

# Erfolgsorientiertes Management von Sozialgenossenschaften

*Sozialgenossenschaften; Rationalität; Management; Morphologie; Typologie*

*Der vorliegende Beitrag widmet sich der Frage, wie Sozialgenossenschaften erfolgreich gemanagt werden können. Als basale Orientierung wird das Konzept der sozioökonomischen Rationalität von Wilhelm Hill herangezogen. Dieses Konzept stellt eine Heuristik dar, die bei der Analyse von Managementproblemen und Entwicklung von Handlungsempfehlungen nützlich sein kann. Um die Vielfalt der Sozialgenossenschaften abzubilden, wird ein morphologischer Kasten für Sozialgenossenschaften entwickelt, auf dessen Basis sozialgenossenschaftliche Betriebstypen unterschieden und deren spezifische Managementprobleme analysiert werden können.*

## I. Einleitung

Die zentrale Frage des vorliegenden Beitrages lautet: Wie können Sozialgenossenschaften erfolgreich gemanagt werden? Bei der Beantwortung dieser Frage wird Management als ein Instrument verstanden, das helfen soll, die Rationalität einer Sozialgenossenschaft zu erhöhen. Jede Sozialgenossenschaft braucht ein rationales Management, das dafür Sorge trägt, dass die angestrebten Erfolge erzielt werden. Wirklich gute Manager erkennt man daran, dass sie ihre Betriebe erfolgsorientiert voranbringen, d.h. im hier verstandenen Sinne stakeholder- und womöglich auch gesellschaftsorientiert Nutzen stiften.

Rationales Management heißt nichts anderes als vernünftiges Gestalten und Steuern von Betrieben (Ulrich 1988, S. 186). Dass sich die Betriebswirtschaftslehre mit den Möglichkeiten und Bedingungen für ein rationales Management von Betrieben befasst, liegt auf der Hand.<sup>1</sup> Dabei ist allerdings entscheidend, von welchen Rationalitätsvorstellungen sie ausgeht und auf welchen Betriebstyp sie diese bezieht (etwa Thiemeyer 1975; Kappler 1993). Indem Wissenschaftler festlegen, was unter rational zu verstehen ist und welchen Betriebstyp sie betrachten, grenzen sie das Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt ihrer Analyse ein (Raffée 1974). Im Folgenden werden zunächst die Besonderheiten des genossenschaftlichen Betriebstyps und das dem vorliegenden Beitrag zugrundeliegende Rationalitätskonzept dargelegt. Um die Vielfalt der Sozialgenossenschaften abzubilden, wird sodann ein morphologischer Kasten für Sozialgenossen-

---

1 Bereits 1929 hat Erich Gutenberg das Rationalprinzip zum Grundelement seiner betriebswirtschaftlichen Theorie gemacht: „Das Prinzip [...], das dieses psychophysische Subjekt (gemeint ist der Mensch; der Verf.) im betriebswirtschaftlichen Material realisiert, sei zunächst ohne alle definitorische Strenge als das Rationalprinzip bezeichnet“ (Gutenberg 1929, S. 28).

schaften entwickelt, auf dessen Basis sozialgenossenschaftliche Betriebstypen unterschieden und deren spezifische Managementprobleme analysiert werden können.

## II. Zur Anwendungsorientierung einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften

Eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften ist nach hier vertretenem Verständnis eine anwendungsorientierte Wissenschaft. Als solche hat sie die Aufgabe, Konzepte für ein erfolgsorientiertes Management von Genossenschaften zu entwickeln und in der Genossenschaftspraxis zu implementieren (Blome-Drees 2006, S. 4). Mit diesem Anspruch sind zwei Forderungen verbunden. Zum einen sollen betriebswirtschaftliche Aussagen den Charakter von Empfehlungen besitzen, die es ermöglichen, praktische Probleme der Genossenschaften besser zu handhaben oder gar zu lösen. Zum anderen sollen die abgegebenen Empfehlungen in der Genossenschaftspraxis auch umgesetzt werden (Blome-Drees 2001, S. 290). Grundsätzlich geht es also darum, eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften dahingehend zu befähigen, zur Handhabung oder gar Lösung genossenschaftlicher Managementprobleme beizutragen. Damit ist eine bereits bei Georg Draheim vorhandene Vorstellung einer wissenschaftlichen Führung von Genossenschaften verbunden (etwa Draheim 1967 a; 1983), der es in den Worten Ernst-Bernd Blümler gelingt, an einer „Rationalisierung des Förderungsauftrages“ (Blümler 1976, S. 18) mitzuwirken. Generell ist mit Rationalisierung der Erwerb und die Anwendung von Wissen angesprochen (Habermas 1988, S. 25). In diesem Sinn ist es zentraler Anspruch einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften, die Praxis mit Hilfe wissenschaftlicher Konzeptionen zu rationalisieren (Blome-Drees 2003, S. 37 ff.).<sup>2</sup>

Damit aber die Genossenschaftspraxis genossenschaftswissenschaftliche Konzeptionen anwendet, müssen diese auf praktische Problemstellungen in der Wahrnehmung der Genossenschaftspraxis brauchbare Antworten bieten. Eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften bedarf daher eines reflektierten Verständnisses darüber, welche Probleme aus Sicht der Genossenschaftspraxis überhaupt als relevant angesehen werden (Blome-Drees/Schmale 2003, S. 247). Woher kann ein reflektiertes Verständnis der Genossenschaftswissenschaftler für die Probleme der Genossenschaftspraktiker kommen? Grundsätzlich erfordert die Rekonstruktion praktischer Problemverständnisse sowohl einen erklärenden als auch einen verstehenden Zugang (Schmale 2001, S. 55). Ein „echtes“ Verständnis für die Probleme der Genossenschaftspraxis kann jedoch nur erlangen, wer sich zu einem kompetenten Teilnehmer der Tradition dieser Praxis macht. Wenn Genossenschaftswissenschaftler mehr als nur Oberflächenphänomene beschreiben und erklären wollen, wird ihnen daher nichts anderes übrig bleiben, als in die Niederungen der Genossenschaftspraxis hinabzusteigen, sich in deren Problemlösungs-Prozesse involvieren zu las-

---

2 Für die Diskussion von genossenschaftlichen Gestaltungsfragen ist nach Werner Wilhelm Engelhardt zwischen Ideen und Konzeptionen zu differenzieren. Während Ideen mehr oder weniger losgelöst von der Wirklichkeit versuchen, neue Lösungsansätze aufzuzeigen, sind Konzeptionen wirklichkeitsnahe Zukunftsentwürfe und Gestaltungsmuster, die vorhandene ideelle Zielvorstellungen mit den bestehenden Bedingungen verbinden, so dass daraufhin konkrete Planungen und Handlungen erfolgen können (Engelhardt 1990, S. 10).

sen, um daraus Erfahrungen und Material für Wissenschaftliches zu gewinnen (Blome-Drees/Schmale 2002, S. 23).

### III. Besonderheiten des genossenschaftlichen Betriebstyps

Die Genossenschaft unterscheidet sich vom erwerbswirtschaftlichen Betriebstyp – dem dominierenden Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt der traditionellen Betriebswirtschaftslehre – vornehmlich durch ihre förderwirtschaftliche Zielsetzung und die damit verbundene Mitgliederorientierung sowie die demokratische Organisation ihres Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses. Genossenschaften sind auf freiwilliger Basis errichtete Selbsthilfe-Organisationen von Personen, die mittels eines gemeinsam getragenen Betriebes in ihren wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Interessen gefördert werden wollen und die ihre gemeinsamen Angelegenheiten durch demokratische Selbstverwaltung regeln. Ihre Mitglieder unterhalten einen gemeinsamen Geschäftsbetrieb, dem bestimmte betriebliche Funktionen der rechtlich und wirtschaftlich eigenständig bleibenden Mitgliederbetriebe zur Ausführung übertragen werden. Im Unterschied zu erwerbswirtschaftlichen Betrieben, deren Kapitalgeber möglichst hohe Gewinne anstreben, erwarten die in einer Genossenschaft zusammengeschlossenen Haushalte und Unternehmen Vorteile durch die Bereitstellung von realen Leistungen. Die Mitglieder kaufen entweder beim genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb ein, setzen als Lieferanten über den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb ab oder arbeiten als Kapitalgeber und zugleich Beschäftigte im genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb. Man spricht in diesen Fällen vom Identitätsprinzip der Genossenschaft, d. h. von der Identität eines Mitglieds als Kapitalgeber und Kunde, als Kapitalgeber und Lieferant oder als Kapitalgeber und Beschäftigter. Anhand des Identitätsprinzips können Fördergenossenschaften und Produktivgenossenschaften unterschieden werden. Während bei Fördergenossenschaften die Kapitalgeber zugleich Kunden und/oder Lieferanten sind, liegt bei Produktivgenossenschaften eine Identität von Kapitalgebern und Beschäftigten vor (Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998, S. 122).

Im Sinne einer personalen Neutralisierung des Kapitals hat jedes Mitglied unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung in der genossenschaftlichen Willensbildung nur eine Stimme. Insofern stellen Genossenschaften eine moderne Form der Wirtschaftsdemokratie dar. Genossenschaftliche Kooperation basiert auf der persönlichen Mitwirkung der Mitglieder. Das Mitgliedschaftsverhältnis wird nicht durch das eingebrachte Kapital, sondern durch die persönliche Teilnahme der Mitglieder als Leistungsabnehmer und Entscheidungsträger geprägt. Die „Motorik“ der Mitgliedschaft entfaltet sich darin, dass die Mitglieder möglichst aktiv sowohl an der genossenschaftlichen Willensbildung als auch am genossenschaftlichen Förderwirtschaftsverkehr teilnehmen (Beuthien 1989, S. 35). Ob Genossenschaften erfolgreich sind, entscheiden ihre Mitglieder. Die Mitglieder treffen Entscheidungen, von denen sie selbst betroffen sind und für die sie die Verantwortung tragen (Blome-Drees et al. 2015, S. 40 ff.)

Genossenschaften sind nicht nur Wirtschaftsgebilde. Nach der von Georg Draheim begründeten These von der „Doppelnatur“ sind Genossenschaften auch Vereinigungen von Personen, die als soziale Gruppen in gesellschaftliche Traditionen eingebettet sind. Die Vorstellung einer Doppelnatur betont die Wechselwirkungen von wirtschaftlichem und sozialem Bereich einer Ge-

nossenschaft (Draheim 1952, S. 16). Der Erfolg einer Genossenschaft erwächst nicht allein aus dem Zusammenwirken im wirtschaftlichen Bereich sondern auch aus der sozialen Verbindung der Mitglieder. Im Mittelpunkt einer Genossenschaft steht der Mensch. Das Kapital dagegen hat nur dienenden, subsidiären Charakter. Genossenschaften sind bewusst als Gegenmodell zu kapitalistischen Betrieben geschaffen worden, deren Gewinnorientierung die Kapitalrentabilität bzw. den Shareholder Value in den Mittelpunkt stellt (Blome-Drees 2012 a, S. 1).

