



Theresia Theurl, Professorin am Lehrstuhl für Genossenschaftswesen der Universität Münster: „Durch persönliches Engagement und emotionale Verbundenheit entstehen Identitätsvorteile.“

## Geschäftsmodell Genossenschaft: Die Zukunft kann kommen

Professorin Theresia Theurl beschreibt die Möglichkeiten einer bewährten und gleichzeitig modernen Unternehmensform

Ärzte gründen Genossenschaften ebenso wie Anbieter von Post- und Kurierdiensten, Unternehmensberater, IT-Entwickler und Angehörige vieler anderer Berufsgruppen. Dabei wurden Genossenschaften lange als Relikt aus der Vergangenheit und als Organisationsform für wirtschaftliche Nischen eingeschätzt. Doch Genossenschaften sind – nüchtern und ohne Verklärung betrachtet – eine sehr moderne Organisationsform. Sie haben eine lange Tradition und Deutschland hat heute noch deutlich mehr Genossenschaftsmitglieder als Aktionäre. So zählt fast jeder vierte Erwachsene zu den Eigentümern der bundesweit knapp 8.000 genossenschaftlichen Unternehmen. Dennoch haben deren Anzahl und relative Bedeutung in den letzten Jahrzehnten deutlich abgenommen.

Doch vor dem Hintergrund dieses Rückgangs lohnt es sich gerade jetzt, das Augenmerk auf die Gründung von neuen Genossenschaften zu richten. Trotz abnehmender Gesamtzahl zeigen sich in

der Tat interessante Entwicklungen. Die Anzahl der Neugründungen steigt seit einigen Jahren wieder, wenngleich keinesfalls von einer ausgeprägten genossenschaftlichen Gründungswelle berichtet werden kann.

Vielmehr fällt auf, dass die Gründungen nicht in jenen Wirtschaftsbereichen erfolgen, in denen diese Organisationsform auch bisher verbreitet war, sondern in den Wachstumssektoren, in denen heute bereits ein zunehmender Teil der

### Auffallend viele Gründungen in Wachstumsbranchen

Wertschöpfung entsteht. Dies sind etwa die Branchen der unternehmensnahen und der persönlichen Dienstleistungen – zum Beispiel das Gesundheitswesen und die Beratungsdienstleistungen –, aber auch die Medien- und Informationstechnologiebranche sowie die Dienstleistun-

gen der Entsorgung und des Recycling.

Hier ist inzwischen eine steigende Anzahl von genossenschaftlichen Kooperationen mit wirtschaftlichem Erfolg tätig. Dies ist nicht überraschend, wenn einerseits die aktuellen Herausforderungen für Unternehmen und für Menschen betrachtet werden, die sich eine wirtschaftliche Existenz aufbauen wollen, und wenn andererseits die Besonderheiten von Genossenschaften berücksichtigt werden, die sie von anderen Organisations- und Unternehmensformen abheben.

Es ist derzeit nicht einfach, für die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Herausforderungen angemessene Antworten zu finden. Zukunftsorientierte Strategien erfordern flexible Strukturen und effiziente Prozesse. Die Nutzung von wirtschaftlichen Größenvorteilen, aber auch von Kompetenz- und Risikovorteilen wird daher immer wichtiger.

Auch die Anforderungen der Kunden haben sich verändert. So werden heute

komplexe und individualisierte Problemlösungen nachgefragt, etwa für die Alters- und die Gesundheitsvorsorge oder für andere persönliche Dienstleistungen. Kunden neigen schneller zu einem Wechsel des Anbieters. Die Instrumente der Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglichen eine räumliche Verteilung der einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette.

Die staatlichen Regulierungsvorgaben haben deutlich zugenommen und bringen für die Unternehmen Kosten mit sich. Staat und Kommunen ziehen sich hingegen aus Lebensbereichen zurück, die sie über einen langen Zeitraum organisiert und zum Teil aus allgemeinen Steuermitteln finanziert haben. Ganze Wertschöpfungsketten oder Teile davon sind heute neu zu organisieren.

