

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Visionen in einer Welt des Shareholder Value
Podiumsdiskussion im Rahmen der
Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung
vom 7. – 9. September 2004 in Münster

von Theresia Theurl (Hrsg.)
Nr. 44 ▪ Dezember 2004

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de ▪ www.ifg-muenster.de

Vorwort

Neue Genossenschaften werden heute nicht mehr im Bankenbereich und kaum in der Land- und in der Wohnungswirtschaft gegründet. Dennoch bestehen in diesen Sektoren immer noch wettbewerbsfähige Genossenschaften. Wird der Blick auf das aktuelle Gründungsgeschehen gerichtet, zeigt sich, dass das genossenschaftliche Geschäftsmodell dann in Erwägung gezogen wird, wenn es darum geht, strategische Outsourcing-Entscheidungen zu institutionalisieren, wenn neue Märkte aufzubauen sind und wenn virtuelle Größe zur Nutzung von economies of scale und economies of scope erreicht werden soll. Darin bestehen seit jeher die ökonomischen Hintergründe für genossenschaftliche Kooperationen. Sie werden heute in anderen Sektoren der Ökonomie relevant als zur Zeit der Entstehung genossenschaftlicher Netzwerke.

Die Zielsetzung der IGT-Podiumsdiskussion „Visionen in einer Welt des Shareholder Value“ bestand darin, hochrangige Vertreter erfolgreicher Genossenschaften zusammenzubringen, die ihr Geschäftsmodell kritisch reflektieren sollten. Dabei ging es darum auszuloten, ob eine Orientierung am „Member Value“ eine zeitgemäße unternehmerische Vorgangsweise darstellen kann. Zusätzlich sollte die aktuelle Corporate Governance Diskussion in ihrer Bedeutung für Genossenschaften betrachtet und ein eventueller Handlungsbedarf konkretisiert werden.

Es stellte sich heraus, dass unter dem weiten Mantel des „Geschäftsmodells Genossenschaft“ durchaus unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Konkretisierung des Member Values sowie der Ausgestaltung von Governancessstrukturen umgesetzt werden. In ihrer Gesamtheit unterscheiden sie sich jedoch deutlich von solchen Strategien, welche sich an einem kurzfristig verstandenen Shareholder Value orientieren. Dies ist nicht nur ein Hinweis auf die Vielgestaltigkeit genossenschaftlicher Kooperationen, sondern auf ihre Wettbewerbsfähigkeit vor den aktuellen Rahmenbedingungen. Die Ergebnisse dieser IGT-Podiumsdiskussion werden hiermit einer interessierten Öffentlichkeit vorgestellt.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Teilnehmer

Moderation:

*Dr. Klaus Schweinsberg
(Chefredakteur des Unternehmermagazins Impulse)*



*Christoph Meyer
(Vorstandsmitglied
der Ärztenossenschaft Schleswig-Holstein eG)*



*Klemens Ganner
(Projekt Manager bei der
APA - Austria Presse Agentur)*



*Dieter Kempf
(Vorstandsvorsitzender der Datev eG)*



*Sabine Dolderer
(Vorstandsmitglied der DENIC eG)*



*Thomas Römer
(Mitglied der Geschäftsleitung
INTERSPORT Deutschland eG)*

Visionen in einer Welt des Shareholder Value

Schweinsberg: Sehr verehrte Damen und Herren, seien Sie herzlich willkommen zur letzten Podiumsdiskussion dieses Tages. Herzlichen Dank, dass Sie uns die Ehre geben. Wir wollen über eine Welt des Shareholder Value diskutieren und unter anderem ausloten, welche Geschäftsmodelle in einer solchen Welt möglich sind. Wenn Sie in den letzten Wochen und Monaten die Zeitungen aufgeschlagen haben, dann konnten Sie zahlreiche Diskussionen über Managergehälter sowie mangelhafte Corporate Governance verfolgen. So hat gerade gestern Herr Bütikofer signalisiert, dass auch aus grüner Sicht in diesem Bereich Handlungsbedarf besteht. Der Wechsel von Vorstandsposten direkt in den Aufsichtsratsvorsitz kann so nicht bestehen bleiben. Dabei handelt es sich um Themen, die in der Wahrnehmung einer breiteren Öffentlichkeit eigentlich nur das Kälteste aller Ungeheuer, wie es Nietzsche formuliert hat, betreffen, nämlich die börsennotierte Aktiengesellschaft. Wir können dann vielleicht darüber diskutieren, ob neben der Aktiengesellschaft auch andere Organisationsformen davon betroffen sind, vielleicht sogar die Genossenschaft. Das Thema, welches hier also behandelt werden soll, lautet „Visionen in einer Welt des Shareholder Value“.

In diesem Sinne wollen wir die Diskussion starten und ich möchte Ihnen nun die Podianten vorstellen: Zu meiner linken Seite sitzt Frau Sabine Dolderer, Vorstandsmitglied der DENIC eG. Sie ist Diplom-Informatikerin. Da alle von Ihnen wahrscheinlich eine eigene Website besitzen, hat der größte Teil der Anwesenden schon einmal Kontakt mit der DENIC eG gehabt. Sie ist die Registrierungsstelle für Domains mit dem Endnamen „de“. Mittlerweile existieren 7,8 Millionen de-Domains. Somit ist die DENIC eG als deutsche Registrierungsstelle die größte weltweit. Sie hat 71 Mitarbeiter und 200 Mitglieder. Ich setze in alphabetischer Reihenfolge fort und stelle weiterhin zu meiner linken Seite Herrn Magister Klemens Ganner als Vertreter von Herrn Vyslozil vor, den ein Unfall an seiner Anwesenheit in Münster hindert. Herr Vyslozil hat in seinem Projektleiter einen überaus kompetenten Vertreter gefunden. Mag. Ganner ist für die APA, Austria Presse Agentur, tätig. Die APA ist die nationale Nachrichtenagentur Österreichs mit 230 Mitarbeitern und im Besitz von 14 Tageszeitungen sowie des ORF. Zu meiner ganz rechten Seite sitzt Herr Dieter Kempf, Vorstandsvorsitzender der Datev eG. Herr Kempf ist Diplom-Kaufmann, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Die Datev eG ist die Genossenschaft der steuerberatenden Berufe. Im Fokus steht dabei die Software beziehungsweise der elektronische Daten-

austausch. Nach meinem Informationsstand nutzt jeder Steuerberater die Datev. Aus diesem Grund hat sie auch 40.000 Mitglieder und einen Umsatz von 500 Millionen Euro. Herr Christoph Meyer, zu meiner rechten Seite, ist Mediziner und Vorstandsmitglied der Ärztenossenschaft Schleswig-Holstein. Diese Genossenschaft umfasst 2000 Mitglieder, die sich aus Ärzten und Psychotherapeuten zusammensetzen. Allerdings konnte ich bisher aus den mir vorliegenden Unterlagen nicht ersehen, ob es sich um eine Lobbyingorganisation oder um eine Einkaufsgenossenschaft handelt. Dies werden wir aber im Laufe der Diskussion klären und auch das Thema besprechen, wie sie sich zu den im Moment angefeindeten Kassenärztlichen Vereinigungen abgrenzen. Abschließend möchte ich Herrn Thomas Römer, Mitglied der Geschäftsleitung von INTERSPORT Deutschland eG und Diplom-Finanzwirt, vorstellen. INTERSPORT wurde vor 47 Jahren gegründet und ist mittlerweile mit 1700 Fachgeschäften, 2,2 Milliarden Euro Umsatz und 20.000 Mitarbeitern in Deutschland sehr verbreitet. Mein Name ist Klaus Schweinsberg. Ich bin Chefredakteur des Unternehmermagazins Impulse.

