

Ringle, Günther

Working Paper

Werte der Genossenschaftsunternehmen: 'Kultureller Kern' und neue Werte-Vorstellungen

Wismarer Diskussionspapiere, No. 07/2012

Provided in Cooperation with:

Hochschule Wismar, Wismar Business School

Suggested Citation: Ringle, Günther (2012) : Werte der Genossenschaftsunternehmen: 'Kultureller Kern' und neue Werte-Vorstellungen, Wismarer Diskussionspapiere, No. 07/2012, ISBN 978-3-942100-96-0, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/68245>

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.

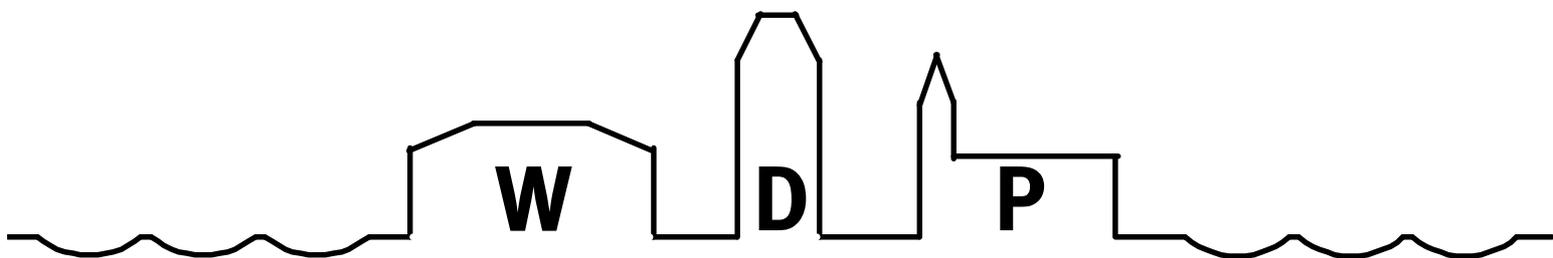


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Günther Ringle

Werte der Genossenschaftsunternehmen – „Kultureller Kern“ und neue Werte-Vorstellungen

Heft 07/2012



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, 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, 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. Hans-Eggert Reimers
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Applied Sciences – Technology, Business
and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 7601
Fax: ++49/(0)3841/753 7131
E-Mail: hans-eggert.reimers@hs-wismar.de

Vertrieb: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon:++49/(0)3841/753-7468
Fax: ++49/(0) 3841/753-7131
E-Mail: Silvia.Kaetelhoen@hws-wismar.de
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-942100-96-0

JEL-Klassifikation P13, M14

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2012.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	4
2	Werte als Bausteine der Unternehmenskultur	5
2.1	Werte in der Unternehmenskultur	5
2.2	Genossenschaftskultur als „gelebtes Werte- und Sinnsystem“	6
3	Das tradierte Wertesystem der Genossenschaften	8
3.1	Überblick	8
3.2	Zum Umgang mit traditionellen Werten	10
3.2.1	Erinnerungsrituale	11
3.2.2	Modifizierte Anwendung	12
3.2.3	Zurückdrängung durch Vielfalt neuer Werte	13
3.3	Vom Nutzen genossenschaftlicher Werte	13
4	Neuerdings propagierte „Werte der Genossenschaften“	15
4.1	Übersicht	15
4.2	Schwachstellen im erweiterten Wertespektrum	19
4.2.1	Mangelnde Aussagekraft einzelner Werte	20
4.2.2	Manche Werte sind nicht spezifisch genossenschaftlich	20
4.2.3	Problematische praktische Umsetzung	21
4.3	Beurteilung der aktuell kommunizierten Werte	22
5	Beispiele für „genossenschaftsgeeignete“ Werte	24
5.1	Vertrauen	24
5.2	Nachhaltigkeit	27
6	Shareholder Value – ein systemfremder Wert	29
7	Fazit	34
	Literaturverzeichnis	36
	Autorenangaben	39

1 Einführung

Die Frage, welche Werte der genossenschaftlichen Unternehmensform gerecht werden, ist mit Sicherheit so alt wie die Genossenschaften selbst. Doch erstaunlicherweise hat sich die Genossenschaftswissenschaft in letzter Zeit wenig mit dieser Thematik befasst. Dazu lohnt ein Blick in die seit 1951 erscheinende Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, damals gegründet als „eine Zeitschrift wissenschaftlichen Charakters“, die bestrebt ist, „sich mit den Problemen sämtlicher Sparten des Genossenschaftswesens zu befassen.“¹ Ohne dass in deren Titeln und Inhalten der Terminus „Wert“ verwendet wird, finden sich dort Beiträge zur genossenschaftlichen Unternehmenskultur, zur Genossenschaftsidee, ferner eine Vielzahl von Artikeln zum Förderauftrag, zu weiteren genossenschaftlichen Prinzipien (Selbsthilfe, demokratische Selbstverwaltung) sowie zur Stabilität und Effizienz der Genossenschaften. Wie später zu zeigen ist, handelt es sich aus heutiger Sicht weitgehend um klassische „Werte der Genossenschaften“, wobei die beiden zuletzt genannten davon auszunehmen sind, da sie erst in neuerer Zeit Eingang in die Wertediskussion fanden.

Abgesehen davon, dass hin und wieder im Wissenschaftsbetrieb, meist aber eher nebenbei erörtert wurde, ob der Ideengehalt der Genossenschaftsbewegung und die genossenschaftlichen Prinzipien noch aktuell sind², kann von einem Wertediskurs, der in der Vergangenheit stattgefunden hätte, kaum die Rede sein. Dergleichen ereignete sich erst in jüngster Zeit, besonders während der 2008 begonnenen Finanz- und Wirtschaftskrise, insbesondere angestoßen durch Public-Relations-Aktivitäten der Verbandsebene des Genossenschaftssektors. Im Mittelpunkt standen dabei nicht die altbekannten kulturellen Elemente förderwirtschaftlich operierender Unternehmen, vielmehr neue Wertbegriffe, die nicht allein mit der genossenschaftlichen Bankensparte in Verbindung gebracht wurden. Verstärkte Aufmerksamkeit erfuhren genossenschaftliche Werte zuletzt durch das von den Vereinten Nationen ausgerufenen „Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012“.³

Zu untersuchen sind unter anderem der Zusammenhang von Unternehmenswerten und Unternehmenskultur, das traditionelle Wertesystem von Genossenschaften als Ausgangspunkt für alle weiteren Darlegungen sowie der Nutzen, der von genossenschaftlichen Werten ausgehen kann. Bei aller Notwendigkeit, bisherige Positionen zu überprüfen und neue Wege in Erwägung

¹ Weippert/Pohle (1951), S. 1.

² Henzler (1967), S. 229-243; Pester (1995), S. 190 ff.; Dülfer (1998), S. 90 ff.; Stappel (2000), S. 38 ff.

³ Der unter Beteiligung auch deutscher Vertreter erarbeitete UN-Resolutionsentwurf war nach intensiven Beratungen am 18. Dezember 2009 verabschiedet worden. Vgl. Stappel (2011), S. 20.

zu ziehen, wird zu hinterfragen sein, wann die in neuerer Zeit herausgebildeten und kommunizierten „*Werte der Genossenschaften*“ mit Fug und Recht als solche bezeichnet werden sollten. Schließlich wird eingehend begründet, weshalb „Vertrauen“ und „Nachhaltigkeit“ genossenschaftsgerechte Werte sind. Am Gegenbeispiel des „Shareholder Value“ ist abschließend nachzuweisen, dass dieser mit dem Blick auf Kapitalgesellschaften entwickelte Ansatz zwar auch für große Genossenschaften durchaus Verführungspotenzial aufweist, es sich jedoch unverkennbar um einen systemfremden Wert handelt.

2 Werte als Bausteine der Unternehmenskultur

2.1 Werte in der Unternehmenskultur

Vom Allgemeinen zum Besonderen fortschreitend ist zunächst eine Einbettung des Wertephänomens in einen größeren Rahmen vorzunehmen. Die zuletzt in der Managementliteratur der 1980er Jahre intensiv erörterte *Kultur von Organisationen* (Verbände, Unternehmen u. a.) ist durch die gegenwärtige Wertediskussion erneut zu einem bedeutenden Thema für Wissenschaft und Praxis geworden.

Dieses Erkenntnisobjekt wird unmittelbar aus der Definition der „Organisationskultur“ oder im engeren Sinne der „*Unternehmenskultur*“ (Corporate Culture) verständlich. Weitgehend im Einklang mit den zahlreichen Definitions- und Deutungsversuchen ist darunter das komplexe *System gemeinsamer Orientierungen, Werte, Normen, Überlieferungen, Denkhaltungen, Verhaltens- und Kommunikationsmuster* zu verstehen⁴, das von Unternehmensmitgliedern erlernt und akzeptiert worden ist, den spezifischen Charakter des Unternehmens zum Ausdruck bringt und dieses von anderen Organisationen abhebt. Die Unternehmenskultur prägt die Entscheidungen, das Ausführungshandeln und Verhalten der betreffenden Institution.

Sinn und Zweck der Wertewelt einer Organisation werden aus dem Zusammenhang mit der bestehenden Kultur ersichtlich. Aufgabe der Unternehmenskultur ist es, „die Identität des Unternehmens zu pflegen, sie augenfällig und greifbar zu machen, sie zu ritualisieren und die abstrakten Werte mit Fleisch und Blut zu erfüllen.“⁵ Als Zielgrößen des Handelns stellen Werte konstitutive Bausteine der Unternehmenskultur dar, die sich sowohl vergangenheits- als auch zukunftsorientiert zeigt. Vergangenheitsbezogen, indem überkommene Werte das Fundament der aktuellen Kultur bilden. Zukunftsbezug drückt sich im Leitbild aus, dass das Management die Werte sichtbar und hörbar macht, glaubwürdig vorlebt und bemüht ist, die Mitarbeiter wie

⁴ Vgl. dazu Schein (1985), S. 9; Dill (1986), S. 100; Schneider (1991), S. 25 f.; Schreyögg (1993), S. 313 ff.; Dülfer (1995), S. 190.

⁵ Bonus (2001), S. 225.

auch die übrigen Anspruchsgruppen für die strategischen Ziele und Maßnahmen des Unternehmens zu gewinnen.⁶ „In Werten dokumentiert sich das, was ein Individuum, eine Gruppe oder eine Gesellschaft als wünschenswert ansieht. (...) Sie beeinflussen damit die Auswahl unter möglichen Handlungszielen, Mitteln und Handlungsweisen.“⁷

Auf der Unternehmensebene entsprechen Werte gleichermaßen *Auffassungen von wünschenswerten Verhältnissen* im internen Aktionsbereich sowie in den Beziehungen nach außen, die sich im Zeitablauf durch Erfahrungen verfestigen, aber auch verändern können. Sie bezeichnen den Kern dessen, wonach gelebt wird und wozu sich die Systemmitglieder verpflichtet fühlen: Werte steuern das Verhalten von Individuen, setzen Maßstäbe für gruppenkonformes Verhalten und ordnen das Zusammenwirken mit anderen Marktteilnehmern.⁸ Dabei wird das Erwünschte von den Unternehmensmitgliedern vielfach als „gerechtfertigt“ angenommen, als solches im Geschäftsalltag zum Teil bewusst zur Absicherung des Entscheidens und ausführenden Handelns, mitunter aber auch unbewusst verfolgt.

Ein *werteorientiertes Management* hat zu respektieren, dass Werte nicht nur im eigenen Verständnis, sondern ebenfalls im Urteil der relevanten Umwelt (z. B. Kunden, Lieferanten oder Banken) angemessen und attraktiv erscheinen sollen. Verbreitet gelten Werte als vorziehungswürdig, die in Wirtschaft und/ oder Gesellschaft im Trend liegen, denn vor allem ihnen wird gern Vorteilhaftigkeit zugeschrieben. Aufschluss über jene Werte, die heutigen Fach- und Führungskräften von Unternehmen bedeutend sind, geben die sechs *Kernwerte* der „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.“: *Nachhaltigkeit, Integrität, Vertrauen, Verantwortung, Mut und Respekt.*⁹

2.2 *Genossenschaftskultur als „gelebtes Werte- und Sinnsystem“*

Auf den ersten Blick zeigen sich Besonderheiten der Genossenschaften darin, dass sie auf eine lange Tradition zurückblicken, eine „Doppelnatur“ (Geschäftsbetrieb, Personenvereinigung) aufweisen und ihre Mitglieder mehrfach mit ihnen verbunden sind, nämlich als Träger der Willensbildung und Kontrolle, als Geschäftspartner (Abnehmer, Lieferant) und Kapitalgeber. Dadurch bestehen seit jeher vergleichsweise günstige Voraussetzungen für die Entstehung, Verbreitung, Erhaltung und Weiterentwicklung einer Werteordnung. Die Mitglieder erwarten von ihrer Genossenschaft, dass sie dem Anspruch,

⁶ Vgl. Hinterhuber (1997), S. 237.

⁷ Noll (2002), S. 9.; Homburg (2012), S. 23.

⁸ Vgl. Sudermann/Middleton/Frilling (2012), S. 6.

⁹ Vgl. www.wertekommission.de/wofuer-wir-stehen/sechskernwerte/, abgerufen am 18.04. 2012.

werteorientiert zu wirtschaften und dabei wettbewerbsfähig zu bleiben, gerecht wird. Genossenschaften kann attestiert werden, sich seit ihren Anfängen bewusst geplant und stärker als andere Unternehmen an Werten ausgerichtet zu haben.

Genossenschaftskultur wird ebenso wie die Kultur anderer Unternehmen von Rahmenbedingungen ökonomischer, technologischer, ökologischer, sozialer und politisch-rechtlicher Art beeinflusst. Hinzu kommen rechtstypimmanente Faktoren wie

- *Wertvorstellungen*, die auf die allgemeine *genossenschaftliche Grundidee* zurückgehen¹⁰ oder mit den von *Wegbereitern* der Genossenschaftsbewegung formulierten Prinzipien identisch sind,
- echtsformspezifisch festgelegte *Strukturmerkmale* und die *Leitmaxime der Mitgliederförderung* sowie
- in der Satzung fixierte *Kooperationszwecke* der jeweiligen Genossenschaft.

