

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

**Die genossenschaftliche Initiative -
ein Baustein der Europäischen Wirtschaft**

von Jacques Santer
Nr. 42 ▪ September 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

Kooperationen gewinnen für die Organisation der unternehmerischen Tätigkeit immer stärker an Bedeutung. Hinter dieser einzelwirtschaftlichen Reaktion auf eine herausfordernde Umwelt steht der Wunsch, wettbewerbsfähig zu bleiben oder zu werden. Die Mechanismen, über die Kooperationen dazu beitragen können, sind heute weitgehend erforscht. Können Kooperationen aber auch die Verwirklichung des europäischen Binnenmarktes unterstützen? Dieser Frage geht Jacques Santer, Präsident der Europäischen Kommission von 1995 bis 1999 und über viele Jahre Mitglied des Europäischen Parlaments, in seinem Festvortrag anlässlich der Eröffnung der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2004 an der Universität Münster nach, der diesem IfG-Arbeitspapier zu Grunde liegt.

Jacques Santer zeigt eindrucksvoll, dass Kooperationen kein neues Phänomen sind, sondern dass diese schon in der Hanse Vorreiter der politischen Integration und eine Quelle für wirtschaftlichen Wohlstand waren. Er stellt fest, dass heute Kooperationen gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ein geeignetes Mittel sind, um im Konzert der Großen zu bestehen. Sie können dazu beitragen, eine nachhaltige wirtschaftliche Basis aufzubauen und unternehmerische Selbständigkeit zu ermöglichen. Damit können sie zugleich auch einer Intensivierung des Handels und Leistungsaustausches dienen und somit die wirtschaftliche Integration der EU vertiefen: ein Baustein für die europäische Wirtschaft.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der europäischen Wirtschaft *

1 Kooperationen in der Geschichte

Genossenschaften sind Kooperationen. Diese Feststellung, die Ihnen wahrscheinlich banal und überflüssig vorkommen mag, ist die Basis, um die Bedeutung von Genossenschaften für den einzelwirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen zu erkennen, aber auch ihre Wirkungen für die Integration der Europäischen Union festzustellen.

Kooperationen besitzen eine lange Tradition und sind keineswegs Schöpfungen der industrialisierten Gesellschaft. Sie lassen sich vielmehr schon in ferner Vergangenheit beobachten. Genau genommen erweist sich die gesamte Wirtschaftshistorie als ein ständiges Wechselspiel von Konkurrenz, Kooperation und auch Kartellen. Politische Rahmenbedingungen und technologische Entwicklungen fanden immer auch Ihren Reflex in der Art und Weise des Wirtschaftens. Gleichzeitig hat das Wirtschaften mit seinen Ergebnissen seinerseits die politischen Entwicklungen und Weichenstellungen beeinflusst.

Schon im Mittelalter können wir kooperatives Verhalten der Kaufleute beobachten. Eines der herausragenden Beispiele ist sicherlich die Zusammenarbeit der Kaufleute der Hanse. Auch Münster, die Stadt in der wir heute zu Gast sind, war Mitglied der Hanse und auch Münsteraner Kaufleute gehörten zu diesen kooperierenden Unternehmern. Noch vor der Etablierung der Städtehanse, also einer Kooperation politischer Natur, schlossen sich Kaufleute zusammen, die bei allen unterschiedlichen Interessen ein gemeinsames Ziel hatten, nämlich den Ort, mit dem sie Handel betreiben wollten. Sie bildeten sogenannte Fahrgemeinschaften, deren bekannteste wohl die „Gotländische Genossenschaft“ ist, mit dem Zweck sich gemeinsam vor Überfällen zu schützen. Waren diese Händlerkooperationen zunächst auf die Kaufleute einer Stadt beschränkt, so bildeten sich rasch Kooperationen von Kaufleuten unter-

* Festvortrag zur Eröffnung der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung in Münster am 7. September 2004.

schiedlichster Städte heraus, die ein weites Netz von Händlern integrieren. Ein erstes Europäisches Wirtschaftsnetz war entstanden.

Da die Aufnahme von Handelsbeziehungen äußerst restriktiven Bedingungen unterlag - es war stets nötig eine in der Stadt bekannte Person zu kennen - war es nur plausibel in den Zielstädten, Kontaktpersonen einzusetzen. Dieses hatte auch den Vorteil, dass der Kaufmann nun nicht mehr die Reisen selbst bestreiten musste, sondern diese an einen Kooperationspartner übertragen konnte. Er aber konnte sich so auf seine eigentlichen unternehmerischen Tätigkeiten konzentrieren. Vor diesem Hintergrund wurden nun Innovationen im Bereich des Rechnungswesens und der Buchführung möglich, was wiederum zu einem effizienteren Handel führte.

