

## Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen<sup>1</sup>

*Morphologie der einzelwirtschaftlichen Gebilde; betriebswirtschaftliche Typenforschung, bezogen auf strukturelle Sinn- und Formmerkmale; die Bedeutung der Rechtsform als Strukturmerkmal; zur Begriffsbestimmung, Interpretation und Problematik des Handelns von Genossenschaften<sup>2</sup>*

*Zur Einleitung der Rezension sei auf eine nicht überholte Äußerung von Erich Gutenberg aus dem Jahre 1955 zurückgegriffen: „In der Betriebswirtschaftslehre hat man die vielgestaltige Formenwelt der einzelwirtschaftlichen Gebilde im Rahmen einer Lehre von den „Unternehmensformen“ zu behandeln versucht. Die älteren Bearbeitungen dieser Probleme werden nun dadurch gekennzeichnet, dass sie sich verhältnismäßig eng an die rechtlichen Formen und Gestaltungen anlehnen, die für die einzelwirtschaftliche Betätigung zur Verfügung stehen und gewählt werden können. Es sind also juristische Kriterien, die für eine betriebswirtschaftliche Ordnung der einzelwirtschaftlichen Gebilde Verwendung finden. Dass dieser Weg nicht gangbar ist, um das Problem zu lösen, ist ohne weiteres einleuchtend. Denn es ist ja gerade die ökonomische Substanz der Betriebe oder Unternehmungen – wie immer Sie die einzelwirtschaftlichen Gebilde nennen wollen – die nach einer betriebswirtschaftlichen Ordnung verlangt.“<sup>3</sup>*

### I. Anlass für ein wichtiges Fachgespräch

Unmittelbarer Anlass für das hier vorzustellende wichtige Fachgespräch war die Frage, warum Kooperationen in der modernen Betriebswirtschaftslehre eine zunehmend wichtige Rolle spielen, die genossenschaftliche Kooperation jedoch der in der Praxis weltweit und auch in Deutschland häufigste Fall von Kooperation – bei in unserem Lande mehr als 9000 Genossenschaften mit über 20 Millionen Mitgliedern und rd. 470 000 Mitarbeitern (lt. DZ-Bank 2001) – weithin ausgeklammert wird. Die Veranstaltung wurde von Wissenschaftlern v.a. der Betriebs- und der Volkswirtschaftslehre, aber auch der Rechtswissenschaften, der Soziologie und der Sozialpolitiklehre sowie von Praktikern aus mehreren Genossenschafts-Organisationen und dem Nonprofitbereich besucht und gestaltet. Sie wurde geleitet von dem keineswegs nur juristisch versierten, übernational hochangesehenen Rechtswissenschaftler Hans -H. Münkner, der vor kurzem das 70. Lebensjahr vollendet hat.

---

1 Münkner (2002).

2 Vgl. dazu Engelhardt (2000).

3 Vgl. Gutenberg (1957).

## II. Die deutsche Genossenschaftsforschung in der Nachkriegszeit

Das Marburger Institut setzte mit dieser Tagung eine bedeutende, nach der hier vertretenen – in Forschung und Praxis freilich heute keineswegs allgemein geteilten – Ansicht letztlich frei-gemeinwirtschaftlich/frei-gemeinnützige deutsche Tradition erfolgreich fort, die derzeit vielleicht am ehesten in Wertorientierungen der Governance bzw. der Corporate oder Cooperate Social Responsibility ihre Fortsetzung findet. Sie fand nach dem Zweiten Weltkriege vor dem jetzigen Fachgespräch schon in zahlreichen deutschen und internationalen genossenschaftswissenschaftlichen Veranstaltungen – die letzte fand erst kürzlich im September 2004 beim Genossenschaftsinstitut der Universität Münster statt – daneben laufend auch in der „ZfgG“, dem Organ für Kooperationsforschung und -praxis der zahlreichen deutschen, österreichischen und schweizerischen Genossenschaftsinstitute, nicht zuletzt schließlich in der 1994 erstmals erfolgten Herausgabe eines „International Handbook of Cooperative Organizations“, ed. by E. Dülfer in cooperation with J. Laurinkari, Universität Kuopio/Finland. An der bisherigen Arbeit hat sich auch der Rezensent der vorliegenden Schrift durch Beiträge mehrfach beteiligt, nicht zuletzt im Handbook.

