

# Die Leistungsfähigkeit von Genossenschaften für zwischenbetriebliche und kommunale Kooperationsaufgaben

**Dietmar Rößl & Isabella Hatak**

**IGT - 08.10.2008**

# Übersicht

- 1. Problemstellung**
- 2. Zwischenbetriebliche Kooperation**
  - 2.1 Die These steigender Kooperationshäufigkeit**
  - 2.2 Kooperationen zur Lösung von Ressourcenabhängigkeiten**
- 3. Genossenschaften mit heterogener/homogener Mitgliedschaft**
- 4. Genossenschaften zur Lösung kommunaler Aufgaben**
- 5. Resümee**

# 1. Problemstellung

- Anzahl an **zwischenbetrieblichen Kooperationen steigt**
- Anzahl an **gewerblichen Genossenschaften sinkt**
- Entwicklungen im **Bereich kommunaler Aufgaben** zeigen, dass **Genossenschaften** - auch unter Beteiligung der Kommune in Form von **PCP-Modellen** - **steigende Relevanz** zukommt

## 2.1 Die These steigender Kooperationsintensität

- **Globalisierung** → „hypercompetition“
  - unternehmerische Aggressivität
  - schnellerer technologischer Wandel
  - höhere Unsicherheit
  - rasche Erschließung und Realisierung von Wettbewerbsvorteilen
  
- **Flexibilität** als Fähigkeit zur schnellen Anpassung an Veränderungen **gewinnt an Bedeutung**
  
- Mögliche **Strategie zur flexiblen Anpassung: zwischenbetriebliche Kooperationen**

## 2.1 Die These steigender Kooperationsintensität

- **Faktoren hinter diesen Entwicklungen**
  - Deregulierung / Liberalisierung
  - Annäherungen
  - Wissensgesellschaft
  
- **Wirkung dieser Faktoren als Kooperationstreiber**
  - ↑ Umweltdynamik → ↑ Unsicherheit der Ressourcenzerfallsfunktionen
  - ↑ Wettbewerbsdruck → ↓ „windows of opportunity“
  - ↑ Relevanz der Ressource „Wissen“ und ihrer rascheren Zerfallsfunktion → ↑ Transaktionskosten der Selbsterstellung
  
- **Steigende Kooperationshäufigkeit und -intensität** zur Sicherstellung des Ressourcenzugangs (vor allem in Industrien mit hohem Bedarf an Know-how)

## 2. Kooperationen zur Lösung von Ressourcenabhängigkeiten

### ■ Exchange-Kooperationen

- Beziehungen zwischen **Partnern mit unterschiedlichen Beiträgen** entlang der Wertschöpfungskette (z.B. Handwerker)
- ↑ strategische Bedeutung → Absicherung durch komplexe vertragliche Vereinbarungen

### ■ Pooling-Kooperationen

- Beziehungen zwischen **Partnern mit gleichen Ressourcen**
  - gemeinsame Ressourcenerstellung (z.B. Kreditgenossenschaft)
  - Aufbau von Marktmacht gegenüber dem Ressourcenlieferanten (z.B. Einkaufsgenossenschaft) → ↓ Bedeutung

## 2. Kooperationen zur Lösung von Ressourcenabhängigkeiten

- **Exchange-Kooperationen: ↑ Bedeutung**
- **Komplexe dyadische Pooling-Kooperationen und Kleingruppenkooperationen, in denen spezifische Ressourcen zusammengefasst werden: ↑ Bedeutung**
- **Pooling-Kooperationen zur Lösung eines für viele ähnliche Unternehmer geltenden Ressourcendefizits: ↓ Bedeutung**

# 3. Genossenschaften mit heterogener/homogener Mitgliedschaft

- **Gemeinschaftsbetrieb**
- Prinzip der **offenen Mitgliedschaft**
- Prinzip der **Selbsthilfe** und **Förderprinzip**
- **Gleichberechtigung** und **Demokratie**
- **Solidarität** und **Gleichbehandlung**
- **Selbstverwaltung** und **Selbstorganschaft**



