblemen. Denn Genossenschaften müssen sich, wie alle anderen Unternehmen auch, grundsätzlich am Markt bewähren, d. h. auch ohne staatliche Unterstützung wirtschaftlich überleben. So ist speziell auch eine gezielte Unterstützung von Produktivgenossenschaften durch den Staat um ihres Konzeptes oder ihrer Organisation willen nicht zu rechtfertigen (Wiemeyer 1986: 42ff). Anders sieht dies hingegen mit der Zulässigkeit von Anschubfinanzierungen im Sinne von Existenzgründungsdarlehen etc. aus, die ebenso sinnvoll wie notwendig sein können (Kramer 1998: 264). Angesichts seiner massiven wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Probleme hat hier das Land Berlin eine gewisse Vorreiterrolle übernommen und ein spezielles Programm zur „Förderung der Gründung von Produktivgenossenschaften“ (vgl. Investitionsbank Berlin o. J.) entwickelt (vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung, Landesbüro Berlin (Hrsg.) 2003; Kramer 2003d).

Interessanterweise finden sich gleichzeitig ähnliche Organisationen am anderen Ende der sozialen Skala: Unternehmen der sogenannten „New Economy“ weisen zunehmend auch produktivgenossenschaftliche Merkmale auf. Ein Beispiel ist die tms Unternehmensberatung in Köln, die explizit aus einer GmbH in eine AG umgewandelt wurde, um im Rahmen einer Aktiengesellschaft und mit deren rechtsförmlichen Möglichkeiten eine Produktivgenossenschaft realisieren zu können.²¹ Hintergrund dieser Vorgehensweise ist der Wunsch der Unternehmensleitung, die hochqualifizierten Mitarbeiter möglichst langfristig an die Gesellschaft zu binden, was durch die Beteiligung am

²¹ Interview mit Frau Dr. Birgit Felden, Vorstandssprecherin der tms Unternehmensberatung AG, am 29.09.2000 in Köln.

Aktienkapital erreicht werden soll. Ziel ist es, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens auch zu Miteigentümern werden. Ähnliche Interessen lassen sich auch in anderen Unternehmen beobachten, die in großem Maße von „brain capital“ abhängen und wo die Abwanderung einzelner Mitarbeiter zur massiven Schwächung des Unternehmens führen kann. Beispiele hierfür sind in erster Linie Unternehmensberatungen, Softwareentwickler und Rechtsanwaltskanzleien, aber sogar Investmentbanken versuchen ihre heftig umworbenen Händler mit Kapitalbeteiligungen zu halten – und übernehmen dadurch in gewissem Maße produktivgenossenschaftliche Strukturen. Sollten sich derartige Tendenzen fortsetzen, könnte dies zur ersten Entstehungswelle von Produktivgenossenschaften führen, die nicht durch eine problematische volkswirtschaftliche Situation verursacht ist.

Insgesamt lassen sich somit in mehrfacher Hinsicht Anzeichen für eine Renaissance produktivgenossenschaftlicher Strukturen beobachten. Zwar wird es aller Voraussicht nach auch in Zukunft nicht zu einem massenhaften Entstehen von Produktivgenossenschaften kommen, insbesondere nicht in ihrer idealtypischen Form mit vollständiger Identität von Mitgliedern und Beschäftigten. Dennoch wird diese Organisationsform auch weiterhin ihre Funktion als „kleine“ Utopie und Leitbild (vgl. Engelhardt 1992: 67) ausüben und dem Wunsch von Menschen nach einem besseren Leben durch gemeinschaftliche Wirtschaftstätigkeit in einem gemeinsamen Unternehmen Ausdruck verleihen.

6. Neue Genossenschaften

Ein besonderes Augenmerk sollte bei der Erwägung der Zukunftsperspektiven den neuen Genossenschaften gelten. Diese weisen nämlich gleich in mehrfacher Hinsicht interessante Aspekte auf.

6.1. Neugründungen aus wettbewerbspolitischer Sicht

So ist die Neugründung von Genossenschaften bereits aus volkswirtschaftlicher Perspektive interessant, da ihr Auftauchen als Indikator für Marktstörungen herangezogen werden kann (Bialek 1995: 55ff). Ohne ins Detail zu gehen (vgl. dazu Bialek 1995: 52ff; Grossekkler 1991), lässt sich festhalten, dass der jeweilige Markt nicht das erwünschte Ausmaß an Wettbewerb aufweist, das in einer sozialen Marktwirtschaft herrschen sollte. Bereits die Entstehungsgeschichte von Genossenschaften in Deutschland und Großbritannien ist ein Beispiel für eine derartige Situation: Es existierten schwerwiegende Marktstörungen, die beispielsweise für eine unzureichende Kreditversorgung einzelner Gruppen (Handwerker) oder einzelner Regionen (ländlicher Raum) sorgten. Derartige Marktstörungen wurden durch Genossenschaften entweder beseitigt oder zumindest abgeschwächt. Diese frühen Formen von Genossenschaften („Kinder der Not“) wurden zur Förderung von Marktteilnehmern ge-

gründet, die aus wirtschaftlichen Gründen nicht in der Lage waren, sich gegen ihre Wettbewerber oder die Akteure auf der Marktgegenseite zu behaupten. Entweder war der Marktzugang unmöglich (z. B. beim Zugang zu Kredit- und Sparformen), die industriellen Wettbewerber waren in der Beschaffung oder in der Produktion überlegen (z. B. im Einzelhandel oder im Handwerk) oder es herrschte nicht genügend Wettbewerb, was im Extremfall sogar zu regionalen Monopolen führte (z. B. bei der Versorgung mit Konsumgütern). In all diesen Fällen boten sich genossenschaftliche Problemlösungen an (vgl. Kramer 2000: 38f). Vor diesem Hintergrund hat das Auftreten von Genossenschaften auf einem Markt eine unter Wettbewerbsgesichtspunkten wichtige Indikatorwirkung, wenngleich die Wettbewerbsstörung keineswegs zwangsläufig durch die Genossenschaften auch beseitigt wird.

6.2. *Neugründungen aus genossenschaftspolitischer Sicht*

Darüber hinaus ist die Entstehung neuer Genossenschaften natürlich auch in anderer Hinsicht interessant – und dies gleich in mehrfacher Hinsicht. So verkörpern Neugründungen den „Nachwuchs“ im Kreise der Genossenschaften und als Mitglieder der Genossenschaftsverbände, wodurch sie – zumindest tendenziell – dem Mitgliederschwund durch Marktaustritt und Fusion entgegenwirken. Gleichzeitig signalisieren sie durch ihr bloßes Entstehen, wo Entwicklungschancen für Kooperativen bestehen. Dies kann – wie oben am Beispiel der frühen Genossenschaften skizziert – als innovative Antwort auf Marktstörungen geschehen. Beispielhaft hierfür stehen die verschiedenen Vorschläge zur Gründung von Genossenschaften im Grenzbereich zwischen Markt und Staat bzw. bei Rückzug des Staates, wie sie beispielsweise von Eisen (2001) in die Diskussion eingebracht worden sind. Ansatzpunkte hierfür sind beispielsweise Schulträger wie die Schulgenossenschaft Eichenschule eG in Scheeßel.²²

6.3. *Neue Genossenschaften als (potenzielle) Entrepreneure*

Zugleich zeigen zumindest einige der Neugründungen das Potential von Genossenschaften, als „innovativer Unternehmer“, als „Entrepreneur“ im Sinne von Schumpeter (1993: 11) und Röpke (1982: 214ff; 2002) tätig zu werden. Hierfür stehen z. B. Unternehmen wie die Ärztenossenschaft Schleswig-Holstein e.G. in Bad Segeberg,²³ die gleichzeitig politische Interessenvertre-

²² Vgl. die Darstellung der Eichenschule unter http://www.neuegenossenschaften.de/gruendungen/details/schulgeno_eichenschule.php4 und <http://www.eichenschule.de/>, beide abgerufen am 17. Oktober 2003.

