

## ***Besonderheiten der Unternehmerpersönlichkeit in genossenschaftlichen Gründungen***

von Dipl.-Kffr. (Univ.) Claudia Lamm

### **I Begriffsabgrenzung als Annäherung an die Thematik**

Die Rechtsform der Genossenschaft erfreut sich seit einigen Jahren eines neuen Aufschwungs. Besonders im Bereich der erneuerbaren Energien werden vielerorts Genossenschaften gegründet, um eine nachhaltige Versorgung zu gewährleisten und die Region von großen Energieversorgern unabhängig zu machen. Da sich Gründungsprozesse von Genossenschaften nicht von selbst vollziehen, sollen die dahinterstehenden Persönlichkeiten und deren Besonderheiten mit diesem Beitrag gewürdigt werden – es geht um den Versuch des Entwurfes der Unternehmerpersönlichkeit und ihrer Eigenschaften, welche genossenschaftliche Gründungen initiiert und sich bis zur Gründung dafür einsetzt.

Grundsätzlich ergeben sich aus der Thematik drei zentrale Fragestellungen:

1. Was wird gegründet?
2. Warum wird gegründet?
3. Wer gründet?

Diese werden im Folgenden durch die Abgrenzung einzelner Begriffe und Zusammenhänge beantwortet.

Bei einer genauen Betrachtung des Themas fällt auf, dass sich vermeintlich gegensätzliche Fachausdrücke mischen: Unternehmung und Genossenschaft. Folglich muss zunächst geklärt werden, ob es sich bei Genossenschaften überhaupt um Unternehmen handelt, als dass man von einer Unternehmerpersönlichkeit in genossenschaftlichen Gründungen sprechen kann.

## I a Unternehmen versus Genossenschaft

In der Vielfalt der Definitionen findet sich auch eine sehr breit gehaltene Begriffserklärung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung:

„Als Unternehmen gilt jede Einheit, unabhängig von ihrer Rechtsform, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt. Dazu gehören insbesondere auch jene Einheiten, die eine handwerkliche Tätigkeit oder andere Tätigkeiten als Einpersonen- oder Familienbetriebe ausüben, sowie Personengesellschaften oder Vereinigungen, die regelmäßig einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen.“<sup>1</sup>

Dieser wird wie folgt die Definition der Genossenschaft vom Genossenschaftsverband Bayern entgegengesetzt:

„Die eingetragene Genossenschaft ist ein Unternehmen, das durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet ist:

- Personenvereinigung mit nicht geschlossener Mitgliederzahl
- Förderauftrag
- gemeinsamer Geschäftsbetrieb.“<sup>2</sup>

Bereits daraus wird deutlich, dass eine Genossenschaft ein Unternehmen mit besonderem Auftrag ist. Weiterhin steht die Annahme im Raum, dass nur gutes wirtschaftliches Handeln eine Genossenschaft am Markt überleben lässt und sie sich somit durch Eigenschaften gleich der Unternehmung definiert. Diese Ansicht wird mittlerweile weitgehend akzeptiert und vertreten.<sup>3</sup> Dass ein Genossenschaftsbetrieb also im engeren Sinne „gar kein Unternehmen, sondern eine Art Bedarfsdeckungswirtschaft mit hilfs- oder nebenbetrieblichem Charakter sei“<sup>4</sup>, kann an dieser Stelle berechtigt verworfen werden.

<sup>1</sup> <http://www.forschungsrahmenprogramm.de/kmu-definition.htm>, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Stand: 24.06.2013)

<sup>2</sup> <https://www.gv-bayern.de/GVB-Site/Public/FaktenPositionen/ar-121211-114934277>, Genossenschaftsverband Bayern (Stand: 12.06.2013)

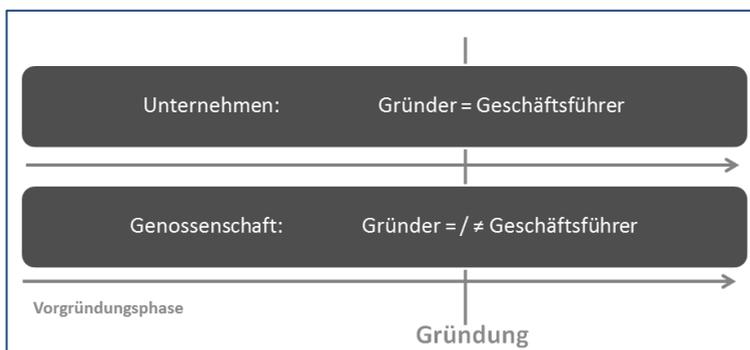
<sup>3</sup> In einer Pressemitteilung bezeichnet Dr. Philipp Rösler „Genossenschaften, als lokal verwurzelte Unternehmen“:

<http://www.bmwi.de/DE/Presse/pressemitteilungen,did=471724.html>, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Stand: 12.06.2013)

<sup>4</sup> Back, J. M. (1957): S. 158.

## Besonderheiten der Unternehmenspersönlichkeit in genossenschaftlichen Gründungen

Um die Persönlichkeit des Unternehmers in genossenschaftlichen Gründungen skizzieren zu können, ist es unabdingbar, auf einen markanten Unterschied zwischen der Gründung eines Unternehmens und der Gründung einer Genossenschaft hinzuweisen. In einem Unternehmen ist der Unternehmer Gründer und Geschäftsführer, bleibt also auch nach der rechtlichen Gründung im Geschäftsbetrieb. In der Rechtsform der Genossenschaft kann dies, muss aber nicht so sein. Wie in Abbildung 1 dargestellt, liegt die Geschäftsführung nach der Gründung der Genossenschaft nicht automatisch in den Händen des Gründers.