**Genossenschaften als Organisationsform von Pooling-Kooperationen**

# 3. Genossenschaften mit heterogener/homogener Mitgliedschaft

- bei ↑ **Heterogenität der Genossenschaftsmitglieder**
  - genossenschaftliche Grundsätze ↔ Kooperationsanforderungen
  - ↓ **Leistungsfähigkeit der Genossenschaft** zur Organisation kooperativer Geschäftsmodelle
  
- Empirische Befunde
  - **Genossenschaftliche Organisation**
    - Kooperationen mit ähnlich großen Partnern (Poolen von Ressourcen → Skaleneffekte)
    - 2/3 der Genossenschaften: horizontale Kooperationen
  - **Nicht-genossenschaftliche Organisation**
    - vertikale, diagonale Exchange-Kooperationen
    - kein Erfordernis eines Gemeinschaftsbetriebes

# 4. Genossenschaften zur Lösung kommunaler Aufgaben

- **Genossenschaften als Organisationsform von Pooling-Kooperationen**
- **Pooling-Kooperationen** zur Lösung eines für viele ähnliche Unternehmer geltenden Ressourcendefizits: ↓
- **Komplexe Kleingruppenkooperationen**, in denen **spezifische Ressourcen** gepoolt werden: ↑



Genossenschaften zur Organisation kommunaler Kooperationsaufgaben?

## 4. Genossenschaften zur Lösung kommunaler Aufgaben

- **Kommunale Bereitstellung kollektiver Güter** → Finanzierungsprobleme → Staat als Garant des Gemeinwohls?
- „neues“ Betätigungsfeld für Genossenschaften: Organisation kommunaler Kooperationsaufgaben
- **Genossenschaftsneugründungen** in den Bereichen Bildung und soziale Dienste
- Genossenschaftliche Versorgung durch **PCP-Modelle**: **Klubkollektivgüter** (reine Kollektiv- oder Quasikollektivgüter nur bei sozialen Förderzwecken)

# 4. Genossenschaften zur Lösung kommunaler Aufgaben

## Vorteile genossenschaftlich organisierter Bereitstellung von Kollektivgütern

- Demokratie- und gesellschaftspolitische Gründe
- Verbesserung der fiskalischen Äquivalenz
- Verbesserung des kommunalen Leistungsangebots
- Erhöhung der Effizienz der Bereit- und Herstellungsorganisation und Verbesserung der Kontrolle

## 5. Resümee

- **Genossenschaften als geeignete Organisationsform** für auf die Erzielung von Skalenvorteilen ausgerichtete **Pooling-Kooperationen**
- Genossenschaftliche Organisation von **Exchange-Kooperationen** → **Konfliktfelder** und schwer bewältigbare Managementaufgaben
- **Zwischenbetriebliche Kooperationen**
  - kleine kooperative Gruppen, asymmetrische Beziehungen, heterogene Ziele, kein Gemeinschaftsbetrieb
  - → **Rückgang gewerblicher Genossenschaften**: kein bloßes Vermittlungsproblem bzw. Problem der Rechtsreformkosten

# 5. Resümee

- **Kommunale Aufgaben = „Pooling-Probleme“**
  - leichter lösbar mit der Zahl an verbundenen Akteuren
  - auf gemeinsamen Geschäftsbetrieb gerichtet
  
- → **Eignung der Genossenschaften für Übernahme** dieser Aufgaben, **Vorteile:**
  - Sicherung demokratischer Entscheidungsprozesse
  - Partizipation der beteiligten Akteure
  - Identifikation der Mitglieder mit der Organisation →  
Bürgernähe, lokale Verankerung
  - Kostenvorteile und Qualitätssteigerung

## 5. Resümee

→ **Genossenschaften als Organisationsform im kommunalen Bereich:**

↑ **hohes Potential als Modell für den Wohlfahrtsstaat von morgen**