## III. Eine besondere förderungswirtschaftliche BWL – ja oder nein? (I)

Im ersten Abschnitt der jetzigen Tagung eröffnete Münkner die Veranstaltung mit der in Anbetracht des zurückgehenden Verständnisses für genossenschaftliche Sachverhalte in der Tat zentralen Frage, ob in der Gegenwart und in Zukunft „Eine besondere Betriebswirtschaftslehre für förderungswirtschaftliche Unternehmen?“ gebraucht werde oder ob dies nicht bzw. nicht mehr der Fall sei. Wobei der Ausführende als „förderungswirtschaftliche“ bzw. „nutzer-orientierte“ Unternehmen sinnvoller- und berechtigterweise keineswegs nur an Genossenschaften im Rechtssinne gedacht hat. Vielmehr bezog er bewusst und gezielt auch Genossenschaften in anderen Rechtsformen und die im Kölner Schrifttum seit dem Wirken des Sozialpolitik- und Genossenschaftsforschers G. Weisser eine bedeutsame Rolle spielenden anderen gemeinwirtschaftlichen bzw. gemeinnützigen Unternehmen verschiedenster Prägung ein, sowie auch weitere Non-Profit-Organisationen sozialer, politischer oder kultureller Art, die bekanntlich gegenwärtig international wachsende Beachtung finden. Münkner ging dabei in grundsätzlich positiver Weise sowohl auf das ihm wohlbekannte, in früheren Würdigungen längere Zeit freilich auch von ihm eher skeptisch betrachtete französischsprachige Schrifttum der „économie sociale“ (vgl. S. 4 ff.) ein, als eben auch auf das speziell vom Kölner Genossenschaftsseminar seit Jahrzehnten veröffentlichte förderungswirtschaftliche Schrifttum (vgl. S. 8 ff.). Wobei der von ihm alternativ zu „förderungswirtschaftlich“ eingebrachte Terminus „nutzer-

orientiert“ aber für streng gemeinwirtschaftliche Sachverhalte wohl oft als zu stark individualistisches Denken akzentuierend verstanden werden kann.

#### IV. Zum Verhältnis der Genossenschaftslehre zur Genossenschaftspraxis

Im veröffentlichten Band folgten sodann während der Tagung freilich nicht selbst vorgelegene, aber weithin neuartige und deshalb zu Recht aufgenommene „Grundsätzliche Überlegungen zum Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis“. Sie kamen aus der Feder von Johannes Blome-Drees und Ingrid Schmale, zwei langjährigen kompetenten Mitarbeitern der Kölner Universitätsseminare für Genossenschaftswesen und für Sozialpolitik. Sie riefen in Anbetracht des heute unverkennbaren Auseinanderdriftens von Lehre und Praxis nicht nur, aber leider auch im Genossenschaftsbereich zu einem weithin „selbstbezüglichen Wissenschaftsverständnis“ auf – und zwar in Anlehnung an Ausführungen von W. Krohn, G. Küppers, E. Kappler und weiteren Autoren. Nach Meinung der beiden Autoren wird die Genossenschaftslehre ihre heutige „Krise“, die darin besteht, dass sie sich weitgehend an den Problemen der Praxis vorbei entwickelt hat, nur überwinden können, wenn sie künftig ausdrücklich beachtet, „dass auch in der Genossenschaftspraxis Wissen entsteht, das auf die Genossenschaftslehre zurückwirkt“ und zwar im Sinne einer „ko-evolutionären Wissensgenese“ (S. 22 f.). Dieser Standpunkt hat selbstverständlich auch dann oder gerade dann für die Forschung Relevanz, wenn sich herausstellen sollte, dass das Genossenschaftswesen insgesamt seine früheren Ausgangspunkte verlassen hat und nunmehr als mehr oder weniger durch ökonomistische Ideologie gefährdet anzusehen ist.

