

Vielseitig, praktisch, sinnvoll

Genossenschaften sind zeitgemäß und wettbewerbsfähig

Theresa Theurl

Gäbe es Genossenschaften nicht schon, müssten sie heute erfunden werden, denn sie passen großartig in unsere Zeit. Findige Unternehmens- und Rechtsberater würden dieses Geschäftsmodell erdenken und damit gut verdienen. Weshalb dies so ist, erfahren Sie in folgendem Beitrag.

Ob Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich und wettbewerbsfähig sind, hängt von den aktuellen Rahmenbedingungen und einigen anderen Faktoren ab. Unter Kosten- und Marktgesichtspunkten geht es um die Optimierung der Wertschöpfungskette. Die Nutzung von Größeneffekten, etwa bei der IT-Unterstützung von Produktionsprozessen, die Kombination unterschiedlicher Ressourcen, Technologien und Wissensbestandteile, um marktfähige Lösungen anbieten zu können, aber auch die Verbesserung des Risikoprofils sind einige Elemente in diesem Kontext.

Daneben fordern Kunden zunehmend individualisierte Problemlösungen. Beispiele sind für den Einzelnen optimierte Finanzpläne, Kfz-Ausstattungen, Telekommunikationsdienstleistungen oder Freizeitleistungen. Dies erfordert für Unternehmen den Zugang zu einem breiten Leistungs- und Produktportfolio, dessen Qualität gesichert sein muss und dessen Konditionen nicht jedes Mal neu verhandelt werden können. Standardisierte Produktelemente werden heute mit individualisierten Leistungsbündeln kombiniert.

Zudem bemühen sich Unternehmen wieder stärker um Dauerbeziehungen zu Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Unter dem Strich rechnet sich dies mehr als eine Aufeinanderfolge vieler kurzfristiger Beziehungen. Dies zeigt sich für die Kunden in der Umsatzhöhe, in seiner Gleichförmigkeit sowie in den Deckungsbeiträgen.

Darüber hinaus ist die Identität des Unternehmens wieder wichtig geworden: Wofür steht es und wofür nicht? Wie behandelt es Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter und ist es in der Lage,

glaubwürdige und nachhaltige Strategien zu entwickeln?

Netzwerklogik nutzen

Diese vier Anforderungen für den wirtschaftlichen Erfolg permanent zu erfüllen, stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Das ist nicht überraschend, denn sie sind widersprüchlich. Gleichzeitig sollen für eine effiziente Wertschöpfung einerseits Größe und Zentralität dargestellt werden und andererseits sollen kleine organisatorische Einheiten und dezentrale Entscheidungen die notwendige lokale Verankerung erreichen, die für die Bindung und Identität unerlässlich ist.

Viele Unternehmen haben längst eine Lösung gefunden, indem sie sich die Netzwerklogik zunutze machen. Sie bilden Allianzen, Partnerschaften, Verbundgruppen und Kooperationen, können dabei selbstständig und überschaubar bleiben und so Informations- und Kommunikationsvorteile nutzen. Wo es aber für die Wettbewerbsfähigkeit nötig ist, können sie Größe, Vielfalt und wirtschaftliche Schlagkraft erreichen.

Dies gilt beispielsweise für Handwerker, die so kooperierend größere Aufträge übernehmen und für größere Projekte bieten können. Es gilt aber auch für die Organisation von Projekten zur Entwicklung neuer Lösungen in wichtigen Lebens- und Wirtschaftsbereichen.

Beispiele sind etwa neue Mobilitätskonzepte unter Nutzung der Hybridtechnologie oder die Organisation von Strom-Wärme-Leistungen mit erneuerbarer Energie. Ein zunehmender Teil der Wertschöpfung entsteht heute in Netzwerken, die in bunter Ausgestaltungsvielfalt

vor allem die mittelständische Unternehmenslandschaft prägen.

