

**Johannes Blome-Drees**

## **Ernst Grünfeld und Karl Hildebrand als Begründer einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften**

*Genossenschaftslehre; Betriebswirtschaftslehre, Anwendungsorientierung; Ernst Grünfeld; Karl Hildebrand*

*Über die Behandlung von Genossenschaften in einzelnen Wissenschaften hinaus ist im deutschsprachigen Raum eine eigenständige Genossenschaftslehre entstanden, in deren Zentrum betriebswirtschaftliche Probleme der Genossenschaften stehen. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, dass Ernst Grünfeld und vor allem Karl Hildebrand, die sich am Seminar für Genossenschaftswesen der Universität Halle bereits in den 1920er Jahren wissenschaftlich mit Genossenschaften beschäftigt haben, als Begründer einer solchen Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften gelten können. Ihre programmatischen und inhaltlichen Überlegungen sind nach wie vor aktuell.*

### **I. Einleitung**

Genossenschaften treten im Laufe ihrer Entwicklung in einer großen Vielfalt auf und werden in den verschiedensten Wissenschaften behandelt. Jede Wissenschaft greift bestimmte Aspekte aus der genossenschaftlichen Wirklichkeit heraus, betrachtet und analysiert Genossenschaften aus ihrer eigenen Perspektive und mit ihren eigenen Methoden. Über die Behandlung von Genossenschaften in einzelnen Wissenschaften hinaus ist im deutschsprachigen Raum eine Besondere Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften – im Folgenden auch als Genossenschaftslehre bezeichnet – entstanden (Engelhardt 1990 a, S. 61).

Als Begründer einer solchen Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften können Ernst Grünfeld und vor allem Karl Hildebrand gelten, die sich bereits in den 1920er Jahren wissenschaftlich mit Problemen von Genossenschaften beschäftigt haben (Blome-Drees/Flieger 2017 a, S. 288). Die folgenden Ausführungen verdeutlichen, dass wichtige Einschätzungen und Analysen Grünfelds und Hildebrands zu (betriebs-)wirtschaftlichen Fragen der Genossenschaften nach wie vor Gültigkeit besitzen. Dies wird mit Verweis auf zahlreiche Originalzitate dokumentiert.

## II. Ernst Grünfeld und Karl Hildebrand

Ernst Grünfeld, im Jahr 1883 in Brünn geboren, studierte zunächst Landwirtschaft an der Hochschule für Bodenkultur in Wien und danach Volkswirtschaft und Staatswissenschaften an den Universitäten Wien, Leipzig und Halle. Nach erfolgter Promotion und längeren Studienreisen, die ihn nach Japan, Korea und China führten und nach zweijähriger Assistententätigkeit beim Ostasiatischen Wirtschaftsarchiv der Südmandschurischen Eisenbahn AG in Tokio habilitierte er sich 1913 an der Universität Halle. 1923 wurde Grünfeld zum Direktor des dortigen Seminars für Genossenschaftswesen und 1929 zum ersten und bisher einzigen ordentlichen Professor für Genossenschaftswesen berufen. Von ihm sind zahlreiche Abhandlungen zum Genossenschaftswesen erschienen. Sein Hauptwerk ist das gemeinsam mit Hildebrand und Julius von Gierke herausgegebene vierbändige „Handbuch des Genossenschaftswesens“, in dessen 1. Band er grundlegende Fragen der Genossenschaften historisch, soziologisch und volkswirtschaftlich analysierte (Grünfeld 1928).

Karl Hildebrand, im Jahr 1873 in Wien geboren, studierte ebenfalls Landwirtschaft und war über ein Jahrzehnt in Österreich als landwirtschaftlicher Beamter und Landwirtschaftslehrer tätig. Seit 1904 arbeitete er als Revisor in der deutschen Raiffeisenorganisation – seit 1915 als Generalrevisor. Hildebrand promovierte 1923 an der Universität Frankfurt zum Doktor der Staatswissenschaften. Er war Dozent für Genossenschaftswesen an der Handelshochschule Berlin und von 1924-1926 Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Halle und am dortigen Seminar für Genossenschaftswesen. Hildebrand verfasste ebenfalls zahlreiche Abhandlungen zum Genossenschaftswesen. In dem bereits erwähnten vierbändigen „Handbuch des Genossenschaftswesens“, von dem allerdings nur drei Bände erschienen, widmete er sich im 3. und 4. Band betriebswirtschaftlichen Fragen der Genossenschaften (Hildebrand 1927 a, 1927 b).

## III. Genossenschaften als Betriebe und als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Zu Beginn der Überlegungen soll an eine von Alfred Amonn eingeführte Differenzierung erinnert werden, die in der Diskussion um die methodologische Rechtfertigung der Betriebswirtschaftslehre eine große Bedeutung erlangt hat. Amonn unterscheidet zwischen dem Erfahrungsobjekt und dem Erkenntnisobjekt einer wissenschaftlichen Disziplin. Jede Disziplin definiert sich aus dem Bereich betrachteter Erfahrung heraus ein engeres Erkenntnisobjekt. Als Erfahrungsobjekt einer Disziplin gilt ein begrenzter Bereich realer Erscheinungen, aus dem isolierend und abstrahierend das jeweils interessierende Erkenntnisobjekt gewonnen wird. Die gedankliche Isolierung und Abstraktion erfolgt dabei mit Hilfe bestimmter Auswahlkriterien. Mit dem Auswahlkriterium wird die zentrale Fragestellung einer Disziplin definiert, mit der sie ihr Objekt analysiert (Amonn 1911).

Nach der auf Amonn zurückgehenden Unterscheidung des Objektbereichs kann auch in der Betriebswirtschaftslehre zwischen einem Erfahrungsobjekt und einem Erkenntnisobjekt unter-

schieden werden. Nach traditioneller Auffassung beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre gemäß dieser Unterscheidung mit den Betrieben als Erfahrungsobjekt und dem wirtschaftlichen Handeln in Betrieben als Erkenntnisobjekt (Schwarz 1979, S. 5).

Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre sind also Betriebe oder Betriebswirtschaften. Es ist daher nicht erstaunlich, dass Versuche, Betriebe oder Betriebswirtschaften begrifflich abzugrenzen, so alt sind wie die Betriebswirtschaftslehre selbst. Schließlich besteht für die Empfänger betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse ein elementares Bedürfnis zu erfahren, mit was sich diese Disziplin eigentlich beschäftigt. Tatsächlich macht schon ein kurzer Blick in die Literatur deutlich, dass es eine große Anzahl Begriffe und Aussagen darüber gibt, was in der Betriebswirtschaftslehre als Betrieb oder Betriebswirtschaft zu verstehen ist. Offensichtlich sind Betriebe als reale Gebilde auf sehr unterschiedliche Weise definierbar. Jeder Wissenschaftler wählt die Merkmale respektive die Eigenschaften aus, die aus seiner Sicht für den Zweck seiner Untersuchung geeignet und relevant erscheinen, den Betrieb zu definieren (Grochla 1974, Sp. 541ff.).<sup>1</sup>

Diesem Prinzip folgend werden Betriebe hier zunächst als Einheiten der Bedarfsdeckung definiert. Nach Art der Bedarfsdeckung kann zwischen Eigenbedarfsdeckung und Fremdbedarfsdeckung unterschieden werden. Betriebe, deren Aufgabe in der Eigenbedarfsdeckung liegt, werden als Haushalte bezeichnet, wohingegen Betriebe der Fremdbedarfsdeckung Unternehmen genannt werden. In diesem Sinne sind Genossenschaften Unternehmen, die den Bedarf ihrer Mitglieder als Unternehmen oder Haushalte decken. Nach Art der beteiligten Betriebe können Unternehmensgenossenschaften und Haushaltsgenossenschaften unterschieden werden. Genossenschaften gehören demzufolge als Betriebe bzw. Unternehmen zum Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre (Blome-Drees 2003, S. 24).

Nach traditioneller Auffassung hat die Betriebswirtschaftslehre die Betriebe unter ökonomischen Aspekten zu bearbeiten. Hierunter werden Betriebe zum Zwecke des Wirtschaftens gegründet. Nun hat Peter Schwarz festgehalten, dass Wirtschaften als planvolles Entscheiden über knappe Güter durch Kombination knapper Produktionsfaktoren nicht nur ein nach Erich Gutenberg wirtschaftssystemindifferenter (Gutenberg 1951, S. 332ff.), sondern auch ein betriebstypenindifferenter Sachverhalt ist, der von keiner betrieblichen Zielvorstellung abhängt, somit als Erkenntnisgegenstand in allen Betriebstypen identisch ist (Schwarz 1979, S. 7). Auch Genossenschaften haben demnach als förderwirtschaftliche Betriebe Probleme zu lösen, die aus der Knappheit von Gütern resultieren und zählen insofern ebenso zum Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre wie erwerbswirtschaftliche und gemeinwirtschaftliche Betriebe.

Auch Grünfeld und Hildebrand betonen den Charakter der Genossenschaften als wirtschaftende Betriebe:

*„[...] im Mittelpunkt genossenschaftlicher Arbeit sind wirtschaftliche Zwecke, die durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb verfolgt werden“ (Grünfeld/Hildebrand 1929, S. 8).*

---

<sup>1</sup> Allerdings hat es in der Betriebswirtschaftslehre immer wieder auch Versuche gegeben, Betriebe essentialistisch zu bestimmen. Solche Versuche beruhen jedoch auf einem erkenntnistheoretischen Irrtum. Begriffe lassen sich nicht aus einer Wesensschau ableiten und als wahr oder falsch kennzeichnen. Begriffe sind Zweckgebilde und von daher nicht mehr, aber auch nicht weniger als Anweisungen, ein bestimmtes Wort in der angegebenen Weise zu verstehen und zu verwenden (Köhler 1966, S. 47).