#### V. Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen

Der Ökonom Robert Purtschert stellte sodann den von E.-B. Blümle, P. Schwarz, Ch. Giroud, R. Schauer und von ihm selbst begründeten „Ansatz des Instituts für Verbands- und Genossenschafts-Management an der Universität Freiburg/Schweiz“ vor, der besonders im Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen aller Arten inzwischen weltweit Anerkennung gefunden hat. Wer sich über diese schweizerischen Initiativen – die in spezifisch soziologischer Sicht später auch durch Paul Trappe anhand „Aktueller Beispiele kooperativer Selbsthilfe“ beleuchtet wurden, welche leider aber nicht in den Band aufgenommen wurden –, knapp, aber kenntnisreich informieren möchte, kommt hier auf seine Kosten. Einer der Kernsätze des Vortrags mit Bedeutung für den gesamten Bereich der Nonprofit-Organisationen lautete dabei: „Das Freiburger Management-Modell (FMM) für NPO als Gesamtheit von Publikationen, die der modellhaften Logik, Systematik und Terminologie folgen, erhebt durchaus den Anspruch, eine spezielle (besondere) Betriebswirtschaftslehre für Organisationen des Dritten Sektors zu

sein. Eine solche Management-Lehre ist jedoch weder denkbar noch machbar ohne intensive „Anlehnung“ an der allgemeinen (profitorientierten) Unternehmungslehre“ (S. 32).

## VI. Kooperationseffekte, Effizienzvorteile und Erfolgspotenziale im Vergleich

Es folgten hervorragend systematisierte und ausführlich belegte Ausführungen von Astrid Engels, Universität Marburg, über die verschiedenen „Kooperationseffekte, Effizienzvorteile und Erfolgspotenziale“ sowohl bei genossenschaftlicher Kooperation als auch bei nichtgenossenschaftlicher Zusammenarbeit. Wesentliche Darlegungen über diese Sachverhalte und deren Begriffe können bezüglich der genossenschaftlichen Tatbestände freilich auch schon an anderer Stelle nachgelesen werden, bspw. in Arbeiten des Münsteraner Instituts und der Hamburger Kollegen, etwa bereits R. Henzlers und später H. Lipferts sowie G. Ringles. Was hier aber besticht ist das durch aggregierte Ursachenforschung erreichte Sichtbarmachen der „Möglichkeit einer gegenseitigen Rezeption der Inhalte genossenschaftswissenschaftlicher Ansätze durch die Betriebswirtschaftslehre auf der einen Seite und der Vorgehensweise unternehmenstheoretischer Ansätze durch die Genossenschaftsforschung auf der anderen Seite“ (S. 41). Die Autorin sah dabei den derzeitigen „Trend zur Kooperation“ als Chance auch für die Genossenschaften als einer nicht zuletzt auf spezifischen Vertrauensformen und entsprechenden Leitbildgehalten basierenden „marktfehlerkompensierenden Institution“ (S. 52 f.).

