

Kramer, Jost W.

Working Paper

Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes

Wismarer Diskussionspapiere, No. 03/2007

Provided in Cooperation with:

Hochschule Wismar, Wismar Business School

Suggested Citation: Kramer, Jost W. (2007) : Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes, Wismarer Diskussionspapiere, No. 03/2007, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/23357>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Hochschule Wismar

University of Technology, Business and Design

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften



Hochschule Wismar

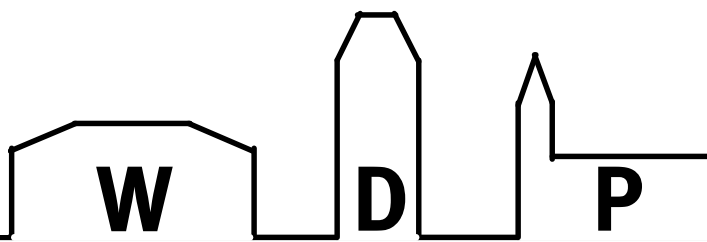
University of Technology, Business and Design

Wismar Business School

Jost W. Kramer

Existenzgründung in Kleingruppen
nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes

Heft 03 / 2007



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Technology, Business and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 441
Fax: ++49/(0)3841/753 131
E-Mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon:++49/(0)3841/753-574
Fax: ++49/(0) 3841/753-575
E-Mail: info@hws-wismar.de
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-18-6

JEL-Klassifikation J54, P13, L22, M14,

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2007.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
2. Beschäftigungsorientierte Genossenschaften als gemeinschaftliche Existenzgründungen	6
3. Strukturelle und funktionale Schwierigkeiten bei Produktivgenossenschaften	8
4. Implizite Voraussetzungen bisheriger Förderkonzepte	9
4.1. Engpassfaktor Finanzmittel?	10
4.2. Engpassfaktor Managementfähigkeiten	11
4.3. Engpassfaktor Risikobereitschaft	19
4.4. Engpassfaktor Eigenkapital	20
4.5. Zwischenergebnis	21
5. Die Eignung des gesetzlichen Rahmens	21
5.1. Problematische Regelungen im Genossenschaftsgesetz vor Novellierung	22
5.2. Veränderungen dieser Regelungen durch die Novellierung	27
6. Fazit und Ausblick	33
Literaturverzeichnis	36
Autorenangaben	41

1. Einleitung

Aufgrund der nach wie vor äußerst unbefriedigenden Lage auf dem Arbeitsmarkt wird intensiv nach Lösungen gesucht, diese Situation zu verbessern. Dabei sind, nicht zuletzt aufgrund ihrer geschichtlichen Entstehung als „Kinder der Not“ (Marburger Bank o. J.), auch die Genossenschaften in den Blickpunkt der Diskutanten gerückt. Sie sind im 19. Jahrhundert zur Bewältigung sozialer Probleme entstanden, wozu sie auch einen nicht zu unterschätzenden Beitrag geleistet haben. Wenn ihnen dies damals gelungen ist, so die Überlegung, könnten sie vielleicht auch heute ähnliches leisten, beispielsweise durch Bereitstellung von Arbeitsplätzen.

Für die Schaffung von Arbeitsplätzen im Allgemeinen gibt es sowohl in der Theorie als auch in der Wirtschaftspraxis zahlreiche Strategien, wie dies erreicht werden könnte. Dabei lassen sich zwei wesentlich von einander abweichende Vermittlungsansätze zur Reintegration von Arbeitslosen in das Wirtschaftsleben unterscheiden:

1. Als Arbeitnehmer bzw. abhängig Beschäftigte auf einem Arbeitsplatz, unabhängig davon, ob dies auf dem ersten, zweiten oder einem folgenden Arbeitsmarkt geschieht.
2. Als Selbstständige, Unternehmer bzw. Existenzgründer mit einem selbst geschaffenen Unternehmen, das zumindest einen Arbeitsplatz für den Gründer bereitstellt. Hierzu zählen im weiteren Sinne auch die verschiedenen Formen des Einstieges von Arbeitslosen in bestehende Unternehmen, die Übernahme von Betrieben im Rahmen einer Nachfolgeregelung sowie der Einstieg als (Mit-)Gesellschafter.

Beide Alternativen wiederum können entweder als Individual- oder als Gruppenlösung verfolgt werden, wobei in Deutschland klassischerweise die Variante im Vordergrund steht, dass das Arbeitsamt oder ein entsprechender Vermittler für einen Arbeitslosen einen Arbeitsplatz als Arbeitnehmer sucht.

Abbildung 1: Matrix-Sicht der Arbeitsplatzschaffung

Wirtschafts- perspektive Personen- perspektive	Abhängig (Arbeitnehmer)	Selbständig (Existenzgründer)
Einzelperson	Beispiel: Klassische Arbeitsplatz- vermittlung im ersten oder zweiten Arbeitsmarkt	Beispiel: Existenzgründungen, Ich AG
Gruppeninitiativen	Beispiel: Fortführungsgesellschaft- ten, industriepolitische Maßnahmen	Beispiel: Beschäftigungsorientierte Genossenschaften

Quelle: Kramer (2005: 8).

Folgt man diesem Schema, können Genossenschaften in drei der vier angesprochenen Felder eine Rolle spielen: Bei der Einstellung eines Arbeitslosen, bei der Fortführung eines Betriebes und bei der gemeinschaftlichen Existenzgründung. Lediglich bei der Existenzgründung durch eine Einzelperson oder eine Kleingruppe ist ein direkter Beitrag durch Genossenschaften nicht möglich; hier können sie lediglich im vor- und nachgelagerten Bereich (Beschaffung, Absatz, Marketing, Kredit, Beratung, etc.) einen Beitrag leisten.

Die Lösungsansätze, die in Richtung auf eine Existenzgründung abstellen, weisen in gewisser Hinsicht eine Besonderheit auf: Zwar wird behauptet, dass jede Krise auch immer eine Chance beinhaltet, aber bezogen auf die eigene Arbeitslosigkeit dürfte es tendenziell eher schwer fallen, diese Situation als positive Perspektive zu sehen. Zwar konstatiert Frese (1994: 196): „Möglicherweise löst die Arbeitslosigkeit Prozesse aus, die es einem erlauben, sich beruflich neu zu orientieren und eine andere und bessere Karriere anzustreben.“ Dennoch ist es fraglich, ob Arbeitslosigkeit als Chance für eine neue Karriere interpretiert wird und nicht doch eher als Schicksalsschlag (Frese 1994: 196).

Bereits an dieser Stelle lässt sich die Vermutung wagen, dass für Lösungen im Bereich der Existenzgründung voraussichtlich eher jene Personen in Frage kommen, die bereit sind, die Arbeitslosigkeit in der Tat als eine – wenn auch erzwungene – Chance zu interpretieren.

Diese Überlegungen wurden lange Zeit eher auf theoretischer Ebene thematisiert und teilweise erbittert diskutiert, bis sich auf arbeitsmarktpolitischer

Ebene durch die Vorreiterfunktion der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen im Jahr 2003 etwas änderte. Erstmals wurde explizit im Rahmen von Existenzgründungsdarlehen auch auf die Förderung sogenannter beschäftigungsorientierter Genossenschaften abgestellt, wobei es sich bei diesen Genossenschaften konzeptionell um Produktivgenossenschaften handelt.¹ Dieses Angebot der Förderung einer gemeinschaftlichen Existenzgründung fand bundesweit große Aufmerksamkeit, ohne allerdings gleichermaßen auch zu entsprechenden praktischen Konsequenzen zu führen. Die Ursachen hierfür sind an anderer Stelle eingehend diskutiert worden (Kramer 2005).

In einem gewissen zeitlichen und vielleicht sogar inhaltlichen Zusammenhang ist es im Laufe des letzten Jahres zu einer Novellierung des Genossenschaftsgesetzes gekommen. Diese überarbeiteten rechtlichen Regelungen sind aus sich selbst heraus zwar nicht in der Lage, wirtschaftliche und psychologische Hürden in Zusammenhang mit gemeinschaftlichen Existenzgründungen zu überwinden. Dessen ungeachtet haben sie sich aber auf die organisatorischen – und implizit möglicherweise sogar auf die finanziellen – Anforderungen für die Neugründung von Produktivgenossenschaften ausgewirkt. In welchem Maße und mit welchem Ergebnis dies geschehen ist, steht im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen. Strukturell wird dabei so vorgegangen, dass zunächst der Status Quo vor Gesetzesnovellierung mit den damals bestehenden Hürden referiert wird. Danach werden die relevanten Passagen des Genossenschaftsgesetzes in seiner aktuellen Fassung herangezogen und überprüft, in welcher Weise sie sich wohl auswirken dürften. Abschließend wird ein kurzer Ausblick in die Zukunft gewagt.

2. Beschäftigungsorientierte Genossenschaften als gemeinschaftliche Existenzgründungen

Wenngleich Genossenschaften grundsätzlich auf durchaus unterschiedliche Art und Weise Arbeitsplätze schaffen können und dies in der Realität auch tun, konzentrieren sich viele Überlegungen aus der Wirtschaftstheorie auf das vierte Segment der Matrix aus Abbildung 1 – und dabei wiederum auf eine bestimmte Organisationsform, nämlich die Produktivgenossenschaft.² Gruppeninitiativen zur gemeinsamen Unternehmensgründung hätten in diesem Zusammenhang nämlich den Vorteil, dass gewissermaßen „auf einen Schlag“ gleich mehrere Arbeitslose aus der Arbeitslosigkeit – und der Statistik – einen Ausweg finden würden. Sofern der eingeschlagene Weg erfolgreich ist, kön-

¹ Zur Genese der Produktivgenossenschaften im deutschen Genossenschaftsrecht vgl. erhellend Steding (1995: 43ff).

² Zu den organisatorischen Besonderheiten von Produktivgenossenschaften vgl. Kramer (2003a: 41-56), (2003b), (2003c: 1-26).

nen sie zudem entweder weitere Mitarbeiter einstellen, als Vorbild für ähnliche Gründungsbestrebungen fungieren oder auch selbst zusätzliche mitarbeitende Mitglieder aufnehmen. Aus diesem Grund konzentrieren sich auch die nachfolgenden Ausführungen auf gemeinschaftliche Existenzgründungen im Sinne produktivgenossenschaftlicher Organisationen, wobei aus Vereinfachungsgründen unterstellt wird, dass diese – sofern nicht ausdrücklich anders angemerkt – in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) agieren. Daraus ergeben sich bestimmte organisatorische Konsequenzen wie Mindestmitgliederzahl, hierarchischer Aufbau etc., die zu berücksichtigen sind.

Gleichzeitig wird – der herrschenden Meinung folgend – durch das Verständnis von Genossenschaften als im Wettbewerb stehenden Unternehmen unterstellt, dass die betreffende Organisation bestrebt ist, sich nachhaltig im Wirtschaftsleben zu positionieren und ihre Leistungen zu marktkonformen Bedingungen anzubieten. Demzufolge fallen insbesondere alle Organisationen heraus, die erkennbar auf kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse abstellen – entweder, damit der so Beschäftigte bei einem anderen Arbeitgeber einen Arbeitsplatz findet oder nach Ende der Beschäftigung von einem anderen Finanzierungsträger zu unterstützen ist als vor dieser Kurzfrist-Beschäftigung (z. B. Arbeitslosengeld statt Sozialhilfe).

An dieser Stelle sei angemerkt, dass gemeinschaftliche Existenzgründungen natürlich grundsätzlich jederzeit und aus nahezu jeder Situation heraus geschehen können, sobald sich eine Gruppe von Personen entsprechend zusammenfindet. In dem hier behandelten Kontext soll aber angesichts der Ausgangsthematik, der großen Arbeitslosigkeit in Deutschland, eine bewusste Verengung des Fokus auf gemeinschaftliche Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus erfolgen. Solche Arbeitslosenproduktivgenossenschaften zeichnen dabei durch einige spezielle Merkmale aus, die sich aus der Verbindung einer Arbeitsplätze schaffenden Beschäftigungsorientierung mit dem (produktiv-)genossenschaftlichen Konzept ergeben: Sie sind ein gemeinschaftlicher Ansatz zur nachhaltigen Existenzgründung in der und durch die Genossenschaft für tendenziell alle interessierten Mitglieder. Dadurch verbinden sie folgende Merkmale miteinander:

- Existenzgründung,
- Gruppenbasis,
- Nachhaltigkeit bzw. Langfristigkeit,
- Genossenschaft gleichzeitig als Arbeitgeber und Förderer,
- Mitgliederorientierung.

Die Organisationsform der Produktivgenossenschaft weist dabei einige spezifische Besonderheiten auf, die eine genauere Betrachtung erforderlich machen. Daher scheint es notwendig, sich insbesondere mit den bisher bekannten Gründen und Ursachen zu befassen, die in der Vergangenheit die Produktivgenossenschaft als häufige Erscheinung verhindert haben.

3. Strukturelle und funktionale Schwierigkeiten bei Produktivgenossenschaften

Insgesamt zeigt sich die produktivgenossenschaftliche Unternehmensform als eine Organisation, die im Vergleich zu anderen Organisationen einen erhöhten Klärungsbedarf bereits vor der Gründung hat, und bei der auch nach der Gründung immer wieder intensive Klärungsphasen anstehen. Werden die zweifellos vorhandenen Probleme aber rechtzeitig als solche erkannt und angemessen gelöst (d. h. unter Beachtung der Mitgliederinteressen und der Markterfordernisse), kann eine Produktivgenossenschaft genauso lebensfähig sein wie andere Wirtschaftsformen, zumal sie für die Beschäftigten eine bessere Identifikation mit den Unternehmenszielen ermöglicht als das bei anderen Unternehmen der Fall sein dürfte.

Gleichzeitig stellt die Produktivgenossenschaft aber eine besondere Herausforderung für den Vorstand dar. Die Gestaltung der inneren Struktur der Genossenschaft, wie sie durch die Satzung festgelegt wird, ist von immenser Bedeutung, wobei immer wieder der Widerspruch zwischen Mitgliederdemokratie und -partizipation und den Erfordernissen betriebswirtschaftlich effizienter Leitung zu Tage tritt (vgl. Kramer 1994: 28f).

Ungeachtet dieser Probleme erfreuen sich Produktivgenossenschaften sowohl in der Theorie als auch in der Praxis eines ungebrochenen Interesses. Letzteres bedeutet allerdings keineswegs, dass die Produktivgenossenschaften auch in der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft auftreten, wenn sie die Wirtschaftsform einer Genossenschaft wählen. Sowohl in Ostdeutschland im Rahmen der Rechtsnachfolge von LPG, GPG und PGH als auch in Westdeutschland in der Alternativökonomie sind während der letzten Jahrzehnte vielfältige Unternehmen mit produktivgenossenschaftlichen Merkmalen entstanden.

