

EINE WISSENSCHAFTLICHE BETRACHTUNG

Corporate Governance und Cooperative Governance

Im Jahr 2002 hat die Regierungskommission Corporate Governance einen

Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen verabschiedet.

Der Anglizismus Governance bedeutet soviel wie Kontrolle.

Unter Corporate Governance versteht man demnach die Kontrolle bzw. Leitung der Unternehmen und deren Überwachung vor allem durch deren Kapitalgeber, also die Aktionäre. Damit könnte man nun dieses Thema des Kodex beiseite legen, da Genossenschaften ja nicht börsennotiert sind. Die Frage nach einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und deren Überwachung stellt sich jedoch – unabhängig von einer Fixierung in einem Kodex – genauso für Genossenschaften. Man könnte sogar soweit gehen, dass sie bei Genossenschaften noch viel dringlicher zu behandeln ist, da die Mitglieder nicht nur Kapitalgeber ihrer Genossenschaft sind, sondern auch noch in einer Liefer- oder Bezugsbeziehung zu ihrer Genossenschaft stehen, mithin also eine doppelte Beziehung besteht.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Die genossenschaftlichen Unternehmen unterscheiden sich dabei von anderen Unternehmensformen dadurch, dass die Mitglieder des Aufsichtsrates zwingend aus dem Kreis der Mitglieder der Genossenschaft zu wählen sind. Dieses begründet sich aus der doppelten Beziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft als Kapitalgeber und zugleich Kunde bzw. Lieferant der Genossenschaft.

Dieser Hintergrund stellt einerseits hohe Anforderungen an die Qualität und Professionalität des Aufsichtsrates, ermöglicht andererseits aber auch die notwendige und angemessene Repräsentation der grundlegenden Interessen der Mitglieder. Die Aufgabe des Aufsichtsrates beschränkt sich nicht auf die Kontrolle

der Geschäftsführung, sondern darüber hinaus ist darauf zu achten, dass ein Member Value, ein Wert für die Mitglieder, geschaffen wird.

Es ist eine weitere Besonderheit von Genossenschaften, dass diese ihrerseits kooperieren und sich in Verbänden oder in Netzwerken zusammenschließen, die es ermöglichen, die Werte für Mitglieder auf effiziente Weise und in einer sinnvollen Arbeitsteilung zu schaffen. Dieses ist zum Beispiel für den Finanzverbund der Volksbanken Raiffeisenbanken der Fall.

Auch für Kooperationen stellt sich in gleicher Weise die Frage nach ihrer Führung und Überwachung. In der sprachlichen Analogie zur Corporate Governance, die sich auf das Unternehmen bezieht, kann man hier von einer Cooperative Governance sprechen.

So ergeben sich zwei weitere wichtige Funktionen für Aufsichtsräte. Erstens haben sie darauf zu achten, dass die konkrete Einbindung der eigenen Genossenschaft in solche Kooperationen oder Verbände tatsächlich der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder dient. Eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen, die die eigene Genossenschaft eingeht, bedeutet für diese natürlich eine Abhängigkeit, die letztlich auf die Mitglieder rückwirken kann. Es ist

PROF. DR. THERESIA
THEURL
INSTITUT FÜR
GENOSSENSCHAFTSWESSEN,
WESTFÄLISCHE WILHELMS-
UNIVERSITÄT MÜNSTER

Der Aufsichtsrat im Kern genossenschaftlicher Governancestrukturen

Die Aufgaben und die Verantwortung des Aufsichtsrates sowie sein Zusammenwirken mit den Entscheidungsträgern von Unternehmen stellen ein wesentliches Element der Corporate Governance dar. Der Name Aufsichtsrat macht deutlich, dass diesem bei der Unternehmensüberwachung als wesentlichem Teil der Corporate Governance eine zentrale Rolle zukommt.

also wesentlich, dass sich der Aufsichtsrat über sämtliche „Außenbeziehungen“ des genossenschaftlichen Unternehmens informiert und diese mit überwacht.

