

Manfred Miller

Perspektiven von Genossenschaften in einem globalisierten Umfeld

Ein strategischer Bezugsrahmen der
genossenschaftlichen Internationalisierung



Manfred Miller

Perspektiven von Genossenschaften in einem globalisierten Umfeld

**Ein strategischer Bezugsrahmen der
genossenschaftlichen Internationalisierung**

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Hans G. Nutzinger

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Günter Bechtle

Tag der mündlichen Prüfung

15. Juni 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2010

ISBN print: 978-3-89958-936-8

ISBN online: 978-3-89958-937-5

URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-9376>

© 2010, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Printed in Germany

Vorwort

Für die Unterstützung bei meiner Doktorarbeit möchte ich sehr vielen Menschen meinen herzlichen Dank aussprechen.

Besonders bedanke ich mich bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Hans G. Nutzinger und Prof. Dr. Günter Bechtle, die mir sehr viel Geduld entgegenbrachten und mit den entscheidenden Anregungen zum Gelingen der Arbeit beitragen.

Ein großer Dank geht aber auch an die Gesprächspartner der Experteninterviews, denn die Erkenntnisse aus den Interviews trugen prägend zur Entwicklung des Bezugsrahmens bei. Sie gaben mir mit ihrem fundierten genossenschaftlichen Wissen viele Anregungen für meine wissenschaftliche Arbeit.

Für die kritische Durchsicht danke ich Frau Monika Thaller und Prof. Dr. Mark Kastner.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei meiner Frau Sabine bedanken, ohne die eine berufsbegleitende Doktorarbeit niemals möglich geworden wäre. Sie hat mir über viele Jahre des wissenschaftlichen Arbeitens den Rücken freigehalten und daher widme ich ihr diese Arbeit von ganzem Herzen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VIII
A Ausgangssituation	1
1 Internationalisierung als strategische Herausforderung für Genossenschaften	1
2 Definitorische Ausgangspunkte des Bezugsrahmens	2
3 Stand der Forschung	6
4 Fragestellungen und Zielsetzung	10
5 Methodische Vorgehensweise und Gang der Untersuchung	13
B Entwicklung eines strategischen Bezugsrahmens der genossenschaftlichen Internationalisierung	18
1 Die strategischen Grundlagen des Bezugsrahmens	18
1.1 Das Konzept der „geplanten Evolution“ als strategischer Rahmen	18
1.2 Die genossenschaftliche Idee als Ankerpunkt des genossenschaftlichen Wandels	25
1.3 Die genossenschaftliche Evolution als normativer Ansatz des Bezugsrahmens	30
1.4 Formen der strategischen Ausrichtung des genossenschaftlichen Wandels	32
1.4.1 Dimension der strategischen Ausrichtung – Wertorientierung und Konzeptorientierung	32
1.4.2 Genossenschaftlich degenerierte Genossenschaften	39
1.4.3 Betriebswirtschaftlich degenerierte Genossenschaften	41
1.4.4 Ideegerechte Genossenschaften	42
1.5 Skizze des strategischen Bezugsrahmens der genossenschaftlichen Internationalisierung	44
2 Die strategischen Besonderheiten von Genossenschaften	48
2.1 Identitätsprägende Merkmale von Genossenschaften	48
2.1.1 Kulturelle Merkmale von Genossenschaften	48
2.1.2 Strukturelle Merkmale von Genossenschaften	56
2.1.3 Strategische Merkmale von Genossenschaften	61
2.2 Potenziale auf Basis der identitätsprägenden Merkmale	65
2.2.1 Tendenz zur kurzfristigen Orientierung und Risikominimierung	67
2.2.2 Tendenz zur Hemdsärmeligkeit und zum Pragmatismus	70
2.2.3 Tendenz zur Langsamkeit	72
2.2.4 Tendenz zu informellen Netzwerken und zur Oligarchie	74
2.2.5 Tendenz zur Integrations- und Orientierungsleistung	75
2.2.6 Tendenz zur genossenschaftlichen Verpflichtungspolitik	76
2.2.7 Tendenz zum Kompromiss und zur Kooperation	78
2.2.8 Tendenz zur Leistungsdifferenzierung und intensiven Marktdurchdringung	80
2.2.9 Tendenz zu Informationsasymmetrien	82

3 Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung in einem globalisierenden Umfeld	83
3.1 Globalisierung als Unternehmensumfeld	83
3.2 Theoretische Grundlagen zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung	87
3.3 Genossenschaftliche Internationalisierung als strategischer Imperativ und strategische Handlungsoption	90
3.4 Internationalisierung als Phase der genossenschaftlichen Entwicklung	94
3.5 Denkbare Episoden der Epoche der genossenschaftlichen Internationalisierung	102
3.6 Handlungsoptionen der genossenschaftlichen Internationalisierung	105
3.6.1 Genossenschaftliche Basisstrategien: aktive und passive Internationalisierung	105
3.6.2 Überblick über die strategischen Handlungsoptionen	109
3.6.3 Strategie des Ausbaus der nationalen Stärke	112
3.6.4 Strategie der internationalen Kooperation der Kooperationen	115
3.6.5 Strategie der transnationalen Genossenschaft	116
3.6.6 „Strategie des selektiven Markteintritts durch monostrukturierte Vertriebsschienen“ und „Strategie der Übernahme internationaler Marktverlierer“	120
4 Veranschaulichung des strategischen Bezugsrahmens der genossenschaftlichen Internationalisierung	122
C Fallbeispiel EDEKA Gruppe	123
1 Überblick über die methodische Vorgehensweise	123
2 Basisinformationen zur EDEKA Gruppe	128
2.1 Der Status der EDEKA Gruppe: nationaler Marktführer im Lebensmittelhandel mit genossenschaftlicher Ausrichtung	128
2.2 Das Handelsumfeld der EDEKA: preisorientiertes Konsumentenverhalten, zunehmende Konzentration und Internationalisierung der Branche	131
3 Die identitätsprägenden Merkmale der EDEKA	134
3.1 Die Kultur der EDEKA: Spannungsfeld aus gruppenweitem Potenzialaufbau und Erfüllung des Förderauftrages	134
3.2 Die Struktur der EDEKA: mitgliederorientierter Konzern auf regionaler Ebene	140
3.3 Die strategischen Merkmale der EDEKA: Strategie der nationalen Marktdurchdringung und der Stärkung des selbständigen Einzelhandels	146
4 Der Internationalisierungsprozess der EDEKA	151
4.1 Aktuelle Internationalisierungsepisode: Abbau der vertrieblichen Aktivitäten und Ausbau der beschaffungsseitigen Aktivitäten	151
4.2 Mögliche Handlungsperspektive: Rückzug oder Kooperation	161
4.3 Die Internationalisierung der EDEKA aus genossenschaftlich-evolutorischer Sicht: Prozess der dogmatischen Verwandlung	162

5 Die EDEKA-spezifischen Erfolgs- und Gefährdungspotenziale der Internationalisierung	165
5.1 Grundlagen der Potenzialbetrachtung: EDEKA-spezifische genossenschaftliche Besonderheiten	165
5.2 Erfolgspotenzial: Tendenz zur Leistungsdifferenzierung und intensiven Marktdurchdringung	166
5.3 Erfolgspotenzial: Tendenz zum Kompromiss und zur Kooperation	169
5.4 Erfolgspotenzial: Integrations- und Orientierungsleistung durch gesellschaftlich bedeutsame Werte	170
5.5 Erfolgs- und Gefährdungspotenzial: Tendenz zu informellen Netzwerken und zur Oligarchie	170
5.6 Gefährdungspotenzial: Tendenz zur kurzfristigen Orientierung und ausgeprägten Risikoabneigung	171
5.7 Gefährdungspotenzial: Tendenz zur Hemdsärmeligkeit und zum extremen Pragmatismus	174
5.8 Gefährdungspotenzial: Tendenz zu langsamem operativen und strategischen Entscheidungsprozessen	175
5.9 Gefährdungspotenzial: Tendenz zu Informationsasymmetrien	177
5.10 Gefährdungspotenzial: Tendenz zur genossenschaftlichen Verpflichtungspolitik	179
6 Verhaltens- und Strategieempfehlungen für einen genossenschaftlichen Internationalisierungsprozess der EDEKA	180
6.1 Der strategische Bezugsrahmen der genossenschaftlichen Internationalisierung als Basis für die Empfehlungen für die EDEKA	180
6.2 Verhaltensempfehlungen für eine genossenschaftliche Internationalisierung	182
6.2.1 Kollektive Wahrnehmung der Handlungsoption „Internationalisierung“ als Bestandteil einer genossenschaftlich konzeptionellen Gesamtsicht	182
6.2.2 Aktives Management der Erfolgs- und Gefährdungspotenziale der genossenschaftlichen Internationalisierung	185
6.2.3 Grundsatzentscheidung zwischen aktiver und passiver Internationalisierung	188
6.3 Strategieempfehlungen für eine genossenschaftliche Internationalisierung	191
6.3.1 Aufbau einer vertriebsorientierten Regionalorganisation mit zentralisierten und internationalisierten Dienstleistungsfunktionen	191
6.3.2 Passive Internationalisierung: diversifizierte Marktdurchdringung und extreme nationale Stärke	196
6.3.3 Aktive Internationalisierung: transnationale Genossenschaften auf Basis einer nationalen fokussierten Marktdurchdringung und genossenschaftlicher Stärke	198

D Zusammenfassung und Fazit	201
1 Die wichtigsten Erkenntnisse im Überblick	201
2 Fazit: Aktives Management der genossenschaftlichen Potenziale als Erfolgsfaktor in einem globalisierenden Umfeld	208
E Literaturverzeichnis	211
F Anlagen	222
1 Leitfaden der Experteninterviews	222
2 Zusammenfassende Darstellung der Experteninterviews zur EDEKA Gruppe	222
3 Dokumentation der Einzelinterviews	222

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Perspektiven der Arbeit	15
Abbildung 2: Modell der Sinnorientierung	19
Abbildung 3: Konzept der geplanten Evolution	22
Abbildung 4: Systematisierung genossenschaftlicher Prinzipien.....	27
Abbildung 5: Wesens- und Verfahrensprinzipien	29
Abbildung 6: Merkmale des Zustandsbildes I.....	33
Abbildung 7: Merkmale des Zustandsbildes II.....	34
Abbildung 8: Formen der genossenschaftlichen Evolution.....	38
Abbildung 9: Skizze eines Bezugsrahmens der genossenschaftlichen Internationalisierung	48
Abbildung 10: Kulturelle Merkmale einer Genossenschaft.....	51
Abbildung 11: Genossenschaftliche Grobstruktur	58
Abbildung 12: Strukturelle Merkmale einer Genossenschaft.....	59
Abbildung 13: Grundverständnis von Unternehmungsstrategien	62
Abbildung 14: Strategische Merkmale einer Genossenschaft.....	63
Abbildung 15: Tendenzen der genossenschaftlichen Potenziale	66
Abbildung 16: Umfeld der genossenschaftlichen Internationalisierung	85
Abbildung 17: Aus den Theorien der Internationalisierung abgeleitete Erfolgsfaktoren in Anlehnung an Dunning	88
Abbildung 18: Internationalisierungsstrategien und Erfolgsfaktoren	89
Abbildung 19: Zusammenfassende Darstellung der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung	90
Abbildung 20: Internationalisierung als strategische Handlungsoption	94
Abbildung 21: Phasenmodell der Handelskooperationen.....	96
Abbildung 22: Arten von Internationalisierungsprozessen	97
Abbildung 23: Internationalisierungspfad	99
Abbildung 24: Reichweite und Intensität des genossenschaftlichen Wandels	100
Abbildung 25: Epochen des genossenschaftlichen Wandels	102
Abbildung 26: Internationalisierungsmotive europäischer Handelsmanager.....	103
Abbildung 27: Episoden der genossenschaftlichen Epoche der Internationalisierung	105
Abbildung 28: Internationalisierung als strategische Handlungsoption	107
Abbildung 29: Handlungsoptionen der Internationalisierung	111
Abbildung 30: Die Geschichte Deutschlands und die Entwicklung der EDEKA im Überblick	129
Abbildung 31: Umsatzentwicklung EDEKA nach Geschäftsfeldern (2006–2008)	131
Abbildung 32: Tendenzen des kulturellen Merkmals der EDEKA	137
Abbildung 33: Aufbauorganisation der EDEKA	141
Abbildung 34: EDEKA Zentrale und die EDEKA Regionen.....	141
Abbildung 35: Tendenzen struktureller Merkmale der EDEKA Gruppe.....	144
Abbildung 36: Tendenzen der strategischen Merkmale der EDEKA	149
Abbildung 37: Die Entwicklung der EDEKA in Epochen und Phasen.....	152
Abbildung 38: Die Internationalisierungspfade der EDEKA und REWE in der erweiterten Internationalisierungsmatrix nach Kutschker	161
Abbildung 39: Konzept- und Wertorientierung der EDEKA Gruppe im Zeitverlauf	163
Abbildung 40: Zeitliche Konzept- und Wertorientierung der EDEKA Gruppe auf regionaler Ebene im Zeitverlauf	163

Abbildung 41: Zeitliche Konzept- und Wertorientierung der REWE Gruppe im Vergleich zur EDEKA Gruppe	164
Abbildung 42: Der EDEKA-spezifische Bezugsrahmen der Internationalisierung	181
Abbildung 43: Episode der strategischen Wahrnehmung	182
Abbildung 44: Erweitertes Suchfeld der Internationalisierung	184
Abbildung 45: Abgleich der Potenziale mit den ausgewählten Erfolgsfaktoren der Internationalisierung	190
Abbildung 46: Genossenschaftliche Arbeitsteilung innerhalb der Wertschöpfungskette.....	193
Abbildung 47: Organigramm mit integriertem Internationalisierungsmanagement	195
Abbildung 48: Empfehlung für Zentralaktivitäten der EDEKA Gruppe.....	196

A Ausgangssituation

1 Internationalisierung als strategische Herausforderung für Genossenschaften

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung setzen sich Genossenschaften heute vermehrt und verstärkt mit der Internationalisierung auseinander. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Internationalisierung ist in Genossenschaften jedoch mehr vom Zufall geprägt als Ergebnis einer aktiven und bewussten Beschäftigung mit den strategischen Chancen einer genossenschaftlichen Internationalisierung.¹ Dies bedeutet, dass die Genossenschaften den Folgen der zunehmenden Globalisierung und den daraus entstehenden Risiken ausgesetzt sind, jedoch die Chancen der genossenschaftlichen Internationalisierung nicht systematisch und umfassend im Rahmen des eigenen genossenschaftlichen Selbstverständnisses analysieren, erkennen und ergreifen. Einige Genossenschaften wählen gar Internationalisierungsstrategien, die sich nicht unmittelbar mit dem genossenschaftlichen Förderauftrag und einer genossenschaftlichen Identität verbinden lassen.²

Die Schaffung eines genossenschaftlichen Prozesses der Internationalisierung ist für Genossenschaften als eine strategische Herausforderung zu betrachten, deren Bewältigung weder dem Zufall überlassen werden darf noch in der genossenschaftlichen Selbstaufgabe enden sollte. Genossenschaften müssen sich zwangsläufig zumindest dem Phänomen der Globalisierung als Umfeldbedingung stellen, unabhängig davon, ob im Rahmen der eigenen lokalen Grenzen oder auch über die eigenen nationalen Grenzen hinaus agiert wird.

1 Vgl. Zentes, Scheer, Lehnert (2007), Vorwort S. XIII und vgl. Großfeld (2003): Großfeld diskutiert in diesem Aufsatz kritisch, inwiefern die Rechtsform Genossenschaft auf die Globalisierung vorbereitet ist. Vgl. Gobbers (1992): Gobbers stellt 1992 als Ergebnis ihrer Analyse der genossenschaftlichen Internationalisierung im Rahmen einer empirischen Untersuchung zusammenfassend fest, „daß die Auslandsengagements kooperativer Unternehmungen häufig ohne bewusste vorherige Planung zustande kommen und so nicht selten das Ergebnis mehr oder weniger zufälliger Umweltkonstellationen sind“ [Gobbers (1992), S. 194]. Wenngleich zu vermuten und insbesondere im Bankensektor und im Handelsbereich zu beobachten ist, dass zwischenzeitlich auch in Genossenschaften bewusster und geplanter internationalisiert wird, ist augenscheinlich nicht zu erkennen, dass die genossenschaftlichen Besonderheiten hierbei adäquat berücksichtigt werden.

2 Vgl. auch Ringle (1995), S. 180.

2 Definitorische Ausgangspunkte des Bezugsrahmens

In der vorliegenden Arbeit wird ein heuristischer Bezugsrahmen entwickelt, der die strategischen Perspektiven von Genossenschaften in einem globalisierenden Umfeld erfassen soll. Um ein gemeinsames Verständnis für das aufgeworfene Thema zu bekommen, ist es erforderlich, zu Beginn der Arbeit einen definitorischen Ausgangspunkt festzulegen. Deshalb wird nachfolgend neben themenbezogenen Begriffen wie Genossenschaft, Globalisierung und Internationalisierung zunächst der methodenbezogene Begriff „Bezugsrahmen“ erläutert.

Ein Bezugsrahmen ist ein Instrument zur Beschreibung und Analyse komplexer und oftmals noch unklarer Zusammenhänge und Beziehungen. Malik definiert die Bezugsrahmenforschung folgendermaßen:

„Als Bezugsrahmen wird [...] ein System von Prämissen verstanden, die gemeinsam ein in sich meistens, aber nicht notwendigerweise, konsistentes ‚Bild‘ einer Realität entstehen lassen. Ein Bezugsrahmen ist vergleichbar einem Koordinatensystem, das bestimmt, was als relevant angesehen wird, auf welche Weise Wahrnehmungen, Beobachtungen, Aussagen, Behauptungen usw. zu interpretieren sind, welche Art von Fragen ‚zulässig‘ ist und welche nicht usw.“³

Die Bezugsrahmenforschung befasst sich somit auf sehr abstraktem Niveau mit den Grundlagen eines Themas und zeigt mögliche Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen, ohne hierbei das Ziel zu haben, konkrete falsifizierbare Hypothesen in den Raum zu stellen. Die Bezugsrahmenforschung bedient sich unterschiedlicher Forschungsrichtungen.⁴

„Diese Forscher bilden nicht nur ab, was in der Praxis bereits existiert, sondern nehmen eher eine Vordenker-Rolle ein. Spekulationen und Intuition haben bei dieser Art der Forschung durchaus ihren Platz. Wissenschaftler, die dieser Richtung zuzurechnen sind,

3 Malik (1984), S. 21.

4 Vgl. Kutschker, Bärle, Schmid (1997), S. 10 f.

greifen häufig auch auf philosophische und soziologische Autoren zurück, um ihre Ideen zu generieren oder abzustützen.“⁵

Der Bezugsrahmen hat in dieser Arbeit strategischen Charakter. Der Begriff der Strategie wird umgangssprachlich als „Plan zur Erreichung eines Ziels“ interpretiert und im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext als ein Maßnahmenbündel oder eine Abfolge von Maßnahmen, die den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sichern sollen.⁶ Der strategische Bezugsrahmen soll hierbei in erster Linie das Denken zu diesem Thema ordnen und explorative Beschreibungen strukturiert ermöglichen, aber zugleich auch das Suchfeld für mögliche genossenschaftliche Perspektiven in einem globalisierenden Umfeld bewusst weit fassen, um so der bestehenden Komplexität der Aufgabenstellung gerecht zu werden. Deshalb ist es wichtig, an dieser Stelle explizit darauf hinzuweisen, dass die nachfolgenden Definitionen der relevanten Begriffe nur als erster definitorischer Ausgangspunkt der Arbeit zu verstehen sind. Die Begriffe werden auf Basis dieses Vorverständnisses inhaltlich gezielt erweitert und aus strategischer Sicht zum Teil neu zur Diskussion gestellt, um so das Suchfeld relevanter Aspekte bewusst zu erweitern.

Es soll bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass ein heuristischer Bezugsrahmen – nicht mehr, aber auch nicht weniger ist mit dieser Arbeit beabsichtigt – immer nur ein begrenztes Potenzial für die wissenschaftliche Weiterentwicklung hat. Ein heuristisches Forschungsdesign beabsichtigt nicht primär eine Verifizierung oder Falsifizierung von Thesen, sondern sucht nach differenzierten Antworten und Erfahrungswissen, die über das Vorverständnis des Forschers und den aktuellen Stand der Forschung hinausgehen.⁷ Die zentrale Leistung dieser Form des wissenschaftlichen Arbeitens sind die Formulierung von Annahmen und das Aufwerfen weiterer Fragen.⁸ Die maßgeblichen Gütekriterien für den Forschungsprozess sind nicht die Überprüfbarkeit von Thesen und die Qualität des Forschungsdesigns, sondern das heuristische Potenzial von Bezugsrahmen und Forschungsdesign.⁹

5 Kutschker, Bäurle, Schmid (1997), S. 10 f.

6 Vgl. Bea, Haas (1995), S. 46 zum Begriff der Strategie.

7 Vgl. Kubicek (1977), S. 8.

8 Vgl. Kubicek (1977), S. 14 f.

9 Vgl. Kubicek (1977), S. 16.

Die Beantwortung der Frage „Was ist eine Genossenschaft?“ kann sehr einfach oder auch sehr komplex erfolgen. Kurz und einfach gesagt, ist eine Genossenschaft eine Rechtsform. Die rechtlichen Grundlagen ergeben sich in erster Linie aus dem „Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“, dem so genannten Genossenschaftsgesetz (GenG). Hier sind überwiegend die rechtlichen Verhältnisse einer Genossenschaft geregelt.¹⁰

Die eingetragene Genossenschaft stellt als juristische Person einen Sonderwirtschaftsverein dar, dessen Zweck die Förderung der genossenschaftlichen Mitglieder ist.¹¹ Das Recht, sich als Genossenschaft zu bezeichnen, ergibt sich aus § 1 Abs. 1 GenG, das zugleich auch das Wesen einer Genossenschaft beschreibt:¹²

„Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (Genossenschaft), erwerben die Rechte einer ‚eingetragenen Genossenschaft‘ nach Maßgabe dieses Gesetzes.“¹³

Der Themenkreis der Globalisierung hat in der wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion zu einer Vielzahl von Veröffentlichungen geführt.¹⁴ Dabei besteht in der sozialwissenschaftlichen Diskussion weder einheitliche Grundhaltung noch einheitliche Definition hinsichtlich des Phänomens der Globalisierung. Die Bandbreite reicht von Heroisierung über Nihilisierung bis hin zur Verteufelung und

10 Beuthien (2007b), S. 1 ff.: Beuthien kommentiert das Genossenschaftsgesetz unter Berücksichtigung der Genossenschaftsgesetznovelle und des Gesetzes über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie des Unternehmensregisters jeweils von 2006.

11 Vgl. Beuthien (2007b), S. 1 sowie S. 6–9: Bis zur Novellierung des Genossenschaftsgesetzes in 2006 wurden in § 1 noch beispielhaft wie folgt die Genossenschaftsarten aufgeführt: Vorschuss- und Kreditvereine, Rohstoffvereine, Vereine zum gemeinschaftlichen Verkauf landwirtschaftlicher oder gewerblicher Erzeugnisse (Absatzgenossenschaften, Magazinvereine), Vereine zur Herstellung von Gegenständen und zum Verkauf derselben auf gemeinschaftliche Rechnung (Produktivgenossenschaften), Vereine zum genossenschaftlichen Einkauf von Lebens- oder Wirtschaftsbedürfnissen im großen und im Ablass im kleinen (Konsumvereine), Vereine zur Beschaffung und zur Benutzung derselben auf gemeinschaftliche Rechnung, Vereine zur Herstellung von Wohnungen. In dem novellierten Gesetz von 2006 wurde auf diese Aufzählung der Genossenschaftsarten verzichtet, da die aufgezählten Arten zum Teil der aktuellen Praxis nicht gerecht wurden und die neue Definition des Wesens der Genossenschaften auch die neuen Genossenschaftsarten (zum Beispiel im Medien- und Bildungsbereich) umfasst.
Anmerkung: Die im Rahmen dieser Arbeit als Fallbeispiel herangezogene Unternehmensgruppe EDEKA stellt auf Basis dieser rechtlichen Definition ein klassisches Beispiel einer Einkaufsgenossenschaft dar. Sie bündelt die Nachfrage ihrer Mitglieder, kauft durch Mengenvorteile günstiger ein und gibt den Einkaufsvorteil im Wesentlichen an die genossenschaftlichen Mitglieder weiter.

