

VORTRÄGE UND AUFSÄTZE
DES FORSCHUNGSVEREINS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
————— HEFT 28 —————

**DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT
GENOSSENSCHAFTLICHER NETZWERKE**

THERESIA THEURL
PROFESSORIN AN DER WESTFÄLISCHEN WILHELMS-
UNIVERSITÄT MÜNSTER

Eigenverlag des FOG

**DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT
GENOSSENSCHAFTLICHER NETZWERKE**

THERESIA THEURL

PROFESSORIN AN DER WESTFÄLISCHEN WILHELMS-
UNIVERSITÄT MÜNSTER

Eigenverlag des FOG

Wien 2004

Die hier vorliegende Publikation gibt in überarbeiteter Form die vom Fachbereich für Genossenschaftswesen des Institutes für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien und vom Forschungsverein für Genossenschaftswesen am 4. November 2003 abgehaltene Vortragsveranstaltung „Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke“ wieder. Im Wesentlichen wurde die Vortragsform beibehalten; Literaturhinweise wurden demgemäß auf das Notwendigste beschränkt.

INHALT

Seite

Einführung

5

ao.Univ.-Prof. Dr. Johann Brazda
Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien
Forschungsverein für Genossenschaftswesen (FOG)

Referat:

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl
Geschäftsführende Direktorin des Institutes für
Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster

„Die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke“ 7

Einführung

ao.Univ.-Prof. Dr. Johann Brazda
Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien
Geschäftsführender Vorstand des Forschungsvereins
für Genossenschaftswesen (FOG)

Sehr geehrte Damen und Herren!

Ich freue mich, Sie zu einer Vortragsveranstaltung des Institutes für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien und des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen (FOG) zum Thema „Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke“ sehr herzlich begrüßen zu dürfen.

Ich bedanke mich bei Herrn VA Professor DDr. *Hans Hofinger*, der freundlicher Weise den Schulze-Delitzsch-Sitzungssaal des Österreichischen Genossenschaftsverbandes für diese Veranstaltung zur Verfügung gestellt hat.

Es ist mir eine besondere Ehre und Freude, als Referentin Frau Prof. *Theresia Theurl* in unserem Kreis herzlich willkommen zu heißen. Es hat übrigens sehr lange gedauert, bis wir wieder einmal den Leiter des Institutes für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster hier in Wien begrüßen durften. Es war - wenn ich richtig recherchiert habe - das letzte Mal vor zwanzig Jahren, im Jahre 1983, als Prof. *Erich Boettcher* bei uns einen Vortrag zum Thema „Leben und Werke von H. Schulze-Delitzsch“ gehalten hat.

Weiters waren noch zwei Umstände für die Einladung von Frau Prof. *Theurl* maßgeblich.

Erstens wollten wir den Heimvorteil ausspielen, da - wie vielen nicht bekannt ist - Frau Prof. *Theurl* gebürtige Österreicherin ist und deshalb sehr gerne nach Österreich kommt, um hier bei Veranstaltungen aufzutreten.

Und zweitens wird im September 2004 die nächste große Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung (IGT 2004) der AGI

(Arbeitsgemeinschaft genossenschaftswissenschaftlicher Institute) in Münster unter der Leitung von Frau Prof. *Theurl* mit der Generalthematik „Wettbewerbsfähigkeit des Genossenschaftlichen Netzwerks“ stattfinden. Wir sind - wie ich hören durfte - heute eine der ersten, die eine umfassende Einführung in das Gesamtkonzept der Tagung präsentiert bekommen und auch einen ersten Blick auf die Liste der hochkarätigen Vortragenden machen dürfen.

Die Münsteraner Schule innerhalb der Genossenschaftswissenschaft fußt seit ihrem Entstehen in den siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts auf einem der wichtigsten Tragpfeiler der nationalökonomischen Theorie, nämlich dem methodologischen Individualismus, d.h. Ausgangspunkt der genossenschaftlichen Forschung ist nach den Münsteranern das Entscheidungsverhalten des Einzelnen. Dementsprechend ist aus dieser Sichtweise das Mitglied der Genossenschaft das interessen geleitete Individuum, welches nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist; und alles was es über Kooperationen zu erforschen gilt, ist aus dem Individuum abzuleiten. Die Münsteraner Schule betrachtet deshalb die Genossenschaft als eine von mehreren möglichen Kooperationsformen und versucht sie theoretisch in eine umfassende Kooperationstheorie einzubetten.

Mehr möchte ich dem heutigen Thema aber nicht vorgreifen und bitte nun Frau Prof. *Theurl* um ihren Vortrag.

Die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

1. Netzwerke als Organisationsform der Zukunft

Technologische, wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sind derzeit einem starken Wandel unterworfen. Eine Reaktion auf einzelwirtschaftlicher Ebene ist die Veränderung der organisatorischen Einbettung ökonomischer Aktivitäten in der Form der Kooperation von Unternehmen in Netzwerken. Aktivitäten von Unternehmen erfolgen streng arbeitsteilig und werden immer weiter spezialisiert, dabei aber zunehmend in zwischenbetriebliche Kooperationen eingebunden. So generieren heute weltweit 42% der Unternehmen bereits 25-50% ihrer Wertschöpfung in Netzwerken.¹

Dieses Segment der Ökonomie kann als neue kooperative Ökonomie oder als C-Economy (Cooperative Economy) bezeichnet werden.² Dabei handelt es sich nicht um einen organisatorischen Modetrend, sondern um eine tiefgreifende strukturelle Veränderung, die dem aktuellen Umfeld entspricht, in das Unternehmen eingebettet sind. Die Institutionalisierung der Kooperationen erfolgt in vielen Formen. Diese Netzwerke können marktnah oder unternehmensnah ausgestaltet sein, temporär oder permanent angelegt werden, alle Unternehmensbereiche oder nur einzelne Funktionen einbeziehen. Viele weitere Freiheitsgrade existieren.³ Gemeinsam ist den kooperativen Organisationen, dass sie einerseits Flexibilität ermöglichen müssen, um den Umwelтанforderungen gerecht zu werden. Gleichzeitig ist jedoch die Stabilisierung der Binnenstruktur sicherzustellen, da Informationsasymmetrien auftreten, Verhaltensabhängigkeiten existieren und neben den gemeinsamen auch konfligierende Ziele der

¹ Vgl. dazu *Odenthal, S./Säubert, H./Weishaar, A.*: Strategische Partnerschaften - mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz, Wiesbaden 2002, S. 21ff.

² Vgl. dazu *Theurl, Th./Schweinsberg, A.*: Neue kooperative Ökonomie, Tübingen 2004.

³ Vgl. *Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.*: Die grenzenlose Unternehmung, 5. Aufl., Wiesbaden 2003 sowie *Sydow, J.*: Strategische Netzwerke, Wiesbaden 1993 und *Sydow, J.*: Zwischenbetriebliche Kooperationen, in: *Jost, P.* (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 241ff.

Netzwerkpartner ihre Zusammenarbeit kennzeichnen. Die Herausforderung der Institutionalisierung besteht also darin, sowohl die Umweltunsicherheit als auch die Verhaltensunsicherheit zu bewältigen, was gegenläufige Anforderungen mit sich bringt. Die institutionelle Bewältigung dieses Trade-offs stellt die allgemeine Erfolgsbedingung von Unternehmensnetzwerken dar.⁴ Häufig wird ihr nicht genug Beachtung geschenkt, manchmal ist es unmöglich, sie zu erfüllen. Es ist daher nicht überraschend, dass viele Kooperationen scheitern oder nicht die erwarteten positiven Effekte mit sich bringen.

1.1 Aktuelle Herausforderungen

Im Folgenden werden einige wichtige und einflussreiche Trends im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, technischen und politischen Bereich hervorgehoben, mit denen in den vergangenen Jahren anhaltende und damit organisationsbeeinflussende Veränderungen verbunden waren. Es kann davon ausgegangen werden, dass es sich nicht nur um vorübergehende Entwicklungen handelt, die sich bald wieder umkehren werden. Wenn im Weiteren herausgearbeitet wird, dass ein organisatorischer Wandel naheliegend ist, ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass eine Vielfalt an konkurrierenden Organisations- und Rechtsformen für unternehmerische Tätigkeit existiert und dass unterschiedliche Ausgestaltungen für Kooperationen und Netzwerke zur Verfügung stehen. Es gibt also sowohl Alternativen zu Kooperationen als auch zu genossenschaftlichen Kooperationen.

