

„Anregung zur Gründung und weiteren Ausbildung von Vereinen der in Rede stehenden Art zu geben [...], das ist der Zweck der gegenwärtigen Schrift.“

Friedrich Wilhelm Raiffeisen

Zukunftssicherung der genossenschaftlichen Rechtsform: angewandte Forschung als Option normativer Genossenschaftslehre

Dr. Harald J. Bolsinger, TeamBank AG Nürnberg

Abstract.....	1
1. Prolegomena	2
2. Besonderheiten angewandter Forschung	2
3. Normative Genossenschaftslehre als angewandte Forschung	4
4. Vier Schritte zum genossenschaftlichen Problemlösungsmodell.....	6
5. Schlussbemerkung	7
Literatur	9

Abstract

Die Erfindung der genossenschaftlichen Zukunft erfordert die Wiederentdeckung des Willens zur aktiven Gestaltung. Vor dem Hintergrund, dass Neugründungen durch die publizistische Verbreitung attraktiver genossenschaftlicher Modelle gefördert werden, erscheint die Frage „Genossenschaft! Wie nutzbar?“ wesentlich wichtiger für das Wachstum der Anzahl genossenschaftlicher Unternehmen als die Frage nach „Genossenschaft? Überhaupt geeignet?“. Versteht man Unternehmen als Sozialsysteme, die eigengesetzlich Wirklichkeiten konstruieren können, wird Erkenntnis und Wissen nicht nur als Entdeckung von in der Realität vorhandenen Sachverhalten aufgefasst. Vielmehr wird von den Unternehmen die Realität selbst erzeugt, indem sie eigene Vorstellungen artikulieren, verarbeiten und zu verwirklichen suchen.

Hilfestellung bei der Erzeugung und Verwirklichung neuer Realitäten bieten dabei neuartige genossenschaftliche Problemlösungen. Einen einfach nachvollziehbaren Ansatz zur Generierung solcher Problemlösungen stellt der vorliegende Beitrag vor.

1. Prolegomena

Immer wieder wird die Attraktivität genossenschaftlicher Zusammenarbeit von der Genossenschaftswissenschaft untersucht. Man stellt die Frage, ob förderwirtschaftliche Zusammenarbeit überhaupt mit neueren Kooperationsformen zu konkurrieren vermag oder gar ein ausgedientes, überholtes Modell gemeinsamer wirtschaftlicher Betätigung darstellt. In der betriebswirtschaftlichen Literatur zu Kooperation und Vernetzung ist kaum von genossenschaftlichen Aspekten die Rede. In der ansonsten breit geführten Diskussion um Kooperationsmodelle sind Genossenschaften immer noch unterrepräsentiert. Die nähere Zukunft der Unternehmensform Genossenschaft hängt im Wesentlichen von einer Erhöhung der Neugründungsquote ab, da die weiteren Gründe für einen Rückgang der absoluten Zahl eingetragener Genossenschaften wenig Chance auf Änderung versprechen. Hier ist vor allem die Konzentration auf vorwiegend traditionelle Sektoren mit rückläufigem Bruttowertschöpfungsanteil wie der Landwirtschaft und der Trend zu Fusionen vor allem im genossenschaftlichen Bankensektor zu nennen. Um die Neugründungsquote zu erhöhen, werden konkrete genossenschaftliche Geschäftsmodellvorschläge mit Umsetzungschancen in der Realität benötigt. Grundlagenwissenschaftliche Analysen die auf einem ungeeignet formalen Abstraktionsniveau verharren bieten wenig Nutzen bei der Zielsetzung, die genossenschaftliche Idee umsetzungsorientiert als Angebot im Markt der unternehmerischen Möglichkeiten zu präsentieren. Die Erfindung der genossenschaftlichen Zukunft erfordert die Wiederentdeckung des Willens zur aktiven Gestaltung. Vor dem Hintergrund, dass Neugründungen durch die publizistische Verbreitung attraktiver genossenschaftlicher Modelle gefördert werden, erscheint die Frage „Genossenschaft! Wie nutzbar?“ wesentlich wichtiger für das Wachstum der Anzahl genossenschaftlicher Unternehmen als die Frage nach „Genossenschaft? Überhaupt geeignet?“.