Sie stellen zudem die Betriebstypenindifferenz der Wirtschaftlichkeit heraus:

*„Die grundlegenden Ergebnisse der „Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“ gelten auch für den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb. Auch für ihn ist das Gesetz der Wirtschaftlichkeit oberstes Gesetz“ (Grünfeld/Hildebrand 1929, S. 56).*

*„Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens wird in erster Linie durch das Prinzip der Wirtschaftlichkeit, dann durch den Unternehmenszweck bestimmt. Dieser fordert Rein-ertrag beim Erwerbsunternehmen; Förderung der Erwerbs- und Unterhaltungswirtschaft der „Mitglieder“ von der genossenschaftlichen, der „Bedürftigen“ von der gemeinnützigen Unternehmung“ (Hildebrand 1927 a, S. 13).*

*„Durch die Orientierung nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit als formalem Prinzip der „Wirtschaft“ und nicht der Privatwirtschaft oder der Erwerbsunternehmung wird die Betriebswirtschaftslehre zu einer Wissenschaft von der Rationalisierung der Volkswirtschaft durch Rationalisierung der Einzelwirtschaft“ (Hildebrand 1927 a, S. 42).*

Wirtschaften ist also kein Selbstzweck. Sämtliche Maßnahmen zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit stellen Mittel zur Erreichung betrieblicher Oberziele dar. Bezogen auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen spricht Gutenberg von der „kategorialen Umklammerung des Prinzips der Wirtschaftlichkeit durch das erwerbswirtschaftliche Prinzip“ (Gutenberg 1976, S. 471).

Im genossenschaftlichen Kontext kann man analog von einer „kategorialen Umklammerung des Wirtschaftlichkeitsprinzips durch den genossenschaftlichen Förderungsauftrag“ (Engelhardt/Schmid 1987, S. 311) sprechen. Idealtypisch gesehen dienen alle genossenschaftlichen Aktivitäten, also auch und besonders die Maßnahmen zur Erhöhung bzw. stärkeren Beachtung der Wirtschaftlichkeit (Ökonomisierung) dem Ziel, die Mitglieder zu fördern. Genossenschaftliche Ökonomisierung bedeutet daher nichts anderes als eine Intensivierung der Förderung durch Erhöhung ihrer Wirtschaftlichkeit. In diesem Sinne lassen sich Genossenschaften selbst als Ökonomisierungsinstrumente der sie tragenden Mitglieder einstufen. Sie werden mit der Absicht gegründet, durch gemeinsames Handeln wirtschaftlicher agieren zu können als durch individuelles Handeln (Engelhardt/Schmid 1987, S. 311).

Als Ergebnis der bisherigen Überlegungen kann festgehalten werden, dass Genossenschaften als wirtschaftende Betriebe respektive Unternehmen zu qualifizieren sind und als solche zum Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre zählen. Damit ist aber nur gesagt, dass Genossenschaften von der Betriebswirtschaftslehre bearbeitet werden sollen. Das bedeutet noch nicht, dass sie auch wirklich angemessen berücksichtigt werden. Tatsächlich befasst sich die betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre bis heute schwerpunktartig mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Genossenschaften werden von nahezu allen Betriebswirten nicht als lehr- und forschungswürdig wahrgenommen.<sup>2</sup> Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass die Genossenschaft als besonderer Betriebs- bzw. Unternehmenstyp in Lehrbüchern zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre gar nicht oder nur am Rande erwähnt wird und das Spektrum ihrer be-

---

2 Ausnahmen bestätigen die Regel – ohne Anspruch auf Vollständigkeit vgl. etwa: Hildebrand 1927 a, 1927 b, 1928; Grünfeld/Hildebrand 1929; Draheim 1952; Henzler 1957, 1962; Vierheller 1983; Wagner 1983; Dülfer 1983, 1995; Lipfert 1986; Hahn 1983; Brazda 1988; Ringle 2001; Grosskopf/Münkner/Ringle 2009; Flieger 2016, 2017, o.J.; Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998; Blome-Drees 2003, 2011 a und Blome-Drees/Flieger 2017 a und 2017 b.

etriebswirtschaftlichen Probleme somit – wenn überhaupt – bei weitem nicht ausreichend behandelt wird – eine Einschätzung, die sich schon bei Grünfeld und Hildebrand an mehreren Stellen findet:

*„Betrachtet man die bisherige betriebswirtschaftliche Literatur, so kann man feststellen, dass sie sich vorwiegend mit den Erwerbsunternehmungen betreffenden Fragen befasst und die Genossenschaften vernachlässigt hat“ (Hildebrand 1928, S. 97).*

*„Die Betriebswirtschaftslehre [...] befasst sich [...] in erster Linie mit den Belangen der Erwerbsbetriebe, weil diese ihr, ihren Forschern und Dozenten, näherliegen, wichtiger erscheinen und weil das Genossenschaftswesen keine großen betriebswirtschaftlichen Probleme zu stellen scheint“ (Hildebrand 1928, S. 97).*

*„Auch in der genossenschaftlichen Literatur findet man wenig Bücher, die [...] in das Wesen der genossenschaftlichen Betriebe derart einführen, dass auch betriebswirtschaftliche Grundsätze erschöpfende Behandlung finden, um das Wesen des Betriebes der Einzelgenossenschaft zu erkennen“ (Hildebrand 1928, S. 97).*

*„Tieferes Eindringen in die Materie führt aber zu der Erkenntnis, dass die „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ Bezug nehmen muss auf die Erwerbswirtschaften, Genossenschaften und auch auf die gemeinnützigen Unternehmungen. [...] Dass dies bisher nicht geschah, erklärt sich daraus, dass die Betriebswirtschaftslehre eine noch im Aufbau begriffene Wissenschaft ist. Aus diesem Grund kann derzeit die Berechtigung nicht bestritten werden, eine genossenschaftliche Betriebswirtschaftslehre herauszugeben“ (Grünfeld/Hildebrand 1929, S. 56).*

Allerdings geht Hildebrand mit Verweis auf den geringen Reifegrad der damaligen Betriebswirtschaftslehre davon aus, dass sich dieser Befund mit einer weiteren Ausdifferenzierung der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft ändern wird:

*„Über kurz oder lang wird sich die Betriebswirtschaftslehre auch mit den genossenschaftlichen Betrieben beschäftigen und den Genossenschaften das bringen, was sie von ihr erwarten. Das ist nur eine Frage der Zeit, denn grundsätzlich lehnt die Betriebswirtschaftslehre die Behandlung des genossenschaftlichen Betriebes nicht ab, ihr „Allgemeiner Teil“ wird durch sie erst vollständig, ebenso auch die speziellen Betriebslehren wie die Bankbetriebslehre, die Warenhandelsbetriebslehre usw.“ (Hildebrand 1928, S. 97).*

Dies hat sich – wie bereits gesagt – (leider) nicht bewahrheitet. Genossenschaften spielen in der Betriebswirtschaftslehre bis heute eine untergeordnete Rolle. Ihre Ausblendung erfolgt mit der aus meiner Sicht völlig ungerechtfertigten Einengung der Betriebswirtschaftslehre auf das Erwerbsprinzip, die letztlich auch eine gezielte interessengeleitete Zuweisung wissenschaftlicher Ressourcen auf ein bestimmtes Erfahrungsobjekt darstellt. Sucht man nach weiteren Gründen für die Ausblendung, muss man sich zudem fragen, ob dieser Bereich auch deshalb vernachlässigt wurde, weil Forschung und Lehre entsprechende Impulse aus der Genossenschaftspraxis fehlten. Zwar ergeben sich auch in Genossenschaften wirtschaftliche Probleme; dass man diese aber mit betriebswirtschaftlichen Methoden lösen kann und soll, war zu Grünfelds und Hildebrands Zeiten bei weitem nicht allgemeine Überzeugung:

*„Die Masse der Genossenschaftspraktiker [...] hat vielfach Bedenken gegen den „kaufmännischen Geist“ der Betriebswirtschaftslehre, zum Teil so starke Bedenken, dass es [...] vermieden wird, bezüglich Betriebsorganisation und Betriebsleitung von den Erwerbsunternehmungen etwas zu lernen, die sich an denselben Objekten betätigen wie die Genossenschaften“ (Hildebrand 1928, S. 97).*

*„Die überwiegende Mehrzahl der genossenschaftlichen Geschäftsbetriebe ist ohne Zutun theoretischer Lehrsätze aus dem Leben, der Praxis heraus organisiert worden. Ihre Leiter verfügen zumeist nicht über schulmäßig erworbene wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse, sondern haben aus dem Leben, aus der Praxis gelernt und Erfahrungen gesammelt“ (Hildebrand 1927 a, S. 1).*

Aktuell gibt es sicher kaum mehr ideelle Bedenken gegen die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden, allerdings sind die Beobachtungskapazitäten der meist mittelständischen Genossenschaften für verwertbare wissenschaftliche Erkenntnisse häufig immer noch beschränkt. Außerdem sollte man nicht übersehen, dass nach Auffassung vieler Genossenschaftspraktiker die Grenzen der Wissenschaft da erreicht sind, wo gehandelt werden muss. Während die Genossenschaftswissenschaft in der Regel nur mit vorgelagerten Fragen der Problemdefinition und -analyse beschäftigt ist, muss die Genossenschaftspraxis nach dem Nachdenken über ein Problem auch zu einer Entscheidung über entsprechende Handlungen kommen. Genossenschaftspraxis vollzieht sich – auch heute noch – selbst. (Erfolgreiche) Genossenschaftspraktiker können bei ihren Entscheidungen und Handlungen nicht auf Entwicklungen der Genossenschaftslehre warten, womit deren Gestaltungsaufgabe erheblich eingeschränkt ist. Die Genossenschaftslehre kann die Genossenschaftspraxis allenfalls für bestimmte Situationen der Genossenschaftspraxis sensibilisieren. Über diesen rekonstruierenden Nachvollzug der Genossenschaftspraxis realisiert die Genossenschaftslehre ihren eigenen Anwendungsbezug (Blome-Drees 2001, S. 293).