²³ Vgl. <http://www.aegsh.de/>, abgerufen am 17.10.2003.

tung ist. Auch connAction e.G. in Hamburg,²⁴ die Tourismusdienstleistungen anbietet, und das Deggendorfer Gesundheitsnetz eG, ein Schulungs-, Informations- und Beratungsdienstleister im Landkreis Deggendorf und Umgebung, gehören dazu. Innovativ ist auch der Ansatz der Help for Care Selbsthilfeorganisation für Pflegeeinrichtungen eG (vgl. Richter 2002), die als Dienstleister für ihre Mitglieder das Qualitätsmanagement in Kranken- und Pflegeeinrichtungen übernehmen wollen. Aus dem Energiebereich wäre hier u. a. die Lübecker Windkraft e. G. (2003) zu nennen, die als Betreibergesellschaft Projekte im Bereich der regenerativen Energien durchführt.

6.4. *Neue Genossenschaften als Schaffer von Arbeitsplätzen*

Zugleich wird auch immer wieder nach Möglichkeiten gesucht, durch genossenschaftliche Ansätze einer aktuellen oder drohenden Arbeitslosigkeit zu begegnen. Dies führt zu einem weiteren, oben bereits angesprochenen Ansatz, nämlich dem Wunsch, unternehmerische Tätigkeiten in einer Gruppe auszuüben, was immer wieder zur Gründung von Produktivgenossenschaften geführt hat.²⁵ Gerade hier wird aber auch deutlich, dass die Zahl entsprechender Neugründungen – im Gegensatz zu Umwandlungen aus sozialistischen Vorgängerorganisationen – vergleichsweise sehr gering ist.

An dieser Stelle ist schon aus ordnungspolitischen Gründen anzumerken, dass natürlich nicht nur (Arbeitslosen-)Produktivgenossenschaften Arbeitsplätze schaffen, sondern grundsätzlich alle Genossenschaften.

Überhaupt stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wieso nur so wenige Genossenschaften neu gegründet werden. Angesichts einer Gesamtzahl von mehr als 177.000 Unternehmensneugründungen im Jahre 2002 (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2003c) ist nicht nur die Gesamtzahl von 8.332 Genossenschaften im Jahre 2002 (Stappel/Henningsen 2003: 38), sondern insbesondere auch die Zahl der Neugründungen fast vernachlässigenswert.

²⁴ Vgl. <http://www.connaction.de/>, abgerufen am 17.10.2003.

²⁵ Nebenbei bemerkt ist an dieser Stelle auch die Wissenschaft gefordert: Wenn in der Tat ein entsprechendes Bedürfnis an gemeinschaftlich getragenen unternehmerischem Handeln besteht – worauf die relativ große Zahl von Produktivgenossenschaften gerade in Ostdeutschland hindeutet –, ist es wenig hilfreich, lediglich auf die Probleme dieser Organisationsform aufmerksam zu machen und, ggf. sogar noch unter Verweis auf das Oppenheimersche Transformationsgesetz (Im Kern besagt dieses „Gesetz“, dass Produktivgenossenschaften im Zeitablauf entweder zerfallen oder sich in kapitalistische Unternehmen umwandeln), von dieser Organisationsform abzuraten (vgl. Oppenheimer 1896: 45). Weitauß hilfreicher wäre es, statt dessen auf der Grundlage der seit Oppenheimers Zeiten deutlich weiter entwickelten Gesellschaftswissenschaften Konzepte für eine erfolversprechende Erfüllung dieses Bedürfnisses zu liefern.

Abbildung 5: Neugründungen von Genossenschaften

Neugründungen \ Jahr	2000	2001	2002
Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften	43	47	67
Wohnungsgenossenschaften	1	6	8
Gesamt	44	53	75

Quelle: Stappel/Henningsen, Eckart (2003: 39).

So erfreulich der Aufschwung bei den Neugründungen auch isoliert betrachtet sein mag, so stellt sich doch die Frage, warum die Zahlen derart niedrig liegen – und dies trotz einer in jüngster Zeit in die Wege geleiteten Kampagne der Genossenschaftsverbände.²⁶ Ad hoc lassen sich dafür durchaus mehrere Gründe finden, wozu unter anderem die vergleichsweise teure Gründungsbetreuung und -prüfung durch die Genossenschaftsverbände zählen können. Diesem bereits seit geraumer Zeit vorgebrachten Argument (vgl. Stapelfeldt 1990: 75-80)²⁷ steht allerdings der Umstand gegenüber, dass – wohl auch aufgrund der Gründungsprüfung und -betreuungen – die Insolvenzen bei neugegründeten Genossenschaften relativ gering sind.²⁸ Dem erhöhten Aufwand für die Gründung stünde somit also auch eine erhöhte Überlebenswahrscheinlichkeit gegenüber.

Ein zweiter möglicher Grund könnte darin liegen, dass das Interesse an kooperativer Wirtschaftstätigkeit in Deutschland nicht sehr stark verbreitet ist. Ohne einer einschlägigen empirischen Untersuchung vorgreifen zu wollen, spricht gegen diese These jedoch der Umstand, dass kooperatives Wirtschaften auch in anderen Rechtsformen als der eG möglich ist – und in der Tat auch stattfindet. So haben sich mehrere Unternehmen in der Wirtschaftsform einer Genossenschaft bewusst gegen die Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ entschieden.

Dies legt die Vermutung nahe, dass einer der Gründe für die geringe Zahl von Neugründungen in den Organisationserfordernissen zu suchen sein könnte, die durch das Genossenschaftsgesetz vorgegeben werden.

²⁶ Vgl. <http://www.neuegenossenschaften.de/>, abgerufen am 14. Oktober 2003, und Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV) (2000).

²⁷ Harbrecht verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass die Kosten durchaus in der Größenordnung von 3.000 € liegen und die Gründung um ein halbes Jahr verzögern können (vgl. Harbrecht 2001: 13 unter Verweis auf Holzner 2001: 101).

²⁸ So sind allein in 2002 19.770 Unternehmen in der Rechtsform der GmbH sowie weitere 631 in den Rechtsformen der AG und der KGaA insolvent geworden (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2003a). Die Zahl der insolventen Genossenschaften wurde nicht ausdrücklich angegeben, sondern ist in den 430 sonstigen Unternehmen enthalten. Bösche verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass die Genossenschaft die Rechtsform mit der niedrigsten Insolvenzrate sei (vgl. Bösche/Henningsen/Stappel 2003: 32).

