

VORTRÄGE UND AUFSÄTZE
DES FORSCHUNGSVEREINS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
————— HEFT 31 —————

**EFFIZIENZMESSUNG UND ABLEITUNG
VON ENTWICKLUNGSSTRATEGIEN FÜR
WARENGENOSSENSCHAFTEN**

MARKUS HANISCH

Eigenverlag des FOG

**EFFIZIENZMESSUNG UND ABLEITUNG
VON ENTWICKLUNGSSTRATEGIEN FÜR
WARENGENOSSENSCHAFTEN**

MARKUS HANISCH

Eigenverlag des FOG

Wien 2007

Die hier vorliegende Publikation gibt in überarbeiteter Form die vom
Fachbereich für Genossenschaftswesen des Institutes für
Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien und vom
Forschungsverein für Genossenschaftswesen am 20. November 2006
abgehaltene Vortragsveranstaltung „Zukünftige Strukturmodelle
von Warengenossenschaften in Deutschland“ wieder. Im
Wesentlichen wurde die Vortragsform beibehalten;
Literaturhinweise wurden demgemäß auf das Notwendigste
beschränkt.

Einleitung

Meine Damen und Herren!

Seit Jahrzehnten begegnen wir im Genossenschaftsbereich einer anhaltenden Konzentrationstendenz. Die Zahl der Genossenschaften sinkt, die durchschnittliche Betriebsgröße steigt, in manchen Sektoren wurde bereits die Grenze von „eine Genossenschaft pro Bundesland“ erreicht und überschritten. Nicht immer spielt sich dieser Prozess ganz freiwillig und auf rationaler Grundlage ab, zuweilen kommt es zu Fusionen, wo zumindest einer der Partner in Not geraten ist, und wo auch persönliche Bitterkeiten mancher der handelnden Personen eine Rolle spielen. Nicht immer wird deshalb der räumlich oder sachlich „passendste“ Partner gewählt – und zuweilen spielen sich in der Folge einer Großfusion Rankämpfe im überbesetzten Top Management ab, die der Effizienz des fusionierten Unternehmens nicht gut tun.

Angesichts einer Situation, die zwar oft unausweichlichen wirtschaftlichen Gegebenheiten entspricht, aber mit emotionalen Belastungen verbunden ist, fällt der rationale Diskurs nicht immer leicht. Wer ihn als von außen kommender Forscher zu stimulieren versucht, kann in ganz beträchtliche Schwierigkeiten geraten. Ich habe da gemeinsam mit Kollegen Brazda anlässlich unserer konsumgenossenschaftlichen Vergleichsstudie der 1980er-Jahre, aus der das zweibändige Werk „Consumer Co-operatives in a Changing World“ (Genf 1989) geworden ist, mehrfach leidvolle einschlägige Erfahrungen machen dürfen.

Umso erfreulicher ist es, dass die von *Markus Hanisch* vorgelegte Studie sich dieses heißen Themas annimmt, dabei aber kühlen Kopf bewahrt und mit Kennzahlen- und Regressionsanalyse einige der „einfachen“ Hypothesen betreffend die Effizienz von Genossenschaften überprüft.

Es obliegt dem Einleitenden natürlich nicht, das darauf folgende Referat vorweg zu nehmen, ich erlaube mir aber doch einige persönliche Reflexionen zu gewissen, von *Hanisch* aufgeworfenen Themen – in eher anekdotischer Weise und aufgrund meines persönlichen Erfahrungshorizontes.

Sind große Genossenschaften effizienter als kleine? Die Erfahrung unserer Konsumgenossenschaftsstudien, also auch im waren-genossenschaftlichen Bereich, machten deutlich: man konnte von einem solchen Zusammenhang *nicht* ausgehen. Etliche kleinere Genossenschaften haben in diesem Bereich die sektoralen Tragödien der achtziger- und neunziger Jahre zumindest um etliche Jahre überlebt, und das will einiges heißen. Allzu oft mussten wir freilich mit Bedauern feststellen, dass sichtlich kompetente, ja hervorragende Manager kleinerer Genossenschaftseinheiten gar keine Chance hatten, ins „Spiel der Elefanten“ vorzudringen – und dass sie das vielfach gar nicht wollten, sondern ganz gerne „Provinzkaiser“ geblieben sind. Oft genug ist es auch geschehen, dass die Repräsentanten „Kranker Riesen“ allzu großes Gewicht in Verbundorganen innehatten, sodass diese Leitungsorgane, die nicht durch entsprechende kommerzielle Leistungen sondern vor allem durch verbandspolitisches Geschick ausgezeichnet waren, Führungspositionen erringen konnten, für die andere besser qualifiziert gewesen wären.

Wie steht es um die Konzentration aufs Kerngeschäft? Da spricht meine, freilich wenig formalisierte Erfahrung dafür, zu sagen: ja. Das ist ein Punkt der zählt.

Ich erinnere mich, sehr spät, vermutlich war es Anfang 1995, zu einer Sitzung der höchsten Organe des Konsum Österreich beigezogen worden zu sein – ich sollte referieren, dass es anderswo in Europa den Konsumgenossenschaften *auch* schlecht ginge. Ich unterzog mich dieser Aufgabe ziemlich lustlos, sie war ja offensichtlich bloß zur Entlastung des im Abgang befindlichen Vorstandes gedacht. Mein wahres Schockerlebnis aber war ein anderes. Ich glaube, keine Betriebsgeheimnisse zu verraten, wenn ich ausplaudere, dort aus dem Referat eines anderen Vortragenden mit Entsetzen und Unglauben erfahren zu haben, dass die Nonfood-Kaufhäuser der Forum-Kette damals einen „Ertrag“ von minus 20 Prozent vom Umsatz abwarfen – und zwar in dieser Dimension offenbar seit Jahren. Das heißt: Da war ein totales Fiasko im Gebrauchsgüterbereich. Die Konsumgenossenschaften Österreichs und ihre zentralen Verbundinstanzen hatten, auf der Suche nach „besseren Spannen“, jahrelange, ja jahrzehntelange Anstrengungen unternommen, in diesem Sektor Fuß zu fassen. Es gab Teilerfolge, etwa zeitweilig beim Warenhaus Stafa oder beim Einrichtungshaus Vösendorf. In Wahrheit aber sind die Konsumgenossenschaften in ganz Europa Lebensmittelhändler geblieben und haben das Nonfood-Geschäft, sogar noch vor der An-

kunft der Fachmärkte nie wirklich beherrscht. Dafür wurden aber schwere „Rucksäcke“, wie der Forum-Kaufhauskonzern, jahre- und jahrzehntelang mitgeschleppt. Eine Konzentration aufs Kerngeschäft hätte da sehr viel verschleudertes Geld erspart.

Noch so eine einfache Hypothese: *Wer erfolgreich ist, wird es bleiben.*

Ja, das kann ich aus eigener, in vielen Gesprächen auf internationaler Ebene gewonnener Erfahrung bestätigen. Ob in Graz oder in Saintes, ob im schwedischen Finspang oder Karlstad: Erfolgreiche Genossenschaften weisen offenbar Unternehmenskulturen auf, die über Jahre und zuweilen Jahrzehnte tragfähig sind. Unter uns gesagt: Das hat nicht immer viel mit genossenschaftlicher Demokratie zu tun. Oft scheint es da ziemlich autoritäre, aber hoch motivierte und motivierende „Chefs“ zu geben, die sich mit dem geleiteten Unternehmen voll identifizieren, „lean management“ praktizieren – und wenn sie weise sind, ziehen sie, nach Art der römischen Adoptivkaiser, einen „Ziehsohn“ in der Geschäftsführung heran, der ebenso erfolgreich weiter macht. (Das Problem solcher autoritärer Patriarchen ist aber, wie in der Privatwirtschaft, dass sie oft auch um sich ein Vakuum schaffen, keinen geeigneten Nachfolger aufbauen – und dann ist nach dreißig erfolgreichen Jahren der Bruch da und der Weg bergab wird beschritten.)

Standortvorteile entscheiden? Ja, in gewissem Sinn kann ich das auch unterschreiben. Aber doch vorrangig in jenem, dass ich die genossenschaftliche Organisation dann und dort am effizientesten gefunden habe, wo eine gewisse ökonomische Zurückgebliebenheit solidaristische Wirtschaftsformen stärker zum Zug hat kommen lassen als in Gebieten des Überflusses. Aber das war nur ganz en passant gesagt, und nur in Bezug auf die Konsumgenossenschaften.

Wie auch immer. *Markus Hanisch* hat die von mir hier kurz angerissenen Fragen gestellt, und er hat sie in wesentlich wissenschaftlicherer Weise behandelt. Freuen wir uns auf ein fundiertes und spannendes Referat.

Robert Schediwy (Dr. iur., PD)

**EFFIZIENZMESSUNG UND ABLEITUNG VON
ENTWICKLUNGSSTRATEGIEN FÜR
WARENGENOSSENSCHAFTEN**

*Markus Hanisch**

Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird eine Vorgehensweise zur Ableitung von Entwicklungsstrategien von Warengenossenschaften vorgestellt, die eine Data-Envelopment-Analyse (DEA), eine Regressionsanalyse und die Einbindung qualitativer Befragungsergebnisse umfasst. Die Methodik wurde exemplarisch am Beispiel einer anonymisierten Auswahl von Genossenschaften aus veröffentlichten Datensätzen von Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Jahresbilanzen von achtunddreißig ländlichen Warengenossenschaften aus Niedersachsen und Schleswig-Holstein auf der Basis von Bilanz- und G+V-Daten des Zeitraums 2000-2004 durchgeführt.¹

I. Einleitung

Im Jahr 2006 existierten in Deutschland 3185 ländliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften mit 1600 Raiffeisenmärkten. Als Gruppe war diese genossenschaftliche Sparte 2006 Marktführer im Landhandel (BVR 2007). Im gewerblichen Bereich arbeiteten 1003 Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften im Bezugs- und Absatzgeschäft vornehmlich in den Sparten Nahrungs- und Genussmittelhandel, Konsumgüterhandel, Nahrungsmittelhandwerk und Nichtnahrungsmittelhandwerk.² Der Handel mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen sowie deren Vorleistungen sowie die übrigen Tätigkeitsfelder von Warengenossenschaften (WGen) unterliegen einem permanenten Strukturwandel, der fortwährend durch institutionelle Änderungen wie beispielsweise das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG)

* *Prof. Dr. Markus Hanisch*, Fachgebiet Kooperationswissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin.

