

# Genossenschaftliche Antworten auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen

**Nicht nur für Genossenschaften, sondern für die meisten Unternehmen ist es derzeit nicht einfach, auf die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Herausforderungen mit adäquaten Strategien zu antworten. Ein harter Wettbewerb zwingt dazu, zukunftsorientierte Strategien zu entwickeln, die flexible Strukturen und effiziente Prozesse ermöglichen.**

Vor diesem Hintergrund werden die Nutzung von wirtschaftlichen Größenvorteilen, aber auch von Kompetenz- und Risikovorteilen immer wichtiger. Während sich diese Anforderungen auf den Prozess der Leistungserstellung beziehen, hat sich auch das Verhalten der Nachfrager verändert. So werden heute komplexe und individualisierte Problemlösungen nachgefragt, etwa für die Altersvorsorge oder für persönliche Dienstleistungen. Kunden neigen auch schneller zu einem Wechsel des Anbieters. Die Bereitschaft sich zu binden und längerfristige Geschäftsbeziehungen einzugehen, hat abgenommen. Die Instrumente der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglichen schnellere Reaktionen, neue Produkte und Prozesse, eine weltweite 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.

Es zeigt sich, dass Unternehmen vor diesen Rahmenbedingungen bestimmte Merkmale aufweisen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie müssen einerseits in der Lage sein, eine effiziente Leistungserstellung zu ermöglichen, andererseits aber müssen sie differenzierte Kundenwünsche erfüllen können. Vor diesem Hintergrund haben sich Unternehmen entwickelt, die äußerst flexible Strukturen aufweisen, auf Größe setzen und die schnell auf veränderte Standortbedingungen

reagieren. Sie verlagern Teile der Wertschöpfungskette in Abhängigkeit von Lohnkosten, Steuersätzen und Regulierungsvorgaben. Sie können einen Standort vorübergehend aufwerten, ihn aber auch wieder entwerten, wenn sie ihn verlassen. Solche

Unternehmen können zwar einzelwirtschaftlich erfolgreich sein, sie sind aber nicht in der Lage, der Wirtschaft und der Gesellschaft einer Region dauerhafte Perspektiven zu vermitteln. Die Erfahrung zeigt, dass dies längerfristig auf sie zurück wirken kann.

Andere Unternehmen wiederum wählen von vornherein eine regional orientierte Strategie. Genossenschaften finden sich meist in dieser Gruppe. Sie berücksichtigen damit seit langem eine Anforderung, deren Bedeutung sich vor den aktuellen Rahmenbedingungen noch eindrücklicher herausgestellt hat als in der Vergan-

genheit. Unternehmen müssen eine Identität aufweisen. Es muss klar sein, wofür sie stehen, was ihre besonderen Werte und ihre Kernkompetenzen ausmacht. Dies ist nicht primär den Finanzinvestoren zu signalisieren, sondern den Menschen, die von der unternehmerischen Tätigkeit betroffen werden. Es geht also um eine dezentrale Verankerung im lokalen oder regionalen Umfeld der mittelständischen Wirtschaft und der Bevölkerung. Daraus ergeben sich zusätzlich Potenziale für eine nachhaltige wirtschaftliche Basis mit wertvollen Effekten für die Stabilität gesellschaftlicher Strukturen. Es geht also nicht zuletzt um die Verantwortung lokal orientierter Unternehmen für die Wirtschaft und die Menschen des jeweiligen Standortes. Dabei muss klar sein, dass dies im wohlverstandenen einzelwirtschaftlichen Interesse der Unternehmen erfolgt. Unternehmen müssen wettbewerbsfähig sein, um eine solche Strategie mit Erfolg einschlagen zu können. Allerdings kann es genau diese Orientierung sein, die vor den aktuellen Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen kann, wenn bestimmte Voraussetzungen berücksichtigt werden.

Denn solche regionalen Strategien stellen auf Dezentralität, auf Verwurzelung, auf Identität und auf die Anreize verantwortungsvollen Unternehmertums ab. Nur so kann ein nachhaltiger Beitrag zu einem wirtschaftlichen Fundament für den Standort geschaffen werden, der in Wertschöpfung, Arbeitsplätzen und Steuerertrag zum Ausdruck kommt und der vom wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen abhängig ist. Das Wissen über die lokalen Besonderheiten und die Bedürfnisse der Kunden kann genutzt werden, ohne dass hohe Informationskosten aufgewendet

werden müssen. Freilich haben diese Strategien auch ihre Risiken. Sie bestehen darin, dass es unter Umständen nicht gelingt, die notwendige wirtschaftliche Effizienz, die Sortimentsbreite, Experten in unterschiedlichsten Unternehmensbereichen sowie eine hinreichende Absicherung von Risiken sicherzustellen. Es sei denn, es würden Geschäftsmodelle existieren, die beide Anforderungen zu erfüllen vermögen. Solche gibt es tatsächlich. Es handelt sich um Netzwerke von Unternehmen. Ein zunehmend größerer Teil der wirtschaftlichen Wertschöpfung entsteht heute in solchen. Genossenschaften mit ihrer langen Tradition weisen ein sehr zeitgemäßes Ge-



schäftsmodell auf, obwohl dies oft nicht bekannt ist. Genossenschaften sind nichts anderes als Netzwerke, die auf einer höheren Ebene noch einmal in Netzwerke – in genossenschaftliche Verbände – eingebunden sind. Es ist ihr Organisationsmerkmal, die wirtschaftliche Effizienz großer Einheiten und die Vorteile lokaler Strategien zu verbinden.