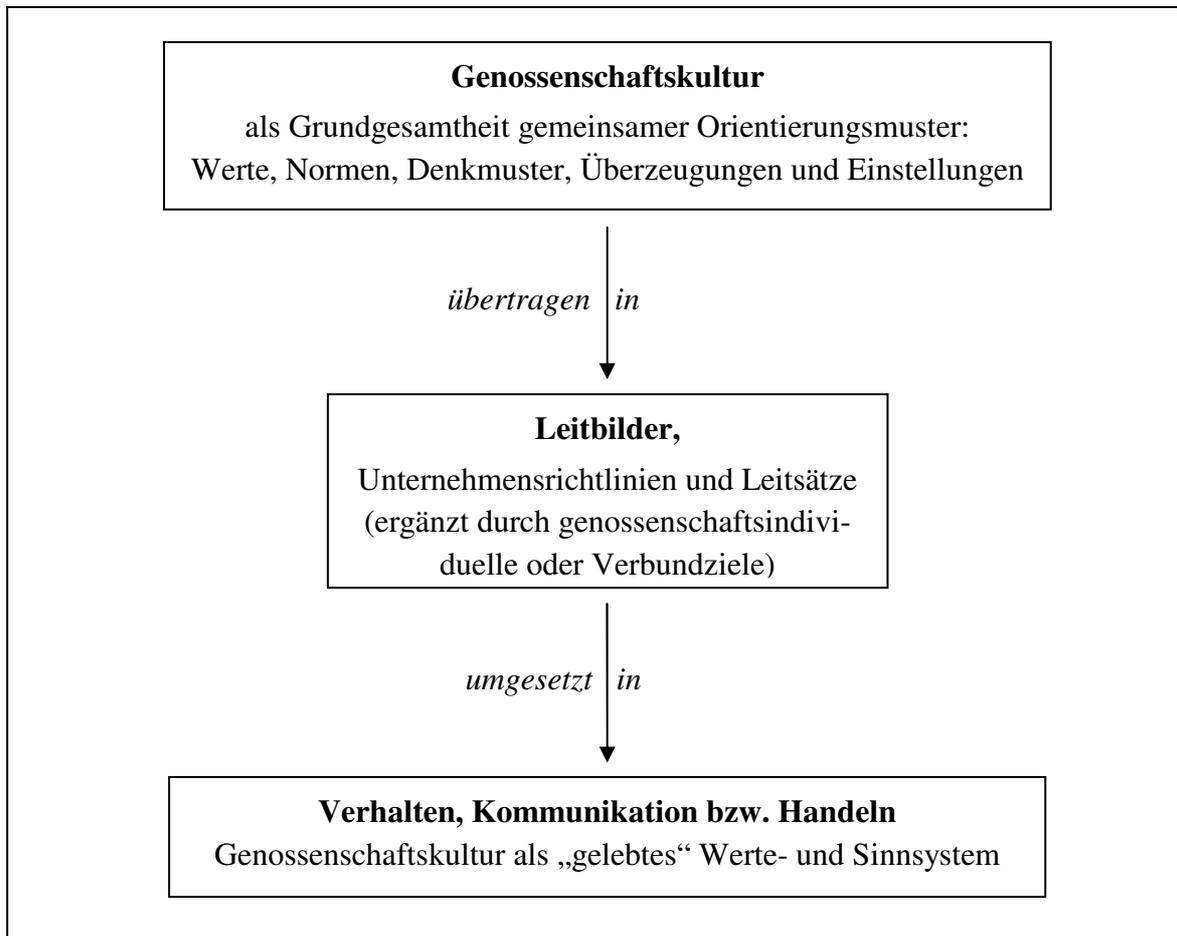
Eine unverwechselbare Kultur gibt einer Genossenschaft auch in stürmischen Zeiten innere Stabilität, sie verleiht den Akteuren Antriebskraft und unterstützt eine auf Beständigkeit und Nähe zum Mitglied angelegte Geschäftspolitik. Umgekehrt „(kann) eine Genossenschaft ohne kollektive Identität, die selbst nicht weiß, wer sie ist und wie sie sich verstehen soll, eine Genossenschaft, die nicht von sich selbst und ihrer Besonderheit durchdrungen ist, ... auch ihren Mitgliedern nichts Besonderes mehr vermitteln, mit dem diese sich identifizieren könnten.“¹¹ Gleiches muss für die in der Genossenschaft beschäftigten Führungskräfte und Mitarbeiter unterstellt werden.

Auf die einzelne Genossenschaft bezogen besagt *Genossenschaftskultur* in einem positiven Sinne, dass die internen Anspruchsgruppen vereinbarte Intentionen, spezifische Regeln oder sonstige Verhaltensstandards anerkennen und danach handeln. Über deren Verankerung in einem Leitbild, das Genossenschaftsbewusstsein vermittelt, ebenso in strategischen Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätzen, die unverzichtbare Dienste bei der organisationsinternen Offenlegung und Verbreitung kultureller Besonderheiten einer Genossenschaft leisten, sollen gemeinsame Werte auf die Handlungs- bzw. Verhaltensebene gelangen. Diesen Konnex macht *Abb. 1* deutlich.

¹⁰ Die weder zeit- noch raumgebundene allgemeine Genossenschaftsidee (Grundphilosophie) besagt: Seit den Gründerjahren vereint Genossenschaften und Genossenschafter das Ziel, die ökonomischen und sozialen Probleme in freiwillig organisiertem gemeinsamem Handeln unter Wahrung ihrer Selbständigkeit zum Nutzen aller Beteiligten zu lösen. Vgl. Paulick (1956), S. 11 ff.; Böök (1992), S. 7 und 29; Ringle (1994), S. 5.

¹¹ Bonus (1994), S. 55.

Abbildung 1: Entstehung erkennbar gelebter Genossenschaftskulturen



Quelle: Eigene Darstellung 2012.

Soweit Kultur wahrnehmbar umgesetzt wird, indem sie direkt oder indirekt auf die Kommunikation, das Verhalten und/oder das Handeln einwirkt, zeigt sie sich als *gelebtes Wertesystem*. Die darin gebündelten Sinninhalte sollen gestaltenden Einfluss auf die Beziehungen zwischen der Genossenschaft und ihren internen Anspruchsgruppen, der Mitglieder dieser Gruppen untereinander und zur Genossenschaft sowie der Genossenschaft zu ihrer Umwelt nehmen. Aufschluss über die reale Ausprägung der Genossenschaftskultur gibt das Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter im Tagesgeschäft des Unternehmens.

3 Das tradierte Wertesystem der Genossenschaften

3.1 Überblick

Das „Internationale Jahr der Genossenschaften 2012“ sollte – wie in einschlägigen Verlautbarungen immer wieder betont wurde – dazu genutzt werden, den Leistungen der Genossenschaften weltweit Anerkennung zu zollen, die

Genossenschaftsidee populärer zu machen, die öffentliche Wahrnehmung der genossenschaftlichen Rechtsform zu erhöhen sowie genossenschaftliche Werte mittels vielfältiger Aktionen stärker in das Bewusstsein der Menschen zu bringen. In erster Linie wird man dabei an das *systemimmanente Wertefundament* erinnert, über das Genossenschaften verfügen.

Seit der Gründerzeit vereint Genossenschaftler das Ziel, ihre Probleme in freiwillig organisiertem Handeln unter Wahrung ihrer Selbständigkeit zum Nutzen aller Beteiligten zu lösen. In enger Verbindung mit dieser *allgemeinen genossenschaftlichen Grundidee* stehen jene historisch entstandenen Prinzipien, mit deren Hilfe im 19. Jahrhundert die charakteristischen Züge der modernen Genossenschaften sowie die Richtung ihres Wirkens formuliert wurden. Als tragende Leitgedanken und Ideale, die den genossenschaftlichen „kulturellen Kern“¹² verkörpern, waren sie von Anfang an dazu bestimmt, das Wesen der Genossenschaften publik zu machen und für die Zukunft zu sichern, die Ausrichtung ihres Handelns festzulegen sowie werbliche Effekte zu erzielen.¹³ Diese gemeinsamen Prinzipien aller Sparten des Genossenschaftssektors stellen wichtige *Bausteine eines Werte-Grundmusters* dar und formen in ihrem originären Verständnis den „Idealtyp der Genossenschaft“¹⁴:

Seit ihren Gründerjahren fällt es den Genossenschaften zu, wirtschaftliche und soziale Probleme aus eigener Kraft (*kollektive Selbsthilfe*) unter demokratischer Beteiligung (*Selbstverwaltung*) in gemeinschaftlicher Verantwortung (*Selbstverantwortung*) zu lösen.

Zu diesen drei sogenannten „S-Prinzipien“ gesellt sich das *Identitätsprinzip*, dem gemäß Träger und Nutzer die gleichen Personen sein sollen.

Die größte Bedeutung in diesem Prinzipienverbund kommt zweifellos der als zeitunabhängige oberste Leitmaxime herausgehobenen *Förderung der Mitglieder* durch materielle und immaterielle Anreize (Förderprinzip) zu. Die Interessen der Mitglieder sollen im Zentrum der Kooperation stehen. Dass es sich bei erreichter Fördereffizienz um einen Wert handelt, wird durch ihr Synonym „Mitgliederwert“ (Member Value) unterstrichen.

Hinter der Sonderstellung dieser fünf „*Wesensprinzipien*“ (auch als *Strukturprinzipien* bekannt) steht nicht etwa nur, an ein Erbe zu erinnern, das auf Ideen und Vorstellungen der Gründerpersönlichkeiten zurückgeht. Vielmehr handelt es sich um Fundamentalnormen, die spezifische Merkmale des Unternehmenstyps benennen, das genossenschaftliche Grundverständnis vorgeben¹⁵ sowie nicht zuletzt international anerkannt und für sämtliche

¹² Vgl. Bonus (1994), S. 13 ff.

¹³ Vgl. Henzler (1967), S. 230; ders. (1970), S. 286.

¹⁴ Vgl. Faust (1969), S. 44.

¹⁵ Vgl. Rösner (1997), S. 265; Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.) (2004), S. 49.

Genossenschaftszweige gültig sind. Der Zusammenklang dieser Werte ist wichtig. Wesensprinzipien „verkörpern eine Tradition, die gleichzeitig in die Zukunft gerichtet ist und die Entscheiden und Handeln von Geschäftsleitung, Mitarbeitern und Funktionären in eine bestimmte Richtung lenken sollen.“¹⁶

Dieser Werteverbund und Kern genossenschaftlicher Kultur findet eine Ergänzung durch *Verfahrensprinzipien* (auch als *Funktionsprinzipien* bezeichnet), die für einzelne Zweige der Genossenschaftsbewegung herausgebildet wurden: *Rochdaler Prinzipien* (der Konsumgenossenschaften), *Schulze-Delitzsch-Prinzipien* (der gewerblichen Genossenschaften) und *Raiffeisen-Prinzipien* (der ländlichen Genossenschaften).¹⁷ Das darin manifestierte spartenspezifische Gedankengut hat wesentlich zur Strukturierung des Genossenschaftssektors beigetragen.

Die beiden aus Wesens- und Verfahrensprinzipien bestehenden Traditionsstränge, in deren Zeichen sich die Genossenschaft als Wertegemeinschaft konstituiert¹⁸, haben zwar eine lange Geschichte und in ihrer praktischen Anwendung – zum Teil bedingt durch Änderungen des Genossenschaftsgesetzes – Modifikationen erfahren, sind aber dadurch keineswegs obsolet geworden. Der vielfältige Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft sowie bei genossenschaftlichen Unternehmen selbst und ihren Mitgliederkreisen ändert nichts daran, dass bewährte und für weiterhin nützlich erachtete Prinzipien ihre Gültigkeit behalten. Zum Teil beziehen diese Normen ihre nachhaltige Legitimation von ihrer Herleitung aus gesetzlichen Merkmalen der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft.

Besonders gilt dies für die allgemeinen Wesensprinzipien, die bewusst machen, wofür Genossenschaften auch heute noch stehen, wie sie nach dem Willen des Gesetzgebers zu organisieren sind und wohin sich systemkonformes Wirtschaften bewegen soll. Damit sind die Genossenschaften hinsichtlich ihrer kulturellen Basis gut aufgestellt, was freilich zeitgemäße Modifikationen einzelner Werte und „genossenschaftsgeeignete“ Ergänzungen des Wertesystems nicht ausschließt.

3.2 Zum Umgang mit traditionellen Werten

Dettling zeigte drei Reaktionsmöglichkeiten für Genossenschaften auf, sich ihrer Traditionen neu zu vergewissern, mit anderen Worten: ihrer Beziehung zu tradierten Werten Ausdruck zu geben:¹⁹

¹⁶ Vgl. o. Verf. (2006), S. 34.

¹⁷ Vgl. Ringle (2011), S. 17 und 19.

¹⁸ Vgl. Lambert 1997, S. 201.

¹⁹ Vgl. Dettling (2001), S. 115 f.

- „Traditionen museal pflegen, in ein Reservat der Erinnerungen und Festschriften einzäunen – und im Übrigen zur Tagesordnung übergehen“,
- allen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft trotzend an Werten, Grundsätzen und Überlieferungen festhalten, unter anderem, weil dieses Verhalten ein Gefühl der Kontinuität vermittelt,
- alte Werte auf eine Art zu rekonstruieren, die „nicht bei den Werten, sondern bei den Wirklichkeiten ansetzt“, wobei die Frage eingebracht wird, inwieweit die Vordenker und Wegbereiter, in die Gegenwart versetzt, angesichts aktueller Entwicklungen umdenken müssten oder damalige Erkenntnisse anders formulieren würden.

Diese Überlegungen stellen einen interessanten Versuch dar, den möglichen oder teilweise auch tatsächlichen Umgang mit traditionellen Werten in der Genossenschaftspraxis zu systematisieren. Jedoch soll hier nur vage an das angeknüpft werden, was der erstgenannte Aspekt zum Ausdruck bringt. Ansonsten werden im Folgenden andere bzw. aktuell wahrnehmbare Formen des Umgangs mit tradierten Werten aufgegriffen und kommentiert.

3.2.1 Erinnerungsrитуale

Auffällig ist, dass traditionelle Werte bei bestimmten Anlässen (z. B. bei Jubiläen von Genossenschaften, in Festschriften oder auf Verbandstagen) als eine Art exklusiv verfügbare Dekoration hervorgeholt, hochgehalten und ihre Bedeutung für das genossenschaftliche System aufs Neue beschworen wird. Dieses bekannte Ritual, in dem die ideellen und praktischen Wurzeln des genossenschaftlichen Sektor sichtbar gemacht werden, kann durchaus Züge einer Strategie annehmen, die bewirken soll, die klassischen Genossenschaftsprinzipien vor dem Vergessen zu retten. Da jedoch diese Grundsätze im geltenden Genossenschaftsgesetz verankert sind, besteht dazu im Grunde keine Notwendigkeit. Der wahre Beweggrund dürfte daher sein, wie *Detting* vermutet, dass die Rückbesinnung auf bewährtes Gedankengut, das zu den Grundfesten der Genossenschaftsbewegung gehört, ein Gefühl der Kontinuität – auch Nachhaltigkeit und die Existenz einer stabilen Zweckgemeinschaft – vermittelt. Wesensprinzipien sind nun einmal keine Werte mit Verfalldatum.

Dagegen ist nichts einzuwenden. Einen dekorativen Anstrich erhalten Erinnerungsrитуale durch die Beimischung eines dem Ausdruck „fröhliche Urständ feiern“ anhaftenden ironischen Untertons erst, wenn die propagierten Werte vom Geschäftsalltag isoliert bleiben, also nicht deutlich wahrnehmbar gelebt werden. Das Floskelhafte einer Erinnerungsprozedur, auf die ein nahtloser Übergang zur gewohnten Tagesordnung folgt, wird dann augenfällig.