**Abbildung 1: Gründerperson und Geschäftsführung in Unternehmung und Genossenschaft<sup>5</sup>**

Dieses Phänomen ergibt sich aus der Demokratie innerhalb der Rechtsform der Genossenschaft, denn jedes Genossenschaftsmitglied hat unabhängig von seinen gezeichneten Geschäftsanteilen eine Stimme in der Generalversammlung.<sup>6</sup> Diese wählt, soweit in der Satzung der Genossenschaft nicht anders festgelegt, den Aufsichtsrat und den Vorstand (siehe Abbildung 2).<sup>7</sup> Aus dieser Konstellation kann es sich ergeben, dass eine Person, die in der Vorgründungsphase über einen großen Zeitraum hinweg die Gründung einer Genossenschaft angestoßen und umgesetzt hat, nicht von Generalversammlung oder Aufsichtsrat in eine

<sup>5</sup> Eigene Darstellung

<sup>6</sup> Vgl. Laurinkari, J.; Brazda, J. (1990): S. 71.

<sup>7</sup> Vgl. Keinert, H. (1990): S. 113 und Steding, R. (2002): S. 89.

geschäftsführende Position erhoben wird. In der Regel kann zwar davon ausgegangen werden, dass die Gründungsmitglieder in den Vorstand berufen werden – vorgeschrieben sind zwei Mitglieder und ihre Bestellung ist jederzeit widerruflich (§ 24 Abs. 2 und 3 GenG) – es gibt aber auch Ausnahmen.<sup>8</sup>

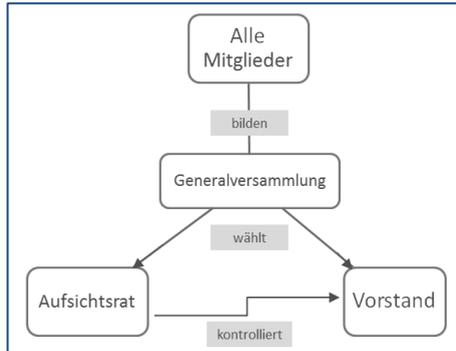


Abbildung 2: Organe der Genossenschaft<sup>9</sup>

Neben der bereits genannten Besonderheit einer überdurchschnittlich demokratischen Rechtsform weist auch die Risikostruktur der Genossenschaft Vorteile für Gründer und Mitglieder auf. Alle Mitglieder müssen Geschäftsanteile zeichnen, für Verbindlichkeiten haftet allerdings grundsätzlich nur das Vermögen der Genossenschaft. Weil ihre Tätigkeit nicht direkt auf die Erwirtschaftung von Gewinn ausgerichtet ist, ist die Genossenschaft ihrer Rechtsnatur nach ein wirtschaftlicher Verein, zu dessen Gründung es mindestens dreier Mitglieder bedarf.<sup>10</sup>

Hinsichtlich der Gründungsproblematik soll im Folgenden die Frage beantwortet werden, warum einzelne Personen unternehmerisch tätig werden und Existenzen, Unternehmen oder eben Genossenschaften gründen.

<sup>8</sup> Vgl. § 24 Abs. 2 und 3 GenG (1988): S. 10.

<sup>9</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Keinert, H. (1990): S. 113.

<sup>10</sup> Vgl. § 1 und § 4 GenG (2002): S. 13f.

## I b Unternehmens-, Existenz-, Genossenschaftsgründung

Eine erstmalige Differenzierung zwischen Existenz- und Unternehmensgründung erfolgte durch Szyperski und Nathusius (1977)<sup>11</sup>. Grundlegend unterscheiden sich diese Gründungsformen in der Zielsetzung. Steht bei der Existenzgründung die Sicherung der eigenen Existenz im Vordergrund, so geht es bei einer Unternehmensgründung vorrangig um die Realisierung konkreter Vorstellungen. Während das Größenwachstum eines existenziellen Unternehmens meist strukturell begrenzt ist, ergibt sich das Wachstumspotenzial eines Unternehmens aus Chancen, die der Markt liefert.<sup>12</sup>

Der Versuch, die Genossenschaft einer der aufgezeigten Gründungsarten zuzuordnen, misslingt an dieser Stelle. Der in einer Genossenschaft auftretende Unternehmensgründer gründet weder eine Existenz, noch ein Unternehmen in dessen ursprünglicher Form. Daraus ergibt sich die Frage nach seiner unternehmerischen Tätigkeit und einem neuen definitiven Rahmen.

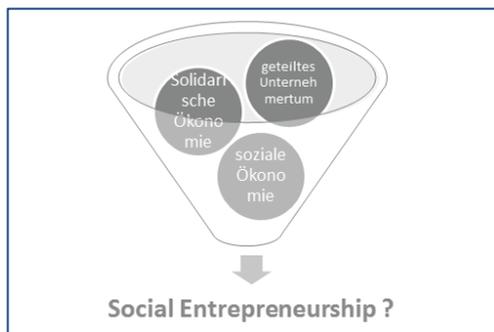


Abbildung 3: Versuch der Einordnung der Genossenschaftsgründung<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Eine Unterscheidung zwischen Existenz- und Unternehmensgründung geht zurück auf: Szyperski, N.; Nathusius, K. (1977): Probleme der Unternehmensgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart.

<sup>12</sup> Vgl. Fallgatter, M. (2002): S. 21 ff.

<sup>13</sup> Eigene Darstellung: im Zusammenhang mit der „neuen Genossenschaftsbewegung“ häufen sich in der Literatur die Begriffe „solidarische Ökonomie“, „geteiltes Unternehmertum“, usw. Daraus ergibt sich die Frage, ob man die Gründung einer Genossenschaft mit

## I c Social Entrepreneurship

Der Begriff ist neu, das Phänomen nicht!<sup>14</sup> Soziales Engagement in der Initiative und Funktion als Unternehmer trifft in der modernen Gesellschaft auf fruchtbaren Boden, und zwar überall dort, wo gesellschaftliche Aufgaben nicht oder nur unzureichend bewältigt werden. Die Grundfunktion des Entrepreneurs und des Social Entrepreneurs ist dieselbe – beide erkennen Mängel und versuchen diese zu beseitigen. Wo also liegt der Unterschied? Eine knappe, aber präzise Beschreibung von sozial orientiertem Unternehmertum liefert Alex Nicholls. Er definiert Social Entrepreneurship durch:

„innovative and effective activities that focus strategically on resolving social market failures and creating new opportunities to add social value systematically by using a range of resources and organizational formats to maximize social impact and bring about change“<sup>15</sup>.

