

Prof. Dr. Theresia Theurl

Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster



„Größen- und Kompetenzvorteile mit dezentraler Verantwortung und überlegenen Marktkenntnissen zu kombinieren, ist eine unschlagbare ökonomische Strategie.“



nicht automatisch zu einer „Entsolidarisierung“ der Mitglieder führen?

Theurl: Nein. Im Laufe der Jahre entstehen meist neue Herausforderungen, auf die es Antworten zu

Frau Prof. Theurl, vor 200 Jahren wurde Hermann Schulze-Delitzsch geboren. Seine Idee marktwirtschaftlicher Genossenschaften hat sich äußerst erfolgreich verbreitet. Was waren wichtige Erfolgsfaktoren?

Theurl: Es war eine institutionelle Innovation zum richtigen Zeitpunkt. Es wurden Governancestrukturen entwickelt, die es den Mitgliedern ermöglichen, eine wirtschaftliche Existenz aufzubauen und ihre wirtschaftliche Abhängigkeit zu verringern. Größen- und Kompetenzvorteile mit dezentraler Verantwortung und überlegenen Marktkenntnissen zu kombinieren, ist eine unschlagbare ökonomische Strategie. Eine wichtige Ursache für den Erfolg besteht darin, die Wirkungen gemeinsamer Entscheidungen selbst zu spüren, negative Ergebnisse nicht abwälzen zu können, die Früchte positiver Ergebnisse selbst in Anspruch nehmen zu können. Der Member Value als Wert der gemeinsamen Aktivitäten ist ein Eigentümerwert, der nicht mit den Problemen einer kurzfristigen und einseitigen Orientierung belastet ist.

Die erfolgreiche Arbeit der Genossenschaften hat die Notlage der Gründerjahre beseitigt. Muss das

finden gilt. Wirtschaftlicher Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit sind nicht gesichert, nur weil die ursprüngliche Notlage bewältigt werden konnte. Daneben entstehen in anderen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen neue Notlagen. Denken Sie etwa an manche Aufgaben, die der Staat heute nicht mehr wahrnimmt, an die Organisation neuer Märkte, an die Nachfrage nach „Vertrauensgütern“ oder an den Erhalt der wirtschaftlichen Basis mittelständischer Unternehmen oder ganzer Regionen.

Was verstehen Sie unter Vertrauensgütern?

Theurl: Bei Suchgütern kann die Qualität eines Produkts bereits vor dem Kauf festgestellt werden, bei Erfahrungsgütern erschließt sie sich im Gebrauch. Bei Vertrauensgütern hingegen ist auch nach dem Erwerb und Gebrauch keine abschließende Beurteilung der Qualität möglich. Beispiele finden sich bei manchen Finanzdienstleistungen, Altersvorsorgeprodukten oder bei Gesundheits- und Pflegedienstleistungen.

Gibt es „institutionelle Voraussetzungen“ für Verantwortung und Vertrauen – zum Beispiel im Rahmen der Satzung?

Literaturhinweise:

Th. Theurl: „From Corporate to Cooperative Governance“, in: Th. Theurl (ed.), *Economics of Interfirm Networks*, Tübingen 2005, S. 149–192

Th. Theurl/A. Schweinsberg: „Neue kooperative Ökonomie – Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen“, Tübingen 2004

Theurl: Genossenschaftliche Governancestrukturen erzwingen die Übernahme von Verantwortung. Vertrauen kann am einfachsten aufgebaut werden, wenn sich die handelnden Personen persönlich kennen und ihre Handlungen unmittelbar eingeschätzt werden können. Ist diese Voraussetzung jedoch nicht gegeben, können „Vertrauensanker“ als Ersatz dienen. Sie ermöglichen es, auf indirekte Weise Erwartungen aufzubauen. Konsistente Strategien, ein klares Profil, transparente Spielregeln oder gemeinsame Werte sind Beispiele für solche Anker. In der Satzung können sie konkretisiert werden. Bei kleineren Genossenschaften kommen die persönlichen Erfahrungen hinzu. Es hat sich gezeigt, dass Vertrauen den wirtschaftlichen Erfolg fördert – es handelt sich um einen sehr produktiven Faktor. Genossenschaften haben gute Karten, wenn es darum geht, Systemvertrauen aufzubauen. Allerdings geschieht dies nicht von selbst und voraussetzungslos.

Was sind Ihrer Meinung nach die entscheidenden Voraussetzungen?

Theurl: Zu ihnen zählen neben einer eventuell vorhandenen Nähe und Erfahrung das Wissen um die Vorteilhaftigkeit der genossenschaftlichen Zusammenarbeit und die Möglichkeit, die Perspektiven des gemeinsamen Unternehmens mitzugestalten. Dazu kommen die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und die Akzeptanz von Spielregeln, die eigene Handlungsräume im längerfristigen Interesse des Ganzen einschränken.