Die sachlichen Inhalte und Kalküle genossenschaftlicher Managementfunktionen unterscheiden sich im Prinzip nicht von denen in erwerbswirtschaftlichen Betrieben, und es kann insoweit auf die einschlägige Literatur zum betrieblichen Management verwiesen werden (etwa Steinmann/Schreyögg/Koch 2013). Worin sich genossenschaftliches Management vom erwerbswirtschaftlichen Management unterscheidet, sind nicht die zu vollziehenden Funktionen, sondern die Bedingungen, unter denen diese Funktionen erfüllt werden (Vierheller 1983, S. 313). Genossenschaftliche Manager haben, soll die Genossenschaft nicht in Richtung der Erwerbswirtschaft evolvieren, immanente Begrenzungen zu beachten, die in erster Linie aus den beschriebenen strukturellen Besonderheiten herrühren (Blome-Drees 1998, S. 3). Diese „strukturellen Inelastizitäten“ (Draheim 1983, S. 10) bzw. Eigenarten in der inneren Struktur konstituieren die besonderen Problemfelder, denen sich die genossenschaftliche Managementpraxis wie auch eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften zuzuwenden haben. Zu den besonderen Problemfeldern für ein Management von Genossenschaften zählen Fragen der demokratischen Partizipation der Mitglieder und der genossenschaftlichen Erfolgsermittlung (Blome-Drees 2011 a, S. 2).

Als anwendungsorientierte Wissenschaft sollte eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften – wie bereits angeführt – einen Beitrag zur Lösung praktischer Problemfelder leisten (Blome-Drees 2011 b, S. 104). Der Praxisbezug ihrer Aussagen wird jedoch dadurch erschwert, dass man in der Realität eine Vielzahl unterschiedlicher Genossenschaftstypen vorfindet (Engelhardt 1987, S. 29 ff.). Dieses Problem lässt sich prinzipiell auf zweierlei Weise lösen: Eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften muss entweder angeben, für welchen Genossenschaftstyp ihre Aussagen gelten sollen, oder auf einem entsprechend hohen Abstraktionsniveau allgemeine Aussagen entwickeln, die auf viele oder gar alle Genossenschaftstypen anwendbar sind. Der Verfasser geht davon aus, dass es möglich und sinnvoll ist, allgemeine Aussagen zu entwickeln, die typenunabhängig für alle Genossenschaften gelten. Darüber hinaus muss es jedoch spezielle Aussagen zu einzelnen Genossenschaftstypen geben, die die allgemeinen Aussagen ergänzen (Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998, S. 131). Im vorliegenden Beitrag wird auf die Besonderheiten von Sozialgenossenschaften eingegangen. Indes lassen sich auch die Sozialgenossenschaften nicht alle über einen Kamm scheren, so dass auch hier Unterscheidungen getroffen werden müssen.

## IV. Genossenschaftliche Erfolgsmodelle

Unbenommen ihrer Kennzeichnung als mitgliederorientierte Selbsthilfeorganisationen basieren die nachfolgenden Ausführungen auf der Überzeugung, dass Genossenschaften heute als Betriebe keine monolithischen Entscheidungs- und Aktionszentren ihrer Mitglieder mehr bilden,

sondern von verschiedenen Individuen und Gruppen für unterschiedliche, oft konfliktäre Zwecke verwendet werden. Genossenschaften sind Mehrzweckgebilde, deren Erfolg nicht an einem einzigen Kriterium gemessen, sondern nur aus Sicht der jeweiligen Stakeholder beurteilt werden kann. Mit dem Begriff Stakeholder wird zum Ausdruck gebracht, dass es neben den Mitgliedern als den Shareholdern noch andere Anspruchsgruppen einer Genossenschaft gibt, deren Einsatz (Stake) durch das Handeln der Genossenschaft auf dem Spiel steht bzw. zumindest dadurch berührt wird (Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998, S. 140).<sup>3</sup>

Vor diesem hier nur kurz skizzierten Genossenschaftsverständnis macht auch die Annahme eines einzigen betrieblichen Oberziels keinen Sinn mehr, wie es etwa im genossenschaftlichen Zielmodell zugrunde gelegt wird.<sup>4</sup> Auf der Basis dieses Modells sind Genossenschaften ausschließlich Instrumente zur Förderung ihrer Mitglieder. Sie erfahren ihre Sinnfestlegung durch den geltenden § 1 Absatz 1 Genossenschaftsgesetz, der nach herrschendem Verständnis die alleinige Vorgabe zur Förderung der Mitglieder enthält und durch satzungsmäßige Bestimmungen ergänzt wird. Allerdings ist mit dem Verweis auf das Genossenschaftsgesetz ein zentrales Problem des Zielansatzes nicht gelöst: § 1 Absatz 1 Genossenschaftsgesetz sagt weder etwas über die Operationalisierung der Mitgliederziele noch über die zur Förderung dieser Ziele durch Genossenschaften zu verfolgenden Strategien aus (vgl. Blome-Drees 2008, S. 13).

Unabhängig von der genannten Problematik der Operationalisierung besteht ein weiteres Problem darin, dass Genossenschaften als Mehrzweckgebilde komplexe Zielsysteme aufweisen. Die Genossenschaft als Koalition verschiedener Stakeholder macht es erforderlich, dass die Zielvorstellungen mehrerer, ganz unterschiedlich ausgerichteter Individuen und Gruppen unter einen Hut gebracht werden müssen (Dülfer 1995, S. 275).<sup>5</sup> Die Reduktion genossenschaftlicher Zielsysteme auf den aus dem § 1 Absatz 1 Genossenschaftsgesetz abgeleiteten genossenschaftlichen Förderungszweck ist daher eine realitätsfremde Annahme. Um genossenschaftliche Zielsysteme mit realistischem Inhalt zu füllen, ist zu klären, an welchen Zielen welcher Individuen und Gruppen genossenschaftliche Betriebspolitiken tatsächlich ausgerichtet sind (Richter 1981, S. 285).

Indem das betriebliche Geschehen in Genossenschaften als Wechselspiel verschiedener Stakeholder aufgefasst wird, wird zugleich die Umwelt nicht als vorgegeben, sondern als beeinflussbar verstanden. Stakeholder stellen Ansprüche an Genossenschaften und üben Einfluss auf das Management von Genossenschaften aus. Umgekehrt richten Genossenschaften Ansprüche an ihre Stakeholder und versuchen diese zu beeinflussen. Das genossenschaftliche Management hat aus dieser Sicht die Aufgabe, die verschiedenen Stakeholder so zu beeinflussen, dass der Genossenschaft keine überlebensnotwendigen Beiträge entzogen werden, wobei das Überleben

---

3 Seinen Ursprung hat das Stakeholdermodell in der Organisationstheorie. Insbesondere durch die vielfach zitierte Arbeit von R. Edward Freeman (1984) „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ fand die Vorstellung einer für den betrieblichen Erfolg notwendigen Unterstützung eines Betriebes durch verschiedene Stakeholder Eingang in die betriebswirtschaftliche Erfolgsgespräch.

4 Im Hinblick auf eine Differenzierung genossenschaftlicher Erfolgsorientierungen lassen sich drei Sinnmodelle unterscheiden, die auf unterschiedliche Entwicklungsstufen bzw. -richtungen von Genossenschaften übertragen werden können: Das Ziel- bzw. Instrumentalmodell, das Überlebens- bzw. Stakeholdermodell und das Fortschrittsmodell (Blome-Drees 2007; 2008; 2010).

5 Aus der Perspektive des Stakeholdermodells unterscheidet Frank Schulz-Nieswandt aktuell zwischen einer internen und externen Förderlogik (Schulz-Nieswandt 2015, S. 32 ff.; 2016, S. 107 ff.) Zur Unterscheidung interner und externer Anspruchsgruppen von Genossenschaften (Blome-Drees 1998, S. 66).

einer Genossenschaft aus Sicht der Stakeholder nur Mittel zum Zweck, nicht aber das oberste Ziel ist. Einheitliche Kriterien für den genossenschaftlichen Erfolg kann es daher im Lichte des Stakeholderkonzeptes nicht geben (Blome-Drees 2010, S. 494).

Nach dem bisher Gesagten kommt für das Überleben einer Genossenschaft einer systematischen Einbeziehung der Stakeholder und ihrer Ansprüche eine wichtige Bedeutung zu. Das genossenschaftliche Management hat zu entscheiden, welchen Ansprüchen welcher Stakeholder in welcher Höhe entsprochen werden soll. Um die Relevanz der jeweiligen Stakeholder festlegen zu können, wird eine Trennung zwischen vorhandenem Machtpotenzial der Stakeholder und grundsätzlicher Bereitschaft, dieses Machtpotenzial auch auszuschöpfen, vorgeschlagen. Das genossenschaftliche Management soll sich dabei auf die so genannten Key Stakeholder konzentrieren. Damit sind diejenigen Anspruchsgruppen gemeint, die aus der Sicht einer Genossenschaft über das größte Unterstützungs- und Bedrohungspotenzial verfügen und bereit sind, dieses auch auszuschöpfen. Mit der Abschätzung des Machtpotenzials soll also die Fähigkeit der jeweiligen Stakeholder evaluiert werden, auf die Ziele und den Zielerreichungsgrad – mithin den Erfolg – einer Genossenschaft Einfluss zunehmen. Mit dem Bedrohungspotenzial wird die Fähigkeit der Stakeholder angesprochen, unmittelbar gegen die Ziele und Strategien einer Genossenschaft anzugehen. Das Unterstützungspotenzial stellt dagegen auf die Fähigkeit ab, die Erreichung der Ziele und die Umsetzung von Strategien aktiv befördern zu können. Als zweite wichtige Dimension zur Extrahierung der Key Stakeholder wurde die Bereitschaft angeführt, das Machtpotenzial auszuschöpfen. Auch diese Dimension lässt sich wiederum in zwei wesentliche Komponenten zerlegen: Zum einen in die relative Höhe des Einsatzes der Stakeholder und zum anderen in den Idiosynkrasiegrad ihres Einsatzes.<sup>6</sup> Beides steigert mit zunehmender Höhe die Bereitschaft der Stakeholder, ihre Ansprüche und die damit verbundenen Erfolgsdefinitionen und -maßstäbe in Bezug auf eine Genossenschaft durchzusetzen und ihr Machtpotenzial zu mobilisieren. Führt man schließlich die beiden grundlegenden Aspekte „Machtpotenzial“ und „Bereitschaft zur Ausschöpfung dieses Machtpotenzials“ zusammen, so gelangt man zu einem zusammenfassenden Überblick über die Stakeholder einer Genossenschaft, die hinsichtlich ihrer Relevanz bzw. Priorität in unterschiedliche Gruppen unterteilt werden können (Abbildung 1).