Genossenschaften als Netzwerkpioniere

Durch die Zusammenarbeit entstehen Kooperationsrenten, wirtschaftliche Ergebnisse, die die einzelnen Unternehmen alleine nicht erreichen könnten. So können wirtschaftliche Existenzen entstehen oder erhalten werden. Dies gilt übrigens nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Individuen, die erfolgreich kulturelle oder soziale Projekte stemmen wollen und sich dafür zusammenschließen.

Genossenschaften sind Netzwerke – und zwar jene mit der längsten Tradition. Als Pioniere haben sie vorweggenommen, was heute als zeitgemäßes Geschäftsmodell wieder entdeckt und gefeiert wird. Doch Genossenschaften sind besondere Netzwerke, die sich durch ihre Eigentums-, Entscheidungs- und Kontrollstrukturen auszeichnen. Sie können mehr als andere Netzwerke, denn ihre Eigentümer/Mitglieder sind gleichzeitig die Nutzer jener Leistungen, die sie gemeinsam organisieren. Dies ist die Größenkomponente des Netzwerks, umgesetzt durch ein gemeinsames Unternehmen, ein Joint Venture, das sie mit Kapital, mit einem Management und mit konkreten Aufgaben ausstatten.

Dies hat einen sehr produktiven Effekt zur Folge, der nicht kopierbar ist. Wenn die Eigentümer über strategische Weichenstellungen entscheiden, werden sie von ihren Entscheidungen als Nutzer der Leistungen direkt betroffen. Im positiven ebenso wie im negativen Fall. Sie können also die Verantwortung für ihre Entscheidungen nicht abschieben – weder an Dritte, an den Steuerzahler oder an eine nicht weiter spezifizierte Gesellschaft. Diese Anreizkonsistenz ist für das wirtschaftliche Ergebnis der Zusammenarbeit sehr wertvoll. Dies gilt vor allem dann, wenn sich die Mitglieder ei-

nig sind in dem, was sie mit ihrer Genossenschaft für sich selbst erreichen wollen.

Werte für die Mitglieder

Die genossenschaftliche Zusammenarbeit soll wirtschaftliche Werte für die Mitglieder schaffen, die sie sonst nicht erreichen könnten. Dies ist ihr einziger Zweck. Wie der Shareholder Value stellt der genossenschaftliche MemberValue den Wert des gemeinsamen Unternehmens für die Eigentümer dar. Allerdings existieren zum Shareholder Value zwei markante Unterschiede.

Erstens fließt der Wert den genossenschaftlichen Eigentümern/Mitgliedern nicht nur über die Dividende zu, sondern über zwei weitere Kanäle. Der unmittelbare MemberValue entsteht für die Mitglieder durch Inhalt, Qualität und Konditionen der gemeinsamen Leistungen. Er bringt die interne Leistungsbeziehung zum Ausdruck. Der mittelbare MemberValue korrespondiert mit der Eigentümereigenschaft und manifestiert sich vor allem in der Dividende und den Entscheidungs- und Kontrollrechten.

Der nachhaltige MemberValue entspricht jenem Teil des gemeinsam Erwirtschafteten, der sofort investiert oder für zukünftige Investitionen einbehalten wird. Er kann als Optionsnutzen für die Mitglieder verstanden werden, der darin besteht, dass die wirtschaftliche Kooperationsbasis für die Zukunft gesichert und gefestigt wird – und damit die künftigen Kooperationsrenten.

