



**DIE BEDEUTUNG DES GENOSSENSCHAFTSWESENS  
 UND SEINE PERSPEKTIVEN\***

*Prof. Dr. Theresia Theurl  
 Geschäftsführende Direktorin des  
 Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster  
 Münster / Bundesrepublik Deutschland*

In einem langen Zeitraum haben sich viele Menschen in der Zusammenarbeit mit anderen selbst geholfen, eine wirtschaftliche Existenz aufgebaut und gesichert. Der Erfolg dieser traditionsreichen Organisations- und Unternehmensform namens Genossenschaft ist unbestritten.

Dennoch hat im Laufe der Jahrzehnte der Anteil von Genossenschaften an der wirtschaftlichen Wertschöpfung sowie an den Unternehmen abgenommen.

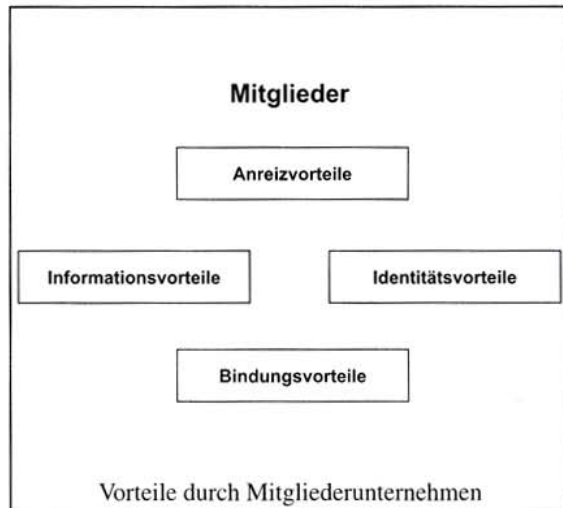
Dies könnte überraschen, da viele Unternehmen auf die aktuellen Rahmenbedingungen mit der Bildung von Kooperationen und

Netzwerken reagieren und damit erfolgreich sind. Sie greifen also zur Selbsthilfe, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Es gelingt ihnen auf diese Weise, die notwendige wirtschaftliche Größe sowie die gewünschte Leistungsvielfalt zu erreichen und dennoch selbstständig zu bleiben. Diese Vorgangsweise wurde seinerzeit als genossenschaftliche Kooperation erfunden.

Genossenschaften weisen auch

heute noch ein sehr zukunftsorientiertes Geschäftsmodell auf, das allerdings weit weniger bekannt ist als jene Allianzen, die den Inhalt zahlreicher Erfolgsmeldungen der Wirtschaftsmedien bilden.



**Überzeugendes Geschäftsmodell**

Die Vorzüge dieser Organisationsform entstehen durch ein spezielles Konzept der Organisation der Wertschöpfung, durch die Konsistenz von Entscheidung und Verantwortung, durch die der einzelwirtschaftlichen Rationalität folgende Kooperation auf unterschiedlichen Ebenen und durch die Nutzung aller vorhandenen Kompetenzen.

Dass gesetzlich fixierte Spielregeln die Zusammenarbeit aller Beteiligten steuern, und dies seit dem Entstehen vor über 150 Jahren, gibt den Menschen Sicherheit durch Kontinuität. Solche Spielregeln bestehen etwa darin, dass ausschließlich Werte für die Mitglieder geschaffen werden, ein Member Value.

Dazu kommt, dass keine feindlichen Übernahmen und Verkäufe des Unternehmens erfolgen können und dass die regelmäßige Pflichtprüfung durch Experten erfolgt, die in der Lage sind, auf die Besonderheiten dieses Geschäftsmodells Bedacht zu nehmen. Selbstverständlich sind unter Anwendung der betriebswirtschaftlichen Prinzipien Gewinne zu erwirtschaften, die kurz- und langfristig ausschließlich den Eigentümern zukommen.

Wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaften werden so nicht nur wettbewerbsfähig, sondern sie vermitteln auch positive Effekte für die Region, den Standort und so viele indirekt betroffene Menschen. Dies ist das

spezielle Wertschöpfungskonzept von Genossenschaften.

**Genossenschaftliche Governance Strukturen**

Da die Mitglieder als Eigentümer des gemeinsamen Unternehmens auch seine Kunden oder Lieferanten sind, treffen sie die Entscheidungen für strategische Weichenstellungen, von denen sie selbst wieder betroffen werden. Verantwortung kann also nicht abgeschoben werden, an Dritte oder an den Staat.

Durch diese Überlagerung von Kapital-, Entscheidungs- und Leistungsbeziehungen entstehen übereinstimmende Interessen und Anreize für zukunftsorientierte Entscheidungen. 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 Governance Strukturen.

Dazu kommt, dass Genossenschaften in Netzwerke von Experten und Spezialunternehmen eingebunden sind, einen genossenschaftlichen Verbund. So gelingt es, Wertschöpfungsketten zu optimieren und dabei dennoch unternehmerisch selbstständig zu bleiben.

Die Mitgliedschaft in den genossenschaftlichen Netzwerken bedeutet, dass an Ent-



scheidungen über die Konditionen und Inhalte von Leistungen mitgewirkt wird. Durch diese Kooperation gewinnt die einzelne Genossenschaft sowohl Anpassungsfähigkeit als auch wirtschaftliche Größe und Vielfalt. Es sind die Mitglieder, die die Besonderheiten der Region und die Bedürfnisse der Menschen kennen. Sie haben Informationen und kennen die notwendigen Problemlösungen. So kann die Genossenschaft dezentral und subsidiär agieren. Sie bleibt regional verwurzelt und behält eine klare Identität. Komplementäre Kompetenzen werden auf intelligente Weise zusammengebracht: Unternehmerisches Expertentum und authentische Informationen über die Bedürfnisse.

### Effiziente Entscheidungsfindung

Im Rahmen der besonderen genossenschaftlichen Entscheidungsfindung muss es möglich sein, zukunftsorientierte Weichenstel-

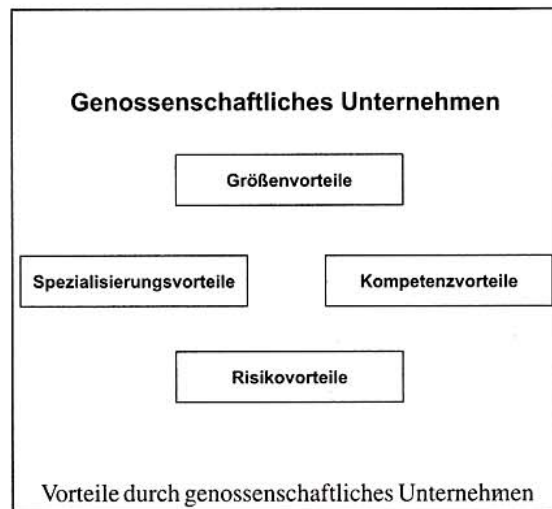
lungen zu vereinbaren. Die notwendige Effizienz in der Entscheidungsfindung stellt hohe Anforderungen an die Entscheidungsvorbereitung und damit an die Gremien.

Gelingt es jedoch im Konsens zukunftsorientierte Strategien zu vereinbaren, entsteht Vertrauen, ein höchst wertvoller Faktor, der die Unsicherheit des Wirtschaftens reduziert und Kosten senkt.

Dies ist eine Besonderheit von Genossenschaften, die von keiner anderen

Unternehmensform kopiert werden kann. Sie schafft es, eigentlich widersprüchliche Vorteile zu kombinieren, was heute die Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit ist: Eine effiziente Organisation und Erstellung des Unternehmenszwecks verbunden mit der Verantwortung dezentraler unternehmerischer Entscheidungen.

Es ist das typische genossenschaftliche Organisationsmerkmal, die wirtschaftliche Effizienz großer Einheiten und die Vorteile lokaler Strategien zu vereinen.