7. Der gesetzliche Rahmen

Das deutsche Genossenschaftsgesetz ist bereits seit längerem Gegenstand einer Reformdiskussion.²⁹ Dabei entzündeten sich die Reformüberlegungen insbesondere an der Eignung der gesetzlichen Vorschriften für Genossenschaften unterschiedlicher Größenordnung.

Dahinter steht die Vermutung, dass die speziellen Form- und Ordnungsvorschriften einer Rechtsform für bestimmte Gesellschaftsgrößen sinnvoll sind, während sie bei anderen entweder unzureichend oder überbürokratisiert sind. Typische Beispiele in diesem Zusammenhang sind die Kontroll- und Überwachungssysteme eines Unternehmens – auch bekannt unter dem Begriff der Corporate Governance.³⁰

Skizzieren lässt sich dies am Beispiel der Aufsichtsratsstätigkeit in eingetragenen Genossenschaften. So führt in kleinen Genossenschaften mit 7 bis ca. 15 Mitgliedern die Verpflichtung zur Bildung eines Aufsichtsrats mit mindestens drei Mitgliedern laut § 36 Abs. 1 Satz 1 i. d. R. lediglich zu erhöhtem Verwaltungsaufwand,³¹ weil bei Genossenschaften dieser Größe die Kontrolle auch durch die Mitgliederversammlung noch effizient durchgeführt werden kann.

Die Anpassung der im Genossenschaftsgesetz niedergelegten Regelungen an die Bedürfnisse größerer Genossenschaften wurde bereits 1994 ausführlich von Lenfers thematisiert. Dass dabei zugleich eher die rechtliche Ausweitung der Handlungsbedürfnisse des Vorstands als die Kontrollbedürfnisse der Mitglieder Eingang fanden, ist naheliegend und wird von Lenfers (1994: 68f) auf die Initiative der Fachmanager aus großen Genossenschaften zurückgeführt. Eine Analyse aus dem Blickwinkel der Property Rights-Theorie ergab denn auch, dass der Vorstand sich zunehmend die formalrechtlich den Genossenschaftsmitgliedern zustehenden Rechte angeeignet hat, mit der Konsequenz,

²⁹ Vgl. statt vieler Förstner-Reichstein/Weller (2001), Greve/Lämmert/Lucas (2001), Theurl/Greve (Hrsg.) (2002) und Jäger (2002).

³⁰ Eine gleichermaßen humoristische wie zynische Analyse dieser Strukturen findet sich bei Hakelmacher (2002).

³¹ Nimmt man den Extremfall einer Genossenschaft mit lediglich sieben Mitgliedern (§ 4 GenG), so hat diese Genossenschaft maximal zwei „einfache“, also nicht in Führungs- und Vertretungsorganen eingebundene Mitglieder, denn aus dem Mitgliederkreis müssen mindestens zwei Mitglieder den Vorstand bilden (§ 24 Abs. 2 Satz 1 GenG) und mindestens drei weitere den Aufsichtsrat (§ 26 Abs. 1 Satz 1 GenG). Da § 37 Abs. 1 Satz 1 die Unvereinbarkeit einer gleichzeitigen Wahrnehmung eines Vorstands- und eines Aufsichtsratsmandats festlegt, können lediglich zwei Mitglieder der Genossenschaft einfache sein, da die anderen fünf ja bereits verpflichtend Mandate übernehmen müssen. Alternativ lässt sich natürlich auch sehr leicht ein Fall konstruieren, bei dem alle Mitglieder einer solchen Genossenschaft entweder im Vorstand oder im Aufsichtsrat aktiv sind und kein einziges „einfaches“ Mitglied vorhanden ist.

dass die bei den Mitgliedern verbliebenen Rechtebündel weiter ausgedünnt werden, während der Umfang der beim Vorstand liegenden Rechtebündel wächst (Kramer 2002a: 295-307).

Zugleich deuten allerdings die Schieflagen gerade unter den größeren Genossenschaften daraufhin,³² dass die seitens des Gesetzes vorgegebenen Regeln zum Aufsichts-, Kontroll- und Überwachungssystem nicht ausreichend sind. Insbesondere Fehlverhalten von Vorständen lässt sich nur schwer durch die derzeitigen Regeln verhindern – was allerdings auch keine ganz neue Erkenntnis ist (vgl. Dülfer/Kramer 1991: 49-56).

Unter Berücksichtigung der sehr unterschiedlichen Mitgliederzahl von Genossenschaften (gesetzliches Minimum 7, anzutreffen z. B. bei Rotter & Co. EG in Dresden³³; Obergrenze nicht festgelegt, aber wohl über 350.000, z. B. bei Sparda-Bank Berlin eG (2003: 1)), erscheint es eher zweifelhaft, ob sich in einem Gesetzestext einheitliche Organisationsstrukturen für Genossenschaften derart unterschiedlicher Mitgliederzahl und Wirtschaftsvolumen treffen lassen.

Sinnvoller scheint es vor diesem Hintergrund zu sein, größenabhängige Strukturen festzulegen, die jeweils auf die Bedürfnisse von kleinen, mittleren und großen Genossenschaften abstellen. Beispielhaft hierfür stehen die Regelungen für die sog. „kleine AG“, die auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher Größenordnungen von Aktiengesellschaften entwickelt wurde.

Ansatzpunkte für Regelungen, die einerseits kleinen Genossenschaften entgegenkommen würden und andererseits zu einer verstärkten Gründung von Genossenschaften führen könnten, sind z. B.:

1. Reduzierung der Mindestzahl von Mitgliedern auf drei (§ 4 GenG),
2. Verkleinerung des Aufsichtsrats auf eine Personen bis zu einer bestimmten Mitgliederzahl (z. B. 15 Mitglieder),³⁴
3. Schnellere und ggf. vereinfachte Gründungsprüfung sowie günstige jährliche Pflichtprüfungen.³⁵

³² Dafür stehen Schieflagen in genossenschaftlichen Banken wie der Berliner Volksbank (vgl. o. A. 2003) ebenso wie in anderen Genossenschaftsbereichen, z. B. bei der Konsumgenossenschaft Berlin (vgl. Uhlmann 2003: 22-25).

³³ Vgl. <http://www.neuegenossenschaften.de/gruendungen/index.php4>, abgerufen am 14. Oktober 2003.

³⁴ Zugegebenermaßen beseitigt dies nicht den organisatorischen Aufwand eines Aufsichtsrats. Der Verfasser hat jedoch aufgrund der risikoreduzierenden Wirkung von Aufsichtsräten Vorbehalte gegen eine vollständige Abschaffung und sieht diesen Vorschlag als sinnvollen Mittelweg zwischen dem Wunsch nach geringem Organisationsaufwand und dem Wunsch nach angemessener Überwachung des Vorstands für einen gangbaren Kompromiss an.

³⁵ Aufgrund eigener Erfahrungen als ehemaliges Aufsichtsratsmitglied einer Genossenschaft ist dem Verfasser bekannt, dass zwischen den einzelnen Prüfungsverbänden die Prüfungsgebühren für Kleingenossenschaften teilweise erheblich differieren.