---

6 Der Idiosynkrasiegrad gibt das Spezifikationsmaß eines Einsatzes an. Nimmt der Idiosynkrasiegrad eines Einsatzes zu, sinkt die Möglichkeit eines alternativen Einsatzes (Williamson 1981).

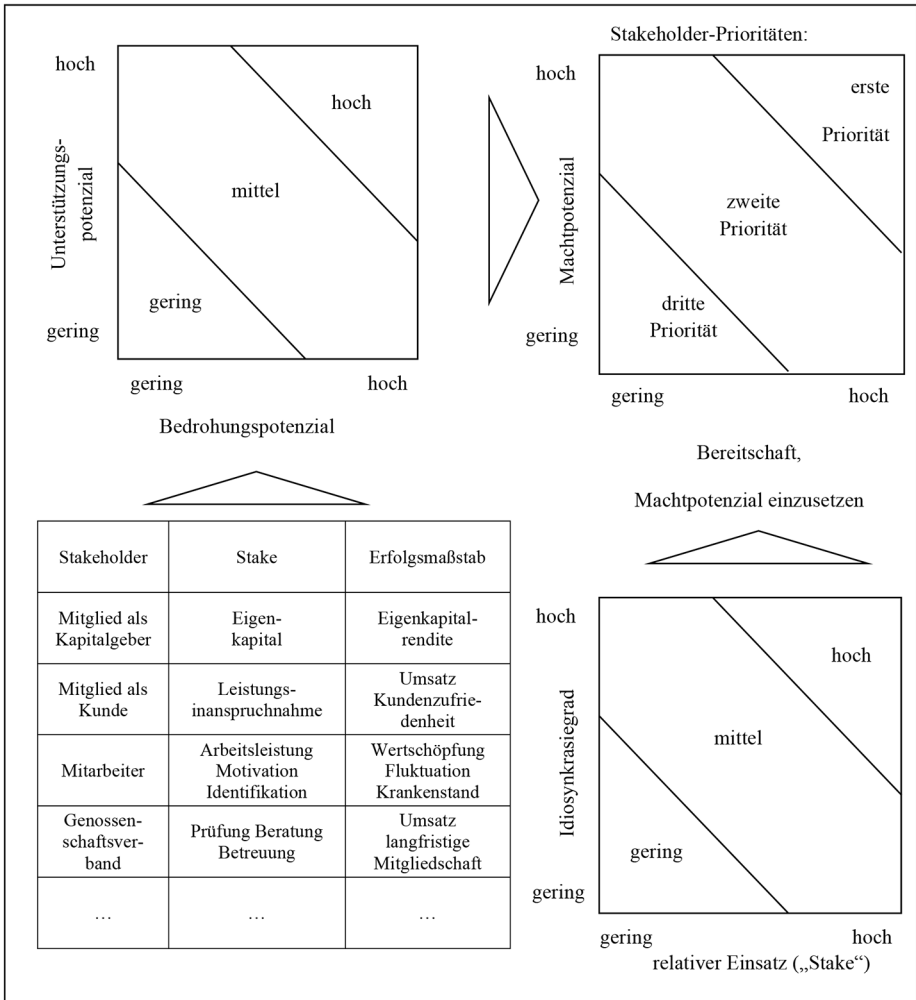


Abbildung 1: Die Extrahierung von Key Stakeholdern einer Genossenschaft

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt betrachtet geht es im Rahmen des Stakeholdermodells in erster Linie um einen angemessenen Umgang mit jenen vom Handeln einer Genossenschaft Betroffenen, die aus Sicht einer Genossenschaft in besonderer Weise auf deren Handlungsmöglichkeiten positiv und/oder negativ einwirken können. Der opportunistische Erfolgsmaßstab des Managements bemisst sich dabei jedoch weniger an der Erfassung tatsächlich Betroffener und der authentischen Berücksichtigung ihrer Ansprüche, sondern vielmehr an jenem notwendigen Grad der Unterstützung durch die Stakeholder, der die zum Überleben einer Genossenschaft notwendigen Handlungsspielräume sicherstellt. Im Überleben einer Genossenschaft verkörpert sich damit aus der Perspektive des Stakeholder-Ansatzes gleichsam die Referenzgröße des genossenschaftlichen Er-

folges. Genossenschaften werden als Betriebe angesehen, deren Stakeholder trotz etwaiger Unterschiede ein gemeinsames Interesse am Überleben einer Genossenschaft haben. Nur bei oberflächlicher Betrachtung darf man daraus jedoch den Schluss ziehen, dass hier wirklich ein völlig gleichgerichtetes Interesse vorliegt. Jeder Stakeholder möchte zwar, dass eine Genossenschaft überlebt. Er möchte aber, dass die Genossenschaft so überlebt, wie sie sich in seinem Kontext darstellt. Man muss also davon ausgehen, dass zwar viele Stakeholder im Überleben einer Genossenschaft einen Wert erblicken, dass aber jeder Stakeholder mit „Überleben“ etwas anderes meint.

Somit büßt auch das Überleben den Charakter als ultima ratio einer Genossenschaft ein. Es ist lediglich der kleinste gemeinsame Nenner, auf den sich die verschiedenen Stakeholder geeinigt haben. Man kann davon ausgehen, dass alle Beteiligten ihre eigenen Interessen soweit wie möglich durchsetzen wollen. Dabei werden sie das Überleben einer Genossenschaft so lange nicht gefährden, wie sie die erhaltenen Leistungen höher einschätzen als die von ihnen eingebrachten Beiträge. Wenn sich dieses Verhältnis aus dem Blickwinkel bestimmter Stakeholder jedoch umkehrt, werden diese ihre Beiträge womöglich auch dann einstellen, wenn sie damit das Überleben einer Genossenschaft in Frage stellen.

Im Grunde genommen ist das Thema „Überleben“ ein immens politisches Thema, das in spezifischer Weise auch die Corporate Governance-Strukturen von Genossenschaften in den Vordergrund rückt, wobei der Begriff der Corporate Governance alle Anspruchsgruppen einbeziehen sollte, die vom Erfolg einer Genossenschaft profitieren oder bei einem Misserfolg Verluste erleiden (Peemöller 2004, S. 245). In diesem Sinne liefert die durch die genossenschaftliche Verfassung geprägte institutionelle Ordnung nicht nur das Gerüst für politische Prozesse in Genossenschaften, sondern wird selbst zu ihrem Inhalt. Es geht um die Beziehungen der Genossenschaften zu den verschiedenen Betroffenen bzw. Anspruchsgruppen oder Stakeholdern und damit insbesondere auch um Regelungen, welchen Betroffenen Genossenschaften zu dienen haben. Und diese Frage steht wiederum in einem engen Zusammenhang mit der generellen Sinnorientierung einer Genossenschaft und den damit verbundenen Erfolgsmaßstäben (Blümle 1976, S. 18). Vom Überleben einer Genossenschaft auszugehen ist daher nach hier vertretenem Verständnis 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 Zwecken und auf bestimmten Voraussetzungen aufbauend (etwa Kappler 1989, S. 13; Schwarz 2003, S. 657; Blome-Drees 2007, S. 103).

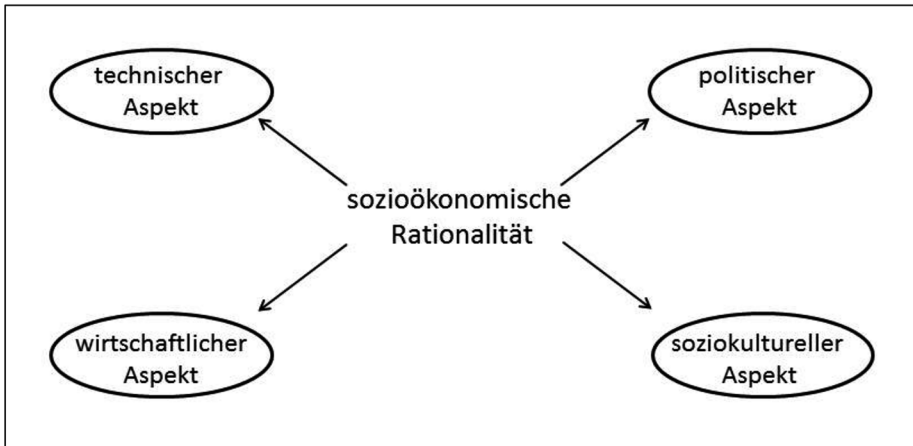


Abbildung 2: Die vier Aspekte der sozioökonomischen Rationalität

Quelle: Eigene Darstellung

## V. Das Konzept der sozioökonomischen Rationalität

Einheitliche Kriterien für den Gesamterfolg einer Genossenschaft gibt es im Lichte der bisherigen Überlegungen nicht. Rationalität kann nur im Hinblick auf bestimmte Zielinhalte beurteilt werden. Eine zentrale Aussage des Stakeholdermodells ist, dass sich das betriebliche Geschehen fortwährend im Spannungsfeld verschiedener Partialinteressen abspielt. Als Ergebnis permanenter Aushandlungsprozesse ist das Überleben einer Genossenschaft daher eine derivative Zielsetzung. Die Frage, ob und wie erfolgsorientiertes Management im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen möglich ist, führt deshalb direkt zur Frage nach einer angemessenen Rationalitätskonzeption. Wie bereits erwähnt unterliegt diese Frage einem wissenschaftlichen Programmenscheid. In der Betriebswirtschaftslehre werden unterschiedliche Rationalitätskonzepte diskutiert (etwa Staehle 1989; Kappler 1993; Kirsch 1997; Kirsch/Seidl/van Aaken 2007; 2009). Im vorliegenden Beitrag wird das Konzept einer sozioökonomischen Rationalität von Wilhelm Hill zugrunde gelegt. Hill führt eine vierdimensionale Heuristik ein, nach der die Rationalität von Betrieben unter technischen, wirtschaftlichen, politischen und soziokulturellen Aspekten zu beurteilen ist (Hill 1988, S. 137 ff.). Aufgabe einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften ist es hiernach, Bedingungen und Möglichkeiten einer sozioökonomisch rationalen Lenkung und Gestaltung von Genossenschaften aufzuzeigen. Sozioökonomisch rational ist ein Handeln, das den genannten Aspekten genügt. Dies wird in den folgenden Ausführungen kurz erläutert.