Landwirtschaft, Banken und Wohnungswirtschaft sind typische Bereiche, in denen man Genossenschaften antrifft. Wie auf dem Podium ersichtlich, sind sie aber auch in den Medien, im Handel, in der Beratung, Wirtschaftsförderung, IT und sogar im Gesundheitswesen vertreten. Wie kommen wir jetzt zum Thema Shareholder Value? Was ist eigentlich Shareholder Value? Es ist hilfreich, wenn wir uns am Anfang eine Arbeitsdefinition zu Recht legen. Es handelt sich in irgendeiner Weise um Gewinn. Erstens: Welche Rolle spielt der Gewinn im Zielsystem eines Unternehmens? Zweitens: Um welchen Zeithorizont handelt es sich? Sprechen wir über den kurzfristigen oder den langfristigen Gewinn? Wenn wir uns von der populistischen Sichtweise abwenden, dann geht es beim Shareholder Value nicht um die kurzfristige Gewinnmaximierung. Drittens: Welche Rechte haben eigentlich die Mitglieder oder die Aktionäre gegenüber ihrem Agenten beziehungsweise welche Rechte hat der Prinzipal gegenüber seinen Agenten? Das sind die drei wichtigen Themen beim Shareholder Value und das sind gleichzeitig auch drei der wichtigsten Themen, die das Genossenschaftswesen im Moment beschäftigen. Meine erste Frage geht an Frau Dolderer. Die Genossenschaften genießen in Deutschland ein etwas angestaubtes Image. Wie kommen Sie als Vorreiter im Internet-Business auf die Idee, sich ausgerechnet in der Genossenschaftsform zu organisieren? Laut meinen Unterlagen wurde die DENIC eG bereits 1996 gegründet.

Dolderer: Letztendlich hängt es mit unserem Produkt zusammen, das heißt mit der de-Domain. Die de-Domain zeichnet eine Besonderheit aus: Sie sollte für ganz Deutschland beziehungsweise für jeden Domaininhaber zur Verfügung stehen. In der Frühzeit des Internets wurde überlegt, wie man diesen Dienst finanzieren kann. Am Anfang hat jemand an der Universität freiwillig für das gesamte akademische Netzwerk diese de-Domain verwaltet. Da immer mehr User in das Internet wollten, konnte diese Person die Arbeit nicht mehr alleine bewältigen. Es gab damals drei Internet-Service-Provider in Deutschland, die Überlegungen zur Finanzierung des Ganzen angestellt haben. Sie haben einen Interessenverbund gegründet und nannten diesen DENIC. Sie haben sich zusammengetan, eine gemeinsame Finanzierung beschlossen und 1993 den technischen Service ausgeschrieben, um diese de-Domain im Internet zur Verfügung zu stellen. Dabei geht es einerseits um das Register für die Zuordnung zu den Domaininhabern und andererseits um die Sicherstellung der weltweiten Verfügbarkeit der technischen Daten. Die Universität Karlsruhe hat anschließend die Technik zur Verfügung gestellt. Damals gab es ein Dokument, das besagte, dass diese Länderkennungen diskriminierungsfrei der Community zur Verfügung gestellt werden sollten. Es wurde dann beschlossen, dass jeder, der in Deutschland zukünftig Internet anbietet, daran teilhaben kann, wenn er sich an der Finanzierung beteiligt. Nach drei Jahren waren aus den drei Serviceprovidern 36 geworden, so dass dieser Interessenverbund nicht mehr handhabbar wurde. Nun wurden Überlegungen zur Strukturierung der Organisation angestellt. Neuerlich kam in der Diskussion auf, dass das ganze System offen sein sollte. Einerseits offen für neue Teilnehmer, die an den Markt kommen und Internetdomains für Kunden verwalten und andererseits musste es auch möglich sein, dass wir als Kunden dieser DENIC Einfluss nehmen können. Damals standen zwei Modelle zur Auswahl, nämlich die GmbH und die Genossenschaft. Beides sind offene Modelle. Für die Genossenschaft entschied man sich, da dort Mitglieder ein größeres Mitspracherecht haben. Das Produkt, das die DENIC eG zur Verfügung stellt, ist für die Serviceprovider, die dieses Produkt wiederum ihren Kunden anbieten, von einem ganz zentralen Wert. Wenn die Domain nicht funktioniert, funktioniert in der Folge auch die Internetanbindung des Kunden nicht. Insoweit ist die Domain eine ganz grundlegende Dienstleistung, die der Provider zusammen mit seinen normalen Produkten der Internet-Anbindung dem Kunden anbietet. Dies genossenschaftlich zu organisieren und so einen neuen Markt zu struk-

turieren, entspricht den Anforderungen der Beteiligten in geradezu idealer Weise.

Schweinsberg: Und Sie sind glücklich mit der Wahl der Organisationsform?

Dolderer: Wir sind glücklich mit der Wahl der Organisationsform. Wir optimieren natürlich auch unsere Statuten sukzessive, denn die Provider sind auch Wettbewerber am Markt. So war die Deutsche Telekom zur Zeit der Gründung noch Monopolist in Deutschland. Sie wollte teilnehmen und die anderen Anbieter hegten damals Befürchtungen, dass die Deutsche Telekom irgendwann auch in diesem Bereich die Monopolstellung einnehmen würde. Auch deswegen wurden viele Restriktionen aufgebaut, damit möglichst alle überall ein Mitspracherecht haben. In der Zwischenzeit wurde viel modernisiert und wir sind nach wie vor mit dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell glücklich.

Schweinsberg: Mit dem Stichwort Offenheit möchte ich zur APA übergehen. Sie haben relativ wenig Mitglieder, nämlich 14 Tageszeitungen und den ORF. Sind Sie offen für neue Mitglieder, beispielsweise für neu gegründete Zeitungen?

Ganner: Die APA ist offen für neue Mitglieder. In Österreich herrscht eine besondere Konstellation, die die Arbeit der APA in der ersten Phase sehr erschwert hat: Die Kronenzeitung beherrscht 50% des Medienmarktes und sie ist nicht Mitglied der APA. Am Anfang fiel es der APA sehr schwer, die anfallenden Kosten ausschließlich durch die Mitglieder zu decken und einen funktionsfähigen Dienst anzubieten. Mittlerweile sind wir soweit diversifiziert, dass wir nicht mehr auf das reine Mitgliedergeschäft angewiesen sind. Ganz im Gegenteil: Wir erreichen 70% unseres Umsatzes mit Nicht-Mitgliedern. Wenn die Kronenzeitung oder eine neue Tageszeitung eine Mitgliedschaft wollen würden, sind diese natürlich herzlich Willkommen. Dies muss zwar von allen Mitgliedern akzeptiert werden, aber prinzipiell steht dem nichts im Wege.

Schweinsberg: Die deutsche Nachrichtenagentur DPA ist in der Rechtsform einer GmbH organisiert. Im Moment gibt es massive Abwanderungsbewegungen, da viele Medienhäuser der Meinung sind, dass sie zu teuer ist, zu wenig Nutzen liefert und zusätzlich schlecht organisiert ist. Erstens: Beobachten Sie eine ähnliche Tendenz in Österreich? Zweitens: Macht es einen Unterschied, ob Sie in Österreich als GmbH oder als Genossenschaft organisiert sind?

Ganner: Ich arbeite mit Herrn Dr. Vyslozil seit über einem Jahr gemeinsam an einem Buchprojekt über Genossenschaften und Nachrichtenagenturen. Dabei haben wir viele Erkenntnisse gewonnen. So wissen die Wenigsten, wie verbreitet oder gar wie wichtig das Konzept der Genossenschaften im Nachrichtenagenturwesen ist. Weltweit gibt es ca. 150 Nachrichtenagenturen. Von diesen 150 Agenturen beherrschen 20% den weltweiten Nachrichtenstrom und zwei Drittel dieser 20% sind, in unserer Diktion, genossenschaftlich organisiert. Das muss nicht heißen, dass sie im Sinne des jeweiligen nationalen Gesetzes eine Genossenschaft sind, sondern häufig zeigen sie nur die wesentlichen Züge einer Genossenschaft, deren konstituierende Merkmale. Das heißt, dass sie im Eigentum der Medien eines Landes stehen und dass sie für diese Eigentümer den sogenannten Basisdienst erstellen. Der Basisdienst ist ein Nachrichtendienst rund um die Uhr, der die Arbeit der Zeitungen und der Medien erst ermöglicht. Die APA hat im Vergleich zur DPA substanzuell weniger Mitglieder. Sie fährt inzwischen einen anderen Kurs als die DPA. Wir haben uns sehr stark diversifiziert und unsere ökonomische Basis liegt nicht mehr im Nachrichtengeschäft, sondern im Informationsmanagement und im IT-Bereich. Wir machen nunmehr 30 bis 40% unseres Umsatzes mit dem Basisdienst, das heißt mit den Nachrichten. Der Rest kommt aus dem Informationsmanagement und dem IT-Bereich. Folglich haben wir eine große IT-Abteilung. Wir bieten Serverhosting, Software-Komplettlösungen und - als eines unserer wichtigsten assets - unsere Datenbanken an. 1986 haben wir begonnen, alle Meldungen zu speichern und daraus ist eine typische genossenschaftliche Lösung entstanden. Manche Zeitungen wollten damals eigene Datenbanken anlegen. Dennoch haben sich die meisten aus Kostengründen und aufgrund von nicht vorhandener Erfahrung davor gescheut. So entschied man sich, diese Leistungen in der APA gemeinsam zu organisieren. Die APA speichert die Artikel aller Zeitungen in einer großen Datenbank und sie sind somit für alle verfügbar.