12 Vgl. grundsätzlich Beuthien (2007b), S. 1 ff.

13 Beuthien (2007b), S. 1.

14 Vgl. Altvater, Mahnkopf (1999), S. 20.

definitorisch von der Entstaatlichung der Nationen und Weltwertegemeinschaft über Transformation der Gesellschaftsformationen bis hin zum zyklisch-historischen Ereignis.¹⁵ Im Rahmen dieser Arbeit und als definitorischer Ausgangspunkt wird dem prozessualen Definitionsansatz von Altvater und Mahnhaus gefolgt:

„Aus der Perspektive des Weltsystems erscheint der Prozeß der Globalisierung als zunehmende Integration von Regionen und Nationen, bis das Weltsystem den gesamten Globus umfaßt. Aus Sicht der Nationen und Regionen stellt sich der gleiche Prozeß als größere Offenheit dar [...]. [Die] Öffnung bislang mehr oder weniger distanzierter (wenn nicht geschlossener) Räume und deren Integration zu einem Weltsystem können zunächst als die beiden Seiten eines einheitlichen Prozesses identifiziert werden, der seit ge- raumer Zeit als ‚Globalisierung‘ bezeichnet wird.“¹⁶

Im Rahmen dieser Arbeit wird somit Globalisierung als Phänomen akzeptiert. Die Globalisierung wirkt auf nationale Systeme und deren Teilsysteme als Rahmenbedingung.

Wie schon beim Begriff der Globalisierung besteht auch für den Begriff „Internationalisierung“ in der relevanten Literatur keine einheitliche Definition.¹⁷ Der Begriff „Internationalisierung“ umschreibt grundsätzlich grenzüberschreitende Aktivitäten von Volkswirtschaften, Unternehmen und Menschen.¹⁸ Ein Unternehmen ist international, wenn es zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem gewissen Umfang grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten ausführt. Es internationalisiert, wenn es im Zeitverlauf den Umfang der grenzüberschreitenden Unternehmensaktivitäten verändert, das heißt, wenn es die Aktivitäten ausweitet oder auch verkleinert.¹⁹

15 Vgl. Altvater, Mahnkopf (1999), S. 25–31.

16 Altvater, Mahnkopf (1999), S. 49: Es gilt hierbei zu beachten, dass realiter nach Ansicht der Autoren die Integration über den Abbau von politischen Regeln auf nationalen Ebenen und nicht über den Aufbau von einer gemeinsamen Lebenswelt auf einer überstaatlichen Metaebene erfolgt. Vgl. hierzu Altvater, Mahnkopf (1999), S. 364–440 (Kap 9 u. 10).

17 Der Begriff der Internationalisierung wird oftmals mit den Begriffen Globalisierung, Multinationalisierung oder Transnationalisierung übergeordnet, gleichgesetzt oder auch untergeordnet. Vgl. zu dieser Problematik Glaum (1996). Zum Grad der Internationalisierung, vgl. Dülfer (1992), S. 7, zu ihrer Messung, vgl. Glaum (1996), S. 12 ff. wie auch zur uneinheitlichen Definition, vgl. hierzu u. a. Glaum (1996), S. 9 und Mößlang (1995), S. 22 und vgl. auch Link (1997), S. 32 ff. zur Inhaltsvielfalt des Begriffs des Internationalisierungspotenzials und vgl. Link (1997) S. 146 ff.

18 Glaum (1996), S. 10 f.

19 Vgl. Voss (1989), S. 3, und vgl. Glaum (1996), S. 11 f.

Die Folgen der Globalisierung und der damit einhergehenden Internationalisierung sind vielfältig und werden nachfolgend in Anlehnung an Perlitz nur beispielhaft und nicht abschließend genannt:²⁰

- Homogenisierung der Bedürfnisse
- Abbau von Handelsschranken und nationalen Schutzzonen
- Entstehung großer einheitlicher Wirtschaftsblöcke
- beschleunigende Entwicklung und Diffusion neuer Produkte und Entwicklungskosten
- hohe Entwicklungskosten bei Neuprodukten, die dann zur Amortisation Weltmärkte verlangen
- leichtere Überbrückung von Raum und Zeit
- zunehmende Präsenz von weltweit operierenden Unternehmen und Internationalisierung der bisher nationalen Wettbewerber
- Mitziehereffekte für vor- und nachgelagerte Branchen und Dienstleister
- Faktorkostenvorteile im Ländervergleich

3 Stand der Forschung

Bei der Entwicklung eines Bezugsrahmens ist die Auseinandersetzung mit der grundlegenden themenrelevanten Literatur integraler Bestandteil des wissenschaftlichen Arbeitens. Deshalb wird an dieser Stelle nur ein kurzer Überblick über den Stand der Forschung gegeben. Eine weitere Vertiefung der relevanten Literatur erfolgt bei der Entwicklung des Bezugsrahmens selbst.²¹ Betrachten wir zunächst den aktuellen Stand der Forschung zum Thema der Arbeit als Ganzes.

In der allgemeinen betriebswirtschaftlichen und genossenschaftlichen Literatur gibt es nur wenige Veröffentlichungen, die sich konkret mit dem Thema der genossenschaftlichen Internationalisierung in einem globalisierenden Umfeld aus strategischer Sicht auseinandersetzen oder eine Verbindung zwischen den

20 Vgl. im Folgenden Perlitz (1993), S. 1 ff. und 76 ff. und dortige Ausführungen.

21 Die Relevanz der Literatur ergibt sich zum einen aus der Aktualität der Literatur, zum anderen sind bei der Entwicklung von Bezugsrahmen insbesondere die originär grundlegenden und richtungweisenden Ansätze bevorzugt zu berücksichtigen. In der genossenschaftlichen Literatur sind die grundlegenden Arbeiten bei der Betrachtung moderner Genossenschaften nicht neueren Datums, jedoch sind diese auch heute noch hoch relevant und inhaltlich aktuell.

genossenschaftlichen Besonderheiten, dem Phänomen „Globalisierung“ sowie der strategischen Herausforderung „Internationalisierung“ herstellen.²² Aktuelle Beiträge, die das Thema der vorliegenden Arbeit umfassend behandeln, gibt es in der genossenschaftlichen Literatur nicht. Allerdings gibt es in Form von Kurzbeiträgen und Aufsätzen in genossenschaftlichen Fest- und Zeitschriften immer wieder Aufrufe, das Phänomen „Globalisierung“ und die damit einhergehenden Veränderungen zu berücksichtigen und die Rechtsform auf diese Herausforderung vorzubereiten.²³ Insbesondere infolge der Diskussion um die Europäisierung der Rechtsform Genossenschaft und die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes stieg die Anzahl der Veröffentlichungen zu diesem speziellen Thema in 2006 und 2007 deutlich.²⁴

Eine relativ aktuelle Untersuchung wurde von Zentes und seinen Mitarbeitern zu Verbundgruppen durchgeführt. Sie analysiert umfassend und auch empirisch unterlegt die relevanten Kriterien der Internationalisierung. Jedoch bezieht sich die Untersuchung nicht auf die genossenschaftlichen Besonderheiten, sondern auf die Besonderheiten von Verbundgruppen allgemein.²⁵ Da Verbundgruppen nicht über die Rechtsform Genossenschaft definiert sind, lassen sich diese Erkenntnisse nur bedingt auf die hier vorliegende Fragestellung übertragen. Bereits 1992 setzt sich Gobbers mit dem Thema „Internationalisierung von genossenschaftlichen Handelsvereinigungen“ in Form einer empirischen Untersuchung auseinander. Sie macht auf Basis einer schriftlichen Befragung im deutschsprachigen Raum unter anderem Aussagen über die Motive und das besondere Potenzial der genossenschaftlichen Internationalisierung. Eine umfassende Betrachtung des Letzteren erfolgt nicht.²⁶

22 Vgl. Gobbers (1992); Gobbers hat sich 1992 mit der Internationalisierung genossenschaftlicher Handelsvereinigungen empirisch auseinandergesetzt. Ihre Literaturrecherche bestätigt bis 1992 diese Aussage. Nach 1992 wurden keine weiteren wesentlichen Arbeiten zu diesem Thema als Ganzes gemacht.

23 Vgl. zu der strategischen Herausforderung exemplarisch Dülfer (1996), S. 162 f., vgl. Dülfer (1998), S. 175 f., vgl. Fehl (1999), S. 92 f., Großfeld (1999) S. 262 f., vgl. Beuthien (2007a), S. 3 ff. und Bockelmann, Lücke (2006), S. 7–9.

24 Vgl. zum Thema der Europäisierung von Genossenschaften beispielhaft Rösner (2007) S. 129–150.

25 Vgl. Zentes, Scheer, Lehnert (2007), S. 17 f.

26 Vgl. Gobbers (1992), die dort aufzeigt, dass Genossenschaften durch eine quasinatürliche und systemimmanente spezifische Gewichtung bzw. Gestaltung von Markt und Hierarchie innerhalb der Organisation geprägt sind. Diese interne Organisation kann nach Gobbers als genossenschaftliches Erfolgspotenzial der Internationalisierung betrachtet werden. Sie definiert dieses Potenzial wie folgt: „In [...] [der] Kombination möglichst effektiver Zentralisierung auf freiwilliger Basis, über nationale Grenzen hinweg, unter gleichzeitiger Beibehaltung dezentraler autonomer Wirtschaftseinheiten, ist das besondere Ressourcentransferpotential im Sinne von ‚managerial skills‘ bei der Internationalisierung kooperativer Unternehmungssysteme zu sehen“ [Gobbers (1992), S. 86].

Zusammenfassend betrachtet kann festgestellt werden, dass das Thema als Ganzes nur unzureichend, nicht aktuell oder wie bei Zentes, Scheer und Lehnert nicht genossenschaftsspezifisch bearbeitet wurde. Allerdings ist für Teilespekte des Themas reichhaltig Literatur vorhanden. Dies soll nachfolgend überblicksartig dargestellt werden.

Wenden wir uns zunächst der Genossenschaft als dem eigentlichen Untersuchungsgegenstand der Arbeit zu.

In der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur setzt man sich sehr ausführlich mit Genossenschaften oder mit genossenschaftlichen Teilespekten auseinander. Jedoch ist die genossenschaftliche Literatur oft durch den Entdeckungs- und Verwendungszusammenhang der Autoren geprägt und zum Teil normativ und idealistisch von der genossenschaftlich-wissenschaftlichen Lebenswelt geprägt.²⁷ Des Weiteren sind die richtungweisenden Arbeiten in der Mehrzahl älteren Datums, nichtsdestoweniger sind diese auch heute noch aktuell und werden berechtigterweise oft zitiert.

Eine umfassende und in der Genossenschaftsforschung maßgebliche Arbeit ist Dülfer mit seinem Buch „Betriebswirtschaftslehre der Kooperative, Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen“ gelungen.²⁸ Sein Verdienst ist es, dass sich die Genossenschaftsforschung weg von einer „Betriebswirtschaftslehre für Genossenschaften“ hin zu einer „Betriebswirtschaftslehre der Kooperative“ entwickelt hat. Es entstand eine genossenschaftliche Betriebswirtschaftslehre, die auch interessante Aspekte für artverwandte Organisationsformen wie zum Beispiel Verbundgruppen oder Franchisesysteme und für die allgemeine Betriebswirtschaftslehre bereithält.²⁹ Weitere wichtige und fundamentale Erkenntnisse enthalten die Arbeiten von Henzler „Die Genossenschaft – eine fördernde Betriebswirtschaft“³⁰ und Draheim „Die

27 Vgl. Dülfer (1984), S. 28: Der Autor weist dort auch darauf hin, dass den Genossenschaften „das Image einer normativen Denkweise, einer ideologischen Ausrichtung“ [Dülfer (1984), S. 28] angeheftet wird.

28 Vgl. Dülfer (1984): Dülfer veröffentlichte seine Arbeit 1984, wird aber auch heute noch in nahezu jeder grundlegenden Arbeit zum Genossenschaftswesen zitiert.

29 Vgl. Dülfer (1984): So hat Dülfer die Grundlage dafür geschaffen, dass der genossenschaftswissenschaftliche Austausch zwischen der allgemeinen und genossenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre keine Einbahnstraße mehr sein muss.

30 Vgl. Henzler (1957).

Genossenschaft als Unternehmenstyp³¹, die den Ausführungen von Dülfer nicht nur zeitlich vorausgehen, sondern auch Ausgangspunkt seiner Überlegungen sind.

Die theoretischen Grundlagen der Internationalisierung basieren auf den Erkenntnissen des „Strategischen Managements“ und des „Internationalen Managements“, die wiederum oftmals auf betriebswirtschaftlichen sowie insbesondere auch volkswirtschaftlichen Ansätzen beruhen. Zur Analyse und Erklärung erfolgt daneben eine verstärkte Integration und Adaption naturwissenschaftlicher Theorien. Die Literatur zum Strategischen Management ist sehr reichhaltig und bildet eine gute Grundlage zur Entwicklung eines Bezugsrahmens der genossenschaftlichen Internationalisierung.³² In der Literatur zum Internationalen Management wurde eine Vielzahl von Theorien mit dem Ziel entwickelt, die Variablen zu bestimmen, die für die Internationalisierung relevant sind. Hierbei entwickelten sich unterschiedliche Strömungen, die zu einer fast unüberschaubaren Anzahl von Veröffentlichungen führten.³³ Die meisten Ansätze und Theorien betrachten das Phänomen der Internationalisierung partialanalytisch und monokausal. Dunning hat deshalb 1988 den Versuch unternommen, das „Warum“, das „Wo“ und das „Wie“ einer Direktinvestition oder genauer gesagt einer internationalen Produktion in einer Theorie zu erfassen.³⁴ Neben diesen „Theorien der Internationalisierung“ entstanden auch managementtheoretische Konzepte, die sich verstärkt mit der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien auseinandersetzen.³⁵

Zusammenfassend kann nach diesem kurzen Blick zum aktuellen Stand der Forschung festgestellt werden, dass die Teilespekte und die Grundlagen des aufgeworfenen Themas ausreichend durch die Forschung abgedeckt sind. Die Forschung zu den Teilespekten ist auf aktuellem Stand. Hingegen kann man den Stand der Forschung hinsichtlich der Perspektiven von Genossenschaften in einem globalisierenden Umfeld und somit in Hinblick auf das Gesamtthema nur als unzureichend charakterisieren.

31 Vgl. Draheim (1955).

32 Vgl. Kirsch (1991) zu den Grundlagen des Strategischen Managements, S. 321 f. und vgl. auch als Basisliteratur Bea, Haas (1995).

33 Vgl. für die folgenden über die vier Hauptströmungen Roxin (1992), S. 94 ff.

34 Vgl. Kutschker (2002), S. 363 und vgl. Dunning (1988), S. 7.

35 Vgl. Roxin (1992), S. 103 ff.

4 Fragestellungen und Zielsetzung

Genossenschaften sind historisch betrachtet überwiegend regional oder national orientiert. Durch die zunehmende Globalisierung der Märkte und Branchen sind Genossenschaften heute auch dann von der Globalisierung betroffen, wenn sie ihre Geschäftstätigkeit selbst nicht über nationale Grenzen hinweg ausdehnen.³⁶ Die Globalisierung stellt eine relevante Veränderung ihrer konkreten nationalen, regionalen oder gar lokalen Umwelt dar und birgt zusätzliche Chancen, aber auch Risiken in bestehenden Märkten und Branchen.³⁷

Genossenschaften sind gezwungen, auf diese Risiken der Globalisierung zu reagieren, um so die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und somit den originären Zweck einer Genossenschaft, nämlich die Erfüllung des Förderauftrages, sicherzustellen.³⁸ Anders verhält es sich bei den Chancen, die sich aus der Globalisierung ergeben. Hier sind Genossenschaften nicht gezwungen, aus der Vielzahl der strategischen Handlungsoptionen gerade die eigene Internationalisierung als Strategie zur Zielerreichung zu wählen. Wenn sich jedoch Genossenschaften für die Wahrnehmung der Chancen der eigenen Internationalisierung entscheiden, ist dies formal immer nur in der Erfüllung des Förderauftrages und im Rahmen einer genossenschaftlichen Identität möglich.³⁹ Die genossenschaftsspezifische strategische Herausforderung kann hierbei wie folgt definiert werden:

Die strategische Herausforderung besteht in der strategischen Ausrichtung einer Genossenschaft auf die Anforderungen eines sich globalisierenden Umfeldes im Rahmen einer genossenschaftlichen Identität.

³⁶ Vgl. Beuthien (2007b), S. 6–9 zum Wesen der Genossenschaft und auch die Begriffsdefinitionen im nachfolgenden Abschnitt und vgl. Maas (1999), S. 27 f. und vgl. Grosskopf (1994), S. 378 zur regionalen Begrenzung genossenschaftlicher Aktivitäten.

³⁷ Vgl. Stiglitz (2002), S. 35 und vgl. auch Fehl (1999), S. 93.

³⁸ Vgl. Beuthien (2007b), S. 6–9.

³⁹ Vgl. Boettcher (1984), S. 93, der dort darauf hinweist, dass alle Aktivitäten einer Genossenschaft dazu dienen müssen, das genossenschaftliche Mitglied zu fördern. „Nach § 1 Abs. 1 Genossenschaftsgesetz genießt nur eine solche Kooperation den Rechtsformsschutz einer ‚eingetragenen Genossenschaft‘, deren Trägergruppe das Ziel verfolgt, sich mittels eines gemeinsamen Unternehmens selbst zu fördern, oder – nur etwas anders ausgedrückt – dieses Unternehmen so zu betreiben, daß die Mitglieder durch bereitgestellte Leistungen gefördert werden“ [Boettcher (1984), S. 93].

Demnach haben sich Genossenschaften, die sich dieser strategischen Herausforderung stellen wollen, zumindest der Beantwortung folgender vier Fragen zu widmen.

1. Welche Besonderheiten bestimmen die genossenschaftliche Identität einer Genossenschaft?
2. Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren im globalisierenden Umfeld?
3. Welche Bedeutung haben die genossenschaftlichen Besonderheiten im Internationalisierungsprozess einer Genossenschaft?
4. Wie müssen die genossenschaftlichen Besonderheiten in einem globalisierenden Umfeld gehandhabt werden?

In der genossenschaftlichen Praxis stellt man sich diesen Fragen nur selten oder nur für spezifische Teilaktivitäten. Es bleibt aus strategischer Sicht vieles Stückwerk. Eine umfassende strategische Betrachtung der spezifisch vorhandenen Potenziale von Genossenschaften im Lichte der Anforderungen der Globalisierung und der daraus sich abzeichnenden Chancen und Risiken der Internationalisierung findet nicht statt.⁴⁰

Aus wissenschaftstheoretischer Sicht kann für die Frage 1 festgestellt werden, dass sich die Genossenschaftsforschung umfassend mit den besonderen Merkmalen moderner Genossenschaften auseinandersetzt.⁴¹ Auch für die Frage 2 kann festgestellt werden, dass auf die vorhandenen Erkenntnisse der Managementforschung und des Internationalen Managements⁴² zurückgegriffen werden kann.⁴³ Die Fragen 1 und 2 stellen somit keine offenen Forschungsfragen im wissenschaftlichen Sinne dar, sind jedoch grundlegende Bestandteile des zu entwickelnden Bezugsrahmens. Die Beantwortung von Frage 3 und Frage 4 finden hingegen in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur keinen und in der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur nur einen geringen Niederschlag.⁴⁴ Die Fragen 3 und 4 sind

40 Vgl. Gobbers (1992), S. 194.

41 Vgl. Lipfert (1988), S. 272–290

42 Vgl. Macharzina, Oesterle (1997), S. 3 ff.: Die Aussage gilt trotz der durch die Autoren diskutierten Methodenproblematik.

43 Vgl. beispielhaft Perlitz (1993) und Kutschker (2002).

44 Vgl. Gobbers (1992), S. 2–4, siehe dortige Literaturquellen, insbesondere die Fußnoten 6–12.

deshalb als die eigentlich offenen Forschungsfragen der Arbeit zu betrachten. Die dargestellten Fragen werden durch den zu entwickelnden Bezugsrahmen beantwortet. Die im Bezugsrahmen enthaltenen und explorativ aufgestellten Beziehungen und Zusammenhänge stellen jedoch keine Kausalitäten im wissenschaftlichen Sinne dar und können deshalb nur im weiteren Sinne als Forschungsthesen der Arbeit betrachtet werden. Unter Berücksichtigung des explorativen Charakters der vorliegenden Arbeit werden folgende Zusammenhänge durch den Bezugsrahmen zur Diskussion gestellt.⁴⁵

These 1: Genossenschaftliche Internationalisierungspotenziale

Wenn sich Genossenschaften in einem globalisierenden Umfeld befinden, dann bestehen Erfolgs- und Gefährdungspotenziale der Internationalisierung, die sich aus den genossenschaftlichen Besonderheiten ergeben.

These 2: Handhabung der genossenschaftlichen Besonderheiten

Wenn Genossenschaften in einem globalisierenden Umfeld erfolgreich genossenschaftlich internationalisieren wollen, dann bedarf es der bewussten Handhabung der Besonderheiten im Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung.

Ziel der Arbeit ist es, in dem zu entwickelnden Bezugsrahmen die Besonderheiten von Genossenschaften den Erfolgsfaktoren der Internationalisierung in einem bewusst gestalteten Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung gegenüberzustellen und hierdurch die aufgestellten Fragen zu beantworten beziehungsweise die Arbeitsthesen detaillierter zu diskutieren. Unter Beachtung des explorativen Charakters der vorliegenden Arbeit werden auch Verhaltens- und Strategieempfehlungen für die Handhabung der genossenschaftlichen Erfolgs- und Gefährdungspotenziale abgeleitet.

45 Vgl. Kutschker, Bärle, Schmid (1997), die sich dort in einem kritisch-fragenden Dialog mit der qualitativen Forschung im Internationalen Management auseinandersetzen. Die Autoren setzen sich hierbei bei Fragestellung im strategischen und internationalen Managementkontext explizit für die qualitativ ausgerichtete Forschung ein.

Im Mittelpunkt stehen hierbei jedoch eher Verhaltensempfehlungen als Strategieempfehlungen.

„Verhaltensempfehlungen lassen sich eher vertreten als inhaltliche Strategieempfehlungen. Dieser ‚Rückzug‘ ist erforderlich, da wegen des Mangels an Prognostizierbarkeit von Umweltveränderungen die Grenzen der rationalen Gestaltung sehr eng gezogen sind. [...]“

Man sollte dabei akzeptieren, daß die Verhaltensempfehlungen im Strategischen Management eher induktiv aus Erfahrungen „kondensiert“ als hypothetisch-deduktiv abgeleitet werden.“⁴⁶

5 Methodische Vorgehensweise und Gang der Untersuchung

Das methodische Vorgehen der Arbeit zur Entwicklung des strategischen Bezugsrahmens setzt sich aus der vorausgehenden und die Arbeit begleitenden Literaturforschung⁴⁷, aus explorativen Experteninterviews⁴⁸, der eigentlichen Bezugsrahmenforschung⁴⁹ und aus einem ergänzenden Fallbeispiel⁵⁰ zusammen.

Der explorative Charakter der Arbeit spiegelt sich somit auch in den gewählten Methoden wider. Ausgangspunkt ist die Analyse der relevanten Literatur. Die Ergebnisse der Literaturanalyse führen zu einem ersten fundierten Vorverständnis für die aufgeworfene Fragestellung und bilden die Basis für die Bezugsrahmenforschung. Die Literaturforschung wird durch explorative Experteninterviews zum Thema allgemein und zum Fallbeispiel EDEKA begleitet. Auf dieser Basis erfolgt dann die Entwicklung des Bezugsrahmens.⁵¹ Die Experteninterviews haben keine zentrale Stellung im Methodenmix des gewählten Forschungsdesigns. Sie dienen ausdrücklich nicht der empirischen Falsifizierung der Forschungsthesen, sondern

46 Bea, Haas (1995), S. 31.

47 Vgl. Salipante, Notz, Bigelow (1982), S. 321 ff.: Die Literaturforschung ist eine eindeutig nachvollziehbare, systematische Methode zur Identifizierung, Evaluierung, Integration und Interpretation relevanter Beiträge in der Literatur mit dem Ziel der Gewinnung von Einsichten zu einer konkreten Fragestellung.