Für Hildebrand hat der

*„praktische Genossenschaftsleiter [...] häufig wenig Neigung zur Theorie, vielfach sogar lehnt er sie ab, selbst die Genossenschaftstheorie. [...] Ihm gegenüber ist in erster Linie der Nachweis zu erbringen, dass auch das Genossenschaftswesen ein Interesse an der Betriebswirtschaftslehre hat“ (Hildebrand 1927 a, S. 4).*

Eine wissenschaftliche oder besser wissenschaftlich unterstützte Führung<sup>3</sup> wird auch heute von Genossenschaftspraktikern nicht von vornherein als erfolgreich beurteilt. Insofern ist die betriebswirtschaftliche Abstinenz aus ihrer Sicht auch nicht ohne weiteres als Rationalitätsdefizit zu werten. Eine derartige Sichtweise herrscht in der Genossenschaftspraxis aber auch gar nicht vor. Es ist häufig so, dass Genossenschaftspraktiker das Recht auf „Freiheit vor der Wissenschaft“ beanspruchen. Entsprechend ihrer eigenen Rationalität gehen sie mit den Ergebnissen der Genossenschaftslehre pragmatisch um. Sie können ganz gut selbst entscheiden und tun dies

---

3 Wissenschaftlich ist eine Führung nach Werner Kirsch dann, „wenn sie sich der Ergebnisse und der Methoden der Wissenschaften bedient. Freilich wird man sich der Grenzen der Wissenschaften bewusst bleiben müssen, auch wenn diese Grenzen nicht eindeutig und ein für allemal bestimmbar sind. Insofern kann Unternehmensführung immer nur „wissenschaftlich unterstützt“ sein“ (Kirsch 1981, S. 213).

auch, wie sie mit wissenschaftlichem Wissen umgehen sollen. Mit anderen Worten: Sie können beurteilen, wann „Analyse zur Paralyse“ wird, wann also die theoretische Durchdringung der Genossenschaftspraxis auch nachteilig für den Genossenschaftserfolg sein kann (Blome-Drees 2011 b, S. 105).

Für Grünfeld ist das Genossenschaftswesen

*„in seiner Lebensfülle nicht das Werk von Denkern, die nur die Anregung gegeben haben, sondern von [...] Menschen, die der Verheißung ihrer Sterne gefolgt sind. Vielleicht führt auch weiterhin praktisches Wissen weiter als der kritische Verstand zu sehen vermag. Und vielleicht liegt in dem Wirken allein die Erlösung“ (Grünfeld 1928, S. 42).*

Hildebrand konstatiert:

*„Wirtschaften, einen Betrieb organisieren und leiten, kann man nicht allein aus Büchern lernen, die Lehren in die Tat umzusetzen, ist eine Kunst, die nur in der Praxis gelernt werden kann und für die der Einzelne, der sie ausübt, angeborene Fähigkeiten haben muss, insbesondere die Fähigkeit, Zusammenhänge richtig zu erkennen (Nicklisch), und Störungsgefühl (Schmalenbach), d. h. die Fähigkeit rasch zu erkennen, wo und inwieweit im Betriebe Schwierigkeiten bestehen, Hemmungen wirken, die überwunden und beseitigt werden müssen“ (Hildebrand 1927 a, S. 2 f.).*

Wissenschaftliches Wissen wird nur dann aufgegriffen, wenn es mit der Problemsicht der Praxis harmoniert. Damit Praktiker wissenschaftliches Wissen aufgreifen, müssen sie von dessen Nützlichkeit überzeugt sein. Praktiker denken nicht so wie Wissenschaftler und sie entscheiden auch nicht so, wie Wissenschaftler denken, dass sie entscheiden sollten. Praktiker und Wissenschaftler haben unterschiedliche Referenzsysteme, was bedeutet, dass sie Probleme unterschiedlich wahrnehmen und auf unterschiedliche Weise einer Lösung zuführen. Aus der Perspektive des Praktikers mag das, was aus der Perspektive des Wissenschaftlers als Problem gesehen wird, gar nicht als Problem erscheinen. Praktiker und Wissenschaftler sehen, was sie sehen, aber sie sehen nicht, was sie nicht sehen. Die partiellen Problemdefinitionen fügen sich deshalb nicht ohne weiteres zu einer gemeinsamen Problemdefinition zusammen. Für den hier betrachteten Kontext bedeutet das: Ein Aufgreifen genossenschaftswissenschaftlichen Wissens in der Genossenschaftspraxis ist ein voraussetzungsvolles Unterfangen (Blome-Drees 2011 a, S. 53).

Hierzu stellt Hildebrand fest:

*„Es ist nicht zu bestreiten, dass die zwischen den Genossenschaften und der Betriebswirtschaftslehre klaffende Kluft sich allmählich verringert, mit der Zeit sicher schließen wird. Im Interesse der Genossenschaften muss sie aber, wenigstens vorläufig, überbrückt werden“ (Hildebrand 1928, S. 97).*

Der Versuch einer Überbrückung wird durch die Herausgabe des bereits erwähnten Handbuchs des Genossenschaftswesens von Grünfeld und Hildebrand selbst übernommen, in dessen 3. und 4. Band unter dem zusammenfassenden Titel „Betriebswirtschaftslehre des Genossenschaftswesens“ von Hildebrand eine anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Führungslehre entwickelt wird. Beide Bände sind dazu bestimmt, den Ge-

nossenschaftspraktikern die Betriebswirtschaftslehre näher zu bringen, wobei im 3. Band als 1. Teil der „Betriebswirtschaftslehre des Genossenschaftswesens“ unter dem Titel „Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der genossenschaftlichen Unternehmung“ weitgehend auf Erkenntnisse der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre Bezug genommen wird, also auf Wissen, dass für sämtliche Betriebe unabhängig von ihrer Zielsetzung gilt (Hildebrand 1927 a). Der 4. Band ist als 2. Teil der „Betriebswirtschaftslehre des Genossenschaftswesens“ unter dem Titel „Organisation und Direktion des genossenschaftlichen Betriebes“ als genossenschaftliche Führungslehre konzipiert (Hildebrand 1927 b).

Dieser Band ist nach Hildebrand als „angewandter Teil“ – besser jedoch anwendungsorientierter Teil<sup>4</sup> – aufzufassen, der

*„im Wesentlichen die Aufgabe hat, dem Kaufmann den Weg zur Genossenschaft zu ebnen. Es ist also im Wesentlichen darauf einzugehen, welche besonderen Momente für die Organisation und Leitung des genossenschaftlichen Betriebes in Betracht kommen“ (Hildebrand 1927 b, S. XI).*

#### **IV. Zur Anwendungsorientierung einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften**

Eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften ist auch nach meinem Verständnis eine anwendungsorientierte Wissenschaft. Als solche hat sie die Aufgabe, Konzepte für eine rationale Führung 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 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 Führungsprobleme beizutragen. Damit ist eine bereits bei Georg Draheim vorhandene Vorstellung einer wissenschaftlich unterstützten Führung von Genossenschaften verbunden (Draheim 1967 a), der es in den Worten Ernst-Bernd Blümles gelingt, an einer „Rationalisierung des Förderungsauftrages“ (Blümle 1976, S. 18) mitzuwirken. Generell ist mit Rationalisierung der Erwerb und die Anwendung von Wissen angesprochen. In diesem Sinn ist es zentraler Anspruch einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften, die Genossen-

---

4 Die Genossenschaftspraxis ist prinzipiell an allen wissenschaftlichen Erkenntnissen interessiert, sofern sie sich verwerten lassen. Was sich aber verwerten lässt, ist von vornherein nicht zu sagen. Es ist daher missverständlich, von angewandter Wissenschaft bzw. Genossenschaftslehre zu sprechen, wie dies gelegentlich geschieht. Aus der Perspektive der Genossenschaftslehre kann es nur darum gehen, anwendungsorientiertes Wissen zu entwickeln (Blome-Drees 2001, S. 289).



schaftspraxis mit Hilfe wissenschaftlicher Ideen und Konzeptionen zu rationalisieren (Blome-Drees 2003, S. 37ff.).<sup>5</sup>

In einleitenden Worten zum 3. und 4. Band des Handbuchs zum Genossenschaftswesen äußert sich Hildebrand in dieser Hinsicht wie folgt:

*„Beide Bände sollen mithelfen, den „Geschäftsbetrieb“ als Mittel zur Erreichung genossenschaftlicher Ziele in seinen Zusammenhängen zu erkennen und seine Rationalisierung zu fördern“ (Hildebrand 1927 b, S. XIII).*

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

Hildebrand ist ebenfalls davon überzeugt,

*„das[s] man nur aufgrund einer genauen Beobachtung der wirtschaftlichen Tätigkeit der Unternehmungen sowie durch Feststellung des Typischen und der ursächlichen Zusammenhänge eine Einschätzung dieser Tätigkeit gewinnen kann“ (Hildebrand 1927 a, S. 4).*

Als anwendungsorientierte Wissenschaft sollte eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften – wie bereits ausgeführt – 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. 29ff.). 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. Ich gehe davon aus, dass es möglich und sinnvoll ist, allgemeine Aussagen zu entwickeln, die typenunabhängig für alle Genossenschaften gelten. Darüber hinaus muss es jedoch spezielle

---

5 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 b, S. 10).

Aussagen zu einzelnen Genossenschaftstypen geben, die die allgemeinen Aussagen ergänzen (Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998, S. 133).

