

**Johannes Blome-Drees und Burghard Flieger**

# **Impulse einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften für eine transformative Wirtschaftswissenschaft**

*Genossenschaften; Betriebswirtschaftslehre; Transformation; Wirtschaftswissenschaft; Utopie*

*Seit geraumer Zeit wird die Forderung nach einer paradigmatischen Wende in der Ökonomik hin zu einer transformativen Wirtschaftswissenschaft diskutiert, die die Bedingungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft analysiert und verbessern hilft. Diese Debatte sollte im Hinblick auf die transformative Wirkung einzelner Disziplinen geführt werden. Der vorliegende Beitrag geht der Frage nach, welche Impulse eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften der Debatte um eine transformative Wirtschaftswissenschaft geben kann.*

## **I. Einleitung: Intention und Grundstruktur der Argumentation**

„Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele.“ Dieser Aphorismus von Friedrich Wilhelm Raiffeisen bringt den Kern aller Genossenschaften auf den Punkt. Menschen schließen sich – ohne ihre Selbstständigkeit aufzugeben – freiwillig zusammen, weil sie bestimmte Ziele gemeinsam besser erreichen können als allein. Genossenschaften wurden und werden bewusst als Gegenmodell zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen geschaffen, deren Gewinnorientierung den Shareholder Value in den Mittelpunkt stellt. Im Zentrum einer Genossenschaft stehen demgegenüber der Mensch und damit der Member Value (Blome-Drees 2012 a, S. 1).

Genossenschaften zielen darauf ab, die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Belange ihrer Mitglieder zu fördern. Sie sind zudem demokratisch verfasste Unternehmungen: Unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung verfügt jedes Mitglied in der genossenschaftlichen Willensbildung nur über eine Stimme. Ob Genossenschaften erfolgreich sind und welchen Weg sie dafür einschlagen, entscheiden idealtypisch ihre Mitglieder. Sie treffen Entscheidungen, von denen sie selbst betroffen sind und für die sie die Verantwortung tragen. Dies wird üblicherweise mit den Begriffen Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung pointiert oder eben den genossenschaftlichen Charakteristika, dem Förder-, Demokratie-, Identitäts- und Solidaritätsprinzip (Flieger 1997, S. 21ff.).

Eine transformative Wirtschaftswissenschaft, die sich ausdrücklich als „Handlungstheorie“ (Beschorner 2001) und „Möglichkeitswissenschaft“ (Pfriem 2011) versteht, zielt auf Veränderung (Schneidewind/Pfriem u. a. 2016). Als solche richtet sie ihren „Scheinwerfer [...] nicht vor allem funktionalistisch auf die Stabilität oder Instabilität von Systemen, sondern auf die Befähigung von Menschen und Organisationen: Transformative Wirtschaftswissenschaft hat insofern

wesentlich die Bedingungen und Möglichkeiten individueller wie kollektiver Akteure bei der Bewältigung an sie gestellter Probleme und Herausforderungen in den Blick zu nehmen“ (Pfriem 2017, S. 18). Dabei sollte die Debatte über eine transformative Wirtschaftswissenschaft im Hinblick auf die Wirkung einzelner Disziplinen geführt werden (Schneidewind 2015).

Vor diesem Hintergrund stellt die vorliegende Abhandlung einen betriebswirtschaftlichen Debattenbeitrag aus genossenschaftswissenschaftlicher Perspektive dar, aus der sich für die oben angeführten Anliegen wichtige Impulse gewinnen lassen. Grundsätzlich wäre es unserer Auffassung nach für eine Veränderung bestehender wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verhältnisse hilfreich, wenn sich Wirtschaftswissenschaftler intensiver mit der hier nur kurz skizzierten genossenschaftlichen Wirtschaftsform auseinandersetzen und womöglich stärker für sie einsetzen würden. Schließlich gibt es wesentliche Unterschiede zwischen der erwerbswirtschaftlichen Unternehmung als dominierendem Erfahrungsobjekt der traditionellen Betriebswirtschaftslehre und der Genossenschaft. Die erwerbswirtschaftliche Unternehmung ist hierarchisch strukturiert und wirtschaftet gewinnorientiert. Dagegen ist die Genossenschaft demokratisch verfasst und bedarfswirtschaftlich ausgerichtet (Blome-Drees 2003, S. 27).

Die folgenden Überlegungen sind Ausdruck und Teilaspekt einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften, die sich als Managementlehre versteht. Entsprechend enthalten die Ausführungen sowohl programmatische als auch inhaltliche Komponenten. Die programmatische Argumentationslinie umfasst die Rechtfertigung einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Managementlehre. Die inhaltliche Argumentationslinie geht auf grundsätzliche Probleme des Managements von Genossenschaften ein. Im Mittelpunkt stehen genossenschaftliche Entwicklungsperspektiven, die anhand unterschiedlicher Sinnmodelle diskutiert werden. Sie nehmen einen breiteren Raum ein, um aufzuzeigen, dass Genossenschaften, auch wenn sie ein spezifischer Unternehmungstyp sind, nicht grundsätzlich transformativen Charakter haben. Dieser kann erst bei fortschrittsfähigen Genossenschaften zur Geltung kommen. Entsprechend ist mit den Ausführungen ein Postulat zugunsten fortschrittsfähiger Genossenschaften verbunden, die ihren Sinn nicht ausschließlich in der Befriedigung der Mitgliederbedürfnisse und der Sicherstellung ihres eigenen Überlebens, sondern in der angemessenen Berücksichtigung des Gemeinwohls sehen und damit in besonderem Maße das alternativökonomische und transformative Potenzial von Genossenschaften widerspiegeln (Flieger 1997; Blome-Drees 2008).

## **II. Rechtfertigung einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften**

### **1. Wichtige Unterscheidungsmerkmale einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften**

Nach traditioneller Auffassung ist es Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, Betriebe ausschließlich unter dem ökonomischen Blickwinkel zu bearbeiten. Danach werden Betriebe vor allem zum Zweck des Wirtschaftens gegründet. Entsprechend betont Schwarz, dass Wirtschaft-

ten als planvolles Entscheiden über knappe Güter durch Kombination knapper Produktionsfaktoren nicht nur ein wirtschaftssystemindifferenter (Gutenberg 1951, S. 332ff.), sondern auch ein betriebstypenindifferenter Sachverhalt sei, der von keiner betrieblichen Zielvorstellung abhängt. Nach Schwarz (1979, S. 7) ist somit der Erkenntnisgegenstand in allen Betriebstypen identisch.

Nicht nur Erwerbswirtschaften, sondern auch Genossenschaften, Unternehmungen mit sozialer Zielsetzung und Gemeinwirtschaften haben als Betriebe Probleme zu lösen, die aus der Knappheit von Gütern resultieren und zählen insofern zum Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre. Das bedeutet jedoch noch nicht, dass sie und ihre jeweiligen spezifischen Problemstellungen dort auch angemessen berücksichtigt werden. Tatsächlich befasst sich die betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre bis heute schwerpunktartig mit Erwerbswirtschaften. Genossenschaften, Unternehmungen mit sozialer Zielsetzung und Gemeinwirtschaften spielen dagegen – wenn überhaupt – eine untergeordnete Rolle. Ihre Ausblendung erfolgt mit der völlig ungerechtfertigten Einengung der Betriebswirtschaftslehre auf das Erwerbssprinzip, die letztlich eine gezielte interessengeleitete Zuweisung wissenschaftlicher Ressourcen auf ein bestimmtes Erfahrungsobjekt darstellt (Blome-Drees 2003, S. 24).

Die meisten Betriebswirte sehen Genossenschaften nicht als lehr- und forschungswürdig an. Die stiefmütterliche Behandlung der Genossenschaft liegt darin begründet, dass sie sich von ihrer Struktur her relativ stark vom dominierenden Erfahrungsobjekt der traditionellen Betriebswirtschaftslehre, der erwerbswirtschaftlichen Unternehmung, unterscheidet. Viele Ideen und Konzeptionen der traditionellen Betriebswirtschaftslehre sind von daher nicht ohne weiteres auf Genossenschaften übertragbar. Genossenschaften werden deshalb auch nicht automatisch vom bestehenden Wissenstand der Betriebswirtschaftslehre abgedeckt. Dies zeigt sich u.a. darin, dass sie in Lehrbüchern zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zwar erwähnt, ihre spezifischen Probleme aber nicht behandelt werden.

Der Grund sind unterschiedliche Zielsetzungen zwischen erwerbswirtschaftlichen und genossenschaftlichen Unternehmungen. Während erstere auf Kapitalvermehrung und Renditeerwirtschaftung aus sind, verfolgen letztere bedarfswirtschaftliche Ziele: Sie gehen einher mit einer großen Nähe zum Mitglied als Kunden, der Identität von Trägern und Nutzern, enger Mitgliederbindung, demokratischen Binnenstrukturen und einer spezifischen Erfolgsmessung wie der genossenschaftliche Förderbilanz sowie der Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrags als zentralem Unternehmungszweck.

Um dies verstehen zu können, ist eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Phänomen Genossenschaft erforderlich sowie den Zielen und Anliegen der Genossenschaftsbewegung. Weltweit verfolgen Genossenschaften sieben Prinzipien von der Freiwilligkeit und Offenheit für neue Mitglieder, über die demokratische Entscheidungsfindung, die wirtschaftliche Mitwirkung der Mitglieder bis hin zur Kooperation mit anderen Genossenschaften und vor allem aber „Die Sorge für die Gemeinschaft“.

Die Entwicklung einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften hat weltweit, auch in Deutschland, eine lange Tradition. Zu den entsprechenden deutschen Autoren gehören beispielsweise

- Hildebrand (1927 a; 1927 b und Grünfeld/Hildebrand 1929) kann als Nestor einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften bezeichnet werden. Bereits in den 1920er Jahren hat

er sich ausführlich mit den betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Genossenschaftswesens und der Organisation und Direktion des genossenschaftlichen Betriebes beschäftigt.

- Draheim (1952) stellt der Fiktion des Homo oeconomicus die Fiktion des Homo cooperativus entgegen und kritisiert damit die Grundlagen der vorherrschenden Neoklassik, die ihr gesamtes Theoriegebäude aus dieser einseitigen Annahme herleitet. Gleichzeitig werden von ihm wichtige Voraussetzungen zu einer verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften formuliert.
- Henzler (1957) betont ähnlich wie Hildebrand die besondere Zwecksetzung von Genossenschaften, die er als fördernde Betriebswirtschaften deutlich von den Erwerbswirtschaften abgrenzt und darauf den Ansatz einer genossenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre aktualisiert und weiterentwickelt.
- Dülfer (1995) führt in die Genossenschaftslehre den systemtheoretischen Ansatz ein, indem er das Kooperativ als sozio-technisches System konkretisiert und auf diesem Ansatz ein umfassendes genossenschaftsspezifisches einzelwirtschaftliches Theoriegebäude aufbaut.
- Blome-Drees (Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998) konfrontiert die Genossenschaftswissenschaft im Rahmen eines Lehrbuchs mit modernen Managementtheorien und so mit dem Ansatz einer „speziellen genossenschaftlichen Managementlehre“. Dies geschieht u.a. durch die Einbindung verschiedener, amerikanischer Motivationstheorien, der Auseinandersetzung mit Konzepten der Unternehmungskultur sowie der Verknüpfung des Strategischen Managements mit der Genossenschaftslehre. Später wird ein allgemeiner Bezugsrahmen zur Thematisierung genossenschaftlichen Handelns entwickelt, der auch das Verhältnis von Theorie und Praxis beschreiben und erklären kann. Dabei wird eine pluralistische Position vertreten, die eine Vielzahl unterschiedlicher Betrachtungsweisen und Theorietraditionen als relevant ansieht (Blome-Drees 2001; 2003; 2011 a; 2011 b; 2017).