¹ Die 38 Genossenschaften werden in diesem Beitrag weder namentlich genannt noch genauer zugeordnet. Ähnliche Datensätze und damit ähnliche Ergebnisse können aus den genannten Veröffentlichungen generiert und damit nachvollzogen werden. Die Ergebnisse der Kennzahlenanalyse sind lediglich Ausgangspunkt des Beitrags und für die Ergebnisse nicht relevant.

² DGRV, Zahlen und Fakten 2006.

oder die jüngsten EU-Agrarreformen weiter beschleunigt wird. Im Genossenschaftssektor ist zudem eine anhaltende Konzentrationswelle zu beobachten. Davon sind auch die Raiffeisen-Warengenossenschaften (RWGen) als größte Gruppe unter den deutschen Warengenossenschaften nicht auszunehmen.³ Tabelle 1 gibt einen Überblick über den Konzentrationsprozess im Genossenschaftssektor in der Zeit zwischen dem Jahr 2000 und 2004. Etwa zehn Prozent der vorhandenen Raiffeisen-Warengenossenschaften haben in dieser Zeit fusioniert. Damit erfolgte ein Drittel aller deutschen Genossenschaftsfusionen in diesem Bereich der Warengenossenschaften.

Tabelle 1: Konzentration im Genossenschaftssektor 2000 - 2004

	Kredit- genossen- schaften	Ländliche Waren- und DL- Genossen- schaften	Gewerbliche Waren- und DL-Genossen- schaften	Summe
2000	209	80	11	300
2001	153	82	16	251
2002	106	57	9	172
2003	82	58	11	151
2004	49	34	4	87
Summe	599	311	51	961
Anteilig	62,33%	32,36%	5,31%	100,00%
Anteil in Fusionen involvierter an Gesamtzahl der Genossenschaften				24,52%

Quelle: Fink, Hanisch, Peemöller 2007

Vor dem Hintergrund solcher Strukturveränderungen, großer Inhomogenität zwischen den Warengenossenschaften⁴ und steigenden Anpassungsdrucks stellt sich für jede Sparte die Frage nach

³ Fink, S./Hanisch, M./Peemöller, V. H.: Unternehmensbewertung zur Unterstützung von Entscheidungen bei der Verschmelzung von Genossenschaften, in: Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Bd. 66 (2007), Berlin, Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin, S. 10.

⁴ Zum Vergleich liefert der „Dialog“ entsprechende Kennzahlen in den Heften der Jahrgänge 2004/2005, Bilanzbeilagen 1-4/2004 und 1-3/2005, Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V.

allgemeinen Bestimmungsgründen für Erfolg und die Frage, welche grundsätzlichen Entwicklungsperspektiven sich den Unternehmen innerhalb ihrer Regionen bieten. Darüber hinaus muss aber auch geklärt werden, nach welchen Kriterien die individuelle Strategiewahl für die optimale Anpassung im konkreten Einzelfall stattfinden soll, denn die oben erwähnten Unterschiedlichkeiten unter den Waren-genossenschaften lassen erwarten, dass nicht für alle Genossenschaften einer Sparte oder Region potentiell dieselben Entwicklungspfade offen stehen.

Ziel der vorliegenden Abhandlung ist es, einen methodischen Beitrag zur Beantwortung dieser wichtigen Zukunftsfragen für Waren-genossenschaften zu leisten. Der Fokus des Beitrags liegt auf der Vorgehensweise zur Ableitung von Erfolgsfaktoren und möglichen Anpassungsstrategien. Die Anwendung dieser Methodik erfolgt exemplarisch für eine regional abgegrenzte Gruppe von Raiffeisen-Waren-genossenschaften und ist wenig problemspezifisch, so dass davon ausgegangen werden kann, dass auch bei der Strategiebestimmung für andere Genossenschaftssparten oder für Raiffeisengenossenschaften in anderen Regionen eine ähnliche Methodik infrage kommt.

II. Methodik und Vorgehensweise

Für die Beantwortung der oben gestellten Fragen gilt es zunächst zu klären, welche Merkmale und Entwicklungspfade wirtschaftlich besonders erfolgreiche Waren-genossenschaften gegenüber weniger erfolgreichen Waren-genossenschaften aufweisen. Hieraus sollen anschließend Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit der Erfolg auf ganz bestimmte Strukturmerkmale oder eher auf bestimmte Managementstrategien zurückzuführen ist. Dies dient letztlich dem Ziel, Handlungsempfehlungen für die optimale zukünftige Anpassung der Betriebsstrukturen an die oben beschriebene Wettbewerbssituation abzuleiten. Da Fusionen eine besonders häufig auftretende Strategie von Waren-genossenschaften (WGen) darstellen,⁵ ist der Frage nachzugehen, ob und – wenn ja – unter welchen Voraussetzungen (weitere) Zusammenschlüsse von WGen aussichtsreiche Strategien darstellen können.

⁵ Fink, S./Hanisch, M./Peemöller, V. H.: Unternehmensbewertung, a.a.O., S. 10.

Die Untersuchung stützt sich methodisch im Wesentlichen auf:

- eine klassische Kennzahlenanalyse auf der Basis von Gewinn- und Verlust-Rechnungen (GuV) und Jahresbilanzen,
- eine Effizienzanalyse in Form einer Data-Envelopment-Analyse (DEA) mit anschließender Regressionsanalyse,
- die Auswertung von Expertengesprächen und
- eine Auswertung qualitativer empirischer Befragungsergebnisse auf der Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT).

Als Analyseschritte wurden zunächst die wichtigsten Kennzahlen der Warengenossenschaften zur Beschreibung wichtiger Strukturmerkmale herangezogen und verglichen. Anschließend erfolgte eine Effizienzmessung in Form einer Data-Envelopment-Analyse (DEA) und die Aufstellung eines Gesamteffizienz-Rankings⁶. Aufbauend auf einem Effizienz-Ranking wurden die Gründe für gemessene Effizienzunterschiede zwischen den Genossenschaften näher untersucht. Dies erfolgte im ersten Schritt quantitativ, d. h. mit Hilfe der Interpretation der Ergebnisse einer Regressionsanalyse. Im Anschluss an die Regressionsanalyse erfolgte eine tiefere Überprüfungs- und Ergebnisinterpretation auf der Ebene einzelner Unternehmen. Hierfür wurden qualitative Informationen, d. h. die Auswertung von Gesprächen mit Experten und Unternehmensleitern selbst in die Analyse einbezogen.

Ausgangspunkt: Kennzahlenanalyse

Kennzahlensysteme sind ein adäquater Ansatz für die Strukturierung umfassender einzelbetrieblicher Daten und für eine erste, ver-

⁶ Mit Gesamteffizienz ist dabei die Produktivität eines zu bewertenden Unternehmens im Vergleich zur maximal möglichen Produktivität gemeint. Von Vorteil war hierbei, dass die DEA auf einzelbetrieblichen Daten basiert und Vergleiche innerhalb einer klar abgegrenzten Gruppe erfolgen konnten. Dadurch könnten tendenziell für jedes betrachtete Unternehmen spezifische Aussagen getroffen werden. Die DEA ermöglicht auch die Analyse unterschiedlich großer Unternehmen und die Berechnung von Skaleneffizienz innerhalb einer Vergleichsgruppe. Da es in der Studie um Entwicklungsstrategien und Anpassungsvorgänge geht, also um dynamische Prozesse, wurden die Effizienz und die Kennzahlen der Genossenschaften nicht nur zu einem, sondern zu mehreren Zeitpunkten bestimmt und zwar für 2001 und 2004. Durch den zeitlichen Vergleich von Effizienzrankings ließ sich feststellen, ob es im Zeitverlauf der Untersuchungsperioden ein Auseinanderdriften oder einen Aufholprozess innerhalb der Gruppe der untersuchten Genossenschaften gegeben hat.

gleichende Einschätzung über Bestimmungsgründe des Wirtschaftserfolges von Unternehmen. Je mehr Kennzahlen in solche Vergleiche einfließen, desto schwieriger wird jedoch der direkte Vergleich von Genossenschaften innerhalb einer Gruppe, weil Genossenschaften, die hinsichtlich einer bestimmten Kennzahl, z. B. Umsatzgewinnrate als gut eingeschätzt werden, unter Umständen hinsichtlich einer anderen (z. B. Eigenkapitalrentabilität) gegenteilig bewertet werden müssten. Je nach betrachteter Kennzahl müssen also unterschiedliche Schlüsse über die relative Performance der Genossenschaften gezogen werden. Hinzu kommen Besonderheiten in der Struktur des Eigenkapitals und der Tatbestand, dass klassische Kennziffern der Bilanzierungspolitik der Genossenschaften unterliegen und deshalb nur mit großer Vorsicht als Erfolgskennziffern interpretiert werden dürfen. Insbesondere dem Gewinnausweis und der Abschreibungspolitik kommt hier bei Genossenschaften eine wichtige Bedeutung zu. Schlussfolgerungen über den relativen Erfolg sind deshalb nur mit großer Vorsicht auf einer klassischen Kennzahlenanalyse aufzubauen. Um zu Vergleichsmaßstäben zu gelangen, muss spezifisches Wissen über die Genossenschaften aus Vergangenheitsdaten oder Prüfergebnissen in Kennzahlenanalysen einbezogen werden.

Innerhalb der genossenschaftlichen Organisation wurden in den vergangenen Jahren deshalb in verschiedenen Sparten Expertensysteme entwickelt, die Informationen aus der Kennzahlenanalyse mit Erfahrungswerten verbinden. Beispiele hierfür sind das BVR II-Ratingsystem für den Bankenbereich oder das DGRV-Ratingsystem, welches grundsätzlich auch auf Warengenossenschaften angewendet werden kann.