2. Besonderheiten angewandter Forschung

2.1. Grundlegende Ansätze der Erkenntnisgewinnung

Erkenntnisgewinnung ist grundsätzlich über zwei unterschiedliche Ansätze vollziehbar: zum einen auf empirischem Weg über Erfahrungen aus der Realwelt, zum anderen auf theoretischem Weg. (Popper, K.R. 1969, S. 116 f.) In der Grundlagenwissenschaft sind Erklärungen anzusiedeln, welche die Unterschiede zwischen tatsächlicher Beobachtung und Theorie zu erklären versuchen.

Angewandte Wissenschaft behandelt Problemfälle praktisch handelnder Individuen und unternimmt den Versuch, diesen Problemfällen zu begegnen. (Ulrich, H. 2001, S. 17 ff.) Die Grundlagenwissenschaft zielt darauf ab, bestehende Realitäten durch allgemeine Theorien zu erklären und zu erläutern. Angewandte Wissenschaft hingegen strebt nach Modellen zur Erschaffung neuer Realitäten.¹ Darum ist der Praxisbezug für die Grundlagenwissenschaft nicht unbedingt wesentlich, für die angewandte Wissenschaft jedoch von größter Wichtigkeit. (Ulrich, H. 1981, S. 10) Unterschiede zwischen beiden Ansätzen zeigt die folgende Tabelle auf. (Ulrich, H. 1985, S. 3 ff. und Ulrich, H. 2001, S. 464)

Merkmale der	Theoretische Wissenschaften	Angewandte Wissenschaften
<i>Problementstehung</i>	in der Wissenschaft	in der Praxis
<i>Problemart</i>	disziplinär	a-disziplinär
<i>Forschungsziele</i>	Theorieentwicklung Theorieprüfung Erklärung bestehender Wirklichkeit	Entwerfen möglicher Wirklichkeiten
<i>Aussagen</i>	deskriptiv wertfrei	normativ/ wertend
<i>Forschungsregulativ</i>	Wahrheit	Nützlichkeit
<i>Fortschrittskriterien</i>	Allgemeingültigkeit von Theorien Bestätigungsgrad von Theorien Erklärungskraft von Theorien Prognosenkraft von Theorien	praktische Problemlösungskraft von Modellen und Regeln

Unterschiede zwischen theoretischer und anwendungsorientierter Wissenschaft

2.2. Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft

Die Betriebswirtschaftslehre ist eine handlungsorientierte, anwendungsbezogene Wissenschaft. Sie kann als Managementlehre verstanden werden, die der Praxis Hinweise zu vorteilhafterem Handeln geben möchte. (Heinen, E. 1985, S. 26) Die zu bearbeitenden Problemstellungen der Betriebswirtschaftslehre entstehen in der Praxis, so dass als Forschungsziel die Um- und Neugestaltung der betrieblichen Wirklichkeit gilt. Aus diesem Grund ist die Betriebswirtschaftslehre auch interdisziplinär angelegt. Forschungskriterium der Betriebswirtschaftslehre ist die praktische Problemlösungskraft, welche die angebotenen Handlungsvorschläge und Modelle entfalten kann. (Ulrich, H. 1984, S. 178 ff.)

¹ Bereits in Ulrich, H. 1971, S. 47 wird dieser systemorientierte Ansatz der BWL als Gestaltungslehre aufgefasst, die nicht Erklärung bestehender Sachverhalte zum Ziel hat sondern Zukunftsgestaltung betreiben will.

Entscheidungshypothesen als Ergebnis des betriebswirtschaftlichen Forschungsprozesses sind vier Aussagekategorien zurechenbar: (Ulrich, H. 1981, S. 11)

- Erstens der Ausarbeitung inhaltlicher Lösungen für konkrete Probleme der Praxis,
- zweitens dem Entwurf von Lösungsverfahren für konkrete Probleme der Praxis,
- drittens dem Entwurf von Gestaltungsmodellen zur Veränderung der sozialen Wirklichkeit und
- viertens der Erarbeitung von Regeln zur Entwicklung von Gestaltungsmodellen.