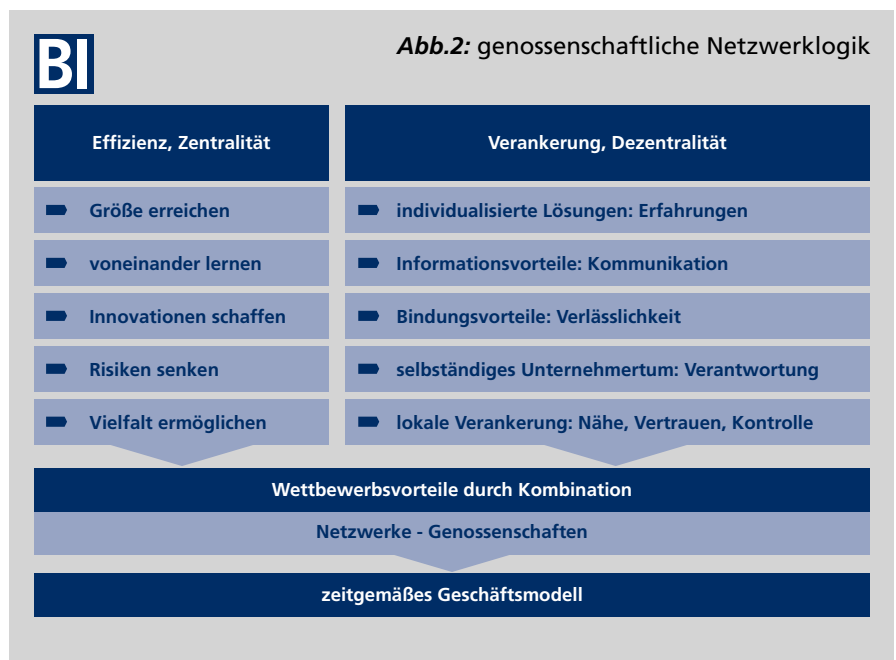
Zweitens können die tendenziell eher kurzfristig angelegten Kalküle von Finanzmarktakteuren die unternehmerischen Entscheidungen von Genossenschaften nicht konterkarieren, da Genossenschaftsanteile nicht auf dem Kapitalmarkt gehandelt werden. Daher können zwar die Vorteile einer wertorientierten

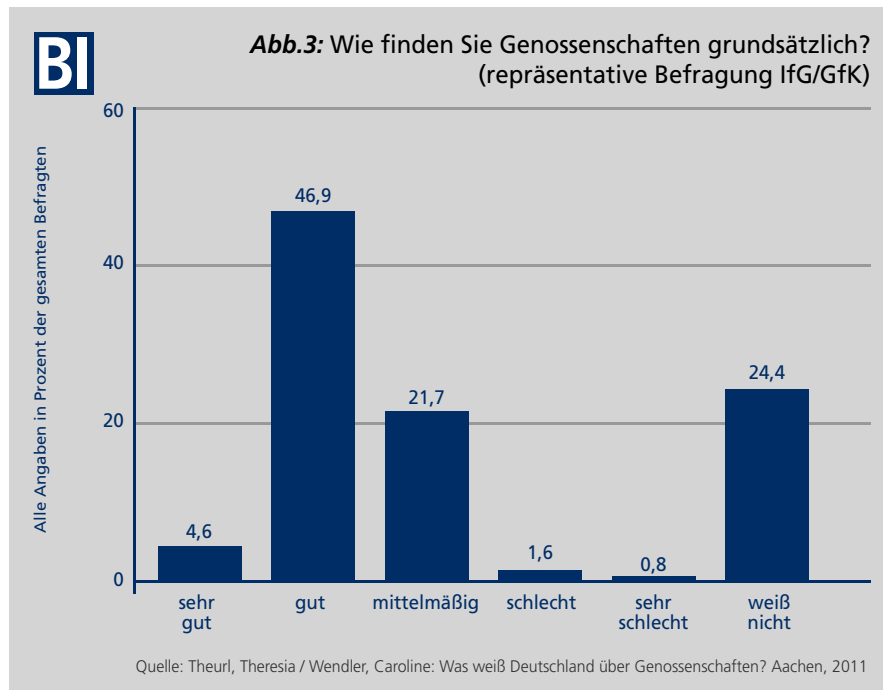
Unternehmensführung genutzt werden, ohne dass jedoch die Nachteile einer Finanzmarktverursachten Kurzfristorientierung zum Tragen kommen. Wie wertvoll dies ist, hat sich zuletzt wieder in der Finanzmarktkrise gezeigt. Da Genossenschaften der direkte Zugang zum Kapitalmarkt nicht möglich ist, ist ihr wirtschaft-

licher Erfolg unbedingt notwendig, um die Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft zu schaffen.