Grundsätzlich gilt es, vorhandene Ansätze einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften konsequent weiter zu entwickeln, damit Genossenschaften in die Lage versetzt werden, sich als Alternativen zu Erwerbswirtschaften zu etablieren. Allein schon in ihrem Formalziel unterscheiden sich Genossenschaften grundlegend von gewinnorientierten bzw. erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen. Dies wiederum hat vielfältige Konsequenzen für das Management und die Steuerung solcher Unternehmungen, die laut Münkner auch als förderwirtschaftliche Unternehmungen bezeichnet werden können (Münkner 2002). Im Unterschied zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen verfolgen sie eine Form des Wirtschaftens, die:

- sich durch ihre Bedarfsorientierung auf die langfristige Befriedigung menschlicher Bedürfnisse konzentriert;
- auf Gruppensolidarität, sozialer Verantwortung und dem Prinzip der Gegenseitigkeit aufbaut;
- das Ziel hat, sozialere, solidarischere und gerechtere Strukturen zu entwickeln als die primär auf Gewinnerzielung ausgerichtete Mainstreamökonomie.

Entsprechend weisen Genossenschaften folgende betriebswirtschaftliche Merkmale auf (Münkner 2002):

- Sie verfolgen gleichzeitig wirtschaftliche und soziale Ziele. Dies wird immer wieder mit der Doppelnatur der Genossenschaft als Wirtschaftsunternehmung und Personenverband charakterisiert (Draheim 1952).

- Sie dienen der Deckung des Bedarfs der Mitglieder, der Nutzer oder anderer Begünstigter oder auch allgemein der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse.
- Sie bieten Mitgliedern oder Nutzern die Möglichkeit einer aktiven, partizipativen Beteiligung an wichtigen, grundlegenden Entscheidungen.
- Sie weisen dem Kapital eine dienende Rolle zu, mit der Konsequenz, dass Entscheidungs- und Gewinnbeteiligungsrechte nach anderen Kriterien verteilt werden als nach dem Kapitaleinsatz, beispielsweise nach dem Kopfstimmrecht in der genossenschaftlichen Willensbildung und dem Prinzip der Rückvergütung von zuviel gezahlten Beträgen der Mitglieder im Rahmen ihres Umsatzes mit der Genossenschaft.
- Sie orientieren ihr Handeln an ethischen und moralischen Werten sowie sozialer Verantwortung und Solidarität.
- Sie richten das Angebot ihrer Leistungen nahe am Kostenpreis und nicht vorrangig an einem möglichst hohen Gewinn aus.
- Sie werden bei den Kontrollen und ihrem Ergebnis nach anderen Maßstäben bewertet als ausschließlich an ihrer ökonomischen Effizienz.

## **2. Die Unternehmungsmorphologie als Grundlage einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften**

Als Grundlage einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und zur besseren Veranschaulichung ihrer Besonderheiten und der Besonderheiten weiterer Unternehmungstypen lässt sich eine genossenschaftliche Strukturlehre (Morphologie) begründen (Engelhardt 1990 b, S. 59; Blome-Drees 2003, S. 26). Betrieb ist nicht gleich Betrieb; Betriebe sind vielmehr von unterschiedlicher Gestalt und Ausgestaltung. Sie verhalten sich unterschiedlich, verfolgen verschiedene Ziele und streben unterschiedliche Arten von Erfolgen an (Thiemeyer 1974, S. 94). Nachfolgend wird dies am Beispiel einer Unternehmungsmorphologie des Gründungsmanagements verschiedener Unternehmungstypen tabellarisch veranschaulicht.

Merkmale	Unterschiedliche Unternehmenstypen			
	Erwerbswirtschaft	Genossenschaft	Sozialunternehmen	Öffentliches Unternehmen
<b>Abklärung grundsätzlicher Ziele und Anliegen</b>	Einkommens- und Gewinnerzielung	Förderung der Mitglieder	Förderung bedürftiger Dritter	Förderung der Daseinsfürsorge
<b>Bestandsaufnahme der Qualifikationen der Gründer</b>	Abklärung der Gründerpersönlichkeit	Teamfähigkeiten, Fachkompetenz des Gründerteams	Soziale Motivation und Methodenkompetenz	Verwaltungskompetenz, Rechtsfestigkeit
<b>Qualifizierung und Unterstützung der Gründer</b>	Durchsetzungsorientierung, BWL-Kompetenzen, Fördermittel	Gründungsverfahren und -prüfung für eG, Teamentscheidungsverfahren	Mittelakquisition Sozialrecht, Coaching	Verwaltungshandeln, Beachtung von Legislative und Judikative
<b>Ausarbeitung Geschäftskonzept (Geschäftsmodellentwicklung)</b>	Einzelüberforderung vermeiden	Mitgliederförderung berücksichtigen	Drittnutzigkeit beachten	Wettbewerbsverbot gegenüber Privatwirtschaft
<b>Ausarbeitung Gesellschaftsvertrag</b>	Abklärung mit Notar	Abklärung mit Prüfungsverband und Gründungsmitgliedern	Abklärung mit Finanzamt und evtl. Wohlfahrtsverband	Politische Entscheidungsträger einbinden
<b>Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen</b>	Alleinentscheidung oder mit Partner	Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung	Vorstand mit Mitgliederversammlung	Aufsichtsgremium und evtl. Kommunalaufsicht
<b>Die wichtigsten Einnahmequellen</b>	Umsatz aus Produkt- und Dienstleistungsverkauf	Nutzungsentgelte der Mitglieder	Fördermittel	Gebühren
<b>Finanzierung a) Eigenkapital</b>	Private Eigenmittel, persönliche Haftung	Mitgliederanteile Nachrangdarlehn	Vereinsbeiträge, Mitgliederdarlehn	Haushaltsmittel der Gemeinde
<b>Finanzierung b) Fremdkapital</b>	Bankdarlehn nach persönlicher Situation	Eingeschränkt Bankdarlehn	Sehr eingeschränkt Bankdarlehn	Günstige Kredite
<b>Finanzierung c) Förderungen</b>	Gründungsförderungen	Wenig Ansätze	Regelmäßig neue Förderprogramme	Oftmals Förderprogramme
<b>Corporate Identity</b>	Persönlichkeit des Gründers Geschäftsidee	Gruppendanke, Solidarität, Mitgliedernutzen (auch ideell)	Soziale Orientierung, Bedarf der Zielgruppe	Bürgernutzen Aufwertung der Gemeinde

Abbildung 1: Morphologischer Kasten – Gründungsmanagement für unterschiedliche Unternehmenstypen

Quelle: Flieger 2017 b, unveröffentlichte Lehrmaterialien

Solche unternehmungsmorphologischen Betrachtungen bieten die Chance, nutzungsorientiert die konkreten Handlungs- und Managementprobleme der einzelnen Unternehmenstypen in den Blick zu nehmen. Sie müssen dabei den Spagat austarieren bzw. einen Kompromiss finden zwischen exotischem Sonderfall und sinnvoller Kumulierung zu einem Typ, der eine noch nen-

nenswerte quantitative Relevanz aufweist oder diese zumindest erwarten lässt. Solche Ausarbeitungen beinhalten folgendes Vorgehen:

- Genaue Analyse und Beschreibung der wesentlichen Merkmale;
- Aufdecken der Besonderheiten, Wissenserfordernisse und Schwachstellen, evtl. mit Spezifikationen für Sonderfälle;
- Herausarbeiten von Optimierungsmöglichkeiten sowie Handlungs- und Managementhilfen;
- Evaluierung von Erfolg oder Misserfolg solcher Handlungshilfen.

Die Typenbildung solcher unterschiedlicher Ansätze kann dabei weiter differenziert werden. Bei Genossenschaften können die jeweiligen Ansätze beispielsweise in der Finanzwirtschaft, der Landwirtschaft, der Energiewirtschaft und der Wohnungswirtschaft unterschieden werden. Wohnungswirtschaftliche Genossenschaften lassen sich, wie nachfolgend verdeutlicht, weiter untergliedern in Ansätze, die

- Arbeit und Wohnen miteinander verbinden, bei denen oftmals preisgünstige Gebrauchtimobilien, hoher Sanierungsaufwand bei geringem Eigenkapital und die Entwicklung weiterer Arbeitsfelder im Mittelpunkt stehen;
- sich die Bewältigung des demographischen Wandels zur Aufgabe machen mit der Versorgung von älteren Bürgern mit geeignetem Wohnraum und ergänzenden Unterstützungsleistungen;
- den Weg in die inklusive Gesellschaft vorbereiten, indem sie unterschiedliche Menschen mit Ausgrenzungserfahrungen unter einem Dach vereinigen, verbunden mit barrierefreiem Bauen, das sich vor allem auf den Neubau konzentriert;
- Erneuerbare Energien und Ressourcenschutz in den Mittelpunkt ihrer Bautätigkeit stellen, indem Ökostrom und -wärme, optimale Gebäudedämmung, nachwachsende Rohstoffe und geringes CO<sub>2</sub>-Budget zu den bauwirtschaftlichen Hauptaufgaben gehören.

Zu all diesen Ansätzen existiert eine Vielzahl realisierter wohnungsgenossenschaftlicher Ansätze. Die Skizzierung solcher unterschiedlicher Geschäftsmodelle beruht auf der Unternehmungsmorphologie und macht deren Vorgehensweise deutlich. Mit dieser können die verschiedenen Unternehmungstypen im Allgemeinen und im Genossenschaftssektor im Besonderen differenziert dargestellt und damit einer gezielten Steuerung besser zugänglich gemacht werden. Bei der Analyse aus der Gesamtmenge aller Unternehmungen kann so eine Konzentration auf die Genossenschaften mit ihren besonderen Merkmalen und Anforderungen erfolgen. Sie werden dann branchenspezifisch konkretisiert, wie in der nachfolgenden Tabelle zum Gründungsmanagement neuer Wohnungsbaugenossenschaften. Die darin vorgestellte Auswahl verschiedener Umsetzungsmöglichkeiten – arbeitsintegrierend, senioren ausgerichtet, inklusionsbetont und energieeffizient – zeigt: Die Anforderungen bei allen Unternehmungstypen fallen sehr unterschiedlich aus. Erst ihre Berücksichtigung kann aus einer Betriebswirtschaftslehre eine tatsächliche Handlungshilfe beispielsweise für neue Genossenschaften mit ihren besonderen Zielsetzungen und Förderaufgaben ergeben.

Merkmale	Unterschiedliche Unternehmenstypen			
	arbeits-integrierend	senioren-ausgerichtet	inklusions-betont	energie-effizient
<b>Zweck und Gegenstand</b>	Wohnen mit viel Gemeinschafts- und Arbeits-räumen	Wohnen alters-gerecht mit Service und Beteiligungs-angeboten	Wohnen behin-dertengerecht mit potentieller Pflege	Wohnen klima-verantwortlich und mit niedri-gen Energie-kosten
<b>Mitglieder</b>	Kommuneaffine, eher ohne Ver-mögen, geringe Einkommen	Generation 50plus sowie deren Angehörige	Behinderte plus Sozial- und Inklusions-engagierte	Konsequente Ökologen, mittelstands-orientiert
<b>Sonderanfor-derungen und Know-how</b>	Jeweiligen Gewerbeanfor-derungen, keine steuerbefreite Vermietung	Besonderheiten betreuten Woh-nens, altenge-rechtes Bauen, Pflegestufen	Fördermittlab-rechnung, Fund-raising, Rege-lungen gesetz-licher Betreuung	KFW-Förder-aufgaben, Be-sonderheiten Wärme- und Stromlieferung
<b>Kooperations-partner</b>	Andere Lebens-gemeinschaften und Kommunen, Solidarische Landwirtschaft	Pflegedienste und Seniorengenos-senschaften z.B. mit Zeitbank	Assistenzgenos-senschaften, Aktion Mensch, Selbstbestimmt-Leben	Energiegenos-senschaft, Contracting-anbieter, Car-Sharing
<b>Rechtliche Grundlagen</b>	Gewerbeord-nungen, Steuer-recht (Körperschaftssteuer, MWST)	Sozialgesetzbuch (SGB) XI, VDI-Anforderungen, Pflegestärkungs-gesetz	Recht auf Teil-habeleistungen (Persönliches Budget), Quali-tätssicherung	EEG, Mieter-stromverord-nung, KWK-Gesetz, EnEV

Abbildung 2: Morphologischer Kasten – Gründungsmanagement für unterschiedliche wohnungsgenossenschaftliche Ansätze

Quelle: Flieger 2017 b, unveröffentlichte Lehrmaterialien

Über die bisherigen Überlegungen hinaus gilt es zu untersuchen, ob sich nicht auch aus einer bestimmten Erkenntnisperspektive – hier des Managements – eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften rechtfertigen lässt. Genossenschaften weisen spezifische Strukturmerkmale auf, die sich auf das Management genossenschaftlicher Geschäftsbetriebe in besonderer Weise auswirken. Nach Vierheller unterscheiden sich „[d]ie sachlichen Inhalte und Kalküle genossenschaftlicher Managementfunktionen [...] im Prinzip nicht von denen in nichtgenossenschaftlichen Unternehmungen, und es kann insoweit auf die einschlägige Literatur zum betrieblichen Management verwiesen werden. Worin sich eine genossenschaftliche Managementtheorie von der allgemeinen betrieblichen Managementlehre unterscheidet, sind weniger die vom Management zu vollziehenden Funktionen, sondern vielmehr die Bedingungen [...], unter denen diese Funktionen erfüllt werden“ (Vierheller 1983, S. 313).