Die skizzierten Trends sind nicht unabhängig voneinander und verstärken sich gegenseitig, was ihre organisatorischen Konsequenzen betrifft.⁵ So wird ein zunehmender Wettbewerb von der Internationalisierung des Wirtschaftens⁶ und von vielen der im Weiteren angeführten Trends hervorgerufen. Auch Unternehmen, die auf dem regionalen oder auf dem nationalen Markt tätig sind, sind davon

⁴ Vgl. *Theurl, Th.*: Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: *Ahlert, D.* (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Neuwied 2001, S. 79ff.

⁵ Vgl. *Zentes, J./Schramm-Klein, H.*: Exogene und endogene Einflussfaktoren der Kooperation, in: *Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D.* (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, S. 257ff.

⁶ Vgl. z. B. *Berg, H./Schmitt, S.*: Globalisierung der Wirtschaft und Kooperation, in: *Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D.* (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, S. 277ff.

betroffen. Vernetzungen werden dann gewählt, wenn es damit gelingt, Kosten zu senken oder bessere Problemlösungen zu entwickeln und umzusetzen. Auch steigende Anforderungen an die Mobilität und Flexibilität von Unternehmen werden mit kooperativen Lösungen sowie mit Outsourcingprozessen beantwortet, die in Kooperationsstrategien eingebunden sind.⁷ Eine generelle Verkürzung von Dispositions- und Kalkulationsfristen führt dazu, dass die Ergebnisse unternehmerischer Entscheidungen schneller als bisher auftreten müssen. Dies korrespondiert mit der Verkürzung von Produkt- und Investitionszyklen. Unternehmenskooperationen sollen Kosten und Risiken teilen und dadurch verringern. Der Wettbewerbsprozess führt zu einer zunehmenden Spezialisierung der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen. Also muss ein Zugang zu komplementären Kernkompetenzen sichergestellt werden, ohne den eine marktreife Problemlösung nicht gewährleistet werden kann. Verstärkt wird diese Anforderung durch ein deutlich verändertes Nachfragerverhalten.⁸ Die Gütermärkte haben sich in Käufermärkte gewandelt, auf denen Systemlösungen und umfassende Problemlösungen gewünscht werden. Zusätzlich sind Nachfrager in ihren Präferenzen differenzierter geworden. Es wird eine breitere Palette von Güter- und Leistungsausprägungen nachgefragt als noch vor einigen Jahren. Darüber hinausgehend sind Kunden häufig bereit, ihre Transaktionen mit wechselnden Partnern abzuwickeln. Die Kombination von spezialisierten Anbietern und Nachfragern mit den skizzierten Merkmalen verstärkt den unternehmerischen Kooperationsbedarf noch, der sich bereits aus dem wettbewerbsbedingten Trend einer zunehmenden Spezialisierung ergibt.

Auch die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie sind insgesamt kooperationsfördernd. Während noch vor einigen Jahrzehnten eine zunehmende Zentralisierung von Transaktionen durch die I&K-Technologie erwartet wurde, werden die Effekte heute differenzierter eingeschätzt. Es kann davon ausgegangen werden, dass die modernen I&K-Systeme den organisatorischen Optionenraum der Unternehmen generell erhöhen. Wenn ein starker Wandel der Unternehmensumwelt kooperationsfördernd wirkt, bilden die modernen I&K-Systeme eine infrastrukturelle Grundlage,

⁷ Vgl. *Theurl, Th.*: Outsourcing: Geschäftsmodell der Zukunft, Modeerscheinung oder bewährte Praxis mit Tradition?, in: *Theurl, Th./Krawinkel, M.* (Hrsg.): Outsourcing und Finanzverbund, Aachen 2003, S. 7ff.

⁸ Vgl. *Horx, M./Wippermann, P.*: Was ist Trendforschung?, Düsseldorf 1996.

die neue Formen der Kooperation von Unternehmen ermöglicht und fördert. Mehrere Effekte wirken in diese Richtung:⁹ Durch die Möglichkeit, mehr Informationen in der gleichen Zeit bzw. die gleiche Menge Informationen in kürzerer Zeit zu bearbeiten, werden die Kommunikationskosten deutlich gesenkt (Electronic Communication Effect). Durch die Verringerung der Such- und Informationskosten für Anbieter und Käufer kann nicht nur die Anzahl und die Qualität möglicher Alternativen erhöht werden, sondern es können auch die Kosten der Produkt- und Dienstleistungsauswahl gesenkt werden (Electronic Brokerage Effect). Durch die Nutzung einer gemeinsamen Datenbasis können bei Zulieferern und Vermittlern neue Formen einer effizienten Zusammenarbeit verwirklicht werden. Die Kosten der Datenerfassung und einer eventuellen Fehlerkorrektur können beispielsweise durch die nur einmalige Dateneingabe vermieden werden (Electronic Integration Effect). Die modernen I&K-Systeme erweitern also die Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Unternehmen. Sie erlauben es kleinen Unternehmen, virtuelle Größe und die damit verbundenen Kosteneffekte zu verwirklichen.¹⁰ Ein weiterer relevanter Kooperationsaspekt betrifft die Aufteilung der Kosten für I&K-Investitionen.

Die Aufgaben des Staates werden derzeit in vielen Gesellschaften hinterfragt und neu festgelegt. Dieser Prozess ist im Ergebnis damit verbunden, dass Aufgaben (wieder) in den privaten Sektor übertragen werden und neu zu organisieren sind. Neue Wertschöpfungsketten sind in privatisierten und deregulierten Branchen aufzubauen. Häufig handelt es sich um unternehmensnahe oder um persönliche Dienstleistungen. Es ist naheliegend, diese Aufgaben in privatwirtschaftlichen Kooperationen zu organisieren. Die regulativen Anforderungen für Unternehmen nehmen zu. Neben dem Schutz ausgewählter Gesellschaftsgruppen, der eigentlichen Intention, entstehen für Unternehmen zusätzliche Kosten, die erstens zu Bemühungen führen, sie in kostensenkenden Kooperationen zu kompensieren. Zweitens kann es gelingen, mittels Kooperationen Regulierungstatbestände, z. B. das Risiko, positiv zu beeinflussen. Insgesamt enthält

⁹ Vgl. *Malone, Th./Yates, J./Benjamin, R.*: Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: *Communications of the ACM*, Nr. 30/1987, S. 484ff.

¹⁰ Vgl. *Scheer, A./Angeli, R./Herrmann, K.*: Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien - Treiber neuer Kooperations- und Kollaborationsformen, in: *Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D.* (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, Wiesbaden 2003, S. 359ff.

das aktuelle Unternehmensumfeld also kooperationsfördernde Rahmenbedingungen.

1.2 Aktuelle Antworten

Deren Transmission in den angesprochenen organisatorischen Wandel erfolgt über die Anforderungen, die wettbewerbsfähige Organisationen zu erfüllen haben. Diese können nun konkretisiert werden. Der zunehmende Wettbewerb bringt es mit sich, dass unter Kostengesichtspunkten Wertschöpfungsketten zu optimieren sind und dass alle wirtschaftlichen Größenvorteile zu nutzen sind. Unter Berücksichtigung des Nachfragerverhaltens ist es unabdingbar, einen gesicherten Zugang zu komplementären Kernkompetenzen aufzubauen und individuelle Problemlösungen anzubieten. Sowohl diesbezüglich als auch unter Berücksichtigung der Kosteneffekte und zahlreicher Informationsasymmetrien ist es erstrebenswert, langfristige Transaktionsbeziehungen zu erreichen sowie einen Organisator als Steuerungsinstanz zu institutionalisieren. Diese organisatorischen Anforderungen werden in ihrer Gesamtheit weder von Märkten noch von Hierarchien, den beiden idealtypischen Koordinationsmechanismen für einzelwirtschaftliche Transaktionen, erfüllt. Gefragt ist also die Institutionalisierung von Lösungen, die dezentrale Anreize, Spezialisierung und Wettbewerb zulassen und die es gleichzeitig ermöglichen, spezifische Investitionen und Abhängigkeiten abzusichern. Es sind Netzwerke, die diese Anforderungen erfüllen.