## V. Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis: komplementär oder konkurrierend

Betrachtet man das Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis, so können zwei grundsätzliche Sichtweisen unterschieden werden, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind. Das Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis kann demnach als komplementäre oder konkurrierende Beziehung gesehen werden. Die Möglichkeit einer komplementären Beziehung zwischen Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis steht dabei

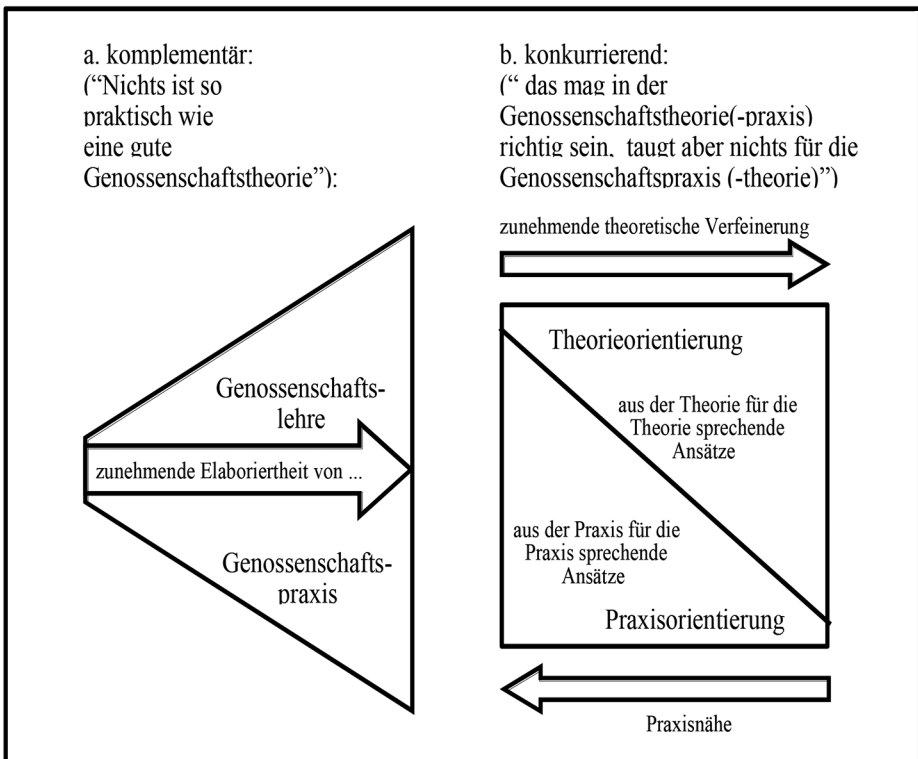


Abbildung 1: Zwei Ansichten der Beziehung von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis

Quelle: Blome-Drees/Schmale 2002, S. 20

unter dem Motto: „Nichts ist so praktisch wie eine gute Genossenschaftstheorie“. Dahinter steht die Auffassung, dass die Genossenschaftslehre im Laufe der Zeit nach und nach weiterentwickelt und die Genossenschaftspraxis durch die Nutzung der Genossenschaftslehre ebenfalls sukzessive verfeinert werden kann. Die Ausdifferenzierung der Genossenschaftspraxis führt dann ebenfalls zu einer weiteren Anpassung der Genossenschaftslehre, die wiederum elaboriertere Konzepte bereitstellt, um den Gegebenheiten der Genossenschaftspraxis gerecht zu werden (Blome-Drees/Schmale 2002, S. 22).

Die konkurrierende Sichtweise des Verhältnisses von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis zielt genau auf das Gegenteil ab und kommt in folgendem Leitspruch zum Ausdruck: „Das mag in der Genossenschaftslehre (bzw. Genossenschaftspraxis) richtig sein, taugt aber nicht für die Genossenschaftspraxis (bzw. Genossenschaftslehre)“.

Hier können zwei Richtungen unterschieden werden: die Theorieorientierung und die Praxisorientierung: Im Rahmen der Theorieorientierung findet eine zunehmende Verfeinerung der Genossenschaftslehre statt. Basis und Anreiz der Entwicklung von Theorien sind andere Theorien und Empfänger sind andere Genossenschaftswissenschaftler. Häufig sind aus theoretischen Ansätzen, die primär aus der Theorie für die Theorie sprechen, direkt und schlüssig keine neuartigen, praktisch relevanten Schlussfolgerungen ableitbar. Durch die Brille der Praxis besehen sind solche Ansätze oftmals nichts weiter als Gedankengefüge, die über die eigentlich relevanten Realitäten der Genossenschaftspraxis „hinwegseglern“. Denkbar ist zudem eine Entwicklung, die als Praxisorientierung bezeichnet werden kann. Der Ausgangspunkt für die Behandlung von Problemen ist hier die Genossenschaftspraxis. Analysiert werden die Probleme von Genossenschaftspraktikern oder Beratern der Genossenschaftsverbände. Empfänger solcher aus der Praxis für die Praxis gemachten Aussagen oder Abhandlungen sind wiederum Genossenschaftspraktiker. Im Fall einer konkurrierenden Beziehung kann man metaphorisch von einem „Auseinanderdriften“ sprechen. Die Genossenschaftspraxis sieht keinen unmittelbaren Nutzen in den theoretischen Ansätzen der Genossenschaftslehre; sie wendet sich eher solchen Angeboten zu, die selbst aus der Genossenschaftspraxis stammen, d. h. gerade keinen genossenschaftswissenschaftlichen Ursprung haben (Blome-Drees/Schmale 2002, S. 21).

Hildebrand stellt den Wert solcher Beiträge explizit heraus:

*„Als Ur- und Quellenmaterial sind die zum Teil vorzüglichen Anleitungen, Instruktionbücher, Dienstabweisungen usw. zu nennen, welche die Verbände für die verschiedenen Arten von Genossenschaften herausgegeben haben, ferner auch die Jahresberichte und Fachblätter der Genossenschaftsverbände“ (Hildebrand 1928, S. 98).*

*„Die oben erwähnten Anleitungen sind „Kunstlehren“, zum Teil auch sehr gute „Rezeptbücher““ (Hildebrand 1928, S. 98).*

## **VI. Ko-Evolution von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis**

Hildebrand denkt das Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis als komplementäre Beziehung, in der die Entwicklung und Anwendung von Wissen keine Einbahnstra-

ße darstellt. Es ist nicht nur die Genossenschaftslehre, in der Wissen entsteht, während die Genossenschaftspraxis dieses nur anwendet:

*„Zum Schluss noch einige Sätze über die Mitarbeit der Praxis an dem Aufbau einer „Genossenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre“. Diese Mitarbeit ist unentbehrlich, denn die Betriebswirtschaftslehre stützt sich auf die Erfahrung, die gerade in der Praxis erworben wird“ (Hildebrand 1928, S. 98).*

Eine angemessene Erfassung des Verhältnisses von Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis zeichnet sich auch meiner Auffassung nach durch eine gleichgewichtige Berücksichtigung der Wechselbeziehungen aus. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Genossenschaftswissenschaft prinzipiell über der Genossenschaftspraxis steht und die Anwendung von Wissen ein Prozess ist, der ausschließlich von der Theorie zur Praxis verläuft, die dieses Wissen dann exakt aufzugreifen hat. Vielmehr muss man berücksichtigen, dass auch die Genossenschaftspraxis ein Bereich ist, der „Wissen-schaft“, das wiederum auf die Genossenschaftslehre zurückwirkt (Blome-Drees 2011 b, S. 103). Es liegt sogar nahe, dass im Rahmen empirisch-theoretischer Forschung in der Genossenschaftspraxis vorhandenes Wissen von Genossenschaftswissenschaftlern rekonstruiert und systematisiert wird und auf diesem Weg Eingang in die Genossenschaftswissenschaft findet, um dann über etwaige Rezeptionen wieder in die Genossenschaftspraxis zu gelangen (Engelhardt 1977, S. 343).

Wird dieses Wissen darüber hinaus im Rahmen von Ausbildungsgängen der Genossenschaftsinstitute bzw. -seminare an Universitäten gelehrt, in denen der potenzielle genossenschaftliche Nachwuchs bewusst über die Führung von Genossenschaften reflektiert, so kann nicht nur das in der Genossenschaftswissenschaft entwickelte Wissen sondern auch das in der Genossenschaftspraxis entstandene Wissen zu einer Rationalisierung der genossenschaftlichen Führungspraxis beitragen. Eine solche Perspektive kann als „ko-evolutionäre Wissensgenese“ bezeichnet werden, der zufolge Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis in einem gegenseitigen Steigerungsverhältnis stehen, um ein Wissen zu produzieren, das zu besseren Erkenntnissen über Genossenschaften führt. In diesem Sinne kann auch von einer Ko-Evolution von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis gesprochen werden (Blome-Drees/Schmale 2002, S. 23).

Grünfeld spricht vom

*„wissenschaftlich gebildeten Genossenschaftler und genossenschaftlich gebildeten Wissenschaftler“ (Grünfeld 1928, S. 37).*

Im Sinne dieser Ko-Evolution erkennt Hildebrand das Erfahrungswissen und die Fähigkeiten der Genossenschaftspraktiker ausdrücklich an, gleichwohl empfiehlt er ihnen die Beschäftigung mit der Theorie:

*„... er [der Praktiker] soll nicht mehr allein aus eigener Erfahrung heraus den richtigen Weg suchen und finden, sondern die Erfahrungen anderer sich zugänglich machen durch Lesen und Lernen, durch den Besuch von Vorträgen und Kursen“ (Hildebrand 1927 a, S. 2).*

Zudem verweist er auf die Bedeutung von Theorie und Praxis für die ko-evolutionäre Wissensgenese als Steigerungsformen einer besseren Führung von Genossenschaften:

*„Es ist nichts Abgeschlossenes, nichts Vollendetes, denn die nie stille stehende Entwicklung von Wissenschaft und Praxis auf diesem Gebiete [dem Genossenschaftswesen], die immer wieder neue Erkenntnisse, neue Erfahrungen bringt, neue Formen bildet und neue Wege öffnet, lässt eine derartige Arbeit nie zu Ende kommen“ (Hildebrand 1927 a, S. XII).*

Zu den grundlegenden Varianten der Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis zählt sicherlich, dass Praktiker wissenschaftliche Bücher oder Aufsätze lesen, die ihnen Anregungen für ihre praktische Tätigkeit geben, oder sie hören auf wissenschaftlichen Tagungen Vorträge von Wissenschaftlern, deren Inhalte sich für eigene Zwecke verwenden lassen. Hilfreich sind Formate, bei denen Wissenschaftler und Praktiker themenbezogenen Erfahrungen austauschen können. Voraussetzungen für einen fruchtbaren Austausch sind auf Praxisseite eine gewisse Offenheit gegenüber wissenschaftlichen Ideen und Konzeptionen sowie das Vorhandensein von sogenanntem „Organizational Slack“ (Cyert/March 1995), überschüssigen Ressourcen also, die nicht unmittelbar zum Überleben der Genossenschaften benötigt werden und darum für andere Zwecke zur Verfügung stehen. „Organizational Slack“ besteht etwa darin, dass man Zeit hat, sich mit wissenschaftlichen Erkenntnissen auseinanderzusetzen. Auf Wissenschaftsseite braucht es Reflexion über die Bedingungen der Umsetzbarkeit methodisch geleiteten Wissens praktischen Handelns. Leistungsfähigkeit und Reichweite theoretischer Ansätze sind hier nicht nur an ihrer Empirie zu überprüfen – an wissenschaftlicher Tragfähigkeit –, sondern zugleich auch im Hinblick auf ihre praktische Nützlichkeit (Weber/Brazda 1993, S. 100).

