

Theresia Theurl

REGIONALE MARKTKRAFT VEREINEN – DIE GENOSSENSCHAFT ALS ANGEWANDTES MODELL

Herausfordernde Rahmenbedingungen

Viele Organisationen, so auch Krankenversicherungen, haben ihre Leistungen heute in einem sehr herausfordernden Umfeld zu erbringen, das Wettbewerbsdruck und strenge regulative Vorgaben beinhaltet. Auch die Versicherten und deren Arbeitgeber sind mit wirtschaftlichen und anderen Problemen konfrontiert. Das Gesundheitswesen zählt zu jenen Sektoren von Wirtschaft und Gesellschaft, in denen die Menschen derzeit mit den einschneidendsten Änderungen konfrontiert werden. Dass damit strategische und organisatorische Reaktionen der betroffenen Unternehmen einhergehen, ist nicht überraschend. Der Prozess hat erst begonnen und viele Weichenstellungen werden folgen. Was sich für das Gesundheitswesen und seine Akteure besonders markant abzeichnet, korrespondiert freilich mit einem allgemeinen Trend.

Für die Unternehmen ist es derzeit nicht einfach, auf die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Herausforderungen adäquate Antworten bereitzuhalten. Sie zwingen dazu, zukunftsorientierte Strategien zu entwickeln, die flexible Strukturen und effiziente Prozesse ermöglichen. Auch das Verhalten und die Anforderungen der Nachfrager haben sich in vielen Bereichen verändert. So werden heute komplexe und individualisierte Problemlösungen nachgefragt, etwa für die Alters- und für die Gesundheitsvorsorge oder für persönliche Dienstleistungen. Kunden neigen auch schneller zu einem Wechsel des Anbieters, sofern diese Option existiert. Die Instrumente der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglichen schnellere Reaktionen, neue Produkte und Prozesse, eine räumliche Verteilung der einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette. Die staatlichen Regulierungsvorgaben

haben deutlich zugenommen und ziehen Regulierungskosten nach sich, die von den Unternehmen erst verdient werden müssen. Aus fiskalischen und anderen Gründen ziehen sich Staat und Kommunen 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. Das Gesundheitswesen zählt zu diesen Sektoren.

Kooperationen als geeignete Antwort

Alle Entwicklungen zusammengenommen fördern die Kooperation von Unternehmen in Allianzen, Partnerschaften, Netzwerken und Genossenschaften. Ein zunehmender Teil der wirtschaftlichen Wertschöpfung wird heute in solchen Organisationsformen erwirtschaftet. Dies betrifft die meisten Branchen und Sektoren sowie alle Größenklassen von Unternehmen, was nicht überraschend ist. Denn die Anforderungen an wettbewerbs- und damit zukunftsfähige Organisationen liegen vor den aktuellen Rahmenbedingungen klar auf der Hand. Es geht häufig darum, widersprüchliche Merkmale zu kombinieren, nämlich einerseits wirtschaftliche Effizienz in der Erstellung der Leistungen und andererseits eine Verankerung in den Gruppen, für die die Leistungen zu erbringen sind. Mit einer Ausdifferenzierung der Präferenzen gewinnt die Leistungserbringung häufig eine regionale Komponente. Kooperationen sind Organisationsformen, die in der Lage sind, diese Anforderungen zu kombinieren. Freilich müssen dafür mehrere Voraussetzungen vorliegen, was nicht immer beachtet wird.

Die Vereinbarung von Kooperationen folgt einer einfachen Lebensweisheit, die in etwa lautet: „Bist du nicht stark, musst du schlau sein.“ Die Strategien dahinter sind erstens, sich zu verbünden, um Kosten zu senken und dadurch kritische Größen zu erreichen und bestimmte Standards durchsetzen zu können (Größenvorteile). Zweitens geht es darum, sich gemeinsam zu spezialisieren, um neue Problemlösungen und adäquate Dienstleistungen zu entwickeln (Spezialisierungsvorteile).

