



Im Zentrum der Genossenschaft stehen die Mitglieder

Vertrauen ist Vernunft

Von Prof. Dr. Theresia Theurl

Genossenschaften werden häufig als Relikte der Vergangenheit und als Organisationsform für wirtschaftliche Nischen eingeschätzt. Doch Genossenschaften verwirklichen ein sehr zeitgemäßes Geschäftsmodell, wenn die unternehmerischen Herausforderungen betrachtet werden, die aus den aktuellen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen entstehen. So ist etwa die DATEV eine sehr erfolgreiche und wettbewerbsfähige Genossenschaft. Wenn es sie nicht bereits geben würde, müsste sie heute erfunden werden.

DAS BESONDERE MERKMAL genossenschaftlicher Kooperationen besteht darin, eigentlich widersprüchliche Anforderungen zu kombinieren. Die Stärken der einzelnen Mitglieder sind ihre Anreizvorteile, denn sie sind es, die unternehmerische Verantwortung auf ihrem jeweiligen Markt zu übernehmen haben. Sie haben die unmittelbare Ergebnisverantwortlichkeit. Dazu kommen Identitätsvorteile, die durch persönliches Engagement, emotionale Verbundenheit mit ihrem Betrieb oder ihrer Kanzlei und eine gewachsene Professionalität entstehen. Sie kennen ihre Kunden oder ihre Klienten und deren Anforderungen am besten, woraus kostenrelevante Informationsvorteile entstehen. Vor diesem Hintergrund können sich die wirtschaftlichen Vorteile der Kundenbindung herausbilden.

Das von den Mitgliedern gemeinsam gegründete genossenschaftliche Unternehmen hingegen kann Größen- und Spezialisierungsvorteile erreichen, die allen Mitgliedern zugute kommen. So können Kostendegressionen, Synergien und Lernkurveneffekte genutzt werden, die auf der Mitgliederebene nie entstehen könnten. Durch die Konzentration auf die Organisation und Durchführung bestimmter Tätigkeiten entstehen Kompetenzvorteile in der Entwicklung und Erstellung von adäquaten Dienstleistungen, die von den Mitgliedern benötigt werden. Dazu kommen Risikovorteile, die sich auf die Bonität der Mitglieder und deren Finanzierungskonditionen auswirken können. Indem sich die einzelnen Akteure auf ihre jeweiligen Vorzüge konzentrieren, resultiert eine Arbeitsteilung, die sich für alle Beteiligten rechnet. Für die Mitglieder entsteht ein Member Value. Denn Genossenschaften werden seit jeher gegründet, um die wirtschaftliche Tätigkeit ihrer Mitglieder zu ermöglichen oder zu unterstützen, ihre Ergebnisse zu verbessern. Im Mittelpunkt steht also nicht eine Shareholder-Value-Strategie, die nachteilige Wirkungen für Kunden, Mitarbeiter und Standort nach sich ziehen kann, wenn sie kurzfristig und kurzsichtig interpretiert wird. Dies kann vor der aktuellen Praxis

mancher Unternehmen nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Eigentümer und Kunde

Dabei sind die Mitglieder der genossenschaftlichen Unternehmen ihre Eigentümer, gleichzeitig aber ihre Kunden oder Lieferanten, manchmal sogar ihre Mitarbeiter. Sie sind es auch, die zusammen die Entscheidungen über strategische Weichenstellungen treffen, davon betroffen werden und dafür Verantwortung zu übernehmen haben. Dies gilt für jedes einzelne Mitglied. Das heißt, dass Verantwortung für wirtschaftliche Entscheidungen nicht an Dritte abgeschoben werden kann, nicht an den Staat, die Steuerzahler oder eine diffuse Gesellschaft. Diese Überlagerung von Kapital-, Leistungs- und Entscheidungsstrukturen ermöglicht übereinstimmende Interessen. Je ähnlicher die Mitglieder in ihren Vorstellungen und wirtschaftlichen Merkmalen sind, umso stärker wird dies der Fall sein. Diese Überlagerung mehrerer Austauschbeziehungen ist die eigentliche Besonderheit genossenschaftlicher Governancestrukturen.

Mitgliedschaft schränkt zwar die Flexibilität und Mobilität des Einzelnen ein. Doch nur in längerfristigen Beziehungen können Informationen über den Geschäftspartner gewonnen werden. Das ist immer dann wichtig, wenn es nicht um standardisierte Produkte geht, sondern wenn die Vertrauenswürdigkeit und die Kompetenz des Leistungserbringers eine Rolle spielen. Doch auch für die Anbieter sind die Informationen über ihre Kunden äußerst wichtig. Nur so können die passenden Leistungen entwickelt oder kombiniert werden. Produkt- oder prozessspezifische IT-Dienstleistungen sind gute Beispiele dafür. Indem das Mitglied mehrere Funktionen in sich vereint, können die Produzenten- und die Kundensicht kombiniert werden.

Entscheidung und Verantwortung

Im Kern von Genossenschaften stehen also ihre Mitglieder, deren Interessen und deren Bedürfnisse. Grundsätzlich kann jedes Mitglied unabhängig von Anzahl und Höhe der Geschäftsanteile mit einer

Stimme direkt – oder indirekt über die Vertreterversammlung – an der Entscheidungsfindung mitwirken. Dies unterscheidet Genossenschaften etwa von Aktiengesellschaften. Dennoch darf diese demokratische Entscheidungsfindung nicht verklärt gesehen werden. So wie sich das wirtschaftliche Umfeld heute darstellt, geht es um die Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaften im Wettbewerb mit anders organisierten Unternehmen. Daher ist es notwendig, dass die Entscheidungsfindung nicht nur demokratisch, sondern auch effizient zu sein hat. Es muss möglich sein, zukunftsweisende Entscheidungen zu beschließen, auch wenn damit eine Veränderung gegenüber der aktuellen Geschäftspolitik verbunden ist. Dies stellt hohe Anforderungen an die Mitglieder, und dies stellt ebenso hohe Anforderungen an jene Funktionäre, die Entscheidungen vorbereiten und kommunizieren. Ihnen muss es gelingen, Entscheidungsalternativen mit den erwarteten Konsequenzen nachvollziehbar darzustellen. Expertenwissen darf keine Machtposition zulasten der Mitglieder begründen, die in der Lage sein müssen, Entscheidungen verantwortungsbewusst zu treffen.

Wenn es aber gelingt, die Vorzüge des genossenschaftlichen Entscheidungsmodells mit zukunftsorientierten Weichenstellungen zu kombinieren, können sich Erwartungen über das Verhalten von Mitgliedern und Funktionsträgern herausbilden. Nur vor diesem Hintergrund sind Mitglieder auch bereit, manche Entscheidungen zu delegieren. Denn Vertrauen ist dann keine riskante Vorleistung, sondern es ist eine rationale Verhaltensweise, die im eigenen Interesse liegt. So bedingen sich letztlich der wirtschaftliche Erfolg der einzelnen Mitglieder und der Genossenschaft gegenseitig. ●

Prof. Dr. Theresia Theurl

Prof. Dr. Theresia Theurl ist Geschäftsführende Direktorin des Institutes für Genossenschaftswesen der Universität Münster.