Der französische Historiker Fernand Braudel berichtet von weiteren sehr frühen Händlernetzen. Demnach bildeten sich solche in Frankreich und im Mittelmeerraum auch bereits im 17. Jahrhundert. Kaufleute unterhielten ein Netz von Vertretern, die an verschiedenen Orten ihre Güter vertrieben. Da diese Vertreter nicht direkt von den Kaufleuten kontrolliert werden konnten, war es wichtig, ihnen vertrauen zu können, so dass die Wahl meist auf Familienmitglieder fiel, was aus natürlichen Gründen die Größe des Händlernetzes beschränkte. Deshalb entwickelte sich schon bald eine Kooperationsform, die es erlaubte in nahezu unbeschränkter Form, neue Märkte zu versorgen. Die Kaufleute in unterschiedlichen Städten traten füreinander in Kommissionsgeschäfte ein, die sie für den jeweiligen anderen Kaufmann durchführten und hierfür eine geringe Gebühr verlangten. Damit war der Verkäufer darauf angewiesen, dass der für ihn kommissarisch eintretende Kaufmann am Zielort, für die ihm überlassenen Güter einen angemessenen Preis erzielte, was natürlich ein erhebliches Betrugspotential bot. Umso erstaunlicher ist es, dass diese Kommissionsgeschäfte sehr gut funktionierten, ohne dass Spielregeln mit einem Sanktionskatalog bei Verstößen festgelegt waren, die die Kooperation hätten stabilisieren können und die man rückblickend erwarten würde.

Ähnliche Lösungen in der Führung von Handelsnetzen fanden auch die Fugger, die Händlerpositionen durch einfache Angestellte besetzten, und die Medici, die ein Netzwerk selbständiger Unternehmer unterhielten, die in einem System organisiert waren, das man heute Franchising nennt. Diese Kooperationen im Handel förderten im Ergebnis die wirtschaftliche Integration von größeren Wirtschaftsräumen. Aber nicht nur

die wirtschaftliche Dimension war betroffen, sondern es wurden Einblicke in fremde Kulturen und andere Lebensweisen möglich. Durch den entstehenden Reichtum entwickelte sich ein umfängliches Mäzenatentum, das zu einem Aufblühen der Künste in den Handelsstädten führte.

Die Verbindung zwischen Kooperationen von Unternehmen und der Integration ist also kein neues Phänomen, sondern vielmehr ein beständiger Teil der Wirtschaftsgeschichte.

2 Welches sind die Herausforderungen für Unternehmen?

Auch heute beobachten wir technologische und politische Entwicklungen, welche die wirtschaftlichen Handlungsbedingungen grundlegend verwandeln und neue Möglichkeiten, aber auch Notwendigkeiten für die Kooperation von Unternehmen begründen. Heute sind wir Zeitzeugen einer Revolution in den Informations- und Kommunikationstechnologien. Sie verändern die Art und Weise unseres Wirtschaftens grundlegend und werden sie noch weiter verändern. Die Möglichkeit Informationen schnell und in großem Umfang zu verarbeiten, hat zur Folge, dass auch in der Massenproduktion eine Individualisierung möglich ist. „Sie können jede Farbe haben, solange es schwarz ist“ hat Henry Ford einst seinen Kunden gesagt, die sich ein wenig mehr Abwechslung beim Kauf ihres Autos gewünscht haben. Heute ist die Farbwahl nur ein kleiner Aspekt der Individualisierung im Autokauf und den meisten Herstellern gelingt es sogar, nicht nur einen, sondern mehrere Schwarztöne anzubieten, wobei man sich schon fragt, wie das denn überhaupt möglich ist.

Diese Individualisierung beim gleichzeitigen Druck in einem intensiven Wettbewerb Größenvorteile zu realisieren, bedeutet jedoch auch, dass jene Unternehmen, die es sich in Marktnischen bequem gemacht hatten, um dort genau diesen individuellen Kundenbedürfnissen zu dienen, heute einer Konkurrenz ausgesetzt sind, der Sie aufgrund ihrer mangelnden Größe nicht standhalten können. Sie müssen damit entweder auf andere Märkte ausweichen oder eine organisatorische Lösung finden, die es ihnen erlaubt, ihr Spezialwissen mit Größenvorteilen zu kombinieren. Nur dann können sie wettbewerbsfähig bleiben.

Gleichzeitig vermindern die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien auch die Logistikkosten, womit die Organisation eines weltweiten Beschaffungs- und Vertriebsnetzes stark vereinfacht wird. Solche Netze sind für sich genommen auch nichts neues. Ich hatte bereits erwähnt, dass wir sie bereits in der Hansezeit aber auch bei den

Handelshäusern im Italien der Renaissance beobachten konnten, die auch über solche - regional erstaunlich ausgedehnte - Handelsnetze verfügten. Der revolutionäre Unterschied der heutigen Entwicklung liegt nun jedoch meines Erachtens darin, dass heute nahezu beliebige Produkte und insbesondere auch Vorprodukte und Leistungen gehandelt werden können. Insbesondere ist es möglich, sehr komplexe Produkte, was auch Informationsprodukte einschließt, zu handeln, während es in früheren Jahrhunderten häufig nur um Rohstoffe oder Fertigprodukte ging.