Schweinsberg: Eine ähnliche Lösung gibt es bei der Datev eG. Ich mache jetzt den Sprung von der Genossenschaft mit den wenigsten Mitgliedern, nämlich 15, zu der mit den meisten, nämlich 35.000, die hier am Tisch vertreten ist. Wir haben jetzt bei der DENIC sowie der APA gehört, dass Mitglieder ein sehr starkes Interesse an der Mitsprache haben und somit auch ihr Management im Zaum halten wollen. Bei 35.000 Mitgliedern müssten Sie aber ähnliche Freiheitsgrade wie der Vorstandschef einer Aktiengesellschaft haben.

Kempf: Nein, so ist es nicht. Doch die Auseinandersetzung zwischen dem Mitglied und der Führungsebene in der Genossenschaft hat eine lange Tradition. Hierzu sind meines Wissens nach bereits einige Bücher geschrieben worden. Meines Erachtens ist dies übrigens unabhängig von der Größe. Natürlich könnte man sagen, dass die Größe die Mitbestimmungskraft des Einzelnen relativiert. Ich denke, dass diejenigen, die das Genossenschaftsgesetz konzipiert haben, auch schon darüber nachgedacht und deshalb das Institut der Vertreterversammlung geschaffen haben. Wir bedienen uns auch dieser Organisationsform. Genauer gesagt sind es die Genossen, die ihre Interessen unmittelbar in der Vertreterversammlung artikulieren. Bei uns sind es ca. 230. Die Zahl hängt auf der Grundlage von §43a GenG davon ab, wie viele Mitglieder von einem Vertreter vertreten werden, was in der Satzung zu regeln ist, sowie von der Mitgliederzahl in dem jeweiligen Wahlbezirk. Ich denke, dass es hier wie in anderen Rechtsformen auch ist: Die Frage, wie der Einzelne sich artikuliert, ist nicht nur eine Frage der Anzahl, sondern eine Frage des individuellen Temperaments. Möglicherweise ist es auch eine Frage der Durchsetzungsfähigkeit oder des Durchsetzungswillens. Wer diese drei Eigenschaften mitbringt, der setzt sich auch in einer Genossenschaft mit beispielsweise 39.000 Mitgliedern durch. Mit ihm muss ich mich dann in dem klassischen Konflikt zwischen Anteilseigner und Unternehmensleitung auseinandersetzen. Schwierig wird es bei einer Genossenschaft immer dann, wenn diese Grundüberlegung eines genossenschaftlichen Verbundes mit einer größtmöglichen Homogenität der Mitgliederinteressen nicht mehr da ist. Was das betrifft, sind wir sicherlich in unserer Genossenschaft an einem sehr schwierigen Punkt angelangt. Der steuerberatende Beruf in Deutschland, dem wir neben dem wirtschaftsprüfenden und rechtsberatenden Beruf primär verpflichtet sind, ist heterogen. Er ist nur homogen, wenn man ihn aus weiter Ferne betrachtet. Allein die unterschiedliche Größe und der Marktanteil der einzelnen Mitglieder lassen eine Wahrung der Homogenität der Interessen nicht zu. Und dann wird es in einer Genossenschaft tatsächlich nicht ganz unproblematisch mit dem Thema des „one man - one vote“. Aber vielleicht ist das auch die Kunst der genossenschaftlichen Unternehmensführung, damit umgehen zu können.

Schweinsberg: Die INTERSPORT Deutschland eG wurde vor 47 Jahren gegründet. Sie haben wahrscheinlich in Ihrer Struktur auch keine sehr homogenen Interessen. Wie gehen Sie damit um?

Römer: Das größte Mitglied in unserem Verbund ist der Otto-Konzern mit Sport-Scheck und mit dem Otto Versandhandel. Das ist sehr untypisch für eine Sporteinzelhandelskooperation. Darüber hinaus haben wir natürlich auch kleine Mitglieder, die kleine Ladengeschäfte betreiben. Diese sind Spezialisten in bestimmten Bereichen, die Sportartikel vertreiben. Es ist nicht einfach, diese heterogenen Interessen gleichzeitig zu verfolgen. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, müsste die INTERSPORT eG eigentlich eine klassische Holding-Struktur haben. Dies hat sie aber nicht. Die INTERSPORT eG ist gleichzeitig Inhaberin aller Tochtergesellschaften, aber auch selbst operativ tätig. Sie besteht aus knapp 500 Mitgliedsunternehmen und hat weitere Gruppen, die als GmbH oder GmbH & Co. KG organisiert sind und andere Größenordnungen und Ausrichtungen von Mitgliedern beinhalten. Mit dieser Organisationsform und Struktur können wir besser auf die unterschiedlichen Interessen der Mitglieder eingehen. Auch wenn dies nicht die optimale Lösung ist, ist in dieser Form ein permanenter Interessenausgleich gut möglich. Aber wie Herr Kempf bereits gesagt hat, ist die Bewältigung dieser Herausforderung auch das Interessante in einer Kooperation.

Als Mitarbeiter müssen wir äußerst kommunikativ sein, um die verschiedenen Interessen auszugleichen. Dieses gelingt der INTERSPORT eG sehr gut, da wir als eine der wenigen Kooperationen die Vorzüge der Organisationsform der Genossenschaft frühzeitig erkannt haben. Wir haben erkannt, dass wir die Dachmarke INTERSPORT bilden müssen und bewusst eine frühzeitige Trennung dieser Bereiche herbeigeführt. So erhält ein Händler bei uns durch seine Mitgliedschaft nicht automatisch die Möglichkeit, mit der Marke INTERSPORT zu werben. Dazu muss er vielmehr einen separaten Lizenzvertrag unterschreiben. Wenn etwa die Firma Sport-Scheck die Marke INTERSPORT nicht nutzen möchte und sich selber als Marke aufstellen will, dann hat sie hierzu die Möglichkeit. In vielen Bereichen ist die Kooperation dann darauf beschränkt, dass das Mitglied seine Rechnungen pünktlich bezahlt, da wir selbst als zentrale Regulierer fungieren. Es gibt viele Unternehmen, die die Marke INTERSPORT sehr bewusst nutzen und somit auch sämtliche Leistungen in Anspruch nehmen, die im Verbund angeboten werden. Dieses bietet wiederum eine Möglichkeit, die sehr unterschiedlichen Mitgliederinteressen im gesamten Netzwerk zu selektieren. Wir bilden also Bausteine beziehungsweise Module und bieten die Inanspruchnahme an, um den Interessen der einzelnen Mitglieder gerecht zu werden.

Schweinsberg: Wir haben gelernt, dass die Strukturierung in Module eine Möglichkeit darstellt, auf eine inhomogener werdende Interessenkonstellation zu reagieren. Ich unterstelle vorerst, dass bei einer Ärztegenossenschaft die Interessen sehr homogen sind. Aber vielleicht habe ich auch eine falsche Wahrnehmung. Bieten Sie als Ärztegenossenschaft trotzdem solche Module und Zusatzleistungen an und wie grenzen Sie sich zu der parallel existierenden Kassenärztlichen Vereinigung ab?