Aus einzelwirtschaftlicher Sicht steht hinter der Entscheidung Mitglied eines Netzwerkes zu werden, immer der Versuch die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und zwar über unterschiedliche Kanäle. Isolieren lassen sich die Steigerung der Effizienz wirtschaftlicher Aktivitäten, die Vergrößerung wirtschaftlicher Macht, die Schaffung zusätzlicher Werte durch Kooperationen, der Zugang zu komplementären Kernkompetenzen, die Minimierung der Organisationskosten sowie gemeinsame Problemlösungen in der zunehmenden Komplexität einer Wissensgesellschaft.¹¹

¹¹ Vgl. Inkpen, A.: Learning, Knowledge Management, and Strategic Alliances: So Many Studies, so Many Unanswered Questions, in: Contractor, F./Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative Strategies and Alliances, Amsterdam et al. 2002, S. 569ff. sowie Badaracco, J.: The Knowledge Link, Cambridge (Mass.) 1991.

Netzwerke stehen in arbeitsteiligen Ökonomien für die Lösung der Koordinationsaufgaben zur Verfügung. Ihre Governancessstrukturen enthalten sowohl marktliche als auch hierarchische Elemente. Mit einem Wandel der Rahmenbedingungen und/oder einer Veränderung der Zielfunktion von Unternehmen ist die organisatorische Verankerung zu überprüfen und gegebenenfalls einer Veränderung zu unterziehen. Ist die Umweltunsicherheit stark ausgeprägt, versuchen Unternehmen, Risiken zu reduzieren, indem engere und langfristige Vertragsbeziehungen zu den Transaktionspartnern eingegangen werden, deren Anzahl gleichzeitig reduziert wird. Damit ist verbunden, dass Marktbeziehungen in kooperative Strukturen mit exakt spezifizierten Transaktionen transformiert werden. Die Unsicherheit bezüglich Qualität, Quantität und technischer Veränderungen der bezogenen oder abgesetzten Leistungen wird geringer. In die kooperativen Transaktionsbeziehungen finden in diesem Prozess hierarchische Elemente Eingang. Eine solche Entwicklung ist aktuell im Gange. Zusätzlich werden Outsourcing-Strategien verfolgt, die über Kooperationen abgesichert werden, da im Vergleich zu integrierten Unternehmen die flexibleren Strukturen Anpassungen erleichtern. Kooperative Organisationsformen gewinnen derzeit an Bedeutung, weil sowohl marktliche als auch hierarchische Transaktionen transformiert werden. Diese Bewegung kann als *Move to the middle*¹², als Bewegung hin zu Netzwerken, bezeichnet werden.

2. Genossenschaften als Netzwerke

Genossenschaftliche Kooperationen sind ebenso Netzwerke wie genossenschaftliche Verbände auf der Metaebene. Sie haben den Zweck, mittels eines bestimmten Geschäftsmodells ihre Mitglieder, die Netzwerkpartner, wirtschaftlich zu fördern, also einen Member-Value zu schaffen. Im Weiteren werden wesentliche Elemente des genossenschaftlichen Geschäftsmodells aufgezeigt, die demonstrieren sollen, dass es vor den aktuellen Rahmenbedingungen eine wettbewerbsfähige Organisation darstellt.

¹² Vgl. Clemons, E./Reddi, S./Row, M.: The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The Move to the Middle Hypothesis, in: Journal of Management Information Systems, Band 10, Nr. 2 (1993), S. 9ff.

2.1 Initiative zur Kooperation: Genossenschaftliche Netzwerke als institutionelle Innovation?

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. Genossenschaften waren institutionelle Antworten auf die historischen Rahmenbedingungen jener Zeit, in der sie entstanden sind. Die aktuellen Herausforderungen bestehen darin, wirtschaftliche Effizienz dadurch sicherzustellen, dass Größen-, Synergie- und Kompetenzvorteile genutzt werden, dass flexible Anpassungen an eine komplexe und dynamische Umwelt gewährleistet werden und dass neue Märkte organisiert werden.

Die Empirie zeigt¹³, dass Genossenschaften heute erstens gegründet werden, um neue Märkte und Wertschöpfungsketten zu organisieren und zu strukturieren. Dies gilt vor allem in Bereichen, aus denen sich der Staat zunehmend zurückzieht und die neu zu organisieren sind (z. B. Gesundheitsdienstleistungen, Pflegebereich, Infrastruktur, Entsorgung) sowie für völlig neue Problemlösungen (z. B. 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 (z. B. die Organisation von virtuellen Unternehmen auf der Basis genossenschaftlicher Kooperationen). Eine kooperative Lösung ist Voraussetzung zur Erlangung entsprechender Aufträge, damit häufig auch für den Erhalt der wirtschaftlichen Selbständigkeit. Drittens bewerkstelligen Genossenschaften die Auslagerung und die gemeinsame Organisation von Dienstleistungen und Produkten im Sinne eines kooperativen Outsourcings. Dabei kann es um den gemeinsamen Einkauf, die gemeinsame Vermarktung, 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.

Die Einbindung der entsprechenden Transaktionen in genossenschaftliche Organisationen kann also nicht als Innovation ohne Vor-

¹³ Vgl. *Theurl, Th./Schweinsberg, A.*: Neue kooperative Ökonomie, a.a.O.

läufer interpretiert werden. Genossenschaften gibt es seit langem. Wird jedoch berücksichtigt, in welchen Situationen die ersten Genossenschaften im vorletzten Jahrhundert entstanden sind, so korrespondieren die Gründungskontexte sehr stark miteinander. 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 Diktion war freilich eine andere. Genossenschaften in zeitgemäßer Ausprägung sind also Institutionen, die heute adäquate Problemlösungen für bestimmte Konstellationen und Zielsetzungen ermöglichen. Wie damals werden sie in den expandierenden und zukunftsweisenden Branchen und nicht in den schrumpfenden Sektoren einer Ökonomie gegründet.

2.2 Wirtschaftliche Größe durch genossenschaftliche Netzwerke

Integrierte Märkte werden größer. Diese Entwicklung korrespondiert damit, dass Unternehmen Größen-, Synergie- und Kompetenzeffekte zu nutzen haben, wollen sie wettbewerbsfähig bleiben. Genossenschaftliche Netzwerke ermöglichen die Vorteile wirtschaftlicher Größe ohne deren Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. Es gelingt vielmehr, virtuelle Größe zu erreichen. Dies gilt für die einzelne Genossenschaft ebenso wie für den genossenschaftlichen Verbund. Leistungen und Funktionen, die nicht zu den Kernkompetenzen des jeweiligen Unternehmens zählen, sind auszulagern, um eine effiziente und professionelle Bereitstellung sicherzustellen.¹⁴ Das genossenschaftliche Geschäftsmodell beruht letztlich auf Outsourcing-Entscheidungen. Die Gefahr solcher Strategien besteht in der resultierenden Abhängigkeit. Empirische Studien zeigen, dass die größten Hemmnisse für ökonomisch sinnvolles Outsourcing in eventuellen Qualitätsmängeln der Dienstleistungen, in den Kontroll- und

¹⁴ Vgl. Prahalad, C. K./Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May-June 1990, S. 79ff.

Steuerungsverlusten sowie in einem reduzierten Einfluss auf die Konditionen der Leistungen gesehen werden.¹⁵ Daraus resultiert die zu beobachtende Entwicklung, dass der Outsourcing-Partner in einem Kooperationsvertrag wieder mehr oder weniger intensiv an das Unternehmen gebunden wird. Zunehmend wird „kooperatives Outsourcing“ praktiziert. Dies ist nichts anderes als Outsourcing in Netzwerken. Damit werden die Einschätzung des Verhaltens der Netzwerkpartner, die Existenz von Vertrauensbeziehungen sowie Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Konditionen zu den wesentlichen Erfolgsbedingungen. Es geht darum, adäquate Governancestrukturen zu vereinbaren.¹⁶

Genossenschaftliche Netzwerke haben den Vorteil, dass die angeführten Erfolgsfaktoren zu ihren konstituierenden Merkmalen zählen. Es gelingt, die notwendige virtuelle 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. Dabei sind die einzelnen Genossenschaften Mitglieder und in der Lage, Einfluss auf Konditionen und Standards zu nehmen. Unter diese Art von Vorleistungen fällt vieles. So kann es der Zugang zu einem breiten Produktsortiment sein, aus dem vor Ort ausgewählt und kombiniert werden kann. Es kann die Erlangung von Produkten sein, die nur fallweise oder nur für bestimmte Kunden benötigt werden, z.B. internationale Finanzierungen. Es kann sich um Beratungsdienstleistungen, Wirtschaftsprüfungsleistungen, EDV-Lösungen, PR-Aktivitäten, Interessenvertretung, Standardlösungen etc. handeln. Genossenschaftliche Kooperationen zeichnen sich also durch die Einbindung in Netzwerke aus, die es Ihnen ermöglichen, die notwendige wirtschaftliche Größe und Vielfalt neben den Anreiz- und Flexibilitätsvorteilen kleiner Einheiten zu erreichen. Dies gilt sowohl auf der Ebene der Primärgenossenschaften als auch auf der Metaebene.