## 1. Technische Rationalität

Der Begriff der technischen Rationalität entspricht dem der Effektivität. Betriebe sind von ihrem Charakter auf Bedarfsdeckung ausgelegt. Ein Betrieb arbeitet effektiv, wenn er Güter oder Dienstleistungen produziert, die tatsächlich nachgefragt werden, weil sie Bedürfnisse von Individuen oder Gruppen befriedigen. Insofern ist die technische Rationalität als Erfüllung dieser Grundfunktion anzusehen. Über die Frage, nach welchen Kriterien sie konkret beurteilt werden soll, lassen sich keine allgemeingültigen, sondern nur situative Aussagen machen. Grundsätzlich gilt, dass „alle ökonomischen Kategorien [...] kulturelle Konstrukte“ (Schulz-Nieswandt 2015 b, S. 28) sind.<sup>7</sup> Vermutlich werden verschiedene Stakeholder sowohl die Dimension als auch ein zu erreichendes Niveau der technischen Rationalität unterschiedlich beurteilen. In der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur wurde der Begriff der Effektivität im Sinne des genossenschaftlichen Zielmodells von Erik Boettcher eingeführt. Für ihn verweist die Effektivität auf den Erfolg einer Genossenschaft aus Sicht der Mitglieder. Sie gibt an, inwieweit eine Genossenschaft geeignete Güter oder Dienstleistungen zur Befriedigung individueller Mitgliederbedürfnisse zur Verfügung stellt (Boettcher 1974, S. 132).<sup>8</sup>

## 2. Wirtschaftliche Rationalität

Der Begriff der wirtschaftlichen Rationalität entspricht dem der Effizienz. Effizienz verweist auf den für jeden Betrieb geltenden Grundtatbestand der Knappheit von Mitteln. Unter diesem Aspekt wird angesprochen, was in der traditionellen Betriebswirtschaftslehre als Rationalität schlechthin verstanden wird: Das Wirtschaftlichkeitsprinzip, nach dem ein bestimmtes Ziel mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz oder mit gegebenem Mitteleinsatz eine möglichst hohe Zielerreichung bewirkt werden soll (Bea/Dichtl/Schweitzer 1992, S. 41ff.). Effizienz ist eine rein formale Kategorie, die keine Aussagen über Ziele macht, die wirtschaftlichem Handeln zugrunde liegen (Grabatin 1981; Kappler 1993). Allerdings sind effizienzsteigernde Maßnahmen kein Selbstzweck. Sie stellen nur ein Mittel zur Erreichung betrieblicher Oberziele dar. Bezogen auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen spricht Erich Gutenberg von der kategorialen Umklammerung des Wirtschaftlichkeitsprinzips durch das Erwerbsprinzip (Gutenberg 1962, S. 356). Analog sprechen Werner Wilhelm Engelhardt und Günter Schmid von einer kategorialen Umklammerung des Wirtschaftlichkeitsprinzips durch das genossenschaftliche Förderprinzip (Engelhardt/Schmid 1987, S. 312).

## 3. Politische Rationalität

Der Begriff der politischen Rationalität weist auf die unterschiedlichen Ansprüche hin, die verschiedene Stakeholder an einen Betrieb stellen. Zwar können Betriebe ohne ein Mindestmaß an

---

7 Das gilt für die technische Rationalität wie auch für die noch zu behandelnde wirtschaftliche Rationalität (Mit anderen Begriffen Schulz-Nieswandt 2015 b, S. 28).

8 Später ersetzt Boettcher den Begriff der Effektivität durch den Terminus Fördererfolg (Boettcher 1979, S. 198).

gemeinsamen Interessen nicht bestehen, diese Interessen harmonisieren jedoch immer nur teilweise. Darüber hinaus sind Betriebe durch latente oder offene Interessenkonflikte geprägt, die in fortwährenden politischen Aushandlungsprozessen ausgeglichen werden müssen. Politische Rationalität beinhaltet, dass den Ansprüchen verschiedener Stakeholder zumindest soweit entsprochen werden muss, als dass betriebliche Überleben gewährleistet ist (Näther 1993, S. 300). Seine Bedeutung bezieht der Aspekt der politischen Rationalität aus der Macht, die verschiedene Stakeholder auf Betriebe ausüben können. Erfolgreiches Management muss die konkreten Machtkonstellationen in seinen Betrieben kennen und in seinen Entscheidungen und Handlungen berücksichtigen. Auch der genossenschaftliche Erfolg ergibt sich aus der ständigen Auseinandersetzung mit den durch das Handeln der Genossenschaft berührten Ansprüchen. Hierauf hat Gerhard Weisser in den 1950er Jahren – und damit lange vor der heutigen Hervorhebung der Bedeutung interner und externer Stakeholdergruppen für den genossenschaftlichen Erfolg – bereits in seinen Überlegungen zu einem kulturellen Optimum der Genossenschaften hingewiesen. Ihm zufolge ist das kulturelle Optimum „das Optimum, das sich ergibt, wenn bei der Bewertung der Leistung eines Unternehmens alle in beachtlichem Umfang negativ oder positiv berührten [...] Interessen ins Auge gefasst werden“ (Weisser 1954, S. 570).

#### 4. Soziokulturelle Rationalität

Als sozioökonomische Einheiten sind Betriebe nicht nur in wirtschaftliche sondern auch gesellschaftliche Geschehnisse eingebettet. Insofern weist der Begriff der soziokulturellen Rationalität auf die Notwendigkeit hin, auch gesellschaftliche Ansprüche im Management von Betrieben zu berücksichtigen. Gesellschaftliche Ansprüche erlangen seit längerem eine wachsende Bedeutung für Betriebe – dementsprechend auch für Genossenschaften. Genossenschaften, die ihre gesellschaftliche Multifunktionalität anerkennen und Verantwortung für gesellschaftliche Belange übernehmen, können dabei auch einen Beitrag zur Erzielung von öffentlichem Wohl oder Gemeinwohl erzielen. (Im Schrifttum der Kölner Schule der Genossenschaftsforschung etwa Engelhardt 1981; 1991; 1999; 2000; Thiemeyer 1970; 1973; 1980; 1985 a; 1985 b; 1990; Alich u. a. 2010; Schmale 2000; 2007; 2012; Schulz-Nieswandt 2007; 2011; 2015 a; 2015 b; 2016; Blome-Drees 2007; 2008; 2010).

Zentrale These der Kölner Schule ist hier, dass Genossenschaften „auf Basis der selbstorganisierten Gegenseitigkeit quasi-öffentliche Aufgaben übernehmen, die, wenn sie eben nicht dergestalt in Form des bürgerschaftlichen Engagements übernommen werden würden, in die Tätigkeit der öffentlichen Hände im Rahmen einer Gewährleistungspflicht fallen würden“ (Schulz-Nieswandt 2011, S. 23 f.), wobei solche Festlegungen immer auf freiwilligen Selbstbindungen (Freigemeinwirtschaften) beruhen sollten: „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. Wenn Genossenschaften dem Gemeinwohl gerecht werden sollen, dann ist ein klares Bekenntnis zu gesellschaftlicher Verantwortung auf oberster betriebspolitischer Ebene erforderlich. Echte Gemeinwohlorientierung von Genossenschaften liegt nur dann vor, wenn entsprechende Ziele bewusst und dauerhaft in genossenschaftliche Zielsysteme auf-

genommen sowie im praktischen Handeln umgesetzt werden, und nicht schon dann, wenn betriebliches Handeln nebenbei einen funktionalen Beitrag zum Gemeinwohl leistet. Gemeinwohlorientierung dokumentiert eine Genossenschaft, wenn sie konsequent nach ihren Funktionen in der Gesellschaft fragt und deren Ansprüche entsprechend responsiv in betriebspolitisches Denken und Handeln integriert (Blome-Drees 2012 b, S. 376).

Seit einiger Zeit finden sich gemeinwohlorientierte Bezüge auch in der Diskussion um ein betriebliches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) von Genossenschaften (etwa Schwarz 2005; 2006; Roth 2005; 2006 a; 2006 b). Hierunter werden Aktivitäten subsumiert, mit deren Hilfe Genossenschaften in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und damit gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Genossenschaften helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Kooperation und soziales Kapital aufzubauen, um gemeinsam mit Akteuren aus anderen gesellschaftlichen Bereichen konkrete Probleme des Gemeinwesens zu handhaben oder gar zu lösen. Gesellschaftliches Engagement ist in Genossenschaften dabei häufig auf das lokale Gemeinwesen gerichtet. Genossenschaftliche Selbsthilfe stärkt lokale Ökonomie und entlastet den Staat von einer Vielzahl von Aufgaben (etwa Elsen 1998; 2003; 2011; Münkner 2010; Schulz-Nieswandt 2013; Blome-Drees et al. 2015; Schmale/Blome-Drees 2014; 2015).

Über die gesellschaftliche Orientierung hinaus zielt soziokulturelle Rationalität auch auf ein funktionierendes Zusammenwirken in den Betrieben ab. Sie zeigt sich darin, wie die verschiedenen Individuen und Gruppen betriebsintern miteinander umgehen. Dass kulturelle Aspekte wesentlich zum unternehmerischen Erfolg beitragen, ist seit langem weitverbreitete Überzeugung und gilt auch für Genossenschaften (Dülfer 1987; Ringle 1994 a; 1994 b; Blome-Drees/Schmale 2004; 2006). Kultur wird als kritischer Erfolgsfaktor angesehen, den das Management im betrieblichen Gestaltungsprozess zu berücksichtigen hat. Dahinter steht die Idee, dass starke Kulturen das unternehmerische Handeln positiv beeinflussen, ja dass sie die treibende Kraft für herausragende Leistungen sind (Heinen 1987; Schreyögg 1992; 1993).

### 5. Zwischenfazit

Das Konzept der sozioökonomischen Rationalität ist als vierdimensionale Heuristik zu verstehen, die den Raum in Frage kommender Lösungen für genossenschaftliche Managementprobleme weiter definiert als unter dem engen Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit. Durch die explizite Berücksichtigung soziokultureller Aspekte wird es der genossenschaftlichen Doppelnatur und dem gesellschaftlichen Anspruch von Genossenschaften sowie ihrer sozialen Funktion eher gerecht als herkömmliche Sichtweisen, die häufig auf rein zweckrationalen Überlegungen beru-

hen.<sup>9</sup> Das Management hat die Aufgabe, den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb im Sinne der sozioökonomischen Rationalität so zu lenken und zu gestalten, dass im komplizierten Wechselspiel interner und externer Anspruchsgruppen deren Interessen soweit Rechnung getragen wird, dass das Überleben der Genossenschaft gewährleistet ist (Hill 1988, S. 138). Dabei ist die sozioökonomische Rationalität ein formales Konzept, dass inhaltlich nicht allgemeingültig festgelegt werden sollte. Das Management muss frei bestimmen können, was unter einzelnen Rationalitätsaspekten in einer konkreten Situation verstanden werden soll. Grundsätzlich gilt, dass die Rationalität von Managemententscheidungen angemessen nur unter Berücksichtigung aller angesprochenen Aspekte beurteilt werden kann. Auf welchen Aspekt zuerst bzw. am stärksten zu achten ist, lässt sich nur im konkreten betrieblichen Zusammenhang unter Berücksichtigung situativer Einflussfaktoren beurteilen (Burla 1989, S. 45).