48 Vgl. Bogner, Menz (2005b), S. 36–39: Die Autoren definieren dort drei Typen von Experteninterviews. Sie unterscheiden zwischen dem explorativen, dem systematisierenden und dem theoriegenerierenden Experteninterview. Vgl. auch Mieg, Brunner (2001), S. 4–7, die dort eine Einführung und Anleitung für das Experteninterview geben.

49 Siehe zur Definition „Bezugsrahmenforschung“ Kapitel A Abschnitt 2 dieser Arbeit.

50 Siehe zur Definition „Fallbeispiel“ Kapitel C Abschnitt 1 dieser Arbeit.

51 Vgl. Kutschker, Bärle, Schmid (1997), S. 10–12. Die Autoren weisen darauf hin, dass bei Themen mit unternehmenspolitischer Relevanz quantitativ angelegte Untersuchungsdesigns und die hieraus ermittelten Ergebnisse nur „an der Oberfläche kratzen“ [Kutschker, Bärle, Schmid (1997), S. 12] würden.

der thematischen Felderschließung und als explorative Basis zur Entwicklung des Bezugsrahmens.⁵² Die methodische Einbeziehung der Ergebnisse hat primär den Zweck, mögliche Perspektiven und Suchfelder für den Bezugsrahmen vorab zu finden und im Rahmen der Besonderheiten von Genossenschaften sowie des Fallbeispiels EDEKA zu diskutieren.⁵³ Die Ergebnisse der Interviews sind deshalb nicht Bestandteil dieser Arbeit. Das Fallbeispiel EDEKA ermöglicht die Übertragung des Bezugsrahmens auf ein konkretes Beispiel und macht so die Praxisrelevanz des Bezugsrahmens deutlich. Zugleich bietet sich die Möglichkeit, die beabsichtigten Verhaltens- und Strategieempfehlungen für ein konkretes Beispiel auszusprechen.

Die Untersuchung beruht auf der Annahme, dass zur Betrachtung des Internationalisierungspotenzials von Genossenschaften in einem globalisierenden Umfeld an einem Fallbeispiel des Lebensmittelhandels mehrere wissenschaftliche Basen zu nutzen sind. Wie Genossenschaften gesehen und welche genossenschaftlichen Probleme erkannt werden, ist immer auch von den Theorien abhängig, die zugrunde gelegt werden. Diese Theorien legen fest, welche genossenschaftlichen Aspekte analysiert werden.⁵⁴

Bei der Darstellung des Phänomens der Globalisierung sind verstärkt die Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften und der Soziologie zu betrachten. Bei der Darstellung der Organisationsform Genossenschaft liegt der Schwerpunkt auf den Erkenntnissen der Genossenschaftsforschung. Zur Darstellung des genossenschaftlichen Internationalisierungspotenzials sind zusätzlich und verstärkt die Erkenntnisse der Managementforschung, aber auch der Handelsforschung notwendig.

52 Vgl. Meuser, Nagel (2005), S. 75 zur grundsätzlichen Systematisierung.

53 Vgl. Bogner, Menz (2005a), S. 7.

54 Vgl. Blome-Drees (2006), S. 8.

Diese sozialwissenschaftlichen Perspektiven bilden die Basen für die Beleuchtung der Fragestellung.

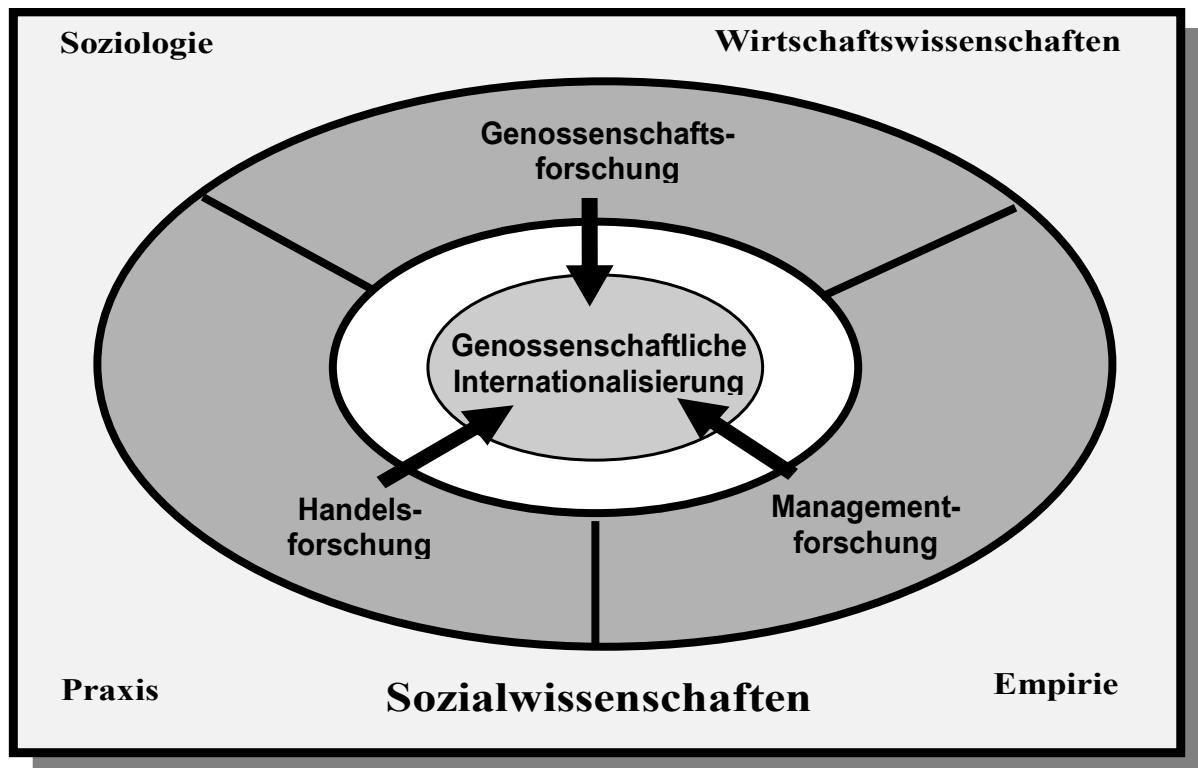


Abbildung 1: Perspektiven der Arbeit

Dabei ergibt sich die Integration der Handelsforschung lediglich aufgrund des Fallbeispiels aus dem Lebensmittelhandel.⁵⁵ Es gilt jedoch zu beachten, dass die genossenschaftsspezifischen, identitätsgebenden Merkmale und deren Einfluss auf die Internationalisierung im Mittelpunkt stehen; handels- oder lebensmittelhandels-spezifische Erkenntnisse finden nur dann Eingang in die Untersuchung, wenn sie im Rahmen des Fallbeispiels erforderlich sind.⁵⁶ Die Einbeziehung von Teilbereichen der Managementforschung, insbesondere des Strategischen Managements und des Internationalen Managements, wird notwendig, weil die Internationalisierung von Unternehmen einen unternehmenspolitischen Prozess mit weitreichender Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens darstellt. Dabei ist besonders zu

55 Ergänzend müssen auch Besonderheiten betrachtet werden, die sich aus den Dienstleistungstendenzen moderner Genossenschaften ergeben. Vgl. allgemein Mößlang (1995): Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen.

56 Diese Notwendigkeit ergibt sich insbesondere dann, wenn lebensmittelhandelspezifische Besonderheiten den genossenschaftlichen Internationalisierungsprozess im Rahmen der Fallbeispiele so beeinflussen, dass eine Verzerrung der Erkenntnisse zu erwarten ist, oder wenn die Kenntnis dieser zum Verständnis des Fallbeispiels notwendig erscheinen.

beachten, dass sich aus den Besonderheiten des Genossenschaftswesens auch Besonderheiten für das Strategische Management ergeben.⁵⁷ Aus dem Erfahrungswissen des Bereichs Internationales Management sind im Rahmen dieser Arbeit vor allem übergeordnete und ordnende Denkansätze der Internationalisierung von Bedeutung. Diese Denkansätze in Verbindung mit den Erkenntnissen aus den zuvor genannten Forschungsbereichen dienen als Ansatzpunkte zur praxisorientierten Betrachtung des Internationalisierungsprozesses von Handelsgenossenschaften des Lebensmittelhandels.

Grundsätzlich zu bemerken bleibt, dass es sich um einen problemorientierten und multidisziplinären qualitativen Forschungsansatz handelt.⁵⁸ Der Ansatz ist multidisziplinär, weil er sich aufgrund der soziologischen und wirtschaftswissenschaftlichen sowie management- und genossenschaftsorientierten Betrachtung unterschiedlicher Forschungsrichtungen bedient, und er ist problemorientiert, weil die Probleme der genossenschaftlichen Praxis maßgebend für den Umfang der Einbeziehung verschiedener Forschungsrichtungen sind.⁵⁹

Der Gang der Untersuchung spiegelt ebenfalls den explorativen Charakter der Arbeit wider.

Das Kapitel A enthält die Beschreibung der Ausgangssituation. Zunächst wird dargestellt, dass Internationalisierung als strategische Herausforderung für Genossenschaften zu betrachten ist. Daneben werden die definitorischen Ausgangspunkte für den Bezugsrahmen formuliert. Danach werden anhand des aktuellen Stands der Forschung die Fragestellungen und die Zielsetzung der Arbeit abgeleitet. Mit der Beschreibung der methodischen Vorgehensweise und einem Überblick über den Gang der Untersuchung endet das erste Kapitel.

Im Kapitel B wird der strategische Bezugsrahmen der genossenschaftlichen Internationalisierung Zug um Zug durch Diskussion der nachfolgenden Aspekte entwickelt. Es werden zunächst die strategischen Grundlagen zur Entwicklung des Bezugsrahmens und ein normativer Ansatz zur strategischen Ausrichtung des

57 Vgl. Obring (1992): Genossenschaften sind durch polyzentrische Führungsstrukturen geprägt. Obring hat hierzu ein allgemeines Sprachspiel entwickelt, um die Besonderheiten polyzentrischer Strukturen und ihren Einfluss auf das Strategische Management aufzuzeigen.

58 Flick (2007), S. 39–54 zur Unterscheidung und Vereinbarkeit von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass keine Verallgemeinerung der erkannten Zusammenhänge beabsichtigt ist.

59 In Anlehnung an Kirsch (1992), S. 3.

genossenschaftlichen Wandels entwickelt. Auf dieser Basis wird eine erste Skizze des strategischen Bezugsrahmens der genossenschaftlichen Internationalisierung grafisch dargestellt. Die Bestandteile dieser Skizze werden nachfolgend weiter diskutiert und schrittweise verfeinert. Zunächst werden die strategischen Besonderheiten von Genossenschaften erläutert. Ausgangspunkt ist die detaillierte Betrachtung der als identitätsprägend betrachteten kulturellen, strukturellen und strategischen Merkmale von Genossenschaften. Diese detaillierte Analyse der identitätsprägenden Merkmale bildet die Basis dafür, übergeordnete genossenschaftliche Potenziale zu entwickeln. Dabei werden jedoch lediglich Tendenzen beschrieben, um dem explorativen Charakter der Arbeit Rechnung zu tragen. Nach der Diskussion der genossenschaftlichen Besonderheiten wird der Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung in einem globalisierenden Umfeld einer genaueren Betrachtung unterzogen. Ausgangspunkt bildet die grundsätzliche Diskussion des Aspektes der Globalisierung als Umfeldbedingung und der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung, um dann die Bedeutung dieser Aspekte für Genossenschaften aufzuzeigen und um Basisstrategien für die genossenschaftliche Internationalisierung zu entwickeln. Das Kapitel endet mit der zusammenfassenden Veranschaulichung des strategischen Bezugsrahmens der genossenschaftlichen Internationalisierung.

Dieser entwickelte Bezugsrahmen wird im Kapitel C auf das Fallbeispiel EDEKA übertragen. Zunächst erfolgt eine kurze Beschreibung der methodischen Vorgehensweise im Rahmen des Fallbeispiels. Danach werden relevante Basisinformationen zum „Fall EDEKA“ gegeben, um dann auf dieser Basis den entwickelten Bezugsrahmen auf die EDEKA anzuwenden. Hierbei werden entsprechend dem Bezugsrahmen die genossenschaftlichen Potenziale der EDEKA diskutiert und die Möglichkeiten eines Managements des genossenschaftlichen Internationalisierungspotenzials in Form von Verhaltens- und Strategieempfehlungen für das Fallbeispiel EDEKA exemplarisch aufgezeigt.⁶⁰

Der Abschluss der Arbeit erfolgt in Kapitel D durch ein Fazit und einen kurzen Ausblick auf die genossenschaftliche Zukunft in einem globalisierenden Umfeld.

60 Es wird an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass keine Verallgemeinerung der erkannten Zusammenhänge beabsichtigt ist.

B Entwicklung eines strategischen Bezugsrahmens der genossenschaftlichen Internationalisierung

1 Die strategischen Grundlagen des Bezugsrahmens

1.1 Das Konzept der „geplanten Evolution“ als strategischer Rahmen

Die vorliegende Arbeit erhebt einen bestimmten Anspruch an die strategische Vorgehensweise und an den zu entwickelnden strategischen Bezugsrahmen. „Strategie“ und „strategisches Denken“ sollen in einen übergeordneten Zusammenhang beziehungsweise in eine Philosophie des Strategischen Managements eingebettet werden, um so der Komplexität der genossenschaftlichen und globalisierenden Realität Rechnung tragen zu können.⁶¹

In der Literatur zum Strategischen Management lassen sich ex post betrachtet drei Generationen des „strategischen Denkens“ kennzeichnen, die sich überwiegend aus den Anforderungen der Managementpraxis entwickelt haben.⁶² In der ersten Generation des Strategischen Managements liegt dem unternehmerischen Handeln in einer Organisation ein Zielmodell zugrunde. Gegenstand der Unternehmensführung sind die Vorgabe von Zielen und die optimale Allokation der Unternehmensressourcen. Das strategische Denken der zweiten Generation⁶³ umfasst das Denken der ersten Generation, beschäftigt sich indes jedoch verstärkt mit der Befriedigung von Anforderungen der vielfältigen Interessengruppen inner- und außerhalb der Organisation. Die Befriedigung der Interessengruppen sichert die Legitimation des Unternehmens und das Überleben auf Basis der eigenen Stärken und Schwächen. Strategisches Denken umfasst somit nicht mehr nur die strategische Planung der reinen Ressourcenallokation, sondern auch die Planung der Sicherung der eigenen Überlebensfähigkeit. Das strategische Denken der dritten Generation geht hier noch einen Schritt weiter, da man sich nicht mit der optimierten Anpassung an Veränderungen der Umwelt zur Sicherung der eigenen Überlebensfähigkeit begnügt. Es wird ein Modell einer fortschrittsfähigen Organisation gezeichnet, das eine bewusste und aktive Abstimmung des Unternehmens mit der Umwelt, aber auch die Gestaltung des Unternehmens und der Umwelt vorsieht. Es geht nicht nur um die

61 Vgl. Blome-Drees (2007), S. 93 ff. zu Maßstäben einer genossenschaftlichen strategischen Führung.

62 Vgl. im Folgenden Kirsch (1991), S. 321 f. oder auch Bea, Haas (1995), S. 11 ff., die dort allerdings vier Phasen definieren.

63 Die zweite Generation ist heute noch weitestgehend vorherrschend.

Sicherung der Überlebensfähigkeit, sondern auch um den aktiven und proaktiven Ausbau, die Erweiterung und Verbesserung dieser Fähigkeit. Strategisches Management in diesem Sinne soll Unternehmen als Ausdruck eines Evolutionsmanagements zu einer Höherentwicklung bewegen. Die Höherentwicklung besteht hierbei in dem Wandel der eigenen Sinnorientierung ausgehend vom Zielmodell über das Überlebensmodell hin zu einem Fortschrittsmodell, angetrieben von einem Ideal der voll entfalteten fortschrittsfähigen Organisation, wie im nachfolgenden Schaubild dargestellt.⁶⁴

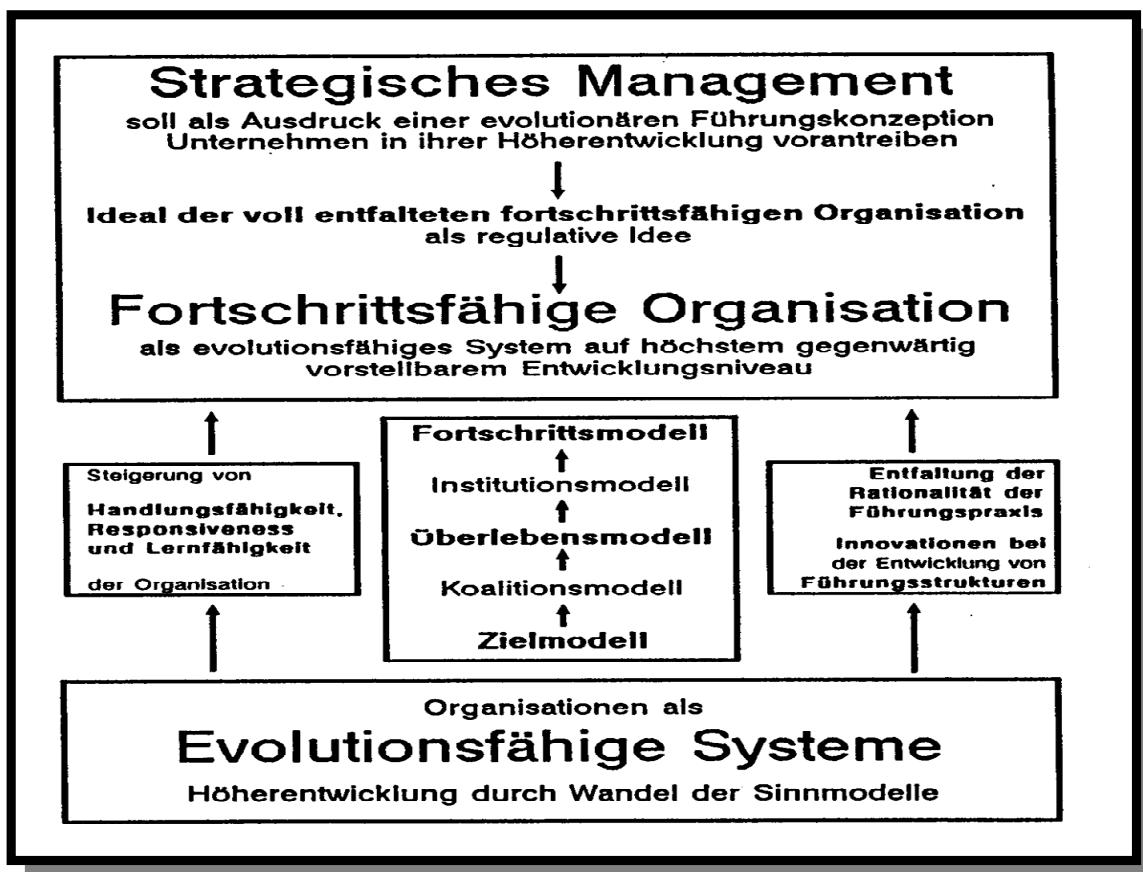


Abbildung 2: Modell der Sinnorientierung⁶⁵

Dieser hohe Anspruch, der an eine „fortschrittsfähige Organisation“ gestellt wird, ist in der operativen Umsetzung aufgrund der hohen und zunehmenden Komplexität der Umwelt schwierig.

64 Vgl. Kirsch (1991), S. 471 ff.

65 Kirsch (1991), S. 473.

Die Erhöhung der Komplexität ergibt sich nach Hinterhuber unter anderem aus:⁶⁶

- Vergrößerung der Unternehmenseinheiten
- Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten
- zunehmender Differenzierung der Geschäftseinheiten
- notwendiger Integration der strategischen Geschäftseinheiten
- Zunahme der Fixkosten an den gesamten Produktionskosten
- Globalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte
- Individualisierung der Nachfrage
- steigender Abhängigkeit der Unternehmungen von der Tätigkeit der öffentlichen Hand
- Einfluss der Gewerkschaften
- Entwicklung der Arbeitsformen
- Veränderung der gesellschaftlichen Beziehungen
- Dynamik und Intensität des technischen Fortschritts

Eine Totalplanung der Unternehmensaktivitäten bis in das letzte Detail lässt sich in einem komplexen Umfeld aus Kosten-, Zeit- und Machbarkeitsgründen nicht erfolgreich durchführen.⁶⁷ Aber auch ein „Durchwursteln“⁶⁸ als das andere Extrem im Umgang mit Komplexität erfüllt nicht den Anspruch an eine fortschrittsfähige Organisation.⁶⁹ Es muss deshalb ein Weg gefunden werden, bei dem die Komplexität der Realität angemessen in die Unternehmenssicht einfließt, ohne dass diese Unternehmenssicht durch eine zu große Komplexität zu stark getrübt wird.

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Übersetzungen der dritten Generation des Strategischen Managements. Der im Rahmen dieser Arbeit übernommene Ansatz von Kirsch und seinen Mitarbeitern ist hier mit einzuordnen wie auch der Ansatz der St. Galler Schule. Daneben ist in der deutschsprachigen Literatur vor

⁶⁶ Hinterhuber (1989), S. 18.

⁶⁷ Vgl. Kirsch (1991), S. 343 ff., der dort die wissenschaftliche Diskussion nach den Möglichkeiten und Grenzen der Planung nachzeichnet.

⁶⁸ Kirsch spricht in diesem Zusammenhang auch von ‚muddling-through‘.

⁶⁹ Vgl. Kirsch (1991), S. 145 ff., der dort mögliche Formen der Komplexitätshandhabung grundsätzlich beschreibt.

allem Hinterhuber zu nennen, der ebenso eine umfassende Konzeption für die strategische Führung einer Unternehmung entwickelt hat. Aber auch das sehr populäre und praxisorientierte 7-S-Modell von McKinsey ist hier hinzuzurechnen.⁷⁰

Grundsätzlich könnte für den Bezugsrahmen dieser Arbeit jeder konzeptionelle Ansatz dienen, dessen Sprachspiel mächtig genug ist, das Phänomen der Internationalisierung und die genossenschaftlichen Besonderheiten in Beziehung zu setzen. Jedoch scheinen der Ansatz von Kirsch und der sogenannten Münchener Schule sowie Kutschkers daraus entwickelter Bezugsrahmen für das Internationale Management aufgrund ihrer Vielseitigkeit⁷¹ besonders geeignet, die genossenschaftliche Internationalisierung in einem in sich schlüssigen Sprachspiel zu beschreiben und zu analysieren. Dieser Bezugsrahmen basiert weitestgehend auf dem „Konzept der geplanten Evolution“ von Kirsch und seinen Mitarbeitern⁷² und dessen Weiterentwicklung für Fragen des Internationalen Managements um Kutschker und seine Mitarbeiter⁷³.

„Es gibt kaum einen anderen Ansatz, der eine so große Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven integriert und auf diese Weise eine Synthese aus Voluntarismus und Determinismus, aus objektiver und subjektiver Umweltbetrachtung und aus Mikro- und Makro-perspektive erbringt.“⁷⁴

Die Basis des „Konzeptes der geplanten Evolution“ von Kirsch beruht auf dem Ansatz des „Mixed Scanning“ von Etzioni. Der Ansatz verfolgt eine bestimmte Handhabung der Komplexität der realen Welt:⁷⁵

„Aktoren, deren Entscheidungsprozesse auf einer Strategie des Mixed Scanning basieren, trennen Rahmen- (oder fundamentale) Entscheidungen von Detail- (oder speziellen) Entscheidungen. Rahmenentscheidungen werden getroffen, indem der Aktor die wesentlichen Alternativen hinsichtlich seiner Zielkonzeption unter-

70 Vgl. Bea, Haas (1995), S. 14 ff.

71 Vgl. Bäurle (1996), S. 136.

72 Vgl. Kirsch (1991), insbesondere S. 193 ff. und S. 317 ff., vgl. auch Bäurle (1996), S. 152 ff.

73 Vgl. Kutschker (2002): In dem dort vorgelegten Lehrbuch wird aufbauend auf der Schule und dem Sprachspiel von Kirsch ein strategischer Bezugsrahmen für das Internationale Management aufgezeigt.