So geht es darum, einem widersprüchlichen Anforderungsprofil gerecht zu werden, nämlich einerseits wirtschaftliche Effizienz in der Erstellung der Leistungen und andererseits unternehmerische Selbstständigkeit sowie regionale Verankerung zu ermöglichen. Wege, dies zu schaffen, sind erstens das Erreichen kritischer Größen, um dadurch Kosten zu senken und Standards durchsetzen zu können. Zweitens geht es darum, ein Bündel neuer Problemlösungen und Dienstleistungen zu entwickeln, was voraussetzt, sich einerseits auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und andererseits den gesicherten Zugang zu komplementären Stärken und Technologien zu erhalten.

Auf dieser Basis können Erfahrungen kombiniert, Wissenslücken geschlossen und innovative Lösungen gefunden werden. Schließlich wird die Verbesserung des Risikostatus immer wichtiger, da dieser zunehmend die Finanzierungsbedingungen beeinflusst. Unternehmen können diese Effekte durch internes Wachstum, durch Akquisitionen oder durch andere Formen der Verschmelzung erreichen.

Doch es ist eine häufig beklagte Entwicklung, dass große und nicht standortgebundene Unternehmen zwar wirtschaftliche Effizienz und hohe Unternehmenswerte für die Anteilseigner sicher-

stellen können, jedoch auch negative Wirkungen mit sich bringen. Diese resultieren daraus, dass die Anreizvorteile kleinerer Unternehmen nicht genutzt werden können. Sie stammen aus der unmittelbaren Ergebnisverantwortlichkeit, sind aber auch Identitätsvorteile, die durch persönliches Engagement und emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen entstehen.

Das Wissen über die Kunden und deren Anforderungen korrespondiert mit Möglichkeiten zur Kosten-

senkung und Kundenbindung. Eine dezentrale Verankerung im lokalen oder regionalen Umfeld der mittelständischen Wirtschaft und der Bevölkerung ist für den längerfristigen Erfolg von Unternehmen wichtig. Denn daraus ergeben sich zusätzlich Potenziale für eine nachhaltige wirtschaftliche Basis der Region mit wertvollen Effekten für die Stabilität gesellschaftlicher Strukturen und zwar im wohlverstandenen einzelwirtschaftlichen Interesse der Unternehmen.

Freilich haben diese Strategien auch ihre Risiken. Sie bestehen darin, dass es unter Umständen nicht gelingt, die not-

wendige wirtschaftliche Effizienz, die Sortimentsbreite, Experten in unterschiedlichsten Unternehmensbereichen sowie eine hinreichende Absicherung von Risiken sicherzustellen.

Es sei denn, es würden Geschäftsmodelle existieren, die die Summe der skizzierten Anforderungen zu erfüllen vermögen. Solche gibt es tatsächlich. Es handelt sich um Netzwerke von Unternehmen und in der Tat entsteht heute ein zunehmend größerer Teil der wirtschaftlichen Wertschöpfung in solchen. Die Bildung von Netzwerken folgt einer einfachen Lebensweisheit, die in etwa lautet: „Bist du nicht stark, musst du schlau sein.“ Rechtlich selbstständig bleibende und regional verankerte Unternehmen bündeln ihre Stärken und erreichen so die notwendige „virtuelle Größe“.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse stellt sich nun heraus, dass Genossenschaften ein sehr zeitgemäßes Geschäftsmodell aufweisen. Denn Genossenschaften sind nichts anderes als Netzwerke, die auf einer höheren Ebene noch einmal in Netzwerke – in genossenschaftliche Verbände mit einer ausdifferenzierten Arbeitsteilung – eingebunden sind. Dabei handelt es sich um Netzwerke mit

### „Bist du nicht stark, musst du schlau sein“



Zukunftsbranche Recycling: Ideal für die Unternehmensform Genossenschaft. Foto: dpa

spezifischen Mitgliederrechten und besonderen Eigentümerstrukturen.