## VI. Besonderheiten des (sozial-)genossenschaftlichen Betriebstyps

Sozialgenossenschaften kommen in der Realität in einer großen Vielfalt vor. Sie sind Spiegelbilder für die Vielgestaltigkeit der sozialen Welt, ihrer Lebensformen, ihrer Ideen und Überzeugungen. Ihre Vielfalt dürfte grundsätzlich mit der Verschiedenheit sozialer Bedürfnisse zusammenhängen. Es ist davon auszugehen, dass sich zukünftig noch mehr Sozialgenossenschaften ausdifferenzieren werden. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass es in der Literatur keine einheitliche Festlegung darüber gibt, was unter Sozialgenossenschaften zu verstehen ist, was auch daran liegen mag, dass es unterschiedliche Forschungsperspektiven gibt. Einig ist man sich nur, dass eine genaue begriffliche Abgrenzung wegen der Vielfalt der Sozialgenossenschaften schwierig ist (Zur Vielfalt der Sozialgenossenschaften und daraus resultierender Probleme der begrifflichen Festlegung etwa Flieger 1998; 2003; Elsner 2009; Theurl 2013; Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration o. J.; Göler von Ravensburg 2004; 2006; 2013 a; 2013 b; 2015; Elsen 2013; Fehl 2003; Klemisch/Vogt 2012; Brinkmann 2010; Münkner 2015). In den folgenden Ausführungen werden Sozialgenossenschaften unter den Betriebsbegriff subsumiert, wobei zunächst zu erläutern ist, welches Betriebsverständnis dem vorliegenden Beitrag zugrunde liegt.

---

9 Eine solche einseitige Betrachtungsweise wurde bereits von Georg Draheim für die Analyse von Genossenschaften als nicht weit genug führend kritisiert. Als systematisch und wirklichkeitsnah betrachtet er allein die im vorliegenden Beitrag angewendete morphologische Betrachtungsweise. Ihre Anwendung setzt seiner Meinung nach das gewissenhafte Zusammenstellen und Prüfen sowie Ordnen möglichst umfangreichen empirischen Materials voraus. Ebenso wichtig ist ihm aber die Berücksichtigung von subjektiven und institutionellen Sinnzusammenhängen: „Es kommt also bei der morphologischen Betrachtungsweise wesentlich darauf an, das Gebilde Genossenschaft in seiner immanenten Bedingtheit zu verstehen. [...] Ein solches immanentes Verfahren ist nicht in der Lage, die Genossenschaft nur ökonomisch als Wirtschaftsgebilde oder nur soziologisch als Personenvereinigung zu verstehen. Es ist wesensnotwendig auf die Gesamtbetrachtung angewiesen, und nur so ist es möglich, das Zusammenspiel rationaler und irrationaler Gestaltungsfaktoren zu sehen und zu deuten“ (Draheim 1967 b, S. 48). Dies zeigt uns Draheim, wie Gerhard Weisser formuliert hat, „wiederum als scharfsinnigen Analytiker von Gestaltproblemen der Genossenschaften, vor allem jedoch als besonnenen wie entschiedenen Verfechter von teilweise weitgreifenden Neugestaltungen der genossenschaftlichen Gebilde in einer sich schnell und tief wandelnden Umwelt. [...] Im Mittelpunkt stehen dabei Begriffe und Aspekte der Ökonomisierung, wobei jedoch entscheidend ist, dass damit niemals eine fundamentlose Rationalisierung des Genossenschaftswesens ohne sinnbezogene Axiome analysiert und befürwortet wird“ (Weisser 1971, S. X f.).

## 1. Genossenschaften als Betriebe

Grundsätzlich gilt, dass der Betriebsbegriff frei wählbar ist. Wie andere Begriffe sollte er jedoch unter dem Gesichtspunkt der Zweckmäßigkeit gebildet werden (Grochla 1975, Sp. 542). Hier werden Betriebe als Einheiten definiert, deren sachliche Aufgabe in der Bedarfsdeckung liegt. Nach der Art der Bedarfsdeckung kann zwischen Fremdbedarfsdeckung und Eigenbedarfsdeckung unterschieden werden. Betriebe, deren sachliche Aufgabe in der Fremdbedarfsdeckung liegt, werden als Unternehmen bezeichnet, wohingegen Betriebe der Eigenbedarfsdeckung Haushalte genannt werden (Stüdemann 1993, S. 30). In diesem Sinne werden Genossenschaften auf Basis des genossenschaftlichen Zielmodells traditionell als Unternehmen angesehen, die den Bedarf ihrer Mitglieder als Unternehmen und/oder Haushalte decken. Nach der Art der beteiligten Betriebe werden Unternehmensgenossenschaften und Haushaltsgenossenschaften unterschieden (Engelhardt 1987, S. 32). Demgegenüber basiert der hier zugrunde gelegte Betriebsbegriff der bisherigen Argumentation folgend auf dem Stakeholdermodell. Danach erbringen Genossenschaften in einem kollektiven Prozess Leistungen für ihre Stakeholder, welche im Austausch für die Befriedigung ihrer Bedürfnisse Beiträge für die Genossenschaft leisten. Insofern sind sie als wirtschaftliche und soziale Zweckgebilde anzusehen, die zur Erfüllung bestimmter Ansprüche bewusst geschaffen und gestaltet werden (Blome-Drees 2007, S. 99 ff.).

## 2. Sozialgenossenschaften als Betriebe – Eine Minimaldefinition

Namensgebendes Merkmal der Sozialgenossenschaften ist ihre soziale Ausrichtung. Sozialgenossenschaften agieren auf Basis sozialer Bedürfnisse und Problemlagen. Es handelt sich um Genossenschaften, die in erster Linie soziale Belange ihrer Mitglieder, Dritter und womöglich der Allgemeinheit zu fördern trachten. Dies ist das einzige spezifische Merkmal, das auf alle Sozialgenossenschaften zutrifft und diese andererseits eindeutig von Genossenschaften unterscheidet, die primär die wirtschaftlichen Bedürfnisse ihrer Stakeholder zu befriedigen trachten. Soziale Belange umfassen die gesamte daseinsvorsorgende menschliche Lebensführung. Hierzu zählen körperliche, geistige, seelische, aber auch materielle Belange von Menschen, die der Unterstützung und Förderung bedürfen (vgl. Theis-Born 1997, S. 5).

Definitionsversuche, die über diese knappe Fassung hinausgehen, werden durchweg mit dem Problem konfrontiert, dass sich kaum weitere besondere Merkmale finden, die für alle Sozialgenossenschaften gelten. Für die betriebswirtschaftliche Forschung heißt das, dass auf der Abstraktionsstufe „Sozialgenossenschaft“ allgemeingültige Aussagen nur möglich sind, soweit sie sich auf den Betriebscharakter und die Ausrichtung auf soziale Belange beziehen. Alle Untersuchungen, die andere Merkmaldimensionen betreffen, sind auf der Ebene von Unterkategorien durchzuführen, die ihrerseits wiederum homogen genug sein müssen, um spezifische Aussagen zuzulassen. Dazu soll im Folgenden anhand eines morphologischen Kastens die Vielgestaltigkeit des sozialgenossenschaftlichen Betriebstyps abgebildet werden, auf dessen Basis dann – wie bereits bemerkt – eine Typologie der Sozialgenossenschaften entwickelt bzw. sozialgenossenschaftliche Betriebstypen identifiziert und deren spezifische Managementprobleme analysiert werden können.

### 3. Morphologie der Sozialgenossenschaft

#### a) Der morphologisch-typologische Ansatz

Morphologie und Typologie stellen wissenschaftliche Erkenntnismethoden dar, die in der Vergangenheit und Gegenwart in verschiedensten Wissenschaften eine breite Anwendung gefunden haben. In der Betriebswirtschaftslehre sind morphologisch-typologische Untersuchungen darauf gerichtet, Merkmale realer Betriebe systematisch zu erfassen (Castan 1963, S. 13).<sup>10</sup> Das Ziel besteht vornehmlich darin, die verwirrende Vielfalt an Einzelercheinungen dadurch transparent und überschaubar zu machen, dass sie einem Ordnungsraster unterworfen werden. Die formale Struktur der morphologischen Methode basiert auf mehrdimensionaler Klassifikation und Typenbildung. Ein Typus ist ein Repräsentant einer Reihe von Objekten, die eine Auswahl gemeinsamer Merkmale aufweisen, wobei die Auswahl der den Typus kennzeichnenden Merkmale vom jeweiligen Untersuchungszweck abhängt. Insofern spiegelt ein Betriebstyp das für einen bestimmten Untersuchungszweck Wesentliche, Charakteristische einer Anzahl von Betrieben wider. Ein Betriebstyp setzt sich aus einer oder mehreren Eigenschaften zusammen, die als Merkmale bezeichnet werden. Unter einem Merkmal wird eine konkrete Eigenschaft verstanden, nach der ein Betrieb analysiert werden soll (Knoblich 1972, S. 143). Das Finden geeigneter Merkmale und Merkmalsausprägungen stellt die schwierigste Aufgabe der Typenbildung dar (Tietz 1960). Ein Hilfsmittel der Typenbildung ist der morphologische Kasten als tabellarische Matrixanordnung der verschiedenen erfassten Merkmale und ihrer Ausprägungen. Der morphologische Kasten systematisiert einen gegebenen Objektbereich mit Hilfe einer begrenzten Anzahl von strukturerfassenden Merkmalen und deren Ausprägungen (etwa Schwarz 1979, S. 25 ff.; Schlicksupp 1989, S. 82 ff.; Baum 2011, S. 25 ff.).

---

10 Auch in der Kölner Schule der Genossenschaftsforschung kann der morphologisch-typologische Ansatz auf eine lange und prominente Tradition zurückblicken. Ausgangspunkt der Kölner Forschungen ist die These von der tatsächlichen Vielgestaltigkeit der Betriebe. Betrieb ist nicht gleich Betrieb; Betriebe sind von unterschiedlicher Gestalt. Sie verfolgen verschiedenartige Zielsetzungen und verhalten sich unterschiedlich. Nach Auffassung der Kölner Wissenschaftler leistet die Bildung von Typen einen wesentlichen Beitrag, die Mannigfaltigkeit der betrieblichen Erscheinungsformen zu sichten und zu systematisieren (etwa Engelhardt 1955; 1957; 1973; 1980; 1988 a; 1988 b; 1989; Thiemeyer 1974; 1975; Lehmann 1975; Blome-Drees 1998; 2003; 2011 a und Schulz-Nieswandt 2000; 2007; 2015 a; 2016).