Diese Besonderheiten in der inneren Struktur konstituieren das Problemfeld des Managements von Genossenschaften und verdeutlichen zugleich die in einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften zu behandelnden Fragen. Hierzu zählen, wie bereits betont, u.a. Fragen der demokratischen Partizipation der Mitglieder und der Operationalisierung genossenschaftlicher Ziele und Erfolge (Blome-Drees 2003, S. 28).



### III. Genossenschaftliche Entwicklungsperspektiven

#### 1. Verantwortungsvolles Handeln von Genossenschaften

Eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften sollte nach hier vertretenem Verständnis als anwendungsorientierte Wissenschaft die Möglichkeit eröffnen, sich mit Fragen des strategischen Managements von Genossenschaften auseinanderzusetzen. Dies bedeutet, dass auch die politische Dimension von Genossenschaften in angemessener Weise zu berücksichtigen ist. Strategisches Management zielt grundsätzlich darauf ab, die jeweiligen Unternehmungen in ihrer Entwicklung zu beeinflussen. Entsprechend können auch Fragen des strategischen Managements von Genossenschaften nur im Zusammenhang mit der jeweils intendierten genossenschaftlichen Entwicklung angemessen thematisiert werden. Dies wiederum ist Voraussetzung, um Aussagen über Genossenschaften als Impulsgeber für eine transformative Wirtschaftswissenschaft machen zu können.

Genossenschaften sind evolvierende und entwicklungsfähige Unternehmungen. Eine zentrale Thematik strategischen Managements beinhaltet, ob das Management Genossenschaften tatsächlich zu einer bestimmten angestrebten Entwicklungsrichtung verhelfen kann. Damit verbunden ist die Frage, was angesichts divergierender Interessen ihrer In- und Umwelt als Erfolg von genossenschaftlichen Unternehmungen angesehen werden kann. Mit diesen Fragestellungen sind zugleich Aspekte ihrer verantwortungsvollen Unternehmungsführung angesprochen (Blome-Drees 2007, S. 94).

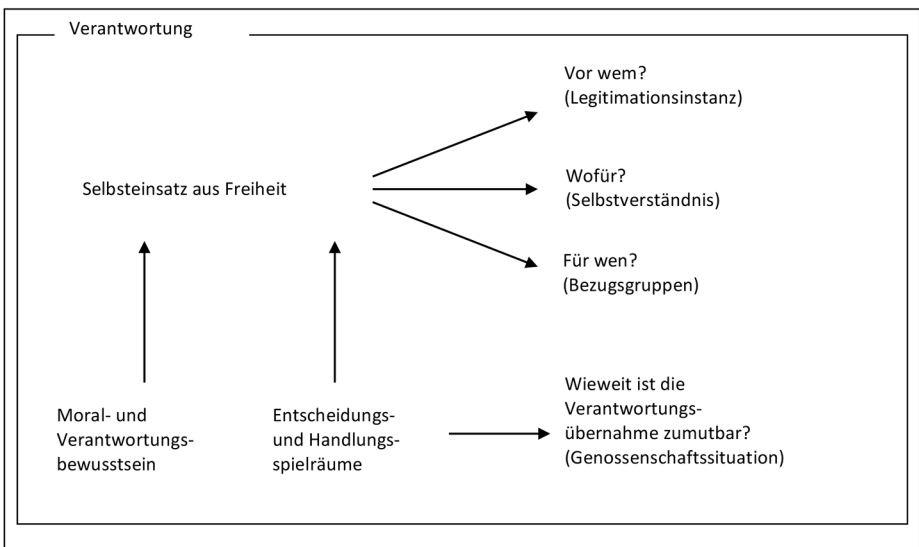


Abbildung 3: Determinanten und Dimensionen verantwortungsvollen Handelns von Genossenschaften

Quelle: Verändert entnommen aus Ulrich/Thielemann 1992, S. 18

Verantwortung kann nach Ulrich und Thielemann als „Selbsteinsatz aus Freiheit“ definiert und über vier Verantwortungsdimensionen diskutiert werden (vgl. Abbildung 3): Die erste Dimension thematisiert die Frage, vor wem man sich verantwortlich fühlt. Sie zielt auf das Moralbewusstsein, d.h. auf die Fähigkeit, eine moralische Instanz anzuerkennen. Die zweite Dimension beinhaltet die Frage, wofür man sich verantwortlich fühlt. Die Frage, für wen man sich verantwortlich fühlt, bezieht sich auf den Betroffenenkreis der Verantwortung. Die vierte Dimension konzentriert sich auf die Frage, inwiefern eine Verantwortungsübernahme in der jeweiligen Situation zumutbar ist.

Mit „Selbsteinsatz aus Freiheit“ ist nicht nur die innere Willensfreiheit gemeint, die regelmäßig für ein verantwortungsvolles Handeln vorausgesetzt wird, sondern auch die notwendige Bedingung eines äußeren Entscheidungs- und Handlungsspielraums. Die faktische Wirksamkeit des in einer Unternehmung – hier einer Genossenschaft – vorherrschenden Moral- und Verantwortungsbewusstseins ist Ulrich und Thielemann zufolge also immer auch von den gegebenen (strategischen) Möglichkeiten abhängig. Dies bedeutet, der „Selbsteinsatz aus Freiheit“ hängt grundsätzlich vom Selbstverständnis der jeweiligen Unternehmung und ihrer handelnden Akteure ab. Gleichzeitig setzt verantwortliches Handeln aber immer auch Entscheidungs- und Handlungsspielräume voraus (Ulrich/Thielemann 1992, S. 17ff.).

## **2. Genossenschaftliche Entwicklungsstufen im Umgang mit Verantwortung**

### **a. Unterschiedliche Sinnmodelle und die Entfaltung von Basisfähigkeiten**

Im Hinblick auf den Umgang mit Verantwortung bzw. Erfolgsmaßstäben lassen sich nach Kirsch verschiedene Sinnmodelle unterscheiden. Sinnmodelle bilden den Kern der Tiefenstruktur von Regeln, nach denen sich das Handeln der Akteure in Unternehmungen einschließlich Genossenschaften legitimiert und reproduziert. Sie stellen unternehmungspolitische Orientierungen dar, die in der Kultur einer Unternehmung verankert sind und zum Ausdruck bringen, was der Sinn und Zweck einer Unternehmung ist. Sinnmodelle konstituieren letztlich jene grundlegende Sichtweise, auf deren Basis Probleme definiert, Situationen beschrieben und Lösungen gesucht werden (Kirsch 1997 a, S. 652). Erst die Verknüpfung einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften beispielsweise mit Sinnmodellen, wie sie von Kirsch entwickelt wurden, ermöglicht fundierte Aussagen darüber, welche genossenschaftlichen Ansätze einen transformativen Charakter aufweisen können. Dies gilt unabhängig davon, dass eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften anderen Zwecksetzungen dient als eine Betriebswirtschaftslehre der Erwerbswirtschaften.

Kirsch unterscheidet drei paradigmatische Sinnmodelle, hinter deren Reihenfolge seiner Meinung nach eine Abfolge tatsächlicher oder möglicher Entwicklungsniveaus vermutet werden kann: das Ziel- bzw. Instrumentalmodell, das Überlebens- bzw. Stakeholdermodell und das Fortschrittsmodell (Kirsch 1997 b, S. 17). Das Konzept der Sinnmodelle ist also mit der Vorstellung verbunden, dass sich Unternehmungen auf unterschiedlichen Entwicklungsniveaus bewegen können. Als Stufen der Entwicklung stellen Sinnmodelle Rekonstruktionen struktureller Möglichkeiten dar, die eine Unternehmung im Zuge seiner Entwicklung erreichen kann. Ob

diese Entwicklungsmöglichkeiten in einer Unternehmung realisiert werden, ist eine empirische Frage (Kirsch/Seidl/van Aaken 2010, S. 76 ff.).

Die Entwicklung von Unternehmungen knüpft Kirsch an die Entfaltung gewisser Basisfähigkeiten, die auf jedem Entwicklungsniveau unterschiedlich ausgeprägt sind. Basisfähigkeiten bringen das Vermögen einer Unternehmung zum Ausdruck, die Fähigkeiten aufzubauen, die es zur Zielerreichung, Bestandserhaltung und zur Erlangung eines Fortschritts in der Bedürfnisbefriedigung der Betroffenen benötigt. Die Handlungsfähigkeit als erste Basisfähigkeit bringt zum Ausdruck, dass eine Unternehmung in der Lage ist, anstehende Probleme wahrzunehmen, handlungsrelevante Entscheidungen zu treffen und entsprechende Lösungen umzusetzen. Mit der Lernfähigkeit als weiterer Basisfähigkeit wird das Vermögen angesprochen, das eigene Wissen so anzureichern, dass Probleme besser als vorher gehandhabt oder gar gelöst werden können.

Um einen Fortschritt in der Bedürfnisbefriedigung der Betroffenen zu erzielen, muss sich eine Unternehmung als empfänglich erweisen. Empfänglichkeit, ebenfalls eine Basisfähigkeit, bedeutet nicht nur die Fähigkeit, die Bedürfnisse der Betroffenen zu erkennen und aufzunehmen, sondern auch die Umstände zu berücksichtigen, unter denen die Bedürfnisse artikuliert werden. Bedürfnisse können nur berücksichtigt werden, wenn sich eine Unternehmung sensibel gegenüber den verschiedenen Lebens-, Sprach- und Wissensformen zeigt, in deren Kontext diese Bedürfnisse jeweils artikuliert werden (Kirsch 1997 a, S. 30).

## **b. Das genossenschaftliche Ziel- bzw. Instrumentalmodell**

Auf der untersten Stufe des Entwicklungsniveaus einer Unternehmung steht bei Kirsch das Ziel- bzw. Instrumentalmodell, das den Sinn und Zweck einer Unternehmung in der Erfüllung gleichsam vorgegebener, nicht zu hinterfragender Ziele und Aufgaben sieht. Notwendige Voraussetzung zur Bestimmung des unternehmerischen Erfolges im Rahmen des Zielansatzes ist das Vorhandensein ausdrücklich genannter und weitgehend operational formulierter Unternehmungsziele. Eine Unternehmung ist demzufolge erfolgreich, wenn sie die vorgegebenen und operational definierten Ziele erreicht. Unternehmungen werden in diesem Zusammenhang überwiegend als Instrumente zur Durchsetzung von Ansprüchen der Eigenkapitalgeber bzw. Shareholder gesehen (Kirsch 2001, S. 582).