Dies kann nur gelingen, wenn sich die Partner auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren und diese weiterentwickeln. Die Entwicklung von IT-, Prozess-, Trainings- oder Beratungsdienstleistungen ist nicht die Aufgabe jener Unternehmen, die die Leistung am Ende der Wertschöpfungskette erbringen, sondern von darauf spezialisierten Experten. Drittens können zukunftsorientierte Geschäftsmodelle entwickelt und umgesetzt werden, indem voneinander gelernt wird (Kompetenzvorteile). Auf diesem Weg wird es möglich, Erfahrungen zu kombinieren, Wissenslücken zu schließen und auf dieser Basis innovative Lösungen zu finden. Viertens gelingt es in Kooperationen, das Risiko zu teilen und damit für die einzelnen Beteiligten zu reduzieren. Dies ist vor dem aktuellen Hintergrund besonders wichtig, in dem der Risikostatus die Finanzierungskonditionen beeinflusst. Diese Kooperationsmechanismen wirken im Wesentlichen über Kosteneffekte. Dabei erreichen die Unternehmen diese Effekte über die Kooperation, während sie selbst rechtlich selbständig bleiben. Es geht also um „virtuelle Größe“, um eine regionale Bündelung.

Dies ist wichtig, denn es ist evident, dass die Strukturen sehr großer Unternehmen häufig mit negativen Auswirkungen auf die zweite Anforderung, nämlich die Verankerung in der Region und der Gruppe der Leistungsempfänger, einhergehen. Man stelle sich die wirtschaftlichen und anderen Konsequenzen vor, die mit der Fusion aller Krankenversicherungen zu einer einzigen Organisation zu erwarten wäre. Die regionale Verankerung ist für den längerfristigen Erfolg ebenso wichtig wie die wirtschaftliche Effizienz. Denn damit sind nicht nur die Anreizvorteile dezentraler Entscheidungen verbunden, die zur Übernahme unternehmerischer Verantwortung führen. Die Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit, die mit Dezentralität verbunden sind, sind in einem dynamischen und komplexen Umfeld unabdingbar. Es geht zusätzlich um die Nutzung von Informationsvorteilen. Niemand sonst kennt die Besonderheiten und die Bedürfnisse der Leistungsempfänger besser als jene Organisation, die im täglichen Kontakt mit ihnen steht. Nur so gelingt eine Verankerung in den entsprechenden Zielgruppen und die Wahrnehmung als adäquater Erbringer der nachgefragten Leistungen und damit auch die Akzeptanz im Umfeld des täglichen Lebens. Zunehmend wichtiger wird, dass Unternehmen ein klares

Profil und eine eigene Individualität aufweisen. Dies gilt für Krankenversicherungen wie für jede andere Organisation. Glaubwürdige Identitätsvorteile schaffen Vertrauen und Identifikation. Schließlich ist es auf dieser Ebene besser möglich, Bindungsvorteile aufzubauen und zu nutzen. Dies gilt gegenüber den Leistungsempfängern, aber auch gegenüber Mitarbeitern und Geschäftspartnern.

Genossenschaftliche Kooperationen

Es ist Zweck einer jeden Kooperation, die Vorteile von wirtschaftlicher Effizienz in der Leistungserstellung mit den Vorteilen von Dezentralität, Identität und Verankerung zu verbinden. Diese allgemeine Kooperationslogik gilt auch für Genossenschaften. Dabei handelt es sich um eine Kooperationsform, die sich durch eine lange Tradition auszeichnet und die seinerzeit als Antwort auf die Herausforderungen des 19. Jahrhunderts entstanden ist. Damals konnte so der Zugang zu Krediten in kollektiver Selbsthilfe sichergestellt werden, der großen Bevölkerungsgruppen fehlte. Bauern und anderen Wirtschaftsgruppen war es nur so möglich, durch die Gründung von Genossenschaften eine wirtschaftliche Existenz aufzubauen und zu sichern. Auch auf dem Wohnungsmarkt und in der gewerblichen Wirtschaft erlangten Genossenschaften in der Folge große Bedeutung. Damals wurden Aufgaben an Spezialisten ausgelagert, damals wurden Märkte organisiert, die sich sonst nicht entwickelt hätten, und damals wurden Produktivgenossenschaften gegründet, ohne die Aufträge und Beschäftigung nicht entstanden wären. Auch die Verbreitung neuer Technologien wurde durch Genossenschaften unterstützt. Dies alles fand in der Situation eines tiefgreifenden Wandels statt und auch in Branchen, die sich neu herausbildeten – wie etwa das Bankwesen – oder die neu zu organisieren waren – wie etwa das Wohnungswesen. Die Pioniere der genossenschaftlichen Kooperation wie Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen haben in der Epoche ihres beeindruckenden Wirkens eine folgenreiche und wohlfahrtssteigernde institutionelle Innovation geschaffen.