Manche Genossenschaften versuchen reale Größe durch Fusionen zu erreichen. Auch dabei gilt es, die Erfolgsbedingungen zu berücksichtigen, was häufig nicht geschieht. Eine Fusionsentscheidung hat als strategische Weichenstellung verstanden zu werden. Damit ist verbunden, dass im Vorfeld alle anderen Optionen zu prü-

¹⁵ Vgl. *Accenture/International Bankers Forum*: Mehr als Geld und Zinsen: Outsourcing im deutschen Bankensektor, Kronberg 2003, S. 15ff.

¹⁶ Vgl. *Theurl, Th.*: Outsourcing, a.a.O.

fen sind. Auf dieser Basis haben die einzelnen Schritte als Teil eines Gesamtprozesses konzipiert zu werden. Eine professionelle Vorbereitung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle sind eine Selbstverständlichkeit, was dennoch meist nicht berücksichtigt wird. Eine Folge davon ist, dass nur sehr selten die erwarteten Synergieeffekte eintreten. Sie werden generell überschätzt, da sie im Vorfeld kaum operationalisiert und quantifiziert und im Zuge der Implementierung durch die normative Kraft des Faktischen zur Verhandlungsmasse werden, wenn über die Anzahl von Vorständen, über den Abbau von Mitarbeitern, Abteilungen und Geschäftsstellen zu entscheiden ist.

2.3 Stabilisierung durch genossenschaftliche Netzwerke

Die Umweltdynamik und -komplexität erfordert organisatorische Vorkehrungen, um mit der damit verbundenen Unsicherheit fertig zu werden und die Mikrostruktur von Organisationen zu stabilisieren. Genossenschaftliche Netzwerke haben inhärente Stabilisierungsmechanismen. Sie beruhen auf der Mitgliedschaft. Die genossenschaftlichen Mitglieder sind (gemeinsam) die Eigentümer des genossenschaftlichen Unternehmens. Sie treffen die Entscheidungen, sie sind von den Entscheidungen betroffen und sie haben dafür die Verantwortung zu übernehmen. Mitgliedschaft wird häufig als ein emotionales Konzept missverstanden. Genossenschaftliche Mitgliedschaft hingegen hat eine rationale Basis, sie muss sich rechnen. Geborgensein, gemeinsame Werte und soziale Zugehörigkeit sind wichtige informelle Institutionen, die nicht vernachlässigt werden dürfen. Dennoch werden sie an Bedeutung verlieren, wenn die einer genossenschaftlichen Kooperation zugrunde liegenden einzelwirtschaftlichen Interessen nicht erreicht werden können. Eine erfolgreiche Mitgliedschaft wird auch ihre emotionalen Komponenten stärken, nicht jedoch umgekehrt. Mitgliedschaft bindet. Gebundensein schränkt die Flexibilität und Mobilität des Einzelnen ein. Sie bringt es mit sich, dass manche Optionen nicht oder nur zu erhöhten Preisen wahrgenommen werden können. Damit passt die Mitgliedschaft eigentlich nicht zu den aktuellen Rahmenbedingungen, die eine schnelle Anpassung des Einzelnen an Veränderungen und seine Bereitschaft dazu erfordern. Doch dieses Denken vernachlässigt immer dann wichtige Transaktionsdimensionen, wenn es nicht um standardisierte Produkte und Leistungen geht und wenn nicht nur das isolierte Pro-

dukt, sondern auch der Transaktionspartner und sein Verhalten eine Rolle spielen. Solche Produkte und Beziehungen werden immer wichtiger. Zu denken ist etwa an unternehmensnahe oder persönliche Dienstleistungen, an Erfahrungs- und Vertrauensgüter.

Aus der Sicht des Nachfragers werden dann zusätzliche Informationen über den Anbieter und/oder Erfahrungen über sein Verhalten notwendig. Er hat diesbezüglich einen Informationsnachteil, den er zu beseitigen versuchen wird. Die Beschaffung von Informationen ist für ihn mit Kosten verbunden. Erfahrungen über das Verhalten von Anbietern können nur in längerfristigen Geschäftsbeziehungen gewonnen werden. Eine Mitgliedschaft ist auf eine längerfristige Beziehung angelegt und die Einschränkung der Flexibilität durch eine Mitgliedschaft kann durch die Verringerung von Informationskosten aufgewogen werden. Mit der Dauer der Geschäftsbeziehung nimmt die Asymmetrie der Informationsverteilung ab. Erwartungen über das Verhalten kristallisieren sich heraus. Es geht um den Aufbau von Beziehungskapital.

Doch auch für die Anbieter sind die Informationen über die Nachfrager äußerst wichtig. Dies ist nicht überraschend, zeichnen sich Produkte doch zunehmend durch ein hohes Maß an Personalisierung und somit die Notwendigkeit einer detaillierten Kenntnis des Anwenders aus. Diese Informationen verdichten sich im Zuge längerfristiger Beziehungen. Werden Anbieter- und Nachfragerperspektive kombiniert, dann ergibt sich, dass Mitgliedschaften zur Stabilisierung von Geschäftsbeziehungen beitragen können. Als Anbieter kann in dieser Argumentationskette das genossenschaftliche Unternehmen und als Nachfrager das Mitglied interpretiert werden. Wird über die einzelwirtschaftliche Dimension hinaus gedacht, können sogar gesamtwirtschaftlich stimulierende Effekte hervorgerufen werden. Sie folgen der Stabilisierung der Kalkulationsgrundlagen, die langfristig orientierte wirtschaftliche Entscheidungen fördert.

Die Mitgliedschaft ist nur dann ein glaubwürdiges Instrument der Bindung, wenn sie in ein Gesamtkonzept eingebunden und Teil eines Geschäftsmodells ist. Dies ist bei genossenschaftlichen Kooperationen der Fall, denn die Mitgliedschaft ist ein konstituierendes Merkmal, das sie zu einem nicht kopierbaren Unikat macht. In ökonomischen Kategorien gesprochen, liegt die vorteilhafte Konstellation einer Anreizkonsistenz vor. Die Interessen der einzelnen Beteilig-

ten stimmen überein. Strategische Weichenstellungen werden unter Berücksichtigung der eigenen Interessen getroffen, da die Konsequenzen selbst zu tragen sind und nicht an Dritte abgeschoben werden können. Erfolg und Misserfolg kommen den Mitgliedern zugute bzw. sind von ihnen zu tragen. Dieser Mechanismus wirkt dann umso besser, wenn die Mitglieder in ihren Voraussetzungen und Zielsetzungen relativ homogen sind. Die unterschiedlichen Vorstellungen von Kapitaleignern, Management und Kunden über die Aufteilung der geschaffenen Unternehmenswerte können durch die genossenschaftliche Mitgliedschaft in Einklang gebracht und entsprechende Konflikte so entschärft werden. Die genossenschaftliche Mitgliedschaft ist als Kapital zu verstehen, das viele der bestehenden Genossenschaften nicht (mehr) zu nutzen wissen, das die neuen Genossenschaften jedoch erkannt haben. Anreizkonsistenz ermöglicht Langfristigkeit und Dauerbeziehungen in einem komplexen und dynamischen Umfeld und damit eine Senkung von Transaktionskosten.