Meyer: Ich behaupte ganz im Gegenteil, dass Ärzte die inhomogenste Berufsgruppe sind, da sie den großen Vorteil besitzen, sich im Zweifelsfall immer hinter der Behandlungsfreiheit oder der Therapiefreiheit verstecken zu können. Selbst wenn die Therapie zum Tode geführt hat, ist dieser Mantel gültig. Berufsständisch bedingt sind wir von vorneherein heterogen geprägt. Die von außen vorgegebenen Notwendigkeiten, wie beispielsweise Abrechnungsspielregeln, machen uns dann aber wieder relativ homogen, da sie sich auf alle beziehen. Über 90% unserer Patienten stammen aus dem Bereich der gesetzlich Krankenversicherten. Somit müssen wir uns alle den in diesem Regime gültigen Spielregeln unterwerfen. Zu Ihrer zweiten Frage: Die Kassenärztliche Vereinigung ist eine Körperschaft öffentlichen Rechtes und zwar in Form einer demokratisch gewählten Selbstverwaltung. Dies betrifft den Führungsstab, aber letztendlich auch das Agieren per se. Das Vorgehen richtet sich nach den Rechtsvorschriften und nach den von der Politik vorgegebenen Maßgaben. Genau hier liegt aber auch die Abgrenzung zu der Ärztegenossenschaft. Diese wurde im Jahre 2000 gegründet, als die Politik eine Entmachtung dieses letzten Restes einer Selbstverwaltung per Kassenärztlicher Vereinigung angedroht hatte. Die Kassenärztliche Vereinigung, beziehungsweise die in der KV verfassten Ärzte, haben sich gefragt, wie sie ein Überleben für sich sichern können, wenn sie sich gegen andere Leistungsanbieter durchsetzen wollen.

Aufgrund der Schwerpunkte ihrer Ausbildung sind Ärzte nicht in der Lage, solche Verhandlungen zu führen. So kam es schnell zu der Entscheidung, dass eine komplementäre parallele Organisation notwendig ist, die von Anfang an signalisiert, dass jedes Vakuum, das vom Staat erzeugt werden soll, automatisch ausgefüllt wird. Die Prüfung der möglichen Rechtsformen hat sehr schnell ergeben, dass es speziell für unser Problem nur eine adäquate Lösung gab, nämlich die Genossenschaft. Wir stehen auch heute noch ohne Einschränkung hinter dieser Entscheidung. In einer eingetragenen Genossenschaft können Mitglieder

sehr einfach ein- und austreten. Das Prinzip „one man - one vote“ ist im ärztlichen Bereich ebenfalls sehr wichtig. Ähnlich wie die Datev eG zählen auch wir sowohl kleine als auch große Praxen zu unseren Mitgliedern. Zusammenfassend sind wir also eine komplementäre Parallelorganisation zur Kassenärztlichen Vereinigung und nutzen die so geschaffene Homogenität, um in gewissem Maße Lobbying, Interessenorganisation und -vertretung zu betreiben.

Schweinsberg: Das heißt also, dass Ihr Schwerpunkt derzeit nicht das Angebot konkreter Leistungen im ärztlichen Bereich ist, sondern das Lobbying? Oder sind Sie auch eine Einkaufsgenossenschaft und bieten Sie Ihren Mitgliedern etwa solche Leistungen an wie die Datev eG?

Meyer: Es ist sogar so, dass solche unmittelbaren Leistungen momentan deutlich im Vordergrund stehen, weil das Lobbying weniger notwendig ist. Dies ist ähnlich wie bei einer Brandversicherung. Sobald sich eine akute Notwendigkeit abzeichnet, sind wir vorbereitet. Wir sind im Prinzip als Verteidigungsorganisation ins Rennen gegangen, um einen rechtsleeren Raum auszufüllen, der sich abgezeichnet hat, bis jetzt im zuerst befürchteten Ausmaß aber nicht eingetreten ist. Dieser Raum ist jedoch im Entstehen begriffen und wir füllen die Teilräume, die sich bisher herausgebildet haben, mit Lobbyingarbeit aus. Daneben tätigen wir auch Selektivvertrieb für unsere Mitglieder, allerdings bisher in kleinem Rahmen, so dass es für die Mitglieder noch zu wenig wahrnehmbar ist. Unsere Mitglieder wollen uns aber wahrnehmen und uns tagtäglich erleben. Wir sind nach dem Genossenschaftsgesetz auch verpflichtet, uns wirtschaftlich zu betätigen, um uns zu erhalten und nachhaltig wirksam sein zu können. In unserer wirtschaftlichen Tätigkeit sind wir auch sehr erfolgreich. Also sind wir einerseits vorbereitet, um für unsere Mitglieder zu lobbyieren, wenn sich entsprechende Notwendigkeiten abzeichnen, andererseits erbringen wir aber auch direkte Dienstleistungen und unterstützen damit die eigentliche Tätigkeit der Ärzte. Wie es der Zweck einer Genossenschaft ist, fördern wir unsere Mitglieder und zwar in dieser zweifachen Art und Weise.

Schweinsberg: Ich formuliere es als ketzerische Frage: Etwas Besseres könnte Ihnen doch gar nicht passieren, als dass Frau Schmidt Ihre Drohung wahr macht und die Kassenärztliche Vereinigung zerschlägt?

Meyer: Vor dem skizzierten Hintergrund kann ich Ihre Frage bejahen.

Schweinsberg: Das ist eine klare Antwort. Wir haben jetzt eine kleine Reise durch verschiedene Sparten gemacht, in denen Genossenschaften erfolgreich tätig sind. Unser Arbeitsauftrag ist es allerdings auch, über das Gewinnziel und über Shareholder Value oder mögliche Alternativen zu diskutieren. Wenn man in Arbeiten der modernen Genossenschaftswissenschaft nachliest, taucht immer wieder das Konzept des Member Value auf, der aus unterschiedlichen Komponenten besteht, unter anderem aus Dividenden. Naiverweise stelle ich mir jetzt vor, dass eine Genossenschaft, die unter dem Strich mit Null rauskommt, ganz gut gearbeitet hat. Es könnte aber auch sein, dass in unserer kapitalistisch orientierten Gesellschaft die Mitglieder immer stärker auf die Dividende achten. Dies sollten wir nun klären: Wie sieht das etwa bei der Datev eG aus?

Kempf: Erstens muss angemerkt werden, dass der Blick auf die genossenschaftliche Gewinn- und Verlustrechnung nicht wirklich ausreicht, um eine Aussage über den Erfolg einer Genossenschaft zu treffen. Er ermöglicht nicht einmal eine Aussage darüber, ob die Genossenschaft Gewinn erwirtschaftet hat oder nicht. Manche Wirtschaftsjournalisten stolpern bei den Pressekonferenzen darüber. Die Genossenschaft hat nämlich die Möglichkeit, den Gewinn in Form der genossenschaftlichen Rückvergütung an die Anteilseigner beziehungsweise an die Genossen zurückzuführen. Von dieser Möglichkeit macht die Datev seit ungefähr acht Jahren nahezu vollständig Gebrauch. Über die gesetzlich vorgeschriebenen Sätze hinaus haben wir nichts mehr den Rücklagen zugeführt, sondern alles, was im jeweiligen Geschäftsjahr übrig blieb, über den Weg der genossenschaftlichen Rückvergütung an die Mitglieder gegeben. Das führt, zum Erstaunen aller Wirtschaftsjournalisten, immer zu einem Jahresüberschuss von Null. Deshalb jubelt mancher auch, dass unser Gewinn um 180 000 Euro gestiegen sei, nur weil wir mal 180000 Euro übrig hatten. Dies hatte aber nur mit Rundungsdifferenzen zu tun. Wenn vor diesem Hintergrund mit Shareholder Value argumentiert wird, dann ist dies gefährlich. Darum bin ich auch zusammengezuckt, als Sie das Wort Dividende erwähnt haben. Der „indirekte Bestandteil“ des Member Values enthält alle pekuniären Leistungen, also auch die genossenschaftliche Rückvergütung. Diese ist bei uns vollständig umsatzabhängig. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, sind sämtliche Leistungen, die wir unseren Mitgliedern bieten, Basis für diese rückvergütungsfähigen Umsätze. Darauf wird ein Prozentsatz von XYZ angewandt.