Produktivgenossenschaften zeichnen sich gegenüber anderen Wirtschaftsformen durch einige Besonderheiten aus, die sie immer wieder für spezielle „Unternehmertypen“ interessant machen. Reizvoll sind sie nämlich für jene, die

- gemeinschaftlich, aber mit hohem Maß an Selbstverantwortung arbeiten,
- eine Verteilung des unternehmerischen Risikos auf mehrere Personen anstreben und
- den wirtschaftlichen Gewinn nicht als primäres Ziel verfolgen wollen.

Zugleich bietet die Produktivgenossenschaft die Möglichkeit, trotz geringen Kapitals nicht als Kleinstunternehmen, sondern – schon aufgrund der größeren Eigentümerzahl – als Kleinunternehmen zu beginnen, wobei gerade in der Startphase die Chance auf „ein Leben außerhalb des Unternehmens“ (in Gestalt von Urlaub etc.) größer sein dürfte als bei anderen neu gegründeten Unternehmen. Gleichzeitig sind zumindest der Rechtsform der eG hoch entwickelte

Kontroll- und Überwachungssysteme immanent, die tendenziell eine gute Information der Mitglieder gewährleisten.

Ob eine neue Gründungswelle der Produktivgenossenschaften bevorsteht, ist durchaus umstritten. Für eine solche Vermutung spricht, dass in der Vergangenheit die produktivgenossenschaftliche Idee gerade in Krisenzeiten bzw. bei hohen Arbeitslosenzahlen wieder belebt wurde. Konsequenterweise sieht Münkner (1999: 10ff) in der Gründung von Arbeitslosenproduktivgenossenschaften eine Chance zur Reduzierung der Massenarbeitslosigkeit. Er konstatiert, dass es sich lohne, „über die Verbreitung von Kenntnissen über diese Organisationsform und über die Verbesserung der Rahmenbedingungen für kleine Produktivgenossenschaften nachzudenken, denn dieses Organisationsmodell weist in die Richtung, in der langfristige Lösungen für die Bewältigung der Probleme der Massenarbeitslosigkeit zu suchen sind. Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Betriebe können als Pilotvorhaben für den künftigen Umgang mit den Anforderungen der Arbeitswelt in der Dienstleistungsgesellschaft dienen:

- Entfaltung von Eigeninteresse,
- Vertrauen auf eigene Kraft,
- lebenslanges Lernen,
- Ausbrechen aus den starren Regeln des von Vorstellungen der Industriegesellschaft geprägten Arbeitsrechts“ (Münkner 1999: 12).

Diesen Erwartungen steht jedoch entgegen, dass bisher in der Wirtschaftspraxis keine massenhaften Bestrebungen zur Neugründung von (Arbeitslosen-)Produktivgenossenschaften auszumachen sind, und zwar unabhängig von der nachgefragten Rechtsform.

Die sich daran anknüpfende Frage, warum denn bisher eine erwartete Nachfrage (noch) nicht zu beobachten ist, soll an dieser Stelle nicht detailliert untersucht werden. Grundsätzlich liegt jedoch die Vermutung nahe, dass die Eintrittshürden zu hoch sind, um gerade von Arbeitslosen überwunden zu werden. Diese Vermutung wird getragen durch die Feststellung, dass es sich bei Produktivgenossenschaften um hoch komplexe Organisationsformen handelt, die große Anforderungen an die (Management)Kompetenz der Beteiligten stellt (Kramer 1999: 179, 1998: 266; Münkner 1999: 10-11). Derartige Eintrittsbarrieren können grundsätzlich beispielsweise durch staatliche Hilfs- und Unterstützungsmaßnahmen beseitigt oder zumindest gesenkt werden.

4. Implizite Voraussetzungen bisheriger Förderkonzepte

Nimmt man das in der Literatur bekannt gemachte Berliner Förderkonzept³ als Grundlage, so ergeben sich einige Anmerkungen. Denn so lobenswert der An-

³ Vgl. u. a. Friedrich-Ebert-Stiftung (2003), Kramer (2003d, 2003e, 2004, 2005).

satz in seiner Intention wie auch in seinem ausdrücklichen Genossenschaftsbezug ist, hat es dennoch keine gravierenden Erfolge im Sinne von gemeinschaftlichen Existenzgründungen nach sich gezogen.

4.1. Engpassfaktor Finanzmittel?

Auffälligstes Merkmal ist, dass sich die Berliner Förderung ausschließlich auf eine finanzielle Förderung beschränkt. Diese Denkweise unterstellt, dass der wesentliche Grund, warum es bisher nicht zur Gründung von Produktivgenossenschaften oder – in der Terminologie des Berliner Senats – zur Gründung beschäftigungsorientierter Genossenschaften gekommen ist, ein Mangel an Finanzkapital ist. Vor dem Hintergrund der allgemeinen Wirtschaftssituation (Rezessionsängste, hohe Insolvenzquoten in allen Branchen, düstere Zukunftserwartungen laut Unternehmensbefragungen) erscheint dies tendenziell zu kurz gegriffen. So wird in einem aktuellen Bericht Julie Teigland von Ernst & Young zwar dahingehend zitiert, dass „die Angst vor Gründungen auf die Schwierigkeiten bei der Suche nach einer Anschlussfinanzierung zurück[zuführen]“ (vgl. Hinterberger 2004: 11) sei. Dem steht aber gegenüber, dass gemäß dem Global Entrepreneurship Monitor die staatliche Förderung in Deutschland auf Platz zwei liegt, während die schulischen Voraussetzungen für Gründungen hingegen nur Platz 25 erreichen (vgl. Hinterberger 2004: 11). Beide Rahmenbedingungen deuten darauf hin, dass Unternehmensgründungen eher nicht wegen Finanzknappheit, sondern wegen eines (objektiven vorliegenden oder von den Betroffenen subjektiv wahrgenommenen) Fähigkeitsdefizits vermieden werden.

Zwar ist unstrittig, dass auch und gerade Genossenschaften tendenziell Bedarf an Finanzmitteln für den Auf- und Ausbau ihrer Unternehmenstätigkeit haben. Das heißt jedoch keineswegs, dass gerade die Bereitstellung von (zinsvergünstigtem) Fremdkapital die Ideallösung darstellt. Tendenziell wichtiger und grundsätzlich vorher zu klären sind einerseits die Fragen hinsichtlich der genossenschaftlichen Managementkompetenz, die gerade in einer Produktivgenossenschaft besonders bedeutsam ist, und andererseits die Aufbringung des erforderlichen Eigenkapitals, das anders als Fremdkapital mithaftet.

Genossenschaften, die ausschließlich wegen der Art und Weise ihrer finanziellen Förderung in dieser Rechts- und Organisationsform gegründet werden, stellen de facto einen Missbrauch des Genossenschaftsgedankens dar. Denn zuallererst ist die Genossenschaft eine Selbsthilfeeinrichtung mit dem Ziel, ihre Mitglieder zu fördern. Im Rahmen einer genossenschaftlichen Neugründung – ob speziell zur Eingliederung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt oder zu anderen Zwecken – ist zunächst einmal festzulegen, auf welche Weise die Genossenschaft ihre Mitglieder fördern soll. Danach ist es erforderlich, sich Gedanken über die erforderlichen Eigenmittel zu machen und wie diese aufzubringen sind. Erst an dieser Stelle steht damit die Frage nach dem Zugang zu

Fremdkapital zur Diskussion.

4.2. *Engpassfaktor Managementfähigkeiten*

Hinzu kommt – wie oben beschrieben –, dass die typischen und bei einer Produktivgenossenschaft besonders gravierenden Ziel- und Organisationsprobleme vorab zu lösen sind. Dabei lässt sich differenzieren zwischen Ziel- und Organisationsproblemen allgemeiner Natur und solchen, die spezifisch für Produktivgenossenschaften bzw. Gruppen-Existenzgründungen sind.

Anzusprechen sind in diesem Zusammenhang insbesondere die Managementfähigkeiten der potenziellen Existenzgründer. Diese sind bei Produktivgenossenschaften gleich in zweierlei Hinsicht erforderlich: Zum einen sind allgemeine Managementfähigkeiten für die Gründung und die Führung des Unternehmens erforderlich, zum anderen aber auch genossenschaftsspezifische. Beide Ausprägungen von Managementfähigkeiten können nicht einfach als vorhanden unterstellt werden, wie nicht zuletzt die hohen Insolvenzzahlen gerade neu gegründeter Unternehmen belegen.

So ist das Fehlen von Managementfähigkeiten denn auch nicht in erster Linie eine genossenschaftsspezifische Problematik, sondern eine, die für jede Form der Existenzgründung zu gelten scheint. So verweist der Gründungsberater Maikranz darauf, dass das größte Problem die geringe persönliche Qualifikation sei, wobei er ausdrücklich Defizite in den Bereichen „fachliches Know-how, Zielstrebigkeit oder Organisationstalent“ (Maikranz/Engels 2003) benennt.

Die Bedeutung derartiger, in der Person des potenziellen Existenzgründers liegenden Kriterien verdeutlicht auch die in Abbildung 2 wiedergegebene Checkliste der Investitionsbank Berlin:

Abbildung 2: Checkliste: Bin ich ein Unternehmertyp?

Disziplin	Ja	Nein
Teile ich meine Zeit effektiv ein und arbeite ich konsequent auch ohne Druck von oben?		
Packe ich unangenehme Aufgaben sofort an und neige nicht dazu, sie aufzuschieben?		
Risikoabsicherung	Ja	Nein
Kann ich damit umgehen, längere Zeit kein eigenes Einkommen zu haben?		
Bin ich bereit, ein gewisses Risiko einzugehen und versichere mich nicht gegen sämtliche Gefahren?		
Private Rahmenbedingungen	Ja	Nein
Reagiert mein privates Umfeld (Familie, Freunde) positiv?		
Unterstützt mich mein Lebensgefährte im Hinblick auf:		
- meine Geschäftsidee,		
- meine Selbstständigkeit,		
- meine familiären Verpflichtungen?		
Bin ich stark genug, mein Vorhaben auch längere Zeit gegenüber Pessimisten zu verteidigen?		
Warum selbstständig?	Ja	Nein
Möchte ich Neues schaffen?		
Bin ich vom Erfolg überzeugt?		
Bin ich aus meinem Inneren heraus motiviert und möchte nicht nur anderen etwas beweisen?		
Fliehe ich nicht nur vor der Unterordnung im Angestelltenverhältnis?		
Persönliche Eigenschaften	Ja	Nein
Vertrete ich meine Interessen selbstbewusst anderen gegenüber?		
Reagiere ich auf Widerstände vernünftig und besonnen?		
Trage ich Eigenverantwortung und suche nicht immer Schuldige für meine Situation?		
Schaue ich nach vorn und bin optimistisch?		
Bin ich bereit, bis zu 16 Stunden am Tag zu arbeiten?		
Ich gerate nicht in Panik und Hektik, wenn nicht alles ohne Probleme klappt.		
Ich bin in der Lage, mehrere Aufgaben parallel zu erledigen.		

Quelle: Investitionsbank Berlin (2003: 10).

Abbildung 2: *Checkliste: Bin ich ein Unternehmertyp? – Fortsetzung*

Qualifikation/Fähigkeiten	Ja	Nein
Ich verfüge über kaufmännisches Know-how.		
Ich kann mir vorstellen, Mitarbeiter zu führen und zu motivieren.		
Aufgaben zu delegieren und auf die zuverlässige Erledigung zu vertrauen, fällt mir nicht schwer.		
Kritik äußere ich immer konstruktiv.		
Es fällt mir nicht schwer, ständig neue Ideen zu entwickeln.		
Können Sie weniger als die Hälfte der Fragen mit JA beantworten, sollten Sie Ihren Plan, sich selbstständig zu machen, noch einmal gründlich überdenken.		

Quelle: Investitionsbank Berlin (2003: 10).

Die Checkliste stellt insgesamt sehr deutlich auf Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein ab und damit auf zwei Faktoren, die gerade bei Arbeitslosen aufgrund ihrer als problematisch empfundenen Situation tendenziell abnehmen. „Arbeitslosigkeit desillusioniert, Arbeitslosigkeit deprimiert, Arbeitslosigkeit nagt am Selbstwertgefühl. ... Wer über einen längeren Zeitraum arbeitslos ist, neigt zur Resignation“ (Weyerer 2002: 1). Aus einer solchen Situation heraus wird die Existenzgründung nicht gerade erleichtert, wobei zu vermuten ist, dass – wegen des sinkenden Selbstwertgefühls und der zunehmenden Resignation – der Aufbau eines eigenen Unternehmens um so schwieriger wird, je länger man arbeitslos ist. Gerade zu Beginn einer Arbeitslosigkeit ist allerdings auch die Hoffnung noch stark ausgeprägt, relativ schnell wieder einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

Vor diesem Hintergrund wäre der „optimale“ Zeitpunkt, so zynisch dieser Begriff auch klingen mag, für die Existenzgründung gleich zu Beginn der Arbeitslosigkeit zu finden – was dem bereits weiter oben kurz angesprochenen Verständnis von Arbeitslosigkeit als einer Chance für einen Neuanfang entspricht.

Dafür spricht auch, dass die Neugründung eines Unternehmens letztlich eine innovative Tätigkeit ist, weil ein Produkt oder eine Dienstleistung vollständig neu oder in Konkurrenz zu anderen Angeboten auf einem Markt etabliert werden soll. Innovative Tätigkeiten erfordern allerdings Unternehmerpersönlichkeiten Schumpeterscher Prägung (Schumpeter 1993a: 99ff; 1993b: 214ff). Die Kreativität des Entrepreneurs ist der wesentliche Faktor beim Übergang zu höherproduktiver Technologie, der Produktion neuer Güter und ähnlich gelagerter Probleme (Kramer 1996: 38). Neuerungsverhalten wiederum ist abhängig von drei Faktoren oder besser gesagt von drei Variablenkomplexen (vgl. Röpke 1978a: 253):

1. Von Verhaltensbeschränkungen (Property Rights, Handlungsrechte),
2. dem Fähigkeitsniveau und
3. dem Schwierigkeitsgrad der Probleme bzw. dem Herausforderungsgrad der Umwelt.

Wenn wir unterstellen, dass die Verteilung der Handlungsrechte (Gesetze, Normen, Sitten etc.) nicht kurzfristig veränderbar ist, liegen die Anknüpfungspunkte für eine verstärkte innovative Tätigkeit von Genossenschafts-entrepreneuren einerseits im Fähigkeitsniveau, andererseits beim Aufgabenschwierigkeitsgrad. „Das Motivziel, also das Ziel, um dessentwillen der einzelne Handlungen vollzieht, besteht darin, die eigene Fähigkeit, Tüchtigkeit oder Kompetenz zu erfahren“ (Röpke 1978b: 36).