3.2.2 *Modifizierte Anwendung*

Eine Antwort auf den allgegenwärtigen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft in der Geschäftspolitik einer Genossenschaft besteht darin, überkommene Wertorientierungen und Normen der alten Traditionslinie des Genossenschaftswesens modifiziert umzusetzen. Eine solche Anpassung ist selbst im relativ stabilen Bereich der genossenschaftlichen Wesensprinzipien zu beobachten. Dazu seien einige Beispiele angeführt:

- Die primär wirtschaftliche Förderung der Mitglieder über Leistungsbeziehungen mit dem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb (*Prinzip der Mitgliederförderung*) wird im Falle einer weitgehend geschäftspolitischen Gleichbehandlung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern (Nur-Kunden), desgleichen bei Beschränkung der Exklusivvorteile auf eine (Kapitalbeteiligungs-) Dividende durchbrochen.
- Zum Verzicht auf Fremdhilfe und Bündelung der Kräfte in gemeinsamer Aktion zwecks „Selbstförderung“ (*Prinzip der kollektiven Selbsthilfe*) steht ein stark ausgedehntes Nichtmitgliedergeschäft, das nicht die Akquisition neuer Mitglieder bezweckt, in Widerspruch.
- Dem Anspruch der Mitglieder, die Verwaltung ihrer Genossenschaft weitgehend selbst zu gestalten (*Prinzip der Selbstverwaltung*), stehen entgegen: Abnehmender Mitgliedereinfluss auf Willensbildung und Kontrolle durch frühen Übergang von der Basisdemokratie zur Vertreterversammlung, Verdrängung des Ehrenamtes aus dem Vorstand sowie die Aufnahme „fördernder Mitglieder“ in den Vorstand der Genossenschaft
- Die Pflicht der Mitglieder, für die Verbindlichkeiten ihrer Genossenschaft zu haften (*Prinzip der Selbstverantwortung*) wird bei einer „Genossenschaft ohne Nachschusspflicht“ bzw. Zugehörigkeit der Genossenschaft zu einem Solidaritätsfonds aufgeweicht.
- Die Identität von Trägern der Willensbildung und Kontrolle, Geschäftspartnern und Kapitalgebern der Genossenschaft (*Identitätsprinzip*) erfährt im Falle einer Entwicklung der Leistungsbeziehungen zu Nichtmitgliedern zu einem ganz „normalen“ Geschäft eine Verfremdung. Gleiches geschieht im Falle einer Duldung von Mitgliedern, die keine Geschäftspartner der Genossenschaft (mehr) sind, also der „kapitalverwertenden“ und vom Kooperativ entfremdeten Mitglieder.

Wie einige dieser Beispiele zeigen, gehen Abweichungen nicht nur von den Genossenschaftsunternehmen aus. Auslöser können auch dem eigentlichen Sinn eines Genossenschaftsprinzips entgegenstehende Verhaltensweisen einzelner Mitglieder oder Mitgliederteilgruppen sein. Wichtig ist, dass das je-

weilige Prinzip trotz eventueller Abwandlungen, die es im Laufe der Zeit erfahren hat, in seinem Kern weiterhin gültig bleibt.

3.2.3 *Zurückdrängung durch Vielfalt neuer Werte*

In den letzten Jahren kamen immer wieder neue „genossenschaftliche Werte“ auf. Die Vermutung liegt nahe, dass damit die Implementierung verjüngender Elemente in das genossenschaftliche Werteprofil intendiert war und weiterhin ist. Bedenklich erscheint hier nicht der Vorgang an sich, sondern mehr die Anzahl kommunizierter neuer Wertbegriffe. Dabei kamen so bezeichnete „genossenschaftliche Grundwerte“ in Umlauf, die nicht mit dem Geist der Verfassung von Genossenschaften in Einklang stehen. Diese Werte setzen zwar, wie es *Dettling* ausdrückt, „bei den Wirklichkeiten an“²⁰, allerdings zu einem erheblichen Teil bei einer nicht genossenschaftsrelevanten Wirklichkeit.

Allgemein gehaltene Wertekreationen lenken den Blick auf Probleme, vor die Genossenschaften entweder nicht oder nicht nur sie gestellt sind bzw. auf Chancen, die sich nicht nur ihnen bieten. Solchen Werten fehlt das Potenzial, als Gestaltungsprinzipien Perspektiven für Genossenschaftsunternehmen zu eröffnen und ihnen von Nutzen zu sein. Auf diese und weitere Schwachstellen im erweiterten Wertespektrum wird im späteren Abschnitt 4.2 eingegangen.

In punkto unterstützender Einfluss auf das Wirtschaften von Genossenschaften wird durch die auffallende Vielfalt nichts gewonnen. Angesichts drohender Verzettlung stellt sich indessen die Frage, um welche Elemente und mittels welcher Selektionskriterien das opulente Werteangebot zu bereinigen wäre. Bleibt doch zu bedenken, dass ein den Genossenschaften verabreichtes allzu ausgeweitetes Wertespektrum die Bedeutung des überlieferten „kulturellen Kerns“ verwässern, dessen Erosion provozieren und Vernachlässigung beschleunigen kann.

3.3 *Vom Nutzen genossenschaftlicher Werte*

Als spezielle Rechts- und Unternehmensform verlangt die eingetragene Genossenschaft nach konzeptionellen Merkmalen und Regeln, die eine prägnante Abhebung von anderen Organisationen ermöglichen. Wäre das Handeln nicht mehr von arteigenen Wertvorstellungen, Normen, Denk- und Verhaltensmustern bestimmt, würden zwangsläufig jene Wurzeln und typischen Stilelemente verkümmern, die der Existenz von Genossenschaften Sinn geben und ihrem Wirtschaften die Richtung weisen. Eine Genossenschaft in anderer Gestalt müsste erfunden werden.

Zunächst kommt der Kommunikation von Leitbegriffen genossenschaftlicher Philosophie und Kultur eine Brückenfunktion zu. Sie macht auf Genos-

²⁰ Dettling (2001). S. 115.

senschaften aufmerksam und soll ihr strukturelles wie auch unternehmenspolitisches Anders-Sein verdeutlichen – zeigen, wer man ist. Überdies dient Kommunikation dazu, mangelnder Kenntnis des Systems „Genossenschaft“ abzuhelpfen und unscharfe Vorstellungen von dessen Wesen und Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft zu korrigieren.

Dies setzt voraus, dass das relevante Umfeld der Genossenschaften die Werte nicht nur als Nachrichten empfängt und versteht. Denn Werte sind und haben eine *Botschaft, die es aufzunehmen gilt*. Eine konturiert wahrgenommene Identität regt die aktuellen und potenziellen Geschäftspartner einer Genossenschaft dazu an, wertegeleitetes Handeln mit Zuwendung und Loyalität zu honorieren. Ferner werden der Aufbau von Vorteilspositionen im Wettbewerb und die Erzielung von Fördereffizienz unterstützt. Differenzierter, wenngleich nicht erschöpfend gibt *Tab. 1* Auskunft darüber, worin der mögliche *Nutzen systemrelevanter Werte* als Elemente der Genossenschaftskultur bestehen kann.

Tabelle 1: Nutzen genossenschaftlicher Werte

Mögliche positive Effekte genossenschaftlicher Werte	
Genossenschaftsinterne Wirkungen	Wirkungen nach außen
1 Einwirkung auf die <i>Strategieausrichtung</i> , das Zielsystem sowie den Entscheidungs- und <i>Handlungsspielraum</i> / Prägung des genossenschaftlichen <i>Selbstverständnisses</i>	1 Mehrung des <i>öffentlichen Wissens</i> über Genossenschaften / <i>positive Sicht</i> auf deren Geschäftsmodell und Zuwachs an institutioneller <i>Glaubwürdigkeit</i>
2 Unterstützung der <i>Identifikation</i> der Führungskräfte und Mitarbeiter mit ihrer Genossenschaft / Stärkung des <i>Genossenschaftsbewusstseins</i>	2 Klare <i>Differenzierung</i> von Wettbewerbern / arttypische Werte tragen zu einer stabilen <i>Erfolgsposition</i> des genossenschaftlichen Unternehmens im Markt bei
3 Werteorientiertes Handeln fördert dauerhafte <i>Nutzenstiftung</i> , die <i>Bindung</i> der Mitglieder und <i>Nurkunden</i> an die Genossenschaft sowie die <i>Akquisition</i> weiterer Partner	3 In der Umwelt anerkannte Werte stehen als <i>Leistungsversprechen</i> für Kompetenz und Stärke ²¹ / positive Imagewirkungen verschaffen <i>Wettbewerbsvorteile</i>

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Ringle (2012), S. 6.

²¹ Vgl. Weegen/Zimmermann (2010), S. 6.

Diese Effekte lassen genossenschaftliche Werte, die nicht nur in der Satzung und anderen Dokumenten „abgelegt“, sondern vor allem im Tagesgeschäft sichtbar oder hörbar gelebt bzw. erlebt werden, zu wichtigen immateriellen Investitionsobjekten und Faktoren des unternehmerischen Erfolgs werden²² und verleihen ihnen konkrete Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften: „Werte schaffen Wert“. Darin zeigt sich, dass eine „starke“ Genossenschaftskultur kein Selbstzweck ist, sondern von ihr gestaltende und wertschöpfende Kräfte ausgehen. Das gilt nicht nur für Bankgenossenschaften, sondern gleichermaßen für andere Genossenschaftssparten.

Eine starke Unternehmenskultur drückt sich aus in einer ausgeprägten Internalisierung der Werte beim einzelnen Organisationsmitglied, in einem gemeinsamen Grundkonsens und in hoher Übereinstimmung des Wertesystems mit der Unternehmensstrategie und Geschäftspolitik. Die Unternehmenskultur motiviert zur Identifikation mit der Genossenschaft und schafft Vertrauen. Davon wird wiederum das „Wir-Gefühl“ im Kooperationsgebilde gestützt. Nach außen spiegeln sich die Werte einer starken Unternehmenskultur im Erscheinungsbild, Marktauftritt und in der Kommunikation nach außen.²³

4 Neuerdings propagierte „Werte der Genossenschaften“

4.1 Übersicht

Aktuell ist die Neigung von Unternehmen zu beobachten, in Werbebotschaften eingebunden Werte und mit Werten begründetes gesellschaftlich gebotenes Handeln zu vermitteln. Dies gilt unter anderem für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für die umgebende Zivilgesellschaft durch Unternehmen (CSR), die diesem als Mittel zur Erreichung wirtschaftlicher Zwecke nützen kann. Genossenschaften bilden darin keine Ausnahme. Erwähnt sei nur die Übernahme und damit häufig gewährleistete Sicherung kommunaler Aufgaben, wie z. B. der Betrieb eines städtischen Hallenbades.

Es versteht sich von selbst, dass ein *Wertesystem ohne Wandel nicht denkbar* ist. Einerseits haben die darin enthaltenen Werte eine unterschiedliche Gültigkeitsdauer, können sogar für einige Zeit durchbrochen werden und an Bedeutung verlieren, im Gegensatz zu Kernwerten, deren Änderung in aller Regel nicht wünschenswert ist oder die sich nur mit großer Umsicht modifizieren lassen. Zum anderen entstehen Veränderungen²⁴, beispielsweise in Form reaktivierter oder neuer Werte. Im Extremfall können sich Wertesysteme unter entsprechenden Umständen sehr dynamisch entwickeln.

²² Vgl. dazu auch Glaser (2011), S. 242 f.

²³ Vgl. Hoffmann (1996), S. 31.

²⁴ Vgl. Depner (2005), S. 13; Kroll (1940), S. 70.

Von den wahrnehmbar gelebten Werten kann auf die Wesenszüge einer Genossenschaft sowie deren Einstellung zu Bewahrung und Wandel geschlossen werden. Moderate Bewegung im Wertegefüge ist als ein Zeichen für Anpassungsfähigkeit und Fortschrittlichkeit zu deuten. Diese Sicht mag zum Teil die in letzter Zeit im Genossenschaftssektor erkennbaren Bemühungen, die Wertebasis anzureichern, erklären. Den als zentralen Mittlern zwischen Herkunft und Zukunft fungierenden Genossenschaftsverbänden obliegt es, nicht nur Werte der Genossenschaftskultur, in denen sich der Sinn genossenschaftlicher Arbeit äußert, zu bewahren, sondern als Vordenker und Fortschrittstreiber auch neue Werte zu bilden und sich deren Verbreitung anzunehmen. Im Zeitablauf vorzunehmende Veränderungen dürfen jedoch das unverwechselbar Genossenschaftliche nicht verdrängen, weil dadurch die genossenschaftliche Identität eliminiert würde.

Wie oben ausgeführt mangelt es dem Genossenschaftssektor keineswegs an Werten. Umso mehr fällt die in neuerer Zeit, insbesondere in den letzten zehn Jahren stattgefundene Vermehrung der auf Genossenschaften bezogenen Wertebegriffe auf. Diese seien im Folgenden anhand von *Beispielen* aufgezeigt:

(1) Ein erheblicher Teil der neuerdings propagierten Werte ist insofern nicht neu, als sie an längst Bekanntes anknüpfen und aus vertrauten Quellen (Genossenschaftsgesetz, Schrifttum) neu geschöpft sind. Alte Werte, die im jeweiligen Betrachtungsfeld des Genossenschaftssektors (z. B. Sparte) als „etwas wert“ gelten, werden von neuem angeleuchtet. Dies geschieht in jeder nach Erneuerung strebenden Phase vor allem mit den grundsätzlichen, als tragende Elemente einer Unternehmenskultur anerkannten Merkmalen und Prinzipien. Dazu können die in der folgenden Übersicht genannten Werte gezählt werden.

Tabelle 2: An kulturelle Substanz anknüpfende Werte

Quelle und Bezug	Werte
<i>Bonus</i> (1994) ²⁵ Profil moderner Genossenschaften	<i>Solidarität, Gleichbehandlung, Subsidiarität, Demokratie, Identität und Vertrauen</i>
<i>Borns</i> (2005) ²⁶ Volksbanken-Verbund Österreichs	<i>Gleichbehandlung, Solidarität, Offenheit</i>
<i>Krüger, Pleister</i> (2006) Deutsche Volksbanken und Raiffeisenbanken	<i>Selbstbestimmung²⁷, Kooperation²⁸</i>
Imagekampagne „Werte schaffen Werte“ (2011, 2012) Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken	<i>Solidarität, Nähe²⁹, Partnerschaftlichkeit, Verantwortung, Hilfe zur Selbsthilfe</i>

Quelle: Eigene Darstellung 2012.

Die in *Tab. 2* enthaltenen Beispiele und deren Quellen bestätigen, was bereits angedeutet wurde: Vor allem die Verbandsebene des Genossenschaftssektors, die als „Hüter der Genossenschaftskultur“ fungiert, sieht die Bewahrung nützlicher bisheriger Werte wie auch die Entwicklung neuer Werte als ihren Auftrag, und sie kommt diesem auch nach. Im Raum der Genossenschaftswissenschaft wurden nur vereinzelt Versuche in dieser Richtung unternommen, wofür *Bonus* als Beispiel steht. Dieser Befund wird verständlich, wenn man bedenkt, dass Werte der Genossenschaften vorzugsweise aus deren realem Geschehen bzw. aus dessen Beobachtung durch die Verbände heraus entstehen sollten.³⁰

Verstärkt wurde die Wertefrage in den Diskussionen zur Globalisierung und Internationalisierung sowie zuletzt zur Finanz- und Wirtschaftskrise gestellt. In dieser Phase hielten weitere Wertebegriffe Einzug auch in die Kommunikation der Genossenschaften und ihrer Verbände. Auf der einen Seite mag dies dazu beitragen, die vielfach als stark traditionsgebunden und mit einem hohen Beharrungsvermögen ausgestattete eingeschätzte Genossenschaftskultur wandlungsfähig erscheinen zu lassen – verstaubtes

²⁵ Vgl. *Bonus* (1994), S. 64 ff.

²⁶ Vgl. *Borns* (2005), S. 4, 7 und 9.

²⁷ *Krüger* (2006), S. 6.