74 Bäurle (1996), S. 136.

75 Vgl. Kirsch (1991), S. 330, der sich dort auf den Ansatz von Etzioni bezieht; vgl. Etzioni (1968), S. 203.

sucht, daher – anders als eine umfassende Rationalität es erfordern würde – Details und Spezifizierungen unberücksichtigt lässt, so daß der Überblick nicht verloren geht. Detailentscheidungen werden ‚inkremental‘, aber innerhalb des durch fundamentale Entscheidungen (und Überprüfungen) gesetzten Rahmens getroffen.“⁷⁶

Kirsch übernimmt diese Vorgehensweise und erweitert diesen Ansatz zum „Konzept der geplanten Evolution“. Die Abbildung stellt diesen Ansatz grafisch dar.

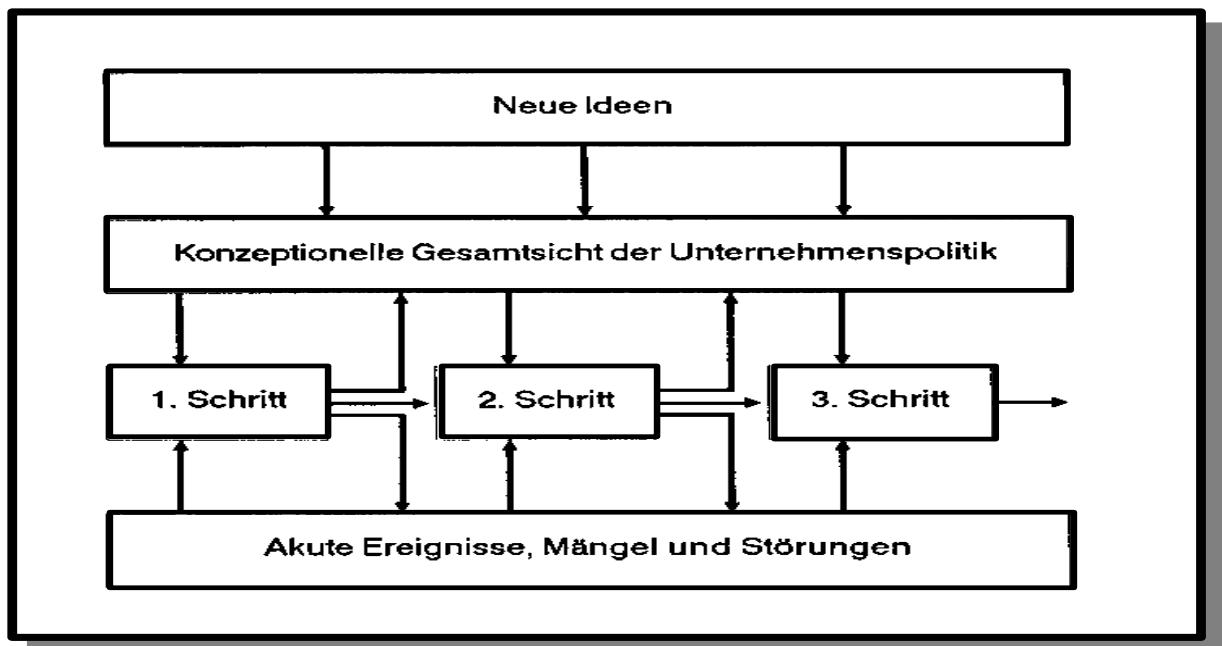


Abbildung 3: Konzept der geplanten Evolution⁷⁷

Ausgangspunkt ist hierbei die Idee, dass die Entwicklung des Unternehmens durch seine konzeptionelle Gesamtsicht gesteuert wird. Die konzeptionelle Gesamtsicht stellt hierbei die Sinnorientierung des Unternehmens dar und bietet ein „Geländer der Orientierung“ für Unternehmensentscheidungen. Sie umfasst Ziele, Strategien und Grundsätze. Es handelt sich jedoch nicht um eine „wohlgeordnete“ Menge von Zielen, Strategien und Grundsätzen, dies ist eher ein nicht erstrebenswerter Grenzfall, sondern um einen übergeordneten Zusammenhang mit einem Spielraum zur Interpretation.⁷⁸

76 Etzioni (1968), S. 203.

77 Kirsch (1991), S. 330.

78 Vgl. Kirsch (1991), S. 243.

„Um eine Metapher zu verwenden: Es kann zwar keine gestochen scharfe, feinkörnige ‚Fotografie‘, sondern ein grobkörniges, in vielem verschwommenes Bild geben, das für den Betrachter durchaus Interpretationsmöglichkeiten und Ergänzungsnotwendigkeiten aufweist.“⁷⁹

Dennoch kann nach Kirsch dieses Bild beziehungsweise die konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik eine Steuerungsfunktion für die Höherentwicklung des Unternehmens besitzen.⁸⁰ Aus dieser strategischen Perspektive vollzieht sich diese Form der Unternehmensentwicklung in einer Folge überschaubarer Schritte. Jeder einzelne Schritt knüpft jeweils am vorhergehenden Schritt und an der daraus entstehenden neuen Situation an und schafft hierdurch wiederum neue Rahmenbedingungen, die den Status quo der nachfolgenden Schritte prägen. Die Auslöser eines konkreten nächsten Schrittes können Ergebnis der Planung, Antworten auf auftretende Störungen oder auch Folge von Diskontinuitäten sein. Aus dieser Perspektive können Schritte im Rahmen des Strategischen Managements Folge zufälliger Veränderungen der Umwelt, Folge vorausgehender Schritte oder auch Bestandteil einer festen Planungsabfolge sein. Welcher Schritt letztendlich gewählt wird, ist jedoch nicht Ergebnis einer reinen Anpassung an Umweltveränderungen, sondern wird durch die konzeptionelle Gesamtsicht auf die eigene Entwicklung gesteuert. Hier fließt der Gedanke ein, dass für die Akteure auch die Umwelt veränderbar ist.⁸¹ Mit jedem Schritt werden dabei Erfahrungen gewonnen, die zu einer Modifikation und Konkretisierung der konzeptionellen Gesamtsicht führen. Diese steht jedoch auch unter dem Einfluss „neuer Ideen“ aus Theorie und Praxis, die ebenfalls Impulse und Anlass für eine Überarbeitung und Änderung der konzeptionellen Gesamtsicht geben. Die Entwicklung eines Unternehmens ist in diesem Sinne Ergebnis der Orientierung an den Erfahrungen aus der Praxis und der Einbeziehung theoretischer Erkenntnisse.

„In dem Maße, wie die Entwicklung an bestehenden Rahmenbedingungen und an den bislang gemachten Erfahrungen anknüpft, ist sie ‚induktiv‘ orientiert, in dem Maße, wie sie an ‚neue Ideen‘ die

79 Kirsch (1991), S. 243.

80 Vgl. Kirsch (1991), S. 243.

81 Vgl. Prahalad, Hamel (1994), S. 9.

Evolution prägen, ist diese ‚deduktiv orientiert‘. Die geplante Evolution ist dabei durch ein bewußt erzeugtes Spannungsfeld zwischen deduktiver und induktiver Orientierung gekennzeichnet.“⁸²

„Neue Ideen“ in diesem Sinne sind auch neue Werte und Normen der Gesellschaft. Sie führen zu neuartigen Visionen und Utopien. Diese neuen Ideen sind, sofern sie erkannt und aufgenommen werden, wie ein kritischer Stachel, der das Unternehmen nicht zur Ruhe kommen lässt. Dies gilt für solche Unternehmen auch dann, wenn augenscheinlich kein Handlungsbedarf besteht. Kirsch bezeichnet diese Orientierung an neuen Ideen als „regulative Idee des Fortschritts“⁸³. Das Zusammenspiel der zuvor beschriebenen induktiven und deduktiven Perspektive sowie des schrittweisen Entscheidungsverhaltens unterwirft jedoch solche Utopien beziehungsweise Visionen einer harten Überprüfung hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit. Der Anspruch, der im Rahmen dieses Konzepts an strategische Entscheidungen gestellt wird, ist, dass „robuste Schritte“⁸⁴ herbeigeführt werden. Robust sind Entscheidungen aber immer nur dann, wenn sie unabhängig von den möglichen Veränderungen der Umwelt Bestandteil einer „guten Lösung“ sind⁸⁵.

„Wenn man noch nicht weiß, ob die dunklen Wolken am Horizont Landregen, Hagel oder Schneesturm bedeuten, so ist es doch ein ‚robuster erster Schritt‘, beim Stadtbummel festes Schuhwerk anzuziehen. In dem Maße, wie sich die Suche auf die Bestimmung möglichst robuster nächster Schritte konzentriert, ist es durchaus sinnvoll, die konzeptionelle Gesamtsicht nicht bis zur letzten Perfection zu entwickeln und den einen oder anderen Aspekt bewußt offen zu lassen.“⁸⁶

Dieser Ansatz des strategischen Denkens bildet im Nachgang das Handwerkszeug zum Aufbau des strategischen Bezugsrahmens.

82 Kirsch (1991), S. 332.

83 Vgl. Kirsch (1991), S. 333.

84 Vgl. Kirsch (1991), S. 332 zur Robustheit von Entscheidungen.

85 Vgl. Kirsch (1991), S. 332–333.

86 Kirsch (1991), S. 332.

1.2 Die genossenschaftliche Idee als Ankerpunkt des genossenschaftlichen Wandels

Im Genossenschaftswesen gab und gibt es eine lebendige Diskussion über die Merkmale, die das Wesen moderner Genossenschaften prägen.⁸⁷ Ausgangspunkte für die Prägung von Genossenschaften sind der genossenschaftliche Förderauftrag und die dahinterstehende „genossenschaftliche Idee“, da sie der formelle und letztlich ursächliche Unterschied zu anderen Rechtsformen sind. Genossenschaften sind eine Form der wirtschaftlichen Selbsthilfe durch Kooperation ihrer Mitglieder. Gemeinsam mehr zu erreichen, ist eine Grundidee genossenschaftlichen Wirtschaftens. Der Zweck einer Genossenschaft ist in erster Linie nicht die Gewinnerzielung und der Vermögensaufbau der Genossenschaft, sondern die Förderung der genossenschaftlichen Mitglieder.⁸⁸

Die Vorteile des kooperativen Verhaltens für die Mitglieder einer Genossenschaft können beispielhaft Kostenreduzierungen, verbesserte Absatzchancen und Einkaufskonditionen oder auch verteilte Haftungsrisiken sein. Der Nutzen kann nicht nur wirtschaftlicher Natur sein, sondern auch soziale und gesellschaftliche Aspekte umfassen. Als Unternehmen ist jede Genossenschaft dennoch darauf angewiesen, ihre Kosten zu erwirtschaften und nach Möglichkeit auch Gewinne zu erzielen, um Rücklagen für Notzeiten, Investitionen oder Wachstum zu bilden. Das Maß der Gewinnerzielung ist jedoch durch den Förderauftrag als Zweck des Zusammenschlusses bestimmt. Genossenschaften unterliegen somit in diesem Sinne keinem „nackten“ Profitstreben. Unabhängig von der unternehmens- und branchenspezifischen Umsetzung des genossenschaftlichen Förderauftrages ist die tatsächliche Realisierung des Förderauftrages in einem genossenschaftlichen Sinne der entscheidende Aspekt bei der Beantwortung der Frage „Was ist eine Genossenschaft?“ und für das Verständnis der „genossenschaftlichen Idee“.⁸⁹

Die Idee des Genossenschaftswesens ist aus genossenschaftlicher Sicht, sich durch kollektives Handeln aus sachlich-materiellen, sozialen und politischen Abhängigkeiten zu befreien.⁹⁰ Dabei sind gesellschaftliche Ideale wie zum Beispiel Solidarität, Selbsthilfe, Demokratie, Wirtschaftlichkeit, Freiheit, Gerechtigkeit und Altruismus der

⁸⁷ Vgl. Ringle (2007), S. 4–5.

⁸⁸ Vgl. Ringle (1994), S. 5.

⁸⁹ Vgl. Beuthien (2007b), S. 6–9.

⁹⁰ Vgl. Laurinkari, Brazda (1990), S. 70.

Ursprung und somit die Grundlage der Genossenschaftsidee.⁹¹ Die „genossenschaftliche Idee“⁹² kann nach Ringle in abstrakter Form folgendermaßen umrissen werden:

„Die genossenschaftliche Form der privatwirtschaftlich-kooperativen Wirtschaftsweise ist zwischen Individualismus und Kollektivismus positioniert, sie verkörpert die Synthese von Freiheit und Bindung, Tradition und Fortschritt, gemeinsamer Betätigung und Selbstständigkeit. Trotz aller Weite dieses Bestimmungsrahmens entdecken wir darin erste Elemente eines urgenossenschaftlichen Wertekanons.“

Mithin bildet die Genossenschaftsidee die originäre Quelle für das Selbstverständnis und Bewußtsein unverwechselbarer Überzeugungen und Orientierungsstandards. Darin gebündelte Sinninhalte des Genossenschaftswesens sollten seit jeher die Beziehungen zwischen den Kooperationsunternehmen und den Mitgliederwirtschaften sowie der Mitglieder untereinander und zum Kooperativ formen.“⁹³

Die Mitglieder von Genossenschaften verbindet das Ziel, ihre sozialen und wirtschaftlichen Aktivitäten – aus soziologischer Sicht⁹⁴ – in einer freiwilligen Gemeinschaft beziehungsweise – aus ökonomischer Sicht – in einem gemeinsamen Geschäftsbetrieb unter Beibehaltung ihrer Selbstständigkeit zum Nutzen aller Mitglieder zu koordinieren und zu gestalten.⁹⁵

Durch die Umsetzung und Interpretation dieser zuvor beschriebenen allgemeinen Genossenschaftsidee entstanden im Laufe der Zeit Prinzipien, die die Beziehungen innerhalb von Genossenschaften und zwischen innen und außen unabhängig von Zeit und Raum grundsätzlich charakterisieren sollten. In der Literatur werden

91 Vgl. Münker (1992), S. 509–511.

92 Vgl. hierzu beispielhaft Ringle (1994), S. 5.

93 Ringle (1994), S. 5.

94 Hettlage (1992), S. 255 ff.

95 Ringle (1994), S. 5.

mehrere die genossenschaftliche Idee interpretierende Prinzipien diskutiert und definiert.⁹⁶

Genossenschaftsprinzipien
A. Rochdaler Prinzipien (Konsumgenossenschaften)
1. Offene Mitgliedschaft 2. Demokratische Verwaltung (eine Stimme je Mitglied) 3. Verteilung des Überschusses an die Mitglieder im Verhältnis zu ihrem Anteil am Geschäftsverkehr (Rückvergütung) 4. Begrenzte Verzinsung des Anteilskapitals der Mitglieder 5. Politische und konfessionelle Neutralität 6. Barzahlung (Ablehnung des Konsumkredits) 7. Förderung der Erziehung
B. Schulze-Delitzsch-Prinzipien (Gewerbliche Genossenschaften)
1. Selbsthilfe und Selbstverwaltung 2. Unbeschränkte Haftpflicht gegenüber den Gläubigern der Genossenschaft 3. Freiwilligkeit (Beitritt, Nutzung der Mitgliederrechte, Austritt)
C. Raiffeisen-Prinzipien (Ländliche Genossenschaften)
1. Begrenzung des Vereinsbezirkes (Nachbarschaftsprinzip) 2. Solidarhaftung 3. Verzicht auf Eintrittsgeld 4. Nichtausschüttung von Überschüssen 5. Ehrenamtliche Verwaltung 6. Universalprinzip
D. Prinzipien des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB) (zuletzt 1995 überarbeitet, übersetzt von H.-H. Münker)
1. Freiwillige und offene Mitgliedschaft 2. Demokratische Mitgliederkontrolle 3. Teilnahme der Mitglieder am wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaft 4. Autonomie und Unabhängigkeit 5. Erziehung und Ausbildung der Mitglieder sowie Information der Öffentlichkeit 6. Zusammenarbeit der Genossenschaften 7. Verantwortung für die sie umgebende Gesellschaft
E. Genossenschaftliche Wesens- und Verfahrensprinzipien (in Anlehnung an R. Henzler)
1. Absolutes Wesensprinzip: Förderung der Mitglieder 2. Begrenzt variable Wesensprinzipien: S-Prinzipien (Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung) und Identitätsprinzip 3. Variable Verfahrens-, Prozess- oder Funktionsprinzipien

Abbildung 4: Systematisierung genossenschaftlicher Prinzipien⁹⁷

96 Ringle (2007), S. 7–15.

97 Ringle (2007), S. 6: Abbildung wurde aus grafischen Gründen geringfügig geändert.

Basierend auf diesen Genossenschaftsprinzipien können dann konkrete und praktische Anwendungsregeln abgeleitet werden. Beispielhaft sei an dieser Stelle Münkner genannt, der in einer überblicksartigen Darstellung aufzeigt, wie sich aus der abstrakten und allgemeinen genossenschaftlichen Idee über Prinzipien wie zum Beispiel Demokratie und Solidarität konkrete und praktische Anwendungsregeln ableiten lassen.⁹⁸ Diese diskutierten genossenschaftlichen Prinzipien lassen sich so zumindest formal auch heute in Genossenschaften wiederfinden. Münkner weist jedoch auf die wichtige Erkenntnis hin, dass die genossenschaftliche Grundidee und genossenschaftliche Prinzipien erst durch ihre Umsetzung in Form von konkreten Leitbildern, Zielen, strategischen Programmen und vor allem durch kongruente und konkludente genossenschaftsspezifische Verhaltensweisen materiell werden.⁹⁹

Erst durch die Anwendung und die interpretierende Umsetzung der genossenschaftlichen Grundidee und ihrer Grundprinzipien entsteht eine genossenschaftliche Identität, wie sie heute in den verschiedenen unternehmensspezifischen Ausprägungen als genossenschaftliche Besonderheit erkennbar ist.¹⁰⁰ Die genossenschaftliche Identität soll somit im Rahmen dieser Arbeit das Bestimmte, das Unverwechselbare und das Genossenschaftsindividuelle sein, das sich aus der Gesamtheit der gelebten Prinzipien einer Genossenschaft ergibt.¹⁰¹ Auch Ringle weist darauf hin, dass erst durch die Anwendung und die interpretierende Umsetzung der genossenschaftlichen Grundidee und ihrer Grundprinzipien Genossenschaften entstehen, wie sie heute in verschiedenen Ausprägungen erkennbar sind.¹⁰²

„Genossenschaftsprinzipien konkretisieren allgemeine Ideen wie Demokratie, Gerechtigkeit und Gleichheit in ihrer Bedeutung für Aufbau und Arbeitsweise von Genossenschaften [...]. Davon zu unterscheiden sind praktische Anwendungsregeln für die Umsetzung

98 Vgl. Münkner (1992), S. 509–511.

99 Vgl. Lipfert (1988), S. 5.

100 Vgl. Münkner (1974), S. 14 ff. und vgl. Rauter (1986), S. 162.

101 Auch der Begriff der genossenschaftlichen Gestalt könnte in diesem Zusammenhang eingeführt werden, jedoch hebt dieser Begriff umgangssprachlich zu stark auf die äußeren Merkmale ab und daneben ist dieser Begriff bereits durch Macharzina und Mitarbeiter im Rahmen des GAINS-Ansatzes [vgl. Macharzina, Engelhard (1991), S. 23 ff. sowie für eine kurze Kritik des Ansatzes vgl. Macharzina (1995), S. 69 ff.] belegt. Aus diesem Grunde soll im Rahmen dieser Arbeit der Begriff der „genossenschaftlichen Identität“ verwendet werden.

102 Vgl. Münkner (1974), S. 14 ff.; vgl. Rauter (1986), S. 162.

der Genossenschaftsprinzipien im konkreten Fall, von denen situationsbedingt abgewichen werden kann, ohne den genossenschaftlichen Charakter der Organisation in Frage zu stellen.“¹⁰³

Ringle verfeinert diese Prinzipien weiter, indem er beruhend auf einer Klassifizierung von Henzler¹⁰⁴ diese in Wesensprinzipien und Verfahrensprinzipien unterteilt.¹⁰⁵

Abbildung 5: Wesens- und Verfahrensprinzipien¹⁰⁶

Wesensprinzipien (→ rechtliche Normierung des Kooperativs)		Verfahrensprinzipien (→ Gestaltung der Geschäftspolitik)
Absolutes Wesensprinzip	Begrenzt variable Wesensprinzipien = »Strukturprinzipien« u.a.	Variable Prozeß-»Prinzipien« = Verhaltensnormen
Optimale Förderung der Mitglieder (= Förderungsprinzip; zugleich oberste Leitmaxime jeder Genossenschaft)	Selbsthilfe, Selbstverwaltung (= Demokratieprinzip), Selbstverantwortung; Identitätsprinzip (= Mitgliedschaftsprinzip)	Aktive/passive Preispolitik, Einheits-/differenzierte Preise, gerechte Gewinnverwendung (Rücklagenbildung/Dividenden- gewährung), Bar-/Kreditverkäufe u.a.

103 Münker, (1992), S. 511.

104 Vgl. Henzler (1970), S. 274 f., S. 286 ff.

105 Ringle (1994), S. 6.

106 Ringle (1994), S. 6.

Die Wesensprinzipien ergeben sich aus der rechtlichen Normierung der Genossenschaften, wobei zwischen absoluten und begrenzt variablen Wesensprinzipien unterschieden wird. Die Verfahrensprinzipien beziehen sich auf die konkrete Ausgestaltung der genossenschaftlichen Geschäftspolitik¹⁰⁷ und sind somit mit den von Münkner aufgezeigten „praktischen Anwendungsregeln“ vergleichbar.

Die genossenschaftliche Grundidee spiegelt sich primär in dem Förderauftrag als zugleich oberster Maxime jeder Genossenschaft und mit Einschränkungen in den genossenschaftlichen Strukturprinzipien wider. Hingegen sind die Verfahrensprinzipien als zeitgerechte Umsetzung der genossenschaftlichen Idee zu interpretieren. Die Umsetzung der Wesensprinzipien in zeitgemäße Verfahrensprinzipien macht das genossenschaftliche Selbstverständnis nach außen hin sichtbar und ermöglicht eine Anpassung an sich ändernde Umweltzustände. Dies weist darauf hin, dass der Wandel ein Teil des genossenschaftlichen Selbstverständnisses war und ist. Es soll aber bereits an dieser Stelle festgehalten werden, dass nicht der Wandel die genossenschaftliche Identität gefährdet, sondern dass die strategische und konzeptionelle Ausrichtung des Wandels und die Fähigkeit der beteiligten Akteure, den Wandel zu gestalten, das Ergebnis des Wandels bestimmen.

1.3 Die genossenschaftliche Evolution als normativer Ansatz des Bezugsrahmens

Die normative Vorgabe des Bezugsrahmens der Arbeit ist, dass der Wandel von Genossenschaften zu einer geplanten und einer der genossenschaftlichen Idee dienenden Evolution führen soll. Jegliches unternehmerische Handeln einer Genossenschaft soll an der genossenschaftlichen Idee ausgerichtet sein. Die Herausforderung für das genossenschaftliche Management besteht hierbei darin, die genossenschaftliche Idee durch das tagtägliche Handeln Realität werden zu lassen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die genossenschaftliche Idee ihren Niederschlag zunächst in den genossenschaftlichen Prinzipien findet, die dann ihrerseits das Handeln und die Entscheidung in Genossenschaften und somit den genossenschaftlichen Charakter und die genossenschaftliche Identität bestimmen.¹⁰⁸

107 Vgl. Ringle (1994), S. 5 f.

108 Vgl. Lipfert (1988), S. 80.

Es zeigt sich jedoch, dass die genossenschaftliche Identität respektive das unternehmensspezifische „Selbstverständnis moderner Genossenschaften“¹⁰⁹ heute nicht mehr vom Geist früherer Tage geprägt ist. Durch die veränderten Rahmenbedingungen haben sich die Menschen, die gesellschaftlichen und die ökonomischen Beziehungsgeflechte verändert und damit auch die Genossenschaften.¹¹⁰

Aus historischer Sicht ist die Entwicklung und Veränderung der genossenschaftlichen Idee und insbesondere der genossenschaftlichen (Verfahrens-)Prinzipien jedoch kein Ereignis, das nur moderne Genossenschaften charakterisiert. Betrachtet man die Geschichte des Genossenschaftswesens ausgehend von den genossenschaftlichen Vorläufern über die klassischen Genossenschaften bis hin zu den heutigen modernen Genossenschaften¹¹¹ und ihrer diagnostizierten Identitätskrise¹¹², zeigt sich, dass sich Genossenschaften schon immer im Wandel befanden und auch heute noch befinden. Diese Evolution der genossenschaftlichen Unternehmensidentität, aber auch der genossenschaftlichen Idee und ihrer Prinzipien, ist hierbei nichts Verwerfliches, sondern aus strategischer Sicht ein erster Hinweis auf eine fortschrittsfähige Organisation und auch auf eine fortschrittsfähige Unternehmensform.