Werte für die Gesellschaft

Die einzelwirtschaftlichen Interessen der Genossenschaftsmitglieder – und





nur diese – stehen im Mittelpunkt der genossenschaftlichen Aktivitäten. Wenn sie zum wirtschaftlichen Erfolg führen, entstehen zusätzlich – quasi als Nebenprodukte – wertvolle gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Effekte. Sie schaffen in der Region Arbeits- und Ausbildungsplätze sowie Wertschöpfung. Sie vergeben Aufträge und tragen zum Steueraufkommen bei. Sie investieren in Infrastrukturen und können die Nahversorgung sicherstellen.

Auf diese Weise können sie einen Lebens- und Wirtschaftsraum aufwerten, das Umfeld stabilisieren und die Lebensqualität erhöhen sowie die Zukunft eines wirtschaftlichen Standorts sicherstellen. Dies geschieht als sekundäres Ergebnis der Selbsthilfe von Unternehmen und Menschen, die sich nicht auf private Wohltätigkeit und auf Staatshilfe berufen, sondern die ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen. Sie folgen dem genossenschaftlichen Motto: „Bist du nicht groß, bist du nicht stark, musst du eben besonders schlau sein“.

Die realwirtschaftliche und regionale Verankerung von Genossenschaften, ihre unternehmerische Wurzel und ihre Robustheit gegenüber Finanzmarkteinflüssen auf die Unternehmensführung sowie die Betonung der Selbsthilfe und eine konsequente Eigentümerkontrolle ermöglichen eine langfristige Ausrichtung unternehmerischer Entscheidungen.

Vor diesem Hintergrund zeigt sich nun, dass Werte in den Vordergrund treten, die jenen entsprechen, die die Menschen gerade heute wieder als wichtig einschätzen: Verantwortungsbereitschaft, Sicherheit, Stabilität und Nähe, Nachhaltigkeit, aber auch Transparenz und Kontrolle sowie Verlässlichkeit. Diese Werte korrespondieren mit dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell. So ergibt sich sehr viel Zeitgemäßes bei den Genossenschaften: die Umsetzung der Netzwerklogik, eine wertorientierte Unternehmensführung, die Kurzfriststrategien und Finanzmarkteinflüsse ausschließen kann, das zwingende Zusammenfallen von Entscheidung und Verantwortung sowie die aktuell betonten Werte,

die Teil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells sind.

Von Dorfläden bis zur Datencloud

Es ist daher nicht überraschend, dass die Gründung neuer Genossenschaften in den vergangenen Jahren wieder deutlich zugenommen hat. Es sind mehrere Konstellationen von Rahmenbedingungen und Zielsetzungen, für die Genossenschaften heute überlegene organisatorische Antworten darstellen.

Neue Märkte erschließen

Erstens eignen sie sich zur Organisation neuer Märkte und Wertschöpfungsketten sowie für die Entwicklung völlig neuer Problemlösungen. Häufig geht es dabei um Bereiche, beispielsweise Infrastrukturen, aus denen sich der Staat zurückzieht und die daher neu organisiert werden müssen. Dies ist eine wichtige Aufgabe im Zusammenhang mit der Budgetsituation von Kommunen geworden. Die Schließung von Infrastrukturlücken durch kollektive Selbsthilfe fördert die Ansiedlung von Unternehmen und Menschen und kann einen regionalen Aufschwung initiieren.

Andere Beispiele finden sich im Bereich der neuen Medien und der Informations- und Kommunikationstechnologien. So wurde etwa der Markt für die E-Mail-Kommunikation in Deutschland genossenschaftlich aufgebaut. Aktuell wird die Organisation von Datenclouds für mittelständische Unternehmen durch Genossenschaften diskutiert, weil man auf diese Weise die gefürchtete Abhängigkeit von externen Anbietern umgehen könnte. Denn in dieser Organisationsform wären die Eigentümer der Daten die Eigentümer der Cloud und gleichzeitig die Nutzer der Cloudleistungen. Die genossenschaftliche Organisation kann hier als Vertrauensanker interpretiert werden.