Demnach sind soziale Unternehmer Personen, die versuchen gesellschaftliche Defizite zu beheben, wobei sie den Erfolg nicht am monetären Gewinn, sondern an der Bereicherung für die Gesellschaft messen. Diesem Unternehmertyp werden weiterhin Werte, die auf Demokratie und Menschenwürde beruhen, zugeschrieben.<sup>16</sup> Die Fähigkeit, interessierte Personen zur Mitwirkung zu gewinnen und nötige materielle und finanzielle Ressourcen zu akquirieren, wirken sich ebenso positiv auf die Entwicklung des Unternehmens aus wie die eventuelle Einbeziehung einer geeigneten Organisation.<sup>17</sup>

dem Konzept des Social Entrepreneurship vereinbaren könnte. In Anlehnung an: Zimmer, A.; Nährlich, S. (2000): S. 31.

<sup>14</sup> Geprägt wurde der Begriff des Social Entrepreneur durch Bill Drayton, Gründer der Organisation Ahoka.

<sup>15</sup> Nicholls, A. (2006): S. 23.

<sup>16</sup> Vgl. <http://www.foerderland.de/index.php?id=2198>, Förderland.de (Stand: 18.06.2013)

<sup>17</sup> Vgl. <https://faculty.fuqua.duke.edu/centers/casev2/files/dees-SE.pdf> (Stand: 26.04.2013): S. 4.

## Besonderheiten der Unternehmenspersönlichkeit in genossenschaftlichen Gründungen

Zusammengefasst geht es also darum, sich im Dienste der Gesellschaft unternehmerisch zu betätigen und dabei sozial benachteiligte Gruppen<sup>18</sup> langfristig besserzustellen.

Die Eigenschaften Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung machen die Genossenschaft zu einer beliebten Organisationsform für sozial orientierte Unternehmen. Jedoch gilt es zu beachten, dass nicht jede Art von Genossenschaft automatisch in das Konzept des Social Entrepreneurship passt, auch wenn die Eigenschaften teils identisch zu sein scheinen. Dies wird durch die folgende Abbildung verdeutlicht:

Genossenschaftsgründer	Social Entrepreneur
Motivation: Unzufriedenheit mit gesellschaftlichen Problemen, die vom Staat nicht oder nur unzureichend gelöst werden	Versuch eine bisher nicht oder nur unzureichend gelöste gesellschaftliche Aufgabe zu bewältigen
Tätigkeit ist nicht direkt auf Gewinn ausgerichtet	Finanzielle Gewinnerzielung steht nicht im Mittelpunkt
Wirken in einer demokratischen Unternehmensform	Werte beruhen auf Demokratie
Evtl. Einbeziehung einer Genossenschaftsbank, oder eines Genossenschaftsvereins	Einbeziehung einer geeigneten Organisation
Gründung mit mindestens 3 Personen	Suche nach weiteren interessierten Personen und Versuch der Motivation für das Projekt
Genossenschaftsmitglieder werben, weitere Gründer suchen	Kann nötige finanzielle und materielle Ressourcen akquirieren

**Abbildung 4: Informative Gegenüberstellung von Genossenschaftsgründer und Social Entrepreneur<sup>19</sup>**

<sup>18</sup> Unter sozial benachteiligten Gruppen werden keine armen Menschen verstanden. Der Begriff „sozial“ steht für das (geregelter) Zusammenleben der Menschen in Staat und Gesellschaft betreffend; auf die menschliche Gemeinschaft bezogen, zu ihr gehörend.

<sup>19</sup> Eigene Darstellung

Vor dem Hintergrund, dass dieser Aufsatz sich auf eine übergeordnete Thematik am Beispiel von Energiegenossenschaften bezieht<sup>20</sup>, kommt die Autorin zu dem Schluss, dass speziell Energiegenossenschaften als soziale Unternehmen zu betrachten sind. Diese Feststellung im Kontext der Besonderheit der Unternehmerpersönlichkeit in Genossenschaftsgründungen wirft die Frage auf, aus welchen Gründen Personen nicht nur unternehmerisch tätig werden, sondern speziell als soziale Unternehmer agieren.

## **I d Anreize zur Gründung**

Die Motive für die Gründung eines Unternehmens oder einer Existenz reichen vom Ausweg aus der Arbeitslosigkeit bis hin zum Wunsch, sich zu verwirklichen und sein eigener Herr zu sein. Sie resultieren meist aus dem Erkennen von Potenzialen am Markt und deren gewinnbringender Umsetzung.<sup>21</sup> Was jedoch nicht zu den Anreizen einer Genossenschaftsgründung gehört, ist das Gewinnmerkmal. Die Motivation für die Initiatoren einer Genossenschaftsgründung bildet meist das Bedürfnis der Verbesserung einer gesellschaftlichen Situation, insbesondere für Energiegenossenschaften können unter anderen folgende Motive genannt werden:

- immer weniger kalkulierbare Preise für fossile Brennstoffe,
- das Streben der Bürger nach einer sauberen und sicheren Energieversorgung,
- das Bedürfnis nach der Unabhängigkeit von großen Energieversorgern und gleichzeitig die regionale Wertschöpfung zu stärken und Rückkopplungsprozesse zu nutzen.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Dieser Aufsatz ist Teil einer Dissertation zum Thema „Die Unternehmerpersönlichkeit im genossenschaftlichen Unternehmensgründungsprozess: Eine Untersuchung am Beispiel der Energiegenossenschaften in Oberfranken.“

<sup>21</sup> Vgl. Saßmannshausen, S.P. (2001): S. 127 ff.