Lfd. Nr.	Merkmal	Ausprägung		
1	1	1a	1b	1c
2	2	2a	2b	2c
3	3	3a	3b	3c
n	n	...	...	...

Abbildung 3: Morphologischer Kasten

Quelle: Eigene Darstellung

### b) Morphologische Gestaltauflösung der Sozialgenossenschaften

Am Anfang einer Bildung sozialgenossenschaftlicher Betriebstypen steht – wie oben dargelegt – die morphologische Gestaltauflösung. Dabei werden die in Betracht kommenden Merkmale mit ihren möglichen Ausprägungen als morphologischer Kasten in Tabellenform dargestellt. Ein sozialgenossenschaftlicher Betriebstyp entspricht dann einer bestimmten Kombination von Merkmalsausprägungen. Da morphologische Untersuchungen grundsätzlich von einer unbegrenzten Anzahl von Merkmalen ausgehen, ist zunächst eine Festlegung der zu untersuchenden Merkmale erforderlich. Danach sind die Ausprägungen der einzelnen Merkmale zu bestimmen (Sodeur 1974, S. 9). Für eine Morphologie der Sozialgenossenschaften werden folgende Merkmale vorgeschlagen:

- Primäre Leistungsadressaten
- Rechtsform
- Trägerschaft
- Gründer/Initiatoren
- Mitgliederstruktur
- Organisationsteilnehmer
- Finanzierung
- Identitätsprinzip
- Handlungsmotiv
- Reziprozitätsform
- Handlungsmuster
- Förderbelange
- Leistungsprofile
- Leistungsspektrum
- Leistungsarten

Abbildung 4 zeigt den entsprechenden morphologischen Kasten.

Lfd. Nr.	Merkmal	Ausprägung								Mischform
1	Primäre Leistungsadressaten	Mitglieder			Dritte			Allgemeinheit/Öffentlichkeit		✓
2	Rechtsform	Genossenschaft			Verein			Kapitalgesellschaft	Sonstige	X
3	Trägerschaft	Staatlich				Privat				✓
4	Gründer/Initiatoren	Betroffene/Nutznieder Leistungsadressaten	Professionelle Sozialleistungsanbieter	Ehrenamtliche Sozialleistungsanbieter	Unternehmer/Arbeitgeber	Sozialgenossenschaften	Genosschaften/Genossenschaftsorganisationen	Staat (Kommunen, Kreise)	Sonstige	✓
5	Mitgliederstruktur	Betroffene/Nutznieder Leistungsadressaten	Agenten der Betroffenen (Eltern, Arbeitgeber, ...)		Professionelle Sozialleistungsanbieter	Ehrenamtliche Sozialleistungsanbieter	Sonstige		✓	
6	Organisations- teilnehmer	Hauptamtliche				Ehrenamtliche				✓
7	Finanzierung	Geschäftsanteile	Regelmäßige Beiträge	Subventionen	Spenden	Steuern	Preise	Sonstige	✓	
8	Identitätsprinzip	Fördergenossenschaft				Produktivgenossenschaft				X
9	Handlungsmotiv	Egoistisch				Altruistisch				✓
10	Reziprozitätsform	Bedingt				Unbedingt				✓
11	Handlungsmuster	Gemeinsame Selbsthilfe			Private Fremdhilfe			Staatliche Fremdhilfe		✓
12	Förderbelange	Geistig	Seelisch	Körperlich	Materiell		Sonstige		✓	
13	Leistungsprofil	Erbringung von Leistungen		Organisation der Leistungserbringung	Information über Leistungserbringung	Erfahrungsaustausch		Sonstige	✓	
14	Leistungsspektrum	Leistungen im Sinne der Sozialgesetzgebung <sup>9)</sup>				Nicht gesetzlich definierte Leistungen <sup>10)</sup>				✓
15	Leistungsarten									
	a)	Arbeitsförderung		Kinder- und Jugendhilfe		Rehabilitation und Teilhabe von behinderten Menschen		Gesundheit		
	b)	Seniorenförderung	Schulen	Nachbarschaftshilfe/Stadtteilgenossenschaft	Familien-genossenschaft	Erhalt von Infrastruktur	Fair trade	Mikrofinanz	Wohnen	...

Legende: ✓ = Mischform ist möglich, X = Mischform ist nicht möglich

Abbildung 4: Morphologischer Kasten zur Typisierung von Sozialgenossenschaften  
Quelle: Eigene Darstellung

**c) Bildung sozialgenossenschaftlicher Betriebstypen**

Rein rechnerisch könnten aus dem oben abgebildeten Kasten tausende Ausprägungskombinationen gebildet werden. Allerdings würde eine derartige Typologie den Objektbereich der Sozialgenossenschaften undurchschaubar machen und zudem eine Fülle unsinniger Kombinationen enthalten. Daher behilft man sich mit der Bestimmung eines Leitmerkmals, das als typenabgrenzendes Ordnungskriterium die Vielzahl der Kombinationen in brauchbare Teilmengen untergliedert. Damit ein Leitmerkmal diese Funktion erfüllen kann, muss es zwei Anforderungen erfüllen: Erstens muss es eine gewisse Trennschärfe aufweisen, d. h. es muss eine möglichst eindeutige Zuordnung der einzelnen Sozialgenossenschaften ermöglichen. Zweitens muss es sich um ein Merkmal handeln, dass in einem bestimmten Untersuchungszusammenhang relevant ist. Das Leitmerkmal bestimmt, in welcher Hinsicht die zu bildenden Typen in sich homogen sind und entsprechende allgemeingültige Aussagen zulassen (Schwarz 1979, S. 11 ff.). Der Verfasser schlägt vor, zur Unterscheidung sozialgenossenschaftlicher Betriebstypen das Leitmerkmal „primäre Leistungsadressaten“ heranzuziehen. Dieses Merkmal verweist auf den offiziellen Zweck bzw. den institutionellen Sinn von Betrieben und wird in vielen – wenn auch nicht allen – Sozialgenossenschaften eindeutig bestimmbar sein. Das inhaltliche Kriterium der Relevanz verweist auf die Frage, welches Merkmal im betreffenden Untersuchungszusammen-

hang interessant und damit in der Regel auch kritisch ist. Dies trifft im vorliegenden Beitrag ebenfalls auf das Merkmal „primäre Leistungsadressaten“ zu. Sowohl im Rahmen des Stakeholdermodells als auch im Zusammenhang mit den vier Aspekten der sozioökonomischen Rationalität tauchen immer wieder die Fragen auf: Zu wessen Nutzen? Für wen soll gewirtschaftet werden? Wenn – wie hier zugrunde gelegt – Rationalität und Erfolg von Managementhandlungen nur aus der Perspektive verschiedener Stakeholder angemessen beurteilt werden können, dann erhalten die eigentlichen Leistungsadressaten zwangsläufig eine hohe Relevanz. In einer noch zu entwickelnden Typologie der Sozialgenossenschaften sollte daher das Merkmal der primären Leistungsadressaten als typenbildendes Merkmal bestimmt werden. Gemäß dem morphologischen Kasten wären dann drei Grundtypen zu unterscheiden:

- Mitgliederorientierte Sozialgenossenschaften,
- Dritt-orientierte Sozialgenossenschaften,
- Öffentlich-orientierte Sozialgenossenschaften.

## VII. Fazit und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag wurde vorgeschlagen, für das Management von Sozialgenossenschaften das Konzept der sozioökonomischen Rationalität von Wilhelm Hill zugrunde zu legen. Dieses Konzept stellt eine Heuristik dar, die bei der Analyse von Managementproblemen und bei der Entwicklung von Handlungsempfehlungen nützlich sein kann. Ob das Konzept tatsächlich zu adäquaten Problembeschreibungen und zu plausiblen Handlungsempfehlungen von Sozialgenossenschaften führt, wird sich jedoch erst zeigen, wenn auf der Basis morphologisch-typologischer Untersuchungen sozialgenossenschaftliche Grundtypen unterschieden und deren spezifische Managementprobleme in Augenschein genommen und analysiert werden. Unabhängig davon legen bereits die bisherigen Überlegungen den Schluss nahe, dass es sich bei der sozioökonomischen Rationalität um eine Heuristik handelt, die mit ihrem erweiterten Rationalitäts- bzw. Erfolgsverständnis gerade den Problemen des genossenschaftlichen Betriebstyps eher gerecht wird als ausschließlich zweckrationale Maßstäbe der traditionellen Betriebswirtschaftslehre.

Abstract

*Johannes Blome-Drees; Success-oriented Management in Social Co-operatives.*

*Social Co-operatives; Rationality; Management; Morphology; Typology*

*The present paper addresses the question how social co-operatives can be managed successfully. It applies William Hill's concept of socio-economic rationality as a basal orientation. This concept offers a fruitful heuristic for both the analysis of management problems and the development of recommendations for action. To represent the variety of social co-operatives a mor-*

*phologic box is developed, forming the basis to differentiate types of social co-operative enterprises and to analyze their specific management problems.*