Im vorliegenden Beitrag geht es darüber hinaus darum zu überprüfen, inwieweit übliche betriebswirtschaftliche Verfahren des Benchmarking wie das der DEA-Analyse für die Strategiebestimmung für Genossenschaften eingesetzt werden können. Verbandsinterne Instrumente stehen nicht für jeden Zweck zur Verfügung. Darüber hinaus kann nicht erwartet werden, dass für alle Genossenschaften flächendeckend ein Ratingergebnis und damit ein Vergleichsmaßstab veröffentlicht vorliegt⁷. Ohne Erweiterung über „Expertenwissen“ liefert die Kennzahlenanalyse deshalb nur sehr bedingt echte Ver-

⁷ Beispielsweise lagen für die in der Studie untersuchten Genossenschaften keine entsprechenden Ergebnisse bei den Genossenschaftsverbänden vor.

gleichsmaßstäbe und ist deshalb nur ein geeigneter Ausgangspunkt für eine weiterführende objektivierende Untersuchung.

Produktivität, Effizienz und die Data-Envelopment-Analyse

Die Data-Envelopment-Analyse (DEA-Analyse) geht ganz allgemein von einer technologisch determinierten Beziehung zwischen Input und Output aus (Produktionsfunktion), die im Ansatz in ihren Eigenschaften nicht näher spezifiziert werden muss.⁸ Gegenüber konventionellen Methoden des Benchmarking bietet dies einen besonderen Vorzug: Zum einen kann aus jeder betrachteten Gruppe heraus empirisch die production frontier ermittelt werden. Zum anderen können für die Produktivitätsvergleiche⁹ und Effizienzmessung mehrere Inputs und Outputs gleichzeitig berücksichtigt werden. Alle wichtigen Einflussfaktoren werden simultan und komparativ erfasst.

In Anlehnung an *Farrell* (1957) wird unter Effizienz im Folgenden die tatsächliche Produktivität eines Unternehmens¹⁰ im Verhältnis zur höchst möglichen Produktivität verstanden. Die maximale Produktivität, die von den Mitgliedern einer betrachteten Gruppe von Genossenschaften erreicht werden kann, wird auch als „best practice“ bezeichnet und drückt sich in einer Produktionsfunktion (production frontier) aus. Vergleiche zwischen den Gruppenmitgliedern basieren auf Effizienzmessung und sind gleichbedeutend mit der Messung des Abstandes der Leistungen Einzelner in Bezug auf ihre Produktivität zu dieser Frontier, die ihrerseits über die Einzelleistungen der Gruppenbesten gebildet wird. Bei der Data-Envelop-

⁸ Für eine ausführlichere Beschreibung der Effizienzanalyse wird auf *Lissitsa und Odening* (2001) und die dort zitierte Literatur verwiesen.

⁹ Der Begriff Produktivität wird häufig synonym zum Begriff Effizienz verwendet (*Bohr* 1993, *Greifinger* 2000). Dies ist jedoch nicht korrekt. Unter Produktivität im allgemeinen Sinne wird die Ergiebigkeit der eingesetzten Produktionsfaktoren bei der Erwirtschaftung von Erträgen verstanden (*Lissitsa* 2002, S. 36). Es geht also um das Verhältnis von Output zu Input. Da Inputs und Outputs auf verschiedene Weise definiert werden können, variieren auch die Produktivitätsarten und ihre Messeinheiten. Je nachdem ob alle oder nur Teile der Inputs betrachtet werden, wird nach totaler Faktorproduktivität und der partiellen Faktorproduktivität unterschieden.

¹⁰ Die Produktionsfunktion beschreibt die technische Beziehung zwischen den Inputs und den Outputs eines beliebigen Produktionsprozesses. Sie definiert z.B. die maximale Menge an Outputs (Frontier), die sich aus einer bestimmten Inputkonstellation fertigen lässt. Je nachdem, aus welcher Disziplin heraus argumentiert wird, werden die Begriffe Frontier und Produktionsfunktion synonym verwendet.

ment-Analyse handelt es sich also um ein nicht parametrisches deterministisches Verfahren. Eine weiterführende ausführliche Beschreibung findet sich z. B. bei *Coelli et al.* (1998).¹¹

Vorteile der Data-Envelopment-Analyse liegen im Vergleich zu anderen Verfahren der Effizienzmessung in der einfachen Handhabung mehrdimensionaler Inputs und Outputs und in der Tatsache, dass keine Annahme einer speziellen Produktionsfunktion erforderlich ist. Die Data-Envelopment-Analyse ermöglicht auch die Analyse unterschiedlich großer Unternehmen und die Berechnung von Skaleneffizienz innerhalb einer Vergleichsgruppe. Dies ist insbesondere für die Frage nach geeigneten Verfahren strategischer Anpassung beispielsweise durch Kooperationen, Beteiligungen oder Fusionen hilfreich.

Da es in der Untersuchung um Entwicklungsstrategien und Anpassungsvorgänge geht, also um dynamische Prozesse, wurden die Effizienz und die Kennzahlen der Genossenschaften nicht nur zu einem, sondern zu mehreren Zeitpunkten bestimmt. Durch den zeitlichen Vergleich von Effizienzrankings lässt sich feststellen, ob es im Zeitverlauf der Untersuchungsperioden ein Auseinanderdriften oder einen Aufholprozess innerhalb der Gruppe der untersuchten Genossenschaften gegeben hat.

Aufbauend auf diesem Effizienz-Ranking werden die Gründe für Effizienzunterschiede zwischen den Genossenschaften näher untersucht. Dies erfolgt im ersten Schritt quantitativ mittels Regressionsanalyse. Ein Fokus liegt auf der Frage, ob sich bestimmte Vorteile aus Spezialisierung, Diversifikation, Lage oder der Kombination ganz bestimmter Angebote erzielen lassen. Davon ausgehend wird überprüft, inwieweit eher Strukturunterschiede bzw. regionale Besonderheiten oder eher unterschiedliches Management den Erfolg oder den Misserfolg der betrachteten Warengenossenschaften erklären können. Hierfür reichen quantitative Methoden allein nicht aus. Im zweiten Schritt der Analyse von Effizienzunterschieden werden qualitative Methoden, d. h. die Auswertung von Gesprächen mit den Unternehmensleitern genutzt. Hierdurch entstehen direkte Einblicke in Managemententscheidungen im Untersuchungszeitraum, ihre nach-

¹¹ *Coelli, T./Rao, D.S.P./Battese, G.E.:* An introduction to efficiency and productivity analysis, Kluwer Academic Publishers, Boston 1998.

trägliche Bewertung durch die heute handelnden Geschäftsführer und die zukünftige Ausrichtung der untersuchten Genossenschaften.

Aus der Zusammenführung der verschiedenen Analysebausteine und ihrer Erkenntnisse ergeben sich Aussagen über erfolgversprechende Entwicklungsstrategien für vier unterschiedliche Typen ländlicher Warengenossenschaften sowie die Ableitung einer mittelfristigen Vision für die Entwicklung einer wettbewerbsfähigen Struktur unter den betrachteten Raiffeisen-Warengenossenschaften.

III. Messung von Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit

In Warengenossenschaften bietet es sich an, den Warenumsatz, d. h. die Umsatzerlöse, als Outputgröße zu betrachten, da die wirtschaftlichen Aktivitäten nicht auf Produktion, sondern auf Handel, also Umsatz, ausgerichtet sind. In der eingangs gezeigten Situation scharfen Wettbewerbs werden neben Kosteneinsparungen vor allem Entwicklungspfade in Umsatz und Ertrag (Output) und der Ausbau der Marktposition in Betracht zu ziehen sein. Dem Umsatz steht dann auf der Inputseite der Wareneinsatz gegenüber. In dieser Analyse werden beide Größen saldiert, das heißt, der Rohertrag als Differenz aus Umsatzerlösen und Wareneinsatz wird als Outputgröße betrachtet. In dem Data-Envelope-Modell wird der Rohertrag nicht weiter differenziert, z. B. in Bezugs- oder Absatzgeschäft; dies erfolgt später im Rahmen der Regressionsanalyse. Die in der Data-Envelope-Analyse gewählten In- und Outputs sind in Tabelle 2 dokumentiert.

Input für das Data-Envelope-Modell sind demnach alle „Produktionsfaktoren“, die für die Generierung des Outputs „Rohertrag“ in dem Betrachtungszeitraum benötigt werden. Der Faktor „Arbeit“ wird durch den Personalaufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) gemessen. Dies hat gegenüber einer Quantifizierung mittels der Anzahl der Arbeitskräfte den Vorteil, dass Teilzeitbeschäftigung und Qualifizierungsunterschiede berücksichtigt werden.

Der Faktor „Kapital“ wird in diesem Beitrag vereinfacht durch die Bilanzsumme approximiert. Als dritte Inputvariable wird der sonstige Betriebsaufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung verwendet. Da weder Abschreibungen noch der neutrale bzw. außerordentliche Bereich einbezogen werden, kann so eine gewisse Unabhängigkeit von Maßnahmen der Bilanz- und Abschreibungspolitik der be-

Tabelle 2: In- und Outputvariablen für die DEA-Analyse

		Output	Input		
		Roh- ertrag	Bilanz- summe	Personal- aufwand	Sonstiger Betriebsaufwand
Mittelwert	Tsd €	3.960	10.742	2.507	1.005
Standardabweichung	%	7	7	6	10
Maximum	%	449	423	447	467
Minimum	%	3	4	2	2

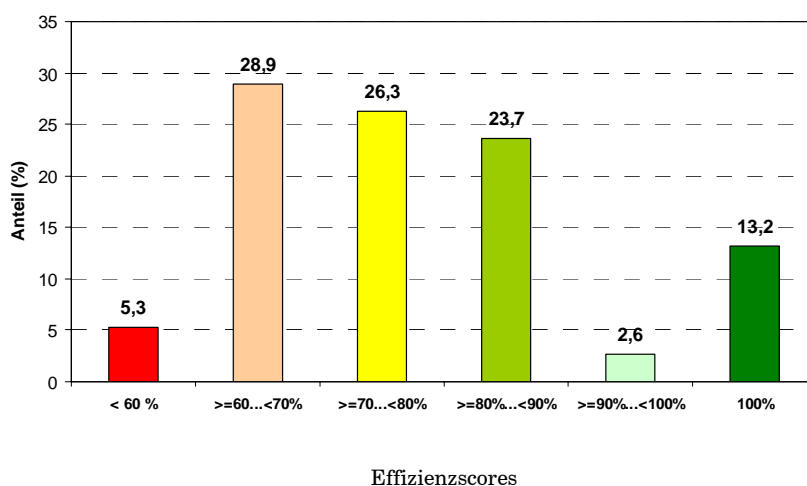
Quelle: Eigene Berechnungen

trachteten Unternehmen gewahrt werden. Diese Vereinfachung birgt den Vorteil, dass die verschiedenen Modellvariablen eine vergleichbare Größenordnung aufweisen und Effizienzunterschiede sich besser darstellen lassen.