Augenscheinlich stimmen zumindest derzeit Fähigkeitsniveau der Erwerbslosen und Aufgabenschwierigkeitsgrad für innovative Tätigkeit nur in Ausnahmefällen überein – ansonsten wären nämlich deutlich höhere Quoten von Unternehmensneugründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus zu erwarten. Zwar polieren laut Presseberichten die Ich-AGs die Gründerstatistik auf, so dass erstmals seit drei Jahren 2003 die Zahl der Unternehmensgründungen nicht gesunken ist (vgl. Hinterberger 2004: 11).

Dessen ungeachtet stellen Existenzgründungsprogramme allein unter Akzeptanzgesichtspunkten keineswegs eine „Massenlösung“ zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit dar. So waren nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit (2004a) im Februar 2004 insgesamt 4.641.046 Arbeitslose nach aktueller Definition registriert. Dem stehen im selben Monat gerade einmal 107.150 Bezieher von Existenzgründungszuschüssen gegenüber (Bundesagentur für Arbeit 2004b). Dies entspricht einem Anteil von 2,3 %.⁴ Zwar haben im Februar 2004 insgesamt 17.052 vorher Arbeitslose eine selbstständige Tätigkeit aufgenommen, wobei 6.221 mit Überbrückungsgeld und 6.001 mit Existenzgründungszuschüssen gefördert wurden, aber im Vergleich zu den 128.337 Arbeitslosen, die im ersten oder zweiten Arbeitsmarkt wieder Beschäftigung gefunden haben, ist dies dennoch nur ein kleiner Anteil.⁵ Hinzu kommt, dass nach Studien des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung lediglich drei bis fünf Prozent der Arbeitslosen potenzielle Existenzgründer sind, was ca. 200.000 Arbeitslose entspricht.⁶

⁴ Bei einer Bewilligungsrate von 10.321 wie im Februar 2004 würde es unter Ausschaltung aller übrigen Einflüsse rein theoretisch 450 Monate oder ca. 37,5 Jahre dauern, bis aus allen derzeit Arbeitslosen Existenzgründer würden – immer unterstellt, dass sich ansonsten nichts ändert und dass alle derzeit Arbeitslosen auch die Bereitschaft und die Fähigkeit für eine Existenzgründung mitbringen! Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2004a), (2004b).

⁵ Alle Daten aus: Bundesagentur für Arbeit (2004c: 49).

⁶ MDR (2004): "Hartz I" – Erfolgsmodell Ich-AG? Kurz nach der Wahl zum Unwort des Jahres gewählt, avanciert die Ich-AG dennoch zum erfolgreichsten Hartz-Vorschlag.

Zugleich liegen inzwischen erste Ergebnisse mit den Ich-AGs vor. Laut Presseberichten hat sich danach bereits „jeder zehnte Gründer einer Ich-AG ... inzwischen wieder beim Arbeitsamt abgemeldet“.⁷ Der Soziologe Voss führt dies in einem Interview darauf zurück, dass dieses „Unternehmertum aus der Not in der Tat nichts mehr mit dem Unternehmer zu tun hat, den die Politik da immer so vorstellt, mit Kreativität, Innovationskraft und Risikofreude. Wir ... sind dabei oft auf tragische Existenzen gestoßen, die immer am Rande der persönlichen und ökonomischen Überforderung arbeiteten.“⁸

Neben die allgemeinen Managementprobleme treten bei Produktivgenossenschaften noch spezielle organisatorisch-strukturelle Probleme wie Zielproblem, Konkurrenzproblem, Verteilungs- und Entlohnungsproblem, Entscheidungs- und Anweisungsproblem, Informations- und Kontrollproblem und die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Doppelnatur. Sie stellen die Produktivgenossenschaft im Allgemeinen und den Vorstand bzw. die Geschäftsführung im Besonderen vor erheblichen Entscheidungs-, Strukturierungs- und Regelungsbedarf.

Produktivgenossenschaften sind somit eine Organisationsform mit erhöhtem Klärungsbedarf und das wiederum bedeutet einen erhöhten Bedarf an Managementfähigkeiten. Dies wiederum legt die Vermutung nahe, dass die Gründung von Produktivgenossenschaften nicht deswegen so selten geschieht, weil das Kapital fehlt, sondern weil die Managementfähigkeiten bei den potenziellen Genossenschaftsmitgliedern nicht vorhanden sind.

Wenn die Überlegungen richtig sind, wonach ein Defizit im Bereich der Management-, Organisations- und Fachfähigkeiten Ursache für die relativ geringen Gründungsaktivitäten aus der Arbeitslosigkeit ist, dürfte eine ausschließlich auf finanzielle Unterstützung abzielende Förderung lediglich in Ausnahmefällen zur Neugründung von Produktivgenossenschaften führen. Geeignete Anknüpfungspunkte für die Neugründung von Produktivgenossenschaften lägen dann im Bereich Management und Organisation einschließlich der Mitgliedergewinnung. Hier wären Fragen wie die nachfolgenden zu stellen

Vor übereilten Lobeshymnen ist zu warnen, unter: <http://www.mdr.de/arbeitsmarkt/modelle/1099765.html>, zuletzt aktualisiert: 10. Februar 2004, abgerufen am 11.06.2004.

⁷ Voss/Dribbusch (2004: 7). Die Zahlenangabe selbst ist allerdings weder aus dem Bericht noch aus den Daten der Bundesagentur für Arbeit schlüssig nachvollziehbar. Hinzu kommt, dass die angesprochenen Abmeldungen von Ich-AGs (vgl. auch UH 2004: 6) nicht zwangsläufig bedeuten müssen, dass diese Kleinst-Existenzgründer insolvent geworden sind. Ein anderer Grund kann durchaus die Übernahme in ein anderes Beschäftigungsverhältnis sein.

⁸ Voss/Dribbusch (2004: 7). In Relativierung dieser Aussage sei angemerkt, dass das Arbeiten am Rande der persönlichen und ökonomischen Überforderung nach persönlichen Eindrücken des Autors keineswegs auf Ich-AGs beschränkt ist, sondern sich auch bei vielen anderen Selbstständigen und Unternehmern sowie einer Vielzahl leitender Angestellter teilweise über mehrere Jahre hinweg beobachten lässt.

und zu beantworten:

1. Wie können potenzielle Produktivgenossenschaftsmitglieder vor der Genossenschaftsgründung zueinander finden?
2. Wie kann dafür gesorgt werden, dass insbesondere Vorstand und/oder Geschäftsführung von Produktivgenossenschaften über die erforderlichen Fähigkeiten zur Führung des Unternehmens verfügen?
3. Wie kann dafür gesorgt werden, dass die Bereitschaft zur Mitwirkung in einer Produktivgenossenschaft gesteigert wird?

Antworten auf diese Fragen lassen sich grundsätzlich recht leicht finden.

Als Ansatzpunkt für das „Zueinanderfinden“ potenzieller Genossenschaftsmitglieder wären Kontaktbörsen geeignet, Werbemaßnahmen im Arbeitsamt oder Informationsveranstaltungen unter dem Tenor „Selbstständigkeit mit reduziertem Risiko und geteilter Verantwortung“.

Danach erscheint ein „Ausgieben“ der Bewerber erforderlich, um aus dem Kreise aller potenziell Interessierten jene herauszufinden, die über die erforderlichen kaufmännischen und fachspezifischen Kenntnisse verfügen. Darüber hinaus müssen sie aber insbesondere auch die notwendige hohe soziale Kompetenz besitzen, das unternehmerische Engagement sowie die Risiko- und Leistungsbereitschaft, die für die Gründung und den Betrieb einer Produktivgenossenschaft erforderlich sind. Dabei dürften sowohl die soziale Kompetenz als auch die Leistungsbereitschaft potenzielle Engpässe darstellen, geht es doch einerseits eben nicht „nur“ um eine Existenzgründung, sondern um eine gemeinschaftliche Existenzgründung.

Andererseits weist die Arbeit in einer Produktivgenossenschaft zwar durchaus Züge einer „abhängigen Beschäftigung“ im Sinne von Arbeitsplätzen auf, ist aber eben doch mehr, nämlich auch eine unternehmerische Tätigkeit, die ggf. einen deutlich größeren Einsatz gerade in der Gründungsphase erfordert. Zu denken wäre hier an eine Art „Assessment Center“, in dessen Rahmen sich die geeignetesten Kandidaten und Kandidatinnen kennen lernen und an das produktivgenossenschaftliche Konzept herangeführt werden können. Dies erfordert allerdings nahezu zwangsläufig die frühzeitige Einschaltung von fachkundigen Promotoren, die sich sowohl mit dem (produktiv-)genossenschaftlichen Modell als auch mit den Problemen einer gemeinschaftlichen Existenzgründung auskennen.

Dies können Röpke (1992) zufolge sowohl Genossenschaftsentrepreneure sein, die eine Genossenschaft initiieren und dann selbst in ihr mitarbeiten, als auch externe Genossenschaftsinitiatoren aus Vereinen, Verbänden oder Arbeitsloseninitiativen, die die Genossenschaft zwar „anstoßen“, ohne nachher jedoch darin mitzuwirken – gewissermaßen „Fremdhilfe zur Selbsthilfe“. Flieger (o. J.) macht darauf aufmerksam, dass diese Vorgehensweise in der Tat bereits zur Gründung von Genossenschaften für sozial Benachteiligte geführt hat, wobei es sich bei den Promotoren um „sozial engagierte Personen aus

dem städtischen und ländlichen Mittelstand“ gehandelt hat – was allerdings, wie Röpke (1992: 85) unter Verweis auf deutsche und indische Genossenschaftsentrepreneure feststellt, keineswegs ein neuer Tatbestand ist.

Bezogen auf die Neugründung von Produktivgenossenschaften zur Reintegration von Arbeitslosen heißt dies augenscheinlich, dass die oben dargestellte Checkliste der Investitionsbank Berlin für Genossenschaftsgründer gezielt zu erweitern ist (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Zusatz-Checkliste für Genossenschaftsgründer

Unternehmensziele	Ja	Nein
Stehen für mich wirtschaftliche Ziele im Vordergrund?		
Bin ich bereit, eigene wirtschaftliche und soziale Ziele mit anderen abzustimmen?		
Bin ich bereit, mit anderen gemeinsam ein Unternehmensziel zu verfolgen, auch wenn ich meine eigenen Interessen nicht vollständig einbringen konnte?		
Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Doppelnatur	Ja	Nein
Verstehe ich mich auch in einem Gemeinschaftsunternehmen als Miteigentümer?		
Ist für mich bei einem finanziellen Engpass des gemeinschaftlichen Unternehmens die Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens wichtiger als die Zahlung eines möglichst hohen Lohnes/Gehaltes?		
Aufgabenverteilung und Entlohnung	Ja	Nein
Sollen in dem Gemeinschaftsunternehmen die Stellen nach Fähigkeit und Qualifikation besetzt werden?		
Bei Beschäftigung von Nicht-Mitgliedern: Sollen diese bei Besetzung höherer Positionen auch besser bezahlt werden als Mitglieder?		
Entscheidungen und Anweisungen	Ja	Nein
Bin ich auch als Miteigentümer bereit, Anweisungen von anderen anzunehmen?		
Bin ich auch als Miteigentümer bereit, Entscheidungen zu akzeptieren, die ohne meine Zustimmung zustande gekommen sind?		

Quelle: Kramer (2005: 54f).

Abbildung 3: Zusatz-Checkliste für Genossenschaftsgründer - Fortsetzung

Finanzierung	Ja	Nein
Kann ich akzeptieren, dass andere Mitglieder auch bei geringerer Kapitalbeteiligung dasselbe Stimmrecht haben wie ich?		
Bin ich bereit, über die Mindestkapitalbeteiligung hinaus zu haften oder Kapital nachzuschießen?		
Information und Kontrolle	Ja	Nein
Bin ich auch als Mitglied der Geschäftsführung bereit, mich von anderen kontrollieren und überwachen zu lassen?		
Bin ich bereit, anderen die Informationen zur Verfügung zu stellen, die für Beurteilung meiner Leistung benötigt werden?		
Bin ich bereit, mich regelmäßig gegenüber anderen für meine Entscheidungen zu rechtfertigen?		

Quelle: (2005: 54f).

Die obige Darstellung dürfte einen Beitrag zur Auswahl potenziell geeigneter Genossenschaftsmitglieder liefern, wobei nicht unterstellt werden soll, dass die Checkliste bereits vollständig wäre bzw. alle notwendigen Eigenschaften in ausreichendem Maße erfasst würden.

Die erforderlichen Managementfähigkeiten, sowohl im allgemeinen als auch im genossenschaftsspezifischen Bereich, können entweder bereits vorhanden sein oder im Rahmen von Schulungs- und Trainingsmaßnahmen vermittelt werden. Darauf verweist auch Maikranz, wenn er betont, dass eine Gründerpersönlichkeit sich einerseits für ihr Produkt engagieren, andererseits aber auch kühl die damit verbundenen Risiken analysieren müsse. Da dies mit Selbstbewusstsein zu tun habe, ließe sich, so sein Fazit, dies durchaus auch erlernen (Maikranz/Engels 2003).

Im konkreten Zusammenhang ginge es im ersten Schritt um die Vermittlung von allgemeinen Management-, Organisations- und Fachkenntnissen. Dies ist nun allerdings keineswegs eine neue Erkenntnis und entsprechend finden sich derartige Förderkonzepte auch in größerer Zahl und mit unterschiedlicher Ausrichtung. Auch in Berlin geht beispielsweise die Förderung von Existenzgründungsberatungen in diese Richtung, wobei der maximale Zuschuss von 1.500 € eher knapp bemessen anmutet (vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen 2004: 6). Ähnliches gilt auch für das „Beratungsprogramm Wirtschaft des Landes NRW“, das eine Gründungsberatung „bis zu 4 Tagewerken innerhalb von 24 Monaten bei Gründungsberatungen“ (o. A. 2000: 15) als Zuschuss fördert. Eine Förderung von lediglich vier Tagen setzt konzeptionell allerdings voraus, dass der potenzielle Existenzgründer die erforderlichen Fähigkeiten bereits weitestgehend mitbringt, und es lediglich noch um

den „Feinschliff“ in der Entwicklung und Überarbeitung des eigentlichen Gründungskonzeptes gehen kann – aber nicht um die grundlegende Vermittlung von Fähigkeiten.

Im zweiten, speziell auf Genossenschaften bezogenen Schritt ist z. B. an eine gezielte Fortbildung für arbeitslose Interessenten in Richtung kooperativer Existenzgründung zu denken. Alternativ wäre denkbar, potenzielle Geschäftsführer, die über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, und potenzielle Genossenschaftsmitglieder zusammenzubringen. Ob dafür die oben angesprochenen Kontaktbörsen ausreichen oder ob eine „Anschubfinanzierung“ beispielsweise durch Übernahme des Geschäftsführergehalts für einen bestimmten Zeitraum effektiver und langfristig sogar kostengünstiger ist, sei an dieser Stelle dahingestellt. Die unter dem Stichwort Weiterbildung und Coaching angebotenen Schulungsmaßnahmen und insbesondere die Möglichkeit, einen Teil davon bereits vor Genossenschaftsgründung zu nutzen, gehen dabei eindeutig in die richtige Richtung, erscheinen allerdings noch etwas zu kurz gegriffen.