2.4 Dezentralität als Wettbewerbsvorteil genossenschaftlicher Netzwerke

Eine Stärke genossenschaftlicher Kooperationen ist ihre Dezentralität, also ihre Verwurzelung in der Region, in der mittelständischen Wirtschaft sowie in der Bevölkerung. Damit sind starke Anreize für verantwortungsvolles Wirtschaften verbunden, das positive Effekte für die Gesellschaft und für den jeweiligen Wirtschaftsstandort mit sich bringen wird. Vor diesem Hintergrund ist zu betonen, dass es sich um wirtschafts- und gesellschaftspolitische Wirkungen handelt, die nicht die eigentlichen Zielsetzungen von Genossenschaften darstellen. Diese bestehen ausschließlich darin, für ihre Mitglieder Wert zu schaffen. Wenn sie dabei erfolgreich sind, stellen sich die angesprochenen Sekundäreffekte als „add-on“ ein. Einer weit verbreiteten Meinung, dass Genossenschaften Instrumente der Gesellschafts- oder Sozialpolitik seien, ist daher vehement entgegenzutreten. Sie sind Unternehmen und verkörpern kollektive Selbsthilfe, verfolgen also einzelwirtschaftliche Zielsetzungen.¹⁷ Wie jedes ande-

¹⁷ Vgl. *Theurl, Th.*: Das mitteleuropäische Konzept der Genossenschaft als Selbsthilfeeinrichtung in der Tradition von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch, in: *Harbrecht, W.* (Hrsg.): Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Nürnberg 2001, S. 103ff.

re Unternehmen auch können sie Anstrengungen unternehmen „good corporate citizens“ zu sein. Dies ist jedoch nicht die originäre Aufgabe genossenschaftlicher Kooperationen, sondern eine abgeleitete.

Die Kombination von ökonomischen Vorteilen auf zwei Ebenen korrespondiert mit den besonderen Kompetenzen der genossenschaftlichen Unternehmen und ihrer Mitglieder. Genutzt werden können die Anreize der Dezentralität und Kundennähe und die Möglichkeiten einer effizienten Produktion und Bereitstellung durch einen gesicherten Zugang zu den benötigten materiellen und immateriellen Ressourcen, über die nicht selbst verfügt werden kann. Auf der Primärebene (Sekundärebene) weisen die Mitglieder (einzelnen Genossenschaften) die Eigenschaft der Dezentralität auf. Sie kennen die regionalen Besonderheiten der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und haben die Informationen über ihre Kunden (Mitglieder) und deren Bedürfnisse. Die Genossenschaften (die Zentralinstitute und Verbände) ermöglichen hingegen die Nutzung von Größen-, Synergie- und Organisationsvorteilen sowie von Netzwerkeffekten. Vor diesem Hintergrund gelingt es, individualisierte Problemlösungen zu entwickeln und anzubieten. Vor den aktuellen Gegebenheiten einer stärkeren Auffächerung von Präferenzen wird Kundennähe noch wichtiger und Dezentralität zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Optimale Produktionsmengen bei Beratung, EDV-Lösungen und anderen Leistungen übersteigen mit zunehmendem Fixkostensblock und mit der Bedeutung von Expertenwissen aber die Möglichkeiten von kleinen Genossenschaften. Die genossenschaftliche Kooperation ermöglicht die Konzentration der einzelnen Akteure auf ihre eigenen Stärken und gleichzeitig das Angebot von individualisierten Problemlösungen und von Vertrauensgütern. Dadurch gelingt eine Verwurzelung in der Region, in der Bevölkerung und in der mittelständischen Wirtschaft. Dies sind Tatbestände, die vor den aktuellen Rahmenbedingungen sehr wichtig sind und die die wirtschaftliche Performance positiv beeinflussen.

2.5 Visionen genossenschaftlicher Netzwerke

Die „Welt des Shareholder-Value“ passt nicht zu genossenschaftlichen Kooperationen. Es ist also nach adäquaten und zeitgemäßen Alternativen zu fragen. Die Analyse des genossenschaftlichen Modells der Wertschaffung für Mitglieder ist naheliegend. Genossenschaften werden gegründet, um die wirtschaftliche Tätigkeit ihrer

Mitglieder zu ermöglichen oder zu unterstützen. Darin besteht der Unternehmenszweck. Genossenschaften haben also für ihre Mitglieder Werte zu schaffen, einen Member-Value.¹⁸ Die Mitglieder sind gleichzeitig in ihrer Gesamtheit die Eigentümer des genossenschaftlichen Unternehmens. Der Member-Value ist daher wie der Shareholder-Value ein Eigentümerwert. Von diesem unterscheidet er sich jedoch in sehr wesentlichen Aspekten. Gemeinsam ist ihnen die Strategie der Orientierung unternehmerischer Entscheidungen am Unternehmenswert.¹⁹ Vom Management haben jene Entscheidungen getroffen zu werden, die den Unternehmenswert für die Eigentümer steigern. Der Beitrag zur Wertsteigerung unternehmerischer Aktivitäten hat aus Investitionskalkülen abgeleitet zu werden. Dahinter steht die Idee der langfristigen Steigerung der Ertragskraft oder der Wettbewerbsfähigkeit. Der Eigentümerwert fußt auf einem theoretisch fundierten Konzept, das nicht nur einzelwirtschaftliche Rationalität zum Ausdruck bringt, sondern auch eine gesamtwirtschaftlich optimale Kapitalallokation nachweisen kann. Diese Basis gilt sowohl für den Shareholder-Value als auch für den Member-Value. Im Weiteren ist jedoch zu differenzieren.

Die unternehmerischen Entscheidungen, die wertorientiert zu erfolgen haben, sind vom Management des Unternehmens zu treffen. Wird zusätzliches Eigenkapital benötigt, kommt es im Falle von notierten Aktiengesellschaften zu einer zweiten, einer externen, Bewertung. Das Shareholder-Value-Konzept besteht aus zwei Säulen. Beide Säulen hängen eng miteinander zusammen, sind jedoch sachlich zu trennen. Die populäre Kritik an der Shareholder-Value-Orientierung ist nicht zuletzt an der Vermischung dieser beiden Bewertungsebenen festzumachen. Die interne Bewertung ist eine Ex-ante-Bewertung einer unternehmerischen Entscheidung im Hinblick auf ihr Wertsteigerungspotenzial. Die externe Bewertung der Summe der unternehmerischen Entscheidungen erfolgt ex post auf dem Markt für Eigenkapital durch die Anbieter von Eigenkapital. Bei börsennotierten Gesellschaften zeigt sie sich in der Entwicklung des Aktien-

¹⁸ Vgl. *Theurl, Th./Kring, Th.*: Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, IfG-Arbeitspapier Nr. 27, Münster 2002.

¹⁹ Vgl. *Pfaff, D./Bärtl, O.*: Wertorientierte Unternehmenssteuerung - Ein kritischer Vergleich ausgewählter Konzepte, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 41: Rechnungswesen und Kapitalmarkt (1998), S. 85ff.

kurses. Es erfolgt also eine Transformation des „internen Wertes“. Die Ergebnisse der beiden Bewertungen können voneinander abweichen, sie werden jedoch nicht losgelöst voneinander bestimmt. Die Ex-post-Bewertung auf dem Markt geht von der aktuellen Performance und vom Erfolgspotenzial des betreffenden Unternehmens, operationalisiert durch den Shareholder-Value, aus. Die Kommunikationspolitik des Unternehmens mit den Investoren und die Kommunizierbarkeit mancher Zusammenhänge sind ausschlaggebend für die Übereinstimmung der beiden Werte. Bei börsennotierten Gesellschaften müsste sich die Wertschaffung des Unternehmens in der Aktienkursentwicklung spiegeln, womit gleichzeitig die optimale Kapitalallokation sichergestellt wäre. Die langfristige Orientierung der internen Bewertung würde mit den Interessen der Anleger übereinstimmen, seien sie kurz- oder langfristig ausgerichtet.

Nun sind zwei zusätzliche Aspekte zu berücksichtigen, die zu einer Quelle von Fehlentwicklungen werden können. Wenn es erstens so ist, dass Unternehmen um Investoren konkurrieren und letztere ihre Investments an einer vergleichbaren Größe - dem Shareholder-Value - ausrichten, ist es naheliegend, dass das Unternehmensmanagement das Investorenkalkül in seinem unternehmerischen Kalkül antizipiert. Wenn zweitens davon auszugehen ist, dass die Märkte für Eigenkapital keine vollkommenen Märkte sind, ist zu berücksichtigen, dass vielfältige Informationsasymmetrien existieren, ein kurzfristiger Horizont von Investoren dominiert, Prozesse der Eigendynamik fundamentale Faktoren in den Hintergrund drängen und deswegen verzerrte Bewertungen zustande kommen können. Die Kombination dieser beiden Tatbestände, die empirisch abgesichert sind, kann bewirken, dass im Zuge der Shareholder-Value-Orientierung unternehmerische Entscheidungen gegen eine langfristige Wertorientierung und gegen berechnete Ansprüche von anderen Anspruchsgruppen gefällt werden. Damit ergeben sich quasi als Nebeneffekte noch, dass durch Investoren eine mangelhafte Eigentümerkontrolle ausgeübt wird und dass dem Management mehr Spielräume als beabsichtigt zukommen. Im Ergebnis kann es im ausgeprägten globalen Wettbewerb um Eigenkapital zu unternehmerischen Fehlentscheidungen kommen, die ein strukturelles Problem der Shareholder-Value-Orientierung darstellen. Dies wird umso ausgeprägter der Fall sein, je größer der Anteil der ausschließlich dividendenorientierten Eigentümer ist, die nicht an der unternehmerischen Tätigkeit interessiert sind.