In den letzten Jahren waren es immer ca. 5% an genossenschaftlicher Rückvergütung. In der älteren und in der modernen genossenschaftswissenschaftlichen Literatur kann ausführlich nachgelesen werden, was dies genau ist, beispielsweise ein Übergewinn durch die genossenschaftliche Preisfestsetzung, der dann an die Mitglieder zurückgeführt wird. In diese Diskussion will ich mich aber nicht einklinken. Betonen möchte ich hingegen, dass es sich um keine Dividende handelt, wenn diese so definiert ist, dass sie am Kapitalanteil festzumachen ist. In diesem Zusammenhang ist auch zu betonen, dass die Datev eG noch eine jener Genossenschaften ist, die ausschließlich Mitgliedergeschäft betreibt. Es gibt nicht mehr viele solcher Genossenschaften. Allerdings sind heute auf dem Podium einige davon vertreten, wobei die prozentuale Zusammensetzung des Podiums nicht mit der Gesamtlandschaft des Genossenschaftswesens übereinstimmt, was das Identitätsprinzip betrifft. Wenn aber Leistungen nicht nur an die Mitglieder erbracht werden, wird die genossenschaftliche Rückvergütung problematisch, weil auch einige der Kunden möglicherweise den Anspruch spüren und diesen vielleicht sogar artikulieren, um an den „Übergewinn“ in irgendeiner Form heranzukommen. Es ergibt sich dann ein Problem, dass eventuell über eine Preisdifferenzierung geregelt werden muss, denn über die Dividende kann es nicht gelöst werden. In diesem ständigen Spannungsfeld steht auch die Datev eG. Sie steht im Übrigen auch in einem Spannungsfeld der permanenten Überprüfung, ob die Beibehaltung des Identitätsprinzips noch eine adäquate Lösung ist. Aber das wäre ein eigenes Thema, das ich an dieser Stelle nicht anreißen möchte.

Schweinsberg: Wir haben einen Vertreter am Tisch, der vorher schon sagte, dass 70% des Umsatzes mit Nicht-Mitgliedern erzielt wird. Wie lösen Sie denn das angesprochene Problem bei der APA?

Ganner: Die APA bekennt sich ganz klar zu ihrer Gewinnorientierung. Wir schütten seit 1993 Dividenden aus.

Schweinsberg: Wie bezeichnen Sie diese vor der hier diskutierten Problematik?

Ganner: Bei der APA wird von Dividenden gesprochen. Dabei muss auch wieder die besondere Aufgabenstellung beachtet werden. Für die Nachrichtenagenturen ist die Gewinnorientierung die wesentliche Grundlage ihrer Unabhängigkeit. Denn sobald sie nicht mehr wirtschaftlich selbstständig agieren können, sind Sie auf Finanzmittel aus anderen Quellen angewiesen. Damit aber wären sie beeinflussbar. Das heißt,

dass die Gewinnorientierung die Grundlage jeder modernen Nachrichtenagentur sein muss. Deshalb bewegt sich die APA seit 20 Jahren auf dem Weg dorthin. Herr Dr. Vyslozil war glücklich über den Ansatz des „Member Values“ von Frau Prof. Theurl, der exakt mit seiner Geschäftspolitik korrespondiert: Die unmittelbare Förderung durch den Basisdienst, die mittelbare Förderung durch die Dividenden und die Sicherung des langfristigen Förderpotenzials durch Reinvestitionen des Gewinns in Innovationen und Akquisitionen von Gesellschaften stellen für die APA die Sicherstellung der wirtschaftlichen Basis für die zukünftigen Jahre dar. Es gibt europäische Beispiele, die sich weniger gut entwickelt haben als die APA. Darunter befinden sich auch genossenschaftliche Nachrichtenagenturen. Evidenterweise ist es diesen Nachrichtenagenturen nicht gelungen, die Gewinnorientierung explizit zu formulieren und einen entsprechend zukunftsorientierten Ansatz zu verwirklichen. Sie wurden von den Mitgliedern nicht in dem Maße getragen, wie dies in der APA der Fall ist. Im Gegenzug können sie auch weniger für ihre Mitglieder bieten.

Schweinsberg: Wie sieht es diesbezüglich bei der INTERSPORT aus?

Römer: Wie bei der Datev erfolgt bei der INTERSPORT eine Ausschüttung an die Mitglieder weitestgehend auf Basis der regulierten Umsätze mit uns. Es werden Leistungsmodelle praktiziert. Alle orientieren sich an den Umsätzen der Mitglieder und am Ergebnis der Zentrale. Sie berücksichtigen die Zentralregulierungsumsätze und beinhalten dort eine Rückvergütung der Delcredereprovision des Verbandes. Darüber hinaus gewähren wir eine Rückvergütung auf unsere Eigenmarkenumsätze. Wir haben sehr starke Exklusivmarken am Markt platziert. Alleine mit diesen macht INTERSPORT über 400 Millionen Außenumsatz und auf diese Lagerumsätze werden nochmals Rückvergütungen gewährt. Die Besonderheit besteht darin, dass im INTERSPORT-Netzwerk die Einlagen relativ hoch sind. Die Eigenkapitalbasis ist jederzeit dadurch gesichert, da wir das Zentralregulierungsgeschäft selbst erledigen, was auch notwendig ist. Auf diese Einlagen gibt es keine Verzinsung, sondern ausschließlich auf die Umsätze, die über uns getätigt werden. Allerdings entstehen den Mitgliedern auch keinerlei Kosten. Das heißt, dass wir unseren Mitgliedern in sämtlichen Bereichen eine Vielfalt an Dienstleistungen anbieten, die sie abrufen können und die zu 99% kostenlos sind. So wird durch die Mitgliedschaft ein Teil der Wertschöpfung erreicht. Das ist im Moment unser Prinzip. Wir hoffen, dass wir es auch auf lange Sicht hal-

ten können, da wir so eine gewisse Alleinstellung in den Verbundgruppen haben, die ähnlicher Natur sind.

Schweinsberg: Bisher hat sich ein klares Bekenntnis zur Gewinnorientierung herausgestellt. Wie sieht es diesbezüglich bei der DENIC aus? Verspüren sie einen Druck, dass die Mitglieder neben den realen Leistungen etwas zurückerwarten?

Dolderer: Nein, diesen Druck verspüren wir eigentlich nicht. Wir haben ein klares Bekenntnis zu „No Profit“, zur Nicht-Gewinnorientierung. So steht es auch in unseren Statuten. Wir agieren, vergleichbar mit der Datenv und auch mit INTERSPORT, über Warenrückvergütungen, soweit wir überhaupt Überschüsse verwirklichen. Etwa 98% unserer Umsätze erzielen wir mit den Mitgliedern, bei denen wir sehr unterschiedliche Umsatzniveaus haben. Ein bisschen liegt das auch in der Natur der Services. Wir haben beispielsweise Mitglieder, die sich nur an Großkunden orientieren. Diese haben dann nur wenige Domains und einen entsprechend geringen Umsatz mit uns. Wir haben aber auch Mitglieder, die sich primär an den Endkundenmarkt wenden und dadurch sehr viele Domains registrieren. Aus dieser Konstellation folgt, dass wir sehr unterschiedliche Umsatzzahlen mit den einzelnen Mitgliedern erzielen. Und wenn wir anfangen würden, Dividenden zu zahlen, wäre das letztendlich nur eine Umverteilung des Umsatzes zwischen den Mitgliedern. Insoweit wird es auch von den Mitgliedern nicht gewünscht.

Ich würde gerne noch einiges zu dem Thema des Member Value sagen. Ein echter Member Value für unsere Mitglieder ist die Möglichkeit, zeitnah reagieren zu können. Das haben wir erreicht. Wir bieten mit der de-Domain etwas an, was in anderen Ländern nicht so erfolgreich funktioniert. Das heißt, dass wir weltweit die größte Länderkennung mit einer Zahl von inzwischen 7,8 Millionen Domains sind. Wir haben auch, was die Anzahl der Registrierungen pro Einwohner betrifft, eine hervorragende Stellung, nämlich die zweite. Durch die schnelle Registrierungsmöglichkeit bieten wir den Mitgliedern auch die Möglichkeit, viele und gute Produkte anzubieten. So dauert zum Beispiel in Griechenland die Registrierung einer griechischen Domain bis zu drei Wochen. Für den Endkunden ist das völlig uninteressant und sehr teuer, weil ein großer prozessuraler und bürokratischer Aufwand betrieben wird, um diese Domain zu registrieren. Diesen Bereich haben wir jedoch weitgehend durchorganisiert. Wir sind heute vergleichbar mit der „com“- oder „net“- Registrierung und haben dadurch erreicht, dass Mitglieder Produkte anbieten

können, die in anderen Ländern gar nicht möglich sind. In unserer Einschätzung ist das ein echter Member Value, weil damit im Paket Angebote möglich werden, die andere Länder nicht haben.

Schweinsberg: Ich würde gerne vom Member Value zur „Member Information“ und zur „Member Communication“ kommen. Es handelt sich dabei um ein Thema, das zwar fälschlicherweise, zumindest in Deutschland, nur im Zusammenhang mit dem Shareholder Value diskutiert wird. Da geht es nämlich auch um die Freiheitsgrade der Agenten, sprich der Vorstände oder in diesem Fall auch der Vorstände und Geschäftsführer. Als Journalist will ich in diese Thematik etwas boulevardesker einsteigen und zwar mit den Managergehältern. Wie halten es Genossenschaften diesbezüglich mit der Transparenz, Herr Kempf? Wissen denn Ihre Mitglieder, was Sie im Monat nach Hause nehmen?