Diese In- und Outputvariablen bilden vereinfacht das „Kerngeschäft“ der Genossenschaften, den eigentlichen Handel mit Waren, ab. Hierbei handelt es sich natürlich um eine Vereinfachung, die so nicht für alle Genossenschaften gelten muss. Die im Jahresergebnis enthaltenen Finanz-, neutralen und steuerlichen Geschäfte bleiben außerhalb der Betrachtung.

Abbildung 1 ist eine Zusammenfassung aller Effizienzscores einer Liste und zeigt für die analysierten Warengenossenschaften die Verteilung der gemessenen Effizienzwerte. 13,2 Prozent der Unternehmen erhalten danach einen Effizienzscores von 100 % (rechte Säule). Dies bedeutet, diese Genossenschaften weisen im Vergleich der untersuchten Unternehmensgruppe das relativ beste Verhältnis zwischen Rohertrag einerseits und den Inputfaktoren Bilanzsumme, Personalaufwand sowie sonstiger Betriebsaufwand andererseits auf. Analog zur oben erwähnten Methodik bilden sie in der Data-Envelope-Analyse die sogenannte „Frontier“ im Handelsgeschäft der betrachteten Gruppe, also die „best practise“ aus achtunddreißig ländlichen Warengenossenschaften.

Abbildung 1: Verteilung der Effizienzscores



Quelle: Eigene Berechnungen.

Im direkten Vergleich mit dieser Bestengruppe liegt die Effizienz des Handelsgeschäfts der schlechtesten Unternehmen bei weniger als 60 % (linke Säule). Mit anderen Worten, die Genossenschaften dieser Gruppe erzielen mit gleichem Einsatz an Faktoren ein entsprechend geringeres Rohertragsresultat. Entweder wird mit relativ hohem Kapitaleinsatz oder mit zu hohem Personaleinsatz oder mit einer beliebigen Kombination beider Einsätze in Relation zu den „Best-practise“-Unternehmen ein zu geringer Rohertrag generiert.

IV. Erklärung von Effizienzunterschieden

Die Effizienzunterschiede, die zwischen den untersuchten Mitgliedern der achtunddreißig Warengenossenschaften bestehen, können mit Hilfe eines (Tobit) Regressionsmodells¹² genauer untersucht werden. Um die Vorgehensweise zu veranschaulichen, werden einfache Hypothesen gebildet, als Variablen quantifiziert und im Regressionsmodell näher untersucht. Ausgangspunkt der Modellbildung sind die folgenden einfachen Hypothesen, die relativ problemlos mit ökonomischen Standardzusammenhängen unterlegt werden können:

¹² Vom US-amerikanischen Ökonomen und Nobelpreisträger James Tobin entwickeltes Verfahren der multivariaten Regressionsanalyse, das sich auf so genannte trunkeerte oder gestutzte Daten bezieht.

- Unternehmensgröße:

„Je größer eine Genossenschaft gemessen am Umsatz ist, desto effizienter ist sie auch.“

Die Größe der RWG ist mitentscheidend für die Ausnutzung von Kostendegressionseffekten. Dies gilt insbesondere für die Auslastung von Lager- und Transporteinrichtungen, aber auch für spezialisierte Mitarbeiter, etwa Beratungskräfte. Darüber hinaus lassen sich Vorteile aus Größe für den zentralen Einkauf über die Realisierung besserer Margen erwarten. Besondere Bedeutung kann der Unternehmensgröße bei der Einrichtung schlagkräftiger Risikomanagement-Systeme und beim Heben von Vorteilen aus Spezialisierung zukommen. Größe kann u. a. durch den Warenumsatz abgebildet werden.

- Spezialisierung der Umsatzstruktur:

„Je weniger Aktivitäten den Umsatz stellen und je konzentrierter eine Genossenschaft auf ihre Kernkompetenzen ist, desto effizienter ist sie auch.“

Die Umsatzstruktur meint sowohl die Art der Geschäftsbereiche (Sparten), in denen die Waren umgesetzt werden, als auch den Grad der Spezialisierung, d. h. die Breite der Produktpalette. Unterschiedliche Sparten lassen aufgrund der spezifischen Marktstruktur unterschiedliche Handelsmargen zu und spielen daher als Erfolgsfaktor möglicherweise eine Rolle. Angesichts der Vielzahl der Sparten, in denen Warengenossenschaften tätig sind, kann nur eine grobe Einteilung erfolgen. Neben der Konzentration auf die Kernsparte Futtermittel werden der Anteil der nicht landwirtschaftsspezifischen Produkte (Brennstoffe, Haus+Garten, Baustoffe) am Gesamtumsatz sowie der Anteil des Bezugsgeschäfts am Gesamtumsatz herangezogen. Die Breite des Handelssortiments stellt aus Kundensicht ein Auswahlkriterium dar, dessen Bedeutung ebenfalls geprüft werden soll. Die Quantifizierung erfolgt über den Gini-Koeffizienten als Konzentrationsmaß.

- Entwicklungshistorie:

„Je erfolgreicher (effizienter) eine Genossenschaft in 2001 war, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit ihrer Effizienz (ihr Effizienrang) in 2004.“

Unternehmen bewegen sich auf Entwicklungspfaden, die sie nur mittel- bis langfristig verlassen können, und der Erfolg der Unternehmensentwicklung hängt von der Startposition ab. Weder Standort- noch Personalentscheidungen sind schnell zu revidieren. Unternehmenskultur und Managementpraxis determinieren Pfadabhängigkeiten und schränken Entwicklungsmöglichkeiten ein. Technisch gesprochen weisen der Unternehmenserfolg und die Effizienz eine hohe Autokorrelation auf. Aus diesem Grund wird zur Erklärung des Effizienzrangs in 2004 der Effizienzrang in 2001 verwendet. Unternehmen, die schon 2001 falsche Entscheidungen getroffen haben, werden eher nicht 2004 zu den effizienten Unternehmen gehören. Hierbei können auch falsche Fusionsentscheidungen eine Rolle spielen.

- Standortvorteile:

„Je näher sich eine Genossenschaft Standortvorteile wie die Nähe zum Ballungsgebiet, einen Umschlaghafen oder einen Veredelungsstandort sichern kann, desto effizienter kann sie sein.“

Über diese Variable soll der mögliche Einfluss der „Markt- und Kundennähe“ approximiert werden. Beispielsweise stellen Hafennähe und eine gute Verkehrsanbindung einen Wettbewerbsvorteil aus vergünstigten Transportkosten und damit höheren realisierbaren Margen dar. Weiterhin weist die Intensität der landwirtschaftlichen Produktion regionale Unterschiede auf, die sich in unterschiedlichen Intensitäten im Handel widerspiegeln. Dessen ungeachtet ist die Messung dieses Einflusses aus zwei Gründen schwierig: Erstens, weil der Standort einer Warengenossenschaft räumlich verteilt und nicht auf einen Punkt fixiert ist und zweitens nicht jeder Standort mit den zugehörigen Geschäftsstellen berücksichtigt werden kann.

Mittels Tobit-Regression können nun die oben vermuteten Zusammenhänge ökonometrisch überprüft werden. Die Bewertung dieser Erklärungsfaktoren in Regressionsanalysen setzt eine geeignete Quantifizierung voraus. Dies ist natürlicherweise bei Umsätzen/Umsatzstrukturen aufgrund der vorhandenen quantitativen Datengrundlage besser möglich als z. B. bei „Standort“ oder „Management“, für die entsprechende Annahmen getroffen werden müssen. Tabelle 3 fasst grob wesentliche Regressionsergebnisse zusammen.

Im Jahr 2004 setzten die Unternehmen im Schnitt etwa 35 Mio. Euro um, darunter 22 % Futtermittel und 21 % nichtlandwirtschaftliche Produkte.

Tabelle 3: Variablen und Ergebnisse der Regressionsanalyse

Erklärende Variablen	Einheit	Mittelwert	Zusammenhang	Signifikanz
Umsatz	1.000 €	35.637	positiv	10%-Niveau
Gini-Koeffizient		0,77	positiv	5%-Niveau
Umsatzanteil Futtermittel	%	22		nein
Umsatzanteil nichtlandwirtschaftlicher Produkte	%	21		nein
Umsatzanteil Bezug	%	83		nein
Effizienz im Jahr 2001	%	79	positiv	5%-Niveau
Umsatzrendite	%	-0,07		nein
Rohertagsspanne Bezug	%	10		nein

Quelle: Eigene Berechnungen.

Das Bezugsgeschäft überwog erheblich (83 % Anteil) bei einer Rohertagsspanne von durchschnittlich 10 %. Die oben angesprochene Inhomogenität zwischen den Genossenschaften lässt sich klar ausdrücken: Das kleinste Unternehmen realisierte ca. 1 % des Umsatzes der größten Warengenossenschaft.

Ziel der in diesem Beispiel relativ einfach gehaltenen Regressionsanalyse ist es, Zusammenhänge zwischen der Struktur einer Genossenschaft und ihrer Rangposition im Effizienzvergleich mit den übrigen Gruppenmitgliedern aufzudecken. Mit anderen Worten gilt es herauszufinden, ob sich aus den aus der Beraterbranche üblichen Strukturanpassungsvorschlägen wie z. B. der Fusion, der stärkeren Spezialisierung, der firmeninternen Konsolidierung oder dem Standortwechsel bzw. dem Austausch des Managements klare Verbesserungen in Bezug auf die Effizienz des genossenschaftlichen Unternehmens erwarten lassen. Welche Schlussfolgerungen lassen die Resultate einer Regressionsanalyse hinsichtlich der Frage zu, worin sich effiziente von weniger effizienten genossenschaftlichen Warenhäusern unterscheiden?