4.3. *Engpassfaktor Risikobereitschaft*

Eine weitere Barriere gegenüber dem Schritt in die (individuelle oder gemeinschaftliche) Existenzgründung stellt die in Deutschland allem Anschein sehr ausgeprägte Angst vor der Selbstständigkeit dar. Danach befürchtete bei einer Umfrage unter 7.500 Befragten fast die Hälfte, bei der Gründung eines Betriebes zu scheitern (vgl. Hinterberger 2004: 11). Unter Berücksichtigung dieser „Angst vor der Selbstständigkeit“ (vgl. Hinterberger 2004: 11) liegt die Vermutung nahe, dass der Schritt in die Selbstständigkeit eher gewagt wird, wenn die Chancen für einen Erfolg erhöht und insbesondere die Auswirkungen eines Scheiterns gemildert würden.

Dafür sind gemeinschaftliche Existenzgründungen, insbesondere in der Rechtsform einer Genossenschaft, grundsätzlich ein sinnvoller Lösungsweg: Zwar wird die Gründung etwas schwerer und komplizierter, aber dafür lassen sich die anstehenden Aufgaben grundsätzlich entsprechend der unterschiedlichen Fähigkeiten verteilen und die Haftung ist begrenzt.

So dürfte auch das Interesse an der Mitwirkung in einer Produktivgenossenschaft grundsätzlich größer werden, wenn die Gefahr und/oder die Konsequenzen eines Scheiterns reduziert würden. Ersteres ginge in Richtung Begleitung bei der Existenzgründung, beispielsweise Hilfestellung bei der Entwicklung der Geschäftsidee, der Markterkundung, der Werbung, der Zielgruppenfindung und ggf. der finanziellen Unterstützung im Sinne eines „Business Angels“. Letzteres liefe darauf hinaus, die Bereitschaft zu Experimenten dadurch zu steigern, dass ein Scheitern die eigene Lage nicht oder nur geringfügig verschlechtert – wirtschaftlich gesprochen eine Externalisierung der entsprechenden Kosten, beispielsweise durch eine Reduzierung von Haftungsverpflich-

tungen etc.

Das von der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen vorgelegte Konzept geht allerdings in die umgekehrte Richtung: Durch die selbstschuldnerische Bürgschaft für das Darlehen wird die Haftungsbeschränkung der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ ausgehebelt und den Mitgliedern eine zusätzliche Bürde auferlegt. Diese Haftungsverpflichtung im Umfang von ca. 15.000 € ist jedoch nicht das einzige Risiko, das im Rahmen der Gründung einer beschäftigungsorientierten Genossenschaft zu schultern ist. Denn daneben muss das Mitglied ja auch noch seinen Beitrag zum haftenden Eigenkapital leisten, das als Genossenschaftsvermögen für die Verbindlichkeiten des Unternehmens haftet – und im Falle einer Insolvenz i. d. R. aufgezehrt wird.

Vor diesem Hintergrund stellt ein Verzicht auf die Existenzgründung gerade bei finanziell Schwächeren, wie es Arbeitslose i. d. R. und insbesondere nach einer längeren Periode der Erwerbslosigkeit sind, eine nachvollziehbare Strategie der Risikominimierung dar. Einen Schritt in Richtung „Mutmachen zur Selbstständigkeit“ könnte demgemäß der Verzicht auf eine Haftung oder zumindest ihre Abmilderung sein – was allerdings im Gegenzug die Gefahr eines Missbrauchs in Gestalt leichtfertigen Handelns und vorsätzlichen Missmanagements durchaus erhöhen kann.

4.4. Engpassfaktor Eigenkapital

Eine andere Facette der Problematik ist weiter oben bereits kurz angerissen worden: Eine weitere Ursache für den Verzicht auf eine Existenzgründung im Allgemeinen und in Gestalt der Genossenschaft im Besonderen könnte nämlich in den knappen Eigenkapitalmitteln der Zielgruppe bestehen.⁹ Diese Problematik verschärft sich insbesondere bei Langzeitarbeitslosen bzw. Sozialhilfeempfängern, da diese im Vergleich weiter reduzierte Einkommen aufweisen.

Dies führt ggf. zum gleichzeitigen Auftreten von zwei unterschiedlichen Faktoren: Erstens einem objektiven Mangel an Kapital und zweitens einer subjektiv sehr hohen Wertschätzung der vorhandenen Mittel, die „nicht riskiert“

⁹ Auf die finanzielle Belastung weisen beispielsweise Brinkmann/Wiedemann (1994: 179-181) hin. Sie zitieren dabei u. a. Untersuchungen aus den 80er Jahren in Westdeutschland (Infratest Sozialforschung 1990; Rosenblatt 1991), wonach 37 % der Befragten Arbeitslosen Ersparnisse ganz oder teilweise verbraucht hatten, 17 % Schulden gemacht bzw. Kredit aufgenommen hatten, 15 % hatten Probleme bei Ratenzahlungen, 12 % konnten ihre Versicherungen und 10% ihre Sparverträge nicht mehr vereinbarungsgemäß bedienen. Angesichts der Entwicklung nach der deutschen Vereinigung mit einer im Vergleich zu früher größeren Zahl von Langzeitarbeitslosen und insbesondere in Ostdeutschland niedrigeren Ersparnisse kann nicht davon ausgegangen werden, dass die finanzielle Belastung im Vergleich zu den achtziger Jahren geringer geworden ist. Statt dessen ist eher davon auszugehen, dass die Belastungen größer geworden sind.

werden sollen – und daher die oben angesprochene Risikoscheu verstärken.

Lösungsansätze für dieses Dilemma ließen sich möglicherweise in Gestalt von Bürgschaften oder anderen Eigenkapital ersetzenden Mitteln finden. Ggf. wäre hier auch an das Konzept einer „Muskelhypothek“ zu denken – der Ersatz von Kapital durch besondere Leistungen für das eigene Unternehmen.

4.5. *Zwischenergebnis*

Insgesamt stehen die oben aufgeführten Fragen und Antworten lediglich beispielhaft für eine Politik aktiven Bemühens um die Neugründung von Produktivgenossenschaften als einem Instrument zum Abbau von Arbeitslosigkeit und zur Integration von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Der Antritt der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen zeigt demgegenüber die typischen Merkmale einer passiv ausgerichteten Politik: Man wartet auf entsprechende Interessenten, statt diese aktiv zu suchen. Aber vielleicht sieht der Senat eine solche „aktive Kundenorientierung“ auch weniger als seine eigene Aufgabe an, sondern eher als die von Genossenschaftsverbänden, Existenzgründerberatungen etc.?

Dessen ungeachtet stellt sich die Frage, wie denn eine Gründung von Produktivgenossenschaften zur Integration von Arbeitslosen erfolgreicher betrieben werden könnte als mit der oben behandelten Darlehensförderung. Ein möglicher Lösungsansatz hierfür soll im nachfolgenden Kapitel zumindest grob skizziert werden.

5. Die Eignung des gesetzlichen Rahmens

Ein weiterer möglicher Grund für die geringen Gründungsaktivitäten von Genossenschaften im Allgemeinen und von Produktivgenossenschaften im Besonderen könnte auch in den Organisationserfordernissen zu suchen sein, die durch das Genossenschaftsgesetz in seiner alten Fassung (a. F.) vorgegeben werden. Das deutsche Genossenschaftsgesetz ist bereits seit längerem Gegenstand einer Reformdiskussion.¹⁰ Dabei entzündeten sich die Reformüberlegungen insbesondere an der Eignung der gesetzlichen Vorschriften für Genossenschaften unterschiedlicher Größenordnung.

Dahinter steht die Vermutung, dass die speziellen Form- und Ordnungsvorschriften einer Rechtsform für bestimmte Gesellschaftsgrößen sinnvoll sind, während sie bei anderen entweder unzureichend oder überbürokratisiert sind. Typische Beispiele in diesem Zusammenhang sind die Kontroll- und Überwachungssysteme eines Unternehmens – auch bekannt unter dem Begriff der

¹⁰ Vgl. statt vieler Förstner-Reichstein/Weller (2001), Greve/Lämmert/Lucas (2001), Theurl/Greve (Hrsg.) (2002) und Jäger (2002).

Corporate Governance.¹¹

Skizzieren lässt sich dies am Beispiel der Aufsichtsratsstätigkeit in eingetragenen Genossenschaften. So führte in kleinen Genossenschaften mit 7 bis ca. 15 Mitgliedern die Verpflichtung zur Bildung eines Aufsichtsrats mit mindestens drei Mitgliedern laut § 36 Abs. 1 Satz 1 a. F. i. d. R. lediglich zu erhöhtem Verwaltungsaufwand,¹² weil bei Genossenschaften dieser Größe die Kontrolle auch durch die Mitgliederversammlung noch effizient durchgeführt werden kann. Dies gilt insbesondere für Produktivgenossenschaften, die nicht nur zumindest in der Startphase eher zu den kleinen Genossenschaften zählen dürften, sondern bei denen tendenziell ein sehr großer Teil der Mitglieder auch in die tägliche Arbeit eingebunden ist – anders als in typischen Fördergenossenschaften.

Die im Genossenschaftsgesetz niedergelegten Regelungen waren – vor ihrer Novellierung – eher an den Bedürfnissen größerer Genossenschaften ausgerichtet, was bereits 1994 ausführlich von Lenfers thematisiert wurde. Dass dabei zugleich eher die rechtliche Ausweitung der Handlungsbedürfnisse des Vorstands als die Kontrollbedürfnisse der Mitglieder Eingang fanden, ist naheliegend und wird von Lenfers (1994: 68f) auf die Initiative der Fachmanager aus großen Genossenschaften zurückgeführt. Eine Analyse aus dem Blickwinkel der Property Rights-Theorie ergab denn auch, dass der Vorstand sich zunehmend die formalrechtlich den Genossenschaftsmitgliedern zustehenden Rechte angeeignet hat, mit der Konsequenz, dass die bei den Mitgliedern verbliebenen Rechtebündel weiter ausgedünnt werden, während der Umfang der beim Vorstand liegenden Rechtebündel wächst (Kramer 2002: 295-307).

5.1. Problematische Regelungen im Genossenschaftsgesetz vor Novellierung

Im Rahmen dieses Kapitels begeben wir uns auf eine Zeitreise zurück in die erste Hälfte des Jahres 2006 und betrachten die Bestimmungen des Genossenschaftsgesetzes in seiner damaligen Fassung. Dies geschieht unter dem Blick-

¹¹ Eine gleichermaßen humoristische wie zynische Analyse dieser Strukturen findet sich bei Hakelmacher (2002).

¹² Nimmt man den Extremfall einer Genossenschaft mit lediglich sieben Mitgliedern (§ 4 GenG), so hat diese Genossenschaft maximal zwei „einfache“, also nicht in Führungs- und Vertretungsorganen eingebundene Mitglieder, denn aus dem Mitgliederkreis müssen mindestens zwei Mitglieder den Vorstand bilden (§ 24 Abs. 2 Satz 1 GenG) und mindestens drei weitere den Aufsichtsrat (§ 26 Abs. 1 Satz 1 GenG). Da § 37 Abs. 1 Satz 1 die Unvereinbarkeit einer gleichzeitigen Wahrnehmung eines Vorstands- und eines Aufsichtsratsmandats festlegt, können lediglich zwei Mitglieder der Genossenschaft einfache sein, da die anderen fünf ja bereits verpflichtend Mandate übernehmen müssen. Alternativ lässt sich natürlich auch sehr leicht ein Fall konstruieren, bei dem alle Mitglieder einer solchen Genossenschaft entweder im Vorstand oder im Aufsichtsrat aktiv sind und kein einziges „einfaches“ Mitglied vorhanden ist.

winkel, welche Normen die Gründung von kleinen Genossenschaften, insbesondere Produktivgenossenschaften behindern. Dafür findet sich eine überraschende Vielzahl von Regelungen, die entweder seitens der Wissenschaft und/oder der Praxis als Hindernisse für die Gründung von Genossenschaften im Allgemeinen und Produktivgenossenschaften bzw. gemeinschaftlichen Existenzgründungen im Besonderen angeführt werden. Die wesentlichsten unter ihnen werden nachfolgend kurz thematisiert.

Bereits § 1, der Begriff und Arten von Genossenschaften regelt, zählt zu jenen, die möglicherweise Neugründungen behindern. Dieser besagt nämlich explizit: „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken (Genossenschaften) ... erwerben die Rechte einer „eingetragenen Genossenschaft“ nach Maßgabe dieses Gesetzes.“ Problematisch ist hierbei weniger das, was explizit im Gesetz aufgeführt wird, als jenes, was nicht erwähnt wird. Denn die Konzentration auf „ihre Mitglieder“ schränkt konzeptionell altruistisches Handeln in der Rechtsform der eG ein.¹³ Die eingetragene Genossenschaft stärkt dadurch einerseits ihr Profil als Selbsthilfeorganisation im Sinne eines „Wir für Uns“, kommt dadurch andererseits in allen Bereichen der Fremdförderung im Sinne eines „Wir für die Anderen“ nur in Ausnahmefällen zum Einsatz. Zudem wird durch die Beschränkung des Genossenschaftszwecks auf die „Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft“ eine ausschließliche Fokussierung auf wirtschaftliche Zwecke erreicht. Die Möglichkeit der Verfolgung sozialer Zwecke, wie sie beispielsweise in Frankreich und Italien ganz selbstverständlich auch in Genossenschaftsform möglich ist, wird hierdurch verhindert.¹⁴ Theoretisch wäre hier zwar eine Regelung im Statut denkbar, wonach die Mitglieder erklären, dass sie sich wirtschaftlich dadurch gefördert sehen, dass sie bestimmte soziale Zwecke verfolgen (z. B. wirtschaftliche Förderung durch eigene Aktivitäten zur Reduzierung der Jugendkriminalität), aber ob eine Genossenschaft mit derartiger Satzung die Gründungsprüfung durch das Gericht erfolgreich bestehen würde, erscheint durchaus zweifelhaft.

Auch § 2, der sich mit der Haftung der Genossenschaft befasst, wird gelegentlich als problematisch angesprochen. Dieser Paragraph beschränkt die Haftung der Genossenschaft auf das Vermögen der Gesellschaft und entbindet dadurch die Mitglieder – vorbehaltlich etwaiger Nachschüsse – von einer persönlichen Haftung. Vorteilhaft ist diese Regelung insofern, als sie das Risiko aus einem Beitritt zur Genossenschaft für die Mitglieder auf die Einlage begrenzt und dadurch GmbH-ähnliche Strukturen schafft. Nachteilig erweist sich die selbe Regelung aber gerade für kleine Genossenschaften bei der Fremdfinanzierung: Kleine Genossenschaften haben zumeist auch ein niedriges Ge-

¹³ Vgl. Münkner (2002: 53).