Anmerkungen zu diesen, ähnlichen und weiteren Regelungen für Kleingensenschaften finden sich bei Harbrecht (2001: 23-30).

Parallel hierzu erscheint es allerdings auch erforderlich, zur Stärkung des genossenschaftlichen Charakters ebenso wie zur Vermeidung von Schieflagen auch Änderungen bei Großgenossenschaften zu veranlassen. Untersucht man deren Strukturen z. B. mit Hilfe der Property Rights-Theorie (Theorie der Handlungsrechte) (vgl. ausführlich Kramer 2003a), so stellt sich heraus, dass die aktuelle tatsächliche Verteilung der Handlungsrechte keineswegs zwangsläufig mit jener Verteilung übereinstimmt, wie sie in Gesetz und Satzung niedergelegt ist. Um diese „gelebte“ Verteilung der Rechte zu beurteilen, werden vier Bereiche von Rechtebündeln (Nutzung, Einbehaltung der Erträge, Veränderung von Form und Substanz sowie einvernehmliche Überlassung der Ressource an Dritte) einer genaueren Betrachtung unterzogen.

Dabei wird deutlich, dass die Rechte bezüglich der Nutzung einer Ressource im Wesentlichen dem Vorstand zustehen. Die Rechte hinsichtlich der Einbehaltung der Erträge steht – zumindest formal – der Mitglieder- oder der Vertreterversammlung zu. Die Rechte hinsichtlich der Veränderung von Form und Substanz der Ressource „Genossenschaft“ sind auf unterschiedliche Organe verteilt. Gemäß dem deutschen Genossenschaftsgesetz muss die Genossenschaft Förderleistungen für ihre Mitglieder erbringen. In dieser Hinsicht darf weder 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. 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. Die Art und Weise, wie die Rechte verteilt sind, hat tendenziell Auswirkungen auf die vier wesensbestimmenden Merkmale einer eingetragenen Genossenschaft: Den Förderungsauftrag, das Identitätsprinzip, das Demokratieprinzip und das Solidaritätsprinzip (Flieger 1996: 20ff; Kramer 1999).

Gerade bei Großgenossenschaften erscheint eine Stärkung der Mitgliederrechte erforderlich, wie die verpflichtende Einführung von Förderplan und Förderbericht als Instrumenten eines von den Mitgliedern einfach handhabbaren Controllinginstruments. Konzeptionell sieht die von Boettcher (1980: 82ff, 99ff) 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). Am Ende des Geschäftsjahres bzw. auf der Mitgliederversammlung muss er Rechenschaft darüber ablegen, in welchem Maße und auf welchen Gebieten er die beabsichtigte Förderung der Mitglieder auch erreichen konnte (Förderbericht). Anknüpfungskriterium könnte eine Mitgliederzahl von 1.500

oder die Existenz einer Vertreterversammlung sein, da letztere in erheblichem Maße die Rechte von einfachen Mitgliedern beschneidet (Kramer 2002a: 297-299).

Förderplan und Förderbericht schränken nicht nur die dem Vorstand zugewiesenen bzw. von ihm akquirierten Handlungsrechtbündel 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 die Implementierung des Förderplans zu einer Umkehr der Kostenlast führen: Der Vorstand müsste den Plan erstellen, die Mitglieder bräuchten lediglich über seine Annahme bzw. ggf. eine Veränderung entscheiden.

Einhergehend damit würde auch die Ausübung der Überwachung erleichtert, weil den Mitgliedern nur noch Kosten für den Vergleich der laut Vorstand erbrachten Förderleistungen einerseits mit dem ebenfalls vom Vorstand zuvor vorgelegten Plan und andererseits mit ihrem eigenen Förderempfinden – der eigenen Beurteilung, ob man sich durch die erfahrenen Leistungen auch gefördert fühlt – vergleichen müssten. Die materiellen Kosten für die Aufstellung von Förderplan und Förderbericht sind vernachlässigenswert, die derzeit bei den Mitgliedern – insbesondere jenen außerhalb des Aufsichtsrats – anfallenden Transaktionskosten sind hingegen immens (ausführlich in Kramer 2002a).

Die sich anschließende Frage, ob die Umsetzung derartiger Vorschläge im Rahmen des bestehenden Genossenschaftsgesetzes erfolgen sollte oder ob die Rechtsform der eG großen Genossenschaften vorbehalten bleibt und eine neue Rechtsform für Kleingenossenschaften daneben tritt, erscheint dem Verfasser derzeit eher sekundär. Hier sei auf die einschlägige Literatur verwiesen, insbesondere auf Bialek (1995: 145-200) und Harbrecht (2001: 29-30).

8. Ausblick

Wagt man an dieser Stelle einen Ausblick auf die Zukunft der Genossenschaften, so kann man vorsichtig optimistisch sein. Zwar nimmt die Zahl der Genossenschaften ab, ohne dass sich dadurch bisher die Zahl der Mitglieder deutlich reduziert hätte. Die – auch durch Fusionen – gestiegene Größe vieler Genossenschaften erfordert allerdings neue innerorganisatorische Strukturen, die begleitet sein sollten von Änderungen des Rechtsrahmens.

Die Gefahr des „Aussterbens einer Rechtsform“ ist inzwischen von den Verbänden erkannt worden. Zwar stehen sie nach wie vor bestimmten Genos-

senschaftsformen wie den „Sozialgenossenschaften“³⁶ oder gemeinnützigen Genossenschaften mit Vorbehalten gegenüber, aber zumindest wurde zwischenzeitlich der Bedarf an „Genossenschaftsnachwuchs“ erkannt und entsprechende Fördermaßnahmen in die Wege geleitet. Auch hier zeichnet sich allerdings die Notwendigkeit zu begleitenden Veränderungen im Rechtsrahmen ab.

Zur Sorge berechtigt allerdings 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, als auf solche, die aus einem Spannungsverhältnis zwischen Genossenschaftsphilosophie und Genossenschaftspraxis resultieren. Dies hat zwar einerseits dazu geführt, dass Produktivgenossenschaften trotz pessimistischer Prognosen am Markt überlebt haben, andererseits zeichnen sich gerade bei den von Dülfer (1995: 91ff) als Marktbeziehungs Kooperativ bezeichneten Genossenschaftsarten³⁷ Tendenzen zur Vernachlässigung von Mitgliedern und Kapitaleignern ab. Dieses Verhalten dürfte bei den Konsumgenossenschaften zumindest mit verantwortlich gewesen sein für das weitgehende Scheitern dieser Genossenschaftsform in (West-)Deutschland und Österreich (vgl. Blaich 1995; Brazda/Todev/Schediwy 1996).

Gerade bei großen Genossenschaften macht sich in zu vielen Fällen eine Vernachlässigung der Mitglieder – auch in ihrer Eigenschaft als Eigenkapitalgeber – bemerkbar. 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 Förderungsauftrag: Aus welchem Grund sind die Mitglieder-Kunden in der Genossenschaft und was 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!

³⁶ Vgl. hierzu u. a. Münkner, Hans-H. u. a. (2000), Münkner (2002) und Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens/Paritätische Bundesakademie/Flieger (Hrsg.) (2003).

³⁷ Hierzu zählen neben Kreditgenossenschaften insbesondere die Konsum- und die Wohnungsgenossenschaften.