Die wichtigste Aufgabe besteht im Aufbau und der Pflege von Kommunikations- bzw. Verständigungsmöglichkeiten zwischen Wissenschaftlern und Praktikern: „Vertrauen, Verlässlichkeit, die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Erfahrungswelt der anderen Seite zu versetzen, deren Sprache zu sprechen und von ihnen sogar zu lernen, bilden die Voraussetzung einer tragfähigen genossenschaftlichen Beziehung“ (Blümle 1994, S. 260). Es geht darum, handlungsentlastende Interaktionszusammenhänge zu schaffen, in denen neuartige Ideen und Konzeptionen diskutiert werden können. Dazu zählen beispielsweise informelle Gespräche oder ähnliche Diskussionen, die am Rande von Tagungen zwischen Genossenschaftswissenschaftlern und Genossenschaftspraktikern geführt werden. Auch über solche Konversationen können neue Ideen und Konzeptionen in der Genossenschaftspraxis Fuß fassen (Blome-Drees 2003, S. 107).

## **VII. Rechtfertigung einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Führungslehre**

Ihre Rechtfertigung erfährt die Genossenschaftslehre aus den morphologischen Besonderheiten der Genossenschaften im Vergleich zu anderen Unternehmenstypen. Genossenschaften weisen besondere Strukturmerkmale auf, die die genossenschaftliche Führungspraxis in besonderer

Weise beeinflussen. Für das Erfassen von genossenschaftlichen Führungsproblemen muss die Genossenschaft daher als besonderer Unternehmenstyp verstanden werden.

Die Genossenschaft unterscheidet sich vom erwerbswirtschaftlichen Unternehmenstyp – 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. Von Unternehmen mit gemeinwirtschaftlicher Zielsetzung unterscheiden sich Genossenschaften nach dem hier zugrunde gelegten Verständnis im Hinblick auf die Personengruppe, auf die ihre Förderung ausgerichtet ist. Nach dem Identitätsprinzip fördern Genossenschaften ausschließlich ihre Mitglieder, die gleichzeitig Träger des genossenschaftlichen Unternehmens sind, wohingegen Unternehmen mit gemeinwirtschaftlicher Zielsetzung auf die Förderung von Personengruppen abzielen, die im Interesse der Allgemeinheit als förderungswürdig gelten und auch außerhalb ihrer Trägergruppe liegen können (Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998, S. 130). Im Hinblick auf den Unternehmenszweck unterscheidet Hildebrand ebenfalls drei Unternehmenstypen:

*„Erwerbsunternehmungen, Zweck: Reinertragszielung.*

*Genossenschaftliche Unternehmungen, Zweck: Förderung der Erwerbs- oder Unterhaltungswirtschaft ihrer Träger (der Mitglieder als Unternehmensträger) [...].*

*Gemeinnützige Unternehmungen, Zweck: Förderung der Erwerbs- oder Unterhaltungswirtschaften von Personen, die nicht Träger des Unternehmens sind“ (Hildebrand 1927 a, S. 12).*

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.

Grünfeld und Hildebrand stellen an zahlreichen Stellen den besonderen Charakter der Genossenschaft als Bedarfsdeckungswirtschaft für ihre Mitglieder heraus:

*„Genossenschaft bedeutet Bedarfsdeckungswirtschaft, also Einengung des Gebietes der spekulativen Erwerbswirtschaft im kapitalistischen Geist für das von der Genossenschaftsbewegung erfasste Gebiet“ (Grünfeld 1928, S. 22).*

*„Die Genossenschaft bezweckt die Förderung des Erwerbs (Erwerbsbetrieb) oder der Wirtschaft (Unterhaltsbetrieb) ihrer Mitglieder“ (Grünfeld/Hildebrand 1929, S. 50).*

*„Mittel zum Zweck ist der „genossenschaftliche Geschäftsbetrieb“ (Hildebrand 1927 a, S. 25).*

*„Demgemäß erfolgt der Beitritt zur Genossenschaft nicht etwa wegen des vielleicht zur Ausschüttung gelangenden bilanzmäßigen Reingewinns, sondern mit Rücksicht auf die Leistungen der Genossenschaft (Lieferung von Bedarfsartikeln, Einräumung einer Wohnung, Verwertung des Arbeitsvermögens, der Erzeugnisse der erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit, Kreditgewährung, Vermögensverwaltung, usw.)“ (Hildebrand 1927 a, S. 25).*

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).

Auch Grünfeld und Hildebrand betonen das genossenschaftliche Identitätsprinzip:

*„[...] ferner darf im Zusammenhang mit der Geschäftspolitik einer Genossenschaft nicht der „Kampf um die Gewinnquote“ betont werden, sondern es ist auf das Ziel von „Höchstleistungen für die Genossenschaftsmitglieder“ hinzuweisen“ (Hildebrand 1927 b, S. 281).*

*„Genossenschaften sind Gesellschaftsunternehmungen, die errichtet wurden und betrieben werden, um bestimmte Geschäfte ausschließlich oder vorwiegend mit ihren Mitgliedern [...] abzuwickeln“ (Grünfeld/Hildebrand 1929, S. 49).*

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. Ob Genossenschaften erfolgreich sind, entscheiden idealtypisch 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. 40ff.).

Genossenschaften zeichnen sich für Grünfeld dadurch aus, dass

*„von den Genossenschaftern eine besondere Anteilnahme an den Arbeiten und Zielen der Genossenschaft erwartet wird, die sich äußert:*

- a) *im freiwilligen Eintritt und in der besonderen gefühlsmäßigen Einstellung,*
- b) *in einem besonderen Verhalten zu den Mitgenossen, denen man sich innerlich verbunden fühlt und das einen besonderen Geist in die Genossenschaft trägt, den man Genossenschaftlichkeit oder Solidarität heißt und der in der solidarischen Haftung zum Ausdruck kommt,*
- c) *in einer äußeren Ordnung, die dieser Einstellung Rechnung trägt und die in der Hauptsache in einer demokratischen Verfassung und Verwaltung besteht“ (Grünfeld 1928, S. 8).*

Grünfeld hält auch die

*„betriebswirtschaftliche Einstellung [...] für eine Funktion des genossenschaftlichen Geistes“ (Grünfeld 1928, S. 16).*

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 Genossenschaft. Der Erfolg einer Genossenschaft erwächst nicht allein aus dem Zusammenwirken im wirtschaftlichen Bereich sondern auch aus der sozialen Verbindung der Mitglieder (Draheim 1952, S. 17).

Nach Grünfeld und Hildebrand verfolgen Genossenschaften zwar

*„[...] unmittelbar wirtschaftliche Ziele, mittelbar aber in der Regel weitgesteckte soziale Ziele“ (Grünfeld/Hildebrand 1929, S. 7).*

Für Hildebrand ist die

*„Genossenschaft [...] eine, auf Erwerb gerichtete selbständige Unternehmung mit einem Betriebe (Geschäftsbetrieb). Sie ist ein Geschäft mit wirtschaftlichen und auch höheren (sozialpolitischen, sozialökonomischen und ethischen) Aufgaben. Der echte Genossenschafter wird im Geschäftsbetrieb der Genossenschaft stets nur ein Mittel sehen, für ihre höheren Zwecke und Aufgaben. Der Geschäftsbetrieb hat demnach in der Genossenschaft [...] nur eine dienende Stellung“ (Hildebrand 1927 a, S. XI).*

*„Dass ethische Bestrebungen durch das Genossenschaftswesen eine wesentliche Förderung erfahren haben, bedarf keines Beweises mehr. Ja man wird zugeben müssen, dass die wirtschaftlichen Leistungen der Genossenschaften ein erfolgreiches Mittel sein können, um ethische Zwecke zu verwirklichen“ (Hildebrand 1927 a, S. 15).*

Genossenschaften dienen seit jeher der Verwirklichung ethischer Ziele. Ethik hat in erster Linie etwas mit dem Sollen zu tun, doch das genossenschaftliche Sollen ist für Hildebrand immer auch eine Frage des genossenschaftlichen Könnens. Sollen und Wollen implizieren Können! Die Fragen lauten: Was können wir wollen? und Was wollen wir können?

*„[...] Jedoch] ist zu beachten, dass die „höheren“ Ziele einer Genossenschaft nicht erreicht werden, wenn deren Geschäftsbetrieb versagt, wenn er im Gegensatz zu den Gesetzen einer geordneten Betriebswirtschaft organisiert ist und geleitet wird“ (Hildebrand 1927 a, S. XI).*

*„Wenn wirtschaftliche Maßnahmen in den Dienst ethischer Bestrebungen gestellt werden, dann hängt deren Erfolg in erster Linie von den wirtschaftlichen Erfolgsmöglichkeiten ab und nicht von dem ethischen Wollen“ (Hildebrand 1927 a, S. 15).*

Im genossenschaftlichen Kontext ist hier noch eine andere Unterscheidung von Bedeutung: Nach Draheim muss ein Genossenschaftsleiter „wie ein Januskopf nach zwei verschiedenen Richtungen schauen, nach außen, zu den Märkten, und nach innen, zu den Mitgliedern“ (Draheim 1967 b, S. 292). In diesem Sinne hat Erik Boettcher eine grundlegende Unterscheidung



genossenschaftlicher Erfolgsmaßstäbe vorgenommen. Genossenschaftsleiter müssen sowohl Markterfolge der Genossenschaft als auch Fördererfolge für die Mitglieder anstreben (Boettcher 1980, S. 48). Beide stehen nach Helmut Lipfert nicht im Widerspruch zueinander: „ohne Förderung keine Genossenschaft und ohne externen Konkurrenzserfolg des genossenschaftlichen Systems keine Förderung“ (Lipfert 1986, S. 22). Aus diesem Grund hat eine strategische Führung von Genossenschaften beide Arten von Erfolgsmaßstäben zu berücksichtigen. Der langfristige Förderungsbedarf der Mitglieder kann nur erfüllt werden, wenn das funktionale Überleben einer Genossenschaft gewährleistet ist.