Unternehmensgröße

Für die Frage, ob Umsatzvolumen (also Größe) einen signifikanten Beitrag zur Erklärung von Effizienz im Warenhandel leistet, ergibt sich kein klarer Zusammenhang. Im Falle des Umsatzes produziert die Regressionsanalyse allenfalls einen schwachen Hinweis auf einen positiven Zusammenhang zwischen Umsatzvolumen und Effizienz. Das heißt, effizientere Unternehmen sind eher größer und erzielen in der Tendenz höhere Umsätze. Dies gilt allerdings nur in der Kombination der hier untersuchten Variablen. An dieser Stelle sei angemerkt, dass es aufgrund der Vielzahl der Einflussmöglichkeiten auf den unternehmerischen Erfolg tendenziell schwierig ist, Determinanten isoliert als alleinige Ursachen herauszufiltern. Sowohl die kleinste als auch die mehr als hundertmal größere und umsatzstärkste Genossenschaft der analysierten Gruppe liegen „auf der Umhüllenden um die Produktionsfunktion“ und gehören damit zu den effizientesten Warengenossenschaften. Größe mag also einen Beitrag zur Erklärung von Effizienzlängen liefern, als Alleinstellungsmerkmal genügt Größe jedoch nicht, um Effizienzunterschiede zu erklären.

Spezialisierung der Umsatzstruktur

Der Gini-Index ist ein statistisches Maß für Verteilungsgleichheit. In der Regression drückt er aus, wie viele Aktivitäten (Handelsparten) in einer der untersuchten Genossenschaften zur Generierung ihres Rohertrages beigetragen haben und wie diese Beiträge aufgespreizt, d. h. verteilt gewesen sind. Der Koeffizient des Indexes liegt in der Regression über dem 95 %-Signifikanzniveau und ist positiv. Damit lässt sich die These, dass die Rangposition einer Genossenschaft bei der Effizienzmessung mit dem Grad ihrer Spezialisierung auf Kernkompetenzen korreliert ist, erhärten. Das bedeutet: Auf je weniger Sparten sich eine Genossenschaft bei der Erzielung des Rohertrags konzentriert hat, desto effizienter ist das Unternehmen. Diese Aussage bedarf einer weiteren Klärung:

Die analysierten Genossenschaften handelten im Jahr 2004 mit insgesamt 27 Sparten. Unternehmen mit sehr niedrigem Gini-Koeffizienten (um 0,66) und damit einer überdurchschnittlich hohen Zahl gehandelter Produkte waren zugleich mittel bis weniger effizient. Effiziente Unternehmen wiesen Gini-Koeffizienten von $> 0,80$ auf. Die größte Genossenschaft handelt in einer Vielzahl von Sparten, aber weist dennoch einen vergleichsweise mittelhohen Gini-Koeffizi-

enten (0,75) auf. Es geht also nicht darum, wie viele verschiedene gehandelte Produkte im Sortiment sind, sondern darum, wie viele Produkte eine Genossenschaft benötigt, um das Gros ihres Umsatzes zu erwirtschaften. Dies bedeutet nicht, dass wenige Sparten generell effizientere Genossenschaften auszeichnen. Effizientere Genossenschaften erwirtschaften aber einen größeren Teil ihres Rohertrages aus weniger Sparten als weniger effiziente Genossenschaften.

Von besonderem Interesse für die Klärung von statistischen Zusammenhängen ist die Überprüfung der einzelnen Sparten hinsichtlich ihrer diesbezüglichen Relevanz. Gibt es besonders erfolgversprechende Aktivitäten für Warengenossenschaften? Kann man in diesem Bereich mit einigen wenigen „Cash Cows“ erfolgreich sein?

Im Rahmen der Untersuchung wurden die verschiedensten Beiträge der Sparten weiter untersucht. Da diese Untersuchung keine eindeutigen statistischen Zusammenhänge zwischen einzelnen Sparten und Effizienzunterschieden hervorbringen konnte, kann auf die Gesamtdarstellung aller überprüften Variablen verzichtet werden. Weder die Nähe zu Ballungsgebieten noch eine Futtermittelkomponente oder eine Änderung der Relation von Bezugs- zu Absatzgeschäft verspricht belegbare Beiträge zur Effizienz der Genossenschaften. Grundsätzlich begründet die Konzentration auf bestimmte Aktivitäten also Effizienzunterschiede. Dabei ist aber anzunehmen, dass es von Fall zu Fall (und von Standort zu Standort) ganz verschiedene Kombinationen sein können, die Genossenschaften zur Effizienz verhelfen.

Entwicklung und Kennzahlen

Das oben bereits unterstellte Beharrungsvermögen von individuellen Unternehmensentwicklungen auf kontinuierlichen Pfaden kann in der Regressionsanalyse für die Warengenossenschaften bestätigt werden. Der positive Zusammenhang zwischen Effizienz in 2001 und 2004 ist signifikant auf einem 95 %-Konfidenz-Niveau und unterstreicht die Bedeutung vergangener Entscheidungen (beispielsweise Investitionsverhalten, Fusionsverhalten oder Muddling-Through¹³ für

¹³ In der Organisationstheorie häufig benutzter Ausdruck für gradualistisches Verändern durch Ausprobieren im Gegensatz zu planvollem Handeln, in der Managementlehre Ausdruck für planloses Management, in der Managementtheorie häufig synonym zu Status-quo bewahrende, auf kurzfristige Ziele gerichtete Managementpraxis.

den weiteren Verlauf des Erfolgspfades der Genossenschaften. Dieses Ergebnis liefert ein Indiz für gewisse Schwierigkeiten „eingessener Kulturen oder aber Manager“, ineffiziente Genossenschaften aus eigener Kraft auf ein höheres wirtschaftliches Niveau zu heben.

Es wurde kein direkter Zusammenhang zwischen den Kennzahlen Umsatzrendite sowie Rohertragsspanne Bezug und der Effizienz der Unternehmen gemessen. Das scheint zumindest für die Umsatzgewinnrate plausibel, da der Gewinn von zahlreichen Faktoren abhängt, wovon einige auch unternehmenspolitisch und bilanzpolitisch gesteuert werden. Dass auch die relative Höhe des Wareneinsatzes im Bezugsgeschäft (im Übrigen gilt das auch für das Absatzgeschäft) keine wesentliche Rolle spielt, überrascht. Offensichtlich führen hier abermals ganz unterschiedliche Ausrichtungen zum Ziel.

Standort und weitere Faktoren (ohne statistische Prüfung)

In einigen Szenarien wurden weitere hypothetische Überlegungen angestellt, worin wesentliche Determinanten für Effizienz bzw. Ineffizienz bestehen könnten. Hochinteressant beispielsweise wäre die Klärung der Frage, ob die Zahl der Mitglieder, die Kundenstruktur oder die durchschnittlichen Losgrößen als Erklärungsfaktoren in Betracht kämen. In Bezug auf die Mitgliederzahl konnte kein Zusammenhang nachgewiesen werden. Für die anderen Parameter lagen keine innerhalb der Analyse verwertbaren Daten vor.

Ob und in welcher Weise die Betriebsform der landwirtschaftlichen Unternehmen (Marktfrucht, Futterbau, Veredlung), mit denen die Warengenossenschaften mehrheitlich handeln, einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, konnte nicht eindeutig abgeleitet werden. Allein die Tatsache, dass in einer Veredelungsregion gehandelt wird, liefert als Variable gefasst keinen Beitrag zur Erklärung von Effizienzunterschieden. Das heißt, auch in Nicht-Veredelungsgebieten finden sich effiziente Genossenschaften. Versuche auf der Grundlage einer einfachen regionalen Zuordnung der Betriebsformen über Geschäftsgebiete lassen den vorsichtigen Schluss zu, dass der Zusammenhang ebenfalls eher schwach sein könnte.

Aus den oben beschriebenen Untersuchungen sind folgende Schlüsse zu ziehen: Aus der Regressionsanalyse lässt sich zwar eine Tendenz, aber kein sicherer statistischer Zusammenhang zwischen Größe und Effizienz ableiten. Größe hat also eine gewisse Bedeu-

tung. Vergleichsweise geringe Größe steht als Alleinstellungsmerkmal einer effizienten Entwicklung aber zumindest nicht entgegen.

Die Konzentration auf ein Kerngeschäft aus einer Kombination bestimmter Aktivitäten liefert einen signifikanten Beitrag zur Erklärung von Effizienzunterschieden. Diese Aussage darf aber nicht in Richtung einiger weniger Cash Cows unter den Sparten interpretiert werden. Offensichtlich kommt es im Management der Genossenschaften auf die erfolgreiche Kombination der Aktivitäten an, die von Genossenschaft zu Genossenschaft und auch von Mitgliedschaft zu Mitgliedschaft durchaus verschieden ausgeprägt sein kann.

Entscheidungen und Entwicklungspfade der Vergangenheit spielen eine signifikante Rolle bei der Erklärung der heutigen Effizienzunterschiede zwischen den Genossenschaften. Spitzenreiter der Vergangenheit sind mit hoher Wahrscheinlichkeit auch die Spitzenreiter der Zukunft. Einmal beschrittene Pfade führen offenbar häufig zu Pfadabhängigkeiten, die von innen heraus nur schwer gelöst werden können. Diese Beobachtung schränkt die Zukunftsaussichten von Genossenschaften auf anhaltend ineffizientem Kurs ein. Interessant wären die Überprüfung des Einflusses von Kunden- und Mitgliederzahlen sowie die Überprüfung des Einflusses verschiedener Kundenstrukturen. Hierfür steht zum heutigen Zeitpunkt noch keine ausreichende Datenbasis zur Verfügung.

V. Qualitative Erfolgsfaktorenanalyse

Wie sich in den vorangehenden Kapiteln gezeigt hat, lassen sich die Warengenossenschaften nach ihrer Effizienz in einer Rangliste ordnen. Die Ableitung genereller Bestimmungsgründe für Effizienzunterschiede bereitet bestimmte Schwierigkeiten. Zwar können beispielsweise die Größe, die Art vergangener Entscheidungen und die Konzentration auf weniger Sparten bestimmte Erklärungsbeiträge liefern. Die in sich sehr diverse Gruppe der Warengenossenschaften entzieht sich aber einer völlig widerspruchslösen Zuordnung von solchen einfachen Zusammenhängen zwischen Spartenwahl, Marktlage oder Kundenstruktur/Anbauorientierung bislang. Dies lässt vermuten, dass sich weitere Zusammenhänge aufdecken lassen, die die quantitative Auswertung ergänzen können.

Im Folgenden werden deshalb die Ergebnisse einer Befragung von Beispielen Genossenschaften aus dem oberen, mittleren und unte-

ren Feld der oben beschriebenen Effizienzklassen stark zusammengefasst dokumentiert und in die Analyse einbezogen. Teilergebnisse dieser Befragung flossen bereits in die Hypothesenformulierung der quantitativen Analyse sowie in die Interpretation der bisherigen Ergebnisse mit ein. Gesprächspartner waren die Geschäftsführer bzw. die geschäftsführenden Vorstandsmitglieder der Genossenschaften. Ein nach den Kriterien einer Stärken-Schwächen-Analyse strukturierter Gesprächsleitfaden kam dabei zum Einsatz. Im Gespräch sollten die Geschäftsführer der Genossenschaften ihr eigenes Unternehmen nach internen Faktoren, d. h. solchen, die direkt vom Management beeinflussbar sind, und nach externen Faktoren, solchen, die nicht oder nur sehr langfristig vom Management beeinflussbar sind, beurteilen. Im Kern der Befragung standen Strategiewahl, Beurteilung von Kernkompetenzen und die Qualität der Managemententscheidungen, die Einschätzung der eigenen Situation der Genossenschaften sowie die Formulierung der Entwicklungsperspektiven der Genossenschaften. In einem offenen Teil der Interviews wurden die Geschäftsführer aufgefordert, eigene Erklärungsansätze für Erfolg oder Misserfolg von Warengenossenschaften zu entwickeln sowie Thesen über die Rolle verschiedener äußerer Einflussfaktoren auf die Wahl der Entwicklungsstrategie der Genossenschaft zu formulieren. Die oben diskutierten Variablen wie Größe, Spezialisierung, Entscheidungen der Vergangenheit, bestimmte Sparten oder Lage wurden gezielt angesprochen.

Standort

In der Befragung kam heraus, dass beispielsweise der Besitz eines Hafenplatzes oder die Nähe zu einem Ballungszentrum oder zum Veredelungslandwirt durchaus als Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg gesehen wird. Diese potentiellen Vorteile können aber, wie die quantitative Analyse zeigt, nicht Defizite in anderen Bereichen verbergen und von allen Mitgliedern der betrachteten Gruppe von Warengenossenschaften in aktuelle Erfolge übersetzt werden. Nicht jede Genossenschaft hat beispielsweise die Möglichkeit, ihre Nähe zum Ballungszentrum gegenüber der dort starken Konkurrenz entsprechend in Marktpositionen umzusetzen. Hier spielen geschaffene finanzielle Flexibilität und Handlungsspielräume eine führende Rolle.

Folgekosten vergangener Entscheidungen

Die Genossenschaften können in ihren Handlungsoptionen stark durch vorangegangene Fusionen oder Investitionen in scheinbare oder tatsächliche Innovationssparten in ihrem Reaktionsvermögen eingeschränkt sein. Wie die Befragung untermauerte, können konkrete Folgekosten von vergangenen Entscheidungen beispielsweise dadurch zum Tragen kommen, dass sie wichtige strategische Schritte hemmen und dazu führen, dass z. B. durch Nichteinstieg in Zukunftssparten den Warengenossenschaften Anbauflächen verloren gehen und damit Einstiegschancen in Zukunftsbranchen ungenutzt vorüberziehen. Bei den wenig effizienten Genossenschaften fielen die zuvor als Kernbereiche identifizierten Aktivitäten offenbar nicht zwangsläufig mit den Bereichen hoher Umsatzerlöse zusammen.

Wahrnehmung des Verbundnutzens

Ein zusätzlicher Faktor der Strategieentwicklung ist der Zusammenhang zwischen der Rolle, die in Zukunft die sich im 100%-igen Besitz der Genossenschaften befindende Handelszentrale einnehmen wird, und den Strategieüberlegungen der Warengenossenschaften. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft und der im Handelsgeschäft hat zu einigen sehr großen Warengenossenschaften geführt. Solche großen Einheiten können Größenvorteile selbstständig nutzen und fühlen sich deshalb in ihren Wachstumsabsichten beflügelt. In den Interviews werden solche auf bedingungsloses Wachstum ausgerichteten Strategieargumente deutlich entwickelt. Die Entwicklungspfade der RWGen sollten somit nicht unabhängig von durch Fusionen entstandenen Größenverhältnissen und der Funktion der Arbeitsteilung zwischen Genossenschaften und ihren Zentralen betrachtet werden.

Effektivität des Regionalprinzips

Ohne Absprache strategischer Entwicklungsschritte im Verbund wird für die einzelne Genossenschaft das Verharren im Einhalten traditioneller genossenschaftlicher Normen (Regionalprinzip, Verbundtreue) durch Normbrecher (first movers) abgestraft. Wer im Wettbewerb um Fusionspartner zuerst handelt, erhält die einmalige Chance der Akquisition wertvoller Partner und Standorte. Offensichtlich müssen deshalb nicht nur rein einzelbetriebswirtschaftliche

Gesichtspunkte und die relativen Erfolge der Warengenossenschaften berücksichtigt werden, um vorhandene Zukunftsstrategien der Warengenossenschaften zu verstehen. Momentan stellt sich offenbar die Frage, welche Regeln die Zukunftsentwicklung im Verbund strukturieren können, um für alle Akteure der in sich inhomogenen Gruppe geeignete und faire Perspektiven vorzugeben.

VI. Entwicklungsstrategien

So unterschiedlich sich die Kombination von Erfolgsfaktoren (und Misserfolgsfaktoren) in den Unternehmen dargestellt hat, so differenziert werden auch angepasste Entwicklungsstrategien aussehen müssen. Neben den zum Teil sehr individuellen Erfolgsfaktoren und Erklärungsmustern zeigen sich klare übergeordnete Entwicklungstrends, denen sich die WGen nur schwer entziehen können. Dazu gehören zweifellos die anhaltende Konzentration im Agrarhandel und als Folge die zunehmende Größe der Unternehmen. Kooperationen und Absprachen werden zwar von den WGen verfolgt, wie die empirische Analyse gezeigt hat, wird jedoch den Fusionen und Beteiligungen im Vergleich zu Kooperationen ein höherer Stellenwert in der Strategieentwicklung eingeräumt, was an der höheren Planungssicherheit liegt.

Die potenziellen Vorteile von Wachstum – sei es stetig und in kleineren Schritten oder sprunghaft durch Übernahmen und Fusionen – sind deutlich auch in der empirischen Untersuchung herausgearbeitet worden. Genannt wurden insbesondere Fixkostenreduktionen im Bereich von Lagerhaltung und Logistik, Synergieeffekte im Bereich des Controllings und der Risikosteuerung, Verbreiterung des Sortiments und Verbesserung der Lieferbereitschaft, Margenkontrolle durch günstigere Preise beim Zu- und Verkauf sowie die Verbesserung der Investitionsmöglichkeiten durch eine breitere Finanzierungsbasis und die Verbesserung der Marktstellung gegenüber Konkurrenten.

Trotz dieser unbestreitbaren potenziellen Vorteile sollten Fusionen und Wachstum nicht als *conditio sine qua non* für eine positive Unternehmensentwicklung gesehen werden. Sie können einigen, aber sicher nicht allen untersuchten WGen eine Entwicklungsperspektive öffnen. Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen bergen Fusionen, wie im Beispiel gezeigt werden konnte, auch ernstzunehmende Risiken, auf die näher eingegangen worden ist. Zum anderen gibt es bei den

untersuchten Warengenossenschaften zahlreiche Unternehmen, die trotz relativ geringen Umsatzvolumens über einen langen Zeitraum hinweg sehr erfolgreich wirtschafteten. Unter den effizientesten Unternehmen sind mehrere sehr stabile, stark spezialisierte Unternehmen mit weniger als 10 Millionen EUR Umsatz. Diesen Unternehmen eine Fusion zu „verordnen“, würde wenig Sinn machen.

Andere kleine Genossenschaften sind über mehrere Jahre wenig erfolgreich und stehen unter hohem Handlungsdruck. Wo regionale Zuordnungen und Geschäftsbereiche zusammenpassen, bieten sich diese relativ deutlich als Übernahmekandidaten an.

Eine selektive Umsetzung einer auf diesen Überlegungen ausgerichteten Strategie wird auch durch die empirischen Befunde gestützt: Die Unternehmensgröße hat sich in der Regressionsanalyse „nur“ als schwach signifikant erwiesen. Weiterhin hat die Effizienzanalyse gezeigt, dass einige größere WGen im Bereich abnehmender Skalenerträge arbeiten. Mit anderen Worten: Größe ist kein Erfolgsgarant. Erst durch konkrete Maßnahmen zur Reduktion des Faktoreinsatzes, z. B. Rückführung des Personalbestandes, lässt sich die Effizienz steigern.