Die Möglichkeiten, Schnittstellen zwischen dem eigenen Unternehmen und Lieferanten oder Kunden zu managen, sind erheblich gewachsen und können nun entsprechend komplexer gestaltet werden. Diese Entwicklung ist jedoch zugleich damit verbunden, dass nahezu beliebige Teile der Unternehmensproduktion erstmals überhaupt verlagerungsfähig geworden sind und die Produktionskette an vielen Stellen - bildlich gesprochen - aufgeschnitten werden kann, um in solchen einzelnen Kettengliedern Größen- und Kostenvorteile zu realisieren. Einer Verlagerung der Produktion an andere Standorte stehen nun nur noch die Transportkosten entgegen. Diese sind jedoch seit der Mitte des letzten Jahrhunderts um mehr als die Hälfte gesunken. Produktionstechnologische Gründe sind heute nur noch in einem geringen Maße ausschlaggebend für die Standortwahl.

Man könnte deshalb auch von einer „Ent-Örtlichung“ des Produktionsprozesses sprechen. Unternehmen entscheiden heute nicht mehr nur was sie wie produzieren, sondern insbesondere entscheiden sie auch WO sie produzieren oder auch WO sie produzieren lassen. Sie versuchen, die eigene Kernkompetenz - ihre besonderen Stärken - in der Produktionskette zu identifizieren und zu verwirklichen.

Wenn wir vor diesem Hintergrund nun über Produktion und den unternehmerischen Produktionsprozess sprechen, so muss uns auch klar sein, dass es dabei in immer stärkerem Maße um die Produktion von Wissen bzw. die Integration von Wissen in die Produktion geht. Diese Zunahme der Bedeutung von Wissen und Wissensgütern in der Produktion korrespondiert mit der Revolution in den Informations- und Kommunikationstechnologien. Sie sind es, die es erlauben dieses Wissen über beliebige Distanzen in Bruchteilen einer Sekunde auszutauschen, um anderswo als Input zu dienen. Eine undifferenzierte Betrachtung kann hier allerdings in die Irre führen. Zwar lassen sich Informationen heute blitzschnell um den Globus schicken. Die Verwertung und insbesondere

die produktive Umsetzung dieser Informationen ist jedoch standortgebunden - oder besser: menschengebunden. Das heißt, dass zwar die Informationen globalisiert sind, nicht jedoch deren Verwertung. Sie ist eben gerade nicht „ent-örtlich“. Vielmehr wird Wissen, das in den Menschen gebunden ist, aus dem nur bestimmte Menschen etwas machen können, zum Standortfaktor des 21. Jahrhunderts und die Umsetzung von Information in innovative Produkte wird zur Schlüsselkompetenz dieser Epoche werden.

Die Europäische Union ist ein Teil dieser Entwicklung, die versucht, zusätzlich auch die institutionellen Schranken zwischen den Ländern aufzuheben. Auch hier stellt sich in ganz ähnlicher Weise jedoch auf anderer Ebene die Frage der Kooperation, da ebenso wie bei den Unternehmen die Schnittstellen der Beziehungen zwischen den Mitgliedsländern bestimmt und neu gestaltet werden. Ging es zu Beginn der Europäischen Gemeinschaft vor allem darum, die Handelsschranken zwischen den Ländern abzubauen, um damit neue Import- und Exportmöglichkeiten zu realisieren, so hat sich der Schwerpunkt der Aufgaben der Europäischen Union verlagert zur Durchsetzung aller vier Grundfreiheiten, also insbesondere der Freizügigkeit für Personen und Kapital. Auch damit wird die Standortfrage für Teile der Produktion neu gestellt. Vielen Menschen bereitet genau diese Entwicklung Angst, da sie die Verschärfung der Standortfrage fürchten.

In meiner Zeit als Präsident der Europäischen Kommission haben wir genau diese Probleme häufig diskutiert. Es war die erste volle Präsidentschaft für den gemeinsamen Binnenmarkt und entsprechend galt es, diesen zu entwickeln und seine Impulse gewinnbringend zu nutzen. Ich habe diesen Binnenmarkt jedoch nie als eine Bedrohung empfunden, sondern vielmehr als eine einmalige Chance, die sich Europa und seinen Bürgern hier bietet. Eine Chance allerdings, die - wie jede Chance - auch Arbeit, Kreativität und Bereitschaft zur Veränderung zum Besseren erfordert.

Die skizzierten technologischen und institutionellen Entwicklungen machen es für Unternehmen notwendig, darauf organisatorisch zu reagieren. Unternehmen müssen sich anpassen, um die Möglichkeiten dieser Technologien erfolgreich umzusetzen. Aber nicht nur für den Unternehmer selbst, sondern auch für den Arbeitnehmer ergeben sich einschneidende Änderungen. Die Wissensgesellschaft und steigende Anforderungen an die Flexibilität der Arbeitnehmer stellen auch neue Herausforderungen.

rungen an die Eigenverantwortlichkeit des Arbeitnehmers. Vielleicht ist auch der Begriff Arbeitnehmer falsch gewählt, da er eine Passivität vermittelt, die unter den neuen Bedingungen so gar nicht mehr existiert. Ich freue mich deshalb auch, dass die IGT 2004 genau diese organisatorischen Umwälzungen in einem eigenen Veranstaltungsteil diskutieren wird.