### Gründungsaktivitäten

So ist es auch nicht überraschend, dass wieder neue Genossenschaften gegründet werden und zwar in Wachstumsbranchen wie dem Gesundheitswesen, bei den persönlichen und unternehmensnahen Dienstleistungen, in Handel und Handwerk sowie für ehemals staatliche und kommunale Aufgaben.

Bei näherer Betrachtung stellt sich heraus, dass Genossenschaften beim Vorliegen bestimmter Aufgabenstellungen überlegene Organisationsformen sind. Ihre Stärken kommen dann zum Tragen, wenn neue Märkte oder Wertschöpfungsketten zu organisieren sind, wie etwa im Zuge der Privatisierung. Sie sind dann überlegen, wenn es gilt Vertrauensgüter zu organisieren und zu produzieren.

Vor diesem Hintergrund werden heute Ärztegenossenschaften gegründet und werden Genossenschaften in Zukunft eine wichtige Rolle bei der Integrierten Versorgung spielen. Sie bieten mehreren Unternehmen die Möglichkeit zur Zusammenarbeit bei größeren Projekten ohne ihre Selbständigkeit aufzugeben. Sie arbeiten also in Form eines virtuellen Unternehmens zusammen, um individualisierte Problemlösungen anzubieten. Dies wird häufig von Handwerkern oder von Beratern praktiziert.

Schließlich sind Genossenschaften immer dann interessant, wenn Größen- und

Kompetenzvorteile im Rahmen von Outsourcing-Projekten genutzt werden sollen, ohne dass die Gefahr von Einfluss und Informationsverlusten auftritt. Ein eindrucksvolles Beispiel für dieses Modell ist etwa die DATEV eG, der IT-Experte für die Steuerberater.

### Genossenschaftliche Perspektiven

Es spricht einiges dafür, dass Genossenschaften in Zukunft wieder größere Bedeutung erlangen. Es spricht aber auch einiges dagegen. Positiv wirkt, dass die gesellschaftlichen Trends zu einer stärkeren Individualisierung und zu Selbstverantwortung eine Nähe zu genossenschaftlichen Lösungen aufweisen.

Zusätzlich fördern die aktuellen Rahmenbedingungen für Unternehmen Kooperationen aller Art. Die individuelle Altersvorsorge wird noch wichtiger: Entsprechende Produkte werden von Anbietern angeboten, die traditionell genossenschaftlich organisiert sind, wie Finanzdienstleister und Wohnungsunternehmen. Es existieren heute Möglichkeiten grenzüberschreitend Genossenschaften zu gründen. Schließlich wurden mit der Reform des Genossenschaftsrechts die Gründung von Genossenschaften erleichtert und die Anforderungen für kleine Genossenschaften verringert.

Doch es sind auch Gegenkräfte zu spüren. So leiden Genossenschaften unter Informations- und unter Imageproblemen.



---

Grundsatzartikel - Leading Article  
Article de fond - Artículo de fondo

---

Ihr Geschäftsmodell ist einer breiteren Öffentlichkeit kaum bekannt. Für Kooperationen stehen zudem heute auch andere Netzwerkmodelle und Rechtsformen zur Verfügung. Durch die Kombination von zwei Unternehmensebenen entstehen Koordinations- und Managementanforderungen, die nicht einfach zu bewältigen sind. Vor diesem Hintergrund kann heute nicht klar prognostiziert werden, in welche Richtung sich das Genossenschaftswesen entwickeln wird.

Jedenfalls gilt vor den aktuellen Rahmenbe-

dingungen von Unternehmen und den Herausforderungen für die Bevölkerung, dass Genossenschaften heute erfunden werden müssten, wenn es sie nicht schon gäbe. Sie sind – nüchtern und ohne Verklärung betrachtet – eine moderne Organisationsform, also eine schlaue Antwort auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen von heute.

\* Aus: [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) - Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster Nr. 1/2007