Es ist ihr typisches Organisationsmerkmal, die wirtschaftliche Effizienz großer Einheiten und die Vorteile lokaler Strategien verantwortungsbewussten Unternehmertums zu verbinden. Dieser institutionelle Wettbewerbsvorteil wird noch ergänzt um den Schutz vor unfreundlichen Übernahmen und den Auftrag, ausschließlich für die Mitglieder Werte zu schaffen (Member Value). Dabei sind die Mitglieder als Eigentümer und Nutzer der genossenschaftlichen Dienstleistungen in alle strategischen Weichenstellungen eingebunden, für die sie durch die unmittelbare Betroffenheit auch die Verantwortung zu übernehmen haben.

Dabei muss klar sein, dass die genossenschaftliche Unternehmens- und Organisationsform nicht für jedes Unternehmen, nicht für jede Branche und nicht für jede Zielsetzung geeignet ist. Wir können jedoch die Gegebenheiten sehr genau identifizieren, für die Genossenschaften überlegene Governancestrukturen beinhalten. Sie entsprechen genau dem Anforderungsprofil aktuell gegründeter Genossenschaften.

Solche entstehen erstens, um neue Märkte und Wertschöpfungsketten zu organisieren und zu strukturieren. Dies gilt vor allem in Bereichen, aus denen der

## Ein Schutz vor unfreundlichen Übernahmen

Staat sich zurückzieht und die neu zu organisieren sind (zum Beispiel Gesundheits- und Pflegedienstleistungen, Infrastruktur, Entsorgung, Post- und Kurierdienste), sowie für völlig neue Problemlösungen (etwa die Organisation und Verwaltung von Internet-Adressen durch Provider). Zweitens geht es um die Organisation und Abwicklung von Projekten, die wirtschaftliche Größe und den Zugang zu komplexeren Kernkompetenzen erfordern. Beispiele dafür sind Handwerker- oder Beratergenossenschaften.

Drittens bewerkstelligen Genossenschaften die Auslagerung und gemeinsame Organisation von Dienstleistungen und Produkten im Sinne eines kooperativen Outsourcings. Dabei kann es um den Einkauf oder die Vermarktung von Produkten, den Aufbau einer Marke, die Organisation von Beratungs- und Ausbildungsdienstleistungen, die Interessenvertretung, aber auch die

Entwicklung und Erstellung von IT-Dienstleistungen gehen.

Viertens werden Genossenschaften gegründet, um die Produktion von Vertrauensgütern und wissensbasierten Leistungen zu organisieren. Es zeigt sich, dass Genossenschaften wettbewerbsfähige Lösungen dort ermöglichen, wo markante strukturelle Veränderungen stattfinden. Dies war im 19. Jahrhundert, als Genossenschaften „erfunden“ wurden, nicht anders. Es gibt keine andere Unternehmensform, die derart konsequent in der Lage ist, die aufgezeigten Vorteile von Netzwerkstrukturen zu nutzen.

Eine Genossenschaft zu gründen spiegelt die Bereitschaft, in privater Eigeninitiative und in Zusammenarbeit eine nachhaltige unternehmerische Basis aufzubauen und dafür die Verantwortung zu übernehmen.

## Dort einspringen, wo sich der Staat zurückzieht

Diese einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen können zusammen mit einem zeitgemäßen Geschäftsmodell ökonomische Kräfte entfalten, die weit über die einzelne Genossenschaft hinaus wirken. Gibt es bessere Antworten auf die Herausforderungen, mit denen unsere Gesellschaft heute konfrontiert ist?



Zukunftsbranche Gesundheitsdienstleistungen: Ideal für die Unternehmensform Genossenschaft. Fotos: dpa



Zukunftsbranche IT-Dienstleistungen: Ideal für die Unternehmensform Genossenschaft.