²⁸ Vgl. *Pleister* (2006), S. 23.

²⁹ Zur Mitglieder- und Kundennähe als innovatorisches Potenzial vgl. *Blome-Drees/Schmale* (2004), S. 65 ff.

³⁰ *Beuthien* (2002, S. 11) drückt dies wie folgt aus: „Die genossenschaftlichen Traditionselemente müssen die Genossenschaften und ihre Verbände selbst bewahren. Auch das gehört zur genossenschaftlichen Selbsthilfe.“

Image war gestern! Was allerdings voraussetzt, dass öffentlich verlaubliche Denk- und Verhaltensmuster im Geschäftsalltag insbesondere für Mitarbeiter, Mitglieder und Kunden erlebbar werden. Andererseits birgt jede Erweiterung eines Wertesystems die Gefahr in sich, dass der tradierte Wertekern in der Praxis in den Hintergrund gerät, zudem bezüglich einzelner neuerer Werte Erklärungsbedarf entsteht.

Aktuelles wertebezogenes Projekt ist die im Oktober 2010 in Deutschland gestartete, seither vielbeachtete und mehrfach preisgekrönte *Imagekampagne* „Werte schaffen Werte“, mit der die „Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken“ gemeinsame Positionen, Kompetenzen und Leistungsstärken vermittelt. Vom Bekenntnis der Gründerväter Schulze-Delitzsch und Raiffeisen „Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele“ ausgehend, stellte der Botschafter dieser Kampagne, Starjournalist und Buchautor Ulrich Wickert, die in den Tab. 3 und 4 jeweils in der letzten Zeile aufgeführten kulturellen Elemente als „genossenschaftliche Werte“ heraus.³¹

Tabelle 3: Nicht zwingend genossenschaftsspezifische Werte

Quelle und Bezug	Werte
<i>Bonus</i> (1994) Profil moderner Genossenschaften	<i>Verlässlichkeit</i>
<i>Borns</i> (2005) ³² Volksbanken-Verbund Österreichs	<i>Gerechtigkeit, Sicherheit, Nachhaltigkeit, Toleranz</i>
<i>Krüger, Pleister</i> (2006) Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken	<i>Eigeninitiative</i> ³³ , <i>Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Nachhaltigkeit</i> ³⁴
Imagekampagne „Werte schaffen Werte“ (2010 ff.) Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken	<i>Respekt</i> ³⁵

Quelle: Eigene Darstellung 2012.

(2) Mitunter werden Verhaltensnormen und Zielvorstellungen, die nicht an traditionelle Werten anknüpfen, „grundlegende Werte“ genannt, als hätte man

³¹ Vgl. o. Verf. (2011), S. 32.

Nebenbei macht die Kampagne deutlich, dass Werte im Kontext mit weiteren Werten zu sehen sind. So bietet Solidarität Sicherheit, Nähe zum Mitglied/Kunden bewirkt Loyalität, Partnerschaftlichkeit schafft Glaubwürdigkeit und Verantwortung Erfolg.

³² Vgl. Borns (2005), S. 4, 7 und 9.

³³ Krüger (2006), S. 6.

³⁴ Vgl. Pleister (2006), S. 23.

³⁵ Vgl. o. Verf. (2011), S. 32.

ein Erfordernis entdeckt, die unter 3.1 erörterten tradierten Wesensprinzipien zu komplettieren. Dies wäre freilich zu hoch gegriffen, was bereits eine flüchtige Einschätzung der in *Tab. 4* erfassten Werte bestätigt.

Bei einem Großteil dieser Termini dürfte es schwer fallen, daraus auch nur näherungsweise einen Alleinstellungsanspruch der Genossenschaften herzuleiten, wie er uns in den Wesensmerkmalen begegnet. Doch Werte, die jedes beliebige Unternehmen für sich beanspruchen kann und als Versprechen nach außen übermittelt, können keine grundlegenden Werte der Genossenschaften sein. Dies gilt unter anderem für „Verlässlichkeit“, die daran erinnert, was *Raiffeisen* mit dem „rechten Geist“ unter Partnern auch in prekären Geschäftsbeziehungen und „liebvoller, brüderlicher Gesinnung“ meinte³⁶, die aber von heutigen Marktgenossenschaften nicht mehr zu erwarten ist.

(3) Trotz des bis dahin bereits breit angelegten Wertespektrums drängt sich die Frage auf, was aus dem Bestand an weiteren, in Zeitschriftenartikeln genannten (z. B. *Fairness, einzelfallbezogene ganzheitliche Beratung, Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Regionalität*³⁷) bzw. mit Bezug auf Genossenschaften bekannten Wertebegriffen (z. B. *Gleichheit, Unverwechselbarkeit, Personalität, Dezentralität, Transparenz und Stabilität*) noch hinzugefügt werden könnte.³⁸

Mit zunehmendem Umfang des Werteangebotes wird es für Genossenschaften wichtiger, sich ihres eigenen kulturellen Standortes bewusst zu sein. Die Führungskräfte müssen sich zusammen mit den Mitarbeitern darüber klar werden, für welche kulturellen Überzeugungen sie stehen, von denen sie sich leiten lassen und für die sie bei ihrem unternehmerischen Handeln eintreten wollen. Andernfalls droht eine das wahre Werteanliegen, nämlich eine unverwechselbare genossenschaftliche Identität zu bewahren bzw. in die Zukunft fortzuschreiben, verdrängende Verzettelung und Verschleierung.

4.2 Schwachstellen im erweiterten Wertespektrum

Wertesysteme sind gewiss nicht immer frei von Ballast, Überschneidungen und Konfliktbeziehungen.³⁹ Verschiedene Wertebegriffe können weitgehend

³⁶ Vgl. Bonus (1994), S. 67.

³⁷ Vgl. Janek/Repple (2012), S. 6 f.; Wippermann (2012), S. 46; Nida-Rümelin (2012), S. 48.

³⁸ Eine solche Vermehrung findet z. B. mit „*Engagement*“ und „*Mitgliederverpflichtung*“ in der einer Fußballelf nachempfundenen „genossenschaftlichen Wertaufstellung“ („Elf Werte sollt ihr sein“) statt, für die Meistertrainer und Genossenschaftsmitglied Jürgen Klopp seit März 2012 als Botschafter für die Beratung der VR-Banken eintritt. Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken – BVR (2012), S. 3.

³⁹ Vgl. Borns (2005), S. 2 f.

den gleichen Sachverhalt ausdrücken (Beispiel: Stabilität, Langfristigkeit und Nachhaltigkeit), für die betrachtete Organisation unbedeutend sein, weil es sich eher um „Allerweltswerte“ handelt, die gerade en vogue sind, aber keine genossenschaftlichen Besonderheiten aufzeigen, oder in Widerspruch zu anderen Werten stehen. Unausweichlich stellt sich die Frage, auf welche der neueren „Werte der Genossenschaft“ verzichtet werden könnte. Die folgende, auf eine Selektion abzielende Bewertung setzt an evidenten Schwachstellen an.

4.2.1 *Mangelnde Aussagekraft einzelner Werte*

Während die Wesensprinzipien aufgrund ihrer Sonderstellung und international hohen Bekanntheit kaum einer Interpretation bedürfen, haftet manchen der oben angeführten, nicht zuletzt zwecks Verjüngung des bisherigen Wertegerüsts gedachten Kategorien das Odium eines werblichen Schlagwortes mit unscharfem und infolgedessen erklärungsbedürftigem Bezug an. Wird etwa kommuniziert, „*Transparenz*“ sei ein oder gar *der* Schlüssel zum Erfolg, lässt diese These unterschiedliche Deutungen zu, je nachdem, was organisationsintern und/oder von außen betrachtet durchschaubar sein soll. Der Begriff verbleibt dadurch auf der Stufe eines Gemeinplatzes, und so fällt es schwer, darin einen für Genossenschaften authentischen, glaubwürdigen Wert zu sehen.

Nicht anders verhält es sich mit „*Nachhaltigkeit*“ – einerseits eine Modevokabel des vorigen Jahrzehnts, andererseits ein Thema mit Zukunft – oder mit „*Respekt*“. Auch diese klangvollen Termini lassen völlig offen, welcher Bezugspunkt gemeint sein könnte und anvisiert werden soll: Nachhaltigkeit der Strategie, der Struktur, der primär mitgliederorientierten Geschäftspolitik oder der Dividendenpolitik? Respekt als Form der Wertschätzung und Aufmerksamkeit gegenüber welchen Personengruppen oder Institutionen? Das sollte für die Organisationsmitglieder und sonstige Anspruchsgruppen bis hin zur Öffentlichkeit erkennbar sein, statt der Spekulation überlassen zu bleiben.

Mitunter werden „junge“ Werte voreilig mit dem Zusatz „Prinzip“ (z. B. Prinzip der Nachhaltigkeit) in den Rang eines nachgerade unantastbaren genossenschaftlichen Grundwertes erhoben. Ein besseres Verstehen resultiert daraus nicht, weil die jeweils gemeinte Beziehungsrichtung, sofern eine solche überhaupt in den Blick genommen wurde, verborgen bleibt. Nicht aussagefähige sogenannte Werte haben lediglich dekorativen Charakter und geraten in den Verdacht, als eine Art „Auflademasse“ zu dienen.

4.2.2 *Manche Werte sind nicht spezifisch genossenschaftlich*

Bei noch so offensiver Proklamation von Werten, die möglicherweise für eine Ergänzung des traditionellen Prinzipienfundus in Betracht kämen, muss die Sicht darauf erlaubt sein, ob sie zur Verdeutlichung des Andersseins von Ge-

nossenschaften gegenüber sonstigen Unternehmensformen beitragen. Dies wird entscheidend davon abhängen, ob Genossenschaften die betreffenden Werte als rechtsformspezifische Norm – wie z. B. die häufig als Alleinstellungsmerkmal bezeichnete „Mitgliedschaft“ – bzw. daraus hergeleitet für sich reklamieren können oder diese Werte *auch* von anderen Organisationsformen nicht nur kommuniziert, sondern auch gelebt werden.⁴⁰ Im letzteren Fall würde es sich folgerichtig um gültige und wichtige Zielgrößen nicht allein für Genossenschaften, sondern für die Wirtschaft und menschliche Gesellschaft insgesamt handeln.

Auf diesen Kritikpunkt gerichtet fällt auf, dass immerhin vier der eingangs erwähnten sechs Kernwerte der „Wertekommission“, nämlich *Nachhaltigkeit, Vertrauen, Verantwortung und Respekt*, auch zu genossenschaftlichen Werten erklärt wurden. Und weiter: In einer Werbeanzeige der Hilfsaktion „Brot für die Welt“ stehen die Adjektive „*nachhaltig*“, „*persönlich*“, „*verlässlich*“, „*gemeinsam*“ und „*verantwortlich*“ im Blickpunkt.⁴¹ Es soll hier genügen, auf die Verwendung dieser Werte in anderem Zusammenhang bzw. durch eine ganz andere Institution hinzuweisen. Der Befund könnte dazu veranlassen, die „Genossenschaftlichkeit“ bestimmter Werte bzw. wer was von wem übernommen hat, zu hinterfragen – ändern würde sich daran freilich nichts.

4.2.3 *Problematische praktische Umsetzung*

Stünde fest, welche Werte zweifelsfrei „genossenschaftlich“ genannt werden können (vgl. dazu *Tab. 4*), wäre zu bedenken, dass diese Werte lediglich signalisieren, wie Genossenschaften handeln *könnten, sollten oder sogar müssten*, nicht jedoch, wie sie sich tatsächlich verhalten. Grundsätzlich hätten sich die von einer Genossenschaft präferierten Werte in einer methodisch entwickelten Strategie wiederzufinden, und sie sollten im realen Geschäftsgang erlebbar sein. Zu guter Letzt würden sie in der Kooperationsbeziehung zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern bzw. Nichtmitglieder-Kunden einen von den Empfängern als befriedigend empfundenen Nutzen stiften.

Im Einzelfall wird das Zustandekommen dieser Wirkungsabfolge wesentlich davon bestimmt, wofür der Vorstand und die weiteren Führungskräfte eintreten, ob diese Personengruppe bereit ist, von ihr anerkannte Werte vorzuleben⁴², etwa aus der Erwartung heraus, dass gelebte Werte den Aufbau und die Nutzung von Erfolgspotenzialen voranbringen.

⁴⁰ Vgl. Jud (2005), S. 24.

⁴¹ Vgl. dazu die Anzeige in: *zeitzeichen. Evangelische Kommentare zu Religion und Gesellschaft*, Nr. 5/2012, S. 24; ferner www.brot-fuer-die-welt.de/foerdermitgliedschaft.

⁴² Die Mitarbeiter sehen sich in aller Regel erst dann aufgefordert, zu genossenschaftlichen Werten zu stehen, wenn diese adäquat bekannt gemacht, ihnen aufgetragen und von der Führung vorgelebt werden.

Gewiss reicht es nicht, in neuen Werten willkommene Mittel zu sehen, um kollektives Selbstbewusstsein des Genossenschaftssektors zu stärken, wie es beispielsweise durch das offizielle Logo für das Internationale Jahr der Genossenschaften 2012, "Ein Gewinn für alle. Die Genossenschaften", in die breite Öffentlichkeit getragen wird.

Bleibt die praktische Umsetzung propagierter „genossenschaftlicher Werte“ aus oder wird ihr nur geringe Aufmerksamkeit zuteil, liegt der Gedanke nahe, dass die in Genossenschaftsunternehmen Verantwortlichen den betreffenden Werten keine fortdauernde Bestandsfähigkeit zutrauen. Denkbar ist im Weiteren, dass sie von einer Orientierung an den propagierten Werten keinen nachweisbaren Nutzenzuwachs erwarten.

4.3 Beurteilung der aktuell kommunizierten Werte

Welche Schlüsse lassen sich aus den bisherigen Überlegungen ziehen? Von Anfang an ruhte das Genossenschaftswesen sowohl auf einem ökonomischen als auch auf einem ideologischen Fundament. Werte sind auf einer Idee ruhende Pfeiler, ohne die das in der Vergangenheit Geschaffene nicht hätte erbaut werden können. Das Aufkommen neuer Werte kann als Ausdruck des Bedürfnisses im heutigen Genossenschaftssektor nach erneuernder Ergänzung der wandelbaren kulturellen Substanz von Genossenschaften gedeutet werden. Diesem Bedürfnis muss zwecks Vermeidung evidenter Missgriffe in angemessener Weise entsprochen werden.⁴³

Unverkennbar besteht aktuell ein Interesse an neuen Werten, deren Beachtung nicht per Gesetz vorgegeben ist – an eine „genossenschaftliche Sinnkrise“⁴⁴ und ein Bemühen um deren Behebung muss dabei nicht gleich gedacht werden. Eine Hinwendung zu neuen Werten erklärt sich vermutlich unter anderem daraus, dass sie die Rechts- und Unternehmensform „Genossenschaft“ modern, auf der Höhe der Zeit befindlich erscheinen lässt und davon letztlich eine positive Imagewirkung und verstärkte Präferenz zur förderwirtschaftlich orientierten Kooperation erwartet wird. Die Neigung zur Adoption nicht im Genossenschaftsgesetz verankerter Werte mag daraus erwachsen, dass man sich daran weniger gebunden fühlt und sie einen flexibleren Gebrauch ermöglichen. Doch nicht in jedem Fall handelt es sich um Werte, denen „Genossenschaftseignung“ attestiert werden kann.