¹⁴ Vgl. Göler von Ravensburg (2003: 79-101); Münkner, Hans-H. u. a. (2000).

sellschaftsvermögen, daraus resultierend eine kleine Risikotragfähigkeit und tendenziell eine geringe Kreditwürdigkeit. Gerade Banken können daher angesichts der Vorgaben gemäß Basel II bei der Kreditvergabe an neu gegründete Kleingenossenschaften zurückscheuen.

Erfahrungsgemäß als eine hohe Hürde stellen sich die Regelungen aus § 4 zur Mindestzahl der Genossenschaftsmitglieder dar. Gefordert werden mindestens sieben Mitglieder. Diese Vorgabe, die mit älteren Regelungen des BGB zum Vereinsrecht (§ 56 Mindestmitgliederzahl des Vereins) korrespondiert, sicherte ursprünglich den Charakter der Genossenschaft als einer Personenvereinigung. Angesichts der heutigen Heterogenisierung scheint es aber zunehmend schwierig zu sein, diese Mitgliederzahl bereits zur Gründung zusammenzubringen. Kleinere Gruppen, die hinsichtlich ihrer beabsichtigten Unternehmensgründung ggf. durchaus den Kriterien einer Genossenschaft entsprechen, werden durch diese Norm in eine andere Rechtsform gedrängt. Beispielhaft hierfür stehen GmbH- und AG-Gründungen im Sinne wirtschaftlicher Genossenschaften. In der Vergangenheit wurde dieses Problem z. T. dadurch gelöst, dass sich wohlwollende Unterstützer bereit erklärt haben, die Genossenschaft mitzugründen, obwohl von Anfang an klar war, dass sie die Genossenschaft nicht nutzen wollten. Voraussetzung für ein derartiges altruistisches Verhalten war i. d. R. aber ein hinreichend kleiner Mitgliedschaftsanteil, der im Gegenzug allerdings meist auch eine kleine Kapitalbasis bewirkte.

Schwierig gestalten sich für kleine Genossenschaften auch die Vorgaben des § 9 zu Vorstand und Aufsichtsrat. Die Existenz von Vorstand und Aufsichtsrat wird nämlich nicht nur verbindlich vorgeschrieben, sondern durch detaillierte Regelungen in den §§ 24 (2) 1 und 36 (1) 1 auch mit Mindestanzahlen versehen. Im Extremfall der Gründung einer Genossenschaft durch sieben natürliche Personen führt dies dazu, dass von diesen sieben zwei zu Vorstands- und drei zu Aufsichtsratsmitgliedern werden müssen. Eine solche Genossenschaft hat dann genauso viele einfache Mitglieder wie Vorstandsmitglieder. Theoretisch wäre es sogar denkbar, in Befolgung der Vorgaben eine Genossenschaft mit sieben Mitgliedern zu gründen, von denen drei zu Vorständen und vier zu Aufsichtsräten gemacht würden. Dies verursacht allerdings ggf. bei der Mitgliederversammlung Probleme bei der Entlastung der Organmitglieder. Wie bereits oben erwähnt, haben diese Vorgaben übrigens bei Genossenschaften keineswegs in allen Fällen auch zu effektiven und effizienten Corporate Governance-Strukturen geführt.

Auch die Normen von § 9 (2) sind nicht unumstritten. Denn diese besagen, dass die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat zugleich auch Mitglieder der Genossenschaft sein müssen. Ursprünglich war damit eine Interessenidentität zwischen Organvertretern und Mitgliedern intendiert. In der Praxis wirkte sich dies jedoch bei größeren Genossenschaften dahingehend aus, dass es schwierig wurde, geeignete Fachleute für den Vorstand zu gewinnen. Einen

Ruhm sehr eigener Art erlangten hierbei z. B. Molkereigenossenschaften, die für den Vorstand Molkereifachleute benötigten; da für die Mitgliedschaft in der Genossenschaft der Besitz von Milchvieh vorausgesetzt wurde, machte man die Vorstände entweder zu Mitgliedern mit eigenem Status (nicht-nutzende Fördermitglieder) oder schenkte ihnen eine Milchkuh, die bei einem der nutzenden Mitglieder „geparkt“ wurde.

Die nächste „Hürde“ hinsichtlich der Neugründung wird in § 11 angesprochen, wobei der Paragraph selbst im Kern eine reine Verfahrensvorschrift ist und ausführt, welche Unterlagen bei der Anmeldung zur Eintragung ins Genossenschaftsregister beizufügen sind. Hier wird aber bereits unter § 11 (2) 3 verwiesen auf „die Bescheinigung eines Prüfungsverbandes, dass die Genossenschaft zum Beitritt zugelassen ist, sowie eine gutachterliche Äußerung des Prüfungsverbandes, ob nach den persönlichen oder wirtschaftlichen Verhältnissen, insbesondere der Vermögenslage der Genossenschaft, eine Gefährdung der Belange der Genossen oder der Gläubiger der Genossenschaft zu besorgen ist.“ Der hier geforderten „gutachterlichen Äußerung des Prüfungsverbandes“ geht jedoch eine Gründungsbetreuung und -prüfung voraus, die vergleichsweise teuer ist.

Damit wird die Gründung einer eingetragenen Genossenschaft auch im Vergleich zu konkurrierenden Rechtsformen mit Haftungsbeschränkung wie der GmbH, der AG und seit jüngerem auch der Limited¹⁵ wesentlich kostenträchtiger. Diesem bereits seit geraumer Zeit vorgebrachten Argument (vgl. Stapelfeldt 1990: 75-80)¹⁶ steht allerdings der Umstand gegenüber, dass – wohl auch aufgrund der Gründungsprüfung und -betreuung – die Insolvenzen bei neu gegründeten Genossenschaften relativ gering sind.¹⁷ Dem erhöhten Aufwand für die Gründung entspreche somit also auch eine erhöhte Überlebenswahrscheinlichkeit, wobei zweifelhaft ist, wie relevant dieses Kriterium für Unternehmensgründer tatsächlich ist. Eine vergleichbare Pflicht zu einer Gründungsprüfung existiert bei den konkurrierenden Rechtsformen nicht. Ursprünglich wurde sie, wie auch der Gesetzeswortlaut signalisiert, zum Schutz der Genossenschaftsmitglieder als unerfahrenen Nicht-Kaufleuten vorgesehen; heute wirkt sie eher wie eine kostspielige Hürde vor Neugründungen.

In Fortführung dieser Schutzbestimmungen regelt § 11a die Gründungsprü-

¹⁵ Vgl. zur Limited ausführlich Stirtz (2007).

¹⁶ Harbrecht verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass die Kosten durchaus in der Größenordnung von 3.000 € liegen und die Gründung um ein halbes Jahr verzögern können (vgl. Harbrecht 2001: 13 unter Verweis auf Holzner 2001: 101).

¹⁷ So sind allein in 2002 19.770 Unternehmen in der Rechtsform der GmbH sowie weitere 631 in den Rechtsformen der AG und der KGaA insolvent geworden (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2003). Die Zahl der insolventen Genossenschaften wurde nicht ausdrücklich angegeben, sondern ist in den 430 sonstigen Unternehmen enthalten. Börsche verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass die Genossenschaft die Rechtsform mit der niedrigsten Insolvenzrate sei (vgl. Börsche/Hennigsen/Stappel 2003: 32).

fung durch das Gericht. Dieses hat in formaler Hinsicht die ordnungsmäßige Errichtung und Anmeldung der Genossenschaft zu prüfen, wobei allerdings eine Ablehnung der Eintragung zwingend zu erfolgen hat, wenn eine Gefährdung der Vermögenslage der Genossenschaft, der Belange der Genossen oder der Gläubiger zu befürchten ist. Dem Gesetzestext zufolge setzt dies zumindest eine Prüfung der gutachterlichen Stellungnahme des Prüfungsverbandes voraus, wodurch eine eigenständige materielle Prüfung seitens des Gerichts aber nicht ausgeschlossen ist.

Als Problem, gerade bei einem Vergleich mit den typischen Kapitalgesellschaften, werden auch die genossenschaftstypischen Stimmrechtregelungen angesehen. Im Unterschied zu dem bei GmbH und AG üblichen Stimmrecht nach Kapitalbeteiligung ist bei der eingetragenen Genossenschaft ein Stimmrecht nach Köpfen verbindlich vorgeschrieben. Dies reduziert einerseits den Anreiz, sich mit mehr Anteilen als erforderlich an der Genossenschaft zu beteiligen, was ggf. die Finanzierung erschwert. Andererseits werden dank dieser Regelung Genossenschaften weitgehend gegen feindliche Übernahmen abgesichert, da für eine Übernahme eine Mehrheit der stimmberechtigten Personen erforderlich ist und nicht nur eine Mehrheit der Kapitaleigner.

Grundsätzlich besteht zwar die Möglichkeit, Personen, die sich besonders um die Genossenschaft verdient gemacht haben, zusätzliche Stimmrechte zuzuweisen, aber erstens ist die auf diese Weise mögliche Stimmenkumulation auf drei begrenzt, so dass selbst bei nur sieben Mitgliedern keine Dominanz eines einzelnen Mitgliedes möglich würde. Zweitens können diese Zusatzstimmen bei den besonders relevanten Entscheidungen ohnehin nicht genutzt werden, wie § 43 (3) 6 festlegt, so dass drittens diese Möglichkeit des Mehrstimmrechts in der Praxis nach Aussagen von Verbänden kaum Bedeutung erlangt hat.

Eine weitere genossenschaftsspezifische Anforderung, die sich in der Praxis als Hürde gegenüber Neugründungen erweist, ist die in § 53 (1) vorgeschriebene Pflichtprüfung. Diese muss mindestens in jedem zweiten Geschäftsjahr erfolgen bzw. sogar jährlich, wenn die Bilanzsumme mehr als zwei Millionen Euro beträgt. GmbH und AG als konkurrierende Rechtsformen sind zumindest bei Neugründungen diesbezüglich „besser“ gestellt, d. h. mit geringeren Prüfungsanforderungen konfrontiert. Solange sie unter die in § 267 (1) festgelegten Regelungen für „kleine Kapitalgesellschaften“ fallen, muss keine Prüfung des Jahresabschlusses durch einen Abschlussprüfer erfolgen (vgl. Tillmann/Winter unter Mitarbeit von Wälzholz 2004: 108f). Als kleine Kapitalgesellschaften zählen jene, die mindestens zwei der drei nachstehenden Merkmale nicht überschreiten:

1. 4.015.000 Euro Bilanzsumme nach Abzug eines auf der Aktivseite ausgewiesenen Fehlbetrags (§ 268 Abs. 3).
2. 8.030.000 Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschluss-

stichtag.

3. Im Jahresdurchschnitt fünfzig Arbeitnehmer.

Bereits das Kriterium der Bilanzsumme signalisiert, dass für Genossenschaften wesentlich strengere Prüfungsanforderungen herrschen: Während eine GmbH mit einer Bilanzsumme von drei Millionen Euro und 49 Mitarbeitern keine Abschlussprüfung durchführen muss, da sie als kleine Kapitalgesellschaft zählt, ist eine Genossenschaft bei gleicher Bilanzsumme und Mitarbeiterzahl sogar jährlich zu prüfen.

Diese Prüfungspflicht, die einher geht mit der in § 54 festgeschriebenen Pflichtmitgliedschaft in einem Prüfungsverband, sorgt einerseits ebenso wie die verbindliche Gründungsprüfung für eine erhöhte wirtschaftliche Stabilität der Genossenschaften, stellt aber andererseits auch eine erhebliche finanzielle Belastung der Unternehmen dar.

Die Pflichtmitgliedschaft in einem Prüfungsverband wird ebenfalls als Hindernis hinsichtlich der Neugründung von Genossenschaften angesehen. Diese Sichtweise basiert auf dem Umstand, dass zahlreiche andere Unternehmen während ihrer Gründungsphase von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und/oder Unternehmensberatern betreut werden. Diese Berufsgruppen scheinen aber, so die Aussagen von Praktikern, kaum auf die Möglichkeit genossenschaftlicher Gründungen hinzuweisen – möglicherweise, da sie wegen der Pflichtmitgliedschaft in einem Prüfungsverband bei Genossenschaften nicht davon ausgehen können, diese später als Kunden zu behalten.

Die vorgenannten Regelungen sind jene, die in Diskussionen mit Praktikern und/oder Wissenschaftlern am häufigsten als Ursachen für die niedrigen Neugründungsquoten bei Genossenschaften erwähnt werden. Gelegentlich werden auch andere Regelungen angesprochen, wie z. B. die in § 80 (1) niedergeschriebene Verpflichtung zur Auflösung einer Genossenschaft von Amts wegen, wenn die Mitgliederzahl unter sieben fällt, oder die Gefahr einer Auflösung gemäß § 81 (1) bei Verfolgung anderer Zwecke als in § 1 GenG festgelegt. Diese möglichen Hindernisse werden aber eher selten erwähnt und beziehen sich zudem i. d. R. auf Kriterien, die bereits oben angesprochen wurden wie die Mindestzahl an Mitgliedern oder die zu verfolgenden Zwecke, so dass sie im weiteren vernachlässigt werden sollen.

5.2. *Veränderungen dieser Regelungen durch die Novellierung*

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich im Wesentlichen auf zwei Aspekte: Einerseits werden die im vorangehenden Abschnitt angesprochenen Paragraphen nach der Novellierung betrachtet; Ziel ist dabei herauszufinden, ob etwaige Veränderungen gemeinschaftliche Existenzgründungen in der Rechtsform einer eG erleichtern oder nicht. Andererseits werden etwaige Veränderungen auch dahingehend untersucht, ob sie sich grundsätzlich in Rich-

tung einer verstärkten Neugründung von Genossenschaften auswirken werden. Ausdrücklich nicht beabsichtigt ist eine umfassende kritische Überprüfung aller Neuregelungen im Genossenschaftsgesetz. Dies soll Berufeneren überlassen bleiben.¹⁸

Verdeutlichen lässt sich der im Rahmen dieses Beitrags verfolgte Antritt bereits anhand der Änderungen in § 1. Dieser heißt nicht mehr „Begriff und Arten der Genossenschaft“, sondern „Wesen der Genossenschaft“. Gleichzeitig wurde einerseits die Typenaufzählung beseitigt und ausdrücklich das Verfolgen sozialer und kultureller Belange als möglichen Aufgabenzweck einer Genossenschaft festgeschrieben. Dadurch wird es Genossenschaften im Vergleich zu vorher wesentlich erleichtert, beispielsweise Sozialberatungsstellen oder Kulturzentren zu betreiben. Inhaltlich steht dahinter eine Ausdehnung des Selbsthilfeverständnisses: War zuvor die Genossenschaft in Deutschland nur für wirtschaftliche Selbsthilfe zugelassen, kann sie jetzt auch für soziale und/oder kulturelle Selbsthilfezwecke genutzt werden.