Im Rahmen dieser Arbeit wird zu analytischen Zwecken ein zweifacher Blick auf den genossenschaftlichen Wandel geworfen. Einerseits in Anlehnung an Ringle aus einer wertegeprägten Sicht, das heißt unter Berücksichtigung der „letzten Realität“¹¹³ eines genossenschaftlichen Unternehmens, und andererseits aus einer strategisch-konzeptionellen Sicht, das heißt unter Berücksichtigung der Art und Weise des Wandels. Führt man diese zwei Betrachtungsweisen zusammen, so entstehen erste Ansatzpunkte für alternative Formen des Umgangs mit der genossenschaftlichen Komplexität und für ein Management des genossenschaftlichen Wandels.

109 Vgl. Bonus (1993), Vorwort.

110 Vgl. Bonus (1993), S. 20–58.

111 Vgl. Bonus (1993), S. 20: „Im folgenden werden wir genossenschaftliche Formierungen vor 1848 als Vorläufer bezeichnen, als klassisch die Genossenschaften im Gefolge der beiden Gründerväter, während die heute anzutreffenden Genossenschaften modern genannt werden sollten“ [Bonus (1993), S. 20].

112 Vgl. Bonus (1993), S. 47 ff., vgl. auch Lipfert (1988), S. 78 Fußnoten 1 u. 2.

113 Parsons (1986), S. 36.

Im Folgenden wird dieses Sprachspiel noch weiter mit dem Ziel vertieft, mögliche Formen der genossenschaftlichen Evolution zu beschreiben. Den Ausgangspunkt bilden hierbei die Dimensionen „Wertorientierung“ und „Konzeptorientierung“.

1.4 Formen der strategischen Ausrichtung des genossenschaftlichen Wandels

1.4.1 Dimension der strategischen Ausrichtung – Wertorientierung und Konzeptorientierung

Das Management des genossenschaftlichen Wandels ist eine der großen strategischen Aufgaben der verantwortlichen Akteure innerhalb einer Genossenschaft. Jedoch besteht in dem Wandel und im Umgang mit dem Wandel auch die Gefahr einer Abkehr von der eigentlichen Idee des Genossenschaftswesens. Es besteht die Gefahr, dass durch das Streben nach Wettbewerbsfähigkeit der eigentliche Zweck aus den Augen verloren wird. Orientiert sich eine Genossenschaft lediglich am Zeitgeist, so besteht in den modernen Industriegesellschaften die Gefahr der genossenschaftlichen Selbstaufgabe. Die Degeneration der genossenschaftlichen Identität ist in einem Prozess der Veränderung stets latent vorhanden. Dieser Prozess der Veränderung hat dazu geführt, dass es heute Genossenschaften gibt, die diese Bezeichnung tatsächlich noch verdienen, während sich andere Genossenschaften bereits außerhalb einer genossenschaftlichen Identität befinden. Ringle charakterisiert diese diametralen Zustandsbilder von echten bis hin zu unechten Genossenschaften folgendermaßen:¹¹⁴

114 Vgl. Ringle (1994), S. 20–21.

Abbildung 6: Merkmale des Zustandsbildes I¹¹⁵

Merkmale des Zustandsbildes	Typ A Artgerechte (»echte«) Genossenschaft	Typ B Degenerierte (»unechte«) Genossenschaft
(1) Leitidee des Managementerfolges	Erzielung von Markterfolg als Mittel zum Zweck der Förderauftragserfüllung (Fördererfolg); erkennbares Pflegen zentraler Werte der Genossenschaftsphilosophie	Aufbau operativer Leistungs-/strategischer Erfolgspotentiale; Streben nach Wettbewerbsfähigkeit ohne klar erkennbare Förderzweckbindung
(2) Bedeutung der Mitgliedschaft	Hoher Stellenwert der Mitgliedschaft; Wertgeschätzung der Trägerposition	Mitgliedschaft wird zur Formalität; Auszehrung der Trägerposition bei forcierter Ausweitung des Nichtmitgliedergeschäftes
	(Mitglieder-)Förderungs-, Kooperations- und Demokratieorientierung	Generelle Kundenorientierung; Annäherung an nichtgenossenschaftliche Unternehmenstypen
(3) Grundsätzliche Ausrichtung der Genossenschaft und ihrer Geschäftspolitik	Wahrung der Mitgliederinteressen im Mittelpunkt genossenschaftlichen Handelns (Trägergeschäftspartner als Primärzielgruppe)	Abkoppelung der Genossenschaft von den Interessen der Mitglieder
	Differenzierungsstrategie: Ökonomische und metaökonomische Exklusivvorteile für Mitglieder (primär Mitgliedermarketing)	Einheitsstrategie: Gleichbehandlung von Mitgliedern und Nur-Kunden (generelles Kundenmarketing)

115 Ringle (1994), S. 20.

Abbildung 7: Merkmale des Zustandsbildes II¹¹⁶

Merkmale des Zustandsbildes	Typ A Artgerechte (»echte«) Genossenschaft	Typ B Degenerierte (»unechte«) Genossenschaft
(4) Beziehung »Mitglieder – Genossenschaft«	Hoher Anteil in der Organisationsbeziehung aktiver Mitglieder; Wir-Bewußtsein, Systemvertrauen, Identifikation mit dem Kooperativ stark ausgeprägt	Hoher Anteil gegenüber den genossenschaftlichen Angelegenheiten passiver und bindungsloser Mitglieder (Mitgliederapathie, Entfremdung vom Kooperativ)
	Hohe Intensität der Leistungsbeziehungen; Loyalität gegenüber dem Kooperationsunternehmen (Genossenschaftstreue)	Geringe/temporär oder zum Teil dauerhaft ausbleibende Umsatzkontakte (Fremdablenkung); Genossenschaft als austauschbarer Geschäftspartner (Marktbeziehung)
(5) Gestaltung der Organisationsstruktur und Entscheidungsfindung	Zusatzorgane über das gesetzliche Mindestmaß hinaus (Beirat, Projektteam u.a.)	Vom GenG vorgeschriebene (obligatorische) Organe: Mitgliederversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat
	Selbstbeschränkung des genossenschaftlichen Managements (Verständigung); Mitgliederseite in wichtige Entscheidungen einbezogen (Entscheidungspartizipation)	Entscheidungsautonomie des genossenschaftlichen Managements (Verfügung); dispositive Mitgliederwirkung auf das formalrechtliche Minimum zurückgedrängt

116 Ringle (1994), S. 21: Darstellung wurde geringfügig abgeändert.

Die von Ringle beschriebenen Zustandsbilder sind Pole einer Bandbreite von Ausprägungen des genossenschaftlichen Wandels. Als fortschrittliche Entwicklung wird aus strategischer Sicht nicht die Aufgabe der eigenen Identität betrachtet, sondern die Evolution des eigenen genossenschaftlichen Selbstverständnisses unter Beibehaltung der substanzialen Bestandteile der genossenschaftlichen Idee und der unternehmensspezifischen genossenschaftlichen Identität. Auch Bonus hebt auf diesen qualitativen Aspekt des genossenschaftlichen Wandels ab.

„Wenn wir nun meinen, daß sich die kollektive Identität der Genossenschaften im Laufe der Geschichte durchaus verändert hat und daß sie sich auch in der Gegenwart an neue Gegebenheiten anpassen muß, ist damit kein willkürlich herbeigeführter Wandel gemeint (der die genossenschaftliche Identität zerstören könnte), sondern ein Wandel nur im Rahmen des kulturellen Kerns moderner Genossenschaften.“¹¹⁷

Betrachtet man die lange Frist, so wird sicherlich auch der kulturelle Kern der Genossenschaften nicht unverändert geblieben sein, doch ist zu prüfen, ob dieser Kern der genossenschaftlichen Idee Menschen heute die gleichen Inhalte vermittelt wie den Menschen früher. Die Umrisse einer kollektiven Identität der Genossenschaften hatten im Verlauf der Zeit einerseits immer auch Bestandteile, die lediglich der Zeit und deren Bedürfnissen angepasst waren und später untergingen, und andererseits Bestandteile, die später in gleicher oder modifizierter Form als essenziell für die genossenschaftlichen Wesensprinzipien und somit die genossenschaftliche Identität gelten konnten.¹¹⁸ Die Rahmenbedingungen von Genossenschaften haben sich gegenüber den Bedingungen zur Zeit der Entwicklung der genossenschaftlichen Idee grundlegend geändert. Eine Neuausrichtung des Genossenschaftswesens ist notwendig geworden, ohne dass dies bereits überall geistig oder gar materiell realisiert wurde.¹¹⁹

Die große Herausforderung für das Genossenschaftswesen besteht darin, sich den veränderten Rahmenbedingungen bewusst zu stellen und einen Prozess der

117 Bonus (1993), S. 19.

118 Vgl. Bonus (1993), S. 19 f.

119 Vgl. Neumann (1975), S. 32.

Veränderung und Anpassung einzuleiten, ohne letztlich die genossenschaftliche Identität zu verlieren.¹²⁰

„Nicht etwa das rigorose Beharren [...] auf Werten und Normen, sondern das Praktizieren dieser Werte und Normen im Alltag ist es, was den Organisationstyp ‚Genossenschaft‘ zu sichern vermag. Unter diesem Blickwinkel können festgestellte Identitätskrisen auch Chancen für eine Revitalisierung bieten.“¹²¹

Der genossenschaftliche Veränderungsprozess vollzieht sich im Rahmen der jeweils bestehenden und unternehmensspezifisch genossenschaftlichen Identitäten und genossenschaftlichen Orientierungen. Der Veränderungsprozess basiert somit auf den dahinterstehenden genossenschaftlichen und tatsächlich anerkannten und legitimierten Werten und Normen. Diese stellen im Sinne einer „letzten Realität“¹²², also einer nicht mehr zu hinterfragenden subjektiven Wahrheit, den Kristallisierungspunkt der genossenschaftlichen Entwicklung einer Genossenschaft dar. Beruht bei diesem Prozess der Veränderung die Wertorientierung im Sinne einer „letzten Realität“ eines Unternehmens ausschließlich auf den genossenschaftlichen Prinzipien, so kann im besten Fall die Erhaltung des Status quo erreicht werden. Denn Prinzipien sind, sofern sie zur reinen Struktur verkommen sind, als „zu Stein gewordene Werte“ zu betrachten. Prinzip und Veränderung sind in diesem Sinne ein Widerspruch in sich. Diese Erkenntnis ist umso entscheidender, wenn man der Vermutung folgt, dass heutige Veränderungen der Rahmenbedingungen auch das Verhältnis zwischen den genossenschaftlichen Prinzipien und der genossenschaftlichen Idee verändern. Eine konsequente Umsetzung der genossenschaftlichen (Verfahrens-)Prinzipien führt nicht zwangsläufig zum genossenschaftlichen Erfolg, sondern kann auch zur zunehmenden Nichterfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrages führen.

Die Dimension „Wertorientierung“ stellt die Bandbreite möglicher genossenschaftlicher Orientierungen in Anlehnung an Ringle dar. Die Dimension stellt somit die möglichen Ausprägungen der Wertebasis dar, die das Handeln einer Genossenschaft bestimmen. Die Bandbreite der Wertorientierung reicht in Anlehnung an

120 Vgl. Weinkauf, Pachali (1986), S. 41 und vgl. Lipfert (1988), S. 80.

121 Ringle (1994), Vorwort des Herausgebers.

122 Parsons (1986), S. 36.

Ringle von der artgerechten bis hin zur degenerierten und somit unechten Genossenschaft. Die Unterteilung von Ringle bedarf jedoch noch der Erweiterung beziehungsweise Verfeinerung, wie nachfolgend aufgezeigt wird.

Echte Genossenschaften sind der Gefahr ausgesetzt, sich dem notwendigen Wandel und der zeitgerechten Interpretation der genossenschaftlichen Prinzipien zu entziehen. Sie können dann zwar als artgerecht bezeichnet werden, jedoch entspricht das Selbstverständnis jener Genossenschaften trotz augenscheinlichen Umsetzens genossenschaftlicher Prinzipien nicht zwangsläufig der eigentlichen Idee des Genossenschaftswesens. Es gilt deshalb, sich wieder stärker auf die genossenschaftliche Idee zu berufen¹²³, das heißt weder sich an Struktur gewordenen Prinzipien aufzuhalten noch sich der ökonomischen Rationalität zu unterwerfen. Deshalb erfolgt die weitere Unterscheidung der artgerechten Genossenschaften in genossenschaftlich generierte und genossenschaftlich degenerierte Genossenschaften. In dem Maße, wie eine zu starke betriebswirtschaftliche Orientierung zu einer Degeneration der genossenschaftlichen Identität einer Genossenschaft führen kann, so kann auch eine wenig lebendige, verkrustete und zur Struktur gewordene genossenschaftliche Orientierung eine Degeneration der genossenschaftlichen Idee hervorrufen. Die Bandbreite der Wertorientierung dieser Matrix reicht somit von genossenschaftlich degenerierten über genossenschaftlich generierte bis hin zu betriebswirtschaftlich degenerierten Genossenschaften.

Dabei ist es wichtig, zu erkennen, dass die Akzeptanz des Wandels und die Auseinandersetzung mit dem Wandel aus strategischer Sicht eine ebenso wichtige Orientierung für das Genossenschaftswesen ist wie die Erhaltung des genossenschaftlichen Status quo. Es geht somit bei der Gestaltung des genossenschaftlichen Wandels nicht nur um die wertorientierte Ausrichtung einer Genossenschaft (artgerecht beziehungsweise degeneriert), sondern es geht auch aus strategischer Sicht darum, wie die genossenschaftliche Wertorientierung in der Genossenschaft konzeptionell umgesetzt wird.

Diese konzeptionelle Orientierung ist nach Kirsch durch ein Spannungsfeld aus Realität und Vision, aus Kontinuität und Wandel, aus Tradition und Modernität gekennzeichnet und stellt in dem Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit demnach

123 Vgl. Lipfert (1988), S. 86.

die Triebkraft für die Evolution des Genossenschaftswesens im Allgemeinen und insbesondere für die genossenschaftlichen Unternehmen dar. Die Dimension der „Konzeptorientierung“ stellt die Bandbreite möglicher Orientierungen einer Genossenschaft im Sinne einer konzeptionellen Gesamtsicht von Kirsch dar.¹²⁴ Die Dimension macht die möglichen Ausprägungen des Strategischen Managements einer Genossenschaft deutlich. Wird die Bandbreite der strategisch konzeptionellen Orientierung betrachtet, kann das Strategische Management gemäß der Münchener Schule vom „Durchwurzeln“ bis zum Versuch der Totalplanung reichen. Nur in einem Spannungsfeld aus induktiver und deduktiver Orientierung entsteht eine der Umweltkomplexität, der Aufgabe und deren Handhabbarkeit angemessene konzeptionelle Unternehmenssicht.

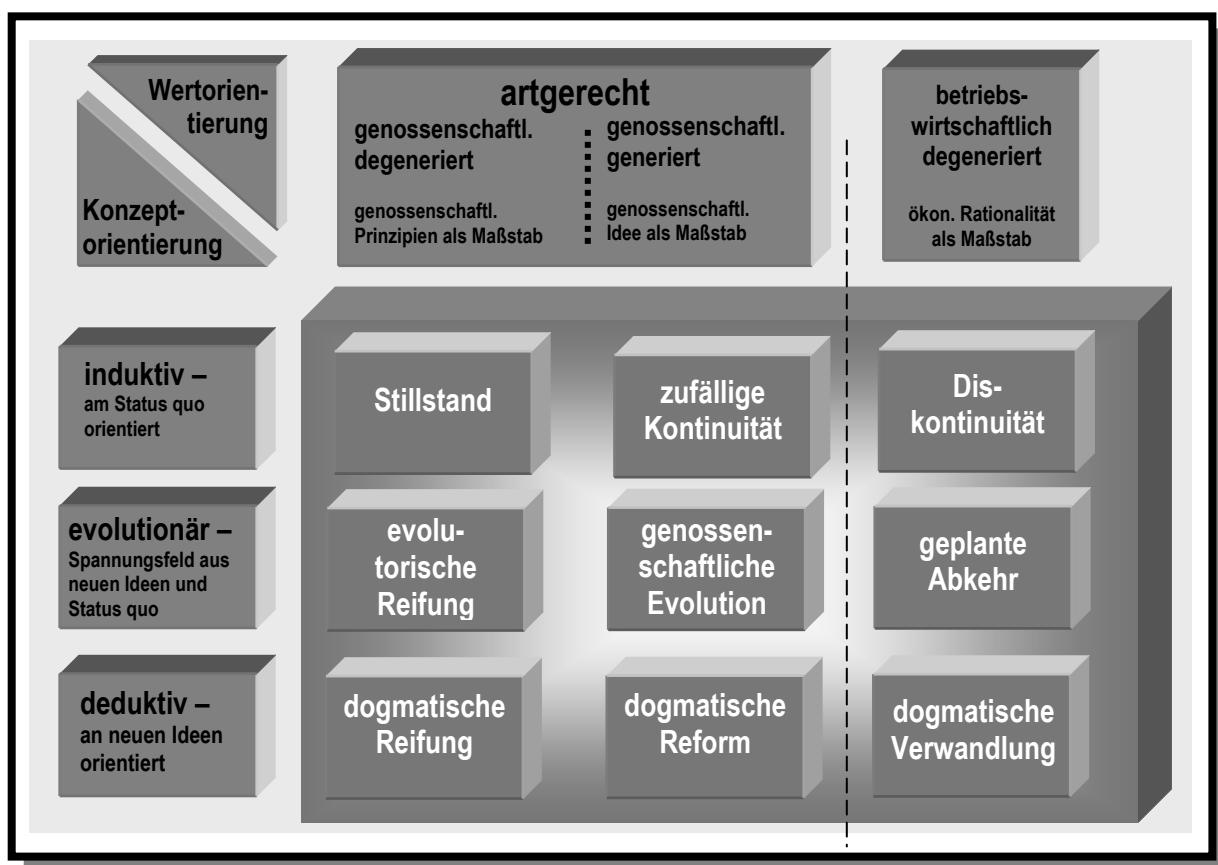


Abbildung 8: Formen der genossenschaftlichen Evolution

Die beiden Dimensionen und deren Skalierung sind analytischer Natur und nur ein grobes Raster zur Einordnung der heute bereits bestehenden oder in möglichen Welten existierenden Zustandsbilder von Genossenschaften. Die Mittelachsen der

124 Vgl. Kirsch (1991), S. 330 f.

Matrix sind somit beide normativ belegt. Die Achse der Wertorientierung ist normativ festgelegt, da verlangt wird, eine der genossenschaftlichen Idee entsprechende Haltung einzunehmen. Die Achse der Konzeptorientierung ist ebenfalls normativer Natur, da hier vorgegeben wird, wie dieser genossenschaftliche Weg aus strategischer Sicht zu gehen ist. Der Mittelpunkt der Matrix ist somit doppelt normativ belegt und zeigt zugleich, welcher Anspruch an das genossenschaftliche Zustandsbild moderner Genossenschaften im Rahmen dieser Arbeit gestellt wird.

Die Arbeit folgt somit dem Aufruf von Blome-Drees zu einer

„[...] bekennend-normative[n] Genossenschaftslehre als Wissenschaft“¹²⁵.

Der Autor ist der Auffassung, dass die Genossenschaftslehre – wie jede andere Realwissenschaft auch – nicht bei der Beschreibung und Erklärung der gegebenen Verhältnisse in Genossenschaften stehen bleiben kann, sondern zu normativen Gestaltungsempfehlungen kommen sollte.¹²⁶

Im Folgenden werden die aufgezeigten Formen, die aus der Kombination aus genossenschaftlicher Wertorientierung und strategischer Konzeptorientierung entstehen können, näher beschrieben.

1.4.2 Genossenschaftlich degenerierte Genossenschaften

Betrachtet man artgerechte Genossenschaften mit der Ausprägung der genossenschaftlichen Degeneration nach unterschiedlich konzeptionellen Ausrichtungen, führt dies zu folgenden Formen des genossenschaftlichen Wandels:

Genossenschaften im Stillstand:

genossenschaftlich degeneriert und induktiv orientiert

Beruft sich eine Genossenschaft lediglich auf die genossenschaftliche Tradition und die genossenschaftlichen Prinzipien, ohne die veränderte Bedeutung dieser Werte in der heutigen Gesellschaft zu berücksichtigen, so führt dies zu einem genossenschaftlichen Stillstand. Stillstand bedeutet hier, dass die genossenschaftliche Identität zu einer bloßen Struktur genossenschaftlicher Prinzipien

125 Blome-Drees (2006), S. 15.

126 Vgl. Blome-Drees (2006), S. 15.

degeneriert. Die Prinzipien dienen hier mehr dazu, die Entscheidungen und Aktivitäten bestimmter Interessengruppen augenscheinlich zu rechtfertigen. Sie sind nicht konzeptioneller Bestandteil einer lebendigen genossenschaftlichen Identität und sind auch nicht in eine übergeordnete genossenschaftliche Konzeptorientierung eingebettet. Die Vorteile oder Chancen der genossenschaftlichen Organisation werden nicht gezielt oder zufällig genutzt, wie auch die Risiken und Nachteile nicht adäquat berücksichtigt werden. Die genossenschaftliche Entwicklung endet und die genossenschaftliche Fortschrittsfähigkeit geht verloren.¹²⁷

Genossenschaft in dogmatischer Reifung:

genossenschaftlich degeneriert und deduktiv orientiert

Ist eine Genossenschaft genossenschaftlich degeneriert und deduktiv orientiert, führt dies zu einer dogmatischen Reifung der Genossenschaft. Die genossenschaftliche Identität ergibt sich zwar primär aus der bloßen Einhaltung von Prinzipien, diese werden jedoch in einem weiteren konzeptionellen Zusammenhang dogmatisch angewendet und gelebt. Dogmatisch sein bedeutet hierbei, dass die artgerechte genossenschaftliche Gesamtsicht starr und geradezu zwanghaft Eingang in die Unternehmensentscheidungen finden soll. Dabei bestehen das Bestreben und der Drang, genossenschaftliche Prinzipien und Erkenntnisse in die genossenschaftliche Gesamtsicht zu integrieren, im Extremfall jedoch ohne die Grenzen der Machbarkeit zu beachten.

127 Vgl. Lipfert (1988), S. 58.

Genossenschaften in evolutorischer Reifung: genossenschaftlich degeneriert und evolutionär orientiert

Die genossenschaftlich degenerierte Wertorientierung und zugleich evolutionär konzeptionelle Orientierung führt wie bei der dogmatischen Reifung zu einer Reifung der genossenschaftlichen Identität, sie vollzieht sich jedoch – der Idee des „mixed scanning“ entsprechend – immer zwischen dogmatischer Umsetzung der Prinzipien und der Machbarkeitsprüfung der Umsetzung. Die genossenschaftlichen Prinzipien finden so systematisch Eingang in die Entscheidungsprozesse und Aktivitäten einer Genossenschaft und führen zu einer vertieften Form der genossenschaftlichen Identität. Da die Genossenschaft gegebenenfalls eine veränderte Bedeutung der genossenschaftlichen Prinzipien nicht wahrnimmt, entwickelt sie sich nicht evolutorisch im Sinne einer fortschrittsfähigen Organisation weiter.