Zweitens aber sind auch die Aufsichtsräte der Verbundorganisationen kompetent zu besetzen. Ihnen kommen – auf einem höheren Niveau – dieselben Aufgaben zu wie den Aufsichtsräten der Genossenschaft, da auch hier meist eine Identität von Kapitalgeber und Leistungsbezieher besteht. Es ist wichtig, auch hier die Interessen der Mitglieder der Primär-genossenschaften einzubringen.

Vor diesem Hintergrund ist es Aufgabe dieses Beitrages, die Konzepte der genossenschaftlichen Corporate Governance und der Cooperative Governance von genossenschaftlichen Unternehmen – man könnte auch von genossenschaftlichen Netzwerken sprechen – darzustellen und deren Funktionen zu identifizieren.

Die Notwendigkeit guter Governancestrukturen

Corporate und Cooperative Governance sind also mehr oder minder formale Regeln, die die Beziehungen von Mitgliedern zu ihrer Genossenschaft bzw. von den kooperierenden Unternehmen zueinander regeln. Teilweise sind diese schon über Gesetze (z. B. das Genossenschaftsgesetz oder das Kreditwesengesetz) abgedeckt. Diese lassen jedoch noch zahlreiche Verhaltensspielräume, die es durch Regeln zu gestalten gilt und die die Arbeitsteilung zwischen den Beteiligten regeln.

Zuerst ist herauszuarbeiten, welche Funktionen die Corporate Governance und die Cooperative Governance zu erfüllen haben. Solche Regeln, die man auch als Regeln der Good Governance bezeichnet, sollen sicherstellen, dass die arbeitsteilig erbrachten Leistungen aufeinander

abgestimmt werden. So ist beispielsweise zu bestimmen, welche besonderen Rechenschaftspflichten ein Vorstand gegenüber den Mitgliedern und ihren Vertretern hat (Kapitalgeberbeziehung), es ist jedoch auch zu bestimmen, wie das Nutzungsverhältnis (also die Liefer- oder Bezugsbeziehung) ausgestaltet wird. Hier sind beispielsweise bestimmte Qualitäts- und Verhaltensregeln spezifizierungswürdig. Diese Regeln sollen Handlungen fördern, die über die Verwirklichung einzelwirtschaftlicher Zielsetzungen auch zum Vorteil des gesamten Netzwerks führen und damit für alle Mitglieder Gewinn bringen.

Zwar bedeuten solche Regeln stets eine Einschränkung der Handlungsfreiräume der Einzelnen. Dadurch aber können für das Ganze zusätzliche Werte geschaffen werden. Einigt man sich z. B. auf bestimmte Qualitätsbedingungen oder Produktspezifikationen, die erfüllt sein müssen, so schränkt das den Einzelnen natürlich ein, es gewinnen dadurch jedoch alle Mitglieder, da hierdurch im genossenschaftlichen Unternehmen Größenvorteile realisiert werden können, die dessen Produktion oder Dienstleistung günstiger macht. Wie gut diese Funktion erfüllt wird, hängt sehr stark von der Herausbildung einer Unternehmens- bzw. einer Kooperationskultur ab.

Gute Governancestrukturen erleichtern nicht nur die Kommunikation innerhalb der Genossenschaft, sondern sie bewirken auch, dass Beteiligte und Außenstehende Erwartungen über Verhaltensweisen des Unternehmens bilden können, die sich insgesamt stabilisierend auf deren Beziehungen zur Genossenschaft auswirken und somit gewinnbringend sind.

Genossenschaftliche Netzwerke

Die Kooperation von Genossenschaften selbst in so genannten ge-

nossenschaftlichen Netzwerken ist bezüglich ihrer Governancestrukturen besonders interessant, weil hier insgesamt vier Ebenen zusammenwirken, die es zu untersuchen gilt.

Geht man davon aus, dass die Mitglieder einer Genossenschaft Unternehmen sind, so besitzen diese natürlich auch eine eigene Corporate Governance. Diese kann man als primäre Corporate Governance bezeichnen.

