

# Genossenschaftliches Unternehmertum als geteiltes Unternehmertum\*

Daniel Brunner

Erste Fassung: 7. November 2005

Diese (erste) Überarbeitung: 12. März 2006

\*Ich bedanke mich bei Ulrich Fehl für die fruchtbare Diskussion und viele anregende Gedanken. Besonderen Dank für Anmerkungen schulde ich Norbert Kuhn, Günther Ringle sowie den Teilnehmern des Kolloquiums. Für alle Fehler zeichne ich selbstverständlich allein verantwortlich.

## Zusammenfassung

Unternehmenskooperative in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft stellen eine Organisation dar, in der Teile der unternehmerischen Funktion auf die Genossenschaftsleitung – oder in einem mehrstufigen Genossenschaftssystem auf Sekundär- und Tertiärgenossenschaften – übertragen werden können. Damit fällt die Unternehmerfunktion auf verschiedene Ebenen und Personen. Wie wirkt sich nun diese Form des geteilten Unternehmertums auf den Gesamtverbund bzw. die Einzelunternehmungen aus? Wie können Konflikte zwischen den Ebenen aufgelöst werden? Wie kann das marktspezifische Wissen der Akteure für innovatorische Impulse im Sinne aller Beteiligten genutzt werden? Im vorliegenden Beitrag wird dieser Sachverhalt aus einer evolutionsökonomischen Sicht des Unternehmertums betrachtet. Es zeigt sich, dass mit Rücksicht auf die potentiell heterogene Mischung von Unternehmertypen in Genossenschaft und Mitgliedsunternehmen sowie mit Blick auf die Marktentwicklung und den Wettbewerbsprozess die Aufteilung der unternehmerischen Verantwortung nicht statisch gedacht werden darf, sonst läuft die Genossenschaft Gefahr, unternehmerisches Potential gleichsam zu erdrücken. Vielmehr müssen entsprechende Spielräume zur Nutzung unternehmerischen Potentials und ein auf unternehmerische Impulse ausgerichtetes Anreiz- und Kommunikationssystem bestehen. Für die genossenschaftliche Praxis bedeutet dies, unternehmerische Aktivitäten nicht zu unterbinden, sondern vielmehr den genossenschaftlichen Förderauftrag unternehmertumschonend auszugestalten und die innergenossenschaftliche Kommunikation über innovatorische oder imitatorische Akte zu beleben.

# 1 Einleitung

In einer Einzelunternehmung wird die unternehmerische Funktion in der Regel von der Unternehmensspitze, dem Gründer oder Innovator, wahrgenommen. Tritt nun ein solches Unternehmen in kooperativen Zusammenhang mit anderen Unternehmen, so können Teile der unternehmerischen Entscheidungskompetenz auf ein gemeinsames Unternehmen übertragen werden. Als Anwendungsfälle kommen Unternehmensverbände (Einkaufsgemeinschaften, Franchising, Genossenschaften) in Frage, wobei freilich nach dem Ausmaß der wirtschaftlichen Selbständigkeit der einzelnen zu unterscheiden ist. Im folgenden soll die Betrachtung auf den Fall der eingetragenen Genossenschaft beschränkt werden. Ausgegangen wird dabei von einer eingetragenen Genossenschaft, deren Mitglieder Unternehmen sind (Unternehmergenossenschaften); somit bleiben Haushaltsgenossenschaften, wie Konsumgenossenschaften oder Wohnungsgenossenschaften, ausgeblendet.

Dieser Beitrag baut auf den grundlegenden Ausführungen zur Rolle des genossenschaftlichen Unternehmertums, insbesondere in Bezug auf die Problematik in der Gründungsphase, von Fehl *et al.* (2006) auf und führt die Diskussion der dort angedeuteten Probleme der Aufteilung des Unternehmertums fort. Einige grundsätzliche Anmerkungen zum Umgang mit unterschiedlichen Ansichten über die Marktentwicklung in genossenschaftlichen Verbundsystemen von Fehl (1999) werden in einem späteren Abschnitt angewendet.

Die weitere Argumentation gliedert sich wie folgt: In Abschnitt 2 wird eine evolutionsökonomische Deutung des Unternehmerbegriffs vorgenommen. Es werden die Rolle sowie die Funktion von Unternehmern analysiert und die gewonnenen Erkenntnisse im darauffolgenden Abschnitt 3 auf den Fall der Genossenschaft und der Aufteilung von Unternehmertum zwischen Genossenschaft und Mitgliedsunternehmen angewendet. Für die sich hierbei zeigenden Herausforderungen versucht der Abschnitt 4, einige Lösungsansätze zu formulieren. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick.

## 2 Unternehmertum und Genossenschaften

### 2.1 Der Unternehmer im Wettbewerbsprozess

Für die folgenden Ausführungen ist es entscheidend, den Blick von einer auf Gleichgewichtszustände fokussierten Betrachtungsweise, wie sie in der Neoklassik praktiziert wird, auf ein Verständnis des Wettbewerbs als evolutiv-dynamischen Prozesses im Sinne Schumpeters zu weiten.<sup>1</sup> In der Neoklassik reduziert sich die unternehmerische Rolle weitgehend auf ein Optimierungsproblem der Allokation von Produktionsfaktoren. Nun stehen die Akteure auf Märkten in einem Interaktionsverhältnis und versuchen dabei, ihre Marktposition zu stärken bzw. ihre Gewinne zu erhöhen. Dazu suchen sie nach neuen Absatz- oder Beschaffungsmöglichkeiten, neuen Produktionsverfahren, neuen organisatorischen Regelungen; sie bringen neue, verbesserte Produkte auf den Markt. Ein solches Streben hat in der Folge Auswirkungen auf die Positionen der anderen Akteure am Markt. Tritt also ein Innovator mit – beispielsweise einem verbesserten Produkt – auf den Plan, so bleibt dies nicht folgenlos für die vorhandenen Anbieter; sie geraten unter Druck und sehen sich gezwungen, auf diesen innovatorischen Vorstoß zu reagieren und nachzuziehen bzw. den Vorstoßenden sogar noch zu übertreffen. In diesem Sinne wird der Wettbewerb durch vorstoßende Initiativen und nachstoßende Imitationen in Gang gehalten.