Mit dem 1. Mai dieses Jahres nun ist die Europäische Union um weitere 10 Mitglieder angewachsen. Wir sollten uns keinen Illusionen hingeben und glauben, dass die Beitrittsländer wirtschaftlich schon voll in die Union integriert sind. Zwar haben sich die Handelsrichtungen der osteuropäischen Länder nach dem Fall der Mauer in Richtung der EU umgekehrt, dieses ist jedoch nur ein Teil der Integration, ja vielleicht sogar nur deren notwendige Voraussetzung. Wesentlicher erscheint mir, dass auch die Verflechtungen, die durch die Unternehmen selbst, durch Investitionen und Beteiligungen, geleistet werden können, sich intensivieren. Die Europäische Union ist eben gerade mehr als ein einfacher Handelsraum. Sie ermöglicht nicht nur den Austausch von Gütern, sondern auch die weitgehend freie Mobilität der Arbeitnehmer und des Kapitals. Diese Freiheiten sind es jedoch, die eine aktive Antwort der Unternehmen erfordern, um die Möglichkeiten, die sich aus Ihnen ergeben, gewinnbringend umzusetzen. Nur wenn wir in der Lage sind, diese organisatorischen Antworten zu geben, können wir zuversichtlich auf die Integration der neuen Mitgliedsländer blicken.

3 Wie müssen die Unternehmen reagieren?

Wir beobachten heute also technische Entwicklungen und politische Veränderungen, die eine Re-Organisation der Unternehmen oder vielleicht sogar eine Re-Definition des Unternehmensbegriffes erfordern.

Die Reaktionen auf diese Veränderungen finden bereits statt, und große Unternehmen haben bereits vor Jahren begonnen, nicht nur das Was und das Wie, sondern auch vermehrt das Wo ihrer Produktion zu bestimmen, womit es ihnen gelingt, Kostenvorteile zu realisieren. Wir alle kennen und beobachten die Outsourcing- und die Offshoring-Entscheidungen, mit denen große Hersteller die Fertigung ins Ausland, häufig in die osteuropäischen Länder verlegen. Ich möchte dies an dieser Stelle gar nicht bewerten, sondern einfach feststellen, dass die logischen Konsequenzen der eben beschriebenen Entwicklungen bereits vollzogen werden. Ebenso ist es diesen Unternehmen gelungen, die globalisierten Märkte für ihren Absatz zu nutzen und damit Größenvorteil-

le zu verwirklichen, die sich unmittelbar in günstigen Produktpreisen niederschlagen. Wir sprechen von den Global Playern.

Für kleine und mittelständische Unternehmen erscheinen diese Vorteile einer zunehmenden Integration nicht so leicht greifbar und umsetzbar. Dieses ist aber umso problematischer, weil sie das Rückgrat der europäischen Wirtschaft darstellen. Knapp 70 Prozent der Beschäftigten in der EU (in 2003) arbeiten in kleinen und mittelständischen Unternehmen, und sie erwirtschaften damit etwa 52 % der Wertschöpfung der EU. Daraus lässt sich auch ablesen, dass die Wertschöpfung pro Beschäftigten bei kleinen Unternehmen geringer ist. Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten erwirtschaften lediglich ein Drittel der Wertschöpfung pro Beschäftigten bei Großunternehmen und auch mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten erreichen lediglich 75 % der Produktivität großer Unternehmen. Auch wenn diese Ergebnisse teilweise der sektorspezifischen Verteilung der Unternehmen geschuldet sind, kann dieser Tatbestand doch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die kleinen und mittelständischen Unternehmen in den vergangenen Jahren verstärkt unter Druck geraten sind, und dieses auch weiter sein werden.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung kleiner und mittelständischer Unternehmen, der skizzierten Entwicklung und den gerade aufgezeigten Fakten, stellt sich dann die Frage, was diese Unternehmen tun können, um diesen Herausforderungen zu begegnen, wenn sie nicht aus dem Markt ausscheiden oder übernommen werden wollen. Nun, die Antwort ist recht einfach und sie entspricht der ökonomischen Logik: Sie sollten kooperieren.

Kooperationen ermöglichen es gerade den kleinen Unternehmen Größen-, Verbund- und Kompetenzvorteile zu realisieren ohne die Eigenständigkeit aufzugeben. Sie können strategische Vorteile erzielen, die sich ihnen als einzelnen Unternehmen verschließen würden. Dieses hört sich so an, als hätte man damit den Stein des Weisen der Organisation von Unternehmen gefunden. Aus diesem Stein des Weisen wird jedoch leicht ein Stolperstein, wenn die Umsetzung von der Kooperationsidee zur realen Kooperation nicht wesentliche Erfolgsfaktoren von Kooperationen berücksichtigt.

Grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperationsstrategie ist die genaue Kenntnis des eigenen Produktionsprozesses, um dann die Entscheidungen zu treffen, was selbst produziert werden soll und welche Teile der Wertschöpfung sinnvollerweise mit Partnern zu-

sammen erstellt werden können. Für ein dauerhaft kooperationsfähiges Unternehmen ist es nötig, den Produktionsprozess so zu strukturieren, dass eine hohe Flexibilität in der Fertigung und damit zahlreiche Möglichkeiten zur Kooperation bestehen. Entscheidend für den Erfolg einer Kooperation ist die Festlegung der Spielregeln in dieser Kooperation. Im Gegensatz zur Organisation in einem Unternehmen, kann nicht vollständig über den Partner verfügt oder kann über die Entscheidungen in einem Gemeinschaftsunternehmen bestimmt werden. Deshalb sind hier ex-ante Regeln des Umgangs miteinander zwingend erforderlich. Nun wäre es allerdings irrig anzunehmen, dass diese Regeln alle Eventualitäten abdecken könnten. Es ist vielmehr so, dass informelle Faktoren bei Kooperationen eine wesentliche Rolle spielen. So wird bei fast allen Befragungen das Vertrauen in die Partner als wichtiger Erfolgsfaktor der Kooperation überhaupt benannt und wir hatten ja schon gesehen, dass dieses auch in früheren Jahrhunderten ein wesentliches Kooperations-element war.

Für die kooperierenden Unternehmen ist es außerdem notwendig, ein Kooperationsmanagement zu etablieren. Ein Kooperationsmanagement ist in meiner Vorstellung nicht nur ein Anhängsel an die normale Unternehmensführung, sondern muss zu ihrem integralen Bestandteil werden. Es prüft potenzielle Partner, es führt Verhandlungen, es entscheidet über die konkrete Ausgestaltung der Kooperation und es führt die Kooperationen operativ. Damit entscheidet das Unternehmen jedoch auch ständig neu über die Unternehmensgrenzen, die sich von Kooperationsentscheidung zu Kooperationsentscheidung verändern. Dies gilt für die horizontalen Grenzen ebenso wie für die vertikalen. Welche Produkte und Leistungen werden erstellt (horizontale Grenzen) und welcher Teil der Wertschöpfungskette wird im eigenen Unternehmen abgedeckt (vertikale Grenzen)?

Ein gutes Kooperationsmanagement kann dabei heute auch die neuen Informationstechnologien nutzen, die es erlauben selbst noch so komplexe Produkte und Informationen zwischen den einzelnen Gliedern der Wertschöpfungskette auszutauschen. Die IT-Revolution ist also nicht nur eine Bedrohung für kleine Unternehmen, sondern zugleich eine Chance, die es ihnen ermöglicht, mit den großen Unternehmen konkurrieren zu können. In der aktuellen Diskussion wird leider meist nur die erste Sichtweise in den Vordergrund gerückt.

Ganz ähnlich hat das Unternehmen herauszufinden, wo komplementäre Partner dem eigenen Erfolg dienen könnten, d.h. wo existieren Partner, die Teile der Wertschöpfungskette des Unternehmens besser abdecken können und es dem Unternehmen ermöglichen, die eigenen Kernkompetenzen - seine Stärken - zu entwickeln und zu schärfen. Nichts anderes haben übrigens die Kaufleute in der Hansezeit getan. Die Reise selbst zählte nicht zur Kernaufgabe des Kaufmanns. Die Möglichkeit Handel über ein Netz von Dependancen zu betreiben, ergab für ihn damit die Möglichkeit sich auf das zu konzentrieren, was der Kern seiner Tätigkeit war, nämlich die reine Kaufmannstätigkeit. Dieses ermöglichte wiederum Innovationen z.B. in der Buchführung und ähnlichen kaufmännischen Tätigkeiten.

Genauso können Kooperationen heute helfen, neue Märkte zu erschließen, indem nicht komplementäre Kompetenzen sondern regionale Komplementaritäten genutzt werden. In einer jüngst erschienenen Umfrage der EU-Kommission war für Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten die Erschließung anderer Märkte der Hauptgrund für Kooperation mit anderen, noch vor der Erzielung von Kostenvorteilen. Man muss sich völlig darüber im klaren sein, dass eine Kooperation für kleine Unternehmen die einzige Möglichkeit ist, schnell neue Märkte zu erschließen. Für große und kapitalkräftige Unternehmen ist es naturgemäß leichter, sich in neuen Märkten zu etablieren. Kleinen Unternehmen bleibt dies aufgrund der mangelnden Kapitalkraft versagt. Damit sind sie jedoch auch nicht in der Lage die Kostenvorteile und die Synergien zu realisieren, die nötig sind, um in einem viel größer gewordenen Markt mit intensivem Wettbewerb wettbewerbsfähig zu sein.

Mit der Erweiterung der EU ist ein solcher neuer Markt Teil des europäischen Binnenmarktes geworden. Auch dieser kann von Großunternehmen sehr viel leichter erschlossen werden als von den kleinen. Wenn es also nicht so sein soll, dass die EU-Erweiterung einseitig zu einem Förderprogramm für große Unternehmen wird, sondern gerade auch kleinen und mittelständischen Unternehmen eine Chance bieten soll, dann sollte ihnen zu Kooperationen geraten werden. Denn sie sind die einzige Option, damit diese Unternehmen auch in einem größeren Binnenmarkt bestehen können. Diese Strategie schließt auch Kooperationen „zu Hause“ mit ein, denn auch wenn keine wirtschaftlichen Aktivitäten im Ausland geplant sind, steigt der Wettbewerbsdruck auf dem Heimatmarkt. Wir können beobachten, dass die mittelständische Wirtschaft in Ansätzen bereits diesen Weg beschreitet. Doch nicht jeder Unternehmer ist bereit,

mit Partnern zusammenzuarbeiten. Manche befürchten, die Eigenständigkeit zu verlieren. Selbstverständlich, Kooperation bedeutet immer auch Abhängigkeit. Aber es werden dadurch auch wirtschaftliche Möglichkeiten erschlossen, die sonst außerhalb der Reichweite blieben. Manchmal geht es dabei sogar um die Sicherung der unternehmerischen Existenz.

