

## HERAUSFORDERUNG FÜR GENOSSENSCHAFTLICHE NETZWERKE (TEIL 2)

# Cooperative Governance

Die Corporate Governance ist seit Jahren ein wichtiges Thema in der wissenschaftlichen Diskussion, in der unternehmerischen Praxis und in der Politik. Doch dieser Blickwinkel deckt nur einen Teil der unternehmerischen Realität ab, denn Unternehmen arbeiten zunehmend in Allianzen und Netzwerken zusammen.

>>> Fortsetzung aus DIALOG 8/2005

## Governancestrukturen genossenschaftlicher Netzwerke

Genossenschaftliche Netzwerke sind bezüglich ihrer Governancestrukturen besonders interessant, weil letztere auf vier Ebenen zusammenwirken. Das genossenschaftliche Unternehmen mit seiner Corporate Governance ist eingebunden in die Cooperative Governance (Grafik) der genossenschaftlichen Kooperation, die von deren Mitgliedern (mit jeweils eigener Corporate Governance) gegründet wurde. Dieser Komplex kann als Primäre Cooperative Governance bezeichnet werden. Viele genossenschaftliche Kooperationen sind ihrerseits wieder Mitglieder genossenschaftlicher Netzwerke auf einer zweiten Ebene. Auch in diesen wird auf der Basis einer Cooperative Governance zusammengewirkt (Sekundäre Cooperative Governance), auf die nun einzugehen ist. Sie wird dann die intendierten Zielsetzungen erreichen lassen, wenn von den Partnern die „Netzwerklogik“ akzeptiert, ein effektives Netzwerkmanagement praktiziert wird und Spielregeln vereinbart werden. Die Logik besteht in der Schaffung von Win-Win-Konstellationen durch den Verzicht auf einzelwirtschaftliche Optionen, die langfristig schädlich für das gesamte Netzwerk sind.

### Rationale Kalküle

Die konkrete Ausgestaltung der genossenschaftlichen Netzwerke

strukturen ist nicht von vornherein vorgegeben. Sie kann sich stärker an hierarchischen Strukturen orientieren oder sie kann losere Verbindungslinien aufweisen, wie sie etwa Holdingorganisationen eigen sind. Dabei existiert immer ein inhärenter Trade-off zwischen Steuerungsvor- (nach) teilen und Anreiznach- (vor) teilen. Die Existenz einer akzeptierten Cooperative Governance ist damit verbunden, dass die Wertschöpfungskette innerhalb des Netzwerkes arbeitsteilig organisiert wird. Dies bedeutet für die einzelnen Mitglieder jedoch nicht, dass sie keine Freiräume hinsichtlich ihrer eigenen Positionierung besitzen würden. Sie selbst können ihre Schnittstellen zum Netzwerk und damit den Teil der Wertschöpfungskette wählen, den sie gestalten wollen. Die Existenz von produkt- und marktspezifischen Merkmalen führt dazu, dass sich das Netzwerk als optimale Konfiguration herausstellt, wenn diese Entscheidungen im Rahmen von rationalen Kalkülen getroffen werden.

### Transparente und verbindliche Spielregeln

Da in Netzwerken rechtlich selbstständig bleibende Unternehmen zusammenarbeiten und die gesamte Wertschöpfungskette unternehmensübergreifend organisiert wird, haben erstens nicht alle Mitglieder eine marktfähige Leistung anzubieten und müssen einzelne Unternehmen zweitens Investitionen im Hinblick auf das gesamte Netzwerk tätigen. Vor die-

sem Hintergrund entstehen unausweichlich Abhängigkeiten und die Möglichkeit, Partner auszubeuten und zu benachteiligen. Daher sorgt eine effiziente Cooperative Governance dafür, dass Spielregeln nicht ad hoc von einzelnen Akteuren definiert werden können oder dass in einem Regelvakuum vermeintliche Freiräume besetzt werden.