Die hier beschriebenen Aktionsparameter müssen von den Wirtschaftssubjekten in ihrer jeweiligen Entscheidungssituation unter Ungewissheit – und zwar nicht nur im Hinblick auf das Risiko im Sinne eines stochastischen Prozesses – gewählt werden. Ob ein neues Produkt von den Nachfragern gekauft wird, ob neue Produktionsverfahren tatsächlich zu einer Kostensenkung führen, bleibt vorerst abzuwarten. Insofern müssen die Akteure Informationen sammeln, verarbeiten und Erwartungen über den Marktprozess und die Erfolgchancen möglicher Aktivitäten bilden. Dabei muss festgehalten werden, dass die Generierung neuen Wissens im Wettbewerb und die darauf aufbauende Erwartungsbildung nicht dazu führen, die im Wettbewerbsprozess existierende Ungewissheit *ex ante* zu beseitigen. Es verbleibt somit grundsätzlich nur die Möglichkeit, das eigene Wissen durch den

---

<sup>1</sup>Vgl. beispielsweise für die folgenden Ausführungen Fehl *et al.* (2006, Abschnitt 1). Zu grundlegenden Überlegungen der evolutiv-dynamischen Ökonomik vgl. Fehl (2005).

Einsatz von Aktionsparametern am Markt zu testen. In diesem Sinne kann der Wettbewerbsprozess auch als *trial and error*-Prozess beschrieben werden.

Festmachen lassen sich diese Aktionsparameter an der Figur des Unternehmers. Er ist entscheidend für die Bildung von Erwartungen und die Wahl von Aktionsparametern. Er ist es, der *findig* ist, um neue Marktgelegenheiten aufzuspüren (Kirzner)<sup>2</sup>, neue Kombinationen von Produktionsfaktoren am Markt *durchzusetzen* (Schumpeter)<sup>3</sup> und die damit verbundene Unsicherheit erträgt und das unternehmerische *Risiko absorbiert* (Knight)<sup>4</sup>. Zu beachten ist, dass sich die Unternehmer hinsichtlich ihrer Findigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Risikofreudigkeit unterscheiden. Die im Markt vorfindbaren Unternehmer sind also durch Heterogenität geprägt.

Das Wissen um Marktchancen und die Ausarbeitung von Ideen zu marktlichen Aktivitäten (Vorstößen oder Imitationen) kann in einer Unternehmung verteilt sein. Möchte die Unternehmensleitung sicherstellen, dass die Mitarbeiter sich an einem solchen Prozess der Ausarbeitung innovatorischer Impulse beteiligen, so muss die Organisationsstruktur entsprechend beschaffen sein (Anreizsystem, Informationssystem, Unternehmenskultur etc.). Wird eine solche Integration unternehmerischer Impulse in einer Organisation bewusst und systematisch verfolgt, lässt sich von Intrapreneurship sprechen.<sup>5</sup> Das Problem des Intrapreneurships ist im Kern mit dem Problem innerhalb eines genossenschaftlichen Verbundes (bestehend aus Genossenschaft und Mitgliedsunternehmen) verwandt. Bei der Genossenschaft muss jedoch noch zusätzlich beachtet werden, dass zwischen Genossenschaft und Mitgliedsunternehmen eine Organisations- und damit auch Systemgrenze verläuft, weshalb sich die verschiedenen Organisationen an dieser Grenze auch zu unterscheiden und abzutrennen suchen. Es liegt somit nicht nur schlicht geteiltes Unternehmertum vor.

Bisher wurde hauptsächlich auf die Fähigkeiten der einzelnen Unternehmer(typen) abgestellt. Zu der Kompetenz, dem *Können*, muss sich allerdings auch das *Dürfen* und *Wollen* gesellen. Mit dem *Dürfen* ist das institutionelle Umfeld, damit die Selektionsumgebung angesprochen, in der sich das unternehmerische

---

<sup>2</sup>Vgl. Kirzner (1978).

<sup>3</sup>Vgl. Schumpeter (1993).

<sup>4</sup>Vgl. Knight (1921).

<sup>5</sup>Vgl. beispielsweise Neugebauer (1997).

Handeln abspielt. Bereits angewendet auf das geteilte Unternehmertum in Genossenschaften wird damit der sich durch gesetzliche, statutarische und durch andere Bindungen ergebende Handlungsspielraum für den Genossenschaftsvorstand respektive die Mitgliedsunternehmer angesprochen. Letztlich muss jedoch neben dem Können und Dürfen auch das *Wollen* beachtet werden, mithin also die Motivation des Unternehmers. Hierzu wird auf Röpkes Anwendung der Theorie der Leistungsmotivation auf das Unternehmertum hingewiesen.<sup>6</sup> Demnach werden sich die leistungsorientierten Menschen solchen Aufgaben zuwenden, bei denen sie das jeweilige Ergebnis als Erfolg oder Misserfolg ihren jeweiligen Handlungen zurechnen können. Dies setzt voraus, das eigene Potential und damit zugleich die Anforderungen der Umwelt so gut einzuschätzen, dass die gewählte Aufgabe eine Herausforderung darstellt. Kurz, es werden sich die *Leistungsorientierten* einer „mittelschweren Aufgabe“ zuwenden; eine zu leichte Aufgabe wäre keine Herausforderung und bei einer zu schweren Aufgabe könnte das Gelingen nicht mehr den eigenen Fähigkeiten zugeordnet werden, sondern wäre zufällig.