Diese Ausführungen sollten deutlich gemacht haben, dass auch gerade nach der Erweiterung der Europäischen Union, die Beschäftigung mit Kooperationen und ihren konkreten Ausgestaltungsmöglichkeiten wesentlich ist, um einzelwirtschaftlich den Unternehmenserfolg zu gewährleisten und gesamtwirtschaftlich die Integration zu einem gemeinsamen Wirtschaftsraum zu fördern.

Für die Unternehmen geht es dabei um nicht weniger als um die kooperationsorientierte Umstellung ihrer Unternehmensführung und ihrer Unternehmensorganisation. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidet sich zunehmend danach, wie es ihm gelingt, seine Wertschöpfung kooperationsfähig zu gestalten, d.h. die Schnittstellen seines Unternehmens zu kennen und diese partnerfähig auszugestalten, so dass es flexibel auf Marktveränderungen reagieren kann.

4 Die Rolle der Genossenschaften

Kooperationen werden in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen als dies derzeit schon der Fall ist. Es existiert nämlich eine ökonomische Rationalität, Kooperationen einzugehen. Die Erfahrung zeigt, dass dies in einem kompetitiven Umfeld immer ein starker Treiber für Veränderungen ist. Auch Genossenschaften - eine ganz spezielle Kooperationsform - entspringen der individuellen Rationalität, dem einzelwirtschaftlichen Wunsch nach einer selbsttragenden und nachhaltigen wirtschaftlichen Basis. Es geht also bei den Genossenschaften nicht um die Erfüllung eines Gemeinzieles, sondern vielmehr um die gemeinsame Verfolgung einzelwirtschaftlich begründeter Ziele, sei es durch Unternehmen oder auch durch private Haushalte. Dies war auch schon zur Zeit der Gründung der ersten Genossenschaften so. Nur Genossenschaften mit einem solchen Fundament werden dauerhaft überlebensfähig sein. Denn nur sie können auf die starken Kräfte der individuellen Motivation, der Bereitschaft zum Engagement und zur Übernahme von Verantwortung bauen. Dies ist der Hintergrund für die Entstehung von Genossenschaften und für ihren Erfolg. Doch dazu kommt, dass erfolgreiche Genossenschaften - praktisch indirekt - sehr wertvolle Leistungen für die Gemein-

schaft erbringen, für die Region, für die Bevölkerung und für die mittelständische Wirtschaft.

Manche der Entwicklungen die heute Kooperationen nahe legen, fördern auch genossenschaftliche Kooperationen. Darüber hinausgehend ist es jedoch so, dass es gute Gründe gibt anzunehmen, dass Genossenschaftlichen Organisationen sind, die sich als Antwort auf die aktuellen Anforderungen besonders gut eignen. Das einzelne Unternehmen ist als Mitglied in ein Netzwerk - man könnte auch sagen in ein Wertschöpfungsnetzwerk - integriert. Mitgliedschaft und Mitgliederförderung, also die produktive Verknüpfung von einzeltem Unternehmen und Genossenschaft, sind zwei Instrumente, die ein Netzwerk stabilisieren können.

Ein wesentliches Charakteristikum der Genossenschaft ist nämlich die Mitgliederförderung, d.h. das Mitglied bezieht von der Genossenschaft Leistungen oder kann solche über die Genossenschaft vertreiben. Damit korrespondiert, dass die Mitglieder Entscheidungsrechte in der Mitglieder- oder Vertreterversammlung ausüben. Diese produktive Verknüpfung gilt für alle Mitgliedsunternehmen, weshalb eine größere Homogenität der Interessen gegeben ist als man sie beispielsweise bei Aktiengesellschaften findet. Strategische Weichenstellungen mitzubestimmen - etwa die Durchführung einer Fusion -, von denen man dann selbst betroffen ist und wofür gemeinsam die Verantwortung zu übernehmen ist, hat einen nicht zu unterschätzenden Nebeneffekt: Die Mitglieder mit ähnlichen Wünschen und Voraussetzungen sind dann einander berechenbar, was die gesamte Genossenschaft stabilisieren kann. Umgekehrt bedeutet dies natürlich auch, dass Genossenschaften mit einer sehr heterogenen Mitgliederstruktur diesen Vorteil nicht in Anspruch nehmen können. Wenn berücksichtigt wird, dass viele Kooperationen scheitern, weil es nicht gelingt, die filigranen Beziehungen der Partner zu stabilisieren, dann haben funktionierende „genossenschaftliche Netzwerke“ hierin einen Stabilisierungsvorteil.