1.4.3 Betriebswirtschaftlich degenerierte Genossenschaften

Betrachtet man das andere Extrem, das der betriebswirtschaftlich degenerierten Wertorientierung, so kann unabhängig von der Konzeptorientierung von einer Abkehr von der genossenschaftlichen Identität und Gesamtsicht gesprochen werden,¹²⁸ jedoch mit unterschiedlichem konzeptionellem Durchschlag:

Genossenschaften in Diskontinuität:

betriebswirtschaftlich degeneriert und induktiv orientiert

Die Abkehr von der genossenschaftlichen Idee ist bei einer induktiven Konzeptorientierung Zufallsprodukt der Entscheidungen, die aus vermeintlichen Sachzwängen heraus – unbewusst und ohne in einem größeren Zusammenhang stehend – von der genossenschaftlichen Idee wegführen. Die Abkehr vollzieht sich deshalb eher zufällig und diskontinuierlich.

128 Im Schaubild wird dies durch die gestrichelte Linie verbildlicht.

betriebswirtschaftlich degeneriert und deduktiv orientiert

Die sklavische Orientierung an einer ökonomischen Rationalität führt zu einer dogmatischen Verwandlung einer Genossenschaft hin zu einer ausschließlich dem ökonomischen Prinzip gehorchnenden Unternehmung - und dies auf dem schnellstmöglichen Weg. Die konzeptionelle Gesamtsicht ist von der Idee geprägt, dass nur außerhalb einer genossenschaftlichen Identität der Erfolg möglich ist. Diese Evolution ist kaum noch als genossenschaftlich zu charakterisieren, sondern gleicht einer Metamorphose.

Genossenschaften in geplanter Abkehr:

betriebswirtschaftlich degeneriert und evolutionär orientiert

Auch hier ist die konzeptionelle Gesamtsicht von der Idee geprägt, dass die genossenschaftlichen Merkmale eher hinderlich sind und nur außerhalb einer genossenschaftlichen Identität ökonomischer Erfolg möglich ist. Die evolutionäre Orientierung führt zu einer geplanten und schrittweisen Abkehr von genossenschaftlichen Wertvorstellungen und Prinzipien. Sie wird bewusst eingeleitet, schrittweise umgesetzt und führt letztlich ebenfalls zu einer degenerierten beziehungsweise unechten Genossenschaft.

1.4.4 Ideegerechte Genossenschaften

Betrachtet man die Ausprägung der ideegerechten Wertorientierung, so kann durch Variation der Konzeptorientierung von folgenden Formen des genossenschaftlichen Wandels gesprochen werden:

Genossenschaften in zufälliger Kontinuität:

Genossenschaftlich generiert und induktiv orientiert

Die ideegerechte genossenschaftliche Wertorientierung, die als letzte Realität nicht die genossenschaftlichen Prinzipien, sondern die dahinterstehende Idee in der genossenschaftlichen Gesamtsicht integriert, führt bei einer induktiven Konzeptorientierung zur Kontinuität in der genossenschaftlichen Identität.

Prinzipien werden auf Basis des unternehmensinternen taktischen Erfahrungswissens und ohne dass größere Zusammenhänge beachtet werden, den sich verändernden Rahmenbedingungen so angepasst, dass als zufälliges Ergebnis und ex post betrachtet eine kontinuierliche genossenschaftliche Entwicklung entsteht.

Genossenschaften in dogmatischer Reform:

genossenschaftlich generiert und deduktiv orientiert

Ist eine Genossenschaft ideegerecht und deduktiv orientiert, so führen die unter diesem Einfluss entstehenden Entscheidungen zu einer Reform der genossenschaftlichen Identität einer Genossenschaft. Die deduktive Ausrichtung der konzeptionellen Gesamtsicht führt jedoch insbesondere bei einer zu starken deduktiven Orientierung zu einer Veränderung der Genossenschaft allein um dieser Veränderung willen.

Genossenschaftliche Evolution:

genossenschaftlich generiert und evolutionär orientiert

In diesem Fall ist die genossenschaftliche Evolution durch eine evolutionäre Konzeptorientierung und eine ideegerechte Wertorientierung der konzeptionellen Gesamtsicht gekennzeichnet. Es besteht ein Spannungsfeld aus neuen Ideen und der vorhandenen genossenschaftlichen Traditionen und Erfahrungen. Entscheidungen, die der Integration neuer Ideen wie auch der Erhaltung der genossenschaftlichen Identität dienen sollen, erfolgen in mehreren überschaubaren Schritten. Die einzelnen Schritte entspringen jedoch nicht nur einer reinen Anpassung an zufällig vorhandene Bedingungen, sondern leiten sich aus einer jeweils genossenschaftsspezifischen konzeptionellen Gesamtsicht ab. Diese Gesamtsicht wird mit jedem Schritt respektive jeder Entscheidung immer wieder hinterfragt. Neue Ideen, die in die konzeptionelle Gesamtsicht integriert werden, aber auch die Beibehaltung einer auf den genossenschaftlichen Prinzipien beruhenden konzeptionellen Gesamtsicht werden hierbei einer

strengen Prüfung der Machbarkeit unterworfen. Die Evolution einer solchen Genossenschaft wird durch eine genossenschaftliche konzeptionelle Gesamtsicht gesteuert, die ihrerseits Gegenstand strategischer Planungsbemühungen ist und sich im Zuge dieser Evolution selbst evolutionär fortentwickelt. Hierbei lässt die „regulative Idee des Fortschritts“ die Genossenschaften nicht zur Ruhe kommen. Auch wenn aufgrund der Rahmenbedingungen und der Folgen getroffener Entscheidungen kein weiterer Handlungs- und Veränderungsbedarf der genossenschaftlichen konzeptionellen Gesamtsicht besteht, bleibt sie einer kritischen Überprüfung und einem machbaren Wandel unterworfen. Das Ziel einer fortschrittsfähigen Genossenschaft ist nicht die bloße Aufrechterhaltung der Fähigkeit zum Überleben, sondern die Weiterentwicklung dieser Fähigkeit.¹²⁹

Die beschriebenen Felder kennzeichnen mögliche Formen der genossenschaftlichen Evolution. Sie stellen eine Typologisierung möglicher Ergebnisse des genossenschaftlichen Wandels dar. Ringle beschreibt Zustandsbilder, die statischer Natur sind. Durch die Verknüpfung der wertorientierten Perspektive Ringle mit der strategisch konzeptionellen Perspektive der Münchener Schule erhält die Betrachtung einen dynamisch-prozessualen Charakter. Mit Hilfe der Matrix wird somit darauf verwiesen, wie es zu diesen durch Ringle beschriebenen Zustandsbildern kommen kann und welche Entwicklungen Genossenschaften grundsätzlich nehmen können. Im Rahmen dieser Arbeit hat die Matrix wie bereits erwähnt daneben auch normativen Charakter, da sie den Weg hin zu einer fortschrittsfähigen Genossenschaft aufzeigen soll.

1.5 Skizze des strategischen Bezugsrahmens der genossenschaftlichen Internationalisierung

In Anlehnung an das Konzept der „geplanten Evolution“ von Kirsch wird im Folgenden der Bezugsrahmen entwickelt. Es wird hierbei die Idee der geplanten Evolution und des dahinterliegenden strategischen Verständnisses als strategisches „Korsett“ genutzt. Der strategische Bezugsrahmen der genossenschaftlichen

129 In Anlehnung an Kirsch (1991), S. 330 f.

Internationalisierung kann vorab nur Vermutungen über bestehende Zusammenhänge grob und skizzenhaft aufzeigen. Grundsätzlich und formal bilden die Rechtsform und die daraus entstehenden Besonderheiten im Sinne einer konzeptionellen Gesamtsicht die Grundlage jeder Entscheidung in Genossenschaften. In Analogie zu Kirsch sind „akute Ereignisse, Mängel und Störungen“ im Internationalisierungsprozess mit den kritischen Erfolgsfaktoren der Internationalisierung zu vergleichen. Diese führen immer dann zu Störungen der genossenschaftlichen Entscheidungsprozesse, wenn sie keinen entsprechenden Eingang in diese Prozesse erhalten, obwohl sie den Erfolg einer bestimmten Entscheidung determinieren.

In der Vergangenheit spielten im genossenschaftlichen Bereich Aspekte der Internationalisierung für die Durchführung „robuster Schritte“ keine besondere Rolle. Durch die zunehmende Dynamik der Internationalisierungsaktivitäten ausländischer wie auch nationaler Wettbewerber und die daraus entstehenden Wettbewerbsveränderungen sind Unternehmensentscheidungen und deren Erfolge immer häufiger auch durch die Anforderungen der Internationalisierung beeinflusst.

Genossenschaften, die diesen Zusammenhang nicht erkennen, werden ihre konzeptionelle Gesamtsicht – sofern überhaupt vorhanden – nicht entsprechend hinterfragen und dadurch nur vermeintlich robuste Schritte machen.

Bei der Betrachtung des Prozesses der genossenschaftlichen Internationalisierung gilt zu beachten, dass ad hoc nicht gesagt werden kann, welche Schritte beziehungsweise Aktivitäten und welche Abfolge der Schritte eine gewisse Robustheit für eine erfolgreiche genossenschaftliche Internationalisierung erzielen. Der Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung stellt zunächst eine „Black Box“ dar. Vorab kann nur eine theoriegeleitete Betrachtung unter Berücksichtigung der genossenschaftlichen Besonderheiten und der kritischen Erfolgsfaktoren der Internationalisierung zu Ansatzpunkten für robuste Schritte als Bestandteil einer guten genossenschaftlichen Strategie führen.¹³⁰

Der Prozess der Internationalisierung fungiert hierbei als Bindeglied zwischen den genossenschaftlichen Merkmalen und den Erfolgsfaktoren der Internationalisierung.

¹³⁰ Eine gute genossenschaftskonforme Lösung sind Schritte, die die genossenschaftlichen Besonderheiten nicht ausgrenzen oder beseitigen, sondern als mögliches Potenzial integrieren.

Zum einen wurde dargestellt, welches die genossenschaftsspezifischen Besonderheiten sind, und zum anderen wurde erläutert, welche spezifischen Anforderungen an ein sich im internationalen Umfeld bewegendes Unternehmen gestellt werden. Im Prozess der Internationalisierung treffen die genossenschaftlichen Besonderheiten auf die Erfolgsfaktoren der Internationalisierung. Hierbei wird erkennbar, ob die besonderen genossenschaftlichen Merkmale Erfolgs- oder auch gegebenenfalls Gefährdungspotenziale der genossenschaftlichen Internationalisierung sind.

Der Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung wird entsprechend dem Bezugsrahmen von zwei Seiten beeinflusst. Dies sind zum einen die Anforderungen der Internationalisierung und zum anderen die gelebten genossenschaftlichen Prinzipien, die durch die Umsetzung und Interpretation der allgemeinen Genossenschaftsidee entstanden sind. Der Rahmen für diese im Laufe der Zeit entstehenden Interpretationen bildet die genossenschaftliche Idee. Die genossenschaftliche Idee ist einer der „kritischen Stachel“¹³¹, die die Aktivitäten von Unternehmen, die sich als Genossenschaft bezeichnen, kritisch hinterfragen. Die im Rahmen der Arbeit eingeführte Matrix hat nicht nur aufgezeigt, was aus strategischer Sicht adäquat ist, sondern auch, wie mögliche Wege aus genossenschaftsstrategischer Sicht zu betrachten sind. Die Matrix hat, wie bereits erwähnt, einen normativen Charakter und Anspruch, da sie den Weg hin zu einer fortschrittsfähigen Genossenschaft aufzeigen will. Dieser Weg ist einerseits eine Gratwanderung „zwischen der genossenschaftlichen Selbstaufgabe und dem Verharren in genossenschaftlichen Prinzipien“ und andererseits eine Gratwanderung „zwischen Konzeptionslosigkeit und Übersteuerung“. Die genossenschaftliche Identität und die daraus entstehende genossenschaftliche konzeptionelle Gesamtsicht bestehen dann nicht nur aus der Anwendung und Umsetzung der genossenschaftlichen Idee und der genossenschaftlichen Prinzipien, sondern enthalten auch die Berücksichtigung, die Würdigung und gegebenenfalls auch die Integration neuer Ideen. Analog zu den Ausführungen von Kirsch¹³² ist es von entscheidender Wichtigkeit für die Fortschrittsfähigkeit von Genossenschaften, dass neue Ideen – auch im Sinne eines kritischen Stachels und unter der Berücksichtigung des Machbaren – in die genossenschaftliche Sicht der

131 Kirsch (1991), S. 333: Analog zu neuen Ideen kann auch die genossenschaftliche Idee als kritischer Stachel betrachtet werden, der die bestehende genossenschaftliche Gesamtsicht eines Unternehmens beständig hinterfragt.

132 Kirsch (1991), S. 333 f.

Dinge integriert werden. Internationalisierung als strategische Handlungsoption ist eine dieser neuen Ideen, die Eingang finden sollten, jedoch nicht kritiklos, sinnlos, dogmatisch oder zufällig, sondern bewusst, geplant und systematisch unter Berücksichtigung des Machbaren und vor allem der genossenschaftlichen Idee dienend. Die genossenschaftliche Identität und die daraus entstehende genossenschaftliche Gesamtsicht unterliegen dann und nur dann einer geplanten Evolution.

Es ist das Ziel des genossenschaftlichen Strategischen Managements, die identitätsprägenden kulturellen, strukturellen und strategischen Merkmalsdimensionen und die globalisierende Umwelt in einer konzeptionellen Gesamtsicht so aufeinander abzustimmen, dass sie in einem Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung zu Erfolgspotenzialen werden können. Die viel zitierte Hypothese von Chandler¹³³ „structure follows strategy“ weicht somit der Hypothese, dass die Kultur, die Struktur und die Strategie wechselseitig in Beziehung stehen und so aufeinander abzustimmen sind (Intra-System-Fit), dass eine Ausrichtung auf die Anforderungen des Unternehmensumfeldes in effektiver¹³⁴ Weise möglich ist (Umwelt-System-Fit).¹³⁵

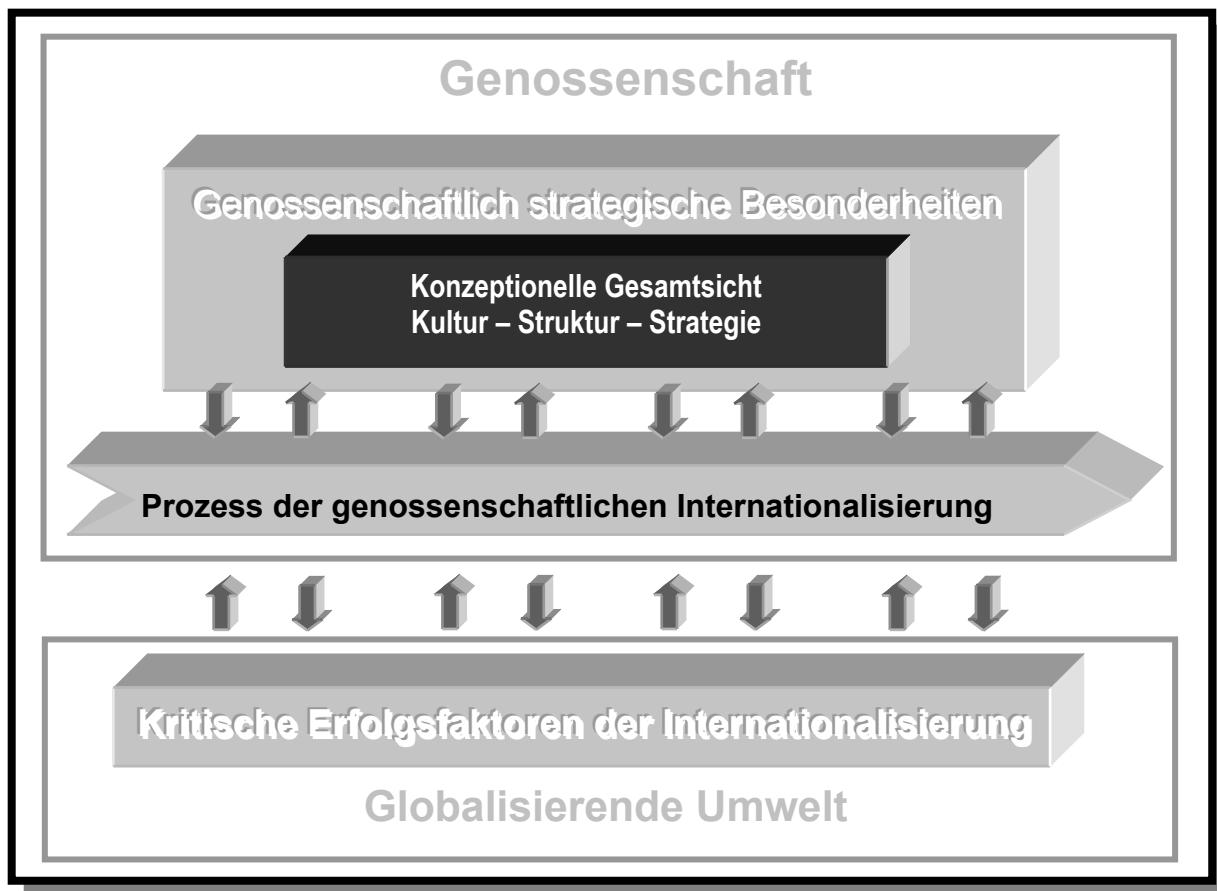
Das nachfolgende Schaubild stellt diese Übertragung des Konzepts der geplanten Evolution auf die genossenschaftliche Internationalisierung dar. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird nun der Bezugsrahmen hinsichtlich der aufgeführten Themen weiter verfeinert.

133 Vgl. Bea, Haas (1995), S. 14 zu Chandler und vgl. grundsätzlich Chandler (1962).

134 Vgl. Bea, Haas (1995), S. 64–65: Effektivität ist das Verhältnis des tatsächlichen zum erwünschten Ergebnis; Effizienz gibt an, in welchem Verhältnis das tatsächliche Ergebnis zum erbrachten Einsatz steht.

135 Vgl. Bea, Haas (1995), S. 14–17.

Abbildung 9: Skizze eines Bezugsrahmens der genossenschaftlichen Internationalisierung



2 Die strategischen Besonderheiten von Genossenschaften

2.1 Identitätsprägende Merkmale von Genossenschaften

2.1.1 Kulturelle Merkmale von Genossenschaften

Die Kultur eines Unternehmens ist Ergebnis von gelebten Werten und gesetzten Normen. Sie ist die normative Dimension eines Unternehmens, die sich in Strukturen, Verhalten und Aktivitäten widerspiegelt und so nach innen und außen sichtbar wird.

„Kultur besteht aus den Mustern von Denken, Fühlen und Handeln, hauptsächlich erworben und übertragen durch Symbole, die die charakteristischen Errungenschaften von bestimmten Gruppen von Menschen bilden, dazu ihre Verkörperung in Artefakten; der wesentliche Kern der Kultur besteht aus traditionellen (d.h. in der Ge-

schichte begründeten und von ihr ausgewählten) Ideen und insbesondere ihren zugehörigen Werthaltungen.“¹³⁶

Abgeleitet von dieser soziologisch orientierten Definition kann Kultur im Sinne dieser Arbeit als eine Fusion der unternehmerischen Vision und dreier konstitutiver Merkmaldimensionen bezeichnet werden¹³⁷, die sich wie folgt beschreiben lassen:

Unternehmerische Visionen:

Unternehmerische Visionen sind gestalthafte Erwartungen betreffend die Entwicklung des Unternehmens und des Umfeldes. Sie entstehen durch das gemeinsame Auftreten von Realitätssinn, Aufgeschlossenheit, Spontaneität und Erfahrung und haben für das Unternehmen eine große subjektive Verbindlichkeit.¹³⁸

Unternehmenspolitik:

Unternehmenspolitik hat die Aufgabe, externe Interessen und interne Ziele zu harmonisieren, um ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Umwelt und Unternehmen zu erreichen. Sie sichert die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens durch „politics“ (Ausgleich zwischen Um- und Inweltinteressen) und „policies“ (Vorgabe einer generellen Grundorientierung).¹³⁹

Unternehmensverfassung:

Die Unternehmensverfassung ist die „Grundsatzentscheidung über die gestaltete Ordnung“¹⁴⁰ des Unternehmens. Diese Grundsatzentscheidung ist aber immer auch abhängig von den Vorgaben der Umwelt. Sie geht aus von dem von außen vorgegebenen gesetzlichen Rahmen und konkretisiert diesen intern durch konstitutive Rahmenregelungen. Sie ordnet Kompetenzen und Ver-

136 Kluckhohn (1951), S. 86.

137 In Anlehnung an: Vgl. Bleicher (1992), S. 82 ff., dort finden sich die Definitionen der nachfolgenden vier Begriffe. Vgl. Bleicher (1992), S. 85–196, der Autor beschreibt dort ausführlich die Bedeutung der unternehmerischen Visionen und der drei konstitutiven Tatbestände. Zu beachten gilt, dass Bleicher die Unternehmenskultur definitorisch als Bestandteil eines normativen Managements betrachtet. Hingegen wird hier die Unternehmenskultur definitorisch Bestandteil einer übergeordneten Kultur des Unternehmens.

138 Vgl. Bleicher (1992), S. 84 f.

139 Vgl. Bleicher (1992), S. 82.

140 Bleicher (1992), S. 112.

antwortungen zu und regelt die Beziehungen nach innen wie auch nach außen hinsichtlich der Verteilungsbeziehung (Organverfassung) und Kooperationsbeziehung (Kooperationsverfassung).¹⁴¹

Unternehmenskultur:

Die Unternehmenskultur im engeren Sinne als Bestandteil einer Kultur eines Unternehmens setzt sich einerseits zusammen aus den kognitiven entwickelten Fähigkeiten eines Unternehmens und andererseits aus den affektiv geprägten Wertvorstellungen der Mitglieder hinsichtlich der Aktivitäten der Unternehmung und Einzelaspekten eigener betrieblicher Aktivitäten.¹⁴²

Betrachtet man Genossenschaften abseits der rechtlichen Aspekte, so ist festzustellen, dass in der spezifischen Kultur der Genossenschaften der Hauptunterschied zu anderen Unternehmensformen besteht beziehungsweise bestehen sollte und dass die spezifische Kultur der Kristallisierungspunkt für die genossenschaftsspezifischen strukturellen und strategischen Merkmale ist. Im Folgenden werden die Merkmale charakterisiert, die sich primär aus der genossenschaftlichen Kultur ableiten lassen. Da es – wie eingangs erwähnt – die eine allgemeingültige Genossenschaft nicht gibt, sondern es eine Bandbreite der genossenschaftlichen Kulturen gibt, soll jeweils die Bandbreite der Merkmale aufgezeigt werden. Die Darstellung folgt hierbei anhand der zuvor beschriebenen Wertorientierungen: genossenschaftlich degeneriert, genossenschaftlich generiert und betriebswirtschaftlich degeneriert.¹⁴³

141 Vgl. Bleicher (1992), S. 122.

142 Vgl. Bleicher (1992), S. 83 f. und vgl. Bleicher (1992), S. 154.

143 Vgl. hierzu Vorgehensweise von Ringle (1994), S. 20–21. Ringle arbeitet dort mit diametralen Polen: der artgerechten und der degenerierten Genossenschaft.