Im Mittelpunkt einer Genossenschaft steht der Mensch. Das Kapital einer Genossenschaft 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, S. 1).

Auch Grünfeld und Hildebrand stellen den personalen Charakter von Genossenschaften heraus:

*„Bei dem Zusammenschluss zu Genossenschaften liegt das Schwergewicht im Zusammenschluss der Personen. Die Aufbringung des Kapitals ist zwar nicht unwesentlich, sie tritt aber gegenüber dem Zusammenschluss der Personen zurück“ (Grünfeld/Hildebrand 1929, S. 8).*

*„Die Mitglieder der Genossenschaften sind deren geschäftliche Gegenkontrahenten, als solche aber nicht wie bei erwerbswirtschaftlichen Betrieben Objekte der Gewinnerzielung, sondern Subjekte der genossenschaftlichen Dienstleistung“ (Hildebrand 1927 b, S. 12 f.).*

*„Die Erzielung eines Geldreinertrages ist nicht Zweck der genossenschaftlichen Unternehmung. Geldreinertrag zu erzielen ist Zweck der Erwerbsunternehmung, nicht der genossenschaftlichen [...]. Die Genossenschaft soll dienen, nicht verdienen“ (Grünfeld/Hildebrand 1929, S. 50).*

*„[...] das in der genossenschaftlichen Unternehmung investierte Kapital soll deren Betrieb dienen, ihn nicht beherrschen (Otto v. Guericke)“ (Grünfeld/Hildebrand 1929, S. 50).*

Die sachlichen Inhalte und Kalküle genossenschaftlicher Führungsfunktionen unterscheiden sich im Prinzip nicht von denen in erwerbswirtschaftlichen Betrieben, und es kann insoweit auf die einschlägige Literatur zur betrieblichen Führung verwiesen werden. Worin sich genossenschaftliche Führung von der Führung erwerbswirtschaftlicher Betriebe unterscheidet, sind nicht die zu vollziehenden Funktionen, sondern die Bedingungen, unter denen diese Funktionen erfüllt werden (Vierheller 1983, S. 313). Genossenschaftliche Führungskräfte haben, soll die Genossenschaft nicht in Richtung der Erwerbswirtschaft transformieren, immanente Begrenzungen zu beachten, die in erster Linie aus den beschriebenen strukturellen Besonderheiten herrühren (Blome-Drees 1998, S. 3).

Auf diese immanenten Begrenzungen macht auch Hildebrand aufmerksam:

*„Die Grenzen des genossenschaftlichen Betriebes [...] liegen in den Bedürfnissen und Verhältnissen der Mitgliederbetriebe, welchen er sich anzupassen hat“ (Hildebrand 1927 b, S. 7).*

Die Transformations- und Ideologisierungproblematik ist auch Grünfeld und Hildebrand schon bewusst:

*„Natürlich gibt es Genossenschaften, die nur die äußere Form einer solchen haben, die aber mit dem [...] Genossenschaftswesen nichts gemein haben, vielleicht früher echte Genossenschaften waren, dann aber unentbehrliche Wesensmerkmale der echten Genossenschaft abgestreift haben“ (Grünfeld 1928, S. 9).*

*„[...] die Genossenschafter [führen] oft zwar noch die alten Heiligen im Munde, [opfern] tatsächlich aber, ohne es zu merken, vor anderen Altären“ (Grünfeld/Hildebrand 1929, S. 17).*

In der Tat haben sich zahlreiche Genossenschaften in der Vergangenheit im Wettbewerb der Unternehmenstypen (Engelhardt 1981) an ihre erwerbswirtschaftlichen Konkurrenten angeglichen und an Profil als eigenständiger Unternehmenstyp eingebüßt. Auch heute bilden genossenschaftliche Strukturmerkmale vielfach keine Orientierungspunkte mehr, von denen genossenschaftliche Führungskräfte ernsthaft annehmen, sich im Wettbewerb profilieren zu können. Nach Robert Hettlage ist es zu einer Ideologisierung genossenschaftlicher Werte gekommen: „Das Wertsystem stimmt mit den Fakten zwar nicht mehr überein, aber es wird immer noch so getan, als habe sich nichts geändert. Die ‘Konversationsmaschine’ bleibt gut geölt. Die Sprache der kooperativen Unternehmenskultur wird immer noch verwendet, aber sie hat nur noch ideologische, d. h. das reale Sein verschleiernde, Funktion“ (Hettlage 1990, S. 145).

Manche Führungskräfte sind sich der Gefahren dieser Entwicklung nach Ansicht von Grünfeld nicht bewusst:

*„Früher oder später wird jedoch im Falle, dass die Führer dauernd versagen, die genossenschaftliche Seite des Unternehmens leiden; es tritt Stagnation ein, selbst wenn die geschäftliche Seite des Unternehmens blühend genannt werden kann. Man kann in diesen Fällen von genossenschaftlicher Entartung sprechen“ (Grünfeld 1928, S. 12).*

Gefahren für den Erhalt der genossenschaftlichen Identität erkennen Grünfeld und Hildebrand im Wachstum der genossenschaftlichen Geschäftsbetriebe und in einer fortschreitenden Professionalisierung der genossenschaftlichen Führung und damit einhergehender Bürokratisierung:

*„Die ersten Führer haben ihrem inneren Berufe folgend das Genossenschaftswesen in den einzelnen Genossenschaften geschaffen. Ihnen folgt ein berufsmäßiges Führertum, das mehr und mehr in die Formen einer Bürokratisierung hineinwächst. Die unentbehrliche Fachkenntnis und Routine drohen den Schwung der Idee und die Begeisterung zu lähmen, besonders wenn die angewachsene Schar der Genossen die genossenschaftliche Demokratie erstarren lässt“ (Grünfeld/Hildebrand 1929, S. 14).*

Die oben angesprochenen „strukturellen Inelastizitäten“ (Draheim 1983, S. 10) bzw. Eigenarten in der inneren Struktur der Genossenschaften konstituieren die besonderen Problemfelder, denen sich die genossenschaftliche Führungspraxis wie auch eine Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften zuzuwenden haben. Wesentliche Unterschiede zu Unternehmen mit erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung – dem dominierenden Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre – bestehen im Zielsystem und der demokratischen Struktur der Genossenschaften (Abbil-

dung 2). Diese Besonderheiten konstituieren die Problemfelder der Führung von Genossenschaften und verdeutlichen zugleich die von der Genossenschaftslehre zu behandelnden Fragen. Zu den besonderen Problemfeldern für die Führung von Genossenschaften zählen Fragen der demokratischen Partizipation der Mitglieder und der genossenschaftlichen Erfolgsermittlung (Blome-Drees 2011 a, S. 2).

Merkmal	Merkmalsausprägung	
	Erwerbswirtschaftliche Unternehmung	Genossenschaft
1. Zieldominanz	Gewinn - Rentabilität (Formalziel - Dominanz)	Förderung der Mitglieder durch Leistung (Sachsziel - Dominanz)
2. Form der Willensbildung und Kontrolle/ Gesellschaftsstruktur	hierarchisch - kapitalistische Struktur Stimmrecht ist an die Höhe der Kapitalbeteiligung geknüpft	demokratisch - personalistische Struktur Jedes Mitglied hat unabhängig von der Höhe seiner Kapitalbeteiligung eine Stimme
3. Trägerrollen/ Trägerbezug	Träger ≠ Leistungsabnehmer Beschränkung auf die kapitalmäßige Trägerschaft	Träger = Nutznießer Identitätsprinzip Dreifache Rolle der Mitglieder als Entscheidungsträger, Kapitalgeber und Kunden/ Lieferanten/ Beschäftigte
4. Finanzierung - Eigenkapital	fix (bei Kapitalgesellschaften)	variabel (verändert sich mit Ein- und Austritt)
5. Erfolgsermittlung/ -würdigung	Wirtschaftliche Verhältnisse als Erfolgsindikator: Ertrags-, Vermögens- und Liquiditätslage	Kein Indikator für den Gesamterfolg der Genossenschaft Zieloperationalisierung auf verschiedenen Erfolgsebenen

Abbildung 2: Strukturelle Unterschiede zwischen dem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und der Genossenschaft

Quelle: Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998, S. 128

Darauf weisen Grünfeld und Hildebrand ebenfalls hin:

*„Es genügt daher, wenn in [der Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften] die Gebiete hervorgehoben werden, für deren Behandlung sich hinsichtlich des genossenschaft-*

*lichen Geschäftsbetriebes besondere Gesichtspunkte ergeben“ (Grünfeld/Hildebrand 1929, S. 56).*

*„Ihre Bearbeitung kann aber nur dann eine fruchtbringende sein, wenn sie sich eng an die allgemeine Betriebswirtschaftslehre anlehnt, die ohne Rücksicht auf deren Zweck das allen Unternehmungen Gemeinsame behandelt, ferner hervorhebt, inwiefern sich die genossenschaftlichen Unternehmungen betriebswirtschaftlich betrachtet von den Unternehmungen in typischer Weise unterscheiden, denen andere als genossenschaftliche Zwecke gesetzt sind“ (Hildebrand 1927 a, S. 16).*

In diesem Sinne ist die Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Teildisziplin der Genossenschaftswissenschaft in mehrfacher Weise interdisziplinär. Sie stützt ihre Aussagen – wie Hildebrand oben bemerkt – zunächst auf das Wissen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, wobei die Übertragungsmöglichkeiten von den strukturellen Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Genossenschaften und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen abhängen. Zudem übernimmt sie Erkenntnisse aus den Besonderen Betriebswirtschaftslehren, die sich auf Genossenschaften anwenden lassen. Außerdem bedient sich die Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften der Erkenntnisse, die die Genossenschaftswissenschaft für die besonderen Probleme der genossenschaftlichen Führungspraxis erarbeitet hat, und schließlich haben sich die Betriebswirtschaftslehre und die Genossenschaftslehre mittlerweile selbst zu Interdisziplinen entwickelt, die nicht nur wirtschaftswissenschaftliche sondern auch sozial- und verhaltenswissenschaftliche Aspekte in ihre Untersuchungen integrieren.