3. Normative Genossenschaftslehre als angewandte Forschung

Der Genossenschaftswissenschaft eröffnet sich ein breites Spektrum an Forschungsfeldern durch Ausrichtung auf Kombinationen der genannten Aussagekategorien des betriebswirtschaftlichen Forschungsprozesses angewandter Wissenschaft. Die Zielgruppe Unternehmerinnen und Unternehmer beispielsweise, welche die Ergebnisse und Erkenntnisse der Forschungsarbeit unter Anderem schlussendlich absorbieren soll, ruft nach inhaltlichen Lösungsansätzen konkreter Problemstellungen ihrer unternehmerischen Praxis. Demnach steht weniger die Überprüfung theoriegeleiteter Hypothesen an der bestehenden Wirklichkeit im Vordergrund, als vielmehr, wie vom deduktiv-nomologischen Forschungsparadigma gefordert, die modellhafte Konstruktion möglicher, erst zu schaffender Realitäten, die zur konkreten Problemlösung beizutragen imstande sind. (Ulrich, H. 1984, S. 175 ff. und Szyperski, N. 1971, S. 279) Derartige Modellierungen treffen zukunftsgerichtete Gestaltungsempfehlungen auf Ebene der bekennend-normativen Genossenschaftslehre, (Zerche, J./Schmale, I./Blome-Drees, J. 1998, S. 201, Blome-Drees, J. 2006, S. 3 ff., Bolsinger, H. 2005, S. 259 ff.) indem für eine konkretes Praxisproblem aktuell bestehende Lösungsansätze erweitert und zu einem neuen, genossenschaftlichen Modell vereint werden. Damit wird für Fragestellungen der Praxis ein integrierter Lösungsvorschlag erarbeitet. In der Diktion der angewandten Forschung sind die Aussagen, Lösungsansätze und schließlich die vorgeschlagenen Modelle wertend und normativ. Damit können derartige Arbeiten nicht den Wahrheitsanspruch der Grundlagenforschung

erfüllen. Das Problem bei wissenschaftlicher Arbeit ist jedoch nicht die Einbeziehung von Werten und normativen Elemente an sich, sondern der Versuch, diese in den vorgelegten Aussagen zu verheimlichen und Neutralität vorzutäuschen. (Popper, K.R. 1976, S. 12) Erklärtes Ziel ist die Nützlichkeit des Ergebnisses für die Praxis der jeweiligen Zielgruppe als Impuls, die konstruierte mögliche genossenschaftlich gestaltete Wirklichkeit tatsächlich zu realisieren. Normative Arbeit kann nicht neutral sein. Der Entwurf einer konstruierten möglichen Wirklichkeit (=Modell), entspricht dann hoher Qualität, wenn er in der Praxis tatsächlich realisiert werden kann. (Ulrich, H. 1998, S. 163, Österle, H./Brenner, W./Hilbers, K. 1991, S. 35)

Die wie oben erläutert erarbeiteten Formen neuer genossenschaftlicher Kooperation können „zufällig“ und „von selbst“ nicht zustande kommen. Demzufolge sind sie nach Ausarbeitung aktiv in den Markt der Möglichkeiten einzubringen, um überprüfen zu können, ob sie sich als dem Mainstream überlegen und anwendbar erweisen. Die Gründungsväter des Genossenschaftswesens dienen hier als Vorbild. Sie haben ihre Modelle nicht am Mainstream historisch vorherrschenden Gedankengutes ausgerichtet, sondern Wandel durch ihre Visionen und die Erschaffung neuer Wirklichkeiten erfolgreich hervorgerufen.

Die passive Beobachtung, Untersuchung und Akzeptanz von Ergebnissen, die der Markt liefert, ohne normative Arbeit zur Veränderung bestehender Verhältnisse, weicht dem proaktiven Vorgehen der normativen Genossenschaftswissenschaft und induziert damit Veränderung und Wandel. Man kann in diesem Zusammenhang von einem Paradigmenwechsel genossenschaftlicher Forschungsarbeit sprechen. An die Stelle der Prüfung, ob die genossenschaftliche Rechtsform für eine bestimmte, bereits vorherrschende Problemlösung geeignet erscheint, tritt die Gestaltung einer neuen Problemlösung mit dem erklärten Ziel und der Aufforderung, genossenschaftliche Strukturen zur Verwirklichung zu nutzen. Diese Vorgehensweise berücksichtigt die Tatsache, dass bei entsprechender Ausgestaltung auch andere Rechtsformen als die eingetragene Genossenschaft zur Verfolgung genossenschaftlicher Zielsetzungen geeignet sein können. Bestehende Problemlösungsansätze sind zu verbinden und mit der genossenschaftlichen Idee zielgruppengerecht in der Diktion angewandter Forschung zu erweitern.