Etwas komplexer ist die Betrachtung der Genossenschaft selbst. Auf der einen Seite ist diese natürlich selbst ein Unternehmen. Es, das genossenschaftliche Unternehmen, unterliegt also auch Regeln der Corporate Governance, die die Beziehungen zwischen der Genossenschaft und ihren Mitgliedern als Kapitalgebern und Nutzern bestimmen. Andererseits ist die Genossenschaft für ihre Mitglieder jedoch auch ein Mittel zur Kooperation: Sie haben sich gemeinsam zusammengeslossen, um Größenvorteile zu erzielen oder Abhängigkeiten von Abnehmern oder Lieferanten zu überwinden.

Für diesen Zweck geben sich die Mitglieder Regeln, die der Cooperative Governance entsprechen, also Regeln der Zusammenarbeit miteinander. Das genossenschaftliche Unternehmen mit seiner Corporate Governance ist eingebunden in die Cooperative Governance der genossenschaftlichen Kooperation, die von deren Mitgliedern (mit jeweils eigener Corporate Governance) gegründet wurde. Dieser Komplex kann als Primäre Cooperative Governance bezeichnet werden.

Insofern kann nun auch der Aufsichtsrat mit einer doppelten Funktion ausgestattet werden. Einerseits überwacht er die Geschäftsführung der Genossenschaft (Corporate Governance), andererseits hat er jedoch auch die Beziehung der Mitglieder

untereinander zu beobachten, so dass nicht einige Mitglieder sich auf Kosten anderer am gemeinsamen Unternehmen bereichern können (Cooperative Governance).

Arbeitet nun die Genossenschaft – wie oben angedeutet – selbst mit anderen Genossenschaften oder Unternehmen zusammen, so gelten natürlich auch für diese Kooperation Regeln einer (sekundären) Cooperative Governance.

„Spiel“regeln für eine Kooperation

Die konkrete Ausgestaltung einer Kooperation ist nicht von vorneherein vorgegeben, sondern muss sich den wirtschaftlichen Gegebenheiten anpassen. Sie kann sich stärker an innerunternehmerischen Strukturen orientieren, oder sie kann auch nur losere Verbindungslinien aufweisen, wie sie etwa Holdingorganisationen eigen sind.

Da in Kooperationen rechtlich selbstständig bleibende Unternehmen zusammenarbeiten und die gesamte Wertschöpfungskette damit unternehmensübergreifend organisiert wird, haben erstens nicht alle Mitglieder eine marktfähige Leistung anzubieten und müssen zweitens einzelne Unternehmen Investitionen im Hinblick auf diese Kooperation tätigen. Vor diesem Hintergrund entstehen unausweichlich Abhängigkeiten und die Möglichkeit, Partner zu benachteiligen. Wenn ein Partner beispielsweise in eine Maschine oder in Standards investiert, die nur in dieser Kooperation verwendet werden können, so wird er unmittelbar erpressbar, da seine Partner wissen, dass er sich nun in einer Abhängigkeit zu ihnen befindet. Daher ist eine effiziente Cooperative Governance, als ein Regelkatalog für die Beziehungen der Kooperationspartner zueinander, Voraussetzung dafür, dass Spielregeln nicht beliebig von einzelnen Akteuren definiert werden können, einzelne Akteure also

nicht einfach erpresserische Forderungen stellen können.

Solche Verhaltensweisen sind beim Fehlen von verbindlichen Spielregeln aus individueller Sicht rational und nicht etwa auf Hinterhältigkeit zurückzuführen. Sie wirken sich jedoch nachteilig für die gesamte Kooperation aus und damit auch für jedes einzelne Mitglied. Bindende Spielregeln sind daher Voraussetzung für den notwendigen Investitionsschutz und damit auch Voraussetzung dafür, dass solche spezifischen Investitionen überhaupt getätigt werden; denn niemand würde in solche Anlagen investieren, wenn er fürchten müsste, hinterher erpressbar zu sein.