## 2.2 Marktentwicklung und Marktphasen

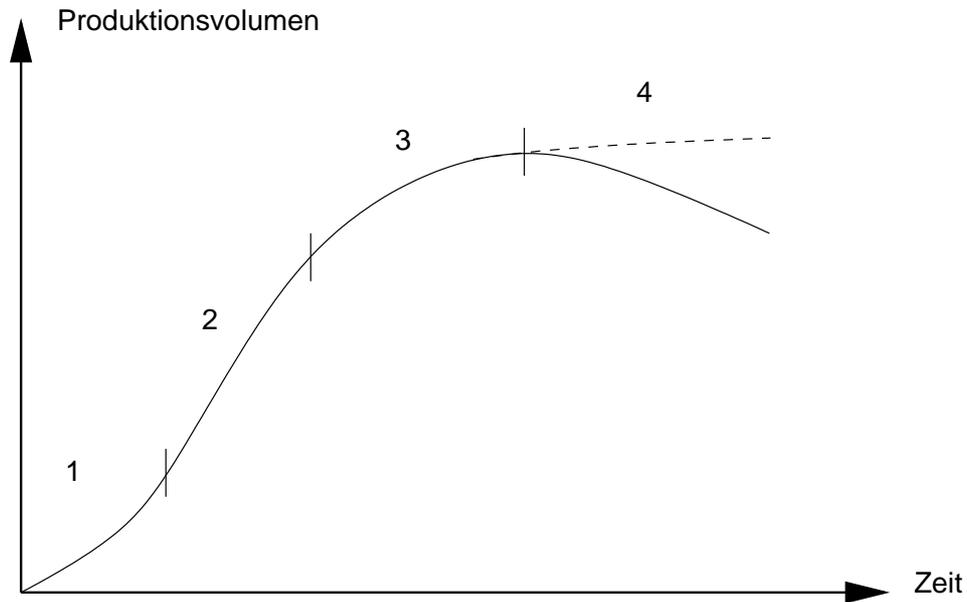
Innovatorische Akte beziehen sich wohl überwiegend auf das marktliche Umfeld. Da Märkte einem gewissen Zyklus oder verschiedenen Phasen<sup>7</sup> unterliegen, stellen sich dem Unternehmer durchaus unterschiedliche Herausforderungen, je nachdem in welcher Phase sich der Markt befindet. Eine stilisierte Darstellung der Entwicklungsphasen des Marktes (Produktionsvolumen über die Zeit) nach Heuß findet sich in Abbildung 1. Die frühen Marktphasen (Experimentier- und Expansionsphase im Heußschen Schema, Phasen 1 und 2 in Abbildung 1), in denen der Markt erst entsteht bzw. sich entfaltet, sind noch von großer Unsicherheit, dann jedoch steigenden Marktumsätzen und Gewinnen, zugleich aber auch durch eine steigende Zahl von Markteintritten gekennzeichnet. In den späteren Marktphasen (Ausreifungsphase und Stagnations- und/oder Rückbildungsphase bei Heuß, Phasen 3 und 4 in Abbildung 1) nehmen die Produktneuerungen ab, neue Nachfragerschichten können nur noch schwer gewonnen werden und der Konkurrenzdruck unter den

---

<sup>6</sup>Vgl. Röpke (1977).

<sup>7</sup>Vgl. Heuß (1965) oder neure empirische Arbeiten bei Gort und Klepper (1982), Klepper (1997) sowie weitere Nachweise bei Wieg (2005, Kap. C.II.).

Abbildung 1: Die Entwicklungsphasen des Marktes



Quelle: in Anlehnung an Heuß (1965, S. 15).

Anbietern beginnt zu steigen, mit der Folge, dass Unternehmen aus dem Markt ausscheiden müssen (sogenanntes „shake out“-Muster). Es ist offensichtlich, dass die unterschiedlichen Phasen eines Marktes mit unterschiedlichen Anforderungen und Herausforderungen an die Unternehmer korrespondieren. So kommt es in den frühen Marktphasen darauf an, in Hinsicht auf neue Nachfragergruppen und neue und abgewandelte Produkte innovatorisch tätig zu sein. In den späteren Phasen kommt es in gesättigten Märkten nun stärker darauf an, über Prozessinnovationen Kostenvorteile in der Produktion zu erzielen und im stärker werdenden Preiswettbewerb mit den Konkurrenten zu bestehen.

### 2.3 Genossenschaftstypen

Betrachtet man nun die Genossenschaft als ein Kooperationsvehikel von Mitgliedsunternehmen, um beispielsweise auf einem vor- oder nachgelagerten Markt gemeinsam Produkte zu beziehen respektive abzusetzen (gleichsam als Marktscharnier), so zeigt sich, dass unternehmerische Entscheidungen auf verschiedenen Marktseiten

zu treffen sind: einerseits auf der Marktseite der Genossenschaft und andererseits auf der Marktseite der Mitgliedsunternehmen. Anzumerken ist, dass die Märkte auf den jeweiligen Marktseiten sich in unterschiedlichen Marktphasen befinden können und damit die Herausforderungen, denen sich die Akteure gegenübersehen, gänzlich unterschiedlich ausfallen können. Wie können nun die Entscheidungen über den Einsatz von Aktionsparametern getroffen werden? Zur Strukturierung dieser Fragestellung bietet es sich an, auf die Dülferschen Strukturtypen<sup>8</sup> zur Frage der Verteilung des Unternehmertums auf die Genossenschaft und ihre Mitgliedsunternehmen zurückzugreifen:

Die *traditionelle Genossenschaft* oder das *organwirtschaftliche Kooperativ* ist dadurch kennzeichnet, dass die Genossenschaft überwiegend für eine bestimmte Teilfunktion oder eine bestimmte Aufgabe der Mitgliedsunternehmen tätig wird. Illustriert wird dies an Abbildung 2: Die dünn ausgezogenen Linien stellen die Förderbeziehung und die Aktivitäten auf den jeweiligen Marktseiten entlang der Wertschöpfungskette dar; der stärker ausgezogene Pfeil illustriert die Dominanzrichtung in der Genossenschaft. In einer solchen Genossenschaft (beispielsweise Bezugsgenossenschaft oder Absatzgenossenschaft) verbleibt idealiter kein eigener Handlungsspielraum für unternehmerische Impulse auf der Genossenschaftsebene. Das Können und Wissen der Mitglieder im Hinblick auf die Marktseite der Genossenschaft reicht aus, um entscheidenden Einfluss auf die Willensbildung und die Führung des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes nehmen zu können. Folglich wird die Genossenschaft nur als „Exekutivorgan der Mitgliederwirtschaften“<sup>9</sup> tätig, es steuern sozusagen die Mitglieder die Aktivität der Genossenschaft. Somit verbleiben die unternehmerischen Entscheidungen bei den Mitgliedsunternehmen.

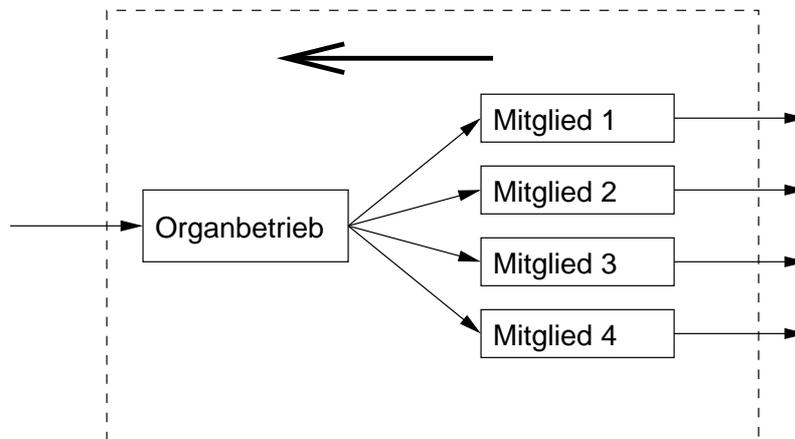
In der *integrierten Genossenschaft* oder dem *integrierten Kooperativ* werden aus den Mitgliedsunternehmen die Führungsfunktionen mittels bindender Direktiven auf die Genossenschaft übertragen (Abbildung 3). Dies erscheint besonders dann sinnvoll, wenn die Anforderungen an die Informationsverarbeitung des genossenschaftlichen Kooperativs im Vergleich mit seinen Konkurrenten so hoch sind, dass diese nicht mehr von den einzelnen Mitgliederunternehmen ausgefüllt werden können. Ebenso ist vorstellbar, dass eine Bündelung der Fähigkeiten nötig ist,

---

<sup>8</sup>Vgl. Dülfer (1995, Kap 3.4).