4. Vier Schritte zum genossenschaftlichen Problemlösungsmodell

Die Frage, ob zur Problemlösung die eingetragene Genossenschaft oder eine andere Rechtsform herangezogen werden soll, wird bei Gründungswellen vom Problemlösungsmodell überlagert. Nicht die Wahl einer spezifischen Rechtsform steht im Mittelpunkt des Interesses, sondern das Vorgehen zur Lösung des Problems beziehungsweise der Abwendung der Notsituation weckt das Interesse potenzieller Gründer und Mitglieder. Aus dem Grund steht die Zielsetzung an erster Stelle, ein genossenschaftliches Problemlösungsmodell zu entwickeln.

In der angewandten Forschung existiert keine fundierte, allgemeine Methodik für den Entwurf einer möglichen Wirklichkeit. (Ulrich, H. 1998, S. 165) Darum ist die Vorgehensweise zur Problemlösung stark von der Kreativität der Forschenden abhängig und nicht allgemein reproduzierbar. Die Erarbeitung der Lösung muss vor allem an den Stellen durch Interdisziplinarität geprägt sein, an denen die betriebswirtschaftliche Betrachtung allein nicht genug Tiefe liefert, um für die Praxis sinnvoll zu modellieren und zu argumentieren. Vier einfache Schritte können einen Rahmen zur Entwicklung derartiger normativer Problemlösungsmodelle bieten.²

Schritt 1: Zielgruppen- und Problemauswahl

Im ersten Schritt wird eine Zielgruppe ausfindig gemacht, die sich in Not befindet oder in einem problematischen Umfeld bewegt und gleichzeitig groß genug ist, um die kritische Masse für eine Gründungswelle zu liefern. Dadurch wird sichergestellt, dass das zu erarbeitende genossenschaftliche Konstrukt ausreichend Relevanz im Markt der Möglichkeiten besitzt.

Schritt 2: Betrachtung von Zielgruppencharakteristika und bestehender Problemlösungsansätze

Im zweiten Schritt werden bestehende Problemlösungsansätze und die Charakteristika der Zielgruppe eingehend betrachtet, um diese im weiteren Verlauf in die alternative Lösung für das bestehende Problem einfügen zu können. Das stellt sicher, dass die neuartige Lösung nicht von vornherein auf zu geringe Akzeptanz stößt. Durch den Einbezug bestehender Ansätze wird dem Verständnis bei bereits etablierten Problemlösern der Zielgruppe (beispielsweise Beratungsunternehmen) Vorschub geleistet, weil sie sich auf gewohntem Terrain bewegen und dadurch in der Lage sind auch das neue Modell leichter zu beurteilen und bei Bedarf eine Umsetzung zu begleiten.

² Eine detaillierte Herleitung und Entwicklung eines neuen genossenschaftlichen Geschäftsmodells anhand der vorgestellten vier Schritte findet sich in Bolsinger, H. 2006.

Schritt 3: Entwicklung alternatives Problemlösungskonzept unter Integration genossenschaftlicher Elemente

Der dritte Schritt integriert die bestehenden Ansätze, kombiniert sie mit weiteren geeigneten, möglichst genossenschaftsnahen Elementen und leitet daraus ein neuartiges Konzept zur Problemlösung ab. An dieser Stelle beginnt die kreative Arbeit normativer genossenschaftswissenschaftlicher Forschung. Es wird die Nähe der Problemlösung zu genossenschaftlichem Gedankengut aufgezeigt. Hier ist bereits das Augenmerk darauf zu richten, dass im weiteren Verlauf eine konkrete praxisorientierte Realisation der Problemlösung in genossenschaftlicher Struktur im Bereich des Möglichen liegt. Die Frage lautet an dieser Stelle nicht mehr grundsätzlich „Eignet sich die Genossenschaft zur Problemlösung?“ sondern „Wie eignet sich die Genossenschaft zur Problemlösung?“. Die gleichzeitige Ausrichtung der Problemlösung an zukünftigen Anforderungen hält das Konzept bei ausreichender Verbreitung so lange in der Diskussion, bis bessere Alternativen erarbeitet werden.