Dabei haben bei der Ausgestaltung dieser Spielregeln mehrere Prinzipien beachtet zu werden. So müssen sie transparent, verbindlich und sanktionsbewehrt sein und sie dürfen nicht dazu führen, dass strukturelle Verlierer entstehen. Dies sind Gruppen von Unternehmen, die bei Einhaltung der Regeln systematisch Nachteile erleiden.

Cooperative Governance

Eine gute Cooperative Governance auf der Ebene genossenschaftlicher Verbände muss zumindest die folgenden Elemente enthalten:

Eindeutige Festlegung der Aufgaben und Kompetenzen: Sie ermöglicht den Unternehmen ihre klare strategische Positionierung.

Eindeutige Festlegung der Informations- und Kommunikationsstrukturen: Sie versetzen die einzelnen Handelnden in die Lage, Entscheidungen verantwortungsbewusst – im Sinne der gemeinsamen Kooperation – in Kenntnis der Situation der Partner treffen zu können.

Exakte Festlegung der zulässigen Transaktionen zwischen Netzwerk-

partnern und Unternehmen außerhalb des Verbundes: Sie schließt eine Ausbeutung der Netzwerkunternehmen in ihrer Gesamtheit durch Einzelne aus. Transaktionen mit Unternehmen außerhalb der Kooperation sollen dann genutzt werden dürfen, falls Kooperationsmitglieder nicht in der Lage sein sollten, die vereinbarten Leistungen zu den definierten Konditionen und Standards anzubieten. Nur so kann der Wettbewerb auch innerhalb von Netzwerken seine disziplinierenden Kräfte entfalten.

Vereinbarung transparenter Konditionen: Es muss klar definiert sein, welche Leistungen zu welchen Konditionen zwischen den Unternehmen in der Kooperation ausgetauscht werden. Es müssen also kooperative Verrechnungspreise sowie die Modalitäten für ihre eventuelle Veränderung bestimmt werden.

Klare Regeln zum Procedere der Behandlung von Vorschlägen für Veränderungen: Damit die Kooperation nicht erstarrt, müssen ebenso Regeln für Veränderungen bestimmt werden, d. h. es müssen Mitwirkungsrechte definiert werden, wie sie beispielsweise bei Genossenschaften üblich sind.

Bei kooperierenden Unternehmen kommt dem Aufsichtsrat also eine Mehraufgabe zu, indem er auch die „Außenbeziehungen“ seiner Genossenschaft beobachtet und diese als wertschaffend erkennt. Die Regeln für eine solche Zusammenarbeit sind im obigen Katalog zusammengestellt. Ähnlich hat er auch auf das Zusammenwirken der Genossenschaftsmitglieder einzuwirken.

Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg

Gute Governancestrukturen für Genossenschaften und ihre Netzwerke sind also eine wesentliche Voraus-

»»» Fortsetzung auf Seite 30 unten

Fortsetzung von Seite 29 >>>

setzung für ihren wirtschaftlichen Erfolg. Werden die skizzierten Anforderungen an die primäre und sekundäre Cooperative Governance verwirklicht, kann die Motivation der beteiligten Akteure durch Freiräume und wirtschaftlicher Erfolg erwartet werden. Es ist wahrscheinlich, dass

sich auf diesem Fundament Vertrauen und Sozialkapital der einzelnen Unternehmen, ihrer Entscheidungsträger und ihrer Mitarbeiter herausbildet, die zu einer Stabilisierung der Organisation beitragen, womit die Wettbewerbsfähigkeit des Ganzen und seiner Teile langfristig gefördert werden kann, sofern es immer wieder gelingt, die notwendigen Anpas-

sungen an eine sich verändernde Umwelt zu vereinbaren.

Um diese Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg von Genossenschaften zu schaffen, sind Mitglieder des Aufsichtsrates notwendig, die sich dieser Zusammenhänge bewusst sind und sie ihren Gestaltungs- und Kontrollaufgaben zugrunde legen.