Kempf: Nein, das wissen nicht einmal die Mitglieder der Vertreterversammlung. Aber die Mitglieder der Vertreterversammlung wissen, was der Datev-Vorstand insgesamt verdient. Wenn sie einigermaßen rechnen können, dann können sie auch ausrechnen, was der Einzelne verdient. Ich halte es aber im Übrigen nicht für das wesentlichste Kriterium der Frage einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung. Es erstaunt mich, dass wir uns in Deutschland momentan immer nur über Managergehälter unterhalten und zum Beispiel nicht mehr über Spitzensportlergehälter. Wäre ich der beste Manager, würde ich wahrscheinlich auch mehr verdienen. Wir führen an der Stelle eine falsche Diskussion. Ich räume aber gerne ein, dass wir Manager an der Diskussion nicht ganz schuldlos sind. Denn dieses Thema deutet auf ein Versagen der Aufsichtsratsfunktionen in vielen Unternehmen hin. Dieses ist aus meiner Sicht aber gegenwärtig deutlich weniger in der Rechtsform der Genossenschaft als in der Rechtsform der Aktiengesellschaften vorzufinden. Die Diskussion haben wir uns also selber zuzuschreiben. In Ihren einleitenden Worten sprachen Sie das Thema des automatischen Übertritts des ausgeschiedenen Vorstandsvorsitzenden in den Aufsichtsratsvorsitz an. Dies ist einer der Gründe für die Diskussion. Die Frage, ob Herr Schrempp 14 oder 12 Millionen verdient, ist aus meiner Sicht völlig uninteressant. Kritisch wird es hingegen, wenn die Höhe der Bezüge des Vorstandes nicht mit der unternehmerischen Entwicklung, dem unternehmerischen Erfolg und der unternehmerischen Wohlfahrt korreliert. Das ist ein anderes, aber wichtiges Thema, das wir in Deutschland schon lange nicht mehr diskutieren. Wir sprechen nur noch über die absolute Höhe des Gehaltes. Im Moment scheint es für den Durchschnittsaktionär kein besseres und

wichtigeres Kriterium der Performancemessung seiner Vorstände zu geben. Das ist für mich unverständlich.

Schweinsberg: Als Moderator soll man ja eigentlich nie seine Meinung sagen, aber in einer Sache muss ich doch entgegenen. Ich glaube, dass es für Spitzensportler einen Weltmarkt gibt, auf dem die Preise gebildet werden. Ich kann mich nicht entsinnen, dass Herr Ackermann oder Herr Schrempp ein nachgewiesenes Angebot aus den USA erhalten haben.

Kempf: Das hätte Ihnen wahrscheinlich weder der Eine noch der Andere erzählt.

Schweinsberg: Doch, das hätte er uns sicher erzählt. Ich bezweifle einfach, dass diese Gehälter Marktpreise sind. Sie entstehen meines Erachtens aus einer etwas ungesunden Nähe zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.

Kempf: Ich möchte noch eine Frage anschließen. Warum führen wir nicht die Diskussion über Moderatorengehälter im Fernsehen?

Schweinsberg: Weil es dort auch einen Markt gibt. Schauen Sie beispielsweise Thomas Gottschalk an.

Kempf: Herr Reitzle würde behaupten, es gäbe für ihn auch einen Markt und dies hat er letzte Woche nachgewiesen.

Schweinsberg: Wenn Sie sich die Vorstände der DAX-30-Unternehmen anschauen, ist er aber einer der wenigen, denn nur drei von ihnen waren in ihrem Berufsleben im Ausland. Trotzdem erzählen sie ständig, dass sie in Amerika mehr verdienen würden. Das ist meiner Meinung nach begründungsbedürftig. Aber das ist nicht das Thema unserer heutigen Diskussion, doch man kann in der Tat heftig darüber streiten. Existiert in Ihrer Mitgliedschaft eine gewisse Sensibilisierung für dieses Thema? Würde ein kollektiver Ausweis Ihrer Bezüge dann ausreichen?

Kempf: Als in Deutschland die öffentliche Diskussion über Managergehälter begann, haben wir uns im Vorstand der Datev entschlossen, unserer Vertreterversammlung relativ detailliert über fünf Jahre zurück zu berichten, wie die Entwicklung der Vorstandsgehälter als Gruppe war. Zusätzlich haben wir darüber informiert, wie die Gehaltsentwicklung des Unternehmens insgesamt war und an welchen Außenparametern die Positionen zu messen sind. Seitdem ist dieses Thema erledigt. In unserer Genossenschaft gibt es jedoch immer wieder einzelne Mitglieder, die an mich oder an uns die Frage nach den Bezügen stellen. In diesen Fäl-

len führe ich mit großer Freude genau die Diskussion, die wir hier begonnen haben. Der Fehler, der meines Erachtens in Deutschland gemacht wurde, war die Mystifizierung des Ganzen. Gerade dort, wo Vorstand und Aufsichtsrat über Kreuz Beziehungen haben, fällt es manchmal sehr schwer, glaubhaft nachzuvollziehen, wie die jeweilige Gehaltsbemessung zustande kommt. Das schließt möglicherweise dann auch die Entwicklung der Aufsichtsratsstaniemen ein, die womöglich nach rein sachlogischen Gesichtspunkten erfolgt ist. Wenn sie dann der Überprüfung im Vergleich zur Unternehmensperformance oder im Vergleich zu den Mitarbeitergehältern nicht standhält, dann müssen wir uns über die Diskussion nicht wundern.

Schweinsberg: Gibt es die Diskussion auch in Österreich oder schaut unser Nachbarland einigermaßen verwundert auf Deutschland?

Ganner: Die Diskussion gibt es. Bezogen auf die APA kann ich dazu allerdings nichts sagen, weil ich die Informationen über die Gehälter einfach nicht habe.

Schweinsberg: Wenn Sie nicht wissen, ob man weiß, was Ihr Vorstand so verdient, dann will ich auch nicht weiter nachfragen. Wissen Sie, ob die 1700 Fachhändler der INTERSPORT sich für die Vorstandsgehälter interessieren, Herr Römer?

Römer: Die Fachhändler wissen, dass das unbedeutend ist. Aber insgesamt ist es natürlich eine extrem spannende Diskussion, die geführt wird. Ich glaube, dass es uns auch alle in irgendeiner Form betrifft. Ich empfinde es aber dann als sehr schwierig, wenn wir unter Gerechtigkeitsaspekten diskutieren. Wenn wir das in einer freien Marktwirtschaft tun, dann werden wir sehr schnell an unsere Grenzen stoßen. Ich glaube, das macht keinen Sinn. In der INTERSPORT gibt es einen Aufsichtsrat, der im Moment aus neun Köpfen besteht. Und der Aufsichtsrat hat einen Vorsitzenden, der den Vorstand bestellt. Des Weiteren gibt es einen dreiköpfigen Personalausschuss im Aufsichtsrat, der die Gehälter der beiden Vorstände kennt und definiert. Diese sind übrigens in der INTERSPORT leistungs- und ergebnisbezogen. Unternehmerische Entscheidungen werden also sehr rasch belohnt oder eben bestraft. Was mir aus genossenschaftlicher Sicht wichtiger erscheint, ist im Moment die Gewinnsituation unserer Einzelhändler in Deutschland: Was können Sie heute noch verdienen? Welche Chance haben sie momentan am Markt, ihr Risiko belohnt zu bekommen? Ich kenne deren Einkommen in etwa, da ich die Bilanzen kenne. Es existiert in Deutschland ein enormes

Verbesserungspotenzial, was die Situation unserer mittelständischen Unternehmen betrifft.