Literaturverzeichnis

- Atmaca**, Delal (2002): Kooperation im Wettbewerb, Kontinuität im Wandel. Identität und Erfolg der produktivgenossenschaftlichen Organisationsform, [Shaker], Aachen 2002.
- Baumgärtler**, Thomas/**Weller**, Heino (2001): Stadtmarketing eG – ein Modell mit Zukunft, in: Genossenschaftsblatt Nr. 5 vom 1.5.2001, unter: http://www.neuegenossenschaften.de/ideen/pdf_doc/stadtm.pdf, abgerufen am 14. Oktober 2003.
- Beckmann**, Volker (1993): Zur ökonomischen Theorie der Transformation von Produktivgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 43, 1993, S. 217-231.
- Bialek**, Axel (1995): Perspektiven der Genossenschaft als Organisationsform, [Duncker & Humblot], Berlin 1995.
- Blaich**, Robert (1995): Der rote Riese wankt ... 1988 – Vision. 1995 – Realität. Die Entwicklung der Konsumgenossenschaften in Österreich, [Tosa Verlag – Edition Zeitgeschehen], Wien 1995.
- Blatter**, Joachim (2001): Die Reform der Wasserwirtschaft in Deutschland – Genossenschaften als Zukunftsmodell?, in: Genossenschaftliche Mitteilungen, 12/2001, unter: http://www.neuegenossenschaften.de/ideen/pdf_doc/Geno1201.pdf, abgerufen am 14. Oktober 2003.
- Blisse**, Holger (2000): Eigenkapitalbildung und Mitgliederbindung bei Kreditgenossenschaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 2000.
- Boettcher**, Erik (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, [J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)], Tübingen 1980.
- Böhme**, Klaus (1992): Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften – wohin?, in: George Turner (Hrsg.): Genossenschaften als Unternehmenstyp zur Förderung der Wirtschaft in den neuen Bundesländern. Finanzierungsprobleme der Genossenschaften in den neuen Bundesländern, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1992, S. 51-56.
- Böhme**, Klaus (1996): Prüfungspflicht für Agrargenossenschaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1996.
- Bösche**, Burchard/**Henningsen**, Eckart/**Stappel**, Michael (2003): Interview mit RA Dr. Burchard Bösche, in: Stappel, Michael/Henningsen, Eckart: Die deutschen Genossenschaften 2003. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. [Deutscher Genossenschafts-Verlag], Neuwied 2003, S. 32-33.
- Brazda**, Johann/**Todev**, Tode/**Schediwy**, Robert (1996): Zur Geschichte der bürgerlichen Konsumgenossenschaften und des Allgemeinen Verbandes in Österreich, [Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch)], Wien 1996.
- Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens/Paritätische Bundesakademie/Flieger**, Burghard (Hrsg.) (2003): Sozialgenossenschaften. Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, [AG SPAK Bücher], Neu-Ulm 2003.

- Crüger**, Hans (1922): Grundriß des deutschen Genossenschaftswesens, Leipzig 1922.
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV)** (2000): Zukunft durch Kooperation – Neue Genossenschaften in der Wirtschaft, CD-ROM, [Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV)], Bonn 2000.
- Dreessen**, Klaus (1973): Die Bedeutung der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften für die DDR, [J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)], Tübingen 1973.
- Dülfer**, Eberhard (1980): Produktivgenossenschaften, in: Eduard Mändle/Hans-Werner Winter (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, [Deutscher Genossenschafts-Verlag], Wiesbaden 1980, Sp. 1356-1371.
- Dülfer**, Eberhard (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Aufl., [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1995.
- Dülfer**, Eberhard/**Kramer**, Jost W. (1991): Schwachstellenanalyse und Frühwarnsysteme bei Genossenschaftsbanken, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1991.
- Eisen**, Andreas (2001): Konzepte für eine zukunftsweisende Organisationsalternative zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, in: Genossenschaftliche Mitteilungen, 11/2001, unter: http://www.neuegenossenschaften.de/ideen/pdf_doc/Geno1101.pdf, abgerufen am 14. Oktober 2003.
- Eisenberg**, Christiane (1985): Frühe Arbeiterbewegung und Genossenschaften. Theorie und Praxis der Produktivgenossenschaften in der deutschen Sozialdemokratie und den Gewerkschaften der 1860er/1870er Jahre, [Verlag Neue Gesellschaft], Bonn 1985.
- Engel**, Stefan Rudolf (2001): Genossenschaften in Freien Berufen, in: Genossenschaftsblatt Nr. 5 vom 1.5.2001, unter: http://www.neuegenossenschaften.de/ideen/pdf_doc/Genos_in_Freien_Berufen.pdf, abgerufen am 14. Oktober 2003.
- Engelhardt**, Werner Wilhelm (1963): Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften, in: Karrenberg, Friedrich/Albert, Hans (Hrsg.) unter Mitarbeit von Hubert Raupach: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser, [Duncker & Humblot], Berlin 1963, S. 439-460.
- Engelhardt**, Werner Wilhelm (1992): Über Leitbilder in der Sozialpolitik und zur Utopienproblematik in der Sozialpolitiklehre, in: Philipp Herder-Dorneich/Jürgen Zerche/Werner Wilhelm Engelhardt (Hrsg.): Sozialpolitiklehre als Prozeß, [Nomos], Baden-Baden 1992, S. 55-77.
- Erdland**, Alexander (1992): Zur Situation und Entwicklung der Finanzierung der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) und Gärtnerischen Produktionsgenossenschaften (GPG), in: George Turner (Hrsg.): Genossenschaften als Unternehmenstyp zur Förderung der Wirtschaft in den neuen Bundesländern. Finanzierungsprobleme der Genossenschaften in den neuen Bundesländern. Zwei Vortragsveranstaltungen, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1992, S. 119-141.
- Flieger**, Burghard (1990): Professionsgenossenschaften als moderne Variante der Produktivgenossenschaft, in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hrsg.): Perspektiven der Genossenschaften – Impulse für eine demokratische Marktwirtschaft, [Verlag für wissenschaftliche Publikationen], Darmstadt 1990, S. 54-64.