Vor diesem hier nur kurz skizzierten Hintergrund verstehe ich die Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als eine bewusst auch sozialwissenschaftliche Aspekte der Genossenschaften integrierende Führungslehre und gehe von der Vorstellung aus, dass sie zur Lösung von Führungsproblemen in der genossenschaftlichen Wirklichkeit beitragen soll. Analoge Überlegungen gelten im Übrigen für die Führungspraxis in Genossenschaften. Wer eine Genossenschaft führt, kann sich ebenfalls nicht auf wirtschaftliche Aspekte beschränken.

## **VIII. Morphologie und Typologie der Betriebstypen**

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. Das Ziel besteht vornehmlich darin, die verwirrende Vielfalt an Einzelerscheinungen dadurch transparent und überschaubar zu machen, dass sie einem Ordnungsraster unterworfen werden (Castan 1963, S. 13).

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.<sup>6</sup>

Die formale Struktur der morphologischen Methode basiert auf mehrdimensionaler Klassifikation und Typenbildung. Ein Typ ist ein Repräsentant einer Reihe von Objekten, die eine Auswahl gemeinsamer Merkmale aufweisen, wobei die Auswahl der den Typ 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. Das Finden geeigneter Merkmale und Merkmalsausprägungen stellt die schwierigste Aufgabe der Typenbildung dar (Tietz 1960).

Am Anfang einer Bildung von Betriebstypen steht die morphologische Gestaltauflösung. Dabei werden die in Betracht kommenden Merkmale mit ihren möglichen Ausprägungen als morphologischer Kasten in Tabellenform dargestellt. Ein spezifischer 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; Schwarz 1979, S. 25ff.; Baum 2011, S. 25ff.).

Rein rechnerisch können morphologische Kästen, je nachdem wie viele Merkmale und Merkmalsausprägungen zugrunde gelegt werden, tausende Ausprägungskombinationen enthalten. Allerdings würde eine derartige Typologie den Objektbereich 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 Betriebe ermöglichen. Zweitens muss es sich um ein Merkmal handeln, das 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. 11ff.).

Auch Hildebrand widmet morphologisch-typologischen Analysen einen breiten Raum. Für seine Unternehmensmorphologie legt er folgende Merkmale zugrunde (Hildebrand 1927 a, S. 24ff.):

- Primäre Nutznießer der Unternehmen,
- Träger,
- Primäre Ansprüche der Träger,
- Geschäftliche Gegenkontrahenten,

---

6 Vgl. etwa Engelhardt 1955, 1957, 1973, 1980, 1988 a, 1988 b, 1989; Thiemeyer 1974, 1975; Lehmann 1975; Blome-Drees 1998, 2003, 2011 a; Blome-Drees/Flieger 2017 a, 2017 b und Schulz-Nieswandt 2000, 2007, 2015, 2016.

- Stellenwert der Bedürfnisbefriedigung und
- Wirtschaftlichkeitsprinzip.

In Abbildung 3 werden diese Merkmale mit ihren möglichen Ausprägungen zum Zweck der morphologischen Gestaltauflösung als morphologischer Kasten in Tabellenform dargestellt.

Zur Unterscheidung von Unternehmenstypen verwendet Hildebrand das Leitmerkmal „Primäre Nutznießer der Unternehmen“. Dieses Merkmal verweist auf den offiziellen Zweck bzw. den institutionellen Sinn von Unternehmen und wird in vielen – wenn auch nicht allen – Unternehmen eindeutig bestimmbar sein. Das inhaltliche Kriterium der Relevanz verweist auf die Frage, welches Merkmal im betreffenden Untersuchungszusammenhang interessant und damit in der Regel auch kritisch ist. Dies trifft nach dem bisher Gesagten ebenfalls auf das Merkmal „Primäre Nutznießer der Unternehmen“ zu. Gemäß dem morphologischen Kasten sind nach Hildebrand – wie oben bereits benannt – drei Unternehmenstypen zu unterscheiden:

- Erwerbswirtschaftliche Unternehmen,
- Genossenschaftliche Unternehmen und
- Gemeinnützige Unternehmen.

Unternehmenstypen Merkmale / Ausprägungen	Erwerbswirtschaftliche Unternehmen	Genossenschaftliche Unternehmen	Gemeinnützige Unternehmen
Primäre Nutznießer der Unternehmen	Unternehmer als Träger	Unternehmer als Leistungsabnehmer und Träger	Dritte als Leistungsabnehmer
Träger	Unternehmer	Unternehmer	Unternehmer
Ansprüche der Träger	Reinertrag	Leistungen des genossenschaftlichen Betriebes Reinertrag	Weder Reinertrag noch Leistungen
Geschäftliche Gegenkontrahenten	Leistungsabnehmer als Objekte der Gewinnerzielung	Leistungsabnehmer/Träger als Subjekte der Förderung	Leistungsabnehmer im übergeordneten / öffentlichen Interesse
Stellenwert der Bedürfnisbefriedigung	Bedürfnisbefriedigung der Kunden als Mittel zur Gewinnerzielung	Bedürfnisbefriedigung der Mitgliederkunden als unmittelbares Unternehmensziel	Bedürfnisbefriedigung der Kunden im öffentlichen Interesse
Wirtschaftlichkeitsprinzip	Mittel zum Zweck	Mittel zum Zweck	Mittel zum Zweck

Abbildung 3: Morphologischer Kasten zur Bildung von Unternehmenstypen in Anlehnung an Karl Hildebrand

Quelle: Eigene Darstellung

## IX. Fazit

Der vorliegende Beitrag hat in der gebotenen Kürze deutlich gemacht, dass Grünfeld und vor allem Hildebrand zu Recht als Begründer einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften gelten können. Ihre bahnbrechenden programmatischen und inhaltlichen Überlegungen haben nach wie vor hohe Aktualität. Aus meiner Sicht sollte diesem Tatbe-

stand sowohl in der Genossenschaftswissenschaft als auch in der Genossenschaftspraxis mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

## Abstract

*Johannes Blome-Drees; Ernst Grünfeld and Karl Hildebrand as Founders of a Specific Discipline of Cooperative Business Administration*

*Cooperative Studies; Business Administration; Practice-oriented Research; Ernst Grünfeld; Karl Hildebrand*

*Apart from individual disciplines' perspectives on the subject, the German-speaking countries have seen the development of cooperative studies as a discipline unto its own, focused on cooperatives' specific problems concerning business administration and management. This article highlights how Ernst Grünfeld and above all Karl Hildebrand pioneered the research on cooperatives in this regard, as part of their work at the Department for Cooperative Studies in Halle as early as the 1920s. Their seminal and still prevailing work includes the outline of a practice-oriented cooperative research program as well as concrete contributions in that vein.*

## Literaturverzeichnis

- Amonn, A. (1911), Objekt und Grundbegriffe der theoretischen Nationalökonomie, Wien/Leipzig.
- Baum, H. (2011), Morphologie der Kooperation als Grundlage für das Konzept der Zwei-Ebenen-Kooperation, Wiesbaden.
- Blome-Drees, J. (1998), Strategisches Management als Unternehmungsführungskonzeption von Genossenschaften, Regensburg.
- Blome-Drees, J. (2001), Zur Anwendungsorientierung einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften. Plädoyer für ein selbstbezügliches Wissenschafts- und Praxisverständnis, in: Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.), Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag, Marburg, S. 289-315.
- Blome-Drees, J. (2003), Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis. Plädoyer für eine systemtheoretische Betrachtung, Regensburg.
- Blome-Drees, J. (2006), Wissenschaftsziele der Genossenschaftslehre – Ein Aufruf zum Dialog, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 56, S. 3-18.
- Blome-Drees, J. (2011 a), Genossenschaftslehre. Eine erkenntnispluralistische und anwendungsorientierte Perspektive, Berlin.
- Blome-Drees, J. (2011 b), Grundsätzliche Überlegungen zu einer anwendungsorientierten Genossenschaftswissenschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 61, S. 101-115.
- Blome-Drees, J. (2012), Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell, in: Wiso direkt, März, S. 1-4.
- Blome-Drees, J./Flieger, B. (2017 a), Impulsgeber für eine transformative Wirtschaftswissenschaft: Grundsätzliche Überlegungen zu einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften. in: Pfriem, R. et al. (Hrsg.), Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung, Marburg, S. 285-319.
- Blome-Drees, J./Flieger, B. (2017 b), Impulse einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften für eine transformative Wirtschaftswissenschaft, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 40, Heft 4, S. 283-308.
- Blome-Drees, J./Schmale, I. (2002), Grundsätzliche Überlegungen zum Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis, in: Münkner, H.-H. (Hrsg.): „Nutzer-orientierte“ versus „Investor-orientierte“ Unternehmen. Argumente für eine Besondere Betriebswirtschaftslehre förderwirtschaftlicher Unternehmen, Göttingen, S. 17-24.