Wie könnte Fehlgriffen entgegengewirkt werden? In dem Maße, wie anstelle von exklusiver Wertezuweisung zu Genossenschaften unter den propagierten Werten „*Wir-auch*“-Positionen des Genossenschaftssektors auszumachen sind, empfiehlt es sich, im Interesse der Glaubwürdigkeit sorgfältig auf die Inhalte jener Begriffe zu achten, die man zu „genossenschaftlichen Werten“ erklärt. Diesbezüglich sollte die ordnende Reduktion eines gar zu

⁴³ Vgl. Henzler (1934), S. 3 (Vorwort).

⁴⁴ Zu diesem Ausdruck vgl. Beuthien (2002), S. 11.

ausgedehnten Wertespektrums, die allen Ballast beiseite lässt und es bei den unstrittig genossenschaftlichen Werten belässt, Klarheit schaffen.

Als *Kriterium für eine Auslese* bietet sich die nachvollziehbare Nähe zu den als verbindlich anerkannten, weil rechtsformspezifisch etablierten Wesensmerkmalen der Genossenschaften, mithin zu nicht dem Zeitgeist unterliegenden „Werten von Dauer“ an. Voraussetzung sollte sein, dass diese Werte von ihrer aktuellen Substanz her noch das Wesen heutiger Genossenschaften prägen. Mit diesem Herangehen an eine Beurteilung aktuell kommunizierter Werte wird der Anspruch erhoben, dass ein modifiziertes Wertespektrum, das neu aufgenommene Werte einschließt, in der grundlegenden, historisch gewachsenen Genossenschaftskultur verankert und von dieser geformt sein soll. Eine davon geleitete Überprüfung bildet sodann die Grundlage für eine Bereinigung eines überaus breit geratenen Werteangebotes.

Tabelle 4: Auswahl genossenschaftsgemäßer Werte

Genossenschaftsgeeignete neue Werte	
Als Ergänzung des traditionellen „kulturellen Kerns“ geeignete Werte	Bezug zu genossenschaftlichen Wesensmerkmalen
<i>Unverwechselbarkeit</i> <i>Nachhaltigkeit</i>	Alleinstellungsmerkmal und Dauerauftrag „Förderung der Mitglieder“
<i>Offenheit</i> <i>Personalität</i> (personale Mitgliedschaft) <i>Nähe</i> (zum Mitglied),	Mitgliedschaft, Prinzip der „offenen Tür“ Personenvereinigung
<i>Kooperation</i> (Genossenschaft-Mitglied) <i>Partnerschaftlichkeit, Vertrauen</i> <i>Regionalität</i> (des Aktionsfeldes) <i>Gleichbehandlung</i>	Gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb
<i>Demokratie, Gleichheit</i> <i>Transparenz</i>	Selbstverwaltung, Selbstorganschaft
<i>Eigeninitiative, Selbstbestimmung</i> <i>Hilfe zur Selbsthilfe</i> <i>Subsidiarität</i> (im Verbund)	Selbsthilfe
<i>Verantwortung</i> <i>Solidarität</i>	Selbstverantwortung

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Ringle (2012a), S. 29.

In Ermangelung eines überzeugend besseren Auswahlkriteriums kann es keine andere Bewertung, welche Werte „genossenschaftsgemäß“ zu nennen sind und welche nicht, geben. Die als Maßstab herangezogenen Wesensmerkmale einer Genossenschaft haben Relevanz nicht nur für Bankgenossenschaften, die sich in letzter Zeit in punkto Wertevermittlung besonders

kommunikationsaktiv zeigten, sondern ebenso für alle übrigen förderwirtschaftlichen Sparten. Dementsprechend weisen die in *Abb. 5* enthaltenen Werte einen Bezug zu Merkmalen auf, die das Wesen jeder Art von Genossenschaft bestimmen sollen.

Als „*nicht speziell genossenschaftlich*“ dürften demnach alle Nennungen anzusehen sein, die allgemeingültig in dem Sinne sind, dass sie in keiner deutlich erkennbaren Beziehung zum Auswahlkriterium stehen. Sie können im Grunde von Unternehmen jeder Art „vereinnahmt“ werden, wie es in der Realität auch geschieht. Folglich weisen diese Werte nicht auf Besonderheiten der Genossenschaften hin und eignen sich daher nicht zu deren Unterscheidung von anderen Unternehmen. Dazu zählen nach Maßgabe unseres Versuchs einer kriteriengeleiteten Bewertung mit einer gewissen Berechtigung „*Berechenbarkeit*“, „*Respekt*“, „*Fairness*“, „*Toleranz*“ und „*Gerechtigkeit*“, ferner aufgrund unsicherer empirischer Nachprüfbarkeit und schwieriger Vermittelbarkeit „*Ehrlichkeit*“, „*Wahrhaftigkeit*“ und „*Verlässlichkeit*“.

5 Beispiele für „genossenschaftsgeeignete“ Werte

Mit *Vertrauen* und *Nachhaltigkeit* sollen zwei Werte, die nicht zum tradierten Kern des genossenschaftlichen Wertesystems (vgl. Teil 3) zählen, näher betrachtet werden. Damit ist beabsichtigt, deren Eignung als „Werte der Genossenschaften“ zu begründen.

5.1 *Vertrauen*

Eine gemeinsame Vertrauensbasis ist von eminenter Bedeutung für die Funktionsfähigkeit und Erfolgswirksamkeit förderwirtschaftlicher Kooperation. Vertrauen unterstützt partnerschaftliches Handeln und stärkt die Bindekräfte. Gegenseitiges Vertrauen in Genossenschaften kann daher sowohl anzustrebendes Ziel als auch bedeutendes Instrument zur Etablierung und Erhaltung erfolgreicher Zusammenarbeit sein. Zu den Daueraufgaben des Managements und der Mitarbeiter einer Genossenschaft zählt, primär in der Mehrfachbeziehung zu ihren Mitgliedern, aber auch in den Geschäftsbeziehungen zu den Nur-Kunden Vertrauen zu schaffen.

Seitens der Mitglieder einer Genossenschaft kann den Leistungen des Genossenschaftsunternehmens, den darin beschäftigten Personen bzw. dem genossenschaftlichen Organisationssystem Vertrauen entgegengebracht werden – oder eben nicht. Auf diese Bezugsobjekte bzw. Adressaten von Vertrauen gerichtet unterscheidet die auf Genossenschaften bezogene Literatur zwischen⁴⁵

⁴⁵ Grundlegend für weitere Erörterungen des Vertrauens in Genossenschaften waren:

- *Leistungsvertrauen* (in den Wert bestimmter Sach- oder Dienstleistungen als Kauf- und Nutzungsobjekte),
- *Personalvertrauen* (in die im Kooperationsunternehmen Beschäftigten und ehrenamtlich tätigen Mitglieder) sowie
- *Systemvertrauen* (in die Funktionsfähigkeit der Organisation, die Beachtung institutionell festgeschriebener Regeln oder die Effizienz von Kontrollprozessen).

Diese drei Vertrauensarten stehen nicht isoliert nebeneinander, vielmehr ergänzen sie sich wechselseitig, besonders bei steigender Häufigkeit von Transaktionen bzw. zunehmender Dauer von Transaktionsbeziehungen.⁴⁶ Feststehen dürfte, dass aus intensiver Zusammenarbeit einer Genossenschaft mit ihren Mitgliedern als Primärzielgruppe beiderseits Vorteile erwachsen, wobei dem Faktor „Vertrauen“ ein hoher Stellenwert für das Gelingen des kooperativen Wirtschaftens zukommt.

Eine erschöpfende Antwort auf die Frage, welche positiven Effekte entstehen, wenn die Genossenschaftsleitung aktiv um die Stärkung von Vertrauen ihrer aktuellen und potenziellen Kooperationspartner bemüht ist, gibt es nicht. Mit Sicherheit aber können von einer Vertrauen bildenden starken Genossenschaftskultur bedeutende positive Wirkungen ausgehen, wie Sinnstiftung und Förderung der Identität, Verbesserung der Koordination, Reduktion der Transaktionskosten, Verbesserung der Chancen zur Bewältigung von Konflikten, Motivationsförderung, Erhöhung der Effizienz der Zusammenarbeit und stärkere Bindung der Organisationsmitglieder an das Kooperativ.⁴⁷

Vertrauen wird zwar nicht zu einem besonderen Merkmal der Genossenschaft erklärt, jedoch handelt es sich um ein wichtiges Koordinationsinstrument, insofern um einen Erfolgsfaktor des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Die in Tab. 5 angeführten möglichen Effekte, die hochgradig von der Kooperationsatmosphäre und vom gegenseitigen Vertrauen in den sozialen Beziehungen zwischen den Systemmitgliedern determiniert sind, lassen dies deutlich erkennen.

Grosskopf/Schuler (1988), S. 361 f.; Schuler (1989), S. 87 ff.; Glatzner (1990), S. 46 f.; vgl. dazu ferner Luhmann (1989), S. 23, 40 ff. und 50 ff. sowie Apelt (1999), S. 11 ff.

⁴⁶ Vgl. Weidmann (1996), S. 56.

⁴⁷ Vgl. dazu Weidmann (1996), S. 16; Macharzina (1999), S. 188 f.; Staehle (1999), S. 409 und 411 ff.; Ringle (2004), S. 12, 33, 37 und 155.

Tabelle 5: Mögliche Effekte von Vertrauen

Wirkungen von Vertrauen in die Genossenschaft	
Vertrauen der Mitglieder	Vertrauen Externer
1 Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen	1 Wahl der eG-Unternehmensform für einen Zusammenschluss
2 Partizipation an der Selbstverwaltung	2 Beitritt zur Genossenschaft
3 Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft	3 Integration in das Kooperativ

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Ringle (2007), S. 290 ff.

Vertrauen hat eine psychologische Komponente: „Wenn es um Vertrauen geht, entscheidet nicht die Wirklichkeit an sich, sondern die Art und Weise, wie die Menschen die Wirklichkeit wahrnehmen.“⁴⁸ Besonders im Finanzsektor wurde der Faktor „Vertrauen“ in den Mittelpunkt gerückt, als in der anhaltenden Finanz- und Wirtschaftskrise das Vertrauen in Banken und Versicherungen rapide sank. Wenn es um Finanzdienstleistungen geht, halten Verunsicherung, Misstrauen und Skepsis bis heute an. Die Kunden sind vorsichtiger und kritischer geworden.⁴⁹

Negative Erfahrungen eines breiten Publikums während der Krise haben sich als Chance der Bankgenossenschaften erwiesen. Die öffentliche Wahrnehmung von Stabilität und Leistungsfähigkeit der Genossenschaften wurde geschärft. Da sich die Genossenschaftsinstitute aufgrund ihrer Kapitalreserven, Sicherungseinrichtungen, Verbundstruktur und Risikoaversion als besonders widerstandsfähig erwiesen haben, indem sie kaum Einbrüche am Markt und daraus folgende Schieflagen zu verzeichnen hatten, blieben sie von dem um sich greifenden Vertrauensschwund nahezu verschont. Dies konnte als Wettbewerbsvorteil, Gelegenheit zur Imageprofilierung und Intensivierung der Mitgliederbindung genutzt werden, bildet doch Vertrauen für die Mehrfachbeziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft eine unentbehrliche Grundlage.

In der Krise konnten solide und soziale Werte wie Vertrauen und Verantwortung in Bewertungsskalen vordere Plätze einnehmen. Auf dieser Ebene hat der Genossenschaftssektor generell an Ansehen gewonnen und einen guten Ruf. Die oben ausgewiesenen Effekte und weitere erfahrbare Wirkungen lassen keinen Zweifel daran, dass es sich bei Vertrauen um einen genossenschaftsgerechten Wert handelt. Nicht allein, weil eine für alle

⁴⁸ Lambert (1997), S. 198.

⁴⁹ Vgl. Unger (2012), S. 1.

Beteiligten ergiebige Kooperation ohne Vertrauensbasis nicht funktionieren kann, sondern vor allem wegen des Faktums, dass gegenseitiges Vertrauen für die auf Dauer angelegte partnerschaftliche Beziehung zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern unabdingbar ist.

5.2 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit hat vielerlei Gestalt. Es existieren ebenso viele Modelle wie es Ansätze zur Erklärung dieses Phänomens gibt. Unter diesem Leitbegriff wird gewöhnlich eine dauerhafte umweltgerechte Entwicklung oder Zukunftsfähigkeit verstanden. Als relativ neue Maxime für unternehmerisches Handeln im 21. Jahrhundert verknüpft Nachhaltigkeit ökonomische, ökologische, und soziale Aspekte im „Drei-Säulen-Modell“ der Nachhaltigkeit miteinander. In jüngster Zeit fand der Nachhaltigkeitsgedanke verstärkt Eingang in das Bewusstsein, die Strategie und das konkrete Handeln von Unternehmen mit dem Ziel, ein den künftigen Verbleib im Markt und erfolgreiches Wirtschaften, auch zum Nutzen für die umgebende Gesellschaft, sicherndes Fundament zu schaffen.

Für Genossenschaften ist charakteristisch, dass ihre Verfassung und Tradition fortdauernd gültige Elemente aufweist. Sie leisteten auf dem Gebiet der kontinuierlichen Entwicklung („sustainable development“) Pionierarbeit. In den letzten Jahren sind in den Bereichen ökologische Landwirtschaft, alternative Energieerzeugung (Windkraft, Biomasseheizwerke), Entsorgung/Recycling und Umweltschutz zahlreiche Genossenschaften gegründet worden, die mit beachtlichem Erfolg arbeiten.

Die hier zu beantwortende Frage lautet, in welchen Strukturmerkmalen und Werten das Nachhaltigkeitsphänomen als Element des Genossenschaftsmodells erkennbar wird. Angesichts der andauernden Finanz- und Wirtschaftskrise sei der Blick darauf gerichtet, was von der typspezifischen Konstruktion her dafür spricht, dass Nachhaltigkeit als ein für die Zukunft wichtiger „Wert der Genossenschaften“ eingestuft und die eingetragene Genossenschaft als die *nachhaltigste aller Rechts- und Unternehmensformen* bezeichnet werden darf.⁵⁰

Ihre Ausprägungen von Dauerhaftigkeit lassen es berechtigt erscheinen, Genossenschaften einen „*Hort der Nachhaltigkeit*“ zu nennen. In ihren Merkmalen und Prinzipien, die ein in der Krise bewährtes Fundament bilden und langfristigen Erfolg fördern, zeigen sich besondere Stärken. Genossenschaften bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Wandel, Wertetradition und Fortschritt. Systemimmanente Nachhaltigkeit fördert Effizienz der kooperationsbetrieblichen Leistungserbringung, verschafft relative Stabilität der Wettbewerbsfähigkeit und verlässliche Bindung der Mitglieder an die Genossenschaft.

⁵⁰ Vgl. Martin/Speich (2008), S. 7.