<sup>9</sup>Siehe Dülfer (1995, S. 94).

Abbildung 2: Leistungssteuerung im organwirtschaftlichen Kooperativ

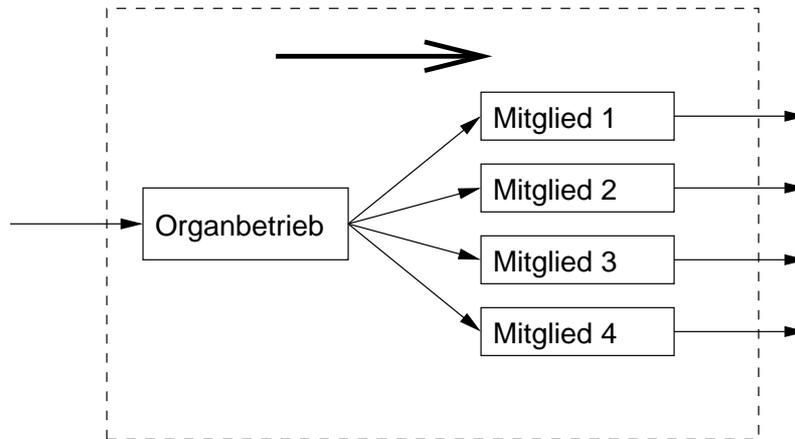


Quelle: in Anlehnung an Dülfer (1995, S. 94).

um Großaufträge überhaupt erhalten zu können. Es werden also die enge Verflechtung und die zentrale Steuerung nötig, damit sich die Genossenschaftsgruppe im Markt behaupten kann. Zusammengefasst steuert der Organbetrieb weitgehend die Aktivitäten der Mitgliedsunternehmen auch auf deren Marktseite. Verglichen mit der traditionellen Genossenschaft dreht sich hier die Dominanzrichtung gleichsam um.

Die *Marktgenossenschaft* oder das *Marktbeziehungs kooperativ* wird in der Dülferschen Typologie aufgrund begrenzter Leistungskapazitäten der Mitgliederwirtschaften auch im Nichtmitgliedergeschäft tätig (Abbildung 4). Begründet wird dies mit dem steigenden Konkurrenzdruck und der Idee, über eine höhere Ausbringungsmenge die Durchschnittskosten insgesamt zu senken – solche Entwicklungen lassen sich besonders gut auf Märkten in späteren Marktphasen beobachten. Des Weiteren sind die Mitgliederwirtschaften nicht mehr wie in der traditionellen Genossenschaft auf die Leistungen des Kooperativs angewiesen, sondern können in vermehrtem Maße die Leistungen auch von anderen Anbietern am Markt beziehen bzw. an andere Abnehmer veräußern. Dies kann so weit gehen, dass zwischen der Genossenschaftsleistung und der sonst am Markt beziehbaren Leistung kaum mehr Unterschiede bestehen. In der Folge kann es zur völligen Auflösung des Mehrnutzens für die Mitgliederunternehmen kommen, so dass für die Genossenschaft der

Abbildung 3: Leistungssteuerung im integrierten Kooperativ



Quelle: in Anlehnung an Dülfer (1995, S. 98).

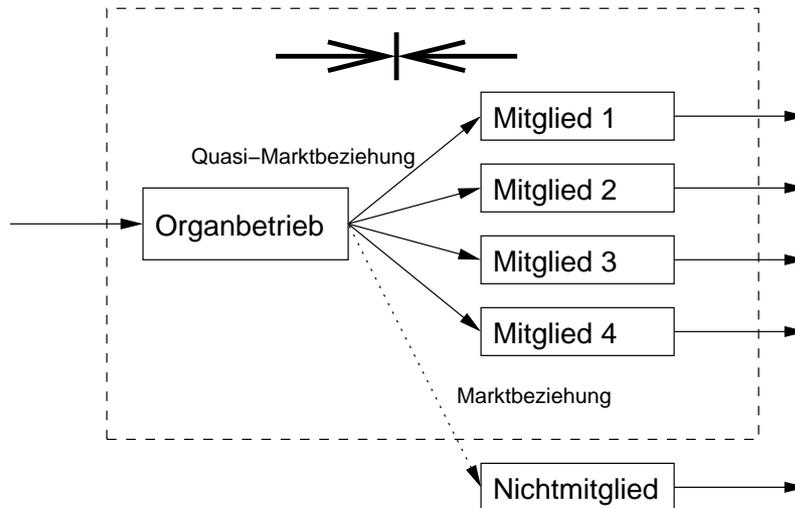
eigene Erfolg, bestehend aus dem Erfolg aus den Geschäftsbeziehungen mit den Mitgliedern und dem Markterfolg mit den Nichtmitgliedern, zum dominierenden Erfolgskriterium für die Genossenschaftsleitung wird. Genossenschaft und Mitglieder befinden sich nur noch in einem losen Verbund miteinander. Die Mitglieder können sich auch anderen Anbietern zuwenden und gleichzeitig öffnet sich die Funktion der Genossenschaft als Marktscharnier auch für andere Unternehmen, also dem Nichtmitgliedergeschäft. Für diese Form der Kooperation wird deutlich, dass sich die strategischen Systeme von Mitgliederwirtschaften und dem Kooperativ weitgehend verselbständigt haben.<sup>10</sup> Auch die Erfolgsummessung auf der Ebene der Genossenschaft unterliegt nun weniger den Kriterien wie in der traditionellen Genossenschaft, da jetzt auf verhältnismäßig einfache Größen wie Gewinn, Markterfolg zurückgegriffen werden kann.<sup>11</sup>

Es muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass die dargestellten Dülferschen Strukturtypen nicht als Entwicklungsphasen zu verstehen sind. Genossenschaften müssen sich demnach nicht von der traditionellen Genossenschaft über die Marktgenossenschaft hin zu einer integrierten Genossenschaft entwickeln. Zwar zeigen genossenschaftliche Kooperative Entwicklungen vom einen Typus zum

<sup>10</sup>Vgl. Schreiter (1994, S. 528–535).