- Blome-Drees, J./Schmale, I. (2003), Zum Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 53, S. 239-248.
- Blome-Drees, J. et al. (2015), Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Berlin.
- Blümle, E.-B. (1976), Probleme der Effizienzmessung bei Genossenschaften, Tübingen.
- Blümle, E.-B. (1994), Die Genossenschaft – ein Dienstleistungsbetrieb, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 44, S. 254-262.
- Boettcher, E. (1980), Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen.
- Brazda, J. (1988), Genossenschaftswissenschaft als Gestaltungsaufgabe, Wien.
- Castan, E. (1963), Typologie der Betriebe, Stuttgart.
- Cyert, R. M./March, J. G. (1995), Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Auflage, Deutsche Ausgabe herausgegeben vom Carnegie Bosch Institut, Stuttgart.
- Draheim, G. (1952), Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen.
- Draheim, G. (1967 a), Grundprobleme der Genossenschaftsplanung, in: Draheim, G. (Hrsg.): Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, Göttingen, S. 272-289.
- Draheim, G. (1967 b), Der Genossenschaftsleiter. Ein Beitrag zur Unternehmensführung bei Genossenschaften, in: Draheim, G.: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, Göttingen, S. 290-304.
- Draheim, G. (1983), Grundfragen des Genossenschaftswesens, Reden und Aufsätze, Frankfurt am Main.
- Dülfer, E. (1983), Brauchen die Genossenschaften eine eigene Betriebswirtschaftslehre? – Kritik und konstruktiver Vorschlag, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 33, S. 247-257.
- Dülfer, E. (1995), Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen.
- Engelhardt, W.W. (1955), Die Genossenschaften in der Lehre von der Unternehmensmorphologie, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 8. Jg., S. 137-140.
- Engelhardt, W.W. (1957), Grundprobleme der Einzelwirtschaftstypologie, Köln.
- Engelhardt, W.W. (1973), Die Unternehmens- und Betriebsmorphologie als Teildisziplin der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 19. Jg., S. 311-332.
- Engelhardt, W.W. (1977), Zur Frage der Betrachtungsweisen und eines geeigneten Bezugsrahmens der Genossenschaftsforschung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 27, S. 337-352.
- Engelhardt, W.W. (1980), Zur Morphologie von Kooperationen und Verbänden, in: Archiv für öffentliche und freigeinnützige Unternehmen, Band 12, S. 131-154.
- Engelhardt, W.W. (1981), Die Genossenschaften im Wettbewerb der Unternehmenstypen, in: Zerche, J. (Hrsg.): Aspekte genossenschaftlicher Forschung und Praxis, Kölner Genossenschaftswissenschaft, Sonderband, Düsseldorf, S. 45-62.
- Engelhardt, W.W. (1987), Typologie der Genossenschaften und anderer Kooperationen, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 1, S. 29-34.
- Engelhardt, W.W. (1988 a), Über die Bedeutung morphologisch-typologischer Theorieansätze für die Betriebswirtschaftslehre, in: Beyer, H.-T. (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis, Frankfurt am Main, S. 27-48.
- Engelhardt, W.W. (1988 b), Zu einer morphologischen Theorie des Wandels der Genossenschaften, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 11, S. 11-25.
- Engelhardt, W.W. (1989), Zur Relevanz morphologisch-typologischer Theorieaspekte für die Genossenschaftslehre, in: Zerche, J./Herder-Dorneich, P./Engelhardt, W. W. (Hrsg.): Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung. Festschrift des Seminars für Genossenschaftswesen zum 600-jährigen Gründungsjubiläum der Universität zu Köln, Regensburg, S. 35-48.
- Engelhardt, W. W. (1990 a), Die Stellung der Genossenschaftslehre (Kooperationswissenschaft) im System der Wissenschaften, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München/Wien, S. 50-69.
- Engelhardt, W. W. (1990 b), Die Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen: Hand- und Lehrbuch, München/Wien, S. 10-26.
- Engelhardt, W.W./Schmid, G. (1987), Grundätzliche Aspekte genossenschaftlicher Ökonomisierung, in: WISU, Heft 6, S. 310-316.
- Flieger, B. (2016), Genossenschaftliche Betriebswirtschaftslehre als Handlungshilfe für andere Formen des Wirtschaftens, Spiekeroog.
- Flieger, B. (2017), Förderwirtschaftliche BWL und Projektlernen. Herangehensweise für die Vermittlung handlungsorientierten Wissens. Unveröffentlichte Lehrmaterialien im Studiengang Gemeinwesenentwicklung, Quartiersmanagement und Lokale Ökonomie, Master in community development (MACD). Interdisziplinärer europäischer Masterstudiengang an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften München, München.
- Flieger, B. (o. J.), „Genossenschaft“ als Managementmethode für Soziale Betriebe ([https://sozialeoekonomie.org/wp-content/uploads/wissensgrundlagen/Genossenschaft-als-Managementmethode-f%C3%BCr-Soziale-Betriebe\\_Burghard-Flieger.pdf](https://sozialeoekonomie.org/wp-content/uploads/wissensgrundlagen/Genossenschaft-als-Managementmethode-f%C3%BCr-Soziale-Betriebe_Burghard-Flieger.pdf)).
- Grochla, E. (1974), Betrieb, Betriebswirtschaft und Unternehmung, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Stuttgart, Sp. 541-557.



- Grosskopf, W./Münkner, H.-H./Ringle, G. (2009), *Unsere Genossenschaft. Idee – Auftrag – Leistungen*, Wiesbaden.
- Grünfeld, E. (1928), *Das Genossenschaftswesen, volkswirtschaftlich und soziologisch betrachtet*, in: Grünfeld, E./von Gierke, J./Hildebrand, K. (Hrsg.): *Handbuch des Genossenschaftswesens*, 1. Band, Halberstadt.
- Grünfeld, E./Hildebrand, K. (1929), *Genossenschaftswesen – seine Geschichte, volkswirtschaftliche Bedeutung und Betriebswirtschaftslehre*, Berlin/Wien.
- Gutenberg, E. (1951), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1. Band: *Die Produktion*, Berlin u. a..
- Gutenberg, E. (1976), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. 1. Bd.: *Die Produktion*, 22. Auflage, Berlin u. a.
- Hahn, O. (1983), *Brauchen die Genossenschaften eine eigene Betriebswirtschaftslehre? Zusatzlicher „Förderungsauftrag“ als Konsequenz zum Niedergang der „Allgemeinen“*, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Band 33, S. 240-246.
- Henzler, R. (1957), *Die Genossenschaft – eine fördernde Betriebswirtschaft*, Essen.
- Henzler, R. (1962), *Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens*, Wiesbaden.
- Hettlage, R. (1990), *‘Solidarität’ und ‘Kooperationsgeist’ in genossenschaftlichen Unternehmungen*, in: *Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e. V. (Hrsg.): Kooperatives Management*, Baden-Baden, S. 123-152.
- Hildebrand, K. (1927 a), *Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der genossenschaftlichen Unternehmung*, in: Grünfeld, E./von Gierke, J./Hildebrand, K. (Hrsg.): *Handbuch des Genossenschaftswesens*, 3. Band, Erster Teil der Betriebswirtschaftslehre des Genossenschaftswesens, Halberstadt.
- Hildebrand, K. (1927 b), *Organisation und Direktion des genossenschaftlichen Betriebes*, in: Grünfeld, E./von Gierke, J./Hildebrand, K. (Hrsg.): *Handbuch des Genossenschaftswesens*, 4. Band, Zweiter Teil der Betriebswirtschaftslehre des Genossenschaftswesens, Halberstadt.
- Hildebrand, Karl (1928), *Betriebswirtschaftslehre, die genossenschaftliche*, in: Totomianz, V. (Hrsg.): *Internationales Handbuch des Genossenschaftswesens*, Berlin, S. 97-98.
- Kirsch, W. (1981), *Über den Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschaftslehre*, in: Witte, E. (Hrsg.): *Der praktische Nutzen empirischer Forschung*, Tübingen, S. 189-229.
- Köhler, R. (1966), *Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik*, Stuttgart.
- Lehmann, H. (1975), *Typologie und Morphologie in der BWL*, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 4. Auflage, Stuttgart, Sp. 3941-3952.
- Lipfert, H. (1986), *Mitgliederförderndes Kooperations- und Konkurrenzmanagement in genossenschaftlichen Systemen*, Göttingen.
- Ringle, G. (2001), *Strategisches Management genossenschaftlicher Unternehmen*, Hamburg.
- Schmale, I. (2001), *Verstehen und Erklären. Eine Darstellung verschiedener Denkansätze mit Ausblick auf die Genossenschaftswissenschaft*, in: Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.): *Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag*, Marburg, S. 53-67.
- Schulz-Nieswandt, F. (2000), *Zu einer archetypischen Morphologie der Sozialpolitik. Genossenschaft und sakrales Königtum*, Weiden/Regensburg.
- Schulz-Nieswandt, F. (2007), *Zur Relevanz des betriebsmorphologischen Denkens. Versuch einer sozialontologischen und anthropologischen Grundlegung*, in: Bräunig, D./Greiling, D. (Hrsg.): *Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre II*, Berlin, S. 58-67.
- Schulz-Nieswandt, F. (2015), *Zur morphologischen Möglichkeit der Gemeinwirtschaftlichkeit des genossenschaftlichen Formprinzips*, in: Andessner u. a. (Hrsg.): *Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen, Dokumentation des 11. Internationalen NPO-Colloquiums am 03. u. 04. April 2014 in Linz*, Linz, S. 467-476.
- Schulz-Nieswandt, F. (2016), *Geometrie und Topologie der gemeinwirtschaftlichen Genossenschaft, Subsidiarität und Kommunalität*, in: Schmale, I. (Hrsg.): *Zur Diffusion der Genossenschaften in neue Geschäftsfelder*, Münster, S. 92-130.
- Schwarz, P. (1979), *Morphologie von Kooperationen und Verbänden*, Tübingen.
- Sodeur, Wolfgang (1974), *Empirische Verfahren zur Klassifikation*, Stuttgart.
- Thiemeyer, T. (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, T. (1975), *Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe*, Reinbek bei Hamburg.
- Tietz, B. (1960), *Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, dargelegt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen*, Köln.
- Vierheller, R. (1983), *Demokratie und Management. Grundlagen einer Managementtheorie genossenschaftlich-demokratisch verfasster Unternehmen*, Göttingen.
- Wagner, H. (1983), *Brauchen die Genossenschaften eine eigene Betriebswirtschaftslehre? Zwölf Thesen zur Fragestellung*, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Band 33, S. 233-239.
- Weber, W./Brazda, J. (1993), *„Genossenschaftliches Handeln“ – zwei neuere theoretische Ansätze*, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Band 43, S. 99-107.
- Zerche, J./Schmale, I./Blome-Drees, J. (1998), *Einführung in die Genossenschaftslehre: Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement*, München/Wien.