Auf der Basis dieses Sinnmodells sind Genossenschaften Instrumente zur Förderung ihrer Mitglieder. Sie erfahren ihre Sinnfestlegung durch den geltenden § 1 Absatz 1 Genossenschaftsgesetz, der nach herrschendem Verständnis die ausschließliche Vorgabe der Förderung der Mitglieder enthält. Auf der Ebene des genossenschaftlichen Zielmodells beschränken sich die Ausprägungen der Handlungsfähigkeit einer Genossenschaft hinsichtlich der oben angesprochenen Basisfähigkeiten, dann vor allem darauf, die notwendigen Ressourcen für den Erhalt ihres mitgliederbezogenen Förderungspotenzials zur Verfügung zu stellen. Auch Lernprozesse werden dann weitgehend auf eine Optimierung der Ressourcenallokation zur Fördermaximierung gerichtet sein. Genossenschaften, die sich auf der Ebene dieses Sinnmodells bewegen, zeigen sich folgerichtig empfänglich nur gegenüber den Bedürfnissen ihrer Mitglieder.

Sie unterscheiden sich damit in ihrer Zwecksetzung eindeutig von den Erwerbswirtschaften. Dennoch weisen sie damit noch keinen transformativen Charakter auf, da sie sich ausschließlich auf die Bedürfnis- und Bedarfsberücksichtigung ihrer Mitglieder konzentrieren. Die demokratische Entscheidungsfindung in der Mitglieder- bzw. Generalversammlung konzentriert sich dabei weitgehend auf die Unterstützung des Managements, diese Zwecksetzung zu realisieren. In der Genossenschaftswissenschaft gab und gibt es dazu immer wieder Versuche, die Umsetzung entsprechender Förderaufträge zu operationalisieren. Entwicklung von Förderplänen und deren Überprüfung durch Förderbilanzen prägten und prägen einen Teil der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur (Sassen 2011; Blome-Drees 1998; 2014 und die dort angegebene Literatur). In der Genossenschaftspraxis wurden allerdings die darin enthaltenen Anregungen nur in geringem Maße aufgegriffen.

Dies verdeutlicht, dass allein mit dem Verweis auf das Genossenschaftsgesetz ein zentrales Problem des Zielansatzes nicht gelöst ist: § 1 Absatz 1 Genossenschaftsgesetz sagt weder etwas über die Operationalisierung der Mitgliederziele noch über die zur Förderung zu verfolgenden Strategien aus. Unabhängig von den Schwierigkeiten der Operationalisierung besteht ein weiteres Problem darin, dass Genossenschaften als komplexe Unternehmungen regelmäßig nicht nur ein Ziel, sondern mehrere, unter Umständen konfliktäre Ziele verfolgen. In Genossenschaften als Koalitionen verschiedener Bezugsgruppen müssen die Zielvorstellungen mehrerer, unter Umständen ganz unterschiedlich ausgerichteter Individuen und Gruppen in einem internen Verhandlungsprozess unter einen Hut gebracht werden.

Die Reduktion des genossenschaftlichen Zielsystems auf den aus dem § 1 Absatz 1 Genossenschaftsgesetz abgeleiteten genossenschaftlichen Förderungsauftrag stellt eine realitätsfremde Annahme dar. Um das genossenschaftliche Zielsystem mit realistischem Inhalt zu füllen, gilt es zu klären, an welchen Zielen die genossenschaftliche Unternehmungspolitik tatsächlich ausgerichtet ist (Dülfer 1995, S. 275).

### **c. Das genossenschaftliche Überlebens- bzw. Stakeholdermodell**

Diese Multidiskursivität wird von Kirsch im Überlebens- bzw. Stakeholdermodell aufgegriffen. Das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld von Unternehmungen ist dadurch gekennzeichnet, dass sich in und um sie herum eine Vielzahl von Stakeholdern konstituiert. Sie sind durch jeweils eigenständige Interessen gekennzeichnet. Stakeholder stellen insofern unterschiedliche Ansprüche an Unternehmungen und üben Einfluss auf ihre strategische Ausrichtung aus. Umgekehrt richten auch Unternehmungen Ansprüche an ihre Stakeholder und versuchen sie zu beeinflussen. Entsprechend werden Unternehmungen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder konfrontiert, mit denen sie ihre Austauschbeziehungen so zu regeln haben, dass das System überlebt (Kirsch 1997 a, S. 31).

In der Genossenschaftswissenschaft wird mit einer solchen Betrachtungsweise zum Ausdruck gebracht, dass es neben den Mitgliedern als den Shareholdern noch andere Bezugsgruppen einer Genossenschaft gibt. Deren Einsatz (Stake) steht durch das Handeln der Genossenschaft auf dem Spiel bzw. wird zumindest davon berührt. Darüber hinaus können weitere Bezugsgruppen zu Stakeholdern gezählt werden, deren „Stakes“ nicht unmittelbar durch das Handeln der

Genossenschaft tangiert werden. Außerdem zählen zu den Stakeholdern auch jene Bezugsgruppen, deren Handeln auf die Entwicklung einer Genossenschaft einwirkt.

Im Rahmen der genossenschaftlichen Unternehmungspolitik kommt daher einer systematischen Einbeziehung der Stakeholder und ihrer Ansprüche eine wichtige Bedeutung zu. Das genossenschaftliche Management hat zu entscheiden, welchen Ansprüchen welcher Stakeholder in welcher Ausprägung entsprochen werden soll. Im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes geht es also in erster Linie um einen angemessenen Umgang mit jenen vom Handeln der Genossenschaft (vermeintlich) Betroffenen, die umgekehrt auf ihre Handlungsmöglichkeiten positiv und/oder negativ einwirken können.

Hinsichtlich der Basisfähigkeiten werden auf der Ebene des Überlebensmodells insofern an die Empfänglichkeit höhere Ansprüche gestellt. Die Genossenschaft muss nicht nur die Ansprüche ihrer Mitglieder, sondern auch anderer Stakeholder berücksichtigen. Dabei geraten vor allem die Ansprüche in das Blickfeld der Genossenschaft, hinter denen Forderungen besonders wirkungsmächtiger Stakeholder stehen. Die Handlungsfähigkeit einer Genossenschaft hängt wesentlich von der funktionalen Angemessenheit ihrer Handlungen gegenüber diesen Stakeholdern ab. Funktional angemessen sind die Handlungen, die ihr die Unterstützung bzw. Neutralität der wichtigsten Stakeholder sichern und dadurch auch für die Zukunft Handlungsmöglichkeiten erhalten.

Das Management von Genossenschaften muss deshalb zwischen den verschiedenen Stakeholdern und deren Ansprüchen einen Ausgleich schaffen. Anders als im genossenschaftlichen Zielmodell bleibt diese Vermittlung nicht auf die Bündelung unterschiedlicher Ansprüche der heterogenen Mitgliedergruppe beschränkt. Die Leitung einer Genossenschaft muss vielmehr zwischen den Ansprüchen ihrer Mitglieder und der übrigen Stakeholder wechselseitig vermitteln. Um dies zu gewährleisten, sind Lernprozesse zu organisieren, die möglichst Übersetzungsprozesse zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen der Stakeholder sicherstellen (Blome-Drees 2009, S. 365).

Verdeutlichen lässt sich das Gemeinte unter anderem an einem Teil der Volksbanken und Wohnungsbaugenossenschaften. Volksbanken verstehen sich in vielen Fällen als regional verankerte Unternehmungen, die sich in ihrem Umfeld sowohl dem Mittelstand als auch der Stadt oder Region, in der sie angesiedelt sind, wirtschaftlich und sozial besonders verpflichtet fühlen (Schmale/Blome-Drees 2014 a; 2015). Um dieses Engagement nach außen zu kommunizieren, erstellen sie genossenschaftliche Förderbilanzen (Blome-Drees 2014, S. 107), um zu zeigen, was sie für ihre Mitglieder, ihr Umfeld und ihre Region leisten. Ein ähnliches Verhalten existiert bei Wohnungsbaugenossenschaften, wenn sie sich nicht ausschließlich ihren Mitgliedern, sondern einem Quartier, in dem sie tätig sind, verpflichtet fühlen. Zwar gibt es dazu konträre Diskussionen innerhalb der wohnungsgenossenschaftlichen Community, weil sie damit die strikte Mitgliederorientierung verlassen. Gleichzeitig gehört es aber bei vielen Wohnungsbaugenossenschaften zum langgepflegten Selbstverständnis, dass sie mit ihrem Handeln unterschiedlichen Stakeholdern im Quartier gerecht werden wollen. In der Diskussion und Berichten zur sogenannten Stadttrendite findet dies teilweise seinen Niederschlag.

Auch damit ist nicht zwangsläufig ein transformativer Beitrag dieser Genossenschaften verbunden. Der Erfolgsmaßstab des genossenschaftlichen Managements ist aber breiter angelegt, als bei Genossenschaften, die sich einem strikten und eng bemessenen Förderauftrag verpflichtet

fühlen. Er bemisst sich in diesem Zusammenhang weniger an der Erfassung tatsächlich Betroffener und der authentischen Berücksichtigung ihrer Ansprüche. Vielmehr orientiert er sich an dem notwendigen Grad der Unterstützung durch die Stakeholder, der die zum Überleben der Genossenschaft erforderlichen Handlungsspielräume ermöglicht. Im Überleben der Genossenschaft verkörpert sich damit aus der Perspektive des Stakeholder-Ansatzes gleichsam die Referenzgröße des genossenschaftlichen Erfolges und damit der Sinn und Zweck ihres Handelns.

Genossenschaften können im Rahmen dieser Entwicklungsstufe als Unternehmung angesehen werden, deren Stakeholder trotz etwaiger Unterschiede ein gemeinsames Interesse am Überleben der Genossenschaft aufweisen. Nur bei oberflächlicher Betrachtung lässt sich daraus schlussfolgern, dass hier ein gleichgerichtetes Interesse vorliegt. Jeder Stakeholder kann aus der Sicht seines eigenen Kontextes unter dem Überleben der Genossenschaft etwas anderes verstehen. Von einem Überleben der Genossenschaft auszugehen ist daher nur sinnvoll, wenn die Frage geklärt ist, was dieses Überleben überhaupt mit sich bringen soll. Nicht ein Überleben an sich ist sinnvoll, sondern ein Überleben zu bestimmten Zwecken und nur auf bestimmten Voraussetzungen aufbauend (Kappler 1989, S. 13).

Insofern stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach dem sinnvollen Überleben einer Genossenschaft. Nach herrschender Auffassung wird die Genossenschaft als ein besonderer Unternehmungstyp verstanden, dessen Sinn aus den Ansprüchen seiner Mitglieder abzuleiten ist. Es wird davon ausgegangen, dass Genossenschaften ihren spezifischen genossenschaftlichen Charakter aufweisen, wenn sie die von den Mitgliedern geforderten materiellen und immateriellen Ansprüche erfüllen. Die Förderung der Mitglieder ist die Schlüsselgröße für die Legitimation einer Genossenschaft, denn ohne eine Förderung der Mitglieder gibt es keinen Sinn genossenschaftlicher Tätigkeit (Lipfert 1986, S. 20). Wie eng dieser Förderauftrag interpretiert wird, ist aber Teil innerbetrieblicher Partizipations- und Entscheidungsprozesse, die mehr Spielräume umfassen, als ein sehr eng gefasstes Verständnis des genossenschaftlichen Förderauftrags beinhaltet.

#### **d. Das genossenschaftliche Fortschrittsmodell**

Auf der obersten Entwicklungsstufe steht bei Kirsch das Fortschrittsmodell. Im Rahmen dieses Modells wird der Sinn des unternehmerischen Handelns darin gesehen, einen Fortschritt in der Befriedigung der Ansprüche der direkt und indirekt vom Handeln einer Unternehmung Betroffenen zu erzielen (Kirsch 2001, S. 406). In das Blickfeld der Genossenschaft geraten bei dieser Stufe nicht nur die Stakeholder, von denen das Überleben einer Genossenschaft abhängt, sondern alle vom Handeln einer Genossenschaft Betroffenen. Auf der Ebene des genossenschaftlichen Überlebens- bzw. Stakeholdermodells stellt die Berücksichtigung der Ansprüche der Stakeholder nur ein Mittel dar, um das Überleben einer Genossenschaft gewährleisten zu können. Auf der Ebene des genossenschaftlichen Fortschrittsmodells ist dies genau umgekehrt. Hier sind die Sicherung des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes und die Steigerung seiner Leistungsfähigkeit lediglich Voraussetzungen und Mittel zur Berücksichtigung und Befriedigung der Ansprüche der direkt und indirekt Betroffenen (Blome-Drees 2008).

Eine fortschrittsfähige Genossenschaft zeichnet sich dadurch aus, dass sie die an sie herangetragenen Erfolgsmaßstäbe möglichst vieler Betroffener in angemessener Weise thematisiert und – wenn möglich – in die eigene Erfolgsdefinition aufnimmt (Flieger 1997, S. 433). Der genossenschaftliche Erfolg ergibt sich folgerichtig aus der Auseinandersetzung mit den durch das Handeln der Genossenschaft berührten Ansprüchen. Hierauf hat Weisser im Anschluss an Untersuchungen über die wirtschaftlichen und außerwirtschaftlichen Vorteile von Genossenschaften in seinen Überlegungen zu einem kulturellen Optimum der Genossenschaften bereits in den 1950er Jahren hingewiesen. Ihm zufolge ist das kulturelle Optimum „das Optimum, das sich ergibt, wenn bei der Bewertung der Leistung einer Unternehmung alle in beachtlichem Umfang negativ oder positiv berührten [...] Interessen ins Auge gefasst werden“ (Weisser 1954, S. 570). Dabei geht es nicht mehr um eine bloß zweckgerichtete Berücksichtigung der Ansprüche vermeintlich relevanter Stakeholder, sondern um eine authentische Erfassung und Befriedigung der Ansprüche tatsächlich Betroffener. Die Lernfähigkeit einer Genossenschaft zeigt sich darin, dass sie durch die Institutionalisierung reflexiver Strukturen fähig wird, die Ansprüche Betroffener aufzunehmen und im eigenen Handeln zu berücksichtigen. Die Empfänglichkeit der Genossenschaft muss sich auf diesem Entwicklungsniveau daran messen lassen, inwieweit es ihr gelingt, sich den Bedürfnissen der Betroffenen in verstehender Weise zu nähern. Ein solch verstehender Zugang erfordert ein prinzipielles Öffnen des genossenschaftlichen Managements gegenüber fremden Lebens-, Sprach- und Wissensformen.

Das zentrale Element der genossenschaftlichen Unternehmungspolitik ist dann der Aspekt der Verantwortung gegenüber den Betroffenen, wobei keine A-priori-Festlegungen erfolgen. Mit dem weiten Begriff des Betroffenseins wird die Genossenschaft also nicht nur als eine Einrichtung ihrer Mitglieder angesehen, sondern als eine Unternehmung, die einer Vielzahl von Stakeholdern gegenübersteht, deren Ansprüche sie in ihr Kalkül einzubeziehen hat. Fortschritt bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, dass sich eine Genossenschaft in bestimmten Situationen für alles und für jeden verantwortlich fühlen muss. Dies wäre eine von außen herangetragene Festlegung, über die jedoch in jeder Genossenschaft selbst zu argumentieren und zu entscheiden ist (Blome-Drees 2007, S. 105).

Auf der Ebene des Fortschrittmodells kann Genossenschaften ein aktiver Beitrag zur Erzielung von Gemeinwohlpotenzialen zugewiesen werden. Gemeinwohl wird nach Engelhardt im Sinne einer kritizistischen (relationalen) Interpretation hier nicht als „substantiell im Sinne von ganzheitlich und endgültig als vielmehr weithin prozedural und prinzipiell selektierend aufgefasst“ (Engelhardt 1996, S. 116 f.). Vor diesem Hintergrund hat Management in Genossenschaften weniger mit der Durchsetzung bestimmter Ansprüche als vielmehr mit der demokratischen Handhabung einer Pluralität von Ansprüchen zu tun. Notwendig erscheint ein prozedurales Handeln des genossenschaftlichen Managements, das über eine eher indirekte und prozessuale Organisation einen Beitrag zur wechselseitigen Vermittlung von Ansprüchen leistet. Zu diesem Zweck müssen Arenen geschaffen werden, in denen über die zukünftigen Erfolgspotenziale und Handlungsmöglichkeiten der Genossenschaft reflektiert und damit das „Kräftespiel“ verschiedener Stakeholder möglichst sinnvoll austariert wird (Blome-Drees 2009, S. 363).

Die Genossenschaftswissenschaft hat in der Vergangenheit immer wieder Vorschläge für eine stärkere Beteiligung der Stakeholder an der genossenschaftlichen Willensbildung gemacht. Beispielsweise soll durch die Schaffung von Beratungsorganen in Form von Beiräten, Projekt-

Teams oder Parlamenten der Primärgenossenschaften, die über die organisationsrechtlich vorgegebenen Möglichkeiten der Partizipation hinausgehen, die Zahl der Einheiten, die an genossenschaftlichen Entscheidungsprozessen teilnehmen, erhöht werden. Diese Beteiligungsorgane können themen- bzw. aufgabenbezogen in zeitlicher und personeller sowie regionaler Zusammensetzung variieren. Durch die bewusste Institutionalisierung von partizipativen Beteiligungsmöglichkeiten auf allen genossenschaftlichen Ebenen werden Arenen der Beteiligung geschaffen, die durch intra- und intersystemische Aushandlungsprozesse eine genossenschaftspolitische Interessenformierung ermöglichen. Die dort stattfindenden wechselseitigen Kommunikationsprozesse können dazu beitragen, sich gegenseitig der Richtigkeit der Wahrnehmung und Interpretation übermittelter Informationen zu versichern, vorgenommene Bewertungen zu korrigieren, Lernprozesse auszulösen, Interessenlagen zu verändern und Konflikte zu entschärfen, wodurch insgesamt Kollegialität und Zusammenhalt in der Genossenschaft gefördert werden (Blome-Drees 2009, S. 364).

Durch die Erhöhung der Zahl der Stakeholder, die unmittelbar an diesen Prozessen teilnehmen, erhöhen sich die Optionen und Ideen und damit die Entwicklungschancen, die dem Gesamtsystem Genossenschaft zur Verfügung stehen. Die Diskurse treiben die Parallelisierung der Realitätskonstrukte der Beteiligten voran und führen zum Aufbau von Vertrauen und Loyalität. Diese normativen Anreize binden die Einheiten an das Gesamtsystem, erhöhen ihre Zufriedenheit und die Bereitschaft zur Tolerierung von Zielen und Maßnahmen, die nicht unmittelbar ihren Interessen entsprechen. Zu den wichtigsten Aufgaben des genossenschaftlichen Managements zählen nach Blümle daher der Aufbau und die Pflege von Kommunikations- bzw. Verständigungsmöglichkeiten zwischen den Stakeholdern: Vertrauen, Verlässlichkeit, die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Erfahrungswelt anderer Stakeholder zu versetzen, deren Sprache zu sprechen und von ihnen sogar zu lernen, bilden die Voraussetzung einer tragfähigen genossenschaftlichen Beziehung (Blümle 1994, S. 260).

Bei einem überschaubaren Teil vor allem neuer Genossenschaften aus der Solidarischen Landwirtschaft, der Wohnprojekte und der Energiegenossenschaften, teilweise der Sharing Economy verbunden, wird als Moment des Lernens und der Auseinandersetzung mit solchen unterschiedlichen Welten und Ansprüchen das Instrument der Gemeinwohlbilanz nach Felber (2012) aufgegriffen. Durch das Aufstellen solcher Bilanzen versucht das Management dieser Genossenschaften sich in der Vielfalt seiner Beziehungsstrukturen und der darin entfalteten Wirkungen zu verorten. Mit Hilfe des damit verbundenen Bewertungsschemas, das durch externe Evaluatoren angewendet wird, können sie andere als auch sich selbst besser einschätzen. Sie eröffnen sich damit Lernmöglichkeiten, die in vielerlei Hinsicht erleichtern, sich dem dritten Sinnmodell von Kirsch, dem Fortschrittsmodell zu öffnen und dieses für sich zu erschließen. Damit bekommen sie stärker als viele andere Genossenschaften einen transformativen Charakter.

Durch eine zunehmende Offenheit des genossenschaftlichen Managements können in die Strategieformierungsprozesse so nicht nur die Ansprüche der Stakeholder, sondern nachhaltig auch übergeordnete Gemeinwohlbezüge einfließen. Dies setzt nach Schwarz allerdings „eine strategische, sprich zukunftsgerichtete Grundsatzentscheidung des Managements voraus, die Genossenschaft in ihrer gesellschaftlichen Multifunktionalität anzuerkennen und einen über die unmittelbaren Stakeholder hinaus wirkenden Beitrag zur Lebensqualität schlechthin zu leisten“ (Schwarz 2006, S. 70).



### **3. Aspekte und Perspektiven einer transformativen Höherentwicklung von Genossenschaften**

Zu Beginn unserer Überlegungen wurden Genossenschaften als evolvierende und entwicklungsfähige Systeme bezeichnet. Das Verständnis einer Genossenschaft als evolvierendes System manifestiert sich in der Vorstellung einer fortlaufenden und in seiner Gesamtheit nicht vollständig überschaubaren Evolution der Genossenschaft in eine offene Zukunft. Unter Evolution wird eine Folge von sich selbst erneuernden Strukturen verstanden, denen durch adaptive Veränderungen das Überleben unter neuen Gegebenheiten möglich wird. Beim Blick auf die genossenschaftliche Entwicklungsgeschichte wird deutlich, in welchem Maße sich viele Genossenschaften an Veränderungen ihrer Umwelt angepasst haben (Schmale/Blome-Drees 2014 b, S. 505 ff.).

Evolutorische Prozesse sind allerdings nicht nur als Anpassung, sondern auch als schöpferisches Gestalten anzusehen, weil die Umwelt durch die Genossenschaften beeinflusst und mitgestaltet werden kann. Hierfür ist die Möglichkeit der Selbsttransformation eine wesentliche Voraussetzung: „Soziale Organisationen mit der Fähigkeit zur Selbsttransformation können sich a) einer viel größeren Zahl von Umweltveränderungen anpassen, b) aktiver auf die Umweltveränderungen Einfluss nehmen und c) mehr eigene Werte verwirklichen“ (Etzioni 1969, S. 155 f.).

Mit dem Begriff der Entwicklungsfähigkeit wird darauf verwiesen, dass eine Genossenschaft ihre Entwicklung bis zu einem bestimmten Grad mitbestimmen kann. Genossenschaftliche Entwicklungsfähigkeit umschließt eine qualifizierte Veränderung von den Traditionen der Vergangenheit in Richtung eines intendierten Wandels. Es geht um den Erhalt bzw. die Schaffung des sozialen und wirtschaftlichen Innovationspotenzials der Genossenschaften (Blome-Drees 2003, S. 48).

Nach den bisherigen Überlegungen steht die Entwicklungsfähigkeit einer Genossenschaft in engem Zusammenhang mit der Entfaltung der drei Basisfähigkeiten Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit und Empfänglichkeit. Je stärker diese Fähigkeiten in einer Genossenschaft ausgeprägt sind, umso besser kann sie ihre eigene Entwicklung aktiv mitgestalten. Mit einer fortschreitenden Höherentwicklung der Genossenschaft ändern sich also nicht nur der Umgang mit den Ansprüchen der Betroffenen und die Anforderungen an den Umgang mit der Verantwortung gegenüber den Betroffenen, sondern auch die Anforderungen an die Basisfähigkeiten einer Genossenschaft (vgl. Abbildung 4).