Abbildung 10: Kulturelle Merkmale einer Genossenschaft

Kulturelles Merkmal	Wertorientierung		
	Artgerecht		
	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert (ideegerecht)	betriebswirtschaftlich degeneriert
Unternehmerische Visionen			
Bedeutung der Mitgliederförderung (Sinnselektion des Handelns)	absolute Unterordnung betriebswirtschaftlicher Aspekte unter das „Diktat des Förderauftrages“ ¹⁴⁴	Spannungsfeld aus Potenzialaufbau und Erfüllung des Förderauftrages	absolute Unterordnung genossenschaftlicher Aspekte unter das „Diktat der Wettbewerbsfähigkeit“
Beziehung zwischen Genossenschaft und Gesellschaft: gesellschaftliche Relevanz und Legitimation der Vision	rein genossenschaftlich legitimiert fehlender gesellschaftlicher Bezug, keine zeitgemäße genossenschaftliche Vision zur Struktur verkommene genossenschaftliche Visionen	gesellschaftlich und genossenschaftlich legitimiert zeitgemäße Darstellung und Umsetzung der genossenschaftlichen Idee kreative, umweltoffene, gesellschaftswiderspiegelnde und auf der genosse- nchaftlichen Idee beruhende Vision	rein gesellschaftlich legitimiert Legitimation beruht allein auf der in der Gesellschaft verankerten ökonomischen Rationalität unternehmensspezifische, rein wettbewerbsorientierte, auf Marktspezifika ausgelegte Visionen
Unternehmens- politik	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Motivationskraft der genossenschaft- lichen Vision	geringe Mitgliedermotivation möglich	hohe Mitglieder- und Mitarbeitermotivation möglich	hohe Mitarbeitermotivation möglich
Träger der Vision	geteilte Vision der Mitglieder und des genossenschaftlichen Managements	Spannungsfeld aus geteilter und persönlicher Vision getragen durch Mitglieder, Mitarbeiter und Management	persönliche Vision des Managements und einzelner Mitglieder und ggf. der Mitarbeiter

144 Lipfert (1988), S. 4.

Unternehmens- politik (Fortsetzung)	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Wesen der Unternehmens- politik	genossenschaftlich opportunistische Unternehmenspolitik ökonomische Vermeidungspolitik	genossenschaftlich verpflichtete Unternehmenspolitik Unternehmenspolitik der genossenschaftlichen Verantwortung	betriebswirtschaftlich opportunistische Unter- nehmenspolitik genossenschaftliche Vermeidungspolitik
Konzeptionelle Orientierung	induktiv am genossenschaftlichen Status quo orientiert	evolutionär Spannungsfeld aus der Orientierung an neuen Ideen und der Erhaltung des genossenschaftlichen Status quo	deduktiv an neuen Ideen orientiert
Fristigkeit der Zielbestimmung und Potenzialorientie- rung	Kurzfristorientierung der Zielbestimmung Erfüllung des genossenschaft- lichen Förderauftrages steht im Vordergrund Aufbau von Erfolgspotenzial ist nur beschränkt möglich	Spannungsfeld aus Kurzfrist- und Langfristorientierung Spannungsfeld aus Potenzialorientierung und genossenschaftlichem Förderauftrag Aufbau von Erfolgs- potenzialen zur Erhaltung und Verbesserung der Förderfähigkeit	Unternehmensabhängige Fristigkeit der Zielbestimmung, jedoch losgelöst von genossenschaftlichen Zielen Nutzung und Aufbau von Erfolgspotenzialen Aufbau von Wettbewerbsvor- teilen steht im Vordergrund
Unternehmens- verfassung	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Berücksichtigung von Interessen- vertretern	Reduzierung auf die Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder	Integration der Bedürfnisse der einzelnen Interessengruppen	Reduzierung und Konzentration auf wichtige Mitglieder
Art der Konfliktlösung	Streben nach einstimmigen Beschlüssen Konfliktvermeidung konsequente Negierung bestehender oder aufkommender Konflikte	dialogorientiertes Konflikt- und Problemlösungs- verhalten hohe Konsensbereitschaft	politische Interessen- durchsetzung Konfrontation mit Mitgliedern machtbasierte Konfrontations- haltung des Managements
Interne Strukturierung der Interessen: Differenzierung der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialstruktur	große Differenziertheit der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialstruktur	gemäßigte Differenziertheit der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialstruktur	unternehmensspezifische Differenziertheit der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialstruktur
Nähe der Führung zum genosse- nachtlichen Tages- geschäft	große Nähe zum Tagesgeschäft der genossenschaftlichen Mitglieder	mittelbare Nähe zum genossenschaftlichen Tagesgeschäft	keine Nähe zum genossenschaft- lichen Tagesgeschäft

Unternehmensverfassung (Fortsetzung)	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Überwachung der Geschäftsführung	<p>rein formale und letztendlich keine Überwachung vorhanden</p> <p>genossenschaftliche Scheuklappen</p> <p>genossenschaftliches Urvertrauen bzw. Apathie der Mitglieder</p>	<p>Überwachung als Anstoß zur Verbesserung</p> <p>konstruktive Kritik der Mitglieder</p> <p>Leitidee: Vertrauen ist gut. Kontrolle ist besser</p>	<p>misstrauensorientierte Überwachungs- und Kontrollversuche der Mitglieder durch das Management</p> <p>faktisch keine Überwachung des Managements mehr möglich (Überwachungslücke)</p>
Verantwortung und Selbstverständnis der Spaltenorgane	<p>Treuhänderische Rolle der Spaltenorgane</p> <p>Verantwortung für die Überlebensfähigkeit</p> <p>Erhaltung des Status quo</p> <p>Suche nach Sicherheit im Konventionellen</p>	<p>Spannungsfeld zwischen der Suche nach neuen Möglichkeiten</p> <p>Verantwortung für die Entwicklungsfähigkeit und Ausrichtung an der Potenzialsteigerung</p> <p>Denken in möglichen genossenschaftlichen Welten</p>	<p>Suche nach neuen Möglichkeiten außerhalb der genossenschaftlichen Identität</p> <p>Verantwortung für die Entwicklungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit</p>
Rolle des Aufsichtsrates	<p>vorteilsgeprägte Beziehung zum Management</p> <p>vertrauensdominierte Ex-post-Überprüfung der Geschäftsergebnisse</p> <p>Vorbehalt von zustimmungspflichtigen Einzelgeschäften von besonderer Bedeutung</p> <p>Treuhänderfunktion und Monitoring</p>	<p>Ex ante Einschaltung in die strategische Ausrichtung des Unternehmens</p> <p>Beraterfunktion</p> <p>Hüter der konzeptionellen genossenschaftlichen Gesamtsicht</p> <p>genossenschaftliches Gewissen</p>	<p>unternehmensabhängig</p> <p>entweder ohne Bedeutung oder treibende Kraft bei der Abkehr von der genossenschaftlichen Idee</p>
Symmetrie der Beziehung Mitglieder zu Management: Intensität und Beeinflussung	<p>vorgesetzte und vorausseilende Promotion und Konsensfindung sichert die Akzeptanz von Entscheidungen</p> <p>Informationsfilterung</p> <p>mitgliederorientiert</p>	<p>Delegation von Entscheidungskompetenz</p> <p>offene, auch laterale Informationsstruktur</p> <p>symmetrische Beziehungsstrukturen</p>	<p>Einsatz von Machtmitteln zur Durchsetzung der genossenschaftsfremden Führungsentscheidung</p> <p>Informationsabsorption</p> <p>Mitglieder-Management wird primär als konfliktbezogen interpretiert</p> <p>managementorientiert</p>

Unternehmensverfassung (Fortsetzung)	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Stabilität und Dauer der Beziehung	<p>Beziehung wird durch bestehende Strukturen bestimmt und unterliegt nur einem geringen Wandel</p> <p>Dauer der Beziehung ist nicht Gegenstand der Überlegung, sondern Erhalt und persönliche Nutzung der bestehenden Vorteilsstrukturen</p>	<p>auf Vertrauen basierte Dauerbeziehung</p> <p>Die Basis der Beziehung ist ein grundlegendes Bedürfnis der Partner nach einer gemeinsamen Problemlösung und das Wissen um die gegenseitige Abhängigkeit</p> <p>Betonung der Flexibilität von Kooperationsbeziehungen durch die bewusste Nutzung der selbstorganisierenden Kraft aufgabenorientierter Zusammenarbeit</p>	<p>Beziehung dient ausschließlich dem fallweisen opportunistischen „Ausbeuten“ günstiger Möglichkeiten</p> <p>vertraglich dominierte Geschäftsbeziehung</p> <p>Beziehung ist von Misstrauensverhältnis geprägt</p> <p>Betonung von Rationalisierungstendenzen und Planbarkeit der Kooperationsbeziehungen durch Standardisierung und Formalisierung</p>
Art der Verwaltung/Organschaft	<p>überwiegende bis ausschließliche Nutzung interner Führungs- und Wissenspotenziale</p> <p>Fremdverwaltung</p> <p>abhängige Entscheidungspartizipation</p>	<p>kombinierte Nutzung interner und externer Führungs- und Wissenspotenziale</p> <p>Selbstverwaltung</p>	<p>ausschließliche Nutzung externer Führungs- und Wissenspotenziale</p> <p>Fremdverwaltung und Quasi-Fremdorganschaft</p> <p>abhängige Entscheidungspartizipation</p>
Chancenperspektive	<p>Status quo bewahrend</p> <p>Ungleichgewichtszustände werden vermieden</p> <p>Veränderung wird als Bedrohung aufgefasst</p>	<p>Spannungsfeld aus Wandel und Status quo</p> <p>sich permanent veränderndes Gleichgewicht</p> <p>Veränderung wird als Chance aufgefasst</p>	<p>Veränderung suchend und Wandel erzwingend</p> <p>Veränderung als strategischer Imperativ</p>
Risikoperspektive	Tendenz zur Risiko-minimierung	Risikoportfolio	Tendenz zur Risiko-überdimensionierung
Grad der Selbstverantwortung	<p>kollektive Selbstverantwortung</p> <p>unabhängige Entscheidungsfindung</p>	<p>interdependente Entscheidungsprozesse zwischen Mitgliedern und Management</p> <p>unabhängige Entscheidungspartizipation</p>	unabhängige Entscheidungspartizipation des Managements und somit abhängige Entscheidungspartizipation der Mitglieder
Selbstverwaltung und Selbstorganschaft	Nutzung genossenschafts-interner Führungs- und Wissenspotenziale	<p>Nutzung interner und externer Führungs- und Wissenspotenziale</p> <p>Spannungsfeld aus internen und externen Potenzialen</p>	faktische Fremdverwaltung und Fremdorganschaft

Unternehmensverfassung (Fortsetzung)	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Selbstverantwortung	Tendenz zur Risikominimierung	Risikoportfolio und Entscheidungspartizipation	Tendenz zur Risikoüberdimensionierung
Bestand des Identitätsprinzips	Gemeinschaftsbetrieb im Zentrum unmittelbares Eigentum der Mitglieder und unmittelbare und unbeschränkte Nutzung des Eigentums durch die Mitglieder	Gemeinschaftsbetrieb als eine wichtige Säule im Portfolio der genossenschaftlichen Aktivitäten unmittelbares Eigentum, jedoch eingeschränkte alleinige Nutzung des Eigentums durch die Mitglieder	Gemeinschaftsbetrieb spielt eine untergeordnete Rolle mittelbares Eigentum der Mitglieder und nur noch bedingte Nutzung des Eigentums durch die Mitglieder
Unternehmenskultur	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Kulturelle Orientierung	genossenschaftliche Einheitskultur mit nur geringen Tendenzen zu Subkulturen betriebswirtschaftlicher Prägung	Spannungsfeld aus Streben nach Einheitskultur und starker Subkultur offene und laterale Kommunikation zwischen den bestehenden Subkulturen Kulturprägung erfolgt durch genossenschaftliche Taten und genossenschaftliches Vorleben	Einheitskultur mit nur geringen Tendenzen zu genossenschaftlichen Subkulturen genossenschaftliche Subkulturen werden durch betriebswirtschaftliche Einheitskultur dominiert
Einheitlichkeit der Unternehmenskultur: Differenzierungsgrad und Integrationsbedarf	subkulturelle Unterschiede sind weitestgehend eingeebnet geringe Bandbreite der Verhaltensweisen der Mitglieder faktisch kein Integrationsbedarf	Gemeinsam akzeptiertes genossenschaftliches Wertemuster verbindet die bestehenden Subkulturen und lenkt das Verhalten der Mitglieder in die gleiche Richtung Dennoch erzeugen die bestehenden Subkulturen im Rahmen der genossenschaftlichen Identität eine große Bandbreite möglicher Verhaltensweisen gemäßiger Integrationsbedarf	subkulturelle Unterschiede sind weitestgehend eingeebnet geringe Bandbreite der Verhaltensweisen der Mitglieder faktisch kein Integrationsbedarf
Offenheit der Unternehmenskultur	geschlossene, binnenorientierte Unternehmenskultur	Spannungsfeld aus Binnen- und Außenorientierung	für genossenschaftliche Aspekte geschlossene Unternehmenskultur
Einstellung gegenüber Änderungen	änderungsfeindliche Unternehmenskultur	änderungsoffene Unternehmenskultur	änderungsverfallene Unternehmenskultur

Unternehmenskultur (Fortsetzung)	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
kulturelle Ausprägung: Kostenorientierung – Förderorientierung	Förderorientierung Dominanz des Mitgliedernutzens organizational co-operative slack nischenorientierte Entwicklung durch heterogene Mitglieder-präferenzen	Spannungsfeld aus kurzfristiger Förderorientierung und Potenzialaufbau Spannungsfeld aus Mitglieder- und Kundennutzen (Nichtmitglieder) Investition als Potenzialaufbau und zur Verbesserung der Förderfähigkeit	Denken in jeglicher Form des Rationalisierungsstrebens Dominanz des Kundennutzens Investition als Potenzial- und Wertaufbau Erzielen von Skaleneffekten
Mitgliederbindung	Mitgliederbindung ist durch Apathie gekennzeichnet „Abstimmung mit den Füßen“	starke Mitgliederbindung basierend auf Freiwilligkeit und Überzeugung	erzwungene Mitgliederbindung durch wirtschaftliche Abhängigkeit
Bedeutung der Selbsthilfe	Sammelbecken für Lahme kollektive Apathie kollektive Harmlosigkeit	Joint Venture for Profit wehrhafte Gemeinschaft aus Kleinheiten kollektive Selbsthilfe	Selbstbedienungsläden für Manager darwinistische Mitgliederselektion
Mitgliederrolle – Mitarbeiterrolle	Mitglieder sind Träger von Unternehmensaktivitäten Fremdverantwortung der Mitarbeiter für die erwartete fremdbestimmte Aufgabenerfüllung	Mitglieder, Mitarbeiter und Management sind gemeinsam Träger der Unternehmensaktivitäten am Förderauftrag orientierte Selbstbestimmung des Einzelnen	Mitarbeiter bzw. Management sind Träger der Unternehmensaktivitäten Mitglieder sind durch eine abhängige Partizipation gekennzeichnet

2.1.2 Strukturelle Merkmale von Genossenschaften

Die Struktur einer Unternehmung ist – neben der Kultur und Strategie – eine weitere unternehmensinterne Rahmenbedingung der genossenschaftlichen Internationalisierung. Sie beeinflusst den Internationalisierungsprozess in einer Genossenschaft unmittelbar. Spricht man von der Struktur eines Unternehmens, umfasst dies die Aufbau- wie auch die Ablaufstruktur, Fragen der Konfiguration und Koordination dieser Strukturen sowie formelle und informelle Kommunikationsprozesse im Unternehmen selbst wie auch im nationalen und internationalen Kontext.

Bei der Gestaltung der Struktur eines Unternehmens im internationalen Kontext sind hierbei vor allem die jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen und der Internationalisierungsgrad des Unternehmens, die Intensität der nationalen und internationalen Marktbearbeitung, der Diversifizierungsgrad sowie die Art und Anzahl der nationalen und ausländischen Tochtergesellschaften zu beachten.¹⁴⁵ Möglichkeiten der Gestaltung der Aufbaustruktur reichen von klassischen Organisationsstrukturen, wie zum Beispiel „Regional-“ oder „International-Divisions-Strukturen“ und integrierten Funktional-, Produkt- und Regionalstrukturen, über einfache Matrixstrukturen bis hin zu neuen Organisationsstrukturen, wie zum Beispiel mehrdimensionalen Matrixstrukturen, transnationalen Strukturen sowie Netz- und Heterarchiestrukturen.¹⁴⁶

Einen grundsätzlichen Hinweis hinsichtlich der Gestaltung und Entwicklung von Aufbaustrukturen im internationalen Kontext gibt das Modell der internationalen Organisationsstrukturen von Stopford und Wells. Die beiden Autoren leiten ihr Modell von zwei Umfeldbedingungen ab, nämlich von den länderspezifischen Produktunterschieden und den Auslandsumsätze. Doch ist dieser Modellansatz zu einfach, um die Komplexität des Umfeldes eines internationalisierenden Unternehmens zu erfassen.¹⁴⁷ Darüber hinaus bezieht sich der Ansatz von Stopford und Wells nur auf die Aufbaustruktur. Befinden sich Unternehmen in einem frühen Stadium der Internationalisierung (das heißt, es werden die ersten mehr oder weniger robusten Schritte der Internationalisierung gemacht), ist als strukturelle Rahmenbedingung die bisher bestehende Unternehmensstruktur für die rein oder überwiegend nationalen oder regionalen Aktivitäten einer Genossenschaft relevant.

Genossenschaften haben aufgrund ihrer Rechtsform eine gewisse einheitliche Grundstruktur formal vorgegeben. Bei (Verbund-)Genossenschaften umfasst dies die Mitgliederbetriebe, den (primär-)genossenschaftlichen Betrieb, die Genossenschaft als Gesamtheit, die Gesamtheit der möglicherweise bestehenden Genossenschaften und der entsprechende Genossenschaftsverbund und weitere assoziierte

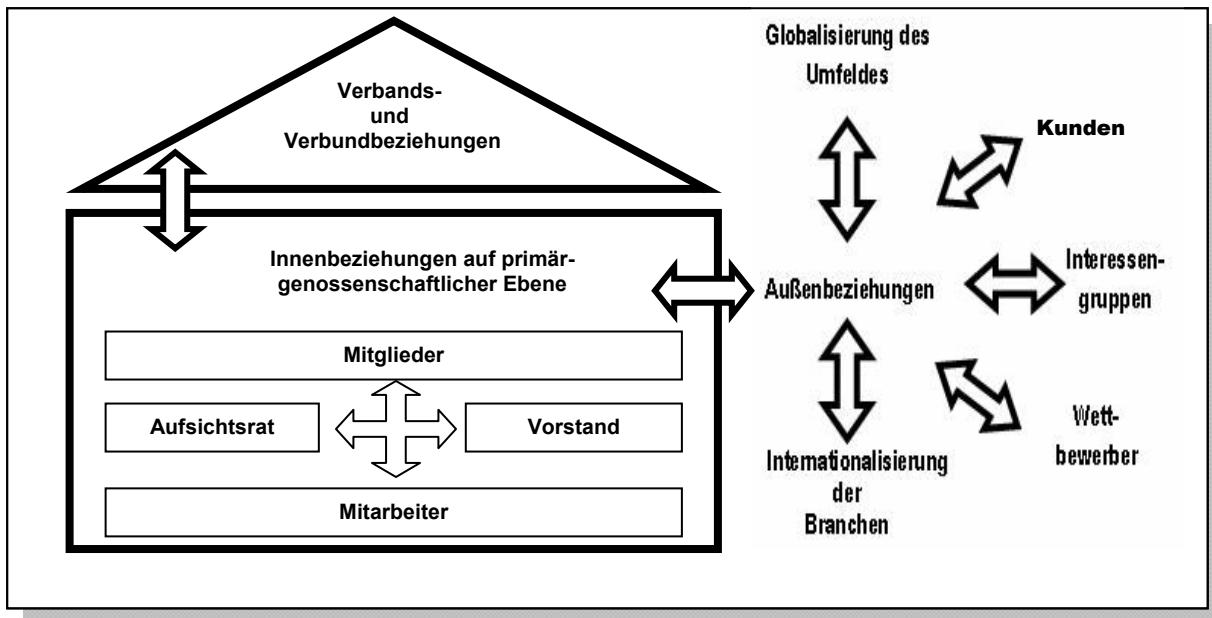
145 Vgl. Meffert (1990), S. 102 f.

146 Vgl. Welge (1989), Sp. 1593 ff. zu den klassischen Strukturen und Matrixstrukturen, vgl. Hedlund (1986), S. 20 f. und vgl. Bartlett, Ghoshal (1990) zu den transnationalen Strukturen, vgl. Miles, Snow (1986), S. 62 ff. zu den Netzstrukturen, vgl. Hedlund (1986), S. 18 ff. zu den Heterarchiestrukturen.

147 Vgl. Stopford, Wells (1972) zitiert nach vgl. Bartlett (1989), S. 426 f., und zu den anderen Aussagen vgl. Bartlett (1989), S. 426.

(Teil-)Organisationen. Das nachfolgende Schaubild stellt die vielfältigen Beziehungen in vereinfachter Form dar.

Abbildung 11: Genossenschaftliche Grobstruktur¹⁴⁸



Analog zu den kulturellen Merkmalen erfolgt im Folgenden die Diskussion der strukturellen Merkmale Aufbaustruktur und Ablaufstruktur entsprechend der jeweiligen genossenschaftlichen Wertorientierung.

148 Vgl. Rösner (1997), S. 263. Grafik wurde geringfügig verändert.

Abbildung 12: Strukturelle Merkmale einer Genossenschaft

Strukturelles Merkmal	Wertorientierung		
	Artgerecht		betriebswirtschaftlich degeneriert
	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	
Aufbaustruktur			
Element- und Beziehungsorientierung	<p>personengebundene Soziostuktur</p> <p>Strukturierung nach sozio-emotionalen Aspekten</p> <p>Verlust der traditionell vorhandenen und quasi-natürlichen Symbolorientierung</p> <p>Übergang zu genossenschaftlich formalisierten Organisationsstrukturen</p> <p>genossenschaftlich degenerierte Organisationsstrukturen</p>	<p>Spannungsfeld aus Technostruktur „ad rem“ und Soziostuktur „ad personum“</p> <p>Strukturierung im Spannungsfeld aus sach-rationalen und sozio-emotionalen Aspekten</p> <p>Aufbrechen der genossenschaftlich degenerierten Soziostuktur</p> <p>situative Offenheit führt zu problemangepassten Strukturierungsformen</p> <p>Spannungsfeld aus formalisierter und situativ symbolorientierter Regelung</p>	<p>aufgabengebundene Technostruktur</p> <p>Strukturierung nach sach-rationalen Aspekten</p> <p>Abkehr von genossenschaftlich generierten Strukturierungsformen</p> <p>Abkehr von genossenschaftlich formalisierten Regelungen</p> <p>Übergang zu verstärkt problemangepassten Regelungsstrukturen</p> <p>zunehmende sachrationale Formalisierung</p>

Aufbaustruktur (Fortsetzung)	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Regelungs- charakter: Regelungsgrad und Zeithorizont der Strukturierung	genossenschaftlich mechanistische Aufbaustruktur Langfristigkeit der genossenschaftlichen Regelungen Gültigkeit genossenschaftlicher „Strukturierungsprinzipien auf ewig“	Spannungsfeld aus ideegerecht organischer Prozessorganisation und genossenschaftlich mechanistischer Aufbaustruktur Aufbrechen vorhandener genossenschaftlich verkrusteter Strukturen	unternehmensspezifischer Regelungscharakter, jedoch Abkehr von genossenschaftlich bedingten Aufbaustrukturen
Konfiguration	polyzentrische Konfiguration flache Konfiguration „Netze“ Dezentralisierung	Spannungsfeld aus polyzentrischer und monolithischer Konfiguration flach hierarchisierte Netze Spannungsfeld aus Zentralisierung und Dezentralisierung	monolithische Konfiguration Tendenz zu steilen Hierarchien Tendenz zur Zentralisierung
Strukturierungs- richtung: Kompetenzver- teilung und Verantwortung der Organisations- entwicklung	exogene Orientierung eigenständige Verkoppelung der genossenschaftlichen Subsysteme großer delegativer Freiraum für die Eigenentwicklung der Mitglieder Organisationsentwicklung ist im Stillstand genossenschaftliche Evolution geht im genossenschaftlichen „Verantwortungsnebel“ unter genossenschaftliche Selbstorganisation führt zu einer organisatorischen Selbstüberforderung der Mitglieder	Spannungsfeld aus exogener und endogener Orientierung Organisationsentwicklung befindet sich in einem Spannungsfeld aus Top-down- und Bottom-up-Orientierung Organisationsentwicklung wird von einer breiten Schicht getragen, wenngleich durch bestehende selbstorganisatorische Strukturen Redundanzen und Ineffektivitäten durchaus erwünscht sind	Tendenz zur endogenen Orientierung Organisationsentwicklung und -lenkung tendiert zu einer Top-down-Orientierung Das Management passt die Mitglieder in ein gegebenes Organisations- und Prozessschema ein