Genossenschaften sind die Erfüllung des Förderauftrages und die Sicherstellung der Existenz- und Förderfähigkeit des Unternehmens in der langen Frist vorgegeben. Es wurde argumentiert, dass unternehmerische Fehlentscheidungen im Zuge der Wertorientierung immer dann auftreten können, wenn im Wettbewerb um Eigenkapital das Kalkül von Kapitalanlegern antizipiert werden muss und dieses in einem Umfeld unvollkommener Finanzmärkte entsteht. Unter diesen Voraussetzungen sind kurzfristig orientierte Dispositionen und solche, die gegen berechnete Ansprüche von Nicht-Eigentümern verstoßen, nicht zu vermeiden. Daraus folgt aber, dass diese realen Defizite in der genossenschaftlichen Organisationsform nicht auftreten können. Erstens existiert kein Markt für genossenschaftliches Eigentum. Die Übertragung der negativen Finanzmarkimpulse unterbleibt daher. Zweitens ist die Person des genossenschaftlichen Eigentümers eine Personalunion aus mehreren Stakeholdern. Dies führt dazu, dass Interessenkonflikte reduziert werden. Gegenzurechnen ist, dass die disziplinierenden Effekte der Marktkräfte nicht genutzt werden können, die zudem eine Fülle an Informationen enthalten.

Damit bleibt die Aufgabe der inhaltlichen Konkretisierung eines Unternehmenswertes für genossenschaftliche Eigentümer. Dieser muss der Tatsache Rechnung tragen, dass es die Aufgabe des genossenschaftlichen Unternehmens ist, die wirtschaftlichen Belange der Mitglieder zu fördern, ohne die es das Unternehmen nicht geben würde. Der Member-Value bringt also den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit für die Mitglieder zum Ausdruck. Er ist kein Marktwert, weil dieses Marktsegment nicht existiert, sondern er spiegelt das interne Kalkül. Ein solcher Mitgliederwert besteht aus drei Komponenten, dem Wert der unmittelbaren (realen) Förderung des Mitglieds, dem Wert der mittelbaren Förderung durch Dividenden, die Verzinsung des Geschäftsanteils und vergleichbare Instrumente und dem Wert des langfristigen Förderpotenzials des Genossenschaftsunternehmens.

Die drei Elemente des Member-Values sind nicht unabhängig voneinander. Die Festlegung einer Komponente schränkt die Freiheitsgrade bei den beiden anderen ein. Es ist Aufgabe des Kollektivs der Mitglieder diese drei Komponenten zu operationalisieren, zu bewerten und zu gewichten. Dabei ist die Operationalisierung der einzelnen Komponenten unterschiedlich aufwendig. Am anspruchsvollsten ist die Aufgabe bei der unmittelbaren Förderung. Sie stellt sich

als Herausforderung dar, vor den aktuellen Rahmenbedingungen eine dauerhafte Transaktionsbeziehung mit bekannten Qualitätsstandards zu bewerten, die nur in Kombination mit den anderen Mitgliedern gestaltbar ist.

Es geht also für jede einzelne Genossenschaft darum, den Member-Value zu konkretisieren, ihn zu schaffen und den Mitgliedern zukommen zu lassen. Regelmäßig ist die Wertschaffung an die Mitglieder zu quantifizieren und darüber zu informieren. Es ist zu prüfen, ob es der Genossenschaft auch bei sich ändernden Rahmenbedingungen gelingt, eine hinreichende Wertschaffung zu generieren. Wenn dies nicht der Fall ist, ist auch der Member-Value neu zu operationalisieren. Nur dann werden Genossenschaften als Unternehmen und als Organisationsform im Wettbewerb bestehen.

2.6 Cooperative Governance genossenschaftlicher Netzwerke

Fehlentwicklungen der letzten Jahre haben Fragen der Corporate-Governance zu einem wichtigen Thema in Wissenschaft und Praxis werden lassen. Unternehmerische Governancestrukturen sind Spielregeln zum Interessenausgleich zwischen den Beteiligten von Organisationen, um die langfristige Funktionsfähigkeit sicherzustellen.²⁰ Dies ist erforderlich, weil zwischen den einzelnen Stakeholdern zwar ein Konsens über die Vorteile der Zusammenarbeit, nicht aber über deren Aufteilung und über die eigenen Beiträge besteht. Genossenschaften zeichnen sich dabei durch spezifische Governancestrukturen (Cooperative-Governance) aus. Es geht um die Spielregeln des Zusammenwirkens zwischen Mitgliedern, Unternehmen, Gremien, Kunden und Mitarbeitern.²¹ Diese sind eingebunden in die genossenschaftliche Unternehmenskultur, die den Mitgliedern eine starke Stellung zuweist.

Sie sind nicht nur Eigentümer, sondern üben exakt definierte Entscheidungs-, Gestaltungs- und Kontrollrechte aus. Das genossenschaftliche Kollektiv organisiert, entscheidet, erbringt die Leistung und übernimmt die Verantwortung. Die Mitglieder sind Eigentümer

²⁰ Vgl. *Picot, A./Schuller, S.*: Corporate Governance, in: *Jost, P.* (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 79ff.

²¹ Vgl. *Theurl, Th./Kring, Th.*: Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund, a.a.O.

und Kunden. Die Financiers sind die Nutzer und teilen sich den Kooperationsertrag. Es handelt sich typischerweise um eine Clublösung mit einem konsistenten Anreizset für die Genossenschaftsmitglieder, wie bereits ausgeführt wurde. Ein wirksames System gegenseitiger Kontrolle wird möglich.²² Das Unternehmensmanagement wird von den Mitgliedern beauftragt, die Mitglieder bzw. deren Leistungen zu kontrollieren und die Mitglieder kontrollieren das Management bzw. seine Leistung. Damit kann grundsätzlich sichergestellt werden, dass die unternehmerische Tätigkeit an den Interessen der Mitglieder auszurichten ist, dass sie strategische Weichenstellungen bestimmen und dass sie nicht unfreundlich übernommen werden können.

Kollektives Eigentum und kollektive Entscheidungsfindung sind auch im Falle der genossenschaftlichen Kooperation grundsätzlich mit den Problemen der Verdünnung von Eigentumsrechten verbunden.²³ Kollektivrechte werden von einer Gruppe aus mehreren Akteuren gehalten. Sie können nicht individuell, sondern nur durch kollektive Entscheidungen ausgeübt werden. So können z.B. kollektive Nutzungspläne für Genossenschaftsressourcen festgelegt werden. Kollektives Eigentum ist exakt definierten, zugewiesenen und durchsetzbaren individuellen Eigentumsrechten unterlegen. Die resultierenden Gefahren von externen Effekten, Überbeanspruchung gemeinsamer Ressourcen und Trittbrettfahrerproblemen werden jedoch dann gemildert, wenn eine weitgehende Homogenität der Mitglieder hinsichtlich Zielsetzungen, Zeitpräferenzen sowie der Präferenzen für bestimmte institutionelle Lösungen vorherrscht. Wenn dies nicht der Fall ist, ist zu befürchten, dass die Entscheidungsfindung zu einem langwierigen Prozess wird.

Jedes Mitglied kann unabhängig von Anzahl und Höhe der Geschäftsanteile mit einer Stimme zur Entscheidungsfindung beitragen. Dennoch darf die demokratische Entscheidungsfindung, die mit der genossenschaftlichen Mitgliedschaft verbunden ist, nicht verklärt gesehen werden. So wie das wirtschaftliche Umfeld sich heute darstellt, geht es um die Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaften im Wettbewerb mit anders organisierten Unternehmen. Damit ist

²² Vgl. *Sälzer, G.*: Die Effizienz deutscher Winzergenossenschaften, Würzburg 1998.