Hinsichtlich der Frage, ob durch die Novellierung Veränderungen bei den Neugründungen zu erwarten sind, gilt es – wie oben bereits avisiert – zu differenzieren. Hinsichtlich der gemeinschaftlichen Existenzgründung wird durch die neuen Regelungen zwar der Rahmen deutlich erweitert, aber es ist nicht zu erwarten, dass es daraufhin zu einer großen Anzahl entsprechender Neugründungen kommen wird. Dies liegt im Wesentlichen daran, dass auch in der Vergangenheit Existenzgründungen mit sozialer und/oder kultureller Zielsetzung eher die Ausnahme waren – egal in welcher Rechtsform.

Vergrößert man den Blickwinkel hingegen auf Neugründungen insgesamt, so lässt sich durchaus eine deutliche Zunahme der Genossenschaftszahl erwarten. Interessant wird die Genossenschaft aufgrund der Neuregelungen nämlich beispielsweise für größere Vereine, die formal von einem Vorstand geführt werden, sich für die operativen Aufgaben aber eines Geschäftsführers bedienen. Derartige Vereine, auch und gerade gemeinnützige, haben in der Vergangenheit u. a. zur Reduzierung der Haftungsverantwortung des ehrenamtlich tätigen Vorstands in vielen Fällen Tochtergesellschaften in der Rechtsform der GmbH gegründet, die dann von hauptamtlichen Geschäftsführern geleitet werden, während nur ein kleiner Rest der Aufgaben im Verein verliehen sind. Hier kann die Genossenschaft jetzt eine interessante Alternative darstellen, bei der ein hauptamtlicher Vorstand die Geschäfte führt, während ein ehrenamtlicher Aufsichtsrat in Verbindung mit der Mitgliederversammlung diese Tätigkeit überwacht. Die eingetragene Genossenschaft tritt durch die Möglichkeit der Verfolgung sozialer und kultureller Ziele somit in verstärkte Konkurrenz zum eingetragenen Verein. Bei Verfolgung sozialer und kultureller Ziele müsste zudem die Erlangung des Gemeinnützigkeitsstatus leichter möglich

¹⁸ Hier sei verwiesen auf die Publikationen von Geschwandtner/Helios (2006, 2007).

werden als in der Vergangenheit, so dass die eingetragene Genossenschaft zu einer interessanten Alternative für einen Rechtsformenwechsel wird: Sie verknüpft die vereinsähnliche Mitgliedereinbindung mit GmbH-ähnlichen Organisations- und Haftungsregelungen, kann aufgrund der veränderten Regelungen jetzt auch im Sozial- und Kulturbereich genutzt und als gemeinnützig anerkannt werden, und kann so den Bedürfnissen sich professionalisierender Vereine gerecht werden.

In § 2, der die Haftung der Genossenschaft regelt, hat außer einer neuen Überschrift keine Veränderung stattgefunden. Auswirkungen hinsichtlich des Gründungsgeschehens sind daher aus dieser Einzelregelung nicht zu erwarten.

Deutliche Auswirkungen auf die Zahl der Neugründungen ist hingegen von der Neufassung des § 4 zu erwarten. Denn nach der Novellierung sind für die Neugründung einer Genossenschaft nur noch drei Mitglieder erforderlich. Dies erleichtert nicht nur die Gründung von Genossenschaften insgesamt, sondern gerade auch für gemeinschaftliche Existenzgründungen: Jetzt müssen nur noch drei Mitglieder sich zusammenfinden, was wesentlich leichter fällt, als sieben Gründer zusammenzubringen. Dadurch sollte insbesondere die Gründung von Arbeitslosenproduktivgenossenschaften wesentlich leichter fallen (vgl. Kramer 2005: 58f). In Verbindung mit § 8 (2) n. F. können unter den Gründungsmitgliedern auch nicht-nutzende, sondern lediglich investierende Mitglieder sein. Im Extremfall wäre die Gründung einer Genossenschaft durch drei Mitglieder denkbar, von denen lediglich eines nutzt und zwei nur investieren, wenngleich sowohl der praktische Nutzen einer derartigen Extremform als auch ihr genossenschaftlicher Charakter fraglich sind.

§ 9 bestimmt weiterhin, dass Genossenschaften, ähnlich wie Aktiengesellschaften, sowohl einen Vorstand als auch einen Aufsichtsrat haben müssen. Im Zuge der Novellierung fand aber eine Ergänzung dieser Vorgabe statt. So wurde § 9 (1) dahingehend relativiert, dass folgende Regelungen eingeführt wurden: „Bei Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern kann durch eine Bestimmung in der Satzung auf einen Aufsichtsrat verzichtet werden. In diesem Fall nimmt die Generalversammlung die Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats wahr, soweit in diesem Gesetz nichts anderes bestimmt ist.“

In Verbindung mit § 24 (2) wurde die Vorstandsbestellung für kleine Genossenschaften erleichtert. Denn Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern können in der Satzung festlegen, dass der Vorstand nur aus einer Person bestehen soll. Hinsichtlich der Aufsichtsratsmitglieder hat es in § 36 (1) 1 keine Veränderungen gegeben; inhaltlich greift dieser aber nur noch verbindlich, wenn die Genossenschaft mehr als 20 Mitglieder hat.

Durch diese Vorgaben wird in erheblichem Maße die Satzungsautonomie für kleine Genossenschaften gestärkt – und damit gleich zwei alte Forderungen von Steding (1994: 41) auf einmal durch den Gesetzgeber aufgegriffen. Die Genossenschaften haben nun die Möglichkeit, entweder wie bisher mit

Vorstand und Aufsichtsrat als Organen zu arbeiten oder die Aufgaben des Aufsichtsrates auf die Generalversammlung zu übertragen. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass es sich um eine „Kann-Regelung“ handelt, die es jeder einzelnen Genossenschaft erlaubt, die für sie passende Regelung zu realisieren. Die Beschränkung auf Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern erscheint zwar etwas willkürlich, aber grundsätzlich durchaus vertretbar. Diese Einengung des Kreises an Genossenschaften, die auf den Aufsichtsrat verzichten dürfen, auf relativ kleine Einheiten sorgt zudem dafür, dass es bei den größeren nicht zu einer Aufweichung der Corporate-Governance-Bestimmungen kommen kann.

In der Wirtschaftspraxis ist aufgrund dieser Regelung allerdings grundsätzlich eine Tendenz zur Abschließung kleinerer Genossenschaften ohne Aufsichtsrat zu erwarten: Da bei mehr als 20 Mitgliedern ein Aufsichtsrat sowie ein zweites Vorstandsmitglied zwingend erforderlich sind, ergibt sich für Genossenschaften ohne Aufsichtsrat und mit einem Ein-Personen-Vorstand ein Anreiz, auf die Aufnahme weiterer Mitglieder zu verzichten, um sich den Aufsichtsrat „sparen“ zu können. Unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten muss die Aufnahme eines neuen Mitgliedes für derartige Genossenschaften mehr an Nutzen versprechen, als die Einrichtung des Organs Aufsichtsrat sowie die Bestellung eines weiteren Vorstandsmitgliedes an Kosten verursacht. In welchem Maße dies allerdings praktische Relevanz erlangen wird, ist derzeit nicht absehbar.

In § 11, der die Anmeldung der Genossenschaft regelt, hat es zwar einige Änderungen gegeben. Diese sind allerdings eher sprachlich-modernisierender Natur als dass sie inhaltliche Veränderungen mit sich bringen. So wurde die altertümliche Formulierung „Die Anmeldung behufs der Eintragung liegt dem Vorstand ob“ ersetzt durch die Worte „Der Vorstand hat die Genossenschaft bei dem Gericht zur Eintragung in das Genossenschaftsregister anzumelden“. Inhaltliche Veränderungen sind hier nicht zu erkennen. Auch bei Betrachtung jener Regelung, die weiter oben in Zusammenhang mit der „gutachterlichen Äußerung des Prüfungsverbandes“ diskutiert wurde, hat es keine grundlegende Veränderung gegeben. Lediglich das Wort „Genossen“ wurde durch die Bezeichnung „Mitglieder“ ersetzt. Die Pflicht zur Gründungsprüfung bleibt in bisherigem Umfang bestehen. Auswirkungen hinsichtlich des Gründungsgeschehens sind daher aus dieser Einzelregelung nicht zu erwarten.

Inhaltliche Veränderungen finden sich dann allerdings wieder in § 11a, speziell in § 11a (2). Die neue Regelung lautet nun: „Das Gericht hat die Eintragung nun auch abzulehnen, wenn offenkundig oder auf Grund der gutachterlichen Äußerung des Prüfungsverbandes eine Gefährdung der Belange der Mitglieder oder der Gläubiger der Genossenschaft zu besorgen ist. Gleiches gilt, wenn der Prüfungsverband erklärt, dass Sacheinlagen überbewertet worden sind.“ Im Vergleich zur früheren Formulierung fallen zwei gravierende Ver-

änderungen auf: Zum einen wurde die Ausführung zur Überbewertung von Sacheinlagen ergänzt. Die Begründung für die Einführung dieser Bestimmung ist nicht eindeutig ersichtlich, wirkt sie doch eher wie eine Spezialisierung eines Aspektes, der bereits bisher im Rahmen der gutachterlichen Äußerung von Belang gewesen ist. Als Ursache für die explizite Regelung ist hier der Wunsch von Prüfungsverbänden nach Klarstellung zu vermuten. Auf jeden Fall wird durch diese Passage die Rolle der Prüfungsverbände gestärkt.

Dies gilt zum anderen auch für die zweite bedeutsame Veränderung. Denn während die frühere Regelung von einer Verpflichtung zur Ablehnung der Eintragung sprach, „wenn nach den persönlichen oder wirtschaftlichen Verhältnissen, insbesondere der Vermögenslage der Genossenschaft“ eine Gefährdung bestand, wird jetzt erstens explizit auf die gutachterliche Äußerung des Prüfungsverbandes verwiesen und zweitens die eigene Prüfung durch das Gericht auf die „offenkundig“ bestehenden Gefährdungen beschränkt. Eine eigenständige materielle Prüfung durch das Gericht erscheint nunmehr ausgeschlossen. Durch die Beschränkung des Prüfungsumfangs des Gerichts ist aber nicht nur der Prüfungsverband gestärkt worden; zu erwarten ist auch eine schnellere Eintragung in das Register mit allen daraus folgenden Konsequenzen.

Umfangreiche Veränderungen haben sich in § 43 ergeben, insbesondere hinsichtlich der Regelungen zum Mehrstimmrecht. Diese Regelungen nehmen sehr stark Bezug auf die Mitgliederzusammensetzung der verschiedenen Genossenschaften. Differenziert wird hierbei zwischen drei unterschiedlichen Mitgliedergruppen: Erstens undifferenzierten Mitgliedern, zweitens Unternehmern als Mitgliedern und drittens Genossenschaften als Mitgliedern. Hinsichtlich der hier schwerpunktmäßig behandelten Frage der gemeinschaftlichen Existenzgründung würden die Regelungen in § 43 (3) Nr. 1 greifen. Hier haben sich inhaltlich keine grundlegenden Änderungen ergeben; eine praktische Bedeutung dürfte die hier festgelegten Regelungen zum Mehrstimmrecht vorrangig bei Genossenschaften mit überwiegend natürlichen Personen haben, in der Praxis z. B. bei Wohnungs-, Kredit- und Konsumgenossenschaften, aber auch bei Produktivgenossenschaften.

§ 43 (3) Nr. 2 regelt das Mehrstimmrecht für Genossenschaften, bei denen mehr als drei Viertel der Mitglieder Unternehmer im Sinne des § 14 BGB sind. Dabei kann es sich um natürliche Personen (Vollkaufleute), aber auch um juristische Personen handeln. Strukturell ist hier z. B. zu denken an Einkaufs- oder Vermarktungsgenossenschaften von Kaufleuten oder Handwerkern, aber ggf. auch an Molkereigenossenschaften etc. Durch Satzungsbestimmungen können hier Mehrstimmrechte festgelegt werden, bei denen ein Mitglied bis zu einem Zehntel der in der Generalversammlung anwesenden Stimmen ausüben kann. Hierdurch wird nicht nur die Satzungsautonomie gestärkt, sondern die Genossenschaft auch als Selbsthilfeorganisation für Unter-

nehmer unterschiedlicher Größe attraktiver. Ggf. daher nicht nur Umwandlungen von entsprechenden Großgenossenschaften in Aktiengesellschaften verhindert werden, sondern auch neue Genossenschaften durch Umwandlung bestehender Kapitalgesellschaften entstehen.

Die weitgehendste Autonomie zur Gestaltung von Mehrstimmrechten haben jene Genossenschaften, bei denen überwiegend oder ausschließlich eingetragene Genossenschaften Mitglieder sind. Sie können Mehrstimmrechte in nahezu beliebiger Konstruktion vergeben, sofern sie dies in der Satzung regeln. Relevant ist diese Bestimmung für alle Zentral- und/oder Sekundär-genossenschaften, egal welcher Branche. In der Konsequenz könnte aufgrund dieser Vorgaben die DZ Bank AG wie der in eine eG zurückgewandelt werden, was u. a. wegen der Außendarstellung zu erwägen wäre. Der Anwendungskreis dieser Bestimmungen dürfte eher klein sein; in der Praxis dürfte aber eine Umwandlung „genossenschaftlicher Aktiengesellschaften“ in eingetragene Genossenschaften zu erwarten sein.

In § 53 ist Absatz 2 neu formuliert worden. Hier wurden explizite Größenvorgaben eingefügt, ab welcher Unternehmensgröße auch die Buchführung und der Lagebericht zu prüfen sind. Während die Pflichtprüfung grundsätzlich unverändert fortbesteht und damit, wie oben ausgeführt, höhere Prüfungsanforderungen bestehen als bei der GmbH, stellen die Bestimmungen gemäß § 53 (2) eine Erleichterung gerade für kleine, tendenziell finanzschwächere Genossenschaftend dar, bei denen die Prüfung kürzer ausfällt und in einem beschränkten Umfang. Hierdurch wird die eG auch unter Prüfungsgesichtspunkten für kleinere Unternehmenseinheiten interessant.

In § 54, der die Mitgliedschaft im Prüfungsverband regelt, hat außer einer neuen Überschrift keine Veränderung stattgefunden. Auswirkungen hinsichtlich des Gründungsgeschehens sind daher aus dieser Einzelregelung nicht zu erwarten.

In der nachfolgenden Abbildung 4 sind die einzelnen Paragraphen hinsichtlich der Auswirkungen auf gemeinschaftliche Existenzgründungen überblicksartig zusammengestellt worden.