Aus genossenschaftlicher Sicht ist eines der ganz großen Probleme dasjenige, dass in der derzeitigen Situation - und nicht nur aufgrund der Konkurrenz - die Unternehmen keine Chance haben, Ihre Gewinne fortzuschreiben. Sie müssen sie versteuern. Die derzeitigen Steuersätze aber sind so, dass es auch laut Steuerberatern nicht sinnvoll ist, dies zu tun. Daher sind im Moment große Probleme zu bewältigen. Die steuerlichen Rahmenbedingungen haben in der Vergangenheit falsche Entscheidungen der Unternehmer hervorgerufen, unter denen sie und die deutsche Wirtschaft insgesamt heute leiden. Diesbezüglich gibt es einen außerordentlich großen Handlungsbedarf. Im Moment werden Diskussionen geführt, die sich auf Vorstand oder Geschäftsleitung beziehen. Solche Diskussionen halten jedoch nur so lange an, solange wir erfolgreich sind. Sobald Fehler gemacht werden, folgen andere Diskussionen, denen wir uns dann auch stellen müssen.

Schweinsberg: Ehe ich zu Herrn Meyer komme, möchte ich eine Ergänzung anbringen: Es erschüttert mich als Chefredakteur eines Unternehmermagazins immer, dass nicht bekannt ist, dass Gehälter nicht beliebig festgesetzt werden können. So sind mittelständische Unternehmen, zumindest wenn sie als GmbH organisiert sind, keineswegs frei in der Bestimmung ihrer Managergehälter. Dies wird in Deutschland überhaupt nicht gesehen, gerade auch im Vergleich zu Vorständen von Aktiengesellschaften. Das Finanzamt überprüft auf Angemessenheit und hat das Instrument der Strafbesteuerung für eine verdeckte Gewinnausschüttung. So gesehen existiert in Deutschland eine Zweiklassengesellschaft. Ich plädiere zwar nicht dafür, den Ideen von Frau Zypries zu folgen und die Managergehälter mit einer Obergrenze zu versehen. Man muss jedoch wissen, dass ein mittelständisches Unternehmen nicht frei in der Bestimmung seines Geschäftsführergehaltes ist. Wie schätzen die Ärzte diese Diskussion ein, sind sie daran überhaupt interessiert?

Meyer: Sie meinen die Gehälter des Vorstandes der Ärztenossenschaft?

Schweinsberg: Es geht einerseits um die Einschätzung der Gesamtdiskussion und andererseits um die Gehälterfrage in Ihrer Organisation.

Meyer: Die Diskussion interessiert uns schon sehr, weil wir in jüngster Zeit als niedergelassene Ärzte in der Kritik stehen, bei gutem Einkom-

men vergleichsweise schlechte Arbeit zu leisten. Es wird uns vorgeworfen, dass wir die Patienten im Dreiminutentakt durchschleusen und dabei vergessen, dass der einzelne Patient, der in der Praxis erscheint, im Quartal einen Bruttoumsatz von 40 bis 44 Euro inklusive aller Nacht- und Wochenenddienste erzeugt. Dies ist freilich überhaupt nicht vergleichbar mit den Privatrechnungen, die sie sonst erhalten. Ich spreche hier von dem großen Feld des Kassenarztes. Das heißt, dass es die Ärzte in diesem Bereich gewohnt sind, mit sehr viel Klein- und Detailarbeit dann über die 90 Tage doch einen akzeptablen Bruttoumsatz zu erwirtschaften. Vor diesem Hintergrund betrifft auch uns die allgemeine Diskussion, obwohl sich die Frage nach den Managergehältern nicht in dieser Form stellt. Anders ist es in der Ärztegenossenschaft, weil wir nach Satzung ehrenamtlich agieren. Das heißt wir bekommen eine Aufwandsentschädigung und diese ist als Summe auch den Mitgliedern bekannt. Die einzelnen Beträge sind jedoch mit einfachen Rechnungen aus der Gesamtsumme abzuleiten, da wir fünf Vorstandsmitglieder sind und jeder sich hoffentlich genau so gut einsetzt.

Einmal jährlich versuchen wir auf einer Vollversammlung oder Generalversammlung den Member Value und seine einzelnen Komponenten darzustellen. Es ist nicht ganz einfach, Verständnis für diese, dann auf der anderen Seite der Bilanz auftauchende Summe zu erzeugen. Doch der Member Value kann sehr vielfältig sein: Wir bemühen uns zum Beispiel darum, dass der Arzt sein „Wirtschaftsunternehmen Praxis“ tagtäglich erfolgreich optimiert und zunehmend wirtschaftlicher aufstellen kann. Vor diesem Hintergrund entsteht zunehmend Verständnis für das, was wir leisten. Die Mitglieder schätzen diese Aktivitäten als notwendig und wertvoll ein und wir hatten bis heute, nach vier vollen Geschäftsjahren, keine Kritik an dem Posten der Aufsichtsrats- und Vorstandsaufwandsentschädigungen.

Schweinsberg: Manche Genossenschaften agieren im karitativen Bereich und haben dann in der Öffentlichkeit einen gewissen Sympathiebonus. Sie könnten statt in einer Genossenschaft auch als Verband organisiert sein und würden dann nicht gleich als Vorfeldorganisation der „gierigen Ärzte“ betrachtet werden. Haben Sie den Eindruck, dass Ihnen in dieser genossenschaftlichen Organisationsweise ein gewisser Sympathiebonus entgegenschlägt?

Meyer: Ich kann dies vor allem in der Einschätzung durch die Kollegenschaft beurteilen. In den alten Bundesländern gilt Ihre Vermutung tat-

sächlich. Das hat wohl geschichtliche Gründe. Für die neuen Bundesländer gilt, dass die Menschen wohl zwangsweise zu lange Genossen gewesen sind. Dies wirkt nach und prägt die Einschätzung Die Ärztegenossenschaft hat tatsächlich den Vorteil, dass die Verbände, die in der Gruppe aktiv sind, sich gegenseitig beklemmen und beschimpfen und in der öffentlichen Diskussion insgesamt ein eher negatives Image hervorrufen. Dadurch werden Problemlösungen und Fortschritte eher behindert. Die Genossenschaft hat hingegen ein ziemlich professionelles Image und vermittelt den Eindruck, dass sie wirtschaftlich ausgerichtet ist. Vor diesem Hintergrund kann sie tatsächlich mit einem Sympathiebonus arbeiten.

Schweinsberg: Kann eine solche Einschätzung auch umschlagen, wenn Sie bei INTERSPORT mit Wettbewerbern im Handelsbereich zu tun haben? Der unbedarfte Marktteilnehmer könnte denken, dass es sich um einen Zusammenschluss von Mitgliedern handelt, die sich individuell nicht behaupten konnten und die nicht wettbewerbsfähig sind. Oder kann argumentiert werden, dass genau solche Probleme nicht bestehen, denn sonst wären Sie nicht seit 47 Jahren am Markt? Werden Sie als professionelle schlagkräftige Organisation wahrgenommen?

Römer: Bezieht sich Ihre Frage auf die Mitgliederebene oder auf die Kundenebene?

Schweinsberg: Auf die Kundenebene.

Römer: Die Kunden erkennen uns als Filialkette. Wenn sie INTERSPORT sehen, denken sie, dass es sich um eine Art Filialsystem handelt, was auch immer damit verbunden wird. Manchmal wird INTERSPORT als Franchisesystem, manchmal als eine andere Organisationsform wahrgenommen, die Kunden registrieren uns jedoch nicht als Einkaufsgenossenschaft oder als ein ähnliches Geschäftsmodell. Wir werden als eine in Europa, teilweise weltweit, präsente Marke eingeschätzt, die für den Sportfachhandel für Kompetenz und für bestimmte Aussagen steht. Ich gehe aber davon aus, dass Kunden dies in irgendeiner Form durch Sympathiepunkte honorieren. Wir stehen auch mit Karstadt-Sport oder Kaufhof-Sport-Arena oder anderen in einem harten Wettbewerb: In diesem spielen Sympathiepunkte keinerlei Rolle. Unsere Stärke auf dem Markt korrespondiert mit dem in Deutschland existierenden Lizenzierungsmerkmal. Der persönliche Eigenname des Mitglieds darf unter der Marke INTERSPORT stehen, und zwar in einer Größenordnung von 50 zu 50. Den Sympathiebonus holt sich der einzelne Händler in seinem re-

gionalen Markt ab: Dies entspricht auch dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell sehr gut. Sobald die Anonymität jedoch steigt, werden wir natürlich immer austauschbarer. In Großstädten wird es zunehmend schwieriger, während es in ländlichen Regionen etwas einfacher ist.