Kreditgenossenschaften haben heute im Durchschnitt über 13.000 Mitglieder und die Geschäftsbereiche erstrecken sich über immer größere Regionen. Durch Geldautomaten und Internet kommen die Mitglieder immer seltener in die Bank. Besteht die Gefahr einer wachsenden Anonymisierung?

Theurl: Dies ist nicht auszuschließen, aber keinesfalls zwingend. Die Praxis zeigt, dass dafür weniger die Größe ausschlaggebend ist, sondern für welches Member-Value-Konzept man sich entschieden hat. Aus diesem leitet sich ab, welche Bedeutung den Mitgliedern überhaupt zugestanden wird. An der Schnittstelle zwischen Bank und Mitglied entscheidet sich der Grad der Anonymisierung.

Wie können Genossenschaften dieser Entwicklung begegnen?

Theurl: Auch große Genossenschaften haben die Möglichkeit, dezentral verankert zu bleiben und damit der Anonymisierung zu entgehen. Wie gut dies gelingt, hängt davon ab, ob man individualisierte Problemlösungen anbieten kann und präsent ist. Beides erfordert Informationen über die Mitgliederbedürfnisse, über die geeigneten Vertriebswege und eine gute Kommunikationspolitik. Doch zumindest ebenso wichtig ist die Organisation der Entscheidungsfindungsprozesse, an denen Mitglieder mitzuwirken haben. Sie stellt bei großen Genossenschaften tatsächlich eine größere Herausforderung dar als bei kleinen. Problemlösungs- und Entscheidungsnähe wirken gegen die Anonymisierung. Auch große Banken mit großen Geschäftsgebieten können diese Nähe sicherstellen.

Welche Bedeutung haben Verantwortung und Vertrauen im genossenschaftlichen Verbund, d. h. für die Zusammenarbeit der Genossenschaften mit ihren Verbänden und Zentralunternehmen?

Theurl: Im genossenschaftlichen Netzwerk wirken Unternehmen zusammen, die jedes für sich primär ihren Markt und ihre wirtschaftlichen Ergebnisse im Auge haben müssen und dafür verantwortlich sind. Ihre Ergebnisse hängen jedoch auch von den Aktivitäten der anderen Netzwerkunternehmen ab,

es besteht also Abhängigkeit. Je erfolgreicher die einzelnen Unternehmen sind, umso positiver ist dies für das Gesamtergebnis und umgekehrt. Bei diesen Interdependenzen besteht ein natürliches Spannungsfeld zwischen den Primär-genossenschaften einerseits und den Zentral- und Spezialorganisationen andererseits. Es ist das Kraftfeld, aus dem die Wettbewerbsvorteile eines Netzwerkes entstehen. Selbstverständlich benötigt die Zusammenarbeit in einem so komplexen Gebilde transparente und verbindliche Spielregeln, um strukturelle Verlierer zu vermeiden. Doch dies reicht nicht. Weiche Faktoren müssen dazukommen: eine Toleranzkultur, Verantwortungsbereitschaft, Sozialkapital, Vertrauen. Vertrauen kann sich auf der Basis von Spielregeln herausbilden. Einmal entstanden, ist es in der Lage, alles Geschriebene in den Hintergrund zu drängen. Zusätzlich ist ein effizientes Netzwerkmanagement wichtig. Es muss eine Organisation geben, die das gesamte Netzwerk und seine Weiterentwicklung im Auge hat, die dafür geeignete Strategien vorschlägt und zur Diskussion stellt. Verantwortung und Vertrauen sind also entscheidend für

den wirtschaftlichen Erfolg und für die Stabilität des gesamten genossenschaftlichen Netzwerkes.

Wo liegen die Grenzen genossenschaftlicher Solidarität?

Theurl: Sie sind dann erreicht, wenn die wirtschaftlichen Ergebnisse nicht mehr stimmen. Genossenschaftliche Solidarität ist eben nicht Altruismus, sondern entsteht durch die Erträge, die ohne Zusammenarbeit nicht möglich wären. Die Werte, die den einzelnen Unternehmen und Menschen durch die Genossenschaft zufließen, können nicht losgelöst von den jeweiligen Leistungen sein. Dies ist aber – als eine zusätzliche Komponente der Solidarität – vorübergehend möglich, weil die einzelnen Partner mehrfach und in unterschiedlichen Transaktionen und Funktionen zusammentreffen. Auch für Genossenschaften gilt, dass nicht mehr verteilt werden kann als erwirtschaftet wird.

Frau Prof. Theurl, vielen Dank für das Interview!



**IfG Institut für
Genossenschaftswesen
Westfälische Wilhelms-
Universität Münster**

Anschrift:

Am Stadtgraben 9

D-48143 Münster

Schloss Münster, in dem zahlreiche
Veranstaltungen des Instituts für
Genossenschaftswesen stattfinden

Internet:
www.ifg-muenster.de

Die Fragen stellte Michael Stappel.