Die demokratische Entscheidungsfindung in Genossenschaften könnte auf den ersten Blick ein Nachteil sein, da es lange dauern kann bis Entscheidungen fallen, was vordergründig im Widerspruch zu der geforderten Flexibilität steht. Dieses ist jedoch nur dann ein Argument, wenn die operative Flexibilität der Genossenschaft ein Schlüsselziel der kooperierenden Unternehmen ist. Dann wäre eine AG sicherlich die bessere Wahl. Die Flexibilität geht jedoch stets von den Unternehmen, also den Mitgliedern aus. Deren Beweglichkeit wird jedoch - ein funktionierendes

Schnittstellenmanagement vorausgesetzt - dann nicht durch die Entscheidungsprozesse beeinflusst, wenn insgesamt ein Konsens über zukunftsfähige Weichenstellungen besteht. Es ist dann vielmehr so, dass eine funktionierende Genossenschaft, ihren Mitgliedern die notwendige unternehmerische Flexibilität erst ermöglicht, weil Größen- und Kompetenzvorteile genutzt werden können.

Es zeigt sich, dass neue Genossenschaften heute (wie in den Anfängen der Genossenschaftsbewegung übrigens auch) gegründet werden, um neue Märkte zu erschließen oder neue Wertschöpfungsketten aufzubauen. Neue Märkte entstehen z.B. durch neue Problemlösungen also aufgrund technischer Innovationen oder durch den Rückzug des Staates aus bestimmten Tätigkeitsbereichen. Ich halte es für bemerkenswert, dass beispielsweise die Denic eG., also jenes Unternehmen, das die Internetadressen der „.de“-Domäne vergibt, sich als Genossenschaft gegründet hat, was wiederum zeigt, dass Genossenschaften nicht nur in alten und schrumpfenden Sektoren zu finden sind, sondern sich auch für die neuen aufstrebenden Sektoren als Organisationsform eignen.

Auch der Rückzug des Staates aus verschiedenen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft bietet einen Ansatzpunkt für die genossenschaftliche Kooperationsform. Dies ist insbesondere auf die Mechanismen der demokratischen Entscheidungsfindung bei Genossenschaften zurückzuführen. Besonders für die Bereiche der Daseinsvorsorge bieten sich Genossenschaften an. Dass die Versorgung mit Leistungen der Daseinsvorsorge durch Genossenschaften erfolgen kann, zeigt die Schweiz im Bereich der Stromversorgung deutlich auf. In jüngster Zeit finden jedoch auch in Deutschland etwa bei der Abfall- und Abwasserentsorgung genossenschaftliche Neugründungen statt. Auch hier gilt wieder, dass die Interessen der Teilhaber (Stromversorgung, sauberes Wasser usw.) sehr homogen sind, weshalb eine Genossenschaft prinzipiell eine geeignete Organisationsform ist.

In der EU gab es 2003 mindestens 300 000 Genossenschaften mit 2,3 Millionen Arbeitsplätzen und über 140 Millionen Mitgliedern. Mit dem Europäischen Genossenschaftsstatut (SCE) existiert nun auch für Europa ein rechtlicher Rahmen, der auch die Gründung grenzüberschreitender Genossenschaften ermöglicht. Daher ist abschließend zu fragen, ob Genossenschaften auch zur Markterschließung in einem größer gewordenen Europa dienen können. Mit dem SCE-Statut hat die Europäische Union hierzu bedeutsame Vorarbeiten geleistet. Damit wird es möglich,

die für die Europäische Integration so wichtige internationale Kooperation von Unternehmen zu institutionalisieren und damit zu intensivieren. Es wird sich nun zeigen müssen, wie die Möglichkeit der Gründung einer Europäischen Genossenschaft genutzt wird. Drei Varianten halte ich für vorstellbar: Erstens können Genossenschaften in den Euregio-Regionen gegründet werden. Dieses entspräche dann der traditionellen eher regional orientierten Genossenschaft. Zweitens sind Kooperationen bestehender Genossenschaften möglich. Hier sind insbesondere die Institute der europäischen genossenschaftlichen Finanzverbände angesprochen. Da wir nun im Bereich der Privatbanken grenzüberschreitende Fusionen und Übernahmen beobachten, werden auch in den Finanzverbänden Überlegungen anzustellen sein, wie hierauf organisatorisch zu reagieren ist. Schließlich kann drittens die Europäische Genossenschaft als Organisationsform bei der Neugründung internationaler Kooperationen dienen. Allen diesen denkbaren Varianten ist gemeinsam, dass sie den Austausch zwischen den Staaten der Europäischen Union intensivieren werden und damit einen Beitrag zur Festigung der Europäischen Integration leisten werden. Insbesondere sind sie geeignet, die Integration der neuen Mitgliedstaaten zu beschleunigen.

Wenn genossenschaftliche und andere Kooperationen eine solch wichtige Rolle und weiter an Bedeutung gewinnende Rolle spielen, kann die Politik etwas zur Förderung dieser Entwicklung tun? Natürlich ist es möglich, Aktionsprogramme zur Unternehmenskooperation aufzulegen. Es sollte jedoch klar geworden sein, dass der Kern der unternehmerischen Kooperationsfähigkeit zwei Aspekte hat. Es ist erstens notwendig, den eigenen Produktions- oder Geschäftsprozessen dahingehend zu prüfen, ob Kooperationen sinnvoll sind. Zweitens sind Prozesse so umzustellen, dass das Unternehmen kooperationsfähig wird. Dieses unterliegt nun aber der unternehmerischen Verantwortlichkeit und Kreativität.