Tabelle 6: Erklärung der Nachhaltigkeit als „Wert der Genossenschaften“

Nachhaltigkeit in Genossenschaften	
Merkmale der Nachhaltigkeit	Ausprägungen der Dauerhaftigkeit
(1) Zusammenschluss auf Dauer	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristig/unbefristet angelegte Kooperationsform - Bestands-Nachhaltigkeit vieler Genossenschaften - Integration in einen Vertikalverbund
(2) Beständigkeit in der Binnenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Doppelnatur: Personenvereinigung und gemeinschaftliches Unternehmen - Demokratischer Charakter / „Personalitätsprinzip“ - Dauerhaft verfügbare Eigenkapitalanteile (Dem Mitgliederzugriff entzogenes „Sozialkapital“)
(3) Auf Langfristigkeit angelegte Mitgliedschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Genossenschaft ohne Mitgliedschaft nicht konstituierbar - Verkörperung einer stabilen Partnerschaft zwischen Mitglied und Genossenschaft
(4) Dauerauftrag „Förderung der Mitglieder“	<ul style="list-style-type: none"> - Gesetzlich verankerte oberste Leitmaxime - Zeitunabhängiger Unternehmenszweck und kollektiver Förderauftrag
(5) Stabiles Wertegerüst	<ul style="list-style-type: none"> - Auf der allgemeinen genossenschaftlichen Grundidee basierend weitgehend konsistentes Wertesystem - Wesensprinzipien als „kultureller Kern“ und zugleich organisatorische Regelungen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Ringle (2010), S. 53 ff.

In diesem Kontext besteht der strategische Nutzen von Nachhaltigkeit darin, einen Beitrag zur *Sicherung der Zukunftsfähigkeit* von Genossenschaften und ihren *Erfolg auf lange Sicht* zu leisten. Tab. 6 zeigt wichtige Ausdrucksformen der bei Genossenschaften erkennbaren Dauerhaftigkeit.

Bewiesene Nachhaltigkeit bleibt nicht ohne Außenwirkung, was sich unter anderem daran zeigt, dass Existenzgründer, die Kooperationen auf ein festes Fundament stellen wollen, in letzter Zeit zunehmend auf die eG-Unternehmensform setzen. Wie andere Unternehmen auch müssen sich Genossenschaften den Herausforderungen eines dynamischen Marktgeschehens stellen, um ihre Existenz, Erhaltung und Weiterentwicklung ihrer *Leistungs- und Förderfähigkeit auf Dauer* sichern zu können. Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit wäre es verfehlt, kurzfristige Erfolge zu erzielen, denen in strategisch-langfristiger Perspektive keine weitere Wertschöpfung folgt. Es ist stets zu fragen, ob die gewählten Maßnahmen in ihren voraussehbaren Ergebnissen mit der gewollten ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirksamkeit sowie mit unverwechselbarer Genossenschaftsidentität in Einklang stehen.

Steht ein Genossenschaftskonzept in Übereinstimmung mit Nachhaltigkeitsaspekten, erwachsen daraus Potenziale, die im Genossenschaftsunternehmen zu Effizienzzuwachs, zu den Märkten hin zu erfolgreicher Differenzierung und einem Vertrauensvorsprung vor konkurrierenden Unternehmen sowie in den Beziehungen zu den Mitgliedern zu größerer Kundennähe und höherer Bindungsintensität verhelfen. Somit gelangen wir auch bezüglich der Nachhaltigkeit zu dem Ergebnis, dass diese Teil des genossenschaftlichen Selbstverständnisses ist und einen genossenschaftsgerechten Wert darstellt.

6 Shareholder Value – ein systemfremder Wert

In den vergangenen Jahren wurde das Bestreben vieler erwerbswirtschaftlich orientierter Unternehmen deutlich, möglichst hohe Gewinne zu erwirtschaften, um ihren Fortbestand zu sichern und den Wert des Investments ihrer Anteilseigner durch eine attraktive Kapitalrendite zu steigern. Dieser Shareholder Value-Ansatz fordert vom wertorientierten Management eines Unternehmens, konsequent „kapitalistisch“ im Interesse der Eigentümer zu handeln. Die Erwartungen der Eigenkapitalgeber an eine möglichst günstige Kapitalverzinsung sind richtungweisend für die Geschäftspolitik. Alle Dispositionen und Aktionen sind von den Entscheidungsträgern danach zu beurteilen, ob sie aller Voraussicht nach dazu beitragen, den Wert („Value“) des Unternehmens für seine Anteilseigner („Shareholder“) zu erhöhen.⁵¹

Aufschluss darüber, ob das Shareholder Value-Konzept auf Genossenschaften übertragbar ist, gibt eine Gegenüberstellung seiner Merkmale und davon geprägten Verhaltensweisen des Managements einerseits und Elementen der Konstruktion von Genossenschaften andererseits (*Tab. 7*).

⁵¹ Vgl. Prangenberg/Müller/Aldenhoff (2005), S. 7. Der Begriff „Shareholder“ bezieht sich nicht nur auf die Anteilseigner einer AG, sondern ebenso auf andere (Kapital-) Gesellschaften.

Tabelle 7: Vergleich der Zielgrößen „Shareholder Value“ und „Member Value“

Shareholder Value-Konzept bei Aktiengesellschaften	Member Value bei Genossenschaften
1 Die Akzentuierung der Wertsteigerung für die Anteilseigner hat das <i>Denken</i> im Management von Unternehmen und Konzernen vielfach <i>kurzfristiger</i> werden lassen. Der Blick ist häufig auf das Vierteljahresergebnis gerichtet.	Ebenso wie die Genossenschaft als Organisation und die Mitgliedschaft ist die genossenschaftliche Wirtschaftsweise typischerweise <i>auf Nachhaltigkeit</i> angelegt. Entsprechend wird in längeren Zeiträumen gedacht und geplant.
2 Oberstes Unternehmensziel ist die <i>Maximierung des Unternehmenswertes</i> “ oder „Steigerung des Anteilseignernutzens“	Oberste Leitmaxime einer eingetragenen Genossenschaft ist die in § 1 GenG zwingend vorgegebene <i>Förderung der Mitglieder</i> .
3 Stringente Ausrichtung der geschäftspolitischen Aktivitäten auf <i>Wertsteigerung des Investments der Eigenkapitalgeber</i>	Alles Handeln soll den <i>Mitgliedern zum Vorteil</i> gereichen (Member Value), jedoch nicht als Vermehrung ihres eingebrachten Kapitals. ⁵²
4 Das von den Anteilseignern investierte Kapital soll eine möglichst <i>hohe Rendite</i> (Kursgewinn, Dividenden) erzielen.	Das Beteiligungskapital hat die finanzielle <i>Grundlage für förderwirksame Leistungsbeziehungen</i> zu den Mitgliederwirtschaften zu schaffen.
5 Durch den <i>freiwilligen Erwerb</i> von <i>Anteilen</i> am Grund-/Stammkapital einer Kapitalgesellschaft wird die Stellung eines Aktionärs/Gesellschafters erlangt.	Gemäß Genossenschaftsgesetz und Satzung besteht im Anschluss an die (beantragte) Zulassung zur Mitgliedschaft eine <i>Pflicht zur Übernahme</i> von „Geschäftsanteilen“ der Genossenschaft. ⁵³
6 Das Shareholder Value-Konzept ist besonders für Aktiengesellschaften attraktiv, deren <i>Anteilspapiere</i> an der Börse <i>gehandelt</i> werden, so dass deren Wert den <i>Unternehmenswert</i> spiegeln kann.	Für die <i>Kapitalanteile</i> (Geschäftsanteile) einer Genossenschaft existiert <i>kein Markt</i> , sie unterliegen insofern keiner Bewertung und können folglich <i>nicht</i> den <i>Unternehmenswert</i> zum Ausdruck bringen.
7 Grundlage des Renditestrebens ist <i>Wirtschaftlichkeit</i> i. S. einer hohen Nutzen-Kosten-Differenz. „ <i>Nutznieser</i> “ sollen in erster Linie <i>die Kapitaleigner</i> sein; sie stehen nicht in direkter Leistungsbeziehung zum Unternehmen.	Genossenschaften streben gleichfalls danach, <i>Wirtschaftlichkeit</i> zu sichern. <i>Nutzenempfänger</i> sollen vorrangig die <i>Mitglieder</i> sein, was primär <i>über Leistungsbeziehungen</i> zwischen ihren Wirtschaften und dem Gemeinschaftsunternehmen zu verwirklichen ist.

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Ringle (2012b), S. 215.

⁵² Partizipation am Marktwertzuwachs einer Genossenschaft ist grundsätzlich ausgeschlossen. Bei ihrem Ausscheiden wird den Mitgliedern nur ihr Geschäftsguthaben zum Nennwert ausgezahlt. Eine Ausnahme bildet die in der Praxis nur selten genutzte Möglichkeit, ausscheidende Mitglieder am „inneren Wert“ der Genossenschaft zu beteiligen (§ 73, 3 GenG).

⁵³ Als Träger haben die Mitglieder Finanzmittel in das Genossenschaftsunternehmen einzubringen. Mitgliedschaft ohne Kapitalbeteiligung ist nicht möglich, ebensowenig eine Übernahme von Geschäftsanteilen ohne Mitgliedschaftserwerb. Vgl. Ringle (2002), S.4.

Wenn in einem Kongressbericht kommuniziert wird, Genossenschaften seien „krisenfest, wirtschaftlich, rentabel, sozial verantwortlich“⁵⁴, erscheint das Adjektiv „rentabel“ nachdenkenswert. Zweifellos hängt die andauernde Finanz- und Wirtschaftskrise, die zunehmend auch als „Krise des Kapitalismus“ gesehen wird, ein gutes Stück mit der nachdrücklichen Orientierung an einer Kapitalrendite zusammen, in der Menschen nicht vorkommen.⁵⁵ Zwar lässt sich auch für Genossenschaften jeder Art und Größe eine Eigen- oder Gesamtkapitalrendite – falls diese betrieblichen Kennziffern im obigen Zitat gemeint sein sollten – ermitteln, doch hätten diese wenig Aussagekraft. Ist doch einer Genossenschaft durch die vom Gesetzgeber vorgegebene Leitmaxime aufgetragen, ihre Mitglieder primär über Leistungsaustauschbeziehungen zu unterstützen. Das mitgliederbezogene Leistungs- und Förderinteresse ist die dominante Antriebskraft der Genossenschaft als Personalverband („Personalitätsprinzip“), das Gewinninteresse hat allenfalls eine wesentlich geringere Bedeutung. Bei systemkonformer Sicht auf die Genossenschaften muss das Shareholder Value-Denken demzufolge als Gegenmodell gelten.

Nicht völlig immun gegen ein Renditedenken sind freilich Genossenschaften, die eine Gewinnverteilung an die Mitglieder nach Maßgabe des in das Gemeinschaftsunternehmen eingebrachten Beteiligungskapitals vornehmen und dabei die Politik einer stabilen Dividende verfolgen, die nicht selten deutlich über dem Kapitalmarktzins liegt. Jedoch wurden die Signale, die vor den Gefahren des sich ausbreitenden Shareholder Value-Fiebers warnten, verstanden, was besonders die Vorstände größerer Genossenschaftsbanken betraf. Durch ihre stabile, langfristig orientierte Art des Wirtschaftens sind die genossenschaftlichen Bankinstitute ohne Gefährdungen durch Inkaufnahme von Risiken sowie ohne Vertrauensverlust bei den Mitgliedern und in der Öffentlichkeit durch die Finanzkrise gekommen.

Jedoch ist zu bedenken: Eine Genossenschaft, deren Geschäftspolitik auf Erhöhung des Unternehmenswertes fokussiert wäre, um Renditeinteressen zu bedienen und ihren Förderauftrag über kapitalbezogene Gewinnverteilung zu erfüllen, würde zu einer unzulässigen „Dividendengenossenschaft“⁵⁶ entarten. Darin zeigt sich die *grundsätzliche Nichtübertragbarkeit* auf Genossenschaften. Als unternehmenspolitische Leitlinie, die das Handeln und ebenso das Unterlassen in einem genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb bestimmen soll, scheidet das Shareholder Value-Konzept aus.

In der Genossenschaftswissenschaft ist man sich darin einig, dass die Einbringung von Beteiligungskapital der Mitglieder nur bei bestimmten

⁵⁴ O. Verf. (2012), S. 8.

⁵⁵ Vgl. Franke/Thalheim (2012), S. 7.

⁵⁶ Vgl. Monßen (1998), S. 293; Monßen (1999), S. 25.

Genossenschaftsarten, wie z. B. Bank- und Wohnungsgenossenschaften, für die eine umsatzbezogene Betriebsbeteiligungsdividende als Alternative zur Kapitalbeteiligungsdividende kaum in Betracht kommt, honoriert werden sollte. Die Gewährung einer für Genossenschaften typischen Leistungs- oder Umsatzdividende erscheint hier nicht realisierbar, weil ein Umsatz im eigentlichen Sinne nicht entsteht. Bei Wohnungsgenossenschaften müssten die von den Mitgliedern entrichteten „Nutzungsgebühren“, bei Bankgenossenschaften die an Mitglieder herausgelegten Kredite, aber ebenso die Einlagen der Mitglieder als Umsatz behandelt werden.

Für die beiden Sparten stellt sich daher nicht die Frage, ob die Gewinnverteilung an der Kapitaleinbringung durch die Mitglieder ansetzen sollte oder nicht. Von Interesse kann nur sein, wie diese Genossenschaften mit der Kapitalbeteiligungsdividende umgehen.⁵⁷ Auf keinen Fall sollte eine kapitalbezogene Gewinnverteilung an die Mitglieder der (nahezu) einzige sichtbare Beleg für Mitgliederförderung bzw. die bevorzugte Behandlung von Mitgliedern gegenüber Nichtmitglieder-Kunden sein. Zudem ist die Kapitalbeteiligungsdividende lediglich als Ausgleich für den durch Verzicht auf eine anderweitige Anlage entgangenen Ertrag gedacht.

Die Mitgliedschaft in Genossenschaften wird in der Regel nicht um der rentablen Kapitalverwertung willen eingegangen. Besonders bei Bankgenossenschaften kommt zwar der Typ eines Mitgliedes mit renditeorientierter Anlegermentalität („Dividendenjäger“) vor, und der Gesetzgeber hat mit der Novelle zum Genossenschaftsgesetz des Jahres 2006 die Möglichkeit eröffnet, „investierende Mitglieder“ aufzunehmen. Weitaus überwiegend jedoch möchte das Mitglied über Leistungsbeziehungen mit dem Gemeinschaftsunternehmen gefördert werden. Eine Präferenz der Genossenschaftsmitglieder für unmittelbare Förderung über günstige Preise und Leistungsqualität wurde mehrfach empirisch nachgewiesen.

In der genossenschaftlichen Praxis und im Schrifttum finden sich unterschiedliche Beurteilungen der Kapitaldividende in einer Spannweite, die von der Anerkennung als genossenschaftliche Förderleistung in der bankgenossenschaftlichen Sparte bis hin zur dezidierten Ablehnung als Förderkategorie reicht.⁵⁸ Diese Dividendenart ist unbestreitbar ein wichtiges finanzwirtschaftliches Instrument zur Beeinflussung der Höhe und Struktur des genossenschaftlichen Eigenkapitals, und sie kann ein Anreiz zum Erwerb der Mitgliedschaft mit der Folge einer Erweiterung des Mitgliederkreises sein.⁵⁹ Ein Zusammenhang zwischen den beiden Aspekten besteht darin, dass die Mitgliedschaft ohne Kapitalbeteiligung nicht möglich ist. In dieser Verflechtung kommen der personalistische Charakter einer Genossenschaft, das Prinzip der

⁵⁷ Vgl. dazu Ringle (2002), S. 32.

⁵⁸ Vgl. Ringle (2002), S. 29 f.