<sup>11</sup>Vgl. Fehl *et al.* (2006, Abschnitt 1.4).

Abbildung 4: Leistungssteuerung im Marktbeziehungscooperativ



Quelle: in Anlehnung an Dülfer (1995, S. 96).

anderen, jedoch sollten diese Entwicklungen nicht als Gesetzmäßigkeiten angesehen werden.

Damit sind die wesentlichen Grundlagen einer evolutionsökonomischen Betrachtungsweise der Teilung des Unternehmertums in Genossenschaften skizziert. Es ist nun wichtig festzuhalten, dass die verschiedenen Marktphasen einerseits sowie die unterschiedlichen Genossenschaftstypen andererseits eine Reihe unterschiedlicher Fälle auffächern. Je nach Marktphase und Genossenschaftstyp können unterschiedliche Schwierigkeiten und Herausforderungen auftreten. Weiter ist besonders hervorzuheben, dass sich diese Herausforderungen im Zeitablauf verändern können, da wie oben aufgeführt, die jeweilige Marktseite nicht statisch, sondern im Sinne eines Marktprozesses betrachtet werden muss. Im Hinblick auf eine effiziente Nutzung der in der Regel knappen Ressource „Unternehmertum“ kommt es für die Genossenschaft darauf an, den Engpass zu identifizieren und den jeweiligen Entscheidungsstellen die Aufgabe und den Handlungsspielraum für unternehmerische Aktivitäten zu geben.

### **3 Genossenschaftliches Unternehmertum als geteiltes Unternehmertum: Herausforderungen und Problemfelder**

Das Problem des Unternehmertums in genossenschaftlichen Kooperativen stellt sich als zweistufiges dar: Zum einen kommt es auf die unternehmerischen Herausforderungen auf den Märkten und damit auf die jeweilige Marktphase an. Zugleich stellt sich damit zum anderen die Frage, wie die unternehmerischen Spielräume am besten zwischen der Genossenschaft und den Mitgliedsunternehmen aufgeteilt werden sollten. Dazu lässt sich auf das Konzept der Subsidiarität<sup>12</sup> im Sinne einer effizienten Zuordnung von Entscheidungskompetenzen auf verschiedene Ebenen zurückgreifen. Es ergibt sich die Forderung, dass diejenigen Stellen, die am ehesten in der Lage sind (hinsichtlich Wissen um den marktlichen Zusammenhang, Kompetenz, Motivation), unternehmerische Herausforderungen anzunehmen und diesen begegnen, mit dieser Aufgabe betraut werden sollten. Die nun folgenden Ausführungen setzen an einer bereits etablierten eingetragenen Genossenschaft an. Für die Problematik der Gründung von Genossenschaften aus Sicht des Unternehmertums wird auf die Literatur von Röpke (1992a,b) und Fehl *et al.* (2006) verwiesen.

#### **3.1 Heterogenität des Unternehmertums im genossenschaftlichen System**

Die Heterogenität des Unternehmertums gewinnt im genossenschaftlichen System an Bedeutung: So kommt es nämlich darauf an, dass je nach marktlicher Herausforderung und Genossenschaftstyp eine passende Mischung an Unternehmertypen in der Genossenschaft vertreten ist. Treten in der traditionellen oder in der integrierten Genossenschaft relativ viele kreative „Pionierunternehmer“ (Schumpeter) auf, so lassen sich deren möglicherweise sehr unterschiedliche Ideen nur schwer zu einer Geschäftspolitik aus einem Guss, koordiniert in einem Verhandlungsprozess unter Beteiligung der Anspruchsgruppen, insbesondere der Genossenschaftsleiter und der Mitglieder, zusammenfassen. Umgekehrt können Schwierigkeiten bei ei-

---

<sup>12</sup>Vgl. für die Subsidiarität im genossenschaftlichen Kontext Fehl (1999) und Beuthien (2005).

ner integrierten Genossenschaft dergestalt auftreten, dass sich die Mitgliedsunternehmen nur schwer in die straffe Führung der Genossenschaft einbinden lassen. Insofern drohen zu kreative oder zu aktive Unternehmertypen das genossenschaftliche System zu sprengen. Umgekehrt muss jedoch auch beachtet werden, dass die Kompetenzniveaus der Mitglieder überwiegend zu niedrig sein können, um die Herausforderungen auf deren Marktseite zu bewältigen. Dies Problem gewinnt angesichts der Ungewissheit, unter der die Akteure entscheiden müssen, an Schärfe. Es kann dann nur dadurch aufgefangen werden, dass der Genossenschaftsvorstand mit entsprechender Kompetenz und Motivation und mit seinem unternehmerischen Spielraum – im Sinne des oben angeführten *Dürfens* – ausgestattet ist. Es deutet sich hier an, dass eine zu enge Fassung der Handlungsspielräume, ausgedrückt beispielsweise durch den Förderauftrag, eine solche Auffanglösung unternehmerischer Aktivitäten behindern kann. Eine Lösung der hier angesprochenen Probleme der Abstimmung verschiedener Ansichten über die „richtige“ Wahl der Aktionsparameter kann entweder in einem Abstimmungsprozess oder in einem Test unterschiedlicher Aktionsparameter direkt am Markt gesehen werden.<sup>13</sup> Jedoch muss für den Abstimmungsprozess eine Regel festgelegt werden, wie im Konfliktfall eine Entscheidung gefunden werden soll.

### **3.2 Geteiltes Unternehmertum und Genossenschaftstypen**

Unterstellt man, dass die jeweilige Mischung von Unternehmertypen grundsätzlich den marktlichen Herausforderungen adäquat ist, so kann ausgehend von der traditionellen Genossenschaft die Frage gestellt werden, welche Folgen sich ergeben, wenn der „Förderauftrag“, den die Genossenschaftsvorstände zu erfüllen haben, zu eng gefasst wird und mithin kein Handlungsspielraum für den Vorstand zu unternehmerischen Impulsen verbleibt. Tatsächlich wird die traditionelle Genossenschaft oder das organwirtschaftliche Kollektiv dadurch charakterisiert, dass für die Genossenschaft und damit dem Genossenschaftsvorstand kein eigener Handlungsspielraum verbleibt. Die marktlichen Herausforderungen, denen der Genossenschaftsvorstand gegenübersteht, kann er nun nur in der engen Rücksprache mit den Mitgliedsunternehmen begegnen.

---

<sup>13</sup>Vgl. dazu ausführlicher Fehl (1999).