²³ Vgl. *Demsetz, H.*: Toward a Theory of Property Rights, in: *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 57 (1967), S. 347ff.

verbunden, dass die demokratische Entscheidungsfindung auch eine effiziente Entscheidungsfindung zu sein hat. Es muss möglich sein, strategische Neuorientierungen zu beschließen. Nur dann wird die notwendige Anpassungsflexibilität die stabilisierenden und beharrenden Kräfte ergänzen. Dies stellt hohe Anforderungen an die Mitglieder und dies stellt ebenso hohe Anforderungen an jene Funktionäre, die Entscheidungen vorbereiten. In diesem Zusammenhang ist über die Möglichkeiten der Delegation von Entscheidungen nachzudenken.

Gelingt es, die Vorzüge der Mitbestimmung und Einflussnahme mit einer effizienten Entscheidungsfindung zu kombinieren, wird Systemvertrauen entstehen: Es bilden sich Erwartungen über das Verhalten von Mitgliedern ohne Bezug auf konkrete Mitglieder heraus.²⁴ In diesem Fall können kostspielige Schutzmaßnahmen durch die Konstruktion zusätzlicher Abhängigkeiten und detaillierter Verträge sowie sonstiger Mechanismen unterbleiben. Es entstehen Kommunikationsvorteile und die Komplexität der Interaktionsbeziehungen wird reduziert. In dieser Hinsicht kann die genossenschaftliche Kooperation als institutionelle Lösungsmöglichkeit zur Bewältigung virulenter Anreizprobleme - ressourcenverzehrenden Misstrauens - gesehen werden. Das Vertrauen genossenschaftlicher Akteure ist dann keine riskante Vorleistung, sondern es ist eine rationale Verhaltensweise, wenn die Kopplung der Akteure über ihre transaktionsspezifischen Investitionen erst einmal erkannt worden ist. Viele moderne Formen der Kooperation von unternehmerischer Tätigkeit scheitern unter anderem deswegen, weil es nicht gelingt, ein derartiges Systemvertrauen aufzubauen. Dieser Vorzug verschwindet jedoch, wenn die wirtschaftlichen Erfolge ausbleiben.

Zusätzlich gewinnen die Governancestrukturen des genossenschaftlichen Verbundes Bedeutung, die Net-Governance. Sie ordnen Verfügungsrechte, Entscheidungsfindung, Kontrolle, Mechanismen der Konfliktlösung, Kommunikationsstrukturen und Verrechnungspreise. Die Inhalte der Net-Governance und die Bedeutung guter Governancestrukturen auf dieser Ebene wurden bisher zu wenig thematisiert. Die Auseinandersetzung mit diesen Themen wird jedoch mit der zunehmenden Konkretisierung von formellen Governance-Codici immer wichtiger. Dabei ist eine eigenständige und aktive Vor-

²⁴ Vgl. *Luhmann, N.*: Vertrauen, Stuttgart 1989, sowie *Ripperger, T.*: Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen 1998.

gangsweise einem reaktiven Nachvollzug von Spielregeln, die in einem anderen Umfeld entwickelt wurden, deutlich vorzuziehen.

2.7 Optimierte Wertschöpfungsketten in genossenschaftlichen Netzwerken

Genossenschaftliche Netzwerke sind eine organisatorische Antwort auf die Notwendigkeit, Wertschöpfungsketten zu optimieren. Sie bieten Möglichkeiten zur Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen und zum Outsourcing von Aufgaben, die andere besser und effizienter erfüllen können. So kann es gelingen, in einem System der gewachsenen Arbeitsteilung wettbewerbsfähig zu bleiben oder zu werden. Dabei ist es selbstverständlich, dass die Strukturen immer wieder zu überprüfen und anzupassen sind. Eine erfolgreiche Vergangenheit und eine lange Tradition zu haben, sichert keinesfalls die Zukunftsfähigkeit. Es geht vielmehr darum, sich sukzessive und aktiv an die neuen Herausforderungen anzupassen und dabei die eigenen Kernkompetenzen erkennbar und in zeitgemäßer Form weiterzuentwickeln.

2.8 Professionelle Kommunikation als Erfolgsbedingung für genossenschaftliche Netzwerke

Trotz des skizzierten Leistungspotenzials von genossenschaftlichen Kooperationen, dessen Nutzung gerade heute sehr wichtig geworden ist, leiden Genossenschaften unter Imageproblemen. Informationen über genossenschaftliche Kooperationen sind sehr asymmetrisch verteilt. Gründungs- und Unternehmensberater sowie Gründer stoßen häufig nur zufällig auf diese organisatorische Option. Es geht also um die Entwicklung professioneller Informations- und Kommunikationsstrategien. Genossenschaften werden selten als zeitgemäße Kooperationsformen eingeschätzt. Nicht die Bewältigung anstehender Herausforderungen wird mit ihnen assoziiert, sondern eine lange Tradition verbunden mit einer gewissen Rückwärtsorientierung und Unprofessionalität. Genossenschaften werden häufig als Organisationen für wirtschaftliche Nischen eingeschätzt. Gelingt es aber die relativen Vorzüge vor den aktuellen Rahmenbedingungen zu konkretisieren und zu kommunizieren sowie in den einzelnen Genossenschaften die notwendige Anpassungsflexibilität herzustellen, zeich-

nen sich sehr gute Perspektiven für genossenschaftliche Institutionen ab.

3. Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke

Genossenschaftliche Netzwerke sind eine, aber keinesfalls die einzige organisatorische Reaktion auf die aktuellen Herausforderungen. Es findet also ein Wettbewerb zwischen institutionellen Lösungen statt. Genossenschaftliche Netzwerke sind dann wettbewerbsfähig, wenn sie Organisationen mit anderen Governancestrukturen überlegen sind. Dabei wäre es naiv, davon auszugehen, dass Genossenschaften für alle Unternehmen, für alle Branchen und für alle Zielsetzungen die adäquate Antwort sind. Sie ermöglichen jedoch gerade in solchen Bereichen neue Lösungen, in denen grundlegende Veränderungen stattfinden. Die Suche nach Institutionen, die flexible Strukturen beinhalten, ist naheliegend. Die Gefahr entsprechender Kooperationen besteht jedoch darin, dass es nicht gelingt, die Binnenbeziehungen zu stabilisieren. Die komparativen institutionellen Vorteile von genossenschaftlichen Kooperationen bestehen in ihren inhärenten Stabilisierungsmechanismen.

Diese können jedoch ihrerseits zu einem Problem werden, wenn sie zum Korsett für die notwendige Flexibilität, für Anpassungsprozesse, werden. Es existieren viele Genossenschaften, denen es ausgezeichnet gelingt, den Trade-off zwischen Stabilität und Flexibilität zu bewältigen. Sie zeichnen sich durch wirtschaftlichen Erfolg aus. Alle anderen haben daran zu arbeiten, effiziente Entscheidungen mit zukunftsorientierten Weichenstellungen zu bewerkstelligen.

Die Basis genossenschaftlicher Netzwerke ist die Bereitschaft in privater Eigeninitiative durch unternehmerische Tätigkeit und in Form einer Kooperation eine nachhaltige wirtschaftliche Basis aufzubauen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Vor den aktuellen Rahmenbedingungen ist dies eine beachtenswerte Vorgangsweise. Dabei ist davon auszugehen, dass wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaften in Zukunftsbranchen geeignet sind, die komparativen institutionellen Vorzüge genossenschaftlicher Kooperationen in der C-Economy eindrucksvoll zu demonstrieren.