Abbildung 4: Übersicht über gründungsrelevante Regelungen im Genossenschaftsgesetz

Paragraph	Inhalt	Inhaltliche Veränderung	Erwartete Auswirkungen auf Gründungen
§ 1	Wesen der Genossenschaft	Ja	Positiv
§ 2	Haftung für Verbindlichkeiten	Nein	–
§ 4	Mindestzahl der Mitglieder	Ja	Positiv
§ 9	Vorstand, Aufsichtsrat	Ja	Positiv
§ 11	Anmeldung der Genossenschaft	Ja	–
§ 11a	Prüfung durch das Gericht	Ja	Positiv
§ 24	Vorstand	Ja	Positiv
§ 36	Aufsichtsrat	Nein	Positiv
§ 43	Generalversammlung; Stimmrecht der Mitglieder	Ja	Positiv (bezogen auf Umwandlungen etc.; ohne absehbare Auswirkungen bei gemeinschaftlichen Existenzgründungen)
§ 53	Pflichtprüfung	Ja	Positiv
§ 54	Pflichtmitgliedschaft im Prüfungsverband	Nein	–

Quelle: Eigene Darstellung.

6. Fazit und Ausblick

Aus der Übersicht in Abbildung 4, aber auch aus den Ausführungen in Kapitel 5.2. wird deutlich, dass durch die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes die Gründung von Genossenschaften insgesamt deutlich erleichtert worden ist. Dies gilt insbesondere auch für die Gründung von Produktivgenossenschaften: Für all jene, an einer gemeinschaftlichen Existenzgründung interessiert sind, ist die eingetragene Genossenschaft als potenziell geeignete Rechtsform deutlich attraktiver geworden.

Schwerpunktmäßig ist dieser Attraktivitätsgewinn im Bereich der Existenz-

gründung auf die Reduzierung der Mindestanzahl an Mitgliedern zurückzuführen. Aber auch die Neuregelungen zu Vorstand und Aufsichtsrat machen die eingetragene Genossenschaft zu einem für kleine Unternehmen gut nutzbaren Instrument. Insgesamt ist die Genossenschaft im Wettbewerb mit anderen Rechtsformen durch die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes in so erheblichem Maße gestärkt worden, dass sich mit Fug und Recht von einer grundlegenden Überarbeitung sprechen lässt. Im Unterschied zur letzten Novellierung in den 1970er Jahren ist diese „Renovierung“ allerdings vorrangig auf die Interessen kleiner Genossenschaften ausgerichtet worden. Damit wurden endlich viele entsprechende Anregungen aus der Genossenschaftswissenschaft vom Gesetzgeber aufgegriffen.¹⁹

Auffällig ist bei der Betrachtung der oben diskutierten Normen, dass diese Erleichterungen für Kleingenossenschaften nicht gleichzeitig zu Problemen für die Großgenossenschaften führen. Im Gegenteil: Gerade die Regelungen zum Mehrstimmrecht zeigen, dass auch für derartige Genossenschaften hilfreiche Problemlösungen in den Gesetzestext integriert wurden, allerdings ggf. um den Preis zunehmender Komplexität der Regelungen.

Während somit die Gründung von Produktivgenossenschaften insgesamt durch die Novellierung deutlich erleichtert worden ist, heißt dies keineswegs, dass dadurch alle Probleme derartiger Organisationen aus dem Weg geräumt worden sind. Denn auch in Zukunft wird die Produktivgenossenschaft als Organisationsform besondere Anforderungen an ihr Führungspersonal wie auch an ihre anderen Mitglieder stellen, die möglichst im Vorfeld der Genossenschaftsgründung bereits zu klären und zu regeln sind. Denn sie sind, wie die anderen Genossenschaften auch, den Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung verpflichtet. Dies bedeutet insbesondere, dass sie zur Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet sind, wobei diese Förderung i. d. R. aus der Bereitstellung eines möglichst sicheren Arbeitsplatzes besteht. Dies wiederum erfordert ein Bestehen im marktwirtschaftlichen Wettbewerb, was wiederum eine leistungsfähige Geschäftsführung voraussetzt.

Daher sollten insbesondere die Vorstandsmitglieder ein profundes Managementwissen in die Genossenschaft mitbringen, um die Genossenschaft gut im Markt zu positionieren. Denn durch die Gesetzesnovelle haben sich weder per se die Marktchancen von Genossenschaften verbessert, noch lässt sich deren Kapitalbedarf leichter lösen als früher.

Die Veränderungen in der Rechtsform haben ungeachtet dieser Anmerkungen aber dazu geführt, dass die organisatorischen Probleme neuer Genossenschaften tendenziell leichter lösbar werden, da in kleinerem Kreise zu klären. Zwar ist auch für die Zukunft nicht zu erwarten, dass durch beschäftigungsorientierte Genossenschaften ein massenhafter Abbau der Arbeitslosigkeit zu er-

¹⁹ Vgl. u. a. Kramer (2005: 62ff), Münkner (1997, 1999, 2001), Steding (1994, 1995, 2000a, 2000b, 2004, 2005).

warten ist. Beschäftigungsorientierte Genossenschaften können aber einen möglichen Ausweg für jene Arbeitslosen darstellen, die zwar an einer Selbstständigkeit interessiert sind, aber nicht bereit oder nicht fähig sind, die damit verbundenen Erfordernisse und Risiken alleine zu schultern. In diesem Kontext sind ihnen durch die neuen Regelungen wesentliche Steine aus dem Weg geräumt worden, so dass nicht nur dem Slogan „Wir-eG statt Ich-AG“ eine größere praktische Bedeutung zukommt, sondern auch die in deutscher Theorie und Praxis vielfältig vertretene Sicht der Produktivgenossenschaft „als eine Art unternehmensrechtlicher Fehlkonstruktion“ (Steding 1994: 39) der Vergangenheit angehören könnte.

Literaturverzeichnis

- Bösche, Burchard/Hennigsen, Eckart/Stappel, Michael** (2003): Interview mit RA Dr. Burchard Bösche, in: Stappel, Michael/Hennigsen, Eckart: Die deutschen Genossenschaften 2003. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. [Deutscher Genossenschafts-Verlag] Neuwied 2003, S. 32-33.
- Brinkmann, Christian/Wiedemann, Eberhard** (1994): Individuelle und gesellschaftliche Folgen von Erwerbslosigkeit in Ost und West, in: Leo Montada (Hrsg.): Arbeitslosigkeit und soziale Gerechtigkeit, [Campus] Frankfurt am Main/New York 1994, S. 175-192.
- Bundesagentur für Arbeit** (2004a): 10 ausgewählte Eckwerte des Arbeitsmarktes nach Agenturen für Arbeit (Stand: Februar 2004), [Bundesagentur für Arbeit], Nürnberg 2004, unter: <http://www1.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200402/iiia4/s085a.pdf>, abgerufen am 05.04.2004.
- Bundesagentur für Arbeit** (2004b): Aktive Arbeitsmarktförderung – Übersicht (Stand: Februar 2004), [Bundesagentur für Arbeit], Nürnberg 2004, unter: <http://www1.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200402/iiia4/ampb.pdf>, abgerufen am 05.04.2004.
- Bundesagentur für Arbeit** (2004c): Arbeitsmarkt in Zahlen – Aktuelle Daten (Stand: Februar 2004), [Bundesagentur für Arbeit], Nürnberg 2004, unter: http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200402/iiia4/multi_heftd.pdf, abgerufen am 05.04.2004.
- Flieger, Burghard** (o. J.): Chancen zur Existenzsicherung von Sozialhilfeempfängern durch Genossenschaftsgründungen bei Nutzung eines Kombi-Lohnansatzes, unter: http://www.leibi.de/takaoe/84_13.htm, abgerufen am 19.03.2004.
- Förstner-Reichstein, Heike/Weller, Heino** (2001): Novellierung des deutschen Genossenschaftsgesetzes. Synopse der diskutierten Vorschläge, [Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg], Nürnberg 2001.
- Frese, Michael** (1994): Psychische Folgen von Arbeitslosigkeit in den fünf neuen Bundesländern: Ergebnisse einer Längsschnittstudie, in: Leo Montada (Hrsg.): Arbeitslosigkeit und soziale Gerechtigkeit, [Campus] Frankfurt am Main/New York 1994, S. 193-212.
- Friedrich-Ebert-Stiftung** (Hrsg.) (2003): Genossenschaften als wirtschaftspolitisches Instrument im Land Berlin. Dokumentation des Expertengesprächs, [Friedrich-Ebert-Stiftung, Landesbüro Berlin], Berlin 2003.
- Geschwandtner, Marcus/Helios, Marcus** (2006): Genossenschaftsrecht. Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der Europäischen Genossenschaft, [Rudolf Haufe], Freiburg 2007.
- Geschwandtner, Marcus/Helios, Marcus** (2007): Genossenschaftsrecht. Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der Europäischen Genossenschaft, [Shaker], Aachen 2007.
- Göler von Ravensburg, Nicole** (2003): Genossenschaften in der Erbringung Sozialer Dienste. Ein Blick über die Grenzen der Bundesrepublik hinaus, in: Bundesverein zur

- Förderung des Genossenschaftsgedankens/Paritätische Bundesakademie/Burghard Flieger (Hrsg.): Sozialgenossenschaften. Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, [AG SPAK Bücher], Neu-Ulm 2003, S. 79-101.
- Greve, Rolf/Lämmert, Nadja/Lucas, Christian** (2001): Quo vadis Genossenschaftsgesetz – Ein Überblick über aktuelle Gesetzesvorschläge/Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts, [Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster], Münster 2001.
- Hakelmacher, Sebastian** (2002): Corporate Governance oder Die korpulente Gouvernante, [Dr. Otto Schmidt], Köln 2002.
- Harbrecht, Wolfgang** (2001): Die Genossenschaft als Rechtsform für junge Unternehmen, [Forschungsverein für Genossenschaftswesen], Wien 2001.
- Hinterberger, Markus** (2004): Ich-AGs polieren Gründerstatistik auf. Erstmals seit 2000 kein Rückgang bei Betriebsgründungen. Osten stärker als Westen, in: Financial Times Deutschland v. 01.04.2004, S. 11.
- Holzner, Jochen** (2001): Probleme einer kleinen Dienstleistungsgenossenschaft in der Gründungs- und Aufbauphase – dargestellt am Beispiel der SOFTWARE RING eG, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 2/2001, S. 98-106.
- Infratest Sozialforschung** (1990): Arbeitsvermittlung zwischen Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel, Forschungsbericht Nr. 197 der Reihe Sozialforschung des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, [Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung], Bonn 1990, zitiert nach Brinkmann/Wiedemann (1994: 181).
- Investitionsbank Berlin** (2003): Mit den richtigen Schritten in die Selbständigkeit.. Existenzgründer-Leitfaden der IBB, 6. Aufl., (Stand: Juni 2003), [Investitionsbank Berlin], Berlin 2003.
- Jäger, Wilhelm** (2002): Die Genossenschaften in der Auseinandersetzung um die Legitimation des Führungshandelns. Zu den Hintergründen der Diskussion über eine Reform des Genossenschaftsgesetzes, [Hammonia-Verlag], Hamburg 2002.
- Kramer, Jost W.** (1994): Genossenschaften in der landwirtschaftlichen Produktion, agrarpolitisches Leitbild und Subventionen – einige Anmerkungen zu einem komplexen Thema, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.): Existenzfragen und Entwicklungschancen bei Agrargenossenschaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1994, S. 16-31.
- Kramer, Jost W.** (1996): Der Beitrag des Property-Rights-Ansatzes zur Erklärung wirtschaftlicher Entwicklung. Hinweise für die Politikgestaltung im Transformationsprozeß, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1996.
- Kramer, Jost W.** (1998): Produktivgenossenschaften als Instrument sozialer Arbeit? – Organisatorische Herausforderungen einer speziellen Wirtschaftsform, in: Jahrbuch der Sozialen Arbeit 1999: Soziale Arbeit im 21. Jahrhundert, [Votum], Münster 1998, S.

252-268.

- Kramer, Jost W.** (1999): Zur Organisation produktivgenossenschaftlicher Unternehmen, in: IGA Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen – Internationales Gewerbearchiv, Heft 3/1999, S. 166-181.
- Kramer, Jost W.** (2002): Die Struktur deutscher Genossenschaften im Lichte der Property Rights Theorie, in: Markus Hanisch (Hrsg.): Genossenschaftsmodelle – zwischen Auftrag und Anpassung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Rolf Steding, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 2002, S. 285-314.
- Kramer, Jost W.** (2003a): Zum Wirken des „Oppenheimerschen Transformationsgesetzes“ bei Produktivgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Jg. 53, Heft 1/2003.
- Kramer, Jost W.** (2003b): Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2003.
- Kramer, Jost W.** (2003c): Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2003.
- Kramer, Jost W.** (2003d): Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderkonzept, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft], Wismar 2003.
- Kramer, Jost W.** (2003e): Einführung: Genossenschaften in einer integrierten Beschäftigungspolitik, in: Friedrich-Ebert-Stiftung, Landesbüro Berlin (Hrsg.): Genossenschaften als wirtschaftspolitisches Instrument im Land Berlin. Dokumentation des Expertengesprächs, [Friedrich-Ebert-Stiftung, Landesbüro Berlin] Berlin 2003, S. 3-6.
- Kramer, Jost W.** (2004): Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? - Das Beispiel Berlin, in: Dokumentationsreihe, Förderverein Hermann Schulze-Delitzsch und Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens, Heft 2/2004, S. 39-42.
- Kramer, Jost W.** (2005): Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik? Anmerkungen zu ihren Entstehungsbedingungen und Fördermöglichkeiten, Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen/Berlin Cooperative Papers 62, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 2005.
- Lenfers, Guido** (1994): Die Genossenschaftsrechtsnovelle von 1973 – Entstehung und Bewertung, [Regensburg], Münster 1994.
- Maikranz, Frank C./Engels, Volker** (2003): Macher werden, aber wie? Interview, in: die tageszeitung v. 06.09.2003, unter: <http://www.taz.de/pt/2003/09/06a0172.nf/textdruck>, abgerufen am 19.03.2004.
- Mändle, Eduard** (1980): Gemeinwirtschaft und Genossenschaft, in: Eduard Mändle/Hans-Werner Winter (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, [Deutscher Genossenschafts-Verlag], Wiesbaden 1980, Sp. 594-611.
- Marburger Bank** (o. J.): Wir eG statt Ich AG. Eine chancenreiche Unternehmensform, un-