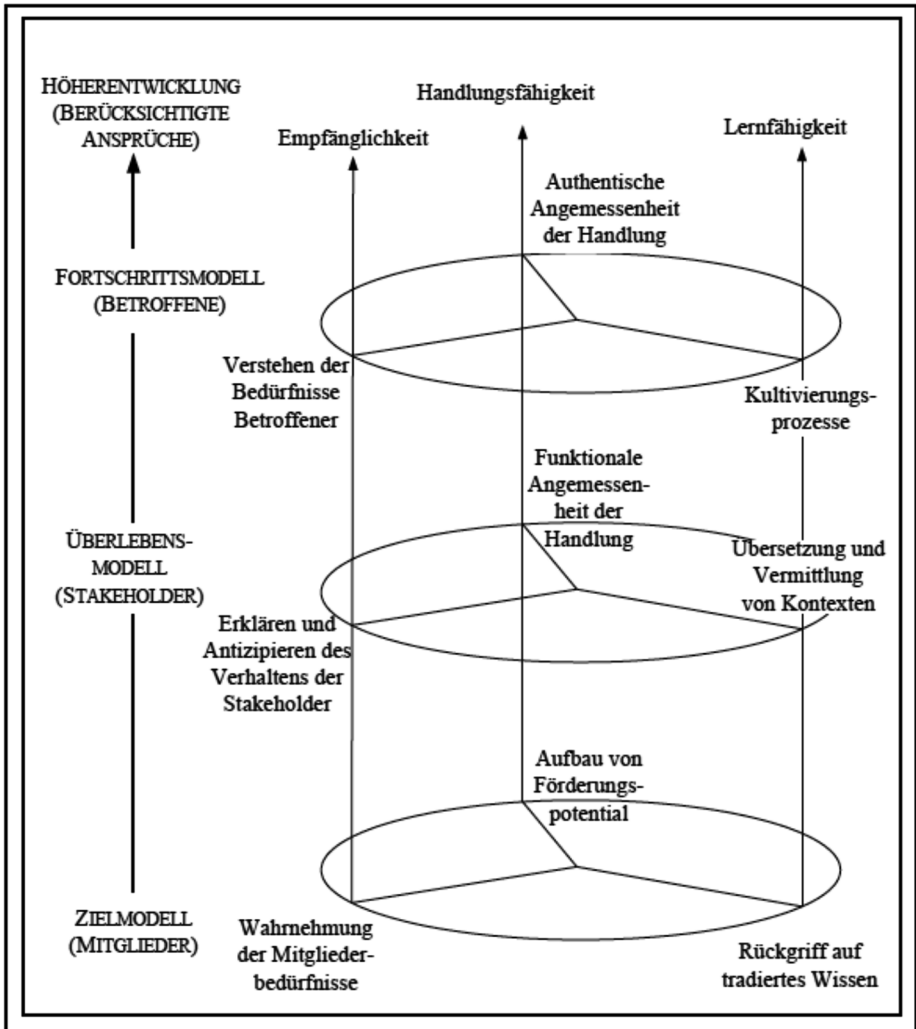


Abbildung 4: Stufen und Dimensionen der Höherentwicklung von Genossenschaften  
Quelle: Eigene Darstellung

Wenn in diesem Sinne von der Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip die Rede ist, wird im genossenschaftswissenschaftlichen Schrifttum zwischen geistigen Wegbereitern („Utopisten“) und befähigten Initiatoren („Pionieren“, „Organisatoren“) unterschieden (Draheim 1952). Letztere setzen ihre Ideen in der Praxis konstruktiv um, während die an erster Stelle genannten über das kreative Schaffen von Ideen meistens nicht hinauskommen. Für die hier behandelte Problematik ist diese Unterscheidung von Bedeutung, weil das kreative Schaffen von Ideen für die Gestaltung des genossenschaftlichen Wandels allein nicht ausreicht. Gerade der Kreative neigt dazu, die Welt bereits durch seine Idee verändert zu sehen. Er übersieht leicht die Behar-

rungskräfte des Bestehenden und bisher Erfolgreichen. Erdacht ist noch nicht durchgesetzt. Entdecker und Erfinder sind auch selten Vollzieher. Mit anderen Worten: Eine Invention ist noch keine Innovation. Innovationen als vollzogene Änderungen bedürfen vielmehr Personen, die sich hinter eine Idee stellen und mit aller Kraft versuchen, sie durchzusetzen (Engelhardt 1990 a, S. 10).

Für das Hervorbringen genossenschaftlicher Innovationen bedarf es auch heute sogenannter Pioniere oder Organisatoren, die die spezifischen Fähigkeiten der Genossenschaften mit den Herausforderungen ihrer heutigen Umwelt in Übereinstimmung bringen. Es geht darum, die gemeinsame Selbsthilfe als strukturleitendes Prinzip der Genossenschaft zur Lösung aktueller Probleme zu nutzen. Gefragt sind genossenschaftliche Unternehmer, die neues Förderungspotenzial für die genossenschaftliche Selbsthilfe entdecken und umsetzen. Als eigenständiger Unternehmungstyp mit hoher wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Relevanz wahrgenommen zu werden, gelingt, wenn Genossenschaften diesem Anspruch tatsächlich gerecht werden (Blome-Drees 2012 b, S. 380).

Im Sinne einer transformativen Höherentwicklung sind Genossenschaften, die ihre gesellschaftliche Multifunktionalität anerkennen, in der Lage, einen Beitrag zur Erzielung von öffentlichem Wohl oder Gemeinwohl zu erzielen. Ulrich, Lunau und Streiff sind jedenfalls der Überzeugung, „dass sich Genossenschaften glaubwürdig zu ihrem konkreten Gemeinwohlbeitrag äußern können, dass sich Genossenschaften über die Selbstbindung an einen spezifischen Auftrag profilieren können und dass Genossenschaften auf das Interesse ihrer Mitglieder an gesellschaftsverträglicher Unternehmungsführung zählen können“ (Ulrich/Lunau/Streiff 2002, S. 19).

Allerdings sollten solche Festlegungen immer auf freiwilligen Selbstbindungen (Freigemeinwirtschaften) beruhen: „Die gewünschte Form der Gemeinwirtschaftlichkeit [...] beruht auf der alleinigen demokratischen Entscheidung der Mitglieder der jeweils beteiligten Genossenschaften“ (Engelhardt 1999, S. 251). Es geht um bewusste Programmentscheide der zuständigen Gremien, bei denen laut Engelhardt von gemeinwirtschaftlichen Genossenschaften nur dann gesprochen werden kann, wenn sich diese Entscheide nicht gegen den ausdrücklichen Mitgliederwillen richten (Engelhardt 1981, S. 12).

(Frei-)Gemeinwirtschaftliche Widmungen finden sich momentan vor allem bei Wohnungsgenossenschaften und Sozialgenossenschaften, zu denen auch Gesundheitsgenossenschaften zählen können (Flieger 2003; 2008; Alich/Blome-Drees u. a. 2010; Schmale/Blome-Drees 2017), aber auch bei Genossenschaftsbanken (Schmale/Blome-Drees 2014 a) und in den letzten Jahren verstärkt bei neuen genossenschaftlichen Ansätzen wie Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften, Genossenschaften der Solidarischen Landwirtschaft und Energiegenossenschaften (Flieger 2011; 2016 b; 2017; Lautermann 2016).

Wenn Genossenschaften dem Gemeinwohl gerecht werden sollen, dann ist ein klares Bekenntnis zu sozialer Verantwortung auf oberster unternehmungspolitischer Ebene erforderlich. Echte Gemeinwohlorientierung von Genossenschaften liegt nur dann vor, wenn entsprechende Ziele bewusst und dauerhaft in das genossenschaftliche Zielsystem aufgenommen sowie im praktischen Handeln umgesetzt werden, und nicht schon dann, wenn unternehmungspolitisches Handeln nebenbei einen funktionalen Beitrag zum Gemeinwohl leistet. Gemeinwohlorientierung dokumentiert eine Genossenschaft somit, wenn sie sich nicht nur an ihrem Förderauftrag orientiert oder den Interessen ihrer Manager huldigt, sondern konsequent nach ihren Funktionen in

der Gesellschaft fragt und deren Ansprüche entsprechend responsiv in ihr unternehmungspolitisches Denken und Handeln integriert (Blome-Drees 2010, S. 501).

Nach dem bisher Gesagten entfaltet sich das gemeinwohlorientierte und damit auch transformative Potenzial nicht aus sich selbst heraus, sondern muss von den Beteiligten und Betroffenen gehoben werden. Ob Genossenschaften tatsächlich für transformative Belange und Interessen empfänglich sind, hängt von deren Einstellungen ab. Eine transformative Ausrichtung der Genossenschaften muss in ihren Köpfen beginnen, bevor sie auf andere ausstrahlen kann.

Selbst wenn man – wie die Autoren des vorliegenden Beitrags – die Auffassung vertritt, dass Genossenschaften grundsätzlich (frei-)gemeinwirtschaftliche Ziele verfolgen können, bleibt im Hinblick auf die empirische Relevanz zunächst festzustellen, dass von den derzeit existierenden Genossenschaften nur ein kleinerer Teil überwiegend gemeinwirtschaftliche Ziele verfolgt. Es ist daher davon auszugehen, dass Vorstellungen im Hinblick auf eine Verantwortungsübernahme der Genossenschaften für das Gemeinwohl derzeit vielfach eher kontrafaktischer Natur sind. Unsere Überlegungen zu den unterschiedlichen genossenschaftlichen Sinnmodellen lassen es als realistischer erscheinen, dass sich reale Genossenschaften wohl eher auf den Ebenen des Ziel- oder Überlebensmodells bewegen. In diesem Sinne stellen unsere Überlegungen zur Genossenschaft als fortschrittsfähiger Unternehmung einen Scheinwerfer in die Zukunft dar, der aufgrund des schier undurchdringlichen Nebels nur Schemen einer möglichen zukünftigen gemeinwohlorientierten und transformativen Genossenschaft sichtbar macht.

#### **IV. Die utopische Funktion einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Impulsgeber für eine transformative Wirtschaftswissenschaft**

Genossenschaften beziehen ihre Kraft aus Lokalität und unmittelbarer Erfahrbarkeit. Ihre weltweit hohe Wertschätzung erklärt sich daraus, dass sie in konkreten Lebensumständen gegründet werden, in lokale und regionale Zusammenhänge eingebunden sind und spezifische Bedürfnisse befriedigen. Genossenschaften entstehen häufig im Kontext von (Sinn-)Krisen. Sie erlangen Aufmerksamkeit, wenn traditionelle Strukturen verunsichert in Frage gestellt werden. Diese Verunsicherung, die häufig mit der Wahrnehmung kaum überschaubarer Verhältnisse einhergeht, mündet in die Forderung nach Rückgewinnung von Überschaubarkeit und die Gründung von lokal verankerten Genossenschaften (Gmür 2013, S. 134).

Als lebensweltlich verankerte Formen des Wirtschaftens sind Genossenschaften besonders geeignet, passende Antworten auf diese (Sinn-)Krisen zu finden und so zu deren Überwindung beizutragen. Allerdings sollten sie nicht mit zu hohen Ansprüchen überfordert werden. Genossenschaften geben “kleine Antworten auf große gesellschaftliche Fragen“ (Gmür 2013, S. 138). Sie sind lokale Keimzellen, mit denen ökonomischen, sozialen und ökologischen Krisen, die ihre Ursachen häufig in großräumigen oder gar globalen Entwicklungen und Zusammenhängen haben, begegnet werden kann. Genossenschaften sind Inseln alternativen Wirtschaftens und werden es vorerst auch bleiben. Akteure einer umfassenderen Aufgabenzuordnung an Genos-

senschaften müssen eher darauf achten, „dass sie nicht zu Atollen werden, deren Kern in sich zusammenfällt und im Meer versinkt“ (Hettlage 1990 a, S. 147).

Als intermediäre Organisationen weisen Genossenschaften erhebliches transformatives Potenzial auf. Sie sind prädestiniert, sich mit der kollektiven Bewältigung von Unsicherheiten in neue Bereiche mit neuen Fragestellungen zu bewegen, statt in ausgetretenen Pfaden zu verharren. Das transformative Potenzial der Genossenschaften liegt in ihrer hybriden Mischlogik. Die Logik genossenschaftlichen Handelns ist geprägt von neuen Mischungsverhältnissen zwischen den Logiken des Marktes und des Staates und Formen der Gemeinschaftlichkeit (Flieger 2016 c).

Als Selbsthilfeorganisationen sind sie gekennzeichnet durch freie Vereinbarung, Reziprozität und direkte soziale Beziehungen. Sie brechen die einseitigen Logiken des Marktes und des Staates und integrieren solidarische, demokratische, zivilgesellschaftliche und lebensweltliche Belange in ökonomisches Handeln. Ihre Stärke liegt in der Bündelung der Kräfte, demokratischen Strukturen, lebensweltlicher Einbindung, Lokalität, Überschaubarkeit, Reziprozität, Selbsthilfe und Selbstorganisation sowie bedarfswirtschaftlicher Ausrichtung auf die Mitglieder. Mitglieder sind Eigentümer und Kunden zugleich (Identitätsprinzip). Wertschöpfung und Wertverteilung werden von den Mitgliedern bestimmt (Schmale 2012; Schmale/Degens 2013; Elsen/Walk 2016; Elsen 2017).

Mit diesen Eigenschaften weisen Genossenschaften wesentliche Merkmale auf, die als konstitutiv für transformative Unternehmen angesehen werden: Selbstermächtigung, partnerschaftliche Befähigung, Gemeinschaftsbildung, materielle Teilhabe, gestärkte Selbstversorgung, Engagement zur Gestaltung von Gesellschaft, ökonomische Selbstbegrenzung, Entschleunigung, Regionalisierung respektive Lokalisierung und Re-Naturierung (Pfriem/Antoni-Kumar/Lautermann 2015, S. 19 f.). Im Hinblick auf die spezifischen Transformationspotentiale von Energiegenossenschaften werden dem genossenschaftlichen Unternehmungstyp folgende Merkmale attribuiert: Emanzipation und Selbstermächtigung, Gesellschaftsgestaltung, nahräumliche Verankerung, ökonomische Mäßigung, finanzielle Teilhabe, Selbstversorgung, unternehmerische Befähigung und Kompetenzbildung (Lautermann/Dorniok 2017, S. 46; siehe auch Dorniok/Lautermann 2016, S. 181 f.; Lautermann 2016, S. 21 ff.; Dorniok 2017, S. 162 f.).

Grundsätzlich gilt: Wer die Idee genossenschaftlicher Selbsthilfe vertritt, wendet sich gegen die Annahme, dass sich wirtschaftliche und soziale Probleme allein mit Hilfe von Märkten lösen lassen. Er sieht Grenzen von Lösungen, die ausschließlich auf der Kombination von Egoismen beruhen. Wer die Idee genossenschaftlicher Selbsthilfe vertritt, wendet sich zugleich gegen die Annahme, dass sich wirtschaftliche und soziale Probleme ausreichend vom Staat und seinen Einrichtungen lösen lassen. Er sieht Grenzen von Lösungen, die zu viel Vertrauen in staatliche Fremdhilfen setzen, auch weil er Bevormundung von oben eher vermeiden möchte (Engelhardt 1985, S. 44 f.).

Gesellschaftliche Aufmerksamkeit erlangen Genossenschaften immer dann, wenn der Markt oder der Staat für bestimmte Probleme keine angemessenen Lösungen zur Verfügung stellen, umso mehr daher, wenn – wie in der aktuellen Krise – beide gleichzeitig und sich verschärfend als defizitär wahrgenommen werden. Entsprechend treffen Genossenschaften angesichts der gegenwertig erheblichen Vertrauensverluste in wirtschaftliche und staatliche Institutionen auf ein ihnen zunehmend freundlicher gestimmtes gesellschaftliches Umfeld. Genossenschaften kom-

pensieren aber nicht nur die Mängel und Fehler von Markt und Staat, sondern sind durch ihre eigene Logik, als gesellschaftliche Innovatoren und Gegenentwürfe zu betrachten, die nicht nur ergänzenden sondern auch experimentellen, im Idealfall auch transformativen Charakter aufweisen (Hettlage 1990 b, S. 304; Schmale/Blome-Drees 2014 b, S. 506ff.).

Vor diesem hier nur kurz skizzierten Hintergrund kommt einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften eine utopische Funktion zu. Dieser wird sie gerecht, indem sie neue, kontrafaktische Ideen, Methoden und Konzeptionen entwickelt. Sie hat die Aufgabe, mögliche Welten zu konstruieren, die existieren können, sobald veränderbare Bedingungen anders gestaltet sind (Blome-Drees 2006, S. 13). Utopien sind nach Engelhardt gedanklich gefasste Leitbilder für zukünftiges Handeln, die von dem Glauben an ihre Wünschbarkeit und Realisierbarkeit getragen werden. Es handelt sich um personengebundene Ansätze sinnorientierten menschlichen Handelns, in denen es nicht oder nicht notwendig um objektiv wahre, sondern subjektiv zunächst einmal nicht unmöglich erscheinende Sachverhalte und Erlebnisse geht, die aus Kritik erwachsen (Engelhardt 1975, S. 169).

Eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften benötigt Leitbilder, in deren Licht das Management von Genossenschaften ständig kritisch überprüft und fortentwickelt werden kann. Leitbilder stellen konkrete und reale Utopien dar, die als Bilder über zukünftige Entwicklungen vom Glauben an ihre Wünschbarkeit und Umsetzbarkeit getragen sind. Konkret ist ein Leitbild dann, wenn angegeben wird, welche Veränderungen in der Zukunft erwünscht sind und mit welchen Mitteln diese erreicht werden sollen. Leitbilder geben demnach die Richtung vor, in die sich Unternehmungen, insbesondere auch Genossenschaften bewegen sollen. Sie legen den groben Rahmen für deren unternehmerische Aktivitäten fest. Real bedeutet dies, dass die erwünschten Veränderungen innerhalb der Reichweite bzw. der Machbarkeit der Genossenschaften liegen. Als selektionierende Utopien sollten Leitbilder nach Engelhardt daher prinzipiell verwirklichtbar sein. Sie dürfen somit nicht zu weit von der aktuellen Lage der genossenschaftlicher Unternehmung abstrahieren, allerdings auch nicht zu stark darin verhaftet sein (Engelhardt 1969, S. 669). Die Autoren des vorliegenden Beitrags sehen die fortschrittsfähige Genossenschaft als ein solches Leitbild an.

## Abstract

*Johannes Blome-Drees and Burghard Flieger; Impulses from Cooperative Management Studies for a Transformative Approach to Economics*

*Cooperatives; Business Administration; Transformation; Economics, Utopian Conceptions*

*In recent times there has been discussion of a paradigmatic shift in economics towards a more transformative approach which analyses and potentially improves conditions for a sustainable development of economic activity and society. We argue that this debate should take place with regard to the transformative effect of particular disciplines in the field. This article explores the question which impulses the inquiry into a specific business administration for cooperatives can produce for the debate on transformative economics.*

## Literaturverzeichnis

- Alich, Saskia; Blome-Drees, Johannes; Köstler, Ursula; Schmale, Ingrid und Schulz-Nieswandt, Frank (2010): Gemeinwirtschaftliche Genossenschaftlichkeit – Das Beispiel der Gesundheitsselfhilfegruppen unter besonderer Berücksichtigung der Typusbestimmung von Werner Wilhelm Engelhardt. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. Bd. 33, Heft 2, S. 122-158.
- Beschorner, Thomas (2001): Ökonomie als Handlungstheorie. Evolutorische Ökonomik, verstehende Soziologie und Überlegungen zu einer neuen Unternehmungsethik, Marburg: Metropolis.
- Blome-Drees, Johannes (1998): Strategisches Management als Unternehmungsführungskonzeption von Genossenschaften. Regensburg: Transfer.
- Blome-Drees, Johannes (2001): Zur Anwendungsorientierung einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften. Plädoyer für ein selbstbezügliches Wissenschafts- und Praxisverständnis. In: Frank Schulz-Nieswandt (Hg.): Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag. Marburg: Metropolis, S. 289-315.
- Blome-Drees, Johannes (2003): Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis. Plädoyer für eine systemtheoretische Betrachtung. Regensburg: Transfer.
- Blome-Drees, Johannes (2006): Wissenschaftsziele der Genossenschaftslehre – Ein Aufruf zum Dialog. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Bd. 56, S. 3-18.
- Blome-Drees, Johannes (2007): Genossenschaftliche Entwicklungsperspektiven – Maßstäbe einer „erfolgreichen“ strategischen Führung von Genossenschaften. In: Hans-Jürgen Rösner und Frank Schulz-Nieswandt (Hg.): Zur Relevanz des genossenschaftlichen Selbsthilfegedankens – 80 Jahre Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln. Berlin: LIT S. 93-128.
- Blome-Drees, Johannes (2008): Modelle einer Erfolgsorientierung von Genossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Bd. 58, S. 12-23.
- Blome-Drees, Johannes (2009): Die Führung genossenschaftlicher Verbundsysteme aus der Perspektive der Systemtheorie. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. Bd. 32, S. 356-369.
- Blome-Drees, Johannes (2010): Maßstäbe einer erfolgreichen Führung von Genossenschaften. In: Ludwig Theuvsen; Reinbert Schauer und Markus Gmür (Hg.): Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen. 9. Internationales NPO-Forschungscolloquium 2010 an der Georg-August-Universität Göttingen. Linz: Trauner, S. 491-503.
- Blome-Drees, Johannes (2011 a): Genossenschaftslehre. Eine erkenntnispluralistische und anwendungsorientierte Perspektive. Berlin: LIT.
- Blome-Drees, Johannes (2011 b): Grundsätzliche Überlegungen zu einer anwendungsorientierten Genossenschaftswissenschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Bd. 61, S. 101-115.
- Blome-Drees, Johannes (2012 a): Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell. In: Wiso direkt. Heft 3, S. 1-4.
- Blome-Drees, Johannes (2012 b): Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. Bd. 35, S. 365-385.
- Blome-Drees, Johannes (2014): Aktionsforschung als Strategie explorativer Genossenschaftsforschung. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. Bd. 37, S. 88-111.
- Blome-Drees, Johannes (2017): Rationales Management in Sozialgenossenschaften. In: Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees (Hg.): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 47-76.
- Blümle, Ernst-Bernd (1994): Die Genossenschaft – ein Dienstleistungsbetrieb. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Bd. 44, S. 254-262.
- Dorniok, Daniel (2017): Energiegenossenschaften als soziale Innovation und Initiator sozialer Innovationen – Neoinstitutionalistische Untersuchung von Energiegenossenschaften und ihrer funktionalen Wirkungen. In: Melanie Jaeger-Erben; Jana Rückert-John und Martina Schäfer (Hg.): Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum. Wissenschaftliche Perspektiven, Strategien der Förderung und gelebte Praxis. Wiesbaden: Springer, S. 149-167.
- Dorniok, Daniel; Lautermann, Christian (2016): Energiegenossenschaften als soziale Unternehmen in der dezentralen Energiewende. In: Alexandra Hildebrandt und Werner Landhäuser (Hg.): CSR und Energiewirtschaft. Berlin; Heidelberg: Springer, S. 173-184.
- Draheim, Georg (1952): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dülfer, Eberhard (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperativen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Elsen, Susanne (2017): Das innovative Potenzial genossenschaftlichen Wirtschaftens. In: Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees (Hg.): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 135-144.