Solche Verhaltensweisen sind rational und resultieren aus der Kombination situativer Gegebenheiten und dem Fehlen klarer Spielregeln. Sie sind nicht auf die Hinterhältigkeit einzelner Akteure zurückzuführen. Spielregeln, seien sie nun vertraglich fixiert oder informell verhaltensbindend, sind Voraussetzung für den notwendigen Investitionsschutz. Bei der Ausgestaltung der Spielregeln haben mehrere Prinzipien beachtet zu werden. Erstens müssen sie transparent, verbindlich und sanktionsbewehrt sein. Zweitens dürfen sie nicht dazu führen, dass strukturelle Verlierer entstehen. Dies sind Gruppen von Unternehmen, die bei Einhaltung der Regeln systematisch Nachteile erleiden. Entsprechende Vorkehrungen können getroffen werden, da in einem Netzwerk die Einzelnen immer mehrfach aufeinander treffen und da Leistungsbeziehungen auf mehreren Ebenen bestehen.

### Good Governance als Erfolgsbedingung

Eine gute Cooperative Governance auf der Ebene genossenschaftlicher

Netzwerke muss zumindest die folgenden Elemente enthalten: Eine eindeutige Festlegung der Aufgaben und Kompetenzen der Unternehmen ermöglicht ihre klare strategische Positionierung. Eine transparente Organisation der Ausübung der Eigentümerfunktionen verhindert sowohl eine Aushöhlung von Kompetenzen und der gewünschten Delegationen sowie die Nutzung von Machtpositionen. Solche können durch Expertenwissen und Informationsvorsprünge entstehen. Eine eindeutige Festlegung der Informations- und Kommunikationsstrukturen versetzen die einzelnen Akteure in die Lage, Entscheidungen verantwortungsbewusst treffen zu können. Eine exakte Definition der zulässigen Transaktionen zwischen Netzwerkpartnern und externen Wirtschaftssubjekten schließt eine Ausbeutung der Netzwerkunternehmen in ihrer Gesamtheit durch Einzelne aus. Die Akzeptanz von solchen Transaktionen ist jedoch immer dann sicherzustellen, wenn Netzwerkmitglieder nicht in der Lage sind, Leistungen zu den definierten Konditionen und Standards anzubieten. Nur so kann der Wettbewerb seine disziplinierenden Kräfte entfalten. Die Vereinbarung eines transparenten Konditionenprofils in Form von kooperativen Verrechnungspreisen sowie die Modalitäten für ihre Veränderung sind notwendig.

Die Definition von Ausgleichs- und Kompensationsmechanismen haben nicht nur die Vermeidung von strukturellen Verliererpositionen zum Ziel. Es geht auch um Vorkehrungen, die anzuwenden sind, wenn aus der Existenz des Netzwerkes wirtschaftliche Konsequenzen positiver und negativer Art für einzelne Mitglieder folgen. Ein Beispiel dafür ist die Existenz eines Netzwerkratings, sofern es zu einer Veränderung der Konditionen für einzelne Partner führt. Schließlich sind klare Regeln zum Procedere für Behandlung von Vorschlägen für Veränderungen zu finden, die von



Prof. Dr. Theresia Theurl

Mitgliedern und vom Management des Netzwerkes eingebracht werden.

### Vertrauen und Stabilisierung

Eine Good Governance für genossenschaftliche Netzwerke ist eine wesentliche Voraussetzung für ihren wirtschaftlichen Erfolg. Werden die hier skizzierten Anforderungen an die sekundäre Cooperative Governance, die

im Detail noch auszuarbeiten sind, verwirklicht, können 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 herausbilden, die zu einer Stabilisierung der Mikrovernetze beitragen, womit die Wettbewerbsfähigkeit des Ganzen und seiner Teile langfristig gefördert werden kann, sofern es immer wieder gelingt, die notwendigen Anpassungen an eine sich verändernde Umwelt zu vereinbaren.

Eine ausführliche Version dieses Aufsatzes ist als Arbeitspapier Nr. 48 des Instituts für Genossenschaftswesen Münster unter dem Titel „Kooperative Governancestrukturen“ erschienen. Das Arbeitspapier ist kostenlos beim IIG Münster oder im Internet unter [www.iig-muenster.de](http://www.iig-muenster.de) erhältlich.

### Cooperative Governance