Jedoch muss angesichts der oben dargelegten Leistungsmotivationstheorie davon ausgegangen werden, dass der geringe Grad des *Dürfens* an dieser Stelle das unternehmerische Element zu erdrücken droht. Damit wird letztlich die Rückkoppelung von Wissen und Informationen von der Marktseite der Genossenschaft zu den Mitgliedsunternehmen erschwert bzw. unmöglich. Schlussendlich besteht die Gefahr, nicht zuletzt aufgrund der Probleme der Zurechnung des Genossenschaftserfolges, dass sich somit keine geeignete Persönlichkeit mehr bereit erklärt, die Herausforderungen als Genossenschaftsvorstand zu übernehmen. Während die Erfolgsummessung in einem nicht-genossenschaftlichen Unternehmen über die Größe des Gewinns oder über den Markterfolg leicht möglich ist, so versagt dieses Kriterium im Falle der Genossenschaft, da der Gewinn gerade nicht im Fokus des Zielsystems steht bzw. stehen soll. Vielmehr steht die Mehrung des Mitglieder Nutzens beispielsweise durch den günstigen Bezug von Waren für die Mitglieder im Vordergrund, was sich gewinnmindernd auswirkt. Das Ausbleiben von Unternehmerpersönlichkeiten bleibt so lange unproblematisch, wie diese Rolle von den Mitgliedsunternehmern getragen werden kann. Sind diese mit den marktlichen Herausforderungen auf der Ebene der Genossenschaft überfordert oder unterbleibt eine Abstimmung über die rechte Wahl der Aktionsparameter, droht die Genossenschaft ins Hintertreffen zu geraten. Dies wird um so deutlicher, wenn man sich vor Augen führt, dass sich die marktlichen Herausforderungen aufgrund des fortschreitenden Marktzyklus auf der Ebene der Genossenschaft verändern können und letztlich die unternehmerische Kompetenz auf der Ebene der Mitgliedsunternehmen nicht mehr ausreicht, die Genossenschaft günstig im Markt zu positionieren.

Wendet man sich der integrierten Genossenschaft zu und bedenkt, dass der Organbetrieb weitgehend die Steuerung der Aktivitäten der Mitgliedsunternehmen übernommen hat, so drohen die unternehmerischen Spielräume nun bei letzteren erdrückt zu werden. Hinzu kommt, dass auf der Marktseite der Mitgliedsunternehmen typischerweise eine ganze Reihe von Unternehmen agiert. Diese werden nun zentral gesteuert und damit droht das dezentrale Wissen um Marktchancen, um Wettbewerber, um lokale Gegebenheiten wie Konsumentenpräferenzen ungenutzt zu bleiben. Ein Vorteil dezentraler Strukturen und dezentral verteilten Wissens könnte nämlich genau darin liegen, verschiedene Marktparameter zu variieren und deren Erfolg im Markt einer Bewährung auszusetzen. Somit könnte das jeweils

vorhandene dezentrale Wissen im Sinne eines Hypothesentests<sup>14</sup> am Markt getestet werden. Daraus ließen sich dann Rückschlüsse für die Genossenschaftsebene bzw. auch für andere Mitgliedsunternehmen ziehen. Verbleibt jedoch den Mitgliedern kein Spielraum, um solche Vorstöße zu unternehmen, so sinkt insgesamt die Variationsmöglichkeit auf dieser Marktseite und potentiell nutzbares Wissen bleibt verschüttet bzw. der Test von Aktionsparametern unterbleibt zur Gänze. Sinkt die Variation auf der Marktseite der Mitgliedsunternehmen derart stark ab, dass der Test von Hypothesen zum Erliegen kommt, so verbleibt als Möglichkeit der Integration des dezentralen Wissens, dieses über ein geeignetes Kommunikationssystem zum Genossenschaftsvorstand weiterzuleiten.

Im Falle der Marktgenossenschaft liegen die Probleme insgesamt etwas anders. Hier hat sich auf der Genossenschaftsebene eine weitgehende Autonomie (insb. in unternehmerischen Fragen) entwickelt und die Erfolgszurechnung erfolgt über den Markterfolg bzw. den Gewinn der Unternehmung. Somit entschärfen sich die Verschränkungen aufgrund des geteilten Unternehmertums und auf Ebene der Mitgliedsunternehmen respektive der Genossenschaft finden sich genügend Spielräume, um unternehmerisch tätig zu werden. Während bei der traditionellen respektive integrierten Genossenschaft immer eine gewisse Abhängigkeit oder Dominanzrichtung vorliegt, ist die Marktgenossenschaft eine spezielle Form der Kooperation, da sie stärker auf die Selbstbestimmung der Akteure rekurriert, also das Unternehmertum stärker auf der freiwilligen Einspeisung von Impulsen in den Verbund geprägt ist. Des Weiteren strömen durch die größere Bedeutung des Nichtmitgliedergeschäftes zusätzliche Impulse von der jeweiligen Marktseite auf die Genossenschaft ein. Eine solche Form der Kooperation wird man möglicherweise stärker in den mittleren Marktphasen antreffen.

Abschließend lassen sich diese Überlegungen auch für den Fall der unternehmerischen Verbundgruppen, bestehend aus Primär-Genossenschaften und Sekundär- oder Tertiär-Genossenschaften ausweiten. Entscheidend ist auch hier, welche Spielräume und Anreize für unternehmerisches Handeln auf der Ebene der Mitgliedsunternehmen oder Primär-Genossenschaften bestehen und wie sich dies für die Zentral-Genossenschaften darstellt. Auch für diesen Fall entstehen über die Organisationsgrenzen hinweg Abstimmungsfragen hinsichtlich der Entscheidung über die

---

<sup>14</sup>Vgl. Kerber (1997).

unternehmerischen Aktionsparameter. Jedoch nehmen über die Mehrstufigkeit eines solchen genossenschaftlichen Verbunds die Abstimmungsnotwendigkeiten und -prozesse zu; es müssen mehr organisatorische Regelungen zur Lösung von Konflikten gefunden werden. Weiter ist zu berücksichtigen, dass die Nutzung von Wissen um die marktlichen Zusammenhänge unter Umständen nur noch schwer bis zu den Zentralgenossenschaften transportiert werden kann. Es bleibt insofern der Schluss zu ziehen, dass Verbundgruppen insbesondere solche, die sehr stark integriert sind, in der Gefahr stehen, die Unterschiedlichkeit unternehmerischen Handelns in den Mitgliedsunternehmen gleichsam zu erdrücken und dezentral vorhandenes Wissen nicht mehr nutzen zu können.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich das Problem geteilten Unternehmertums in Genossenschaften in unterschiedlicher Schärfe stellt, je nachdem, welcher Genossenschaftstyp und welche Marktphase vorliegt. Weitgehend unproblematisch erscheint es im Falle der Marktgenossenschaft, da dort die Verschränkung zwischen Mitgliedsunternehmen und Genossenschaft nur noch lose ist.