Schritt 4: Ableitung eines konkreten genossenschaftlichen Geschäftsmodells

Der letzte Schritt beinhaltet die Erstellung eines einfach verständlichen genossenschaftlichen Geschäftsmodells ausgestattet mit zielgruppengerechten Werkzeugen zur konkreten Umsetzung. Es soll eine leicht zu verstehende Modellierungssprache zur Anwendung kommen, so dass ein Umbau beziehungsweise eine Adaption des Geschäftsmodells für Dritte unkompliziert möglich wird. Dadurch wird die Umsetzung in die Realität begünstigt, weil einzelne Meinungsführer eine eigene, „neuartige“ Lösung durch einfache Anpassung des Modells erzeugen können. Hier stellt der Forscher nun die grundsätzliche Frage „Eignet sich dieses erarbeitete genossenschaftliche Geschäftsmodell tatsächlich zur spezifischen Problemlösung?“ Die Prüfung anhand der selbst erarbeiteten Argumentation ist dabei nicht das Regulativ, sondern die Bewertung des Lösungsansatzes kann ausschließlich durch empirische Prüfung in Form praktischer Umsetzung und Rückkoppelung aus der gewählten Zielgruppe erfolgen.

5. Schlussbemerkung

Es wird deutlich, dass die vorgestellten vier Schritte in einem iterativen Prozess mehrfach zu durchlaufen sind, um zu einem tragfähigen Problemlösungsvorschlag auf genossenschaftlicher Basis zu gelangen. Erkenntnisse aus einem bestimmten Schritt haben rückkoppelnde Wirkung auf

vorhergehende und nachfolgende Schritte und erfordern unter Umständen die Anpassung der gesamten Argumentationslinie. Das aufgezeigte Vorgehen setzt zur Bewertung zwingend eine praktische Prüfung der Problemlösung voraus, so dass die normative Arbeit grundsätzlich auf die zumindest pilotierte Realisation einer neuartigen genossenschaftlichen Problemlösung hinaus laufen muss. Dadurch werden genossenschaftliche Neugründungen begünstigt. Mit dem erarbeiteten Material ist öffentlich für die genossenschaftliche Problemlösungen zu werben und die tatsächliche Umsetzung in der Realwelt zu forcieren und zu begleiten. (Vergleiche Harbrecht, W. 2000, S. 54 und Marchet, G. 1873, S. 18 f.) Die vorgestellte Vorgehensweise kann dann einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform im Rechtsformenwettbewerb leisten.

Der Nutzen für die Wissenschaft liegt vor allem in der beispielhaften und modellartigen Erarbeitung neuer Genossenschaftstypen in Form von Geschäftsmodellen. Damit wird ein Teil der großen Lücke konkreter neuartiger Geschäftsmodellvorschläge im genossenschaftswissenschaftlichen Bereich geschlossen, ohne auf einem ungeeignet formalen Abstraktionsniveau zu verharren. Beispielhaft für eine ungeeignete Abstraktion sei die große Zahl institutionenökonomischer Analysen von Transaktionskosten erwähnt, welche oft einseitig auf Kosteneffizienzaspekte ausgerichtet sind und die zur Erschaffung neuer Wirklichkeiten selten praktisch nutzbare Beiträge leisten.³

³ Einen „Baukasten“ zur Darstellung gegensätzlicher Ergebnisse mit den gleichen Werkzeugen des Transaktionskostenansatzes findet man bei Teich, T. 2003, S. 189 – 207 in Verbindung mit Krause, M./Schütze, J./Teich, T. 2001, S. 73 – 94 und Teich, T. 2001, S. 334 f.. Teich, T. 2003, S. 231 stellt fest: „Der Begriff der Transaktionskosten ist [...] unklar definiert. Daher lassen sich eine ganze Reihe wirtschaftlicher Phänomene erklären. Notfalls wird dieser Ansatz im Nachhinein so angepasst, dass die Argumentation schlüssig wirkt.“ Auch Olesch, G./Ewig, H. 2003, S. 81 lehnt die verengte Betrachtungsweise der Transaktionskostentheorie ab, da diese „der Kooperationswirklichkeit nicht gerecht“ wird.