## VII. Begriffliche Grundlagen der genossenschaftlichen Zielbildung

Im zweiten Tagungsabschnitt versuchte zunächst Wolfgang Vogel, Assistent des Genossenschaftsinstituts der Universität Erlangen-Nürnberg, am Beispiel der Genossenschaften im Rechtssinne die zweifellos stets recht komplexe „Zielbildung in Unternehmen mit aktiver Beteiligung der Mitglieder/Nutzer“ literaturgesättigt vorzustellen. Dies ist eine Aufgabe, deren Lösung trotz der herangezogenen Literaturfülle – allerdings unter Verzicht auf wesentliche Kölner Arbeiten – als wenig geglückt bezeichnet werden muss. Zur Herausarbeitung der begrifflichen Grundlagen der Zielbildung ging er im Anschluss an O. Hahns Allgemeine Betriebswirtschaftslehre zunächst ausführlich auf die vier betrieblichen Formalziele aller Betriebe ein, bevor er sich den Beziehungen der Ziele untereinander und hier auch der Kategorie Henzlers vom sog. „genossenschaftlichen Grundauftrag“ widmete, d.h. einer Sachzielkategorie, welche Rezensent in Übereinstimmung z.B. mit R. Eschenburg zunächst einmal – beim Fehlen von Präzisierungen – als „Leerformel“ bezeichnet hat. Die Formalziele bilden nach Vogels Ansicht für Genossenschaften als förderungswirtschaftlichen Unternehmen immerhin „eine Art Rahmen“, „innerhalb dessen sich der Förderauftrag als Oberziel bewegen kann“ (S. 69). Seinen Vortrag wollte der

Referent dabei in Übereinstimmung mit Hahn als Beitrag für eine Betriebswirtschaftslehre „der“, nicht hingegen „für“ Genossenschaften angesehen wissen (S. 59).

## VIII. Volkswirtschaftlich-mikroökonomische und betriebswirtschaftlich-managementorientierte Theorieansätze der Genossenschaftsforschung

Es folgten wichtige Ausführungen von Rolf Greve, der zum Zeitpunkt der Tagung noch Geschäftsführer des Münsteraner Instituts war und längere Zeit wohl zu Recht als hoffnungsvolle wissenschaftliche Nachwuchskraft gehandelt wurde. In diesen Darlegungen wurde im Anschluss an R.H. Coase, E. Boettcher, R. Eschenburg, O.E. Williamson, H. Bonus, H. Picot und vielen weiteren Autoren der „homo oeconomicus“-Literatur die absolute Gegenposition zu einem frei-gemeinwirtschaftlich/frei-gemeinnützigen Verständnis der Genossenschaften und anderer fördernder Non-Profit-Organisationen bezogen. Dies ist in Anbetracht der starken Ökonomisierungstendenzen auch im Genossenschaftsbereich – Münkner spricht im Anschluss an G. Draheim, A. Coles und Th. Jeantet hier auch von „Kommerzialisierung“, „Demutualisierung“ und „Banalisierung“ zumindest bei großen Kooperativen – freilich eine nicht unverständliche Position. Greve referierte zweifellos kenntnisreich über das Thema „Kooperation und Genossenschaften – Organisationsstrukturen in kooperativen Netzwerken“ vom Standpunkt volkswirtschaftlich-mikroökonomischer und betriebswirtschaftlich-managementorientierter Theorieansätze (S. 92-105), wobei lediglich Boettchers Neue Politische Ökonomie zu kurz kam. Die Betriebswirtschaftslehren der Genossenschaften aus den 50 er bis 80 er Jahren von G. Draheim und R. Henzler angefangen bis zu E. Dülfer und J. Zerche et al. tat der Referent allerdings etwas vorschnell als „nicht unumstritten“ ab. Ihm selbst ging es zweifellos um rein ökonomische Analysen, die nach dem Verständnis des Rezensenten freilich einerseits noch immer zu stark neoklassisch und andererseits zu wenig durch die „älteren“ Institutionisten und Vertreter des historistischen Schrifttums sowie durch neuere sozio-ökonomische, politologische und soziologische Theorien beeinflusst wurden.