## **4 Ansätze zur Berücksichtigung unternehmerischer Potentiale**

Eine letztgültige Lösung der oben aufgeworfenen Probleme im Sinne einer organisationalen Regelung oder Empfehlung wird es nicht geben. Jedoch lassen sich einige Schlussfolgerungen für die genossenschaftliche Organisation ziehen:

Zunächst ist zu konstatieren, dass ein zu eng gefasster Förderauftrag, sei es statutarisch oder durch andere Bindung des Genossenschaftsvorstandes, die notwendigen Spielräume für innovatorische Impulse einschränken kann. Der Förderauftrag sollte demnach unternehmertumschonend ausgestaltet werden, im Idealfall das Unternehmertum betonen und die Bedingungen für seine möglichst optimale Nutzung und Ausgestaltung explizit benennen. Zu bedenken ist, dass aufgrund der Ungewissheit, unter der die Akteure ihre Entscheidungen fällen, die zukünftige Entwicklung nicht zur Gänze im Förderauftrag vorweggenommen werden kann. Dieser sollte daher entweder stärkere Spielräume zur Anpassung der Geschäftspolitik enthalten oder es dem Genossenschaftsvorstand explizit erlauben, unter

bestimmten Bedingungen vom ursprünglichen Plan abzuweichen, um besondere unternehmerische Chancen nutzen zu können. Dieser Freiraum bedarf dann allerdings einer institutionellen Absicherung: Der Vorstand sollte angehalten werden, über seine Entscheidungen und Abweichungen Rechenschaft abzulegen (beispielsweise im Förderbericht). Ist der Förderauftrag entsprechend ausgestaltet, so ist auch durch organisatorische Gestaltungen darauf hinzuwirken, dass diese Spielräume auch faktisch bestehen und genutzt werden können. Dieses Problem tritt mit umgekehrten Vorzeichen dann auf, wenn in der integrierten Genossenschaft den Mitgliedsunternehmen keine Spielräume mehr verbleiben. Auch hier ist darauf zu achten, dass die Autonomie der Unternehmen nicht gänzlich beschnitten wird, um zu vermeiden, dass das dezentral vorhandene Wissen ungenutzt bleibt. Es muss ein Mechanismus bestehen, der für eine hinreichende Variation des Einsatzes der Aktionsparameter auf der Ebene der Mitgliedsunternehmen sorgt.

Abgemildert werden kann ein Erdrücken unternehmerischen Potentials durch eine stärkere Entkopplung der strategischen Systeme auf der Ebene der Genossenschaft und der Ebene der Mitgliedsunternehmen. Dies lässt sich in der Praxis am Übergang ehemals traditioneller Genossenschaften zur Marktgenossenschaften beobachten. Ebenso bleibt zu berücksichtigen, dass in einer integrierten Genossenschaft dauerhaft ein großes Kompetenzgefälle zwischen Genossenschaftsleitung und Mitgliedsunternehmen bestehen kann, so dass es dauerhaft wichtig bleibt, eine Steuerung der Mitgliedsunternehmen aufrechtzuerhalten. Es darf in diesem Zusammenhang auch nicht vergessen werden, dass einem Mitgliedsunternehmer die Möglichkeit offen steht, seine unternehmerische Idee in die Genossenschaft einzubringen und für ihre Umsetzung zu werben oder andererseits die Genossenschaft zu verlassen und sein Glück durch alleinige unternehmerische Vorstöße zu suchen.

Grundsätzlich wird man in bestimmten Fragen über den einzuschlagenden Weg Einigkeit zu erzielen suchen. Dies mag dann – falls die dargelegten Spielräume vorhanden sind – zu Abstimmungsschwierigkeiten im Verbund führen. Als Lösung bieten sich zwei Verfahren an:<sup>15</sup> Die erste Lösung besteht darin, Konsens durch Diskussion herzustellen und im Wege einer *Vereinbarung* den Konflikt zu lösen. Für eine solche Variante müssen geeignete Regeln in der Organisation festgelegt sein, die helfen, im Konfliktfall zu einer Entscheidung zu gelangen. Allerdings führt eine

---

<sup>15</sup>Vgl. Fehl (1999, S. 207).

solche Vereinbarung dazu, dass insgesamt die Variation der am Markt getesteten Alternativen abnimmt. Des Weiteren stehen den Effizienzvorteilen einer zentralen Entscheidung (Kostenvorteile, Informationsvorteile) auch Kosten gegenüber: Das dezentral vorhandene Wissen in den Mitgliedsunternehmen findet nur wenig Bewährungsmöglichkeiten am Markt. Somit wird der Markttest durch das genossenschaftliche System zum Nadelöhr für unternehmerische Impulse. Damit gewinnt aber das innerorganisatorische Informations- und Kommunikationssystem an Bedeutung. Die zweite Variante besteht darin, die divergierenden Ansichten einem Markttest, also dem *Wettbewerb*, auszusetzen. Dies kann man sich derart vorstellen, dass einige Mitgliedsunternehmen eigene Vorstöße im Markt wagen. Dies liefert den Mitgliedsunternehmen und über die Rückkopplung in die Genossenschaftsorganisation auch der Genossenschaft und den anderen Mitgenossen Informationen, die dann wieder in den Entscheidungsprozess einfließen können.

Wie bereits angedeutet, sind die Handlungsspielräume allein noch nicht geeignet, um den angedeuteten Herausforderungen zu begegnen. Die Handlungsumgebung muss auch Anreize bieten, sich unternehmerisch zu betätigen und das dabei gewonnene Wissen auch der Genossenschaft bzw. den Mitgliedsunternehmen zur Verfügung zu stellen. Hierzu kann bereits auf die Arbeiten zum Intrapreneurship<sup>16</sup> verwiesen werden: Ziel ist dort die Nutzung der individuellen kognitiven und kreativen Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeiter, um die unternehmerische Gesamtleistung des Unternehmens zu verbessern. Letztlich soll dies erreicht werden, indem den Mitarbeitern monetäre und immaterielle Anreize, Belohnungen, in Aussicht gestellt werden. Dies setzt des Weiteren eine passende Unternehmenskultur voraus. Es bleibt zusätzlich zu berücksichtigen, dass zwischen den Mitgliedsunternehmen und der Genossenschaft eine Organisations- und Systemgrenze verläuft. Diese erschwert die Rückkopplung von Wissen. Im Falle mehrstufiger genossenschaftlicher Verbundgruppen verschärfen sich diese Effekte.