- Elsen, Susanne; Walk Heike (2016): Genossenschaften und Zivilgesellschaft: Historische Dynamiken und zukunftsfähige Potenziale einer ökosozialen Transformation. In: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* (3). Bd. 29, S. 60-72.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1969): Utopien als Problem der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. In: *Zeitschrift für die gesamten Staatswissenschaften*. Bd. 125, S. 661-676.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1975): Die Bedeutung von Utopien und Leitbildern für sozialpolitische Konzeptionen und soziale Reformen. In: *Sozialer Fortschritt* (8). Bd. 24, S. 169-173.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1981): Genossenschaften und Gemeinwohl. In: *Öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft* (1). Bd. 30, S. 11-16.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1985): Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens. Einführung in die Genossenschafts- und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1990a): Die Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip. In: Juhani Laurinkari (Hg.): *Genossenschaftswesen: Hand- und Lehrbuch*. München; Wien: Oldenbourg, S. 10-26.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1990b): Die Stellung der Genossenschaftslehre (Kooperationswissenschaft) im System der Wissenschaften. In: Juhani Laurinkari (Hg.): *Genossenschaftswesen: Hand- und Lehrbuch*. München; Wien: Oldenbourg, S. 50-69.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1996): Zur Diskussion der „Economie Sociale“ und des „Communitarism“ – aus deutscher Sicht. In: Heinrich A. Henkel und Hajo Romahn (Hg.): *Euro und Beschäftigung. Politik oder ökonomisches Gesetz*. Regensburg: Transfer, S. 107-133.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1999): Genossenschaften als Betriebe und Gruppen im öffentlichen und privaten Interesse. In: Dietmar Bräuning und Dorothea Greiling (Hg.): *Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. Festschrift für Peter Eichhorn zum 60. Geburtstag*. Berlin: BWV, S. 244-253.
- Etzioni, Amitai (1969): Elemente einer Makrosoziologie. In: Wolfgang Zapf (Hg.): *Theorien des sozialen Wandels*. Berlin: Kiepenheuer & Witsch, S. 147-176.
- Felber, Christian (2012): *Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst*. In: Deuticke (Hg.) 2. Auflage. Wien: Paul Zsolnay Verlag.
- Flieger, Burghard (1997): *Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen*. 2. Auflage. Marburg: Metropolis.
- Flieger, Burghard (Hg.) (2003): *Sozialgenossenschaften – Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft*, hrsg. vom Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V. und der Paritätischen Akademie. Neu-Ulm: AG SPAK Verlag.
- Flieger, Burghard (2008): *Sozialgenossenschaften*. In: Bernd Maelicke (Hg.): *Lexikon der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 908 f.
- Flieger, Burghard (2009): *KoopFranchise: Ein genossenschaftliches Franchisesystem für haushaltsnahe Dienstleistungen*. In: Hans Jürgen Rösner und Frank Schulz-Nieswandt (Hg.): *Beiträge der genossenschaftlichen Selbsthilfe zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung; Teilbd. 2*. Berlin: LIT, S. 459-47.
- Flieger, Burghard (2011): *Energiegenossenschaften. Eine klimaverantwortliche, bürgernahe Energiewirtschaft ist möglich*. In: Susanne Elsen (Hg.): *Solidarische Ökonomie und die Gestaltung des Gemeinwesens – Perspektiven und Ansätze der ökosozialen Transformation von unten*. Neu-Ulm: AG SPAK Verlag, S. 305-328.
- Flieger, Burghard (2016a): *Genossenschaftliche Betriebswirtschaftslehre als Handlungshilfe für andere Formen des Wirtschaftens*. Spiekeroog.
- Flieger, Burghard (2016b): *Prosumentenkooperation. Geschichte, Struktur und Entwicklungschancen gemeinschaftsorientierten Wirtschaftens in der Ernährungswirtschaft am Beispiel der Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften*. Marburg: Metropolis.
- Flieger, Burghard (2016c) *Genossenschaften als Postwachstumspioniere?* In: *Blog Postwachstum* (<http://www.postwachstum.de/genossenschaften-als-postwachstumspioniere-20161019>).
- Flieger, Burghard (2017a): *Prosumentenenergiegenossenschaften. Die Zukunft der dezentralen kooperativen Selbstversorgung mit eigenen Erzeugungsstrukturen*. In: Lautermann, Christian u.a.: *Bürgerenergie. Reihe: Theorie der Unternehmung*. Marburg: Metropolis.
- Flieger, Burghard (2017b): *Förderwirtschaftliche BWL und Projektlernen. Herangehensweise für die Vermittlung handlungsorientierten Wissens. Unveröffentlichte Lehrmaterialien im Studiengang Gemeinwesenentwicklung, Quartiersmanagement und Lokale Ökonomie, Master in community development (MACD). Interdisziplinärer europäischer Masterstudiengang an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften München. München.*
- Flieger, Burghard (o.J.): „Genossenschaft“ als Managementmethode für Soziale Betriebe ([https://sozialeoekonomie.org/wp-content/uploads/wissensgrundlagen/Genossenschaft-als-Managementmethode-f%C3%BCr-Soziale-Betriebe\\_Burghard-Flieger.pdf](https://sozialeoekonomie.org/wp-content/uploads/wissensgrundlagen/Genossenschaft-als-Managementmethode-f%C3%BCr-Soziale-Betriebe_Burghard-Flieger.pdf)).
- Gmür, Markus (2013): *Die Krise als Chance. Genossenschaften aus der Perspektive des Freiburger Management-Modells für NPO*. In: Johann Brazda; Markus Dellinger und Dietmar Rößl (Hg.): *Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik. Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien*. Wien; Berlin: LIT, S. 133-145.
- Grünfeld, Ernst; Hildebrand, Karl (1929): *Genossenschaftswesen – seine Geschichte, volkswirtschaftliche Bedeutung und Betriebswirtschaftslehre*. Berlin; Wien: Industrieverlag Spaeth&Linde.



## Impulse einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften

- Gutenberg, Erich (1951): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 1. Band: Die Produktion. Berlin: Springer.
- Henzler, Reinhard (1957): Die Genossenschaft – eine fördernde Betriebswirtschaft. Essen: Girardet.
- Hettlage, Robert (1990 a): 'Solidarität' und 'Kooperationsgeist' in genossenschaftlichen Unternehmungen. In: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hg.): Kooperatives Management. Baden-Baden: Nomos, S. 123-152.
- Hettlage, Robert (1990 b): Die Stellung der Genossenschaften in der Wirtschaft. In: Juhani Laurinkari, (Hg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch. München; Wien: Oldenbourg, S. 302-323.
- Hildebrand, Karl (1927 a): Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der genossenschaftlichen Unternehmung. In: Ernst Grünfeld; Julius von Gierke und Karl Hildebrand (Hg.): Handbuch des Genossenschaftswesens, 3. Band, Erster Teil der Betriebswirtschaftslehre des Genossenschaftswesens. Halberstadt: Meyers.
- Hildebrand, Karl (1927 b): Organisation und Direktion des genossenschaftlichen Betriebes. In: Ernst Grünfeld; Julius von Gierke und Karl Hildebrand (Hg.): Handbuch des Genossenschaftswesens, 3. Band, Zweiter Teil der Betriebswirtschaftslehre des Genossenschaftswesens. Halberstadt: Meyers.
- Kappler, Ekkehard (1989): Unverzichtbare Elemente zukunftsfähiger Organisationen aus Sicht der modernen Organisationstheorie. In: Mario Patera (Hg.): Aktualität und Modernität der Genossenschaftskonzeption von F.W. Raiffeisen. Wien: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 13-26.
- Kirsch, Werner (1997 a): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. Kapitel eines Theorieprojekts. 2. überarbeitete und erweiterte Fassung. München: Barbara Kirsch.
- Kirsch, Werner (1997 b): Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen. München: Barbara Kirsch.
- Kirsch, Werner (2001): Die Führung von Unternehmen. München: Barbara Kirsch.
- Kirsch, Werner; Seidl, David; van Aaken, Dominik (2010): Evolutionäre Organisationstheorie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Münkner, Hans-H. (Hg.) (2002): "Nutzer-orientierte" versus "Investor-orientierte" Unternehmen. Argumente für eine Besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lautermann, Christian (2016): Handlungsorientierungen für Energiegenossenschaften. Oldenburg.
- Lipfert, Helmut (1986): Mitgliederförderndes Kooperations- und Konkurrenzmanagement in genossenschaftlichen Systemen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pfriem, Reinhard (2011): Plurale Gesellschaften, heterogene Akteure und polylinguale Organisationen. Die Zukunft ist offen, also noch möglich. In: Reinhard Pfriem (Hg.): Eine neue Theorie der Unternehmung für eine neue Gesellschaft, Marburg: Metropolis, S. 155-179.
- Pfriem, Reinhard; Antoni-Komar, Irene; Lautermann, Christian (2015): Transformative Unternehmen. In: Ökologisches Wirtschaften, Heft 3, S. 18-20.
- Pfriem, Reinhard (2017): Ökonomik als Möglichkeitswissenschaft. In: Ökologisches Wirtschaften, Heft 2, S. 16-18.
- Sassen, Remmer (2011): Fortentwicklung der Berichterstattung und Prüfung von Genossenschaften. Eine betriebswirtschaftliche und empirische Analyse vor dem Hintergrund des genossenschaftlichen Förderauftrags. Wiesbaden: Springer.
- Schmale, Ingrid (2012): Genossenschaften und soziale Marktwirtschaft in einer pluralistischen Gesellschaft. Wege zu einer gerechten und leistungsfähigen Entwicklung. In: Günther Ringle und Hans-H. Münkner (Hg.): Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften!. Baden-Baden: Nomos, S. 19-35.
- Schmale, Ingrid; Degens, Philipp (2013): Selbstbestimmung, Lebenslage und Fähigkeiten: Beiträge von Genossenschaften zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. In: Johann Brazda; Markus Dellinger und Dietmar Röbl (Hg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik. Berlin: LIT, S. 776-794.
- Schmale, Ingrid; Blome-Drees, Johannes (2014 a): Genossenschaften als Akteure der regionalen Entwicklung. In: Sozialer Fortschritt (8), S. 186-190.
- Schmale, Ingrid; Blome-Drees, Johannes (2014 b): Zu einer dynamischen Analyse genossenschaftlicher Organisationsformen – ein Leitgedanke im wissenschaftlichen Werk von Johann Brazda. In: Juhani Laurinkari; Robert Schediwy und Todev (Hg.): Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Praxis. Festschrift für Johann Brazda zum 60. Geburtstag. Bremen: EHV Academicpress, S. 505-525.
- Schmale, Ingrid; Blome-Drees, Johannes (2015): Der Beitrag genossenschaftlicher Primärbanken zur Mobilisierung regionaler Ressourcen – Das Beispiel der VR-Bank Nordeifel eG. In: René Andessner; Dorothea Greiling; Markus Gmür und Ludwig Theuvsen (Hg.): Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. Linz: Trauner, S. 523-533.
- Schmale, Ingrid; Blome-Drees, Johannes (Hg.) (2017): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer.
- Schneidewind, Uwe (2015): Transformative Wissenschaft – Motor für gute Wissenschaft und lebendige Demokratie. In: GAIA, Heft 2, S. 88-91.
- Schneidewind, Uwe; Pfriem, Reinhard et al. (2016): Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung. In: Ökologisches Wirtschaften, Heft 2, S. 30-34.
- Schwarz, Peter (1979): Morphologie von Kooperationen und Verbänden. Tübingen: Mohr.

- Schwarz, Peter (2006): Großgenossenschaften: Vom Förderauftrag zur Corporate Citizenship?. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Bd. 56, S. 59-74.
- Thiemeyer, Theo (1974): Unternehmungsmorphologie. Methodische Vorbemerkungen zur Bildung praxisbezogener Betriebstypen. Thesen in didaktischer Absicht. In: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen. Bd. 10, S. 92-109.
- Ulrich, Peter; Thielemann, Ulrich (1992): Ethik und Erfolg. Unternehmungsethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie. Bern; Stuttgart: Haupt.
- Ulrich, Peter; Lunau, York; Streiff, Stephan (2002): Die Genossenschaft als zukunftsweisende Unternehmensform. CIVIS-Studie. St. Gallen.
- Vierheller, Rainer (1983): Demokratie und Management. Grundlagen einer Managementtheorie genossenschaftlich-demokratisch verfasster Unternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Weisser, Gerhard (1954): Genossenschaft und Gemeinschaft: Bemerkungen zum „Kulturellen Optimum“ der Genossenschaftsgröße. In: Gemeinnütziges Wohnungswesen (12), S. 565-572.
- Zerche, Jürgen; Schmale, Ingrid; Blome-Drees, Johannes (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre. Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München; Wien: Oldenbourg.