<sup>22</sup> Vgl. [http://www.kommunal-erneuerbar.de/fileadmin/content/PDF/Energiegenossenschaften\\_web\\_normal.pdf](http://www.kommunal-erneuerbar.de/fileadmin/content/PDF/Energiegenossenschaften_web_normal.pdf) Agentur für Erneuerbare Energien e.V., DGRV-Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (Hg.), (Stand: 25.06.2013)

Eschenburg nennt in seinem Grundlagenwerk „Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit“ die wichtigsten Bedingungen für die Entstehung von Genossenschaften. Eine davon ist die Existenz von Gründerpersönlichkeiten, die in der Lage sind grundsätzliche Zweckrationalitäten zu verstehen und unerlässlich auf die Verbesserung einer sozialen Situation hinzuarbeiten.<sup>23</sup> Diese Gründerpersönlichkeiten gilt es im nächsten Abschnitt genauer zu skizzieren und ihnen primäre unternehmerische und charakterliche Eigenschaften zuzuordnen.

## II Versuch der Skizzierung der Unternehmerpersönlichkeit



**Abbildung 5: Zitatsammlung zum Schlagwort „unternehmerische Persönlichkeit“<sup>24</sup>**

Die Person des Unternehmers mit ihren Eigenschaften ist in den letzten Jahren immer mehr in das Zentrum der Gründungsforschung gerückt – es scheint, als läge hier der Schlüssel zum Erfolg.

Diese Persönlichkeit ist ebenso vielschichtig wie die einer jeden anderen Person, sollte jedoch von Qualifikationen gestützt sein, um ein Unternehmen zu gründen und zu leiten.<sup>25</sup> In dem Versuch, eine Unterneh-

<sup>23</sup> Vgl. Eschenburg, R. (1971): S. 67.

<sup>24</sup> Eigene Darstellung: es handelt sich um gesammelte Zitate und Auszüge aus diversen Fachzeitschriften, Fachbüchern und [www.google.de](http://www.google.de)

<sup>25</sup> Die Autorin verzichtet bewusst auf die Konkretisierung zur „erfolgreichen Gründung“, da sich der Erfolg eines Unternehmens erst nach Gründung zeigt und der Aufsatz sich mit Genossenschaftsgründern in der Vorgründungsphase beschäftigt.

merpersönlichkeit in möglichst all ihren Facetten zu erfassen, spielen sowohl betriebswirtschaftliche und soziologische, als auch psychologische Aspekte eine Rolle.<sup>26</sup> Die erfolgreiche Gründung eines Unternehmens wird kaum allein durch ausgezeichnete betriebswirtschaftliche Basics möglich, sondern auch, und vielleicht hauptsächlich, durch sein Vermögen mit Menschen umzugehen oder der Fähigkeit auch in schwierigen Zeiten starke Nerven zu bewahren. Neben den bereits genannten Faktoren muss auch hinterfragt werden, ob eine Unternehmerpersönlichkeit allein agiert oder im Team, da dies Risiken, aber auch Chancen mit sich bringt.

## II a Unternehmensgründung im Team

Unter „Teamgründung“ wird allgemein die Gründung einer Wirtschaftseinheit durch mehrere beteiligte Personen verstanden.<sup>27</sup> Charakteristisch für Gründerteams sind folgende Merkmale:

1. die Zusammensetzung erfolgt aus mindestens zwei natürlichen Personen
2. gemeinsam gründen sie ein Unternehmen neu
3. die Gründer halten Anteil am Eigenkapital
4. die Gründerpersonen halten hauptberuflich und aktiv leitende Funktionen
5. das Gründerteam trägt die Geschäftsrisiken.<sup>28</sup>

Diese Merkmale treffen auf Gründerteams von Genossenschaften nur teilweise zu. Besonders hinsichtlich der Geschäftsrisiken und der leitenden Funktionen werden in den folgenden Kapiteln Einschränkungen erfolgen. Wer glaubt, eine Gründung im Team hätte nur Vorteile, der irrt, denn immerhin treffen so verschiedene Fähigkeiten und Qualifikationen aufeinander. Gerade diese verschiedenen Erfahrungsgebiete sind es, die Abstimmungen oft unnötig in die Länge ziehen und manchmal sogar zu schlechten Problemlösungen führen. Aber natürlich bringt die

<sup>26</sup> Vgl. Hering, Th.; Vincenti, J.F.A. (2005): S. 113.

<sup>27</sup> Vgl. Kailer, N.; Weiß, G. (2009): S. 24.

<sup>28</sup> Vgl. Lechler, Th.; Gemünden, H.G. (2003): S. 5.

## Besonderheiten der Unternehmenspersönlichkeit in genossenschaftlichen Gründungen

Gründung mit mehreren Mitgliedern auch Nutzen. Die Vor- und Nachteile einer Unternehmensgründung im Team sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst:

Vorteile	Nachteile
Erhöhte Arbeits- und Problemlösungskapazität durch breites Kompetenzportfolio	
Gegenseitige fachliche und emotionale Unterstützung	Erforderliche Abstimmungsprozesse erfordern Zeit
Mehr Netzwerkkontakte	Unterschiede hinsichtlich privaten und beruflichen Zielen
Größeres Vertrauen bei Geldgebern, Kunden, etc.	Kompetenzunklarheiten und „Kompetenzlöcher“ können auftreten
Verbesserte Aufgabenbewältigung durch Übernahme von Aufgaben entsprechend dem eigenen Kompetenzschwerpunkt	Gruppendynamische Einflüsse können bei Entscheidungen zu schlechten Problemlösungen führen

**Abbildung 6: Vor- und Nachteile der Unternehmensgründung im Team<sup>29</sup>**

Da für die Gründung einer Genossenschaft mindestens drei Gründungsmitglieder gesetzlich vorgeschrieben sind, besteht hier die Möglichkeit einer enormen Erweiterung des Kompetenzportfolios. Erfolgt der Auswahlprozess der Mitgründer also gezielt und nicht zufällig, so kann der Initiator Personen suchen, die passend zur Art der Genossenschaft möglichst viele Qualifikationen abdecken. Am Beispiel der Energiegenossenschaft könnte sich ein „optimales Gründungsteam“ beispielsweise aus einem Gründer mit kaufmännischer Erfahrung, einem aus dem Energiebereich mit entsprechendem technischen Wissen und einer Gründerperson mit möglichst vielen Netzwerkkontakten zusammensetzen. Ein optimal besetztes Team setzt sich laut Margerison und McCann aus Personen zusammen, die möglichst viele der in Abbildung 7 gezeigten Arbeitsfunktionen verbinden.

<sup>29</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kailer, N.; Weiß, G. (2009): S. 25.



Abbildung 7: Team Management System nach Margerison und McCann<sup>30</sup>

Neben diesen Aspekten eröffnet eine Gründung im Team den Gründern mehrere Möglichkeiten in der Rechtsformwahl. Diese hat nachhaltige Auswirkungen auf Aspekte wie Haftungsrisiko, Gewinn- und Verlustverteilung und die Geschäftsführungsbefugnisse.<sup>31</sup> Auch Chancen- und Risikostruktur ändert sich im Innen- und Außenverhältnis durch die Wahl einer bestimmten Rechtsform. Im Falle der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft zeichnet sich aufgrund der Besonderheiten, welche diese Rechtsform mit sich bringt, eine einzigartige Risikostruktur ab.

„Für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft haftet den Gläubigern nur das Vermögen der Genossenschaft.“<sup>32</sup>

Das Risiko im Außenverhältnis beschränkt sich nach §2 GenG allein auf die gezeichneten Anteile des Gründers, nicht jedoch auf sein Privat-

<sup>30</sup> Vgl. <http://www.tms-zentrum.de/25-0-Team+Management+Profil.html> (Stand: 01.07.2013)

<sup>31</sup> Vgl. Diekmann, H. (1998): S. 85.

<sup>32</sup> § 2 GenG (2002): S. 13

vermögen.<sup>33</sup> Dies ist gegenüber anderen Rechtsformen ein immenser Vorteil. Im Innenverhältnis betrachtet stellt sich jedoch ein völlig anderes Bild ein. Dies bezieht sich vor allem auf das persönliche Risiko des Genossenschaftsgründers, seine Reputation. Eine Person, die sich über Jahre hinweg mit viel Energie für die Gründung einer Genossenschaft einsetzt, dafür Freunde und Bekannte zur Investition motiviert, eventuell die Zeit für Familie vernachlässigt und vielleicht sogar den Hauptberuf aufgibt und am Ende ihr Gesicht verliert. Das ist ein worst-case-Szenario im Falle des Scheiterns der Genossenschaft, aber es wird deutlich, wie viel für einen Genossenschaftsgründer, abgesehen vom finanziellen Risiko, auf dem Spiel steht.

### II b Promotorentheorie

„Innovationen verdanken ihren Erfolg dem unbedingten Einsatz einzelner Personen. Sie bringen ihre Persönlichkeit, ihre Position, ihre Sanktionierungsinstrumente, ihr Wissen, ihr Wollen in die Entscheidung und Durchsetzung des Neuen ein.“<sup>34</sup>

Die Promotorentheorie wurde ausschlaggebend durch das Promotoren-Modell von Eberhard Witte geprägt und konzentriert sich auf die Beantwortung der Frage, wie wirtschaftlicher Fortschritt entsteht, und ob sich dieser zwangsläufig selbstständig entwickelt.<sup>35</sup> Wirtschaftlicher Fortschritt ist dabei ein Wandlungsprozess, dessen Interesse sich auf den Durchbruch zur Nutzung einer Neuerung konzentriert. Nach Wittes Überzeugung sind in diesem Prozess Widerstände durch einzelne Persönlichkeiten zu überwinden, diese nennt er Promotoren.<sup>36</sup> Auch hier gilt: Das Team ist erfolgreicher als der Einzelne. Nach aktuellem Forschungsstand erzielt die Arbeitsteilung unter drei Promotoren bessere wirtschaftliche Ergebnisse. Die „Troika“ ist somit effizient, wobei die Rollenübernahme aber spontan erfolgt.<sup>37</sup> Könnte die Effizienz weiter gesteigert werden, indem in der Vorgründungsphase der Genossenschaft eine gezielt ausgewählte Troika zusammengestellt wird? Das

<sup>33</sup> Vgl. ebd.

<sup>34</sup> Hauschildt, J.; Salomo, S. (2007): S. 209.

<sup>35</sup> Vgl. Witte, E. (1973): S. 1.

<sup>36</sup> Vgl. Witte, E. (1973): S. 15f.

<sup>37</sup> Vgl. Hauschildt, J.; Gemünden, H.G. (1998): S. 15.

würde bedeuten, dass das Gründerteam aus jeweils einem Fach-Promotor, Macht-Promotor und Prozess-Promotor aufgestellt wird. Der Fach-Promotor wäre im Prozess die Person mit objektspezifischem Fachwissen, während der Macht-Promotor durch sein hierarchisches Potenzial gekennzeichnet ist. Die verbindende Rolle zwischen diesen beiden Promotorentypen bildet der Prozess-Promotor. Er ist hinreichend technisch sachverständig, hat gleichzeitig einen ökonomischen Überblick und ein großes soziales Netzwerk. Diese Eigenschaften ermöglichen es ihm, zwischen Fach- und Macht-Promotor zu vermitteln.<sup>38</sup> Am Beispiel der Gründung einer Energiegenossenschaft wäre es nicht das erste Mal, dass sich beispielsweise ein Geschäftsführer der kommunalen Stadtwerke oder der Prokurist einer Volksbank unter den Genossenschaftsgründern befindet.<sup>39</sup> Weiterhin soll kurz betont werden, dass besonders Energiegenossenschaften in ihrem Marktwachstum stark begrenzt sind und es aus diesem Grund einer starken regionalen Unterstützung bedarf, um sie nachhaltig und wirtschaftlich zu gründen.

Es stellt sich heraus, dass Promotorentheorie und Vorteile einer Unternehmensgründung im Team durchaus vereinbar sind. Das Promotoren-Modell muss dafür lediglich auf eine neue Ebene verlagert werden: Die Rollenübernahme erfolgt nicht mehr spontan im Innovationsprozess, sondern es wird gezielt nach diesen gesucht. Dennoch sollte auf eine gewisse Heterogenität des Unternehmertums geachtet werden. Je nach Unternehmensumfeld und Genossenschaftstyp sollte eine geeignete Mischung an Unternehmertypen im Gründungsteam und nach Gründung im besten Fall auch in der Geschäftsführung vertreten sein.<sup>40</sup>

Berechtigt wäre die Frage, ob es sich bei der Gründung einer Genossenschaft um eine Innovation handelt. Bei Innovationen geht es um etwas „Neuartiges“, dabei kann das Neue ein Produkt, ein Prozess oder eine Kombination sein. Weiterhin können Innovationen durch das Ausmaß oder die Erstmaligkeit definiert werden. Schumpeter definierte „Anderes und anders produzieren“ als innovativ. Für ihn, als einen der Vorreiter der Innovationsforschung, umfasst die Innovation folgende Fälle:

<sup>38</sup> Vgl. Burgelman, R.A. (1983): S. 232.

<sup>39</sup> An dieser Stelle sei als Beispiel die Energiegenossenschaft Lehre-Sende eG genannt.

<sup>40</sup> Vgl. Brunner, D. (2006): S. 10.

1. Herstellung eines neuen Produktes oder einer neuen Produktqualität
2. Einführung einer neuen, noch unbekanntem Produktionsmethode
3. Erschließung eines neuen Absatzmarktes
4. Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten
5. Durchführung einer Neuorganisation.<sup>41</sup>

Abhängig von der Art der Genossenschaft kann die Gründung einer solchen an dieser Stelle mehreren Arten von Innovation zugeordnet werden. Beispielsweise ist die Gründung einer regionalen Energiegenossenschaft nicht nur durch die Erschließung eines neuen Absatzmarktes, sondern auch durch die Erschließung einer neuen Rohstoffquelle innovativ.

### II c Unternehmerpersönlichkeit allgemein

Einigkeit herrscht in der Breite der Literatur zur Thematik von Unternehmensgründungen darüber, dass die Unternehmerpersönlichkeit mit 49% einen wesentlichen Einfluss auf den späteren Erfolg des Unternehmens hat. Hinzu kommen 33% fachliche Kompetenz und 18% kaufmännische Qualifikation.<sup>42</sup> Laut dem Modell der Gründungskompetenz, ausgehend vom Bochumer Kompetenzmodell, wirken die Persönlichkeitseigenschaften direkt auf die Motivation zur Gründung und auf das unternehmerische Fachwissen – und damit indirekt auf die Gründungskompetenz.<sup>43</sup>

Was ist es nun tatsächlich, was eine Unternehmer-/ Gründerpersönlichkeit ausmacht? Sind es Charaktereigenschaften, Fähigkeiten, angeborenes oder erlerntes Verhalten oder gar nur aufgegriffene Marktchancen und wahrgenommene Funktionen? Die Uneinigkeit darüber könnte größer kaum sein. Im Hinblick auf die Vielfalt der Forschungs-

<sup>41</sup> Vgl. [http://kgk.uni-obuda.hu/system/files/33\\_BorbelyEmese.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/system/files/33_BorbelyEmese.pdf) (Stand: 24.06.2013): S. 401.

<sup>42</sup> Vgl. Rathgens, F. (2012): S. 23.

<sup>43</sup> Vgl. Kailer, N.; Weiß, G. (2009): S. 18f.



Aus Abbildung 8 wird deutlich, dass Persönlichkeitsmerkmale wie beispielsweise Risikobereitschaft, Unabhängigkeitsstreben und Kontrollüberzeugung in der Entrepreneurship-Forschung als unerlässliche Unternehmereigenschaften betrachtet werden.

Einen Überblick der Eignungsmerkmale zu unternehmerischer Tätigkeit liegt von Prof. Dr. Müller vor. Er benennt folgende Persönlichkeitsmerkmale eines Unternehmers:

- Leistungsmotivstärke
- Internale Kontrollüberzeugung
- Unabhängigkeitsstreben
- Allgemeine Antriebsstärke
- Belastbarkeit
- Problemlöseorientierung
- Risikoneigung
- Ungewissheitstoleranz
- Durchsetzungsbereitschaft
- Soziale Anpassungsfähigkeit.<sup>46</sup>

Kritisch zu betrachten ist dabei die kaum stattfindende Differenzierung zwischen den spezifischen Persönlichkeitseigenschaften von Unternehmern und Gründern (Entrepreneuren). Den Begriff des Unternehmers synonym zum Begriff des Gründers oder Entrepreneurs zu verwenden, ist definitionsbedingt nicht möglich, denn das Eigentum am Unternehmen ist keine bindende Voraussetzung, um als Unternehmer tätig zu sein.<sup>47</sup> Dem entgegen steht das Eigentumsmerkmal des Entrepreneurs/ Unternehmensgründers. Nach ausführlicher Diskussion fasst Jacobsen kurz zusammen, dass ein Entrepreneur ein Akteur ist, der zur Realisierung seiner Idee ein Unternehmen gründet.<sup>48</sup> Auf Basis neuester Literatur und nach Meinung der Autorin muss eine bewusste Abgrenzung zwischen beiden Begriffen stattfinden, denn gerade im Bereich der Gründungsforschung werden Entrepreneure als Teilmenge

<sup>46</sup> Vgl. <http://personalityexperts.de/2010/12/06/f-dupn-in-kurzform/> (Stand: 02.07.2013)

<sup>47</sup> Vgl. Schumpeter, J. A. (1952): S. 111f.

<sup>48</sup> Vgl. Jacobsen, L.K. (2003): S. 36. Aus der Übersetzung von "creates an organization..."

der Unternehmer verstanden.<sup>49</sup> Aus dieser Differenzierung ergibt sich zwar keine unbedingte Löschung von unternehmerischen Persönlichkeiten, jedoch sollten diese skaliert betrachtet werden. Ein Unternehmensgründer wird vermutlich eine größere Risikobereitschaft haben als eine Person, die innerhalb eines bereits bestehenden Unternehmens agiert.

## II d Gründerpersönlichkeit einer Genossenschaft

Abschließend und die Erkenntnisse der letzten Kapitel zusammenfassend steht in diesem Abschnitt der Entwurf einer „typischen“ Gründerpersönlichkeit einer Genossenschaft im Zentrum der Betrachtung. Durch welche Eigenschaften zeichnet sie sich aus oder unterscheidet sie sich vielleicht sogar grundlegend von der Person, die ein Unternehmen gründet?<sup>50</sup>

Bevor die Person des Genossenschaftsgründers charakterisiert wird, sollten nochmals kurz alle Besonderheiten der Genossenschaft in Erinnerung gerufen werden.

1. Die Genossenschaft ist ein Unternehmen mit besonderem Auftrag.
2. Die Gründer der Genossenschaft können nach der rechtlichen Gründung Geschäftsführungskompetenzen haben, müssen aber nicht. Dies entscheidet eine demokratische Wahl.
3. Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft bringt eine spezielle Risikostruktur mit sich.
4. Bestimmte Genossenschaftsarten, in diesem Fall Energiegenossenschaften, können als soziale Unternehmen betrachtet werden.
5. Der Gründungsanreiz ist nicht finanzieller Art, sondern die Aussicht auf Verbesserung einer gesellschaftlichen Situation.

<sup>49</sup> Vgl. Volkmann, C.K.; Tokarski, K.O.: (2006): S. 2.

<sup>50</sup> Wie in Kapitel I a ausgearbeitet, ist eine Genossenschaft zwar auch eine Art Unternehmen, allerdings mit besonderem Auftrag und besonderer Organisationsform. Diese Besonderheiten wiederum zeigen sich vermutlich auch in den Persönlichkeitseigenschaften des Genossenschaftsgründers.

## Besonderheiten der Unternehmenspersönlichkeit in genossenschaftlichen Gründungen

6. Die Gründung einer Genossenschaft bedarf eines Gründer-teams, keiner allein agierenden Gründerperson.
7. Die Gründung einer Genossenschaft erfolgt meist im Neben-erwerb der Gründungsmitglieder.
8. Energiegenossenschaften sind in ihrem Wachstum stark regio-nal begrenzt.<sup>51</sup>

Aus diesen Besonderheiten können nun Eigenschaften des Genossen-schaftsgründers abstrahiert werden, denn die Genossenschaft gründet sich vermutlich nicht aus sich selbst heraus, sondern wird maßgeblich durch die Person(en) bestimmt, die hinter dieser einzigartigen Unter-nehmensform steht (stehen).

Die Person des Genossenschaftsgründers...

- ... ist ein Akteur, der den gemeinschaftsbezogenen Wandel coura-giert vertritt und mit einer neuen Verfahrensart ein gesell-schaftliches Defizit zu beheben versucht.
- ... ist eine Person, die sich für eine Sache in den Dienst genom-men weiß, auch wenn ihr dadurch keine finanziellen Erträge in Aussicht stehen.
- ... misst ihren Erfolg an der gesellschaftlichen Änderung und nicht an ihrem finanziellen Gewinn.
- ... ist ein Mensch, der sein soziales Umfeld und im besten Falle auch Fremde für sein Vorhaben motivieren kann und daraus sowohl aktive Mitstreiter als auch finanzielle und materielle Unterstützung gewinnt.
- ... ist fähig, im Team zu agieren und aufkommende Probleme gemeinschaftlich zu lösen.
- ... kann aus ganz unterschiedlichen Personengruppen hervorge-hen. Am Beispiel der Energiegenossenschaften könnten dies engagierte Bürger, aber auch Vertreter der Kommune oder an-sässige Landwirte sein.
- ... ist sich darüber im Klaren, dass ihr Einsatz und ihre Ausdauer möglicherweise nicht mit der Wahl in den Vorstand (Geschäfts-

<sup>51</sup> Zusammenfassung der Besonderheiten der Genossenschaft aus vorangegangenen Kapiteln.

- führung) belohnt werden. Sie muss sich als Unternehmer langfristig behaupten.
- ... ist stark in ihren personellen Voraussetzungen gefordert. Sie muss organisiert, risikobereit, sozial kompetent, leistungsmotiviert und ausdauernd sein.
- ... weiß die Vorteile einer Teamgründung richtig zu bewerten und sich passende Gründungspartner zu suchen.

### III Abschließende Erkenntnisse

Die vergangenen Jahrzehnte waren stark durch Globalisierung und damit Deregionalisierung geprägt. Meist unter finanziellen Gesichtspunkten entschieden sich sowohl Produzenten als auch Konsumenten für das „Hauptsache-billig-Prinzip“. Diese Einstellung ist nun zumindest teilweise rückläufig und die Stärkung der regionalen Wirtschaft, nachhaltiges Wirtschaften und die Loslösung von Großversorgern rücken verstärkt in das Interesse einer engagierten Bürgerschaft. Daraus resultiert eine förmliche Gründungswelle von Energiegenossenschaften in Deutschland – zwar verstärkt durch das Reaktorunglück von Fukushima, nicht aber erst dadurch ausgelöst. Diese Gründungen von Genossenschaften verdanken wir einzelnen Unternehmer-, genauer Gründerpersönlichkeiten. Diese galt es in den vorherigen Kapiteln zu charakterisieren und ihnen Besonderheiten und Unterschiede zu Gründern von Unternehmen ohne besonderen Auftrag zuzuweisen. Die in Absatz II d zusammengefassten Persönlichkeitseigenschaften sind dabei vorerst rein theoriebasiert und es gilt, sie durch Befragungen von Gründungsmitgliedern zu bestätigen oder zu überarbeiten. Vielleicht gelingt es dadurch, die Entrepreneurship-Forschung auf dem Gebiet der Genossenschaften zu konkretisieren.

Auch in anderen Ländern werden Energiegenossenschaften kontinuierlich an Bedeutung gewinnen und in regionalen, von der Regierung vernachlässigten Gebieten zur Demokratisierung ländlicher Räume beitragen. Fest steht, dass den einzelnen Persönlichkeiten, die genossenschaftliche Gründungen initiieren und unermüdlich vorantreiben, bereits jetzt ein besonderes Maß an Anerkennung zukommen sollte.

Durch ihr Streben und Wirken kurbeln sie die unverzichtbare regionale Wertschöpfung an und sind damit Vorreiter einer neuen sozialen und demokratischen Wirtschaft.

## Literatur

### Gedruckte Quellen:

- Back, Josef M. (1957): Genossenschaftsgeist und Unternehmergeist. Müssen sie Gegensätze sein? In: Weippert, G./Pohle, R. (Hg.): Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Band 7. Göttingen. S. 158-182.
- Burgelman, Robert A. (1983): A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. In: Administrative Science Quarterly 28 (2). S. 223-244.
- Diekmann, Heinz (1995): Existenz- und Unternehmensgründungen. Bachem.
- Eschenburg, Rolf (1971): Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Band 1, Tübingen.
- Fallgatter, Michael (2002): Theorie des Entrepreneurship Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen. Wiesbaden.
- Hauschildt, Jürgen; Gemünden, Hans Georg (Hg.) (1998): Promotoren – Champions der Innovation. Wiesbaden.
- Hauschildt, Jürgen; Solomo, Sören (2007): Innovationsmanagement. 3. Auflage. München.
- Hering, Thomas; Vincenti, Aurelio J.F. (2005): Unternehmensgründung. München, Wien.
- Jacobsen, Liv Kirsten (2006): Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung. Entrepreneurship in Theorie und Praxis. Wiesbaden.
- Kailer, Norbert; Weiß, Gerold (2009): Gründungsmanagement kompakt. Wien.
- Keinert, Heinz (1990): Willensbildung in Genossenschaften. In: Laurinkari, Juhani (Hg.): Genossenschaftswesen. München, Wien. S. 112-126.

- Laurinkari, Juhani; Brazda, Johann (1990): Die Merkmale von Genossenschaften. In: Laurinkari, Juhani (Hg.): Genossenschaftswesen. München, Wien. S. 70-77.
- Lechler, Thomas; Gemünden, Hans G. (2003): Gründerteams. Chancen und Risiken für den Unternehmenserfolg. Heidelberg.
- Nicholls, Alex (2006): Introduction. In A. Nicholls (Hg.): Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change. Oxford/ New York.
- Rathgens, Friederike (2012): Eine Reflexion der Persönlichkeit im Kontext des Gründungsprozesses. In: Fröhlich, Werner (Hg.): Unternehmensgründung und Persönlichkeit. München, Mering. S. 21-41.
- Saßmannshausen, Sean Patrick (2001): Wesen und Wege der Selbstständigkeit. In: Koch, Lambert T.; Zacharias, Christoph (Hg.): Gründungsmanagement – mit Aufgaben und Lösungen. München/Wien. S. 121-136.
- Schumpeter, Joseph Alois (1952): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 5. Auflage. Berlin.
- Steding, Rolf (2002): Genossenschaftsrecht. Baden-Baden.
- Szyperski, Norbert; Nathusius, Klaus (1977): Probleme der Unternehmensgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen. Stuttgart.
- Volkman, Christine; Tokarski, Kim Oliver (2006): Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Stuttgart.
- Witte, Eberhard (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen. Göttingen.
- Zimmer, Annette; Nährlich, Stefan (Hg.) (2000): Engagierte Bürgerschaft – Traditionen und Perspektiven. Opladen.

#### Verzeichnis der Gesetzestexte:

- Genossenschaftsgesetz (1988). Berlin, New York.  
Genossenschaftsgesetz (2002).

Internetquellen:

- Agentur für Erneuerbare Energien e.V.: [http://www.kommunal-erneuerbar.de/fileadmin/content/PDF/Energiegenossenschaft\\_n\\_web\\_normal.pdf](http://www.kommunal-erneuerbar.de/fileadmin/content/PDF/Energiegenossenschaft_n_web_normal.pdf). (Stand: 25.06.2013)
- Borbély, Emese (2008): J. A. Schumpeter und die Innovationsforschung: [http://kgk.uni-obuda.hu/system/files/33\\_BorbelyEmese.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/system/files/33_BorbelyEmese.pdf). (Stand: 24.06.2013)
- Brunner, Daniel (2006): Genossenschaftliches Unternehmertum als geteiltes Unternehmertum: [http://www.dbrunner.de/pub/brunner\\_unternehmer-re01.pdf](http://www.dbrunner.de/pub/brunner_unternehmer-re01.pdf). (Stand: 01.07.2013)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung: (<http://www.forschungsrahmenprogramm.de/kmu-definition.htm>, Bundesministerium für Bildung und Forschung. (Stand: 24.06.2013)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: <http://www.bmwi.de/DE/Presse/pressemitteilungen,did=471724.html>. (Stand: 12.06.2013)
- Dees, J. Gregory (2001): The Meaning of „Social Entrepreneurship“, The Fuqua School of Business: <https://faculty.fuqua.duke.edu/centers/casev2/files/dees-SE.pdf>. (Stand: 27.06.2013)
- Förderland.de: <http://www.foerderland.de/index.php?id=2198>. (Stand: 18.06.2013)
- Genossenschaftsverband Bayern: <https://www.gv-bayern.de/GVB-Site/Public/FaktenPositionen/ar-121211-114934277>. (Stand: 12.06.2013)
- Müller, Günter F. (2010): <http://personalityexperts.de/2010/12/06/f-dupn-in-kurzform/>. (Stand: 02.07.2013)
- Team Management Services GmbH: <http://www.tms-zentrum.de/25-0-Team+Management+Profil.html>. (Stand: 01.07.2013)
- Wordle.net: [http://www.wordle.net/show/wrdl/6715561/Personality\\_Entrepreneur](http://www.wordle.net/show/wrdl/6715561/Personality_Entrepreneur) (Stand: 24.06.2013)