Schweinsberg: Eines der Kennzeichen von Genossenschaften ist ihre Offenheit. Das wollen wir auch hier praktizieren und so auf der letzten Meile die Diskussion für das Publikum öffnen, sofern Wortmeldungen vorhanden sind. Es existieren viele Facetten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, die wir hier nur ansprechen und an der Oberfläche diskutieren können. Im Rahmen dieser internationalen Konferenz an der Universität Münster werden viele dieser Aspekte in den Workshops vertieft. Deshalb scheint es auch keine Fragen und Statements zu geben. Daher möchte ich gleich in die Schlusskurve einbiegen und nochmals das Thema Corporate Governance, das auch ein Thema in den Workshops war, beleuchten. Herr Kempf, gibt es aus Ihrer Sicht bezüglich der Managergehälter, das war der boulevardeske Teil, der den Ausgangspunkt bildete, Handlungsbedarf bei den Genossenschaften?

Kempf: Ich gehe davon, dass es Handlungsbedarf bei jenen Unternehmen gibt, die in irgendeiner Form im öffentlichen Interesse stehen. Dies gilt völlig unabhängig davon, welche Rechtsform sie haben. In einer zweiten Stufe müssen dann natürlich die rechtsformspezifischen Besonderheiten berücksichtigt werden. Diesbezüglich ist auf den deutschen Corporate Governance Kodex Bezug zu nehmen. Dabei ist zu beachten, dass viele Themenstellungen dabei sind, die in dieser Form nur auf die Aktiengesellschaft, oder sogar nur auf börsennotierte Aktiengesellschaften, ausgerichtet sind. Unternehmen einer anderen Rechtsform wie etwa Genossenschaften müssen die Vorgaben in geeigneter Weise auf die eigene Rechtsform uminterpretieren. Ich bin überzeugt davon, dass etwas getan werden muss und dies steht nicht im Gegensatz zu meiner vehementen Position bezüglich der Managementgehälter. Gehen wir als Unternehmen nicht schnellstens und freiwillig einen Schritt nach vorne, dann wird uns die Entwicklung überholen. Wir haben sonst zu befürchten, dass wir von der BAFin oder einer sonstigen Behörde bezüglich dieser Themen geprüft werden. Als Name würde dann auch nicht mehr „Deutscher Corporate Governance Kodex“ bestehen bleiben. In meinem Leben als Wirtschaftsprüfer habe ich etliche solcher Kodizes erlebt, unter anderem auch einen, der zuerst nicht ernst genommen wurde und nach dem nun seit 25 Jahren alle Wirtschaftsprüfer prüfen. Wir Unternehmen haben, losgelöst von der Rechtsform, in der Vergangenheit

nicht immer beweisen können, dass die in Deutschland gesetzlich normierten oder durch Verordnung vorgegebenen Kontrollmechanismen auch wirklich die beabsichtigten Effekte erzielt haben. Wir dürfen uns dann nicht wundern, wenn nach einem Aufschrei der Öffentlichkeit mehr Kontrolle gefordert wird. Ist aber „mehr Kontrolle“ durch staatlichen Zwang nicht erwünscht, bleibt zu freiwilligen Aktivitäten keine Alternative. Zum Beispiel macht es Sinn, im Jahresbericht über die Einhaltung entsprechender Regeln Stellung zu beziehen und diese Aspekte in die genossenschaftliche Verbandsprüfung sowie in die Wirtschaftsprüfung von Aktiengesellschaften einzubeziehen. Es ist übrigens so, dass sich die Datev nur in vier Punkten nicht dem deutschen Corporate Governance Kodex unterwirft. Dies steht auch so im Geschäftsbericht. Die Gehälter des Managements sind einer dieser vier Punkte. Informationen über die gesamte Gehaltssumme des Vorstandes werden seit über drei Jahren in der Vertreterversammlung offen gelegt. Seitdem wird auch nicht mehr nach der Aufstellung der Einzelgehälter gefragt. Diese Erfahrung wirft auch ein Licht auf die Entwicklung und ihre Diskussion. Wenn Transparenz geschaffen wird, geht meist auch die Brisanz des Themas verloren.

Schweinsberg: Geht diese Corporate Governance-Diskussion an der DENIC vorbei? Oder ist es so, dass sich auch eine Genossenschaft wie die Ihre mit diesem Thema auseinandersetzen muss, weil sich auch die Mitgliedsunternehmen diesen Fragen stellen müssen?

Dolderer: Sehr wichtig ist, dass die Mitglieder mitgenommen werden. Das ist damit verbunden, dass transparent gemacht wird, wie gearbeitet wird, welche Ziele verfolgt werden und wie die Unternehmenskontrolle funktioniert. Die DENIC eG führt darüber sehr rege interne Diskussionen. Mitgliederbeiräte beraten uns und zeigen sich sehr offen in dieser Diskussion. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass wir untypisch sind, weil wir eben aus dem Kommunikationsbereich kommen. Er zeichnet sich dadurch aus, dass grundsätzlich eine hohe Diskussionsbereitschaft herrscht. Wir folgen daher nicht nur den Corporate Governance Regeln, wie sie vorgestellt werden, sondern wir haben zusätzlich ein sehr starkes internes Diskussions- und Informationsmanagement etabliert, um sicherzustellen, dass die Mitglieder in die Entscheidungsprozesse eingebunden sind.

Schweinsberg: Frau Dolderer hat darauf hingewiesen, dass es wichtig ist, die Mitglieder mitzunehmen. Noch wichtiger aber ist, sie nicht zu ver-

lieren. Dies ist ein sehr guter Hinweis zum Schluss. Denn unsere Zeit ist weit fortgeschritten und wir wollen Sie als Hörer und Teilnehmer nicht verlieren, ehe wir hier zu einem Ende gekommen sind. Sie haben heute noch ein schönes Programm vor sich. Gemeinsam mit den Diskutanten dieses Podiums hoffe ich, dass Sie einige Gedanken und Ideen von dieser Diskussion mitnehmen können. Wir bedanken uns für die Aufmerksamkeit und wünschen für den weiteren Verlauf gute Gespräche und viele Anregungen für Ihre eigene Tätigkeit.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

- Nr. 1 *Holger Bonus*
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband -
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der
Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grosseckler*
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer
Perspektive
Februar 1986
- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete
Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*
Contestable markets, Genossenschaften und
Transaktionskosten
März 1987
- Nr. 10 *Richard Böger*
Die Niederländischen Rabobanken -
Eine vergleichende Analyse -
August 1987

- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988
- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000
- Nr. 20 *Astrid Höckels*
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001

- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmer*
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? -
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um
 die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
 Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*
 Verbundexterne Zusammenarbeit von
 Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
 November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*
 Neue Strategien - neue Managementmethoden
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von
 Genossenschaftsbanken in Deutschland
 Februar 2002
- Nr. 25 *Anne Kretschmer*
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption -
 eine modelltheoretische Untersuchung
 Juni 2002
- Nr. 26 *Andrea Neugebauer*
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden -
 Institutionelle Hintergründe
 September 2002
- Nr. 27 *Theresia Theurl / Thorn Kring*
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzver-
 bund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
 Oktober 2002
- Nr. 28 *Cristian Rotter*
 Risikomanagement und Risikocontrolling in
 Wohnungsgenossenschaften
 November 2002
- Nr. 29 *Rolf Greve*
 The German cooperative banking group as a strategic network:
 function and performance
 November 2002
- Nr. 30 *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-
 Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. -
 eine Fallstudie
 Dezember 2002
- Nr. 31 *Florian Deising*
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher
 Kommunikationsstrategien
 Januar 2003

- Nr. 32 *Gerhard Specker*
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
März 2003
- Nr. 33 *Frank E. Münnich*
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
April 2003
- Nr. 34 *Sonja Schölermann*
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
August 2003
- Nr. 35 *Thorn Kring*
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
September 2003
- Nr. 36 *Andrea Neugebauer*
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
September 2003
- Nr. 37 *Kerstin Liehr-Gobbers*
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse
September 2003
- Nr. 38 *Tholen Eekhoff*
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie
Januar 2004
- Nr. 39 *Julia Trampel*
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
März 2004
- Nr. 40 *Alexander Eim*
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
August 2004
- Nr. 41 *André van den Boom*
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
August 2004

- Nr. 42 *Jacques Santer*
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der
Europäischen Wirtschaft
September 2004
- Nr. 43 *Theresia Theurl (Hrsg.)*
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossen-
schaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der
IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 44 *Theresia Theurl (Hrsg.)*
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskus-
sion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster,
Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: info@ifg-muenster.de
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung).