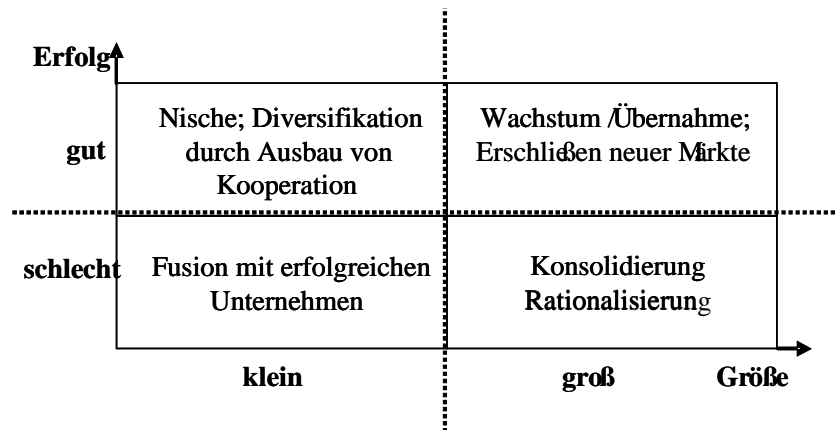
Große erfolgreiche Kandidaten können, müssen aber nicht über Fusionen nachdenken. Hier gilt es, Wachstumschancen mit denen einer internen Konsolidierung zu vergleichen. Innerhalb einer Verbundstrategie sind es jedoch diese Unternehmen, die Partner aufnehmen und gegebenenfalls Sanierungen tragen können. Treten große Verluste auf, so sind es die großen erfolgreichen Genossenschaften, die entsprechende Verlustvorträge bislang nutzen konnten.

Für große, mäßig erfolgreiche Warengenossenschaften gelten grundsätzlich ähnliche Überlegungen. Die Kapazität der Übernahme von Sanierungslasten ist jedoch eingeschränkt. Je weniger effizient das Unternehmen ist, desto eher muss der Konsolidierung als Entwicklungsstrategie der Vorzug gegeben werden. Diese Empfehlung wird sich innerhalb einer Verbundstrategie wegen aufkommenden Rivalitäten nicht immer durchsetzen lassen. Die Bedeutung der Konsolidierung als Strategie für große mittelmäßig erfolgreiche Warengenossenschaften sollte aber nicht unterschätzt werden.

Im Folgenden sollen diese Überlegungen stark schematisiert werden. Abbildung 2 stellt den Zusammenhang zwischen dem potenziel-

len Erfolgsfaktor Größe, dem tatsächlich realisierten Unternehmenserfolg und „Normstrategien“ als Abwandlung einer Portfoliomatrix dar.

Abbildung 2: Strategiewahl in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Unternehmenserfolg



Quelle: Eigene Darstellung.

Im unteren linken Quadranten befinden sich Unternehmen, die am Umsatz gemessen klein sind und in der Vergangenheit wenig erfolgreich agiert haben. Für diese Unternehmen kann eine Fusion eine adäquate Strategie darstellen, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Erstens, die Fusion sollte mit einer leistungsstarken Genossenschaft erfolgen. In diesem Fall ist klar, wer „Leader“ und wer „Follower“ ist. Schwierige Einschnitte in Personal- und Unternehmensstruktur lassen sich einfacher durchsetzen. Die Fusion zweier schwacher Unternehmen führt selten zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Situation.
- Zweitens, die fusionierenden Unternehmen sollten sich in räumlicher Nähe zueinander befinden, um die Synergieeffekte in Bezug auf Lagerhaltung und Logistik realisieren zu können.
- Drittens ist auf die Komplementarität in der Produktpalette zu achten. Hierbei sind die Umsatzertragstreiber herauszuarbeiten und im Sinne der Spezialisierungsthese aus der Regressionsanalyse zu berücksichtigen.

- Viertens wird die Fusion sicher erleichtert, wenn die persönliche Entwicklungsperspektive der Geschäftsführung des kleineren Partners durch diesen Schritt nicht beeinträchtigt wird, etwa weil ohnehin ein altersbedingter Wechsel der Geschäftsführung ansteht.

Im linken oberen Feld der Portfoliomatrix sind kleine, aber erfolgreiche Warengenossenschaften positioniert. Die Effizienzanalyse hat deutlich werden lassen, dass dieses Feld durchaus häufig besetzt ist. Erfahrungen aus anderen Branchen zeigen ebenfalls, dass kleine Unternehmen durchaus wettbewerbsfähig sein können. Meistens sind diese Unternehmen spezialisiert und besetzen Nischen. Diese Strategie ist erfolgreich, solange sich die Rahmenbedingungen, die die Nische definieren, nicht grundlegend ändern. Geschieht dies doch, fehlt kleinen Nischenunternehmen häufig die Flexibilität, um sich anzupassen. Hierbei ist auf die Vorbereitung des Generationswechsels im Management, auf persönliche Kundenbeziehungen und Spezialwissen besonders zu achten. Unter Risikoaspekten ist diese Strategie daher kritisch zu beurteilen. Andererseits wäre eine Diversifikation aus eigener Kraft oftmals zu teuer und ineffizient. Eine Alternative, die es im Einzelfall zu prüfen gilt, besteht in der gezielten Kooperation mit anderen Unternehmen und/oder in der Inanspruchnahme von hierauf zugeschnittenen Dienstleistungen einer leistungsstarken Zentralgenossenschaft.

Der untere rechte Quadrant der Abbildung 2 umfasst Warengenossenschaften, die zwar groß, d. h. umsatzstark sind, aber dennoch nur einen mäßigen Unternehmenserfolg aufweisen. Ziel dieser Gruppe muss es sein, mit Hilfe einer detaillierten Unternehmensanalyse (einschließlich Stärken-Schwächen-Analyse) die genauen Ursachen der Ineffizienz zu ergründen und durch geeignete Managementmaßnahmen abzustellen. Dies könnte je nach Problemlage beispielsweise die Konzentration auf rentable Geschäftsbereiche beinhalten oder sogar einen vorgezogenen Managementwechsel erfordern. Die Betrachtung des Entwicklungsverlaufs ist für die Strategieempfehlung für große ineffiziente Genossenschaften deshalb besonders wichtig. Unternehmen, die sich nach interner Umstrukturierung oder größeren Investitionen bereits in einer Konsolidierungsphase befinden, sollten vorsichtig mit Fusionen sein. Solche, die seit mehreren Jahren stagnieren, sollten ebenfalls alle Mittel nutzen, um die Ursachen der Stagnation zu beheben, bevor fusioniert wird. Im anderen Fall kommt es durch die Fusion zur Verdeckung von Problemen, die an anderer

Stelle die Entwicklung des Folgeunternehmens gefährden können. Die adäquate Entwicklungsstrategie für diese Gruppe lautet damit Konsolidierung und Rationalisierung. Innerhalb einer Verbundstrategie ist hier sicherlich das Setzen von entsprechenden äußeren Impulsen zur Veränderung von Bedeutung.

Große leistungsstarke Warengenossenschaften im oberen rechten Quadranten komplettieren die Portfoliomatrix. Sie stellen den Gegenpol zu den kleinen ineffizienten Unternehmen dar und bilden den Pool derjenigen, die kleinere Warengenossenschaften aufnehmen können und dies in der Vergangenheit auch bereits getan haben. Diese Unternehmen sind gut im Wettbewerb aufgestellt, verfügen über eine solide finanzielle Basis und zeichnen sich, wie sich empirisch gezeigt hat, in der Regel durch innovatives Agieren am Markt aus. Sie erkennen Trends in der Entstehung und können es sich leisten, auch gewisse Risiken bei der Erschließung neuer Märkte einzugehen, z. B. Bioenergie, Ölpresen, Futtermühlen.

Die genannten Strategien markieren Eckpunkte von Handlungsempfehlungen und damit einen Orientierungsrahmen für die Ableitung von an die Besonderheiten der Warengenossenschaften angepassten Entwicklungsperspektiven. Folgt man diesem differenzierten Ansatz, dann kommt im nächsten Schritt der individuellen Zuordnung der Warengenossenschaften zu den vier Strategiefeldern (hier nicht visualisiert) eine entscheidende Bedeutung zu: Da die Data-Envelopment-Analyse Aussagen über jede der betrachteten Genossenschaften hinsichtlich ihres Effizienzranks zulässt, ist es nun relativ einfach möglich, die Umsatzzahlen und Effizienzscores der Genossenschaften den vier Strategiefeldern zuzuordnen. Hierfür ist zunächst nur die Definition der Grenzen zwischen den Strategiefeldern notwendig (gestrichelte Linien in Abb. 2). Hierbei können wiederum statistische Verfahren (Clusterbildung) oder Erfahrungswerte zum Einsatz kommen. Hat man beispielsweise im oben gezeigten Strategieportfolio die Grenzen zwischen großen und kleinen Genossenschaften auf 10 Millionen EUR Umsatz und die zwischen hochrangigen und niederrangigen in Bezug auf Effizienz bei mindestens 70% Effizienz festgelegt, kann durch entsprechende Sortierung eine Zuordnung der Genossenschaften zu den Feldern mit den Strategieoptionen erfolgen. Grafisch ließen sich die Genossenschaften dann besonders anschaulich als Punkte mit ihren entsprechenden Abständen zu den gezogenen Grenzen groß/klein, effizient/ineffizient und mit ih-

ren relativen Abständen zueinander in die so skalierte Portfoliomatrix eintragen.

Die Ergebnisse der gezeigten Analyseschritte unterstützen Entscheidungen zur Abgrenzung zwischen den Warengenossenschaften und damit zwischen den vier Strategieorientierungen innerhalb der Bezugsgruppe der Genossenschaften. Letztlich geht es darum, einen handelbaren Indikator für „Erfolg“ zu definieren, was aus Sicht wissenschaftlicher Betrachtung stets diskussionswürdig sein wird.

VII. Schlussfolgerungen

Die Herangehensweise in diesem Beitrag folgt einem Dreischritt aus Effizienzmessung, Ursachenanalyse und der Befragung von Experten bzw. Entscheidungsträgern mit anschließender Ableitung stark schematisierter Strategieaussagen. Mit Hilfe der Einbeziehung regionaler Besonderheiten – wie beispielsweise der Nähe der WGen untereinander oder der Gleichartigkeit oder Komplementarität ihrer Angebote – können diese Aussagen weiter detailliert werden. Bei der Aufstellung des Effizienzmodells wurde bewusst auf das bisherige Kerngeschäft der Genossenschaften, den Handel, fokussiert und dieser über den Rohertrag abgebildet. Darüber hinausgehend wäre die Berücksichtigung der möglicherweise an Bedeutung für den Erfolg der Unternehmen zunehmenden zusätzlichen Erträge aus oft ganz verschiedenen Unternehmensbeteiligungen (Biogasanlagen, Düngerefabriken, Kraftfutterfabriken, Rapsölpresen) unter Berücksichtigung der jeweiligen Finanzergebnisse sicher aufschlussreich gewesen. Die Bedeutung dieser zusätzlichen Erträge könnte Gegenstand weiterführender Forschungsbemühungen sein.