Literatur

- Accenture/International Bankers Forum* (2003): Mehr als Geld und Zinsen: Outsourcing im deutschen Bankensektor, Kronberg.
- Badaracco, Joseph* (1991): The Knowledge Link, Cambridge (Mass.).
- Berg, Hartmut; Schmitt, Stefan* (2003): Globalisierung der Wirtschaft und Kooperation, in: *Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk* (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, S. 277-304.
- Clemons, Eric; Reddi, Sashidar; Row, Michael* (1993): The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The Move to the Middle Hypothesis, in: *Journal of Management Information Systems*, Band 10, Nr. 2, S. 9-35.
- Demsetz, Harold* (1967): Toward a Theory of Property Rights, *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 57, S. 347-359.
- Horx, Matthias; Wippermann, Peter* (1996): Was ist Trendforschung?, Düsseldorf.
- Inkpen, Andrew* (2002): Learning, Knowledge Management, and Strategic Alliances: So Many Studies, so Many Unanswered Questions, in: *Contractor, Farok; Lorange, Peter* (Hrsg.): Cooperative Strategies and Alliances, Amsterdam et al., S. 569-593.
- Luhmann, Niklas* (1989): Vertrauen, Stuttgart.
- Malone, Thomas; Yates, Joanne; Benjamin, Robert* (1987): Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: *Communications of the ACM*, Nr. 30, S. 484-497.
- Odenthal, Stefan; Säubert, Hannes; Weishaar, Andreas* (2002): Strategische Partnerschaften - mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz, Wiesbaden.
- Pfaff, Dieter; Bärtl, Oliver* (1998): Wertorientierte Unternehmenssteuerung - Ein kritischer Vergleich ausgewählter Konzepte, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft 41: Rechnungswesen und Kapitalmarkt, S. 85-115.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, R.* (2003): Die grenzenlose Unternehmung, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Picot, Arnold; Schuller, Susanne* (2001): Corporate Governance, in: *Jost, Peter* (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 79-105.
- Prahalad, C. K.; Hamel, Gary* (1990): The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, S. 79-91.

- Ripperger, Tanja* (1998): Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen.
- Sälzer, Gerhard* (1998): Die Effizienz deutscher Winzergenossenschaften, Würzburg.
- Scheer, August-Wilhelm; Angeli, Ralf; Herrmann, Katja* (2003): Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien - Treiber neuer Kooperations- und Kollaborationsformen, in: *Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk* (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, S. 359-384.
- Sydow, Jörg* (1993): Strategische Netzwerke, Wiesbaden.
- Sydow, Jörg* (2001): Zwischenbetriebliche Kooperationen, in: *Jost, Peter* (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 241-271.
- Theurl, Theresia* (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: *Ahlert, Dieter* (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Neuwied, S. 73-91.
- Theurl, Theresia* (2001a): Das mitteleuropäische Konzept der Genossenschaft als Selbsthilfeeinrichtung in der Tradition von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch, in: *Harbrecht, Wolfgang* (Hrsg.): Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Nürnberg, S. 97-116.
- Theurl, Theresia* (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in: *Theurl, Theresia; Greve, Rolf* (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen für Genossenschaftsbanken, Aachen, S. 49-91.
- Theurl, Theresia* (2003): Outsourcing: Geschäftsmodell der Zukunft, Modeerscheinung oder bewährte Praxis mit Tradition?, in: *Theurl, Theresia; Krawinkel, Moritz* (Hrsg.): Outsourcing und Finanzverbund, Aachen, S. 7-40.
- Theurl, Theresia; Kring, Thorn* (2002): Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, IfG-Arbeitspapier Nr. 27, Münster.
- Theurl, Theresia; Schweinsberg, Andrea* (2004): Neue kooperative Ökonomie, Tübingen.
- Zentes, Joachim; Schramm-Klein, Hanna* (2003): Exogene und endogene Einflussfaktoren der Kooperation, in: *Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk* (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, S. 257-276.

VERÖFFENTLICHUNGEN DES FORSCHUNGSVEREINS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN

Wiener Studien des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Neue Folge:

- Band 1: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966.
Band 2: *Piller, E.*, Kreditgenossenschaften in Österreich, Göttingen 1970.
Band 3: Aktuelle Fragen des Genossenschaftsbetriebes, Göttingen 1970.
Band 4: *Cupal, W.*, Die Gemeinnützige Wohnungswirtschaft Österreichs (von 1955 bis 1967), Göttingen 1976.
Band 5: *Patera, M.* (Hrsg.), Perspektiven der Genossenschaftsrevision, Orac, Wien 1986.
Band 6: *Patera, M.* (Hrsg.), Aktualität und Modernität der Genossenschaftskonzeption von F. W. Raiffeisen, Wien 1989.
Band 7: *Brazda, J.*, Der Rechtsformwandel bei Genossenschaften - am Beispiel der deutschen Konsumgenossenschaften.
Schediwy, R., Probleme des föderativen Verbundes der Konsumgenossenschaften in Frankreich, Wien 1991.
Band 8: *Patera, M.* (Hrsg.): Genossenschaftliche Herausforderungen im 21. Jahrhundert, Wien 1993.
Band 9: *Schwabe, G./Schediwy, R.*: Die Umgründung der französischen Sparkassen in genossenschaftlicher Rechtsform, Wien 2001.
Band 10: 50 Jahre FOG Gründung - Aufbau - Bewährung, Wien 2002.
Band 11: *Harsch, U.*, Wohnbegleitende Dienstleistungen. Eine Chance für Wohnbaugenossenschaften
Wagner, Ph., Das Informationsmanagement einer Wohnbaugenossenschaft, Wien 2003.
Band 12: *Ettenauer, G.*: Implementierung von Bildungscontrolling in der Bankwirtschaft, Wien 2003.

Vorträge und Aufsätze des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen der Universität Wien:

- Heft 1: *Westermann, H.*, Zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, Wien 1967.
Heft 2: *Draheim, G.*, Kooperation und Konzentration im Genossenschaftswesen, Wien 1968.
Heft 3: *Philipowski, R.*, Mehrwertsteuer und Genossenschaften, Wien 1971.
Heft 4: *Hahn, O., Lexa, H., Mann, G.*, Betriebswirtschaftliche Probleme der genossenschaftlichen Praxis, 1. Teil, Wien 1973.
Heft 5: *Vodrazka, K.*, Betriebswirtschaftliche Probleme der genossenschaftlichen Praxis, 2. Teil, Wien 1974.
Heft 6: *Weber, W.*, Wirtschaftliche Kooperation als praktizierte Solidarität, Wien 1975.

- Heft 7: *Ruppe, H. G.*, Körperschaftssteuerfragen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Wien 1976.
- Heft 8: *Stoll, G.*, Die Gemeinnützigkeit von Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften im Abgabenrecht, Wien 1976.
- Heft 9: *Wychera, R.*, Auswirkungen des neuen Kreditwesengesetzes, Wien 1980.
- Heft 10: *Attems, R.*, Organisationsentwicklung und Genossenschaften, Wien 1982.
- Heft 11: *Tanzer, M.*, Entwicklung und Zukunft der Körperschaftsbesteuerung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Wien 1983.
- Heft 12: *Beuthien, V.*, Genossenschaften und Kartellrecht. Das Kartellamt als Orakel. Durch unbegrenzte Auslegung zum offenen Kartellrecht?, Wien 1987.
- Heft 13: *Münkner, H.*, Die Identität der Genossenschaften nach europäischem Genossenschaftsrecht, Wien 1987.
- Heft 14: *Philipowski, R., Hofkens, F.*, Besteuerung von Genossenschaften im internationalen Vergleich, Wien 1990.
- Heft 15: *Raschauer, B.*, Bankenaufsicht und Europäische Integration, Wien 1991.
- Heft 16: *Aicher, J.*, Aspekte der Fusionskontrolle in der EG - Konsequenzen für Österreich, Wien 1992.
- Heft 17: *Münkner, H.H.*, Was bringt das europäische Genossenschaftsrecht?, Wien 1992.
- Heft 18: *Purtschert, R., Weiss, M.*, Marketing für Genossenschaften, Wien 1993.
- Heft 19: *Folz, W.*, Perspektiven europäischer Genossenschaftsbanken in der EG, Wien 1993.
- Heft 20: Beschäftigungspolitische Akzente der Genossenschaften, Wien 1999.
- Heft 21: Osterweiterung und Genossenschaften, Wien 1999.
- Heft 22: Reform der französischen Sparkassenorganisation - auf dem Weg zur Genossenschaft, Wien 2000.
- Heft 23: Fortbildung des deutschen Genossenschaftsrechts, Wien 2000.
- Heft 24: *Dellinger, M.*: Die Genossenschaft als Gesellschafter - Genossenschaftsrechtliche Zulässigkeitsgrenzen der Beteiligung an anderen Rechtsträgern, Wien 2001.
- Heft 25: *Harbrecht, W.*: Die Genossenschaft als Rechtsform für junge Unternehmen, Wien 2001.
- Heft 26: *Krejci, H.*: Zum Förderungsprivileg der Genossenschaften, Wien 2002
- Heft 27: *Beuthien, V.*, Die atypisch stille Gesellschaft - ein Weg zu mehr Kapital für eingetragene Genossenschaften?, Wien 2003.