- ter [http://www.marburger-bank.de/_C1256CE9002E2E71.nsf/\(WWWFrame\)/XCE6658FEBC1E2409C1256E1600369C2E?OpenDocument](http://www.marburger-bank.de/_C1256CE9002E2E71.nsf/(WWWFrame)/XCE6658FEBC1E2409C1256E1600369C2E?OpenDocument), abgerufen am 19.03.2004,
- MDR** (2004): "Hartz I" – Erfolgsmodell Ich-AG? Kurz nach der Wahl zum Unwort des Jahres gewählt, avanciert die Ich-AG dennoch zum erfolgreichsten Hartz-Vorschlag. Vor übereilten Lobeshymnen ist zu warnen, unter: <http://www.mdr.de/arbeitsmarkt/modelle/1099765.html>, zuletzt aktualisiert: 10. Februar 2004, abgerufen am 11.06.2004.
- Münkner**, Hans-H. (1995): *Economie Sociale aus deutscher Sicht*, [Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn], Marburg 1995.
- Münkner**, Hans-H. (1997): Die Bedeutung rechtlicher Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Genossenschaften, in: Marburg Consult für Selbsthilfeförderung (Hrsg.): *Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa*, 2. Aufl., [Marburg Consult für Selbsthilfeförderung], Marburg 1997, S. 11-46.
- Münkner**, Hans-H. (1999): Möglichkeiten und Grenzen der Schaffung von Arbeitsplätzen durch organisierte Selbsthilfe. Vortrag im Anschluß an die Mitgliederversammlung des Vereins zur Förderung der genossenschaftswissenschaftlichen Forschung an der Universität zu Köln e. V. am 18.11.1999, Manuskript, S. 10ff.
- Münkner**, Hans-H. (2001): *Legal Framework for Enterprises with Social Objectives in Germany*, [Marburg Consult für Selbsthilfeförderung], Marburg 2001.
- Münkner**, Hans-H. (2002): Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung. „Multi-stakeholder Genossenschaften“ in der internationalen Praxis, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 2002.
- Münkner**, Hans-H. u. a. (2000): Unternehmen mit sozialer Zielsetzung. Rahmenbedingungen in Deutschland und anderen europäischen Ländern, [AG SPAK Bücher], Neu-Ulm 2000.
- o. A.** (2000): Öffentliche Finanzierungshilfen für Existenzgründer/-gründerinnen (Stand: November 2000), Info-Blatt: Nr. 2 Existenzgründung/-sicherung, [o. V.], o. O. 2000.
- Röpke**, Jochen (1978a): Probleme des Neuerungstransfers zwischen Ländern unterschiedlicher Entwicklungsfähigkeit, in: *Ordo*, Band 29, 1978, S. 245-279.
- Röpke**, Jochen (1978b): Der Einfluß des Weltmarktes auf die wirtschaftliche Entwicklung, in: Bernd Schiemenz (Hrsg.): *Weltwirtschaftsordnung und Wirtschaftswissenschaft*, [G. Fischer], Stuttgart/New York 1978, S. 30-52.
- Röpke**, Jochen (1992): *Cooperative Entrepreneurship. Entrepreneurial Dynamics and their Promotion in Self-help Organizations*, [Marburg Consult für Selbsthilfeförderung], Marburg 1992.
- Rosenblatt**, v. B. (1991): Arbeitslose in einer prosperierenden Wirtschaft, in: *MittAB* 1, 1991, S. 146ff, zitiert nach Brinkmann/Wiedemann (1994: 181).
- Schumpeter**, Joseph A. (1993a): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 8. Aufl., [Duncker & Humblot], Berlin 1993.
- Schumpeter**, Joseph A. (1993b): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 7. Aufl., [A. Francke], Tübingen/Basel 1993.

- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen** (2003): Richtlinien für die Vergabe von Existenzgründungsdarlehen nach dem Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitischen-Rahmenprogramm (ARP), SenWiArbFrau V B, vom 5. März 2003, [Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen], Berlin 2003, auch unter: http://www.investitionsbank.de/ib_1_2/ib_1_2_2/ib_1_2_2_3/ib_txt_1_2_2_3_1_4_2.html, abgerufen am 02.04.2004.
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen** (2004): Info-Heft „Existenzgründung“ (Stand: 16. März 2004), [Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen], Berlin 2004.
- Stapelfeldt, Hans** (1990): Zur Rolle der genossenschaftlichen Prüfungsverbände bei der Gründung von Genossenschaften, in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hrsg.): Perspektiven der Genossenschaften – Impulse für eine demokratische Marktwirtschaft, [Verlag für wissenschaftliche Publikationen], Darmstadt 1990, S. 75-80.
- Stappel, Michael/Henningsen, Eckart** (2003): Die deutschen Genossenschaften 2003. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. [Deutscher Genossenschafts-Verlag], Neuwied 2003.
- Statistisches Bundesamt Deutschland** (2003): Insolvenzen insgesamt und Insolvenzhäufigkeiten von Unternehmen nach ausgewählten Wirtschaftszweigen, Rechtsformen und Ländern, unter: <http://www.destatis.de/basis/d/insol/insoltab1.htm>, aktualisiert am 26. März 2003, abgerufen am 14. Oktober 2003.
- Steding, Rolf** (1994): Produktivgenossenschaften mit unternehmensrechtlichen Chancen in der Marktwirtschaft?, in: Rolf Steding (Hrsg.): Genossenschaftsrecht im Spannungsfeld von Bewahrung und Veränderung, [Vandenhoeck & Ruprecht] Göttingen 1994, S. 26-42.
- Steding, Rolf** (1995): Die Produktivgenossenschaften im deutschen Genossenschaftsrecht. Eine Studie zur Genese und Exegese des § 1 Abs. 1 Ziff. 4 GenG, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1995.
- Steding, Rolf** (2000a): Reflexionen zur Architektur eines reformierten deutschen Genossenschaftsrechts, in: Forschungsverein für Genossenschaftswesen (Hrsg.): Fortbildung des deutschen Genossenschaftsrechts, [Forschungsverein für Genossenschaftswesen], Wien 2000, S. 9-32.
- Steding, Rolf** (2000b): Zukunftschancen der eG im System des Gesellschaftsrechts, in: Edgar Jannott/Andreas Wölflé (Hrsg.): Freundesgabe für George Turner, [drei.neun Mediengestaltung], Stuttgart 2000, S. 577-590.
- Steding, Rolf** (2004): Die Produktivgenossenschaft im Agrar- und Gewerbebereich – Streitpunkt in der Genossenschaftswissenschaft, in: Rolf Steding/Holger Blisse/Markus Hanisch (Hrsg.): Grundfragen der Theorie und Praxis der Genossenschaften. Beiträge im Rahmen der Ringvorlesung im Wintersemester 2003/2004, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 2004, S. 79-88.
- Steding, Rolf** (2005): Konstruktionen des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)

- Formen, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft], Wismar 2005.
- Stirtz, Beate** (2007): Der Gläubigerschutz bei der englischen Limited im Vergleich zur GmbH, [CT Salzwasser], Bremen 2007.
- Theurl, Theresia/Greve, Rolf** (Hrsg.) (2002): Reform des Genossenschaftsrechts: Anforderungen und Perspektiven, [Shaker], Aachen 2002.
- Tillmann, Bert/Winter, Willi** unter Mitarbeit von Eckhard **Wälzholz** (2004): Die GmbH im Gesellschafts- und Steuerrecht, 4. Aufl., [Dr. Otto Schmidt], Köln 2004.
- Voss, Günter/Dribbusch, Barbara** (2004): „Selbstständigkeit überfordert Joblose“. Immer mehr Ich-AGs werden wieder abgemeldet. Sie sind die falsche Beschäftigungsform, sagt Soziologe Voss. Interview mit Günter Voss, in: die tageszeitung v. 19.04.2004, S. 7.
- Weyerer, Godehard** (2002): Wenn Papa nichts mehr taugt. Aggressiv oder defensiv – wie Kinder auf die Arbeitslosigkeit ihrer Eltern reagieren, changeX v. 14.05.2002, unter <http://www.changeX.de>, abgerufen am 20.03.2004.
- Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern** (1999): Richtlinie zur Gewährung von Landesdarlehen zur Förderung von Existenzgründungen von kleinen und mittleren Unternehmen, insbesondere des Handwerks, des Handels, der Dienstleistungen einschließlich des Fremdenverkehrs und der Freien Berufe in Mecklenburg-Vorpommern – Existenzgründerinnendarlehensprogramm –, in: Amtsblatt für Mecklenburg-Vorpommern 1999, S. 911-913.

Autorenangaben

Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
Philipp-Müller-Straße 14
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131
E-Mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 05/2004: Thomas Gutteck: Umfrage zur Analyse der Kunden des Tourismuszentrum Mecklenburgische Ostseeküste GmbH
- Heft 06/2004: Anette Wilhelm: Probleme und Möglichkeiten zur Bestimmung der Promotioneffizienz bei konsumentengerichteten Promotions
- Heft 07/2004: Jana Otte: Personalistische Aktiengesellschaft
- Heft 08/2004: Andreas Strelow: VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft
- Heft 09/2004: Jost W. Kramer: Zur Eignung von Forschungsberichten als einem Instrument für die Messung der Forschungsaktivität
- Heft 10/2004: Jost W. Kramer: Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Das Beispiel Berlin
- Heft 11/2004: Harald Mumm: Unterbrechungsgesteuerte Informationsverarbeitung
- Heft 12/2004: Jost W. Kramer: Besonderheiten beim Rating von Krankenhäusern
- Heft 01/2005: Michael Laske/Herbert Neunteufel: Vertrauen eine „Conditio sine qua non“ für Kooperationen?
- Heft 02/2005: Nicole Uhde: Rechtspraktische Probleme bei der Zwangseinziehung von GmbH-Geschäftsanteilen – Ein Beitrag zur Gestaltung von GmbH-Satzungen
- Heft 03/2005: Kathrin Kinder: Konzipierung und Einführung der Prozesskostenrechnung als eines Bestandteils des Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung
- Heft 04/2005: Ralf Bernitt: Vergabeverfahren bei öffentlich (mit)finanzierten sozialen Dienstleistungen
- Heft 05/2005: Jost W. Kramer: Zur Forschungsaktivität von Professoren an Fachhochschulen am Beispiel der Hochschule Wismar
- Heft 06/2005: Harald Mumm: Der vollständige Aufbau eines einfachen Fahrradcomputers
- Heft 07/2005: Melanie Pippig: Risikomanagement im Krankenhaus
- Heft 08/2005: Yohanan Stryjan: The practice of social entrepreneurship: Theory and the Swedish experience
- Heft 09/2005: Sebastian Müller/Gerhard Müller: Sicherheits-orientiertes Portfoliomanagement
- Heft 10/2005: Jost W. Kramer: Internes Rating spezieller Kundensegmente bei den Banken in Mecklenburg-Vorpommern, unter besonderer Berücksichtigung von Nonprofit-Organisationen
- Heft 11/2005: Rolf Steding: Das Treuhandrecht und das Ende der Privatisierung in Ostdeutschland – Ein Rückblick –

- Heft 12/2005: Jost W. Kramer: Zur Prognose der Studierendenzahlen in Mecklenburg-Vorpommern bis 2020
- Heft 13/2005: Katrin Pampel: Anforderungen an ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Prüfungsstandards
- Heft 14/2005: Rolf Steding: Konstruktionsprinzipien des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)Formen
- Heft 15/2005: Jost W. Kramer: Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium
- Heft 16/2005: Christian Mahnke: Nachfolge durch Unternehmenskauf – Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge –
- Heft 17/2005: Harald Mumm: Softwarearchitektur eines Fahrrad-Computer-Simulators
- Heft 18/2005: Momoh Juanah: The Role of Micro-financing in Rural Poverty Reduction in Developing Countries
- Heft 19/2005: Uwe Lämmel/Jürgen Cleve/René Greve: Ein Wissensnetz für die Hochschule – Das Projekt ToMaHS
- Heft 20/2005: Annett Reimer: Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management
- Heft 21/2005: Stefan Wissuwa/Jürgen Cleve/Uwe Lämmel: Analyse zeitabhängiger Daten durch Data-Mining-Verfahren
- Heft 22/2005: Jost W. Kramer: Steht das produktivgenossenschaftliche Modell in Estland, Lettland und Litauen vor einer (Wieder-)Belebung?
- Heft 23/2005: Jost W. Kramer: Der Erfolg einer Genossenschaft. Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen
- Heft 24/2005: Katrin Heduschka: Ist die Integrierte Versorgung für Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken das Modell der Zukunft?
- Heft 01/2006: Christian Andersch/Jürgen Cleve: Data Mining auf Unfalldaten
- Heft 02/2006: Kathrin Behlau: Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg – Job-Sharing und Arbeitszeitkonten –
- Heft 03/2006: Christin Possehl: Das Eigenkapitalverständnis des IASB
- Heft 04/2006: Ines Pieplow: Zur Problematik der Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital nach IAS 32
- Heft 05/2006: Rüdiger-Waldemar Nickel: Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS
- Heft 06/2006: Jost W. Kramer: Sozialwirtschaft – Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs
- Heft 07/2006: Monika Paßmann: Potential und Grenzen automatischer Verhaltensmuster als Instrument erfolgreichen Selbstmanagements
- Heft 08/2006: Mandy Hoffmann/Antje Deike: Analyse der Auslandsaktivitäten von Unternehmen in Westmecklenburg

- Heft 09/2006: Jost W. Kramer: Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich
- Heft 10/2006: Dierk A. Vagts: Ärztliche Personalbedarfsermittlung in der Intensivmedizin
- Heft 11/2006: Andreas Beck: Die sozialwirtschaftliche Branche als qualitatives Ratingkriterium – unter besonderer Berücksichtigung von NPO-Krankenhäusern
- Heft 12/2006: Robert Löhr: Tax Due Diligence bei Kreditinstituten – eine Betrachtung ausgewählter Bilanz- und GuV-bezogener Analysefelder bei der Ertragsbesteuerung
- Heft 13/2006: Kristine Sue Ankenman: Austrian Neutrality: Setting the Agenda
- Heft 14/2006: Jost W. Kramer: Co-operative Development and Corporate Governance Structures in German Co-operatives – Problems and Perspectives
- Heft 15/2006: Andreas Wyborny: Die Ziele des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (Doppik) und ihre Einführung in die öffentliche Haushaltswirtschaft
- Heft 16/2006: Katrin Heduschka: Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements am Beispiel des Krankenhauses
- Heft 17/2006: Martina Nadansky: Architekturvermittlung an Kinder und Jugendliche
- Heft 18/2006: Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg/Michael Laske/Janine Kipura/Andreas Brüning: Überwindung betriebswirtschaftlicher Defizite im Innoregio-Netzwerk Kunststoffzentrum Westmecklenburg
- Heft 19/2006: Uwe Lämmel/Andreas Scher: Datenschutz in der Informationstechnik. Eine Umfrage zum Datenschutzsiegel in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 20/2006: Jost W. Kramer/Monika Passmann: Gutachten zur Bewertung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der allgemeinen Sozialberatung in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 21/2006: Marion Wilken: Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel
- Heft 22/2006: Herbert Müller: Zahlen und Zahlenzusammenhänge - Neuere Einsichten zum Wirken und Gebrauch der Zahlen in Natur und Gesellschaft
- Heft 01/2007: Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität
- Heft 02/2007: Uwe Lämmel/Eberhard Vilkner: Die ersten Tage im Studium der Wirtschaftsinformatik
- Heft 03/2007: Jost W. Kramer: Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes