

Handwerk genossenschaftlich fördern

Die zukunftssichere Ausgestaltung genossenschaftlicher Führungsfunktionen

von
Daniel Linke

1. Auflage

[Handwerk genossenschaftlich fördern – Linke](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Handwerk](#)

Tectum 2008

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](#)

ISBN 978 3 8288 9745 8

**WISSENSCHAFTLICHE BEITRÄGE
AUS DEM TECTUM VERLAG**

Reihe Wirtschaftswissenschaften

Band 24

Daniel Linke

Handwerk genossenschaftlich fördern

Die zukunftssichere Ausgestaltung
genossenschaftlicher Führungsfunktionen

Tectum Verlag

Daniel Linke

Handwerk genossenschaftlich fördern.
Die zukunftssichere Ausgestaltung
genossenschaftlicher Führungsfunktionen

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag:
Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Bd. 24

Zugl.: Bratislava, Univ. Diss. 2008

Die Genossenschaft als strategisches Führungsorgan der Handwerksbetriebe.
Eine Untersuchung zur zukunftsorientierten Ausgestaltung
genossenschaftlicher Führungsfunktionen.

ISBN: 978-3-8288-9745-8

Umschlagabbildung: Fotograf: Jörg Lange - Mit freundlicher
Genehmigung des Sächsischen Handwerkstages

© Tectum Verlag Marburg, 2008

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	17
1.1 Motivation und wissenschaftliche Problemstellung der Arbeit.....	17
1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	22
1.3 Untersuchungsziele der Arbeit.....	27
1.4 Untersuchungsaufbau und -methodik.....	30
1.4.1 Aufbau der Untersuchungen.....	30
1.4.2 Untersuchungsmethodik	33
2 Genossenschaftliche Führungsfunktionen.....	35
2.1 Führungswissenschaft im Kontext genossenschaftlicher Mitgliederführung.....	35
2.1.1 Führungstheoretische Grundlagen.....	35
2.1.2 Der Führungsbumpriff	39
2.1.3 Führungsfunktionen.....	41
2.1.4 Funktionen der Führung.....	43
2.1.5 Dispositive Funktionen	44
2.2 Mitgliederführung in der genossenschaftlichen Praxis	47
2.2.1 Situation der Mitgliedsbetriebe.....	47
2.2.2 Führungsbeziehungen zwischen Mitglied und Genossenschaft	48
2.2.3 Genossenschaftliche Förderziele als Voraussetzung erfolgreicher Mitgliederführung.....	49
2.2.4 Einflussnahme auf die Mitgliedsbetriebe	50
2.2.5 Weisungsungebundenheit der Mitgliedsbetriebe	52
2.3 Entwicklungsgrundlagen zur Ausgestaltung zukunftsorientierter Führungsfunktionen	53

2.3.1	Anforderungen an genossenschaftliche Führungsfunktionen	53
2.3.2	Anwendung klassischer Führungsinstrumente im genossenschaftlichen Kontext	56
2.4	Zwischenfazit.....	58
3	Führungsfunktionen der Handwerksgenossenschaften	61
3.1	Exkurs: Die Entstehung der Handwerksgenossenschaften	61
3.1.1	Entwicklung der Handwerksgenossenschaften in Europa.....	61
3.1.2	Die Entwicklung der Handwerksgenossenschaften in Deutschland.....	63
3.1.3	Die Entwicklung von Handwerksgenossenschaften in der Slowakischen Republik und der Republik Tschechien.....	65
3.2	Entwicklung genossenschaftlicher Funktionen.....	68
3.2.1	Aufgaben und Funktionen der Zünfte - Ursprung genossenschaftlicher Tätigkeit	68
3.2.2	Derzeitige Aufgaben und Funktionen der Primärgenossenschaften des Handwerks	73
3.2.2.1	Systematisierung primärgenossenschaftlicher Funktionen.....	73
3.2.2.2	Privatwirtschaftliche Genossenschaftsfunktionen.....	75
3.2.2.2.1	Beschaffungsfunktionen.....	75
3.2.2.2.1.1	Waren- und Rohstoffbeschaffungsfunktionen	75
3.2.2.2.1.2	Kapitalbeschaffungs- und Finanzierungsfunktionen	76
3.2.2.2.1.3	Informationsfunktionen.....	77
3.2.2.2.2	Funktionen der Produktions- bzw. Leistungserstellung.....	79

3.2.2.2.3	Funktionen des Absatzes bzw. der Absatzunterstützung	81
3.2.2.4	Sonstige Unterstützungs- und Nebenleistungsfunktionen.....	82
3.2.2.3	Gesamtwirtschaftliche Funktionen der Primärgenossenschaften	82
3.3	Zwischenfazit - Dispositive Funktionen heutiger Handwerksgenossenschaften	84
4	Die Genossenschaften des Bäcker- und Konditorenhandwerks	87
4.1	Ziele und Aufbau des empirischen Forschungsteils.....	87
4.2	Entstehung und Entwicklung der deutschen Bäcker- und Konditorengenossenschaften	88
4.3	Funktionen der Bäcker- und Konditorengenossenschaften in der Gegenwart.....	92
4.3.1	Beschaffungsfunktionen.....	92
4.3.1.1	Waren- und Rohstoffbeschaffung.....	92
4.3.1.2	Kapitalbeschaffung und Finanzierung der Mitglieder	94
4.3.1.3	Personalbeschaffungsfunktion.....	95
4.3.1.4	Informationsbeschaffung	95
4.3.1.5	Sonstige Beschaffungsfunktionen.....	96
4.3.2	Funktionen der Produktions- bzw. Leistungserstellung.....	96
4.3.2.1	Distributionsfunktionen.....	96
4.3.2.2	Dienstleistungsfunktionen.....	97
4.3.2.2.1	Genossenschaftliche Beratungsleistungen	97
4.3.2.2.2	Technische Dienstleistungen	100
4.3.2.2.3	Aus- und Weiterbildungsfunktionen.....	101

4.3.2.3	Forschungs- und Entwicklungsfunktionen..	101
4.3.3	Funktionen des Absatzes bzw. der Absatzunterstützung	102
4.3.4	Managementfunktionen für das Mitglied	103
4.3.5	Funktionen zur Interessenvertretung der Mitglieder	104
4.3.6	Gesellschaftliche und soziale Funktionen	105
4.4	Gegenwärtige Führungsfunktionen der Bäcker- und Konditoreengenossenschaften	105
4.4.1	Vorbemerkungen	105
4.4.2	Führungsfunktionen im Bereich der Waren- und Rohstoffbeschaffung	107
4.4.3	Führungsfunktionen im Bereich der Leistungserstellung.....	108
4.4.4	Führungsfunktionen im Bereich des Absatzes	109
4.4.5	Führungsfunktionen im Bereich der Mitgliederfinanzierung	111
4.4.6	Führungsfunktionen im Bereich Information und Kommunikation	113
4.4.7	Führungsfunktionen im Bereich der genossenschaftlichen Entscheidungsfindung	115
4.4.8	Führungsfunktionen im Bereich der mitgliederbezogenen Zielsetzung	116
4.4.9	Zwischenfazit - derzeitige (Führungs-) Funktionen der BÄKO-Genossenschaften.....	117
4.5	Künftige Anforderungen an Genossenschaften und das genossenschaftliche Management	119
4.5.1	Anforderungen an Genossenschaften.....	119
4.5.1.1	Künftige Genossenschaftsfunktionen aus betriebspraktischer Perspektive.....	119

4.5.1.2	Künftige Anforderungen an Genossenschaften aus wissenschaftstheoretischer Sicht.....	125
4.5.1.2.1	Grundsätzliche Anforderungen an Genossenschaften.....	125
4.5.1.2.2	Anforderungen an Bäcker- und Konditoreengenossenschaften.....	128
4.5.1.2.2.1	Genossenschaftliche Kommunikations- und Informationspolitik.....	128
4.5.1.2.2.2	Sicherung der Mitgliederexistenzen.....	129
4.5.1.2.2.3	Finanzdienstleistungen.....	130
4.5.1.2.2.4	Marktanalyse und -bearbeitung	130
4.5.1.2.2.5	Mitgliederseitige Absatzförderung und -unterstützung.....	131
4.5.1.2.2.6	Wertschöpfungs-stufenorientierte Kooperation	132
4.5.1.3	Genossenschaftliche Erfolgsfaktoren	132
4.5.1.4	Zwischenfazit zu den Anforderungen an Genossenschaften.....	137
4.5.2	Anforderungen an genossenschaftliche Führungs- und Kontrollorgane	140
4.5.2.1	Vorbemerkungen	140
4.5.2.2	Anforderungen an den Vorstand / die Geschäftsleitung.....	141
4.5.2.2.1	Künftige Anforderungen aus betriebspraktischer Perspektive	141
4.5.2.2.2	Künftige Anforderungen aus wissenschaftstheoretischer Sicht...	143
4.5.2.3	Anforderungen an den Aufsichtsrat	145

4.5.2.3.1	Künftige Anforderungen aus betriebspraktischer Perspektive	145
4.5.2.3.2	Künftige Anforderungen aus wissenschaftstheoretischer Sicht	146
4.5.2.4	Anforderungen an die Generalversammlung	147
4.5.2.5	Zwischenfazit zu den Anforderungen an genossenschaftliche Führungs- und Kontrollorgane	149
5	Dispositive Funktionen nichtgenossenschaftlicher Unternehmen	151
5.1	Vorbemerkungen	151
5.2	Dispositive Funktionen nichtgenossenschaftlicher Unternehmen	152
5.2.1	Die genossenschaftlichen Wettbewerber	152
5.2.2	Dispositive Funktionen nichtgenossenschaftlicher Unternehmen	153
5.3	Erkenntnisse zur Ausgestaltung genossenschaftlicher Führungsfunktionen.....	156
6	Führungsfunktionen und zukunftsorientiertes Führungsmodell für Bäcker- und Konditorengenossenschaften	163
6.1	Künftig erforderliche, genossenschaftliche Führungsfunktionen.....	163
6.1.1	Vorbemerkungen	163
6.1.2	Künftig von Genossenschaften des Bäcker- und Konditorenhandwerks wahrgenommene Führungsfunktionen	166
6.1.2.1	Führungsfunktionen der genossenschaftlichen Bedarfsdeckung	166
6.1.2.2	Mitgliederspezifische Personalbeschaffung.	167

6.1.2.3	Genossenschaftliche Führungsfunktionen mitgliederorientierter Absatzförderung.....	168
6.1.2.4	Entwicklung und Etablierung branchen- und mitgliederspezifischer Marken	169
6.1.2.5	Mitgliederbezogene Aus- und Weiterbildungsfunktionen	171
6.1.2.6	Finanzierungsfunktionen.....	172
6.1.2.7	Genossenschaftliche Informations- und Kommunikationsfunktionen	175
6.1.2.8	Forschungs- und Entwicklungsfunktionen..	177
6.1.2.9	Konzeptionelle Führungs- und Beratungsfunktionen	178
6.1.2.10	Soziale Führungsfunktionen	180
6.2	Zukunftsähigkeit der Genossenschaften des Bäcker- und Konditorenhandwerks.....	182
6.3	Zukunftsorientiertes Führungskonzept für Handwerksgenossenschaften	184
6.3.1	Das genossenschaftliche Führungsmodell	184
6.3.2	Zwischenfazit zum genossenschaftlichen Führungsmodell	193
7	Allgemeine Handlungsempfehlungen.....	195
8	Schlussbetrachtungen	199
8.1	Darstellung und Wertung der Untersuchungsergebnisse	199
8.2	Beantwortung der Forschungsfragen	202
8.3	Ansätze für weitergehende Forschungsaktivitäten.....	204
Literaturverzeichnis.....	207	
Anlagenverzeichnis	229	
Abkürzungsverzeichnis.....	231	