- Flieger**, Burghard (1996): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen, [Metropolis], Marburg 1996.
- Flieger**, Burghard (Hrsg.) unter Mitarbeit von Henry **Kotek** (1984): Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwirklichung. Theorie, Erfahrungen und Gründungshilfen zu einer demokratischen Unternehmensform, [AG SPAK], München 1984.
- Flieger**, Burghard/**Klingelschmitt**, Klaus-Peter (2001): „Kontrolle fand kaum statt“. Interview mit Burghard Flieger, in: tageszeitung, 23.07.2001, S. 8.
- Förstner-Reichstein**, Heike/**Weller**, Heino (2001): Novellierung des deutschen Genossenschaftsgesetzes. Synopse der diskutierten Vorschläge, [Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg], Nürnberg 2001.
- Friedrich-Ebert-Stiftung, Landesbüro Berlin** (Hrsg.) (2003): Genossenschaften als wirtschaftspolitisches Instrument im Land Berlin. Dokumentation des Expertengesprächs, [Friedrich-Ebert-Stiftung, Landesbüro Berlin], Berlin 2003.
- Fuchs**, Hans (1927): Der Begriff der Produktivgenossenschaft und ihre Ideologie, Diss., [L. Schwann], Düsseldorf 1927.
- Gide**, Charles (1923): Les divers types d'Associations Coopératives, [Association pour l'enseignement de la coopération], Paris 1923.
- 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.
- Greve**, Rolf/**Lämmert**, Nadja/**Lucas**, Christian (2001): Quo vadis Genossenschaftsgesetz – Ein Überblick über aktuelle Gesetzesvorschläge/Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts, [Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster], Münster 2001.
- Grossekettler**, Heinz (1991): Eine neue Methode zur Messung der Funktionsfähigkeit von Märkten: Die KMK-Funktionsfähigkeitsanalyse, [Westfälische Wilhelms-Universität], Münster 1991.
- Hakelmacher**, Sebastian (2002): Corporate Governance oder Die korpulente Gouvernante, [Dr. Otto Schmidt], Köln 2002.
- Harbrecht**, Wolfgang (2001): Die Genossenschaft als Rechtsform für junge Unternehmen, [Forschungsverein für Genossenschaftswesen], Wien 2001.
- Heismann**, Günter/**Bögler**, Daniel (2002): Berger prophezeit anhaltende Bankenflaute. Münchener Unternehmensberater hält auch bei deutschen Kreditinstituten eine Rendite von 15 Prozent für möglich, in: Financial Times Deutschland v. 10. September 2002, S. 20.
- 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.

- Holzner**, Jochen (2001): Probleme einer kleinen Dienstleistungsgenossenschaft in der Gründungs- und Aufbauphase – dargestellt am Beispiel der SOFTWARE RING eG, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 2/2001, S. 98-106.
- Horsthemke**, Ansgar (2003): Neugründungen von Genossenschaften – Zusätzliche Betätigungsfelder für die Genossenschaftsorganisation?!, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung, [Universität Hohenheim], Hohenheim 2003, S. 24-29, unter: <http://www.bgvnet.de/gwm/webdbs/xc/xc9007.nsf/0/511c073caddc4f5bc1256d3900374e68?OpenDocument>, abgerufen am 14. Oktober 2003.
- <http://www.aegsh.de/>, abgerufen am 17. Oktober 2003.
- <http://www.connaction.de/>, abgerufen am 17. Oktober 2003.
- <http://www.eichenschule.de/>, abgerufen am 17. Oktober 2003.
- <http://www.neuegenossenschaften.de/>, abgerufen am 14. Oktober 2003.
- http://www.neuegenossenschaften.de/gruendungen/details/schulgeno_eichenschule.php4, abgerufen am 17. Oktober 2003.
- <http://www.neuegenossenschaften.de/gruendungen/index.php4>, abgerufen am 14. Oktober 2003.
- Huber**, Arno/**Schwendter**, Rolf (Hrsg.) (1988): Die Ökobank. Wirtschaftsunternehmen oder Glaubensgemeinschaft?, [AG SPAK], München 1988.
- Investitionsbank Berlin** (o. J.): Merkblatt. Förderung der Gründung von Produktivgenossenschaften, [Investitionsbank Berlin], Berlin o. J.
- Jacobs**, Herbert (1986): Zur Theorie und Praxis alternativer Ökonomie. Eine Untersuchung über die Möglichkeiten und Grenzen von Versuchen, anders zu leben und zu arbeiten, [LIT], Münster 1986.
- Jäger**, Wilhelm (1991): Genossenschaft und Ordnungspolitik, in: Wilhelm Jäger: Genossenschaften: Eine Chance für die Zukunft, [Regensburg], Münster 1991, S. 91-102.
- Jäger**, Wilhelm (1994): Soziale Marktwirtschaft und Genossenschaftsgedanke, in: Die neue Ordnung, 48. Jg., Heft 3/1994, S. 211-220.
- Jäger**, Wilhelm (2002): Die Genossenschaften in der Auseinandersetzung um die Legitimation des Führungshandelns. Zu den Hintergründen der Diskussion über eine Reform des Genossenschaftsgesetzes, [Hammonia-Verlag], Hamburg 2002.
- Kivanç**, Cemil (1977): Die produktivgenossenschaftliche Kooperation und ihre Problematik als eine demokratische Unternehmung, Diss., [Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster], Münster 1977.
- Klingelschmitt**, Klaus-Peter (2001): Ganzheitlich aus der Krise, in: tageszeitung, 27.08.2001, S. 8.
- Kollbach**, Walter (1997): Erfahrungen der BVR-Sicherungseinrichtungen, in: Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (Hrsg.): DGRV-Prüfertagung 1997 vom 01. bis 03. September 1997 in Fulda [Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband], Bonn 1997, S. 140-174.
- Kramer**, Jost W. (1994a): Entwicklung und Zukunft der Genossenschaften in den östlichen Bundesländern, in: Bernd Jöstingmeier (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Genossenschaften aus rechtswissenschaftlicher und wirtschaftswissenschaftlicher Sicht. Eber-

hard Dülfer und Volker Beuthien gewidmet, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1994, S. 139-162.

Kramer, Jost W. (1994b): Genossenschaften in der landwirtschaftlichen Produktion, agrarpolitisches Leitbild und Subventionen – einige Anmerkungen zu einem komplexen Thema, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.): Existenzfragen und Entwicklungschancen bei Agrargenossenschaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1994, S. 16-31.

Kramer, Jost W. (1996): Der Beitrag des Property-Rights-Ansatzes zur Erklärung wirtschaftlicher Entwicklung. Hinweise für die Politikgestaltung im Transformationsprozeß, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1996.

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

Kramer, Jost W. (1997b): Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften, in: Jost W. Kramer/Andreas Eisen (Hrsg.): Genossenschaften und Umweltveränderungen. Prof. Dr. Rolf Steding zum 60. Geburtstag, [LIT], Münster 1997, S. 101-125.

Kramer, Jost W. (1997c): Produktivgenossenschaften – geschichtliche Entwicklung, rechtliche Grenzen und Möglichkeiten, in: Friedrich Heckmann/Eckart Spoo (Hrsg.): Wirtschaft von unten – Selbsthilfe und Kooperation, [Distel], Heilbronn 1997, S. 125-138.

Kramer, Jost W. (1998): Produktivgenossenschaften als Instrument sozialer Arbeit? – Organisatorische Herausforderungen einer speziellen Wirtschaftsform, in: Jahrbuch der Sozialen Arbeit 1999: Soziale Arbeit im 21. Jahrhundert, [Votum], Münster 1998, S. 252-268.

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

Kramer, Jost W. (2000): Co-operatives as Actors in a Market Economy, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 2000.

Kramer, Jost W. (2001): Zwischen Utopie und Wettbewerb. Entstehungsursachen von Produktivgenossenschaften, in: Frank Schulz-Nieswandt unter Mitwirkung von Karl-Heinz Reich und Hajo Romahn (Hrsg.): Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag, [Metropolis], Marburg 2001, S. 119-143.