Heute werden genossenschaftliche Kooperationen wegen ihrer langen Tradition in der Öffentlichkeit häufig als Relikt der Vergangenheit und als Organisationsform für wirtschaftliche Nischen eingeschätzt. Doch Genossenschaften sind eine sehr moderne Organisationsform, die allerdings in ihrer Gesamtheit, als umfassendes Geschäftsmodell, verstanden werden muss. Gerade vor den aktuellen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen können sie überlegene Antworten bieten.

Genossenschaften werden heute erstens gegründet, um neue Märkte und Wertschöpfungsketten zu organisieren und zu strukturieren. Dies gilt vor allem in Bereichen, aus denen der Staat sich zunehmend zurückzieht und die neu zu organisieren sind (z.B. Gesundheitsdienstleistungen, Pflegebereich, Infrastruktur, Entsorgung) sowie für völlig neue Problemlösungen (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 komplementären Kernkompetenzen erfordern. Beispiele dafür sind Handwerker-genossenschaften, die Gesamtleistungen erbringen. Die Organisation der Integrierten Versorgung im Gesundheitswesen wird sich als Aufgabe herausstellen, für die Genossenschaften häufig eine überlegene Lösung darstellen werden. Drittens bewerkstelligen Genossenschaften die Auslagerung und gemeinsame Organisation von Dienstleistungen und Produkten im Sinne eines kooperativen Outsourcing. Dabei kann es um den gemeinsamen Einkauf, das Beschaffungsmarketing, die gemeinsame Vermarktung von Produkten, den gemeinsamen Aufbau einer Marke, die gemeinsame Organisation von Beratungs- und Ausbildungsdienstleistungen, die Interessenvertretung und vieles andere mehr gehen. Viertens werden Genossenschaften gegründet, um gemeinsam die Produktion von Vertrauensgütern und wissensbasierten Leistungen zu organisieren. Sie ermöglichen neue Lösungen dort, wo strukturelle Veränderungen stattfinden. Dies war im 19. Jahrhundert, als Genossenschaften „erfunden“ wurden, nicht anders.

Ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell

Die Inhalte des genossenschaftlichen Geschäftsmodells können kurz zusammengefasst werden als Kontinuität, Konzept, Konsistenz, Kooperation, Kompetenz und Kultur. Für Genossenschaften gelten seit ihrer Entstehung klare Spielregeln und Standards, die im Genossenschaftsgesetz und in Statuten festgeschrieben sind. Diese vermitteln Kontinuität. So können sie zum Beispiel ohne Zustimmung ihrer Mitglieder nicht übernommen werden. Von großer Bedeutung ist diesbezüglich, dass sich die unternehmerischen Entscheidungen am Member-Value zu orientieren haben. Es geht darum, für die Mitglieder Werte zu schaffen, und nicht um die Vermittlung von Renditen. Es gilt, die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden zu unterstützen. Im Mittelpunkt steht also nicht eine Shareholder-Value-Strategie, die nachteilige Wirkungen für Kunden, Mitarbeiter und Standort nach sich ziehen kann, wenn sie kurzfristig und kurzsichtig interpretiert wird. Selbstverständlich muss auch eine Genossenschaft Gewinne erwirtschaften und nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden. Die Besonderheit des genossenschaftlichen Konzepts besteht vielmehr darin, dass durch ihre Aktivitäten die wirtschaftliche Situation der Mitglieder verbessert wird. Dies wird dann am besten gelingen, wenn sich alle Beteiligten auf jene Teile der Wertschöpfungskette spezialisieren, die ihre Stärken beinhalten. Diese liegen für die Genossenschaft in der Entwicklung und Erstellung von Service- und Beratungsleistungen und für ihre Mitglieder, die Krankenversicherungen, in der Erbringung von Leistungen für die Versicherten gemäß ihren jeweiligen Geschäftszielen.