Die Regressionsanalyse kann sich nicht auf verlässliche Daten über den Einfluss von Kundenstrukturen, Losgrößen oder die Zusammensetzung der Mitgliedschaften stützen. Gelingt es in Zukunft, solche Informationen beispielsweise über möglicherweise bei den verschiedenen Genossenschaftsverbänden vorliegende Daten einzubeziehen, lassen sich weitere Hinweise auf Erfolgsstrategien der Mitgliederdifferenzierung/Kundenbindung finden.

Wegen des üblicherweise damit verbundenen hohen Aufwands war die qualitative Befragung bislang auf wenige ausgewählte Genossenschaften beschränkt. Über eine umfassendere qualitative Befra-

gung der Entscheidungsträger in den Genossenschaften ergeben sich u. U. weitere Hinweise auf die Bedeutung beispielsweise von Standortvorteilen und Spezialisierung.

Wie sich beispielhaft gezeigt hat, können im Rahmen einer DEA-Analyse auch relativ kleine Gruppen aufschlussreich untersucht werden. Angesichts der Vielzahl der Warengenossenschaften in den Bundesländern und angesichts der an und für sich hervorragenden Datenlage, die sich aus der langjährigen Pflichtmitgliedschaft der Genossenschaften in ihren Prüfverbänden ergibt, kann angenommen werden, dass die vorgeschlagene Methode in ihrer Aussagekraft noch weiter ausbaubar ist. Hier zeichnen sich für den Bereich der Warengenossenschaften und Raiffeisenwarengenossenschaften, aber sicher auch für viele andere Genossenschaftssparten fruchtbare Perspektiven für die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis ab. Hierbei bleibt zu berücksichtigen, dass sich solche und ähnliche Forschungsergebnisse häufig nicht direkt in geeignete Beratungsansätze für Problemgenossenschaften umsetzen werden lassen. Dennoch ist die Aufbereitung der Daten in Form von Rangabständen ein erster Schritt in diese Richtung. Die weitere Strukturierung und Analyse der im Genossenschaftsbereich als gut einzustufenden Datenlage ist zusätzlicher notwendiger Schritt in diese Richtung.

Literatur

- Bohr, K.* (1993): Effizienz und Effektivität, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Teilband I (A-H), 5. völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, Sp. 855-869.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) (2007): Konsolidierter Jahresabschluss des genossenschaftlichen Finanzverbundes 2007, Berlin.
- Coelli, T., Rao, D. S. P., Battese, G. E.* (1998): An introduction to efficiency and productivity analysis, Kluwer Academic Publishers, Boston 1998.
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband DGRV (2006): Zahlen und Fakten 2006, Wiesbaden: DG-Verlag.
- Dialog (2004/2005): Kennzahlen, Bilanzbeilagen 1-4/2004 und 1-3/2005, Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V., Hannover.
- Fink, S., Hanisch, M., Peemöller, V. H.* (2007): Unternehmensbewertung zur Unterstützung von Entscheidungen bei der Verschmelzung von Genossenschaften, in: Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Bd. 66 (2007), Berlin, hrsg. vom Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Farrell, M. J.* (1957): The Measurement of productive efficiency, in: Journal of the Royal Statistical Society, Series A 120, 253-281.
- Greißinger, P.* (2000): Wirtschaftlichkeitsanalyse im Gesundheitswesen: Analyse und beispielhafte Anwendung der Data Envelopment Analyse, Wiesbaden: Gabler.
- Lissitsa, A.* (2002): Der Transformationsprozess in der Landwirtschaft der Ukraine, Aachen: Shaker.
- Lissitsa, A., Odening, M.* (2001): Effizienz und totale Faktorproduktivität in der ukrainischen Landwirtschaft im Transformationsprozess, Working Paper 58/2001, Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus, Humboldt-Universität zu Berlin.

VERÖFFENTLICHUNGEN DES FORSCHUNGSVEREINS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN

Wiener Studien des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Neue Folge:

- Band 1: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966.
Band 2: *Piller, E.*, Kreditgenossenschaften in Österreich, Göttingen 1970.
Band 3: Aktuelle Fragen des Genossenschaftsbetriebes, Göttingen 1970.
Band 4: *Cupal, W.*, Die Gemeinnützige Wohnungswirtschaft Österreichs (von 1955 bis 1967), Göttingen 1976.
Band 5: *Patera, M.* (Hrsg.), Perspektiven der Genossenschaftsrevision, Orac, Wien 1986.
Band 6: *Patera, M.* (Hrsg.), Aktualität und Modernität der Genossenschaftskonzeption von F. W. Raiffeisen, Wien 1989.
Band 7: *Brazda, J.*, Der Rechtsformwandel bei Genossenschaften - am Beispiel der deutschen Konsumgenossenschaften.
Schediwy, R., Probleme des föderativen Verbundes der Konsumgenossenschaften in Frankreich, Wien 1991.
Band 8: *Patera, M.* (Hrsg.): Genossenschaftliche Herausforderungen im 21. Jahrhundert, Wien 1993.
Band 9: *Schwabe, G./Schediwy, R.*: Die Umgründung der französischen Sparkassen in genossenschaftlicher Rechtsform, Wien 2001.
Band 10: 50 Jahre FOG Gründung - Aufbau - Bewährung, Wien 2002.
Band 11: *Harsch, U.*, Wohnbegleitende Dienstleistungen. Eine Chance für Wohnbaugenossenschaften
Wagner, Ph., Das Informationsmanagement einer Wohnbaugenossenschaft, Wien 2003.
Band 12: *Ettner, G.*: Implementierung von Bildungscontrolling in der Bankwirtschaft, Wien 2003.
Band 13: *Iby, O.*: Balanced Scorecard als strategisches Managementinstrument in Kreditgenossenschaften, Wien 2004.
Band 14: *Biricz, K.*: Das genossenschaftliche Netzwerk - ein Modell für die burgenländischen Winzergenossenschaften, Wien 2005.
Band 15: *Pieber, A.*: Das interne Kontrollsystem und der genossenschaftliche Bankenverbund, Wien 2006.

Vorträge und Aufsätze des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen der Universität Wien:

- Heft 1: *Westermann, H.*, Zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, Wien 1967.
Heft 2: *Draheim, G.*, Kooperation und Konzentration im Genossenschaftswesen, Wien 1968.
Heft 3: *Philipowski, R.*, Mehrwertsteuer und Genossenschaften, Wien 1971.

- Heft 4: *Hahn, O., Lexa, H., Mann, G.*, Betriebswirtschaftliche Probleme der genossenschaftlichen Praxis, 1. Teil, Wien 1973.
- Heft 5: *Vodrazka, K.*, Betriebswirtschaftliche Probleme der genossenschaftlichen Praxis, 2. Teil, Wien 1974.
- Heft 6: *Weber, W.*, Wirtschaftliche Kooperation als praktizierte Solidarität, Wien 1975.
- Heft 7: *Ruppe, H. G.*, Körperschaftssteuerfragen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Wien 1976.
- Heft 8: *Stoll, G.*, Die Gemeinnützigkeit von Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften im Abgabenrecht, Wien 1976.
- Heft 9: *Wychera, R.*, Auswirkungen des neuen Kreditwesengesetzes, Wien 1980.
- Heft 10: *Attems, R.*, Organisationsentwicklung und Genossenschaften, Wien 1982.
- Heft 11: *Tanzer, M.*, Entwicklung und Zukunft der Körperschaftsbesteuerung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Wien 1983.
- Heft 12: *Beuthien, V.*, Genossenschaften und Kartellrecht. Das Kartellamt als Orakel. Durch unbegrenzte Auslegung zum offenen Kartellrecht?, Wien 1987.
- Heft 13: *Münkner, H.*, Die Identität der Genossenschaften nach europäischem Genossenschaftsrecht, Wien 1987.
- Heft 14: *Philipowski, R., Hofkens, F.*, Besteuerung von Genossenschaften im internationalen Vergleich, Wien 1990.
- Heft 15: *Raschauer, B.*, Bankenaufsicht und Europäische Integration, Wien 1991.
- Heft 16: *Aicher, J.*, Aspekte der Fusionskontrolle in der EG - Konsequenzen für Österreich, Wien 1992.
- Heft 17: *Münkner, H.H.*, Was bringt das europäische Genossenschaftsrecht?, Wien 1992.
- Heft 18: *Purtschert, R., Weiss, M.*, Marketing für Genossenschaften, Wien 1993.
- Heft 19: *Folz, W.*, Perspektiven europäischer Genossenschaftsbanken in der EG, Wien 1993.
- Heft 20: Beschäftigungspolitische Akzente der Genossenschaften, Wien 1999.
- Heft 21: Osterweiterung und Genossenschaften, Wien 1999.
- Heft 22: Reform der französischen Sparkassenorganisation - auf dem Weg zur Genossenschaft, Wien 2000.
- Heft 23: Fortbildung des deutschen Genossenschaftsrechts, Wien 2000.
- Heft 24: *Dellinger, M.*: Die Genossenschaft als Gesellschafter - Genossenschaftsrechtliche Zulässigkeitsgrenzen der Beteiligung an anderen Rechtsträgern, Wien 2001.
- Heft 25: *Harbrecht, W.*: Die Genossenschaft als Rechtsform für junge Unternehmen, Wien 2001.
- Heft 26: *Krejci, H.*: Zum Förderungsprivileg der Genossenschaften, Wien 2002

- Heft 27: *Beuthien, V.*, Die atypisch stille Gesellschaft - ein Weg zu mehr Kapital für eingetragene Genossenschaften?, Wien 2003.
- Heft 28: *Theurl, Th.*: Die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke, Wien 2004.
- Heft 29: Agricultural Co-operatives are facing a challenge, Wien 2004.
- Heft 30: *Münkner, H.H.*: Europäische Genossenschaft (SCE) und europäische Genossenschaftstradition, Wien 2006.