Literatur

- Blome-Drees, J. (2006), Wissenschaftsziele der Genossenschaftslehre - Ein Aufruf zum Dialog, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 56 2006, S. 3 - 18
- Bolsinger, H. (2005), Plädoyer für einen normativen Forschungsansatz zur Erhöhung der Neugründungsquote von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 55 2005, S. 259 - 267
- Bolsinger, H. (2006), Die Genossenschaft als Kooperationsmodell für symbiotische KMU-Netzwerke: Eine Vision zukunftsfähiger Kooperativen für den Mittelstand., Nürnberg
- Harbrecht, W. (2000), Zukunftsaufgaben der Genossenschaften im wirtschaftlichen Strukturwandel - Referat anlässlich der Expertentagung des Wissenschaftsfonds der DG Bank am 3. und 4. Februar 2000 in Frankfurt am Main., in: Thiemann, B., Die Genossenschaften an der Jahrtausendwende. Sicherung des Genossenschaftsgedankens zwischen Tradition und Moderne, Frankfurt am Main 2000, S. 18 - 56
- Heinen, E. (1985), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden
- Henzler, R. (1957), Die Genossenschaft - eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen
- Krause, M./Schütze, J./Teich, T. (2001), Die Transaktionskostentheorie als Gestaltungsinstrument hierarchieloser regionaler Produktionsnetze, in: Teich, T., Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke, Chemnitz 2001, S. 73 - 94
- Marchet, G. (1873), Zur Organisation des landwirtschaftlichen Credits in Österreich (Separatdruck aus der "Wiener landwirtschaftlichen Zeitung"), Wien
- Olesch, G./Ewig, H. (2003), Das Management von Verbundgruppen. Mit exzellenten Strategien zum Erfolg - Wege zur Systemführerschaft, Neuwied, Köln, München
- Österle, H./Brenner, W./Hilbers, K. (1991), Unternehmensführung und Informationssystem - Der Ansatz des St. Galler Informationssystem-Managements, Stuttgart
- Popper, K.R. (1969), Die Logik der Sozialwissenschaften, in: Adorno, T.W./Albert, H./Dahrendorf, R./Habermas, J./Pilot, H./Popper, K.R., Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie, Neuwied/Berlin 1969, S. 103 - 123
- Popper, K.R. (1976), Logik der Forschung, Tübingen
- Raiffeisen, F.W. (1887), Die Darlehenskassen-Vereine, Neuwied 5. Auflage
- Szyperski, N. (1971), Zur wissenschaftsprogrammatischen und forschungsstrategischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 23 1971, S. 261 - 282
- Teich, T. (2001), Extended Value Chain Management (EVCM) als Betreibermodell hierarchieloser Produktionsnetzwerke, in: Engelen, M./Homan, J., Virtuelle Organisation und Neue Medien 2001/Workshop GeNeMe 2001 - Gemeinschaft in Neuen Medien, Lohmar, Köln 2001, S. 329 - 347
- Teich, T. (2003), Extended Value Chain Management (EVCM). Ein Konzept zur Koordination von Wertschöpfungsnetzen, Chemnitz
- Ulrich, H. (1971), Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, G.v., Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre - Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St.Gallen vom 2.-5. Juni 1971, Berlin 1971, S. 43 - 60
- Ulrich, H. (1981), Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Geist, M.N./Köhler, R., Die Führung des Betriebes, 1981, S. 1 - 25
- Ulrich, H. (1984), Management, Bern
- Ulrich, H. (1985), Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre, in: Wunderer, R., Betriebswirtschaftslehre als Management und Führungslehre, Stuttgart 1985, S. 3 - 32
- Ulrich, H. (1998), Praxisbezug und wissenschaftliche Fundierung einer transdisziplinären Managementlehre, in: Spoun, S./Müller-Möhl, E./Jann, R., Universität und Praxis, Zürich 1998, S. 159 - 168
- Ulrich, H. (2001), Hans Ulrich-Werkausgabe (Gesammelte Schriften, Band 5) - Management: Aufsätze 2.Teil 1981-1998, Bern, Stuttgart, Wien
- Zerche, J. / Schmale, I. / Blome-Drees, J. (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre, München