Die Politik und hiermit auch die Europäische Union kann sehr viel dazu beitragen, einen verlässlichen Rahmen für Unternehmenskooperationen zu schaffen. Die Europäische Union ist hier auf einem sehr guten Weg. Die Freiheit von Personen und insbesondere von Kapital, die eine wesentliche Voraussetzung für internationale Kooperationen darstellen, sind weitgehend verwirklicht und finden im Europäischen Gerichtshof einen strengen Hüter. Mit der Europäischen Aktiengesellschaft und nun auch dem Europäischen Genossenschaftsstatut liegen zwei Rechtsformen vor, die einen geeigneten institutionellen Rahmen für zukunftsorientierte Unternehmenskooperationen bilden können. Es sollte klar gewor-

den sein, dass Kooperationen eine lange Geschichte besitzen und dass die genossenschaftliche Initiative heute so zeitgemäß ist wie damals. Damals waren Genossenschaften ein Baustein für die lokale Wirtschaft. Heute verlieren Entfernungen ihre Relevanz. Lokale Wirtschaften sind zusammengewachsen, ohne ihre Identität zu verlieren. Lokal und global sind heute keine Gegensätze mehr. Die genossenschaftliche Initiative ist damit heute zu einem wertvollen Baustein der europäischen Wirtschaft geworden.

Vita

Jacques Santer wurde am 18. Mai 1937 in Wasserbillig/ Luxemburg geboren. Im Jahr 1959 schloss er sein Studium am Pariser Institut für politische Studien (Institut d'Etudes politiques) ab. 1960 promovierte er in Jura an der Universität in Straßburg (Université de Strasbourg).

Im Zeitraum von 1961 bis 1963 arbeitete er als Rechtsanwalt in Luxemburg. Seine Intention war schon damals, den Weg in die Politik einzuschlagen. So wurde er 1963 Kabinettsattaché des Arbeits- und Sozialministers Luxemburgs. Diese Tätigkeit übte er bis 1966 aus.

Im Anschluss bekleidete Jacques Santer das Amt des parlamentarischen Sekretärs der Fraktion der Christlich-Sozialen Volkspartei (CSV), das eigens für ihn geschaffen wurde. 1969 gewann er die Wahl zum Vorsitzenden der Überwachungskommission christlicher Gewerkschaften. Ab 1972 war er für zwei Jahre Generalsekretär der CSV und Staatssekretär für Arbeit und soziale Sicherheit.

Während seines CSV-Parteivorsitzes von 1974 bis 1982, hatte er in den ersten fünf Jahren ein Mandat in der Abgeordnetenversammlung in Luxemburg inne und nahm in dieser Zeit seine Arbeit als Rechtsanwalt wieder auf. 1975 begann seine europäische Laufbahn als Mitglied des Europäischen Parlaments, dem er bis 1977 als Vizepräsident vorsah.

Von 1979 bis 1987 intensivierte er seine Arbeit in der nationalen Politik und bekleidete bis 1984 das Amt des Finanzministers und des Ministers für Arbeit und soziale Sicherheit. Während der folgenden elf Jahre war er als luxemburgischer Regierungschef, Premierminister, Staatsminister, Finanzminister und Minister für kulturelle Angelegenheiten tätig. Von 1987 bis 1990 amtierte er als Vorsitzender der Europäischen Volkspartei (EVP) im Europäischen Parlament.

1995 wurde Jacques Santer zum Präsidenten der Europäischen Kommission gewählt. Unter dem Motto "doing less, but doing it better" und mit einem reformistischen Ansatz, trieb er bis 1999 die Integration, die existenzielle Humanisierung der Union, das Projekt der Wirtschafts- und Währungsunion und den Erweiterungsprozess voran.

Seine Abgeordnetenlaufbahn im Europäischen Parlament setzt er seit 1999 fort. Als luxemburgischer Vertreter im Europäischen Konvent zur Zukunft Europas war er von 2002 bis 2003 aktiv an der Ausarbeitung eines Verfassungsentwurfs für die Europäische Union beteiligt.

Zur Zeit ist Jacques Santer Leiter der luxemburgischen EVP-Delegation. Er ist Mitglied des Ausschusses für Auswärtige Angelegenheiten, Menschenrechte, gemeinsame Sicherheit und Verteidigungspolitik sowie der Delegationen für die Beziehungen zu den Ländern Südasiens und der südasiatischen Vereinigung für regionale Kooperation (SAARC). Weiterhin ist er Vorsitzender der ad hoc-Delegation für Nordkorea. Als Stellvertreter gehört er dem Ausschuss für Industrie, Außenhandel, Forschung und Energie an.

Einige seiner bedeutendsten Ämter:

Präsident der SME-Union der EVP

Präsident der politischen Kommission der Großregion Saarlorlux

Präsident der Robert Schuman Stiftung

Präsident der Europäischen Rechtsakademie (ERA)

Gouverneur der Weltbank, des IWF und der EBWE (1979 - 1995)

Vorsitzender der Stiftung des Museums für moderne Kunst (seit 1998)

**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

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).