## IX. Praktische Erfahrungen mit der Zinsrückvergütung der Genossenschaftsbanken

Danach kamen Ausführungen der Genossenschaftspraktiker Konrad Böth und Wolfgang Schütz von der Raiffeisenbank eG Ebsdorfergrund zur Sprache, die sich zu dem durchaus neuartigen Thema „Praktische Erfahrungen mit Zinsrückvergütung bei Genossenschaftsbanken“ äusserten. Die beiden Redner hatten es sich zur Aufgabe gesetzt, die bis dato im Zeitraum von einem Jahrzehnt gemachten Erfahrungen mit der Gewährung von Zinsrückvergütungen und der Gutschrift von Genußrechten bei Kreditgenossenschaften kritisch aufzuarbeiten. Die Satzung der Ebsdorfergrunder Bank sieht bekanntlich vor, dass

die vergüteten Beträge nach der Generalversammlung zwar ausgeschüttet werden, zum Jahresende aber nach dem „Schütt aus-hol zurück-Prinzip“ einem Genussrechtskonto gutzubringen sind. Von dort sollten sie ähnlich wie ein Sparguthaben verzinst und mit Zinseszinsen nach zehn Jahren zurückgezahlt werden. Aufgrund ertragsstarker Jahre war die Genossenschaft auch durchaus in der Lage, zusätzlich zur Zahlung von Zinsrückvergütungen genügend Gewinne zu thesaurieren, um die Eigenkapitalausstattung kontinuierlich zu verbessern. Die Vortragenden glaubten deshalb – übrigens in Übereinstimmung mit W. Großkopf vom Stuttgarter Institut, dessen Arbeit freilich nicht zitiert wurde – sagen zu können, dass mit der bei Kreditgenossenschaften bis dahin unüblichen Rückvergütung ihre Genossenschaft „etwas bieten kann, was die Wettbewerber aufgrund anderer Rechtsform nicht nachahmen können“ (S. 137).

## X. Erfolgsmessung und -bewertung bei förderungswirtschaftlichen Unternehmen

Den Abschluss bildete ein Referat von Eckhard Weisel über „Erfolgsmessung und -bewertung bei förderungswirtschaftlichen Unternehmen – Prüfung der Förderungseffizienz“. Weisel folgte dabei weithin einer Dissertation des Instituts für ländliches Genossenschaftswesen der Universität Gießen aus dem Jahre 1983 über Messung und Bewertung der Förderungsleistungen ländlicher Warengenossenschaften. Die Studie, deren Ergebnisse im Referat anhand eines „Standardleistungskatalogs“ übersichtlich vorgestellt wurden (vgl. S. 157 ff.), waren allerdings erkennbar nicht primär auf das betriebswirtschaftliche Generalthema der Tagung und die sonst durchweg berücksichtigten nichtgenossenschaftlichen Förderunternehmen bezogen. In dem Referat wurde auch die umfangreiche ältere Literatur zu diesem Thema, welche von praktisch allen Genossenschaftsinstituten und nicht zuletzt Freiburger und Wiener Autoren vorgelegt worden ist, kaum schon aufgearbeitet, was aber nach Ansicht des Rezensenten durchaus einmal geschehen sollte. Dabei hätten neben den mehr oder weniger standardisierten Controllingverfahren für die verschiedenen Typen förderungswirtschaftlicher Unternehmen auch bereits recht präzise Messungen darüber eine Rolle spielen können, in welchem Maße die jeweiligen Mitglieder subjektiv mit den erbrachten Förderungsleistungen zufrieden sind.