⁵⁹ Vgl. Licht (1980), S. 94; Hahn (1980), S. 139; Glaser (1990), S. 65.

kollektiven Selbsthilfe und das Identitätsprinzip zum Ausdruck.

In der Andersartigkeit der Genossenschaften hinsichtlich Struktur, Auftrag und daraus zu entwickelnder Strategie liegt begründet, dass zwar in Ausnahmefällen eine Kapitalhonorierung nur schwer zu umgehen wäre, diese Form der Gewinnverteilung jedoch nicht mit der Verfolgung des Shareholder Value-Prinzips zu vergleichen ist, dessen Philosophie nicht zu Genossenschaften passt. Generell steht die Kapitalbeteiligungsdividende dem genossenschaftlichen Identitätsprinzip entgegen. Vorrangige Bedeutung hat nicht die Identität von Mitgliedern und Kapitalgebern, sondern die Identität von Mitgliedern und Geschäftspartnern (Abnehmer, Lieferanten). Zweck der finanziellen Beteiligung der Mitglieder am Kooperationsunternehmen ist es, dazu beizutragen, die finanziellen Voraussetzungen für eine förderwirksame Leistungserbringung zu schaffen. Sie ist nicht dazu gedacht, in Form der Dividende eine möglichst hohe „Verzinsung“ des eingebrachten Kapitals zu beziehen. Würde die Rolle des Mitgliedes als Anteilseigner in den Vordergrund gestellt, müssten die Konturen der Genossenschaft verschwimmen – ihre Identität würde allmählich aufgelöst und ein kapitalgesellschaftliches Empfinden entwickelt⁶⁰, wie es bereits in der kapitalistischen Richtung des Genossenschaftswesens in der Zeit von 1889 bis zum Ersten Weltkrieg ausgeprägt war, als die Genossenschaften zu einem Anhängsel des absolut kapitalistisch-individualistischen Wirtschaftssystems wurden.⁶¹

Dieser Akzentuierung könnte im Rahmen der Gewinnverteilung nur die Betriebsbeteiligungsdividende, ferner eine genossenschaftliche Waren- bzw. Zinsrückvergütung gerecht werden. Wo blieben sonst die Genossenschaften als Unternehmen eigener Art? Schon zu einer Zeit, als von Shareholder Value noch lange keine Rede war, hat *Hildebrand* die Unvereinbarkeit kapitalistischen Handelns mit dem genossenschaftlichen Förderauftrag erkannt. Der Kern seines Statements ist auch nach den seither vergangenen neun Jahrzehnten noch gültig:⁶²

„Die wirtschaftliche Bedeutung der Genossenschaften (...) liegt, kurz zusammengefaßt darin, dass die Genossenschaft ihre Mitglieder vor schädigenden Wirkungen der kapitalistischen Wirtschaftsweise schützt und zugleich deren Vorteile (Großbetrieb, Arbeitsteilung und Arbeitsvereinigung usw.) für sie zur Geltung bringt. Dazu kommt die günstige Wirkung der Genossenschaft auf die sozialen Verhältnisse durch Erziehung zur Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung, nicht zuletzt die ethische Bedeutung, die darin liegt, daß das Mitglied erkennt, indem es Hilfe beansprucht und erhält, leistet es selbst Hilfe (Umschaltung egoistischer Tendenzen in gemeinnützige).“

⁶⁰ Vgl. Bonus (1994), S. 63.

⁶¹ Vgl. Kroll (1940), S. 65.

⁶² Hildebrand (1921), S. 1.

7 Fazit

Ausgangspunkt einer Beschäftigung von Unternehmen mit der Wertefrage sind häufig individuelle oder branchenkollektive Qualitäts- und Imageinteressen sowie Qualitäts- und Werteerwartungen aus dem Kreis der Geschäftspartner, Kapitaleigner oder sonstiger Anspruchsgruppen. Ein genossenschaftliches Management, das von den positiven Wirkungen eines artspezifischen Wertesystems überzeugt ist, wird nicht nur die gesetzlich vorgegebenen, sondern darüber hinaus für relevant erachtete Werte in das Unternehmensleitbild aufnehmen, im Geschäftsmodell verankern, diese Werte in der Strategie zur Geltung bringen und bemüht sein, sie auch vorzuleben. Dazu bedarf es nicht nur fachlicher, sondern auch sozialer und kommunikativer Kompetenz. Kommen die Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion nach, strahlt ihr Verhalten auf die Mitarbeiter der Genossenschaft und von dort auf die Mitglieder ab. Dadurch gewinnen die Werte Bedeutung für das Handeln der Mitarbeiter und werden im Unternehmensalltag sichtbar.⁶³ Nur dann ist von einem kulturbewussten Management des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes zu sprechen. Es kommt zu einer Verbindung von Werteorientierung mit professionellem unternehmerischem Handeln im genossenschaftlichen Kooperativ.⁶⁴

Lipfert verweist eindringlich darauf, dass für Genossenschaften neben der Beherrschung „harter“ Managementelemente auch die Internalisierung „weicher“ Führungselemente unumgänglich ist, um ihr Leistungspotenzial zu steigern und in ihrem Konkurrenzumfeld erfolgreich zu bleiben.⁶⁵ Darauf bezogen formuliert er in seinem Thesenkatalog zur Führung von Genossenschaften: „Die genossenschaftlichen Werte und Sinn-Inhalte sind auf allen Systemebenen – Mitgliederwirtschaften, Primärgenossenschaften, Zentralen, Verbände und Spezialinstitute – bewußt zu machen, um die systeminterne Kooperation optimal zu gestalten; der Bewußtwerdungsprozeß wird durch ‚transformierende‘ werte- und sinnvermittelnde Führung ermöglicht.“⁶⁶

Dass erst durch den Transfer in adäquates Handeln und sichtbar gelebtes Verhalten von einem Wertegerüst, dem sich Genossenschaften verpflichtet fühlen, ein Nutzen ausgeht, kann nicht genug betont werden. Denn Werte, die lediglich formuliert und kommuniziert, aber nicht in die Realität befördert werden, bleiben leere Bekenntnisse. Sie liefern allenfalls Stoff für ein Beschwören der Notwendigkeit eines Wertefundamentes in Festtagsreden oder dienen als schmückendes Beiwerk für Visionen und Führungsleitlinien,

⁶³ Vgl. Depner (2005), S. 14.

⁶⁴ Vgl. Röder (2010), S. 25.

⁶⁵ Vgl. Lipfert (1986), S. 51; dazu auch Schmidt (1995), S. 117 f.

⁶⁶ Lipfert (1984), S. 26.

ohne dass davon eine positive Wirkung ausgeht. Daher empfiehlt sich ein Handeln, das von Werten geleitet wird, die intern vermittelt und gemeinsam getragen, im Geschäftsmodell kultiviert, nach außen bekennend kommuniziert und im täglichen Geschäftsgang praktiziert werden.

Dabei versprechen Werte, die nicht oder nur auf längere Sicht imitierbar sind, den größten Erfolg.⁶⁷ Das Streben von Genossenschaften und ihrer Organisationsteilnehmer sollte entsprechend darauf abzielen, kollektiv wie genossenschaftsindividuell als leistungs- und ergebnisfördernd erkannte Werte zu bewahren, andererseits ihre Kultur behutsam fortzuentwickeln. Denn wer Kontinuität will, muss auch Veränderung zulassen. Die genossenschaftliche Grundidee kann durchaus vielfältig gelebt werden⁶⁸, was jedoch systemkonform zu geschehen hätte!

Als Konsequenz daraus erkennen wir: Dem Genossenschaftssektor steht über den tradierten Wertekanon hinausreichend kein erweitertes Wertesystem zur Verfügung, das alle Genossenschaften gemeinsam teilen. Ebenso wenig gibt es ein einheitliches Leitbild, nicht einmal für die einzelnen Sparten des förderwirtschaftlichen Sektors. Und Einzelgenossenschaften stehen nicht in der Pflicht, eine wie und von wem auch immer neu gestaltete Werteordnung zu akzeptieren. Das macht die freiheitliche Natur der Genossenschaftsbewegung aus.

Aber gerade deshalb ist davor zu warnen, in eine Modernitätsfalle zu geraten, indem man Werte aufgreift und sich zu eigen macht, die gerade in Mode sind, aber keinen Beitrag dazu leisten, eine Organisation zusammenzuhalten und vorwärts zu bringen. Kein noch so verständliches Interesse an neuzeitlichem Gepräge und Auftritt sollte Genossenschaften und ihre Verbände dazu verleiten, Werte zu übernehmen und zu propagieren, die nicht mit der genossenschaftlichen Identität harmonieren.

Weniger durch Anpassung und Schnelllebigkeit als vielmehr durch Beharrlichkeit gelang es den Genossenschaften, über anderthalb Jahrhunderte fortzubestehen.⁶⁹ Was nicht möglich gewesen wäre, ohne die Arteigenheit bewusst zu pflegen, im jeweiligen Umfeld deutlich zu machen und in das genossenschaftliche Geschäftsmodell einzubinden. Diese Erkenntnis lässt es gerechtfertigt erscheinen, derzeit verbreitete zusätzliche „Werte der Genossenschaften“ einer kritischen Prüfung und Diskussion auszusetzen, denn nur so können Schwächen und Irrtümer in der aktuellen Sicht der Dinge identifiziert werden und gelangen wir zu mehr Klarheit darüber, welche der neuerdings kommunizierten „Werte der Genossenschaften“ einen Platz im System Genossenschaft verdienen – und welche nicht.

⁶⁷ Vgl. Hanrath/Weber (2008), S. 24.

⁶⁸ Vgl. Beuthien (2002), S. 12.

⁶⁹ Vgl. dazu Lambert (1997), S. 202.

Literaturverzeichnis

- Apelt, M.** (1999): Vertrauen in der zwischenbetrieblichen Kooperation, Wiesbaden.
- Beuthien, V.** (2002): Wieviel Wandel verträgt die Genossenschaft, Marburger Hefte zum Genossenschaftswesen 1, Marburg.
- Blome-Drees, J./ Schmale, I.** (2004): Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken. Eine empirische Studie, Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft Band 1, hrsg. von H. J. Rösner/F. Schulz-Nieswandt, Münster.
- Bonus, H.** (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.
- Bonus, H.** (2001): Die Langsamkeit der Spielregeln, in: Ders.: Kunst der Ökonomie. Umwelt und Identität, Münster, S. 219-231.
- Böök, S. A.** (1992): Genossenschaftliche Werte in einer sich wandelnden Welt, Bericht an den IGB-Kongress vom Oktober 1992 in Tokio, hrsg. vom Internationalen Genossenschaftsbund, Genf.
- Borns, R.** (2005): Werte im Volksbank-Verbund, in: Die Gewerbliche Genossenschaft, Nr. 6-7. S. 2-11.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken – BVR:** VR Aktuell Nr. 9/September 2012.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen** (Hrsg.) (2004): Wohnungsgenossenschaften. Potenziale und Perspektiven, Berlin.
- Depner, K.** (2005): Werte schaffen Wert. Unternehmenskultur und Führung als Erfolgsfaktoren, in: Die Gewerbliche Genossenschaft, Nr. 6-7, S. 12-15.
- Detting, W.** (2001): Vielfalt statt Konformität: Über die Aktualität genossenschaftlichen Denkens, in: C. Pleister (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Idee und Markt. Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, Frankfurt/New York, S. 115-127.
- Dill, P.** (1986): Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, Bonn.
- Dülfer, E.** (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Aufl., Göttingen.
- Dülfer, E.** (1998): Wie aktuell ist die Genossenschaftsidee heute?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 48, S. 90-101.
- Faust, H.** (1969): Genossenschaftswesen, Stuttgart-Düsseldorf.
- Franke, J.-D./Thalheim, G.** (2012): „Wir treten nicht im Büberhemd auf“. Interview mit MGW-Vorstandssprecher Dr. Gerald Thalheim, in: WIR. Das Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland, Nr. 9, S. 6-7.
- Glaser, R.** (1990): Gewinnerzielung und Gewinnverteilung in Genossenschaftsbanken, Stuttgart-Hohenheim.
- Glaser, R.** (2011): „Werte schaffen Werte“ – eine Kampagne als Herausforderung, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2011, hrsg. von R. Doluschitz, Hohenheim, S. 231-243.
- Glatzner, L.** (1990): Organisationsformspezifische Mitgliederbindung in Bankgenossenschaften, Hohenheim.
- Grosskopf, W./Schuler, M.** (1988): „Sortimentspolitik“ in Marktgenossenschaften, in: Neuere Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis, Festschrift für O. Hahn, hrsg. von H.-T. Beyer et al., Frankfurt a. M., S. 353-366.
- Hahn, O.** (1980): Aktuelle Finanzierungsprobleme der Wohnungsgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 30. S. 134-146.

- Hanrath, S./Weber, H.-O.** (2008): Mit genossenschaftlichen Werten gewinnen, in: GB Genossenschaftsblatt für Rheinland und Westfalen, Nr. 5, S. 24-27.
- Henzler, R.** (1934): Erneuerung des deutschen Genossenschaftswesens, Berlin.
- Henzler, R.** (1967): Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 229-243.
- Henzler, R.** (1970): Der genossenschaftliche Grundauftrag – Förderung der Mitglieder, Frankfurt a. M.
- Hildebrand, K.** (1921): Die Finanzierung eingetragener Genossenschaften, Berlin/ Leipzig.
- Hinterhuber, H. H.** (1997): Strategische Unternehmensführung, Teil II: Strategisches Handeln, 6. Aufl., Berlin/New York.
- Hoffmann, P.** (1996): Corporate-Identity-Politiken bei Volksbanken und Raiffeisenbanken, Diss. der Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen.
- Homburg, C.** (2012): Grundlagen des Marketingmanagements, 3.. Aufl., Wiesbaden.
- Janek, B./Repple, K.** (2012): Die genossenschaftlichen Werte. Chance im Internet für Volksbanken Raiffeisenbanken, in: Bankinformation Sonderausgabe Mai „Erfolgsfaktor Internet. Digitale Wege zum Kunden“, S. 6-7.
- Jud, W.** (2005): Gibt es einen Idealtyp der Genossenschaft oder deren mehrere?, in: Die Gewerbliche Genossenschaft, Nr. 8, S. 24-25.
- Kroll, J.** (1940): Der Wandel des Genossenschaftsgedankens, Würzburg-Aumühle.
- Krüger, M.** (2006): „Wofür wir stehen“. Zentrales Motto des Großen BVR-Verbandstags 2006 weist den Weg in die Zukunft (Bericht), in: Bankinformation, Nr. 11, S. 6.
- Lambert, K.** (1997): Aus der Tradition in die Zukunft, in: Maß und Mitte und Visionen, Festschrift für Albert Weber, Wiesbaden, S. 198-204.
- Licht, W.** (1980): Die Beteiligungsfinanzierung der Kreditgenossenschaften, Nürnberg.
- Lipfert, H.** (1984): „Hartes“ Sachmanagement und „weiche“ Kooperationsgestaltung. Überlegungen zur Führung von Genossenschaften, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen 4, Hamburg.
- Lipfert, H.** (1986): Mitgliederförderndes Kooperations- und Konkurrenzmanagement in genossenschaftlichen Systemen, Göttingen.
- Luhmann, N.** (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl, Stuttgart.
- Macharzina, K.** (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Martin, H.-W./Speich, I.** (2008): „Nachhaltigkeit“ hat heute viele Facetten, in: Genossenschafts-Magazin Weser-Ems, hrsg. vom Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V., Nr. 8, S. 5 ff.
- Monßen, H.-G.** (1998): Shareholder-Value und Förderauftrag, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 48, S. 288-297.
- Monßen, H.-G.** (1999): Shareholder-Value und Förderauftrag, in: Genossenschaftliche Mitteilungen, hrsg. vom Norddeutschen Genossenschaftsverband e.V., Kiel, Nr. 3, S. 24-26 und Nr. 4, S. 25-26.
- Nida-Rümelin, J.** (2012): Unternehmensethik auf dem Prüfstand. Genossenschaftliche Werte in der ökonomischen Praxis – ein philosophischer Exkurs, in: Bankinformation Nr. 6, S. 47-51.
- Noll, B.** (2002): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart/Bern/Köln.
- O. Verf.** (2006): Strukturmerkmale von Genossenschaften, in: Die Gewerbliche Genossenschaft, Nr. 4, S. 34-35.
- O. Verf.** (2011): Werte schaffen Werte, in: Initiativbanking, Nr. 1, S. 32-33.