## Literaturverzeichnis

- Alich, Saskia, Johannes Blome-Drees, Ursula Köstler, Ingrid Schmale und Frank Schulz-Nieswandt (2010), Gemeinwirtschaftliche Genossenschaftlichkeit – Das Beispiel der Gesundheitsselfhilfegruppen unter besonderer Berücksichtigung der Typusbestimmung von Werner Wilhelm Engelhardt, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 33, S. 122-158.
- Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration (o. J.), Sozialgenossenschaften in Bayern – Der Ratgeber zur erfolgreichen Gründung, [www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/.../sozialgenossenschaften.pdf](http://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/.../sozialgenossenschaften.pdf) (Zugriff: 23.7.2015).
- Baum, Heiko (2011), Morphologie der Kooperation als Grundlage für das Konzept der Zwei-Ebenen-Kooperation, Wiesbaden.
- Bea, Franz Xaver, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer (1992), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, 6. Auflage, Stuttgart.
- Beuthien, Volker (1989), Wie genossenschaftlich ist die eingetragene Genossenschaft?, in: Genossenschaftsrecht: woher – wohin? Hundert Jahre Genossenschaftsgesetz 1889-1989, hrsg. von Volker Beuthien, Göttingen, S. 9-47.
- Blome-Drees, Johannes (1998), Strategisches Management als Unternehmungsführungskonzeption von Genossenschaften, Regensburg.
- Blome-Drees, Johannes (2001), Zur Anwendungsorientierung einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften. Plädoyer für ein selbstbezügliches Wissenschafts- und Praxisverständnis, in: Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag, hrsg. von Frank Schulz-Nieswandt, Marburg, S. 289-315.
- Blome-Drees, Johannes (2003), Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis. Plädoyer für eine systemtheoretische Betrachtung, Regensburg.
- Blome-Drees, Johannes (2006), Wissenschaftsziele der Genossenschaftslehre. Ein Aufruf zum Dialog, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 56. Jg., S. 3-18.
- Blome-Drees, Johannes (2007), Genossenschaftliche Entwicklungsperspektiven – Maßstäbe einer „erfolgreichen“ strategischen Führung von Genossenschaften, in: Zur Relevanz des genossenschaftlichen Selbsthilfegedankens – 80 Jahre Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, hrsg. von Hans Jürgen Rösner und Frank Schulz-Nieswandt, Berlin, S. 93-128.
- Blome-Drees, Johannes (2008), Modelle einer Erfolgsorientierung von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 58. Jg., S. 12-23.
- Blome-Drees, Johannes (2010), Maßstäbe einer erfolgreichen Führung von Genossenschaften, in: Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen, hrsg. von Ludwig Theuvsen u.a., Linz, S. 491-503.
- Blome-Drees, Johannes (2011 a), Genossenschaftslehre. Eine erkenntnispluralistische und anwendungsorientierte Perspektive, Berlin.
- Blome-Drees, Johannes (2011 b), Grundsätzliche Überlegungen zu einer anwendungsorientierten Genossenschaftswissenschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 61. Jg., S. 101-115.
- Blome-Drees, Johannes (2012 a), Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell, in: Wiso direkt, S. 1-4.
- Blome-Drees, Johannes (2012 b), Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 35, S. 365-385.
- Blome-Drees, Johannes und Ingrid Schmale (2002), Grundsätzliche Überlegungen zum Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis, in: „Nutzer-orientierte“ versus „Investor-orientierte“ Unternehmen. Argumente für eine Besondere Betriebswirtschaftslehre förderwirtschaftlicher Unternehmen, hrsg. von Hans-Hermann Münkner, Göttingen, S. 17-24.
- Blome-Drees, Johannes und Ingrid Schmale (2003), Zum Verhältnis von Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 53. Jg., S. 239-248.
- Blome-Drees, Johannes und Ingrid Schmale (2004), Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken. Eine empirische Studie, Münster.
- Blome-Drees, Johannes und Ingrid Schmale (2006), „Starke“ genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbewerbsvorteil? – Einige kritische Anmerkungen, in: Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, hrsg. von Hans-Hermann Münkner und Günther Ringle, Bern/Stuttgart/Wien, S. 49-72.

- Blome-Drees, Johannes et al. (2015), Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, <http://www.genossem.uni-koeln.de/bmwi-genossenschaftsstudie.html> (Zugriff: 22.7.2015).
- Blümle, Ernst-Bernd (1976), Probleme der Effizienzmessung bei Genossenschaften, Tübingen.
- Boettcher, Erik (1974), Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen.
- Boettcher, Erik (1979), Die Problematik der Operationalisierung des Förderungsauftrages in Genossenschaften: Förderplan und Förderbericht, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 29. Jg., S. 198-216.
- Brinkmann, Volker (2010), Sozialwirtschaft – Grundlagen – Modelle – Finanzierung, Wiesbaden.
- Burla, Stephan (1989), Rationales Management in Nonprofit-Organisationen, Bern.
- Castan, Edgar (1963), Typologie der Betriebe, Stuttgart.
- Draheim, Georg (1952), Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen.
- Draheim, Georg (1967 a), Grundprobleme der Genossenschaftsplanung, in: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften. Gesammelte Beiträge zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, hrsg. von Georg Draheim, Göttingen, S. 272-289.
- Draheim, Georg (1967 b), Die morphologische Betrachtung der Genossenschaften im Verhältnis zu anderen Betrachtungsweisen, in: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften. Gesammelte Beiträge zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, hrsg. von Georg Draheim, Göttingen, S. 38-52.
- Draheim, Georg (1983), Grundfragen des Genossenschaftswesens. Reden und Aufsätze, Frankfurt am Main.
- Dülfer, Eberhard (1987), Die Unternehmenskultur der Genossenschaft – ein traditionsreiches Thema in neuer Aktualität, in: 40 Jahre Marburger Institut für Genossenschaftswesen, beigeheftet in: Im Dienst von Genossenschaftswissenschaft und -praxis, hrsg. von Walter Hamm, Marburg, S. 17-47.
- Dülfer, Eberhard (1995), Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, Göttingen.
- Elsen, Susanne (1998), Gemeinwesenökonomie – eine Antwort auf Arbeitslosigkeit, Armut und soziale Ausgrenzung, Neuwied.
- Elsen, Susanne (2003), Lässt sich Gemeinwesenökonomie durch Genossenschaften aktivieren?, in: Sozialgenossenschaften. Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, hrsg. von Burghard Flieger, Neu-Ulm, S. 57-77.
- Elsen, Susanne (2011), Solidarische Ökonomie, die Wiederentdeckung der Commons und die ökosoziale Entwicklung des Gemeinwesens, in: Solidarische Ökonomie und die Gestaltung des Gemeinwesens, hrsg. von Susanne Elsen, Neu-Ulm, S. 90-114.
- Elsen, Susanne (2013), Auch in Krisenzeiten stabil. Warum sind Genossenschaften für die Belange des Gemeinwesens besonders geeignet? [www.denk-doch-mal.de/sites/denk-doch-mal.de/files/Ministerin.pdf](http://www.denk-doch-mal.de/sites/denk-doch-mal.de/files/Ministerin.pdf) (Zugriff: 25.7.2015).
- Elsner, Daniela (2009), Zukunftsmodell Sozialgenossenschaft. Zur Tragfähigkeit genossenschaftlicher Selbsthilfe für die Gestaltung sozialer Dienste im Dritten Sektor, Norderstedt.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1955), Die Genossenschaften in der Lehre von der Unternehmensmorphologie, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 8. Jg., S. 137-140.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1957), Grundprobleme der Einzelwirtschaftstypologie, Köln.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1973), Die Unternehmens- und Betriebsmorphologie als Teildisziplin der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 19. Jg., S. 311-332.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1980), Zur Morphologie von Kooperationen und Verbänden, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Band 12, S. 131-154.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1981), Gemeinwirtschaftliche Genossenschaften als typologisches wirtschafts-, sozial- und rechtswissenschaftliches Problem, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 31. Jg., S. 179-196.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1987), Typologie der Genossenschaften und anderer Kooperationen, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 1, S. 29-34.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1988 a), Über die Bedeutung morphologisch-typologischer Theorieansätze für die Betriebswirtschaftslehre, in: Neuere Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis, hrsg. von Horst-Tilo Beyer u.a., Frankfurt am Main, S. 27-48.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1988 b), Zu einer morphologischen Theorie des Wandels der Genossenschaften, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 11, S. 11-25.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1989), Zur Relevanz morphologisch-typologischer Theorieaspekte für die Genossenschaftslehre, in: Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung. Festschrift des Seminars für Genossenschaftswesen zum 600-jährigen Gründungsjubiläum der Universität zu Köln, hrsg. von Jürgen Zerche, Philipp Herder-Dorneich und Werner Wilhelm Engelhardt, Regensburg, S. 35-48.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1990), Die Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip, in: Genossenschaftswesen: Hand- und Lehrbuch, hrsg. von Juhani Laurinkari, München/Wien, S. 10-26.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1991), Genossenschafts- und Gemeinwirtschaftsforschung in Deutschland, besonders an der Universität zu Köln – Gerhard Weisser zum Gedächtnis, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 14, S. 413-426.

- Engelhardt, Werner Wilhelm (1999), Genossenschaften als Betriebe und Gruppen im öffentlichen und privaten Interesse, in: Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. Festschrift für Peter Eichhorn zur Vollendung des 60. Lebensjahres, hrsg. von Dietmar Bräuning und Dorothea Greiling, Berlin, S. 244-253.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (2000), Zur Begriffsbestimmung, Interpretation und Problematik des Handelns von Genossenschaften, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 23, S. 170-198.
- Engelhardt, Werner Wilhelm und Günter Schmid (1987), Grundsätzliche Aspekte genossenschaftlicher Ökonomisierung, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 6, S. 310-316.
- Fehl, Ulrich (2003), Selbsthilfe durch Sozialgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 53. Jg., S. 237-238.
- Flieger, Burghard (1998), Sozialgenossenschaften: Neue Kooperativen zur Lösung gemeindenaher Aufgaben, in: Solidarische Ökonomie und empowerment, hrsg. von Tilo Klöck, Neu-Ulm, S. 137-160.
- Flieger, Burghard (2003), Sozialgenossenschaften als Perspektive für den sozialen Sektor in Deutschland. Definition, Überblick, Problemlösungen, in: Sozialgenossenschaften. Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, hrsg. von Burghard Flieger, Neu-Ulm, S. 11-35.
- Freemann, R. Edward (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston.
- Göler von Ravensburg, Nicole (Hrsg.) (2004), Perspektiven für Genossenschaften aus Sicht der Sozialen Arbeit, Marburg.
- Göler von Ravensburg, Nicole (2006), Die Sozialgenossenschaft verdient ihre Chance, in: neue Caritas, Heft 17, S. 9-13.
- Göler von Ravensburg, Nicole (2013 a), Chancen für die eingetragene Genossenschaft in der Sozialwirtschaft, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 36, S. 89-105.
- Göler von Ravensburg, Nicole (2013 b), Soziale Motivlagen der Genossenschaften verdienen mehr Aufmerksamkeit, <http://denk-doch-mal.de/wp/nicole-goeler-von-ravensburg-soziale-> (Zugriff: 22.7.2015).
- Göler von Ravensburg, Nicole (2015), Sozialgenossenschaften in Deutschland, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 65. Jg., S. 135-154.
- Grabatin, Günther (1981), Effizienz von Organisationen, Berlin/New York.
- Grochla, Erwin (1975), Betrieb, Betriebswirtschaft und Unternehmung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart, Sp. 541-557.
- Gutenberg, Erich (1929), Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin u.a.
- Gutenberg, Erich (1962), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, Berlin u.a.
- Habermas, Jürgen (1988), Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, 4., durchgesehene Auflage, Frankfurt am Main.
- Hill, Wilhelm (1988), Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre, in: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, hrsg. von Rolf Wunderer, 2., ergänzte Auflage, Stuttgart, S. 133-151.
- Heinen, Edmund (1987), Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Edmund Heinen, München, S. 1-48.
- Kappler, Ekkehard (1989), Unverzichtbare Elemente zukunftsfähiger Organisationen aus Sicht der modernen Organisationstheorie, in: Aktualität und Modernität der Genossenschaftskonzeption von F. W. Raiffeisen, hrsg. von Mario Patera, Wien, S. 13-26.
- Kappler, Ekkehard (1993), Rationalität und Ökonomik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 3, hrsg. von Waldemar Wittmann u.a., 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 3648-3664.
- Kirsch, Werner (1997), Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität, 2. Auflage, München.
- Kirsch, Werner, David Seidl und Dominik van Aaken (2007), Betriebswirtschaftliche Forschung. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Anwendungsorientierung, Stuttgart.
- Kirsch, Werner, David Seidl und Dominik van Aaken (2009), Unternehmensführung. Eine evolutionäre Perspektive, Betriebswirtschaftliche Forschung, Stuttgart.
- Klemisch Herbert und Walter Vogt (2012), Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise, Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Knoblich, Hans (1972), Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 3. Jg., Heft 4, S. 141-147.
- Lehmann, Helmut (1975), Typologie und Morphologie in der BWL, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart, Sp. 3941-3952.
- Münkner, Hans-Hermann (2010), Kommunale Kooperation – Genossenschaft als Modell für öffentliche Aufgaben, in: Regionales Zukunftsmanagement, hrsg. von Wolfgang George und Martin Bonow, Band 4: Kommunale Kooperation, Lengerich, S. 372-382.
- Münkner, Hans-Hermann (2015), Genossenschaften mit sozialem Zweck – Teil 1, in: Cooperativ, Heft 2, S. 34-37.
- Näther, Christian (1993), Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung, München.
- Peemöller, Volker (2004), Zur Corporate Governance bei Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 54. Jg., S. 244-245.
- Raffée, Hans (1974), Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen.