## XI. Eine besondere förderungswirtschaftliche BWL – ja oder nein? (II)

Im Mittelpunkt der gesamten Erörterungen der Tagung stand aber zweifellos die erwähnte Eingangsfrage Münkners, ob eine besondere Betriebswirtschaftslehre für die förderungswirtschaftlichen Unternehmen benötigt werde oder nicht. Auch in speziellen Arbeitsgruppensitzungen während der Tagung und sodann in der abschließenden Zusammenfassung der erarbeiteten Resultate durch Münkner ging es um dieses Problem. Die Fragestellung hat die Forschung freilich auch bereits früher intensiv beschäftigt, bspw. in

Beiträgen von E. Dülfer, O. Hahn, H. Wagner und vom Rezensenten in den 80er Jahren – wie in dem Band auch keineswegs verschwiegen wird (vgl. S. 59). Mit Unterschieden zu Dülfer, der sich auf der Veranstaltung in einem wichtigen längeren Diskussionsbeitrag zur Entwicklung seiner eigenen Position zu Wort gemeldet hat – welche teilweise in Fortsetzung, teilweise in Veränderung von Positionen E. Gutenbergs, E. Heiners und W. Staehles erfolgt ist (vgl. S. 171 ff.) – bejahte Münkner die Frage für alle von ihm „nutzerorientiert“ genannten Unternehmen und Organisationen auch abschließend uneingeschränkt. Nach seiner Ansicht wäre es geradezu „paradox, wenn die großen mitgliederfernen „Marktgenossenschaften“ (Dülfer) über den Weg ihrer Anpassungsstrategien an immer stärker an Kooperationen interessierte Konkurrenten, z.B. über den Weg der strategischen Allianzen mit den Kunden auf den Weg zurück zur genossenschaftsspezifischen Mitgliederbindung geleitet werden müssten“ (S. 187).

## XII. Der spezifische Kölner Theorieansatz morphologisch-typologischer Art

Was die Kölner Genossenschaftsforschung betrifft, so ging es seit dem Wirken Weissers, Th. Thiemeyers und der vom Rezensenten an der Kölner Wiso-Fakultät 1957 vorgelegten betriebswirtschaftlich-morphologischen Dissertation „Grundprobleme der Einzelwirtschaftstypologie“ den genannten Kölner Forschern stets speziell um die Klärung von Begrifflichkeiten sowie tatsächlicher und für die demokratisch organisierte Bürgergesellschaft normativ empfohlener Strukturen „frei-gemeinwirtschaftlich/frei-gemeinnütziger“ Unternehmen. Dem Rezensenten speziell war es dabei – wie es Weisser in der Veröffentlichung von Teilen der Dissertation im Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen (vgl. Bd. 6, 1958) ausgedrückt hat – um „Wissenschaftstheoretische und logische Fragen der Typenforschung, erörtert im Hinblick auf Diskussionen in der Betriebswirtschaftslehre und in anderen Sozialwissenschaften“ zu tun. Man vergleiche dazu auch den in der hier besprochenen Schrift leider nicht erwähnten Bericht über die Kölner Tagung 1955 „Die Morphologie der einzelwirtschaftlichen Gebilde“, veröffentlicht Göttingen 1957, mit bemerkenswerten Referaten von Draheim und Gutenberg. Beide Referenten konnten zumindest zum damaligen Zeitpunkt dem spezifischen Kölner Theorieansatz morphologisch-typologischer Art mit eindeutigen Schwerpunkt in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre Vieles abgewinnen. Zu allen behandelten Fragen siehe auch die in der hier rezensierten Schrift mehrfach herangezogene Festschrift zu des Rezensenten 75. Geburtstag „Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern“, hrsg. von Frank Schulz-Nieswandt u.a., Marburg 2001.

## Literaturverzeichnis

- Engelhardt, Werner W. (2000), Zur Begriffsbestimmung, Interpretation und Problematik des Handelns von Genossenschaften, in: ZögU, Bd. 23, Heft 2, S. 170-198
- Gutenberg, Erich (1957), Die Stellung der Unternehmensmorphologie in der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Morphologie der einzelwirtschaftlichen Gebilde und ihre Bedeutung für die Einzelwirtschaftspolitik, hrsg. von Gerhard Weiner, Göttingen, S. 21-37
- Münkner, Hans-H. (Hrsg.) (2002), „Nutzer-orientierte“ versus „Investororientierte“ Unternehmen, Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen, Göttingen 2002