Dabei muss klar sein, dass die genossenschaftliche Unternehmens- und Organisationsform nicht für jedes Unternehmen und nicht für jede Branche geeignet ist. Wir können jedoch die Gegebenheiten sehr genau identifizieren, für die Genossenschaften überlegene Governancestrukturen beinhalten. Genossenschaften bieten sich an, wenn aus Kostengründen „wirtschaftliche Größe“ auf die Beine zu stellen ist, wenn unterschiedliche Stärken und Kompetenzen zusammengebracht werden sollen, wenn neue Märkte zu organisieren sind und wenn Vertrauensgüter (z. B. Finanzprodukte, Gesundheits- und Pflegedienstleistungen) immer wichtiger für die Menschen werden. Sie ermöglichen neue Lösungen dort, wo strukturelle Veränderungen stattfinden. Dies war im 19. Jahrhundert, als Genossenschaften „erfunden“ wurden, nicht anders.

Es gibt keine andere Unternehmensform, die derart konsequent in der Lage ist, die Vorteile von Netzwerkstrukturen zu nutzen. In genossenschaftlichen Netzwerken können Wertschöpfungsketten optimiert werden. Es gelingt damit, die notwendige Größe und Vielfalt zu erreichen. Der gesicherte Zugang zu vielfältigen „Vorleistungen“ mit bekannten Qualitätsstandards und zu komplementären Kernkompetenzen kann im Rahmen einer Dauerbeziehung genutzt werden. Die Kombination des Wissens über die regionalen Besonderheiten, wirtschaftlichen Gegebenheiten und Kundenbedürfnisse mit der Möglichkeit, Größen-, Synergie- und Organisationsvorteile zu nutzen, ist die adäquate Antwort auf die aktuellen Herausforderungen. Kundennähe, lokale Kenntnisse und Dezentralität sind zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Optimale Produktionsgrößen bei EDV-Lösungen und anderen Leistungen übersteigen mit zunehmendem Fixkostenblock und der Bedeutung von Expertenwissen jedoch die Möglichkeiten von kleinen und mittleren Unternehmen. Ihre Existenz wird dadurch gefährdet. Genossenschaftliche Kooperationen ermöglicht hingegen die Konzentration der einzelnen Akteure auf ihre jeweiligen Stärken. Dadurch gelingt eine Verwurzelung in der Region, in der Bevölkerung und in der mittelständischen Wirtschaft, ohne auf wirtschaftliche Effizienz verzichten zu müssen.

Doch damit diese Organisationsvorteile auch genutzt werden können, gilt es die Erfolgs Voraussetzungen zu berücksichtigen. Es muss al-

len Beteiligten klar sein, dass der wirtschaftliche Erfolg des Netzwerkes den wirtschaftlichen Erfolg des einzelnen Unternehmens fördert. Denn in genossenschaftlichen Netzwerken arbeiten rechtlich selbstständig bleibende Unternehmen zusammen und die gesamte Wertschöpfungskette wird unternehmensübergreifend organisiert. Dies führt erstens dazu, dass nicht alle Mitglieder eine marktfähige Leistung anzubieten haben und dass die einzelnen Unternehmen zweitens Investitionen im Hinblick auf das gesamte Netzwerk tätigen. Vor diesem Hintergrund entstehen Abhängigkeiten. Daher benötigen genossenschaftliche Netzwerke transparente und verbindliche Spielregeln, eine „Cooperative Governance“. So sind die Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Unternehmen eindeutig festzulegen und es muss sichergestellt sein, dass die Mitglieder ihre Eigentümerfunktionen ausüben können. Es sind also Regeln notwendig, die die Ausnutzung von Machtpositionen vermeiden, die durch Expertenwissen und Informationsvorsprünge entstehen können. Eine exakte Definition der zulässigen Transaktionen zwischen Netzwerkpartnern und externen Wirtschaftsobjekten ist unabdingbar, damit eine Ausbeutung der Netzwerkunternehmen durch einzelne vermieden werden. Andererseits müssen solche Transaktionen immer dann zulässig sein, wenn Netzwerkmitglieder nicht in der Lage sind, Leistungen zu definierten Konditionen und Standards anzubieten. Der Wettbewerb kann dann seine disziplinierenden Kräfte entfalten.

Unter diesen Voraussetzungen können wirtschaftlicher Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Genossenschaften erwartet werden. Sie können einen wertvollen und nachhaltigen Beitrag für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Stabilität einer Region leisten. Genossenschaftliche Kooperationen sind die Bereitschaft, in privater Eigeninitiative und in Zusammenarbeit eine nachhaltige unternehmerische Basis aufzubauen und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Diese einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen können zusammen mit einem zeitgemäßen Geschäftsmodell, ökonomische Kräfte entfalten, die weit über die einzelne Genossenschaft hinaus wirken. Gibt es bessere Antworten auf die Herausforderungen, mit denen unsere Gesellschaft heute konfrontiert ist?



*In diesem Beitrag für unseren Jahresbericht geht Prof. Dr. Theresia Theurl, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität Münster, auf die heutige Bedeutung von genossenschaftlichen Kooperationen in der mittelständischen Wirtschaft ein.*