Kompensation

Zweitens eignen sich Genossenschaften dafür, das Fehlen eines lokalen Angebots von Leistungen zu kompensieren. Dies ist zu einem wichtigen Thema geworden und bedeutet nichts anderes als die Bewältigung eines Marktversagens. Besonders relevant ist dies heute in der Nahversorgung geworden – wobei dies nicht nur Lebensmittel betrifft, sondern ebenso gastronomische, logistische, kulturelle, ärztliche, soziale und andere persönliche Dienstleistungen.

Die genossenschaftliche Gründung von Dorfläden hat eine gewisse Verbreitung erreicht, wobei die Potenziale bei weitem nicht ausgeschöpft sind. Man denke an die Übertragung dieses Konzepts auf weitere Bereiche der Nahversorgung.

Vielseitig

Drittens bieten sich genossenschaftliche Lösungen an, um Vertrauensgüter und wissensbasierte Leistungen zu organisieren. Deren Qualität kann erst dann eingeschätzt werden, wenn sie tatsächlich benötigt werden. Dies ist etwa der Gesundheits- und Pflege-, aber auch der Bildungsbereich.

Transparent

Viertens hat sich herausgestellt, dass heute genossenschaftliche Kooperationen vereinbart werden, um Unabhängigkeit von dominanten Anbietern zu erreichen, um mehr Transparenz über Konditionen und Wertschöpfungsprozesse zu erhalten sowie um Kontrollmöglichkeiten zu gewinnen. Beispiele dafür sind viele der neu gegründeten Genossenschaften zur Energieerzeugung und –versorgung.

Zeitlos

Fünftens geht es gerade für mittelständische Unternehmen um die organisatori-

sche Einbindung komplexer Projekte, die wirtschaftliche Größe und den Zugang zu komplementären Kernkompetenzen erfordern. Beispiele dafür sind Handwerker- oder Beratergenossenschaften sowie Künstler- oder Ärztengenossenschaften. Genossenschaften werden hier zu virtuellen Unternehmen – eine sehr moderne Organisationsform.

Outsourcing

Sechstens bewerkstelligen Genossenschaften die Auslagerung und gemeinsame Organisation von Dienstleistungen und Aufgaben in Form eines kooperativen Outsourcings. So können nicht nur Kostenvorteile erreicht werden, sondern die resultierende Spezialisierung ermöglicht die Entwicklung zusätzlicher Kompetenzen, die die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Viele Beispiele können genannt werden: Einkauf oder Vermarktung von Leistungen, Aufbau einer Marke, Organisation von Ausbildungsdienstleistungen, Interessenvertretung in der Politik, Entwicklung und Erstellung von IT-Dienstleistungen, Entwicklungskonzepte für die Region oder Technologiezentren.

Zur Autorin



Prof. Dr. Theresia Theurl lehrt Volkswirtschaftslehre und ist Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

E-Mail: theresia.theurl@uni-muenster.de

Modernes Modell

Genossenschaften passen hervorragend in unsere Zeit. Immer schon wurden sie gegründet, um auf intelligente Weise den Wandel zu bewältigen und neue Herausforderungen in Angriff zu nehmen. Dies zeigt sich auch heute. Da kann es nicht verwundern, dass 83,1 Prozent der deutschen Bevölkerung zumindest den Begriff der Genossenschaft kennen, wie eine aktuelle Befragung der GfK in Zusammenarbeit mit dem Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster ergeben hat. Zusätzlich stellt sich heraus, dass die deutsche Bevölkerung Genossenschaften gegenüber überwiegend positiv eingestellt ist. Dies ist eine ausgezeichnete Grundlage für das Internationale Jahr der Genossenschaften 2012. ■



Die Potenziale bei der Gründung von Dorfläden sind noch lange nicht ausgeschöpft.