- Richter, Dieter (1981), Möglichkeiten der Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages. Zur Frage der Ziele, Maßstäbe und Erfolge genossenschaftlicher Arbeit, Düsseldorf.
- Ringle, Günther (1994 a), Cooperative Culture: In Genossenschaften 'gelebte' Werte, Hamburg.
- Ringle, Günther (1994 b), Genossenschaftskultur – Konzeption und strategische Bedeutung, in: Verbands-Management, Heft 2, S. 6-15.
- Roth, Katja (2005), Zwischen Selbstverständnis und Strategie. Corporate Citizenship in Kreditgenossenschaften, Münster.
- Roth, Katja (2006 a), Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland. Eine empirische Studie, Berlin.
- Roth, Katja (2006 b), Gemeinwohlorientierung als Business Case – Corporate Citizenship und dessen Potenziale für Kreditgenossenschaften, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 29, S. 309-320.
- Schlicksupp, Helmut (1989), Innovation, Kreativität, Ideenfindung, Würzburg.
- Schmale Ingrid (2000): Zivilgesellschaft und Genossenschaften im Lichte der kommunitaristischen Debatte, in: Genossenschaften und Kooperation in einer sich wandelnden Welt. Festschrift für Hans-Hermann Münkner, Münster, hrsg. von Michael Kirk u.a., S. 231-240.
- Schmale, Ingrid (2001), Verstehen und Erklären. Eine Darstellung verschiedener Denkansätze mit Ausblick auf die Genossenschaftswissenschaft, in: Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag, hrsg. von Frank Schulz-Nieswandt, Marburg, S. 53-67.
- Schmale, Ingrid (2007), Genossenschaftswissenschaft in Köln – ein geschichtlicher Rückblick und zukunftsgerichteter Ausblick, in: Zur Relevanz des genossenschaftlichen Selbsthilfedankens. 80 Jahre Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, hrsg. von Hans-Jürgen Rösner und Frank Schulz-Nieswandt, Berlin u.a., S. 1-27.
- Schmale, Ingrid (2012), Genossenschaften und soziale Marktwirtschaft in einer pluralistischen Gesellschaft. Wege zu einer gerechten und leistungsfähigen Entwicklung, in: Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften!, hrsg. von Günther Ringle und Hans-Hermann Münkner, Baden-Baden, S. 19-35.
- Schmale, Ingrid und Johannes Blome-Drees (2014), Genossenschaften als Akteure der regionalen Entwicklung, in: Sozialer Fortschritt, 63. Jg., Heft 8, S. 186-190.
- Schmale, Ingrid und Johannes Blome-Drees (2015), Der Beitrag genossenschaftlicher Primärbanken zur Mobilisierung regionaler Ressourcen – Das Beispiel der VR-Bank Nordeifel eG, in: Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen, Dokumentation des 11. Internationalen NPO-Colloquiums am 03. u. 04. April 2014 in Linz, hrsg. von René Andessner u.a., Linz, S. 523-533.
- Schreyögg, Georg (1992), Organisationskultur, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erich Frese, 3., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 1525-1537.
- Schreyögg, Georg (1993), Organisationskultur, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 4, S. 313-322.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2000), Zu einer archetypischen Morphologie der Sozialpolitik. Genossenschaft und sakrales Königtum, Weiden/Regensburg.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2007), Zur Relevanz des betriebsmorphologischen Denkens. Versuch einer sozialontologischen und anthropologischen Grundlegung, in: Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre II, hrsg. von Dietmar Bräunig und Dorothea Greiling, Berlin, S. 58-67.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2011), Gesundheitsselfhilfegruppen und Selbsthilfeorganisationen in Deutschland. Der Stand der Forschung im Lichte der Kölner Wissenschaft von der Sozialpolitik und des Genossenschaftswesens, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2013), Der inklusive Sozialraum. Psychodynamik und kulturelle Grammatik eines sozialen Lernprozesses, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2015 a), Zur morphologischen Möglichkeit der Gemeinwirtschaftlichkeit des genossenschaftlichen Formprinzips, in: Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen, Dokumentation des 11. Internationalen NPO-Colloquiums am 03. u. 04. April 2014 in Linz, hrsg. von René Andessner u.a., Linz, S. 467-476.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2015 b), Metamorphosen zur gemeinwirtschaftlichen Genossenschaft. Grenzüberschreitungen in subsidiärer Geometrie und kommunaler Topologie, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2016), Geometrie und Topologie der gemeinwirtschaftlichen Genossenschaft, Subsidiarität und Kommunalität, in: Zur Diffusion der Genossenschaften in neue Geschäftsfelder, hrsg. von Ingrid Schmale, Münster, S. 92-130.
- Schwarz, Peter (1979), Morphologie von Kooperationen und Verbänden, Tübingen.
- Schwarz, Peter (2003), Erfolgsorientierung in Nonprofit-Organisationen: Zur Konstruktion eines Modells, in: Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen. Festschrift für Reinbert Schauer, hrsg. von Ernst-Bernd Blümle u. a., Wien, S. 641-662.
- Schwarz, Peter (2005), Genossenschaftsmanagement im Dilemma zwischen Profit-, Nonprofit- und Gemeinwohlorientierung, in: Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, hrsg. von Robert Purtschert, Bern/Stuttgart/Wien, S. 193-217.

- Schwarz, Peter (2006), Großgenossenschaften: Vom Förderauftrag zur Corporate Citizenship?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 56. Jg., S. 59-74.
- Sodeur, Wolfgang (1974), Empirische Verfahren zur Klassifikation, Stuttgart.
- Staehe, Wolfgang (1989), Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 4., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München.
- Steinmann, Horst, Georg Schreyögg und Jochen Koch (2013), Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 7., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Stüdemann, Klaus (1993): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München/Wien.
- Theis-Born, Kerstin (1997), Management sozialer Dienste, München.
- Theurl, Theresia (2013), Das aktuelle Stichwort: Sozialgenossenschaften, in: [www.ifg.muenster.de](http://www.ifg.muenster.de) 1/2013, S. 81-84.
- Thiemeyer, Theo (1970), Gemeinwirtschaftlichkeit als Ordnungsprinzip. Grundlegung einer Theorie gemeinnütziger Unternehmen, Berlin.
- Thiemeyer, Theo (1973), Grundsätze einer Theorie der Gemeinwirtschaft, Frankfurt am Main.
- Thiemeyer, Theo (1974), Unternehmensmorphologie. Methodische Vorbemerkungen zur Bildung praxisbezogener Betriebstypen. Thesen in didaktischer Absicht, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Band 10, S. 92-109.
- Thiemeyer, Theo (1975), Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe, Reinbek bei Hamburg.
- Thiemeyer, Theo (1980), Privatwirtschaft und Gemeinwirtschaft, in: Alternative Ökonomie und ökonomische Theorie, hrsg. von Jens Harms u.a., Frankfurt am Main, S. 82-96.
- Thiemeyer, Theo (1985 a), Die Idee der Gemeinwirtschaft und deren ordnungs- und gesellschaftspolitischer Standort, in: Die Genossenschaften im Wettbewerb der Ideen – eine europäische Herausforderung. Tagungsbericht der XI. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 1985 in Münster, hrsg. von Erik Boettcher, Tübingen, S. 49-71.
- Thiemeyer, Theo (1985 b), Genossenschaften und Gemeinwirtschaft: Ordnungspolitisch Überholtes und (noch oder wieder) Relevantes jenseits der „Begriffe“, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 35. Jg., S. 14-20.
- Thiemeyer, Theo (1990), Zur Abgrenzung von Genossenschaften und Gemeinwirtschaft, in: Genossenschaftswesen: Hand- und Lehrbuch, hrsg. von Juhani Laurinkari, München/Wien, S. 324-336.
- Tietz, Bruno (1960): Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, dargelegt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen, Köln.
- Ulrich, Hans (1988), Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre, in: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, hrsg. von Rolf Wunderer, 2., ergänzte Auflage, Stuttgart, S. 173-190.
- Ulrich, Peter (1995), Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie, in: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, hrsg. von Rolf Wunderer, 3. Auflage, Stuttgart, S. 179-204.
- Vierheller, Rainer (1983), Demokratie und Management. Grundlagen einer Managementtheorie genossenschaftlich-demokratischer Unternehmen, Göttingen.
- Weisser, Gerhard (1954), Genossenschaft und Gemeinschaft: Bemerkungen zum „Kulturellen Optimum“ der Genossenschaftsgröße, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen, Heft 12, S. 565-572.
- Weisser, Gerhard (1971), Georg Draheim 65 Jahre, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg Draheim, hrsg. von Gerhard Weisser, 2. Auflage, Göttingen, S. IX-XI.
- Williamson, Oliver Eaton (1981), The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, in: Journal of Economic Literature 53, S. 1537-1568.
- Zerche, Jürgen, Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees (1998), Einführung in die Genossenschaftslehre. Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München/Wien.