Konsistenz bringt zum Ausdruck, dass die Mitglieder von Genossenschaften auch ihre Eigentümer und gleichzeitig ihre Kunden sind, dass sie Entscheidungen über strategische Weichenstellungen treffen, davon betroffen werden und dafür Verantwortung zu übernehmen haben. Die Überlagerung von Kapital-, Leistungs- und Entscheidungsstrukturen ermöglicht übereinstimmende Interessen. Wirtschaftlich erfolgreiche Dienstleistungshäuser sind von Vorteil für ihre Mitglieder, und deren wirtschaftlicher Erfolg ist von Vorteil für die Dienstleister. Die genossenschaftliche

Mitgliedschaft ist also mehr als die Mitgliedschaft in einem Club und kann als Wettbewerbsvorteil solcher Organisationen gesehen werden. Mitgliedschaft rechnet sich gerade vor den aktuellen Rahmenbedingungen sowohl für die Mitglieder als auch für das genossenschaftliche Unternehmen. Es handelt sich um die seltene Konstellation, in der tatsächlich eine Win-Win-Situation erreicht werden kann.

Kooperation steht dafür, dass Genossenschaften als Netzwerke verstanden werden können, in denen sich alle Beteiligten auf ihre Stärken spezialisieren können, wodurch die Wertschöpfungskette insgesamt optimiert, das adäquate Leistungssortiment auf allen Stufen bereitgestellt und die notwendige Größe dort erreicht werden kann, wo wirtschaftliche Größe erforderlich ist. Dabei besteht die Kompetenz der Genossenschaft in ihrem Wissen um die erbrachten Leistungen der Krankenversicherungen und die dazu benötigten „Vorleistungen“, um deren Geschäftsprozesse zu optimieren, sowie im Know-how, solche Leistungen zu entwickeln, effizient zu erstellen, aber auch abzuschätzen, welche neuen Anforderungen sich abzeichnen. Dafür sind grundlegende Informationen über die gesamte Wertschöpfungskette sowie über deren Schnittstellen erforderlich. Voraussetzung für die Umsetzung dieser Kompetenz sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Entscheidend ist, dass die Vorteile einer genossenschaftlichen Kooperation nur dann genutzt werden können, wenn es zu einer Kombination der Kernkompetenzen kommt.

Als Voraussetzung für die Zusammenarbeit in einer Genossenschaft sind verbindliche Spielregeln unabdingbar. Sie sind auch ein Teil der genossenschaftlichen Kultur, die nicht zuletzt darin besteht, dass in den Entscheidungen Mitglieder unabhängig von Kapitalanteilen jeweils eine Stimme haben. Doch diese demokratische Entscheidungsfindung muss in Zeiten einer starken Veränderung auch eine effiziente Entscheidungsfindung sein. Es muss also möglich sein, zukunftsorientierte Weichenstellungen zu vereinbaren. Dies ist eine große Herausforderung für jene, die an Entscheidungen mitwirken und für jene, die solche vorbereiten.

Zusammengefasst besteht der Inhalt genossenschaftlicher Kooperationen in der Bereitschaft, in privater Eigeninitiative durch unternehmerische Tätigkeit und in Zusammenarbeit eine nachhaltige wirtschaftliche Basis zu sichern und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Vor den aktuellen wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen Gegebenheiten haben Genossenschaften also nicht nur eine einzelwirtschaftliche Dimension, sondern sind auch volkswirtschaftlich von Bedeutung. Sie sollten sich deshalb ihrer Vorzüge bewusst sein und diese auch selbstbewusst kommunizieren und umsetzen.