Kramer, Jost W. (2002a): 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. (2002b): Mitgliederbindung bei deutschen Kreditgenossenschaften, in: Die Gewerbliche Genossenschaft, Jg. 130, Heft 2/2002, S. 13-16.
- Kramer**, Jost W. (2002c): VR-Control – Hintergründe, Ziele und Ergebnisse des Projektes, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Jg. 52, Heft 2/2002, S. 137-148.
- Kramer**, Jost W. (2003a): Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft], Wismar 2003.
- Kramer**, Jost W. (2003b): Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft], Wismar 2003.
- Kramer**, Jost W. (2003c): Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?, in: Dokumentationsreihe, Förderverein Hermann Schulze-Delitzsch und Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens, Heft 1/2003, S. 33-37.
- Kramer**, Jost W. (2003d): Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft], Wismar 2003.
- Kramer**, Jost W. (2003e): Zum Wirken des „Oppenheimerschen Transformationsgesetzes“ bei Produktivgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 53, 2003, S. 41-56.
- Kring**, Thorn (2003): Erfolgreiche Strategieumsetzung – Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken, [Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster], Münster 2003..
- Krob**, Bernhard (1999): Managementinformationssystem zum Risikocontrolling: Organisation und Management in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 12/1999, S. 18-20.
- Krob**, Bernhard (2001): Management-Informationssystem zum Risikocontrolling - Ziele, Inhalte und Vorgehensweise, in: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR (Hrsg.): Bankpraxis 2000. 53. und 54. Bankwirtschaftliche Tagung der Volksbanken und Raiffeisenbanken, [Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR], Bonn 2001, S. 108-113.
- Krob**, Bernhard (2003): Was nun? Was tun? „GoK“ schaffen die Basis für die „MaK“, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 5/2003, S. 19-21.
- Krotki**, Leonhard H. (1993): Von der PGH zur GmbH – Erfahrungen mit der neuen Rechtsform, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.): Genossenschaften im Spannungsfeld zwischen geschichtlicher Philosophie und wirtschaftlich-rechtlichen Veränderungen, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1993, S. 35-39.
- Lang**, Susanne (2002): Milchmädchenrechnung geht auf in: tageszeitung, Regionalteil Berlin, 00.10.2002, S. 23.

- Laschewski**, Lutz (1998): Von der LPG zur Agrargenossenschaft. Untersuchungen zur Transformation genossenschaftlich organisierter Agrarunternehmen in Ostdeutschland, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1998.
- Leinemann**, Martin (1995): Das Zielsystem von Produktivgenossenschaften des Handwerks in der sozialen Marktwirtschaft, [Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg], Nürnberg 1995.
- Lenfers**, Guido (1994): Die Genossenschaftsrechtsnovelle von 1973 – Entstehung und Bewertung, [Regensburg], Münster 1994.
- Lübecker Windkraft eG** (2003): Gemeinsam umweltfreundlich Energie nutzbar machen, unter: <http://www.luewi.de/>, Stand 3, Juli 2003, abgerufen am 17.10.2003.
- Münkner**, Hans-H. (1997): Selbstorganisation in Gruppenunternehmen als Alternative zur Arbeitslosigkeit? – Überlegungen zum Rechtsrahmen für kleine Genossenschaften, Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Betriebe, in: Kramer, Jost W./Eisen, Andreas (Hrsg.): Genossenschaften und Umweltveränderungen. Prof. Dr. Rolf Steding zum 60. Geburtstag, [LIT], Münster 1997, S. 85-100.
- Münkner**, Hans-H. (1999): Möglichkeiten und Grenzen der Schaffung von Arbeitsplätzen durch organisierte Selbsthilfe. Vortrag im Anschluß an die Mitgliederversammlung des Vereins zur Förderung der genossenschaftswissenschaftlichen Forschung an der Universität zu Köln e. V. am 18.11.1999, Manuskript, S. 10ff.
- Münkner**, Hans-H. (2002): Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung. „Multi-stakeholder Genossenschaften“ in der internationalen Praxis, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 2002.
- Münkner**, Hans-H. u. a. (2000): Unternehmen mit sozialer Zielsetzung. Rahmenbedingungen in Deutschland und anderen europäischen Ländern, [AG SPAK Bücher], Neu-Ulm 2000.
- Neumann-Szyszka**, Julia (2003): Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft], Wismar 2003.
- Novy**, Klaus (1984): Genossenschaftsbewegung und Arbeiterbewegung, in: Thomas Meyer/Susanne Miller/Joachim Rohlfes (Hrsg.): Lern- und Arbeitsbuch deutsche Arbeiterbewegung, 3. Band, [Verlag Neue Gesellschaft], Bonn 1984, S. 203-230.
- o. A.** (2003): "Konkurrenz wird es keine geben". Volksbanken-Präsident Pleister verteidigt die Expansion des genossenschaftlichen Spitzeninstituts DZ Bank, in: Die Welt v. 08.08.2003, unter: <http://www.welt.de/data/2003/08/08/149270.html?s=1>, abgerufen am 20. Oktober 2003.
- Oppenheimer**, Franz (1896): Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage, [Deutsches Verlagshaus], Berlin 1896.
- Orde**, Sabine am (1999): Weiber müssen wirtschaften, in: tageszeitung, 10.08.1999, S. 15.
- Reinalda**, Jochen (1990): innova – Entwicklungsagentur für Neue Genossenschaften: eine Zwischenbilanz aus der Praxis, in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedan-

- kens (Hrsg.): Perspektiven der Genossenschaften – Impulse für eine demokratische Marktwirtschaft, [Verlag für wissenschaftliche Publikationen], Darmstadt 1990, S. 37-53.
- Richstein**, Peter (1992): Finanzierungsprobleme der LPG und GPG im Lande Brandenburg aus der Sicht kreditgenossenschaftlicher Institute, in: George Turner (Hrsg.): Genossenschaften als Unternehmenstyp zur Förderung der Wirtschaft in den neuen Bundesländern. Finanzierungsprobleme der Genossenschaften in den neuen Bundesländern, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1992, S. 142-149.
- Richter**, Eva (2002): Erste Genossenschaft in der Pflege gegründet. Zehn private Träger setzen im Verbund auf Spareffekte in Verwaltung und Einkauf, in: epd sozial 46/2002, unter: http://www.epd.de/sozial/sozial_index_11606.htm, abgerufen am 17.10.2003.
- Rommel**, Kai (1992): Die Entwicklungsperspektiven der Ökobank in der deutschen Bankenlandschaft, Diplomarbeit, [Universität Gesamthochschule Kassel], Januar 1992.
- Rönnebeck**, Gerhard (1994): Zur Definition des Begriffes Produktivgenossenschaft, in: Norddeutscher Genossenschaftsverband (Raiffeisen – Schulze-Delitzsch) (Hrsg.): Vier Jahre Agrargenossenschaften. Bilanz und Perspektive, [Norddeutscher Genossenschaftsverband (Raiffeisen – Schulze-Delitzsch)], Kiel/Schwerin 1994, S. 19-21.
- Röpke**, Jochen (1982): Die unterentwickelte Freiheit. Wirtschaftliche Entwicklung und unternehmerisches Handeln in Indonesien, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1982.
- Röpke**, Jochen (2002): Der lernende Unternehmer. Zur Evolution und Konstruktion unternehmerischer Kompetenz, [Marburger Förderzentrum für Existenzgründer aus der Universität], Marburg 2002.
- Sander**, Hildegard (1994): Handwerksgenossenschaften im Systemwandel – zur Transformation der Produktionsgenossenschaften des Handwerks in den neuen Bundesländern -, [Schwartz], Göttingen 1994.
- Schäfergenossenschaft Finkhof** (2003): Schäfergenossenschaft Finkhof e.G., unter: <http://www.finkhof.de/>, abgerufen am 06.06.2003.
- Schneider**, Ursula (1991): Kultur – Konflikt – Koordination: Zum Prozeß der Kulturentwicklung in einer Produktivgenossenschaft, in: Eberhard Dülfer (Hrsg.): Organisationskultur, 2. Aufl., [C. E. Poeschel], Stuttgart 1991, S. 273-283.
- Schumpeter**, Joseph A. (1993): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 8. Aufl., [Duncker & Humblot], Berlin 1993.
- Seefeld**, Kathi (1996): Die größte Weiber Wirtschaft, in: tageszeitung, 14./15.09.1996, S. 6.
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen** (2003): Richtlinien für die Vergabe von Existenzgründungsdarlehen nach dem Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitischen Rahmenprogramm (ARP), SenWiArbFrau V B, vom 5. März 2003, [Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen], Berlin 2003.