Abgesichert werden muss ein solcher genossenschaftlicher Verbund durch ein geeignetes Informations- und Kommunikationssystem. Die verantwortlichen Unternehmer und Mitglieder der Leitungsgremien müssen über ihre Einschätzung der Märkte und den Einsatz unternehmerischer Aktionsparameter ins Gespräch kommen, also muss die Kommunikation durch ein auf das Unternehmertum gerichtetes

---

<sup>16</sup>Vgl. Neugebauer (1997, Kap. 5.1).

Kommunikationssystem gestützt werden. Im Sinne Dülfers<sup>17</sup> ist dabei von verschiedenen Teilsystemen auszugehen: Das *betriebsfunktionale Kommunikationssystem* bildet die Beziehungen aus den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen wie Beschaffung, Produktion und Absatz ab. Der Handlungsspielraum der Akteure findet dabei seine Grenzen an statutarischen und gesetzlichen Beschränkungen, so dass die Leistungsbeziehung durch das *organisationsrechtliche Kommunikationssystem* und das *interpersonale Kommunikationssystem* ergänzt werden müssen. Neben diesen sogenannten primären Kommunikationssystemen ist das abgeleitete *Management-Mitglieder-Informationssystem* zu betrachten, welches aus der Verschränkung der Kommunikationssysteme der Mitglieder und des Kooperativs resultiert. Diese Kommunikationssysteme müssen im Sinne des hier dargelegten Wettbewerbsprozesses dessen prozessuale Dimension erfassen, was bedeutet, dass sie auf die wandelnden Herausforderungen des Marktes Rücksicht nehmen und unternehmerische Impulse zu den Entscheidungsträgern weiterleiten müssen.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Die hier dargestellten grundlegenden Überlegungen beziehen sich auf die eingetragene Genossenschaft und genossenschaftliche Verbundsysteme. Jedoch ist offenkundig, dass sie nicht auf die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft beschränkt sind, sondern die aufgeworfenen Probleme für nahezu jede Form von Kooperativen gelten, mithin der geeignete Umgang mit unternehmerischen Impulsen in kooperativen Verbundsystemen jeweils einer Klärung bedarf.

Es zeigt sich also, dass, durch die Marktentwicklung vorangetrieben die innergenossenschaftliche Organisation dynamisch gedacht und gestaltet werden muss und zur Nutzung der unternehmerischen Potentiale Spielräume vorhanden sein müssen. Für die genossenschaftliche Praxis bedeutet dies, dass die einzelnen Ebenen über die Erörterung unternehmerischer Herausforderungen systematisch ins Gespräch kommen müssen. Nur so lassen sich die Vorteile kooperativen Wirtschaftens in einer auf Entwicklung ausgelegten Wettbewerbsumgebung dauerhaft sichern.

---

<sup>17</sup>Vgl. Dülfer (1995).

## Literatur

- Beuthien, V.* (2005), Zur Förderzweckbindung des Genossenschaftsverbundes, in: Subsidiarität und Fördereffizienz im genossenschaftlichen Verbund, Nr. 44 in Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, S. 9–28, Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg, Marburg.
- Dülfer, E.* (1995), Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, zweite Auflage.
- Fehl, U.* (1999), Subsidiarität und Genossenschaften im Wettbewerbszusammenhang, in: Subsidiarität: Gestaltungsprinzip für eine freiheitliche Ordnung in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft (Herausgegeben von *Mückl, W. J.*), S. 201–226, Schöningh, Paderborn u. a.
- Fehl, U.* (2005), Warum Evolutorische Ökonomik? Ein Vergleich mit der Neoklassik: Prozeßorientierung versus Gleichgewichtsorientierung, *ORDO*, Bd. 56, S. 77–93.
- Fehl, U., Brockmeier, T. und Brunner, D.* (2006), Genossenschaften und Unternehmertum, in: Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften (Herausgegeben von *Brockmeier, T. und Fehl, U.*), Bd. 100 von *Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, (im Erscheinen).
- Gort, M. und Klepper, S.* (1982), Time Paths in the Diffusion of Product Innovations, *Economic Journal*, Vol. 92, S. 630–653.
- Heuß, E.* (1965), Allgemeine Markttheorie, Mohr, Polygraphischer Verlag, Tübingen, Zürich.
- Kerber, W.* (1997), Wettbewerb als Hypothesentest: Eine evolutorische Konzeption wissenschaftlichen Wettbewerbs, in: Dimensionen des Wettbewerbs (Herausgegeben von *Fehl, U. und von Delhaes, K.*), Nr. 52 in *Schriften zu Ordnungsfragen der Wirtschaft*, S. 29–78, Lucius & Lucius, Stuttgart.

- Kirzner, I. M.* (1978), *Wettbewerb und Unternehmertum*, Mohr (Siebeck), Tübingen.
- Klepper, S.* (1997), *Industry Life Cycles, Industrial and Corporate Change*, Vol. 6, S. 145–181.
- Knight, F. H.* (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston u. a.
- Neugebauer, L.* (1997), *Unternehmertum in der Unternehmung*, Bd. 11 von *Organisation und Management*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Röpke, J.* (1977), *Strategie der Innovation: Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozeß*, Mohr, Tübingen.
- Röpke, J.* (1992a), *Cooperative Entrepreneurship*, Marburg Consult, Marburg.
- Röpke, J.* (1992b), *Wirtschaftlicher Wandel und genossenschaftliches Unternehmertum*, in: *Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel*, S. 13–33, Marburg Consult, Marburg.
- Schreiter, C.* (1994), *Evolution und Wettbewerb von Organisationsstrukturen*, Bd. 69 von *Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Schumpeter, J. A.* (1993), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humblot, Berlin, achte Auflage.
- Wieg, A.* (2005), *Vermögensorientierte Unternehmensführung und Marktentwicklung: Eine markttheoretische Untersuchung ressourcen- und fähigkeitenbasierter Ansätze zur strategischen Unternehmensführung unter besonderer Berücksichtigung der kooperativen Zusammenarbeit*, Bd. 102 von *Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

## **Anschrift des Verfassers**

Daniel Brunner

Institut für Genossenschaftswesen an  
der Philipps-Universität Marburg

Am Plan 2

35032 Marburg

E-Mail: [brunner@wiwi.uni-marburg.de](mailto:brunner@wiwi.uni-marburg.de)