- O. Verf.** (2012): Genossenschaften sind krisenfest, rentabel, sozial. GdW-Kongress bilanziert, in: WIR. Das Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland, Nr. 7, S. 8.
- Paulick, H.** (1956): Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, Karlsruhe.
- Pester, M.** (1995): Dimensionen strategischer Kooperation. Zur Aktualität genossenschaftlicher Prinzipien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 45, S. 190-197.
- Pleister, C.** (2006): Erlebbar Philosophie. Warum die Mitgliedschaft für den genossenschaftlichen FinanzVerbund so wichtig ist, in: Bankinformation Nr. 11, S. 22-23.
- Prangenberg, A./Müller, M./Aldenhoff, M.** (2005): Der Shareholder-Value-Ansatz, Arbeitshilfen für Aufsichtsräte 9 der Hans-Böckler-Stiftung, 4. Aufl., Düsseldorf.
- Ringle, C. M.** (2004): Kooperation in Virtuellen Unternehmungen, Wiesbaden.
- Ringle, G.** (1994): Cooperate Culture: In Genossenschaften „gelebte“ Werte, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen 14, hrsg. vom Institut für Genossenschaftswesen der Universität Hamburg, Hamburg.
- Ringle, G.** (2002): Genossenschaftliche Beteiligungsfinanzierung und kapitalbezogene Gewinnverteilung, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen 27, hrsg. vom Arbeitsbereich Genossenschaftswesen im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg, Hamburg.
- Ringle, G.** (2007): Der Faktor „Vertrauen“ in Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 57, S. 284-298.
- Ringle, G.** (2010): Genossenschaften: ein „Hort der Nachhaltigkeit“, in: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, hrsg. vom Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg/Schweiz), Nr.1, S. 52-61.
- Ringle, G.** (2011): Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, in: Heinrich-Kaufmann-Stiftung des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften e.V. (Hrsg.): „Miteinander geht es besser“, S. 14-26, Norderstedt.
- Ringle, G.** (2012a): Neuere „Werte der Genossenschaften“ auf dem Prüfstand – auch Transparenz, in: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, hrsg. vom Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg/Schweiz), Nr. 3, S. 22-31.
- Ringle, G.** (2012b): Shareholder Value und Member Value – Zur Frage der Vereinbarkeit –, in: G. Ringle/H.-H. Münkner: Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften, Baden-Baden, S. 211-228.
- Röder, S.** (2010): Kräftige Wurzeln. Genossenschaftliche Werte – Was uns stark macht, in: Bankinformation, Nr. 8, S. 22-25.
- Rösner, H. J.** (1997): Gibt es eine genossenschaftliche Unternehmenskultur?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 47, S. 260-272.
- Schein, E. H.** (1985): Organizational Culture and Leadership. A dynamic view, San Francisco.
- Schmidt, M.** (1995): Unternehmenskultur. Integration des kulturtheoretischen Forschungsansatzes in die Betriebs- und Genossenschaftslehre, Wien.
- Schneider, F.** (1991): Corporate-Identity-orientierte Unternehmenspolitik, Heidelberg.
- Schreyögg, G.** (1993): Organisationskultur, in: Das Wirtschaftsstudium, Nr. 4, S. 313-323.
- Schuler, M.** (1989): Sortimentpolitik und Förderungsauftrag in Bankgenossenschaften, Stuttgart-Hohenheim.
- Staehe, W. H.** (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München.
- Stappel, M.** (2000): Zur Aktualität der Genossenschaftsidee, in: Zeitschrift für das gesamte

Genossenschaftswesen Bd. 50, S. 38-48.

- Stappel, M.** (2011): Am Vorabend des Internationalen Jahres der Genossenschaften 2012, in: Die deutschen Genossenschaften 2011. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Frankfurt am Main, S. 20-23.
- Sudermann, R. R./Middleton, A./Frilling, T.** (2012): Werteorientierung als relevanter Erfolgsfaktor für Unternehmen im Zeitalter des Societing, Wismarer Diskussionspapiere Heft 1, Wismar.
- Unger, E.** (2012): Vertrauen in starke Marken, in: Raiffeisenzeitung, hrsg. vom Österreichischen Raiffeisenverband e.V., Nr. 13 vom 29. März, S. 1.
- Weegen, M./Zimmermann, Y.** (2010): Werte schaffen Werte, in: Bankinformation Nr. 10, S. 6-8.
- Weidmann, O.** (1996): Genossenschaften aus Mitgliedersicht unter besonderer Berücksichtigung der Transaktionskosten, Stuttgart-Hohenheim.
- Weippert, G./Pohle, R.** (1951): Vorwort der Herausgeber zum Bd. 1 der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, S. 1-2.
- Wippermann, P.** (2012): Kooperation erzeugt Moral. Werte unter dem Einfluss moderner Kommunikationstechnologien, in: Bankinformation Nr. 6, S. 43-46.
<http://www.wertekommission.de/wofuer-wir-stehen/sechskernwerte/>, abgerufen am 18.04.2012.
<http://www.brot-fuer-die-welt.de/foerdermitgliedschaft/>, abgerufen am 15.05. 2012.

Autorenangaben

Prof. Dr. Günther Ringle

E-Mail: ringle@econ.uni-hamburg.de

Privat:

Dammfelder Weg 18

25474 Bönningstedt

Telefon: ++49 / (0)40 / 5567636

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 08/2007: Anja Ziesche: Risikomanagement unter dem Aspekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung
- Heft 09/2007: Cornelia Ewald: Kreditinstitute in der Anlageberatung – Anforderungen aus der aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Heft 10/2007: Herbert Müller: Zahlen, Planeten, Pyramiden und das Meter. Wie die Planung der Pyramiden von Gizeh erfolgt sein könnte – eine ingenieurmethologische Betrachtung
- Heft 11/2007: Klaus Sanden/Barbara Bojack: Depressivität und Suizidalität im höheren Lebensalter
- Heft 12/2007: Andrea Kallies/Anne Przybilla: Marktanalyse von Enterprise Resource Planning-Systemen – Kategorisierung –
- Heft 13/2007: Anne Przybilla: Die Verwaltungsreform und die Einführung der Doppik in die öffentliche Verwaltung
- Heft 14/2007: Jost W. Kramer: Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive
- Heft 01/2008: Uwe Lämmel (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Was ist das?
- Heft 02/2008: Florian Wrede: Qualitätsmanagement – Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?
- Heft 03/2008: Regina Bojack/Barbara Bojack: Comenius, ein moderner Pädagoge
- Heft 04/2008: Chris Löbber/Stefanie Pawelzik/Dieter Bastian/Rüdiger Steffan: Datenbankdesign und Data Warehouse-Strategien zur Verwaltung und Auswertung von Unfalldaten mittels Risikopotenzialwerten und Risikoklassen
- Heft 05/2008: Reinhard J. Weck/Anatoli Beifert/Stefan Wissuwa: Wissensmanagement - quo vadis? Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen. Eine selektive Bestandsaufnahme
- Heft 06/2008: Petra Wegener: Die Zeit und ihre Facetten in der Fotografie
- Heft 07/2008: Anne Przybilla: Personalrisikomanagement – Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen
- Heft 08/2008: Barbara Bojack: Co-Abhängigkeit am Arbeitsplatz
- Heft 09/2008: Nico Schilling: Die Rechtsformwahl zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften nach der Unternehmensteuerreform 2008

- Heft 10/2008: Regina Bojack: Der Bildungswert des Singens
- Heft 11/2008: Sabine Hellmann: Gentechnik in der Landwirtschaft
- Heft 12/2008: Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften – Utopische Idee oder realistische Perspektive?
- Heft 01/2009: Günther Ringle: Vertrauen der Mitglieder in ihre Genossenschaft - Das Beispiel der Wohnungsgenossenschaften -
- Heft 02/2009: Madleen Duberatz: Das Persönliche Budget für Menschen mit Behinderungen – Evaluation der Umsetzung am Beispiel der Stadt Schwerin
- Heft 03/2009: Anne Kroll: Wettervorhersage mit vorwärts gerichteten neuronalen Netzen
- Heft 04/2009: Claudia Dührkop: Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von Zeitschriften und Zeitschriftenverlagen
- Heft 05/2009: Dieter Herrig/Herbert Müller: Kosmologie: So könnte das Sein sein. Technikwissenschaftliche Überlegungen zum Entstehen, Bestehen, Vergehen unserer Welt
- Heft 06/2009: Verena Theißen/Barbara Bojack: Messie-Syndrom – Desorganisationsproblematik
- Heft 07/2009: Joachim Winkler/Heribert Stolzenberg: Adjustierung des Sozialen-Schicht-Index für die Anwendung im Kinder- und Jugendgesundheitssurvey (KiGGS) 2003/2006
- Heft 08/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck: Landesbaupreis für ALLE? – Analyse der Barrierefreiheit von prämierten Objekten des Landesbaupreises Mecklenburg-Vorpommern 2008
- Heft 09/2009: Anja Graeff: Der Expertenstandard zum „Entlassungsmanagement in der Pflege“ des Deutschen Netzwerks zur Qualitätsentwicklung in der Pflege: Wirkungsvolles Instrument für die Qualitätsentwicklung in der Pflege?
- Heft 10/2009: Maria Lille/Gunnar Prause: E-Governmental Services in the Baltic Sea Region
- Heft 11/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck/Doreen Kröplin/Katarina Strübing: Öffentliche Gebäude für ALLE? – Analyse der multisensorischen Barrierefreiheit von Objekten in Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig Holstein und Hamburg
- Heft 12/2009: Susanne Eilart/Eva Nahrstedt/Stefanie Prack/Stefanie Schröder: „Der Mindestlohn muss her, weil man von Arbeit leben können muss“
- Heft 13/2009: Claus W. Turtur: Wandlung von Vakuumenergie elektromagnetischer Nullpunktoszillationen in klassische

- mechanische Energie
- Heft 01/2010: Jonas Bielefeldt: Risikomanagement unter Marketinggesichtspunkten
- Heft 02/2010: Barbara Bojack: Der Suizid im Kinder- und Jugendalter
- Heft 03/2010: Thomas Dahlmann/Andreas Hauschild/Maik Köppen/Alexander Kofahl/Uwe Lämmel/Stefan Lüdtkke/Stefan Luttenberger: Wissensmanagement mittels Wiki-Systemen
- Heft 04/2010: Günther Ringle/Nicole Göler von Ravensburg: Der genossenschaftliche Förderauftrag
- Heft 05/2010: Antje Bernier/Henning Bombeck: Campus für ALLE? – Analyse der multisensorischen Barrierefreiheit von staatlichen Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 06/2010: Herbert Müller: Die Hauptsätze der Thermodynamik. Eine Neubetrachtung aus systemwissenschaftlicher Sicht mit Konsequenzen
- Heft 07/2010: Gunnar Prause (Ed.): Regional Networking as Success Factor in the Transformation Processes of Maritime Industry. Experiences and Perspectives from Baltic Sea Countries
- Heft 01/2011: Karsten Gaedt: Strategischer Bezug des externen Wachstums
- Heft 02/2011: Hubert Kneußel: Partizipationsformen der Umweltpolitik und des Energiesektors
- Heft 03/2011: Slim Lamine, Roland Rohrer, Moritz Ruland, Holger Werner: Marketing und Vertrieb als erfolgsrelevante Faktoren eines Unternehmens
- Heft 04/2011: Frauke Harder, Assaf Hoz-Klemme: Emotionale Markenkommunikation im Investitionsgütermarketing am Beispiel des Antriebssystemherstellers MTU
- Heft 05/2011: Jonas Bielefeldt: Der E-Commerce und seine Vergütungsmodelle in Bezug auf Affiliate-Marketing
- Heft 06/2011: Alexander Kirsch, Thorste S. Stoyke: Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb - Bestandsaufnahme, Trends, Lösungsmöglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme
- Heft 07/2011: Harald Mumm: Benchmark zur Tourenoptimierung
- Heft 08/2011: Jürgen Hönle, Barbara Bojack: Alkohol- und Drogenprobleme von Auszubildenden als Ursache von Ausbildungsabbrüchen
- Heft 09/2011: Martin Merrbach: Globale Ungleichgewichte – Sind sie für die Finanzmarktkrise (mit-) verantwortlich?
- Heft 10/2011: Rünno Lumiste/Gunnar Prause: Baltic States Logistics

- and the East-West Transport Corridor
- Heft 11/2011: Joachim Winkler: Ehrenamtliche Arbeit und Zivilgesellschaft
- Heft 12/2011: Christian Reinick/Jana Zabel/Meike Specht/Judith Schissler: Trendanalyse im Bereich Windenergie am Beispiel Chinas
- Heft 13/2011: Thomas Kusch/Gunnar Prause/Kristina Hunke: The East-West Transport Corridor and the Shuttle Train "VI-KING"
- Heft 14/2011: Jost W. Kramer: Miscellen zur Hochschulpolitik
- Heft 15/2011: Kristina Hunke: Oversize Transport Strategy for the Region Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 16/2011: Monique Siemon: Diversity Management als strategische Innovation des Controllings
- Heft 17/2011: Karsten Gaedt: Bewältigung von Unternehmenskrisen durch Private Equity
- Heft 18/2011: Semantische WiKi-Systeme im Wissensmanagement von Organisationen: Das Kompetenz-Portal der Hochschule Wismar
kompetenz.hs-wismar.de
- Heft 01/2012: Robin Rudolf Sudermann, Arian Middleton, Thomas Frilling: Werteorientierung als relevanter Erfolgsfaktor für Unternehmen im Zeitalter des Societing
- Heft 02/2012: Romy Schmidt: Die Wahrnehmung der Winter-Destination Tirol der Zielgruppe „junge Leute“ in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 03/2012: Roland Zieseniß/Dominik Müller: Performancevergleiche zwischen Genossenschaften und anderen Rechtsformen anhand von Erfolgs-, Liquiditäts- und Wachstumskennzahlen
- Heft 04/2012: Sebastian Kähler/Sönke Reise: Potenzialabschätzung der Regionalflughäfen Mecklenburg-Vorpommerns
- Heft 05/2012: Barbara Bojack: Zum möglichen Zusammenhang von Psychotrauma und Operationsindikation bei Prostat hyperplasie
- Heft 06/2012: Hans-Eggert Reimers: Early warning indicator model of financial developments using an ordered logit