- Smentek**, Sabine (1998): WeiberWirtschaft eG – Standort für Chefinnen, in: Regenhard, Ulla (Hrsg.): Die männliche Wirtschaft. Geschlechtertrennung und Konzepte zur Frauenintegration, [edition sigma rainer bohne], Berlin 1998, S. 225-234.
- Smentek**, Sabine/**Zauner**, Margrit (2002): Produktivgenossenschaften als Rettungsanker der Arbeitsmarktpolitik? Ein Beitrag zur Entmystifizierung des Genossenschaftsbegriffes, in: Zeitschrift für Sozialistische Politik und Wirtschaft spw, Heft 4/2002, S. 49-50.
- Sparda-Bank Berlin** (2003): spardaaktuell, Ausgabe 10/2003.
- Stapelfeldt**, Hans (1990): Zur Rolle der genossenschaftlichen Prüfungsverbände bei der Gründung von Genossenschaften, in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hrsg.): Perspektiven der Genossenschaften – Impulse für eine demokratische Marktwirtschaft, [Verlag für wissenschaftliche Publikationen], Darmstadt 1990, S. 75-80.
- Stappel**, Michael/**Henningsen**, Eckart (2003): Die deutschen Genossenschaften 2003. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. [Deutscher Genossenschafts-Verlag], Neuwied 2003.
- Statistisches Bundesamt Deutschland** (2003a): Insolvenzen insgesamt und Insolvenzhäufigkeiten von Unternehmen nach ausgewählten Wirtschaftszweigen, Rechtsformen und Ländern, unter: <http://www.destatis.de/basis/d/insol/insoltab1.htm>, aktualisiert am 26. März 2003, abgerufen am 14. Oktober 2003.
- Statistisches Bundesamt Deutschland** (2003b): Pressemitteilung vom 22. August 2003: 3 363 Unternehmensinsolvenzen im Mai 2003, unter: <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2003/p3390132.htm>, abgerufen am 14. Oktober 2003.
- Statistisches Bundesamt Deutschland** (2003c): Statistische Wochenberichte – Wirtschaft, Handel und Verkehr, erschienen in der 41. Kalenderwoche 2003, Berlin 2003, S. 26; siehe auch unter: <http://www.destatis.de/download/wiwo/01000037.pdf>, abgerufen am 17. Oktober 2003.
- Steding**, Rolf (1994): Produktivgenossenschaften in der ostdeutschen Landwirtschaft – Ursprung und Anspruch, 2. Aufl., [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1994.
- Theurl**, Theresia/**Greve**, Rolf (Hrsg.) (2002): Reform des Genossenschaftsrechts: Anforderungen und Perspektiven, [Shaker], Aachen 2002.
- Überschaer**, Gerrit (1993a): Die Entwicklung der PGH bis zum Ende der DDR 1989, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.): Der genossenschaftliche Aufbau in den neuen Bundesländern. Die Situation der Konsum- und gewerblichen Genossenschaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1993, S. 34-49.
- Überschaer**, Gerrit (1993b): Vollzug der Umwandlung der PGH, dargestellt anhand ausgewählter Probleme einiger Beispiel-Betriebe, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.): Der genossenschaftliche Aufbau in den neuen Bundesländern. Die Situation der Konsum- und gewerblichen Genossen-

- schaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1993, S. 50-65.
- Uhlmann**, Steffen (2003): Konsum Berlin: Im Fadenkreuz der Fahnder, in: *Wirtschaft & Markt*, Heft 10/2003, S. 22-25.
- Verein der Freunde und Förderer der Ökobank e. V.** (1985): Alles über die Gründung der Ökobank, [Verein Freunde und Förderer der Ökobank], Oberursel 1985.
- Vollmer**, Lothar (1995): Die kapitalistische Genossenschaft, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1995.
- Wagner**, Helmut (1990): Mitgliederbindung – zwei Seiten der gleichen Medaille, in: Werner Grosskopf (Hrsg.): *Herkunft und Zukunft – Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis an der Wende eines Jahrzehnts*, [Deutscher Genossenschafts-Verlag], Wiesbaden 1990, S. 23-31.
- Wanner**, Claudia (2002): Deutsche Banken haben illoyale Kunden. Deutlich höhere Wechselwilligkeit als im europäischen Ausland – Schlechte Verkäufer, in: *Financial Times Deutschland*, 24. September 2002, S. 26.
- Wiemeyer**, Joachim (1986): Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – Instrumente der Arbeitsbeschaffung?, [Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster], Münster 1986.

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 01/2003 Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?
- Heft 02/2003 Julia Neumann-Szyszka: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen
- Heft 03/2003 Melanie Pippig: Möglichkeiten und Grenzen der Messung von Kundenzufriedenheit in einem Krankenhaus
- Heft 04/2003 Jost W. Kramer: Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform
- Heft 05/2003 Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept
- Heft 06/2003 Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg: Das Marketingniveau in der Kunststoffbranche Westmecklenburgs
- Heft 07/2003 Uwe Lämmel: Data-Mining mittels künstlicher neuronaler Netze
- Heft 08/2003 Harald Mumm: Entwurf und Implementierung einer objektorientierten Programmiersprache für die Paula-Virtuelle-Maschine
- Heft 09/2003 Jost W. Kramer: Optimaler Wettbewerb – Überlegungen zur Dimensionierung von Konkurrenz
- Heft 10/2003 Jost W. Kramer: The Allocation of Property Rights within Registered Co-operatives in Germany
- Heft 11/2003 Dietrich Nöthens/Ulrike Mauritz: IT-Sicherheit an der Hochschule Wismar
- Heft 12/2003 Stefan Wissuwa: Data Mining und XML. Modularisierung und Automatisierung von Verarbeitungsschritten
- Heft 13/2003 Bodo Wiegand-Hoffmeister: Optimierung der Sozialstaatlichkeit durch Grundrechtsschutz – Analyse neuerer Tendenzen der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu sozialen Implikationen der Grundrechte -
- 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