Ablaufstruktur	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Anwender-orientierung von Informationen	<p>hoher Generalisierungsgrad der Daten</p> <p>einzelfallunabhängig generierte Standard-informationen</p> <p>Subsysteme werden nach vorgegebenen Kriterien mit Informationen versorgt</p>	<p>Aufbau eines Management-Mitglieder-Informations-systems</p> <p>problem- und komplexitäts-gerechte Aufbereitung der Informationen für Mitglieder, Management, Mitarbeiter und Kunden</p>	<p>mitgliederorientierte Informationen sind selten</p> <p>Kommunikation mit Kunden steht im Mittelpunkt, es erfolgt deshalb eine kunden-orientierte Informationsaufbereitung</p>
Kommunikative Verfügbarkeit von Informationen	<p>insulare Kommunikation</p> <p>stark formalisierte Kommunikation zwischen genossenschaftlichen Subsystemen</p> <p>keine oder nur geringe Zugriffsmöglichkeiten auf Informationen anderer Subsysteme</p> <p>geringe Aktualität der Daten</p>	<p>vernetzte Kommunikation</p> <p>genossenschaftliche Struktur bietet einen Marktplatz der Informationen</p> <p>Zugriff bzw. Zugang der Mitglieder zu allen Informationen</p> <p>proaktive Zuführung der Informationen durch das Management</p> <p>hohe Aktualität der betriebswirtschaftlichen Daten und der genossenschaftlichen Informationen</p>	<p>formal hierarchische und informelle Kommunikationswege</p> <p>genossenschaftliche Kommunikation wird minimiert</p> <p>betriebswirtschaftliche Informationssysteme dominieren</p> <p>hohe Aktualität der betriebswirtschaftlichen Daten</p>
Nutzung der Informationen durch das Management	starke Nutzung vergangenheitsorientierter Informationen mit Rechtfertigungscharakter	<p>Nutzung von den genossenschaftlichen Prozess begleitenden Informationen mit verstärktem Zukunftsbezug</p> <p>hoher Anteil an qualitativen und quantitativen Informationen</p>	Dominanz harter, quantitativer Informationen

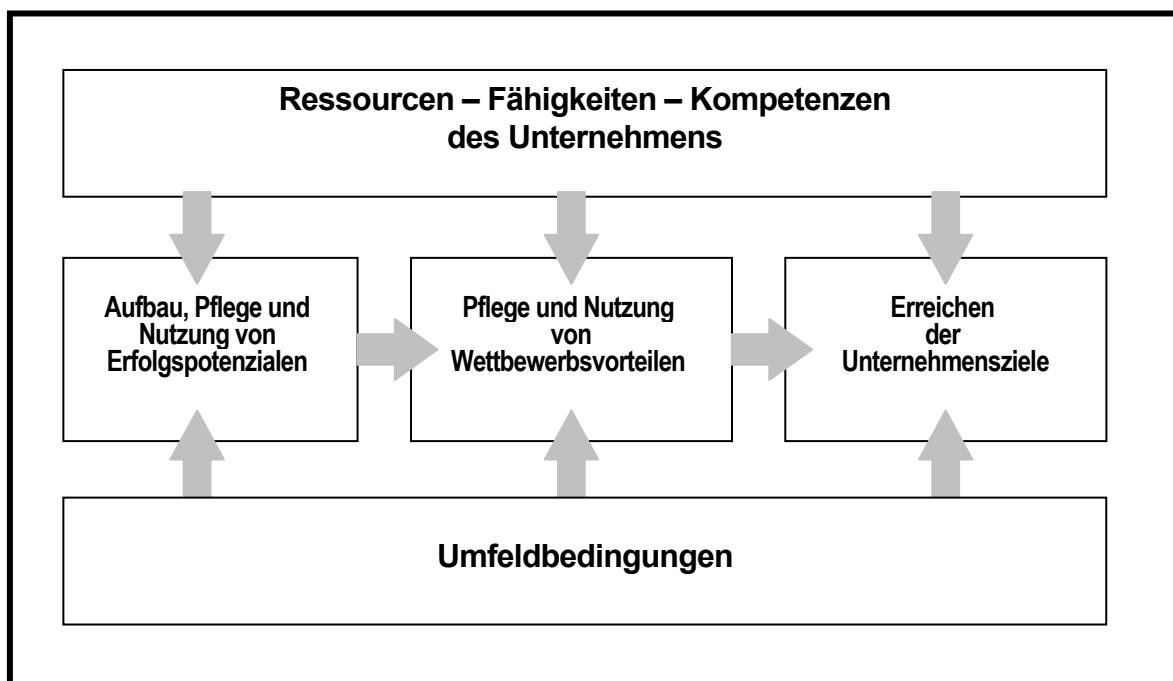
2.1.3 Strategische Merkmale von Genossenschaften

Ein Unternehmen spiegelt seine Kultur nicht nur in der Struktur des Unternehmens wider, sondern macht diese wahrnehmbar, insbesondere in innerhalb und außerhalb sichtbaren Aktivitäten und Verhaltensweisen. Dabei sind diese Aktivitäten und Verhaltensweisen nicht Selbstzweck eines Unternehmens, sondern als Versuch zu betrachten, in einer sich wandelnden Umwelt durch Kanalisierung der Unternehmensaktivitäten die Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Von Strategie ist demnach in Zusammenhang mit langfristigen Zielen eines Unternehmens zu sprechen. Sie fasst Aktivitäten unter Berücksichtigung der Unternehmensmerkmale und der bestehenden oder zukünftigen Umfeld-

bedingungen zielorientiert zusammen. Der Einsatz von Strategien setzt somit die Fähigkeit voraus, die Merkmale eines Unternehmens so zu entwickeln, aufzubauen und einzusetzen, dass das Erreichen der Unternehmensziele unter den gegebenen Umfeldbedingungen möglich ist.¹⁴⁹

Abbildung 13: Grundverständnis von Unternehmungsstrategien¹⁵⁰



Strategien sind somit die Wege zu einem Ziel. Sie sichern durch eine bewusste Folge von Einzelschritten oder auch unbewusste Folge von Handlungsmustern den langfristigen Unternehmenserfolg.

149 Vgl. Kutschker (2002), S. 789.

150 Vgl. Kutschker (2006), S. 791.

Abbildung 14: Strategische Merkmale einer Genossenschaft

Strategisches Merkmal	Wertorientierung		
	Artgerecht		betriebswirtschaftlich degeneriert
	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	
Strategisches Problemlösungsverhalten			
Intendiertes Führungsverhalten	<p>direktives Führungsverhalten weniger Mitglieder bzw. des Managements</p> <p>Bewahrung der genossenschaftlich quasinnatürlichen, asymmetrischen Arbeitsteilung von strategischer Führung und operativer Umsetzung</p>	<p>kooperatives Führungsverhalten</p> <p>gemeinsame Erarbeitung von Zielvorgaben und gemeinsame Kontrolle</p> <p>stellt hohe Anforderungen an die Sozial- und Fachkompetenz der Mitglieder</p>	<p>direktives Führungsverhalten des Managements</p> <p>Mitglieder werden nicht integriert oder nur einige Meinungsmacher</p> <p>Verstärkung der asymmetrischen Arbeitsteilung bis hin zur strategischen Hilflosigkeit und Abhängigkeit der Mitglieder</p>
Rollenverhalten	<p>genossenschaftliche „Perfektion“ durch genossenschaftliches Spezialistenwissen</p> <p>Dominanz genossenschaftlicher Führung</p> <p>genossenschaftliche Gleichgewichtszustände werden gesucht</p> <p>Sicherheit im Umgang mit genossenschaftlichen Problemen</p>	<p>Spannungsfeld aus generalisierendem, breitenorientiertem und genossenschaftlich spezialisierendem sowie aus veränderndem und stabilisierendem Management</p> <p>Fähigkeit, auch außerhalb des genossenschaftlichen Bereichs liegende Probleme zu lösen</p> <p>ganzheitliche Erfassung</p>	<p>Zerstörung des genossenschaftlichen Konzepts</p> <p>genossenschaftsfeindliches Management</p> <p>veränderndes Management</p> <p>Verständnis für genossenschaftliche Probleme fehlt oder geht verloren</p>
Autorität und Verantwortung	institutionelle Autorität des genossenschaftlichen Managements mit Fremdverantwortung der Mitglieder (Mitgliederapathie)	<p>fachlich-kommunikative Autoritätsbegründung mit Eigenverantwortung und großer Delegation von Entscheidungs- und Kontrollaufgaben an Mitglieder</p>	<p>institutionelle Autorität des Managements</p> <p>Mitglieder sind nur noch abhängig partizipierend</p>
Lernverhalten	<p>umsetzendes und ausformendes Lernverhalten im Rahmen bestehender genossenschaftlicher Denkmuster</p> <p>insulares genossenschaftliches Lernen</p> <p>Lernen als Mittel zur Erhaltung des genossenschaftlichen Status quo</p>	<p>Entwicklung der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit</p> <p>soziale Qualifikation zur Erarbeitung interdisziplinärer Problemlösungen</p> <p>erweiterndes Lernverhalten</p> <p>Lernen als Mittel zur Verbesserung der genossenschaftlichen Förderfähigkeit</p>	<p>Lernen und Veränderung werden zum Selbstzweck</p> <p>veränderndes Individuallernen</p> <p>Lernen als Mittel zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit</p>

Strategisches Problemlösungsverhalten (Fortsetzung)	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Angebots-/ Leistungsumfang	<p>Abdeckung eines breiten Leistungsangebotes, das alle denkbaren Bedürfnisse der Mitglieder abdeckt</p> <p>rein auf Mitgliederbedürfnisse ausgerichteter Leistungsumfang</p> <p>individuelle Problemlösung für spezifische Mitgliedergruppen und deren Bedürfnisse</p> <p>geringer Standardisierungsgrad und hohe Differenzierung</p> <p>individuelle Nischenprogramme</p> <p>kein oder nur geringes Nichtmitgliedergeschäft</p>	<p>Spannungsfeld aus den Bedürfnissen des Mitgliedergeschäfts, des Nichtmitgliedergeschäfts und der Regiebetriebe</p> <p>Spannungsfeld aus Standardisierung und Differenzierung</p> <p>kundenbezogenes und teilstandardisiertes Leistungsprogramm (Hybridstrategie)</p>	<p>rein auf externe Kunden und umsatzstarke Mitglieder ausgerichteter Leistungsumfang</p> <p>standardisierte Problemlösung; hoher Standardisierungsgrad</p> <p>standardisiertes Massenprogramm</p> <p>mitgliederspezifische Bedürfnisse werden nur noch im Rahmen des bestehenden Standardprogramms befriedigt</p>
Wettbewerbsstrategie	<p>defensive Strategien überwiegen, da Bündelung der Kräfte nur bedingt möglich (genossenschaftliche Finanzierung, Freiwilligkeit und wirtschaftliche Selbständigkeit der Mitglieder)</p> <p>imitative Strategien (Nachzügler) zur Minimierung des Risikos</p>	<p>selektiv defensives und offensives Strategieverhalten</p> <p>selektiv imitatives und innovatives Strategieverhalten</p>	<p>offensiv</p> <p>innovativ</p> <p>verändernd</p> <p>aggressiv</p>
Ressourcenstrategie	<p>nutzungsoffene Ressourcenvorhaltung</p> <p>economies of scope</p> <p>flexible, auf Mitglieder ausgerichtete Ressourcenplanung</p> <p>Überkapazitäten werden in Kauf genommen</p> <p>strategierelevante Ressourcenbasis ist gering</p>	<p>nutzungsoffene Ressourcenvorhaltung für Mitglieder und deterministische Ressourcenzuordnung für Nichtmitglieder und Regiebetrieb</p> <p>Mix aus economies of scale und scope</p> <p>Vollauslastung mit temporärer und mitgliederbedingter Überauslastung der Ressourcen</p> <p>Bündelung der Ressourcen</p> <p>Verbreiterung der Ressourcenbasis</p>	<p>deterministische Ressourcenzuordnung</p> <p>economies of scale</p> <p>Vollauslastung bis hin zur Überauslastung</p> <p>Beschaffung, Bündelung und Nutzbarmachung von Ressourcen durch genossenschaftsfremde Konzepte</p>

Strategische Programme	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Aktivitätsstrategie	<p>mitgliederorientierte Optimierung</p> <p>Wertschöpfungsautarkie auf Seiten der Mitglieder</p>	<p>„Kunden“-orientierte Optimierung</p> <p>Wertschöpfungsmix</p>	<p>kostenorientierte Rationalisierung</p> <p>Outsourcing-Strategie</p>
Mitgliederbindungsstrategie	<p>kompromisslose Mitgliederorientierung als Mittel der Mitgliederbindung</p> <p>Anreize durch Besetzung von Nischen, jedoch meist verbunden mit einer geringen Wettbewerbsfähigkeit der angebotenen Leistung</p>	<p>Mitgliederbindung durch wettbewerbsfähige Marktbearbeitung</p> <p>Anreize durch wettbewerbsfähiges Leistungspaket</p> <p>Kunden (Nichtmitglieder) als äußeres Zeichen der Wettbewerbsfähigkeit der angebotenen Leistung</p>	<p>Keine Bereitstellung einer mitgliederspezifischen Leistung</p> <p>Anreize zur Beibehaltung der Mitgliedschaft werden nicht gestellt</p>
Strategische Fokussierung	<p>Maximierung des Mitgliedernutzens durch Fokussierung auf Mitgliederbedürfnisse</p>	<p>Maximierung des Mitgliedernutzens durch Fokussierung auf Erfolgspotenziale und auf identitätsfördernde Interaktionen mit den relevanten Bezugsgruppen (Mitglieder, Kunden, Endkunden)</p>	<p>Maximierung des Managementnutzens durch Fokussierung auf Marktbedürfnisse</p>

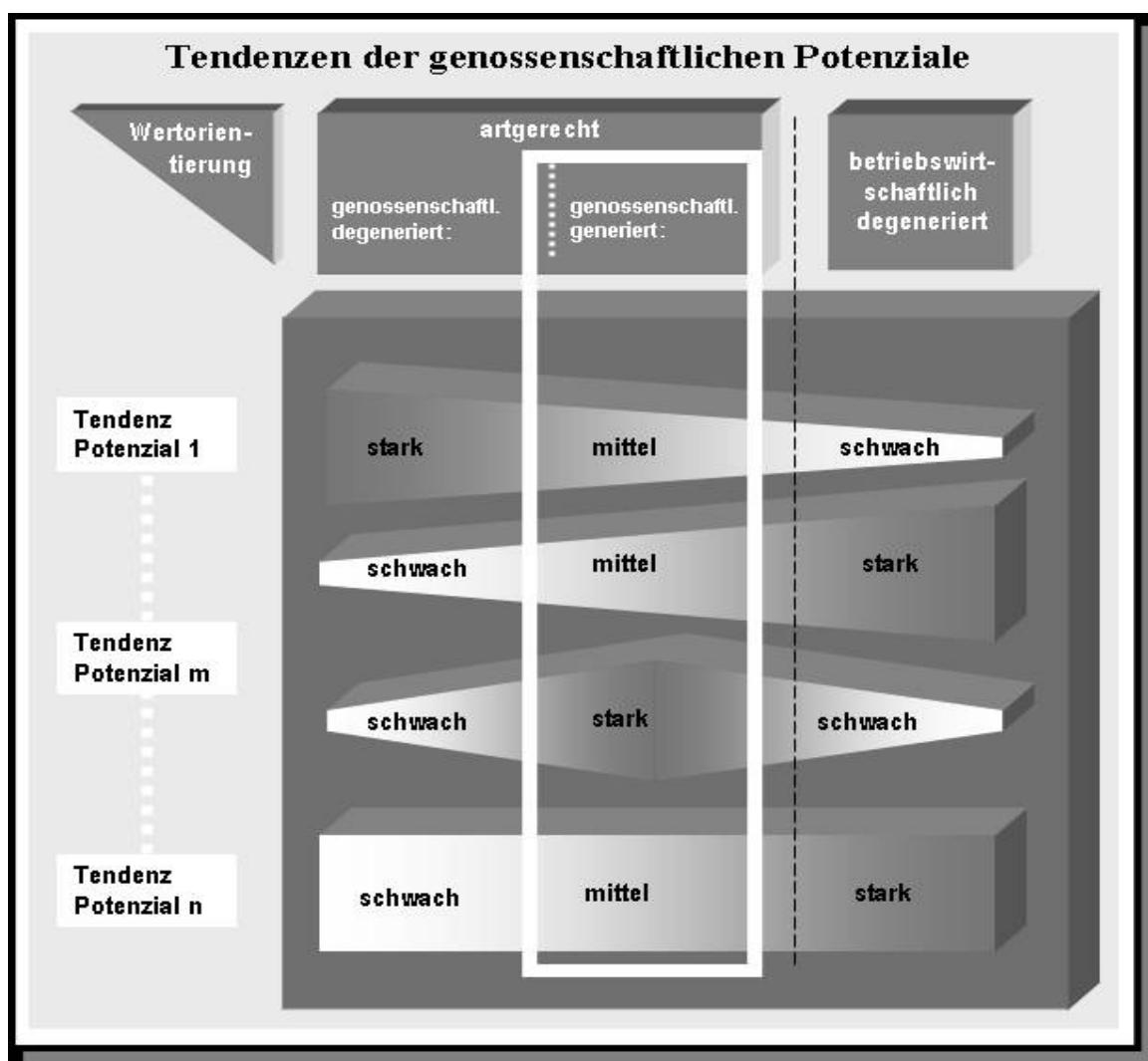
2.2 Potenziale auf Basis der identitätsprägenden Merkmale

Die zuvor genannten Merkmale lassen sich aus der Kultur, Struktur oder Strategie moderner Genossenschaften auf Basis von Plausibilitätsüberlegungen ableiten. Sie wurden im Rahmen dieser Arbeit zu analytischen Zwecken getrennt, um im Detail genossenschaftliche Besonderheiten in unterschiedlicher Ausprägung darstellen zu können. Die kulturellen, strukturellen und strategischen Merkmalskomponenten stehen zueinander in Beziehung und beeinflussen sich gegenseitig. Aus ihrem Zusammenspiel entstehen besondere genossenschaftliche Merkmale, die auch als genossenschaftliche Potenziale bezeichnet werden können. Im Idealfall führen diese besonderen Potenziale zu genossenschaftlichen Erfolgspotenzialen der Internationalisierung und beeinflussen so die weitere Unternehmensentwicklung einer Genossenschaft positiv im Sinne des Förderauftrages auch in einem globalisierenden Umfeld. Das zuvor künstlich Getrennte wird somit wieder zusammengeführt, um damit identitätsprägende Potenziale auf Basis genossenschaftlicher Merkmale abzuleiten. Aus der Bandbreite der möglichen genossenschaftlichen Aktivitäten und Verhaltensweisen wird hierbei die genossenschaftlich generierte Wertorientierung

als Maßstab herangezogen, da nur hier eine wirklich lebendige genossenschaftliche Identität vorhanden ist und sich hier die identitätsprägenden Potenziale am deutlichsten erläutern lassen. Dabei wird im Folgenden immer von einer Tendenz gesprochen, die ein bestimmtes Potenzial kennzeichnet. Je nach Grad und Ausprägung der genossenschaftlichen Generierung ist diese Tendenz stärker oder schwächer ausgeprägt. Ankerpunkt der Betrachtung ist jedoch wie bereits angesprochen die genossenschaftlich generierte Wertorientierung.

Die nachfolgende Abbildung soll dies vereinfacht darstellen.

Abbildung 15: Tendenzen der genossenschaftlichen Potenziale



2.2.1 Tendenz zur kurzfristigen Orientierung und Risikominimierung

Genossenschaften unterliegen im Vergleich zu anderen Unternehmen einer kurzfristigeren Orientierung im Bereich der Planung und des Planungshorizonts. Der Grund hierfür liegt am Förderauftrag selbst. Die Leitidee und oberste Maxime des Managements in einer Genossenschaft ist die Erfüllung des Förderauftrages.

„Mittels gemeinsam getragenen Geschäftsbetriebes und zwischenmenschlicher Verbindung sollen die Mitglieder im Sachgüter-/ Dienstleistungs- sowie im metaökonomischen Sozialbereich materielle und immaterielle Vorteile erlangen. ‚Förderung der Mitglieder‘ nimmt als oberste Leitmaxime die wichtigste Stellung ein, zeigt Sinn und Zweck dessen an, was Genossenschaften anstreben und leisten sollen.“¹⁵¹

Bei einer langfristigen und (mitglieder-)überindividuellen Betrachtungsweise besteht letztlich und grundsätzlich Zielharmonie zwischen der Mitgliederförderung und der Erfolgspotenzialsicherung als den beiden Bestandteilen der Ausgangzielsetzung genossenschaftlicher Systeme. Immer vorausgesetzt, dass der Aufbau der Potenziale tatsächlich zum avisierten Erfolg führt und dieser Erfolg in die Förderung der Mitglieder gelenkt wird.

Kurzfristig und mitgliederindividuell betrachtet besteht allerdings ein Spannungsfeld aus Gegenwarts- und Zukunftsorientierung, da die Ressourcen der Genossenschaft einerseits Förderungszwecken zugeführt werden müssen¹⁵² und andererseits der Aufbau von Erfolgspotenzialen beziehungsweise der Abbau von Gefährdungspotenzialen Ressourcen beansprucht. Es stehen dadurch bei primär kurzfristiger Erfüllung des Förderauftrages nur eingeschränkt Ressourcen für Zukunftsinvestitionen zur Verfügung.¹⁵³ Die Besonderheiten, die sich aus den beschränkten Möglichkeiten der genossenschaftlichen Finanzierung ergeben, verstärken dieses Spannungsfeld zusätzlich. Genossenschaften stehen somit in einem Spannungsfeld aus Gegenwarts- und Zukunftsorientierung, das den Aufbau von Erfolgspotenzialen nicht verhindert, jedoch sicher erschwert.

151 Ringle (1994), S. 7.

152 Vgl. Lipfert (1988), S. 29, 185, 248 ff., 254 ff., 259 ff.

153 Vgl. Lipfert (1988), S. 1, 247 ff., 254 f.

Verstärkt wird dieses Spannungsfeld dadurch, dass bei der mitgliederindividuellen Betrachtung eine weitere Besonderheit zum Tragen kommt. Der Förderauftrag zielt auf die unmittelbare Förderung der Mitglieder ab. Der „return on investment“ auf den eingezahlten Geschäftsanteil erfolgt über die unmittelbare Förderung durch den gemeinsamen Geschäftsbetrieb. Scheidet ein Mitglied aus einer Genossenschaft aus, erhält er lediglich seinen Anteil zurück. Am Vermögens- und Potenzialaufbau der Genossenschaft partizipiert das Mitglied nicht. Mitglieder ziehen somit die kurzfristige Erfolgsauszahlung über Rückvergütungen oder bessere Einkaufskonditionen dem langfristigen Potenzialaufbau vor, da es bei Letzterem an einer langfristigen und persönlichen Partizipation am Unternehmenserfolg und Vermögensaufbau der Genossenschaft mangelt.

Diese menschlich verständliche und taktische Bevorzugung des Eigennutzes vor dem Gemeinwohl durch die genossenschaftlichen Mitglieder steht im Widerspruch zur genossenschaftlichen Idee und zur strategischen Notwendigkeit des langfristigen Potenzialaufbaus. Dies ist umso bedeutsamer, da sich – im nationalen wie auch im internationalen Umfeld – zunehmend die Notwendigkeit zeigt, Potenzialaufbau mit einer längerfristigen Perspektive zu betreiben, um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können und letztlich Jahr für Jahr wettbewerbsgerechte Leistungen und Konditionen für die Mitglieder bereitstellen zu können.

Zur langfristigen Sicherung der Förderfähigkeit der genossenschaftlichen Geschäftsbetriebe muss also heute in Bereiche investiert werden, deren „Return on Investment“ nicht direkt und zumindest nicht kurzfristig für die heutigen Mitglieder fördernd wirkt. Diese Investitionen dienen somit nicht unmittelbar der Mitgliederförderung, sondern dem Potenzialaufbau in einem sich verändernden und schärfert werdenden Wettbewerb. Die Aufgabenstellung wie auch die Begründung für diese Vorgehensweise sind nicht neu. Bereits bei der Einführung und Ausweitung des sogenannten Regiebereichs in den sechziger und siebziger Jahren (das heißt nicht durch Mitglieder betriebene, sondern durch den Geschäftsbetrieb geführte Filialen) wurde durch das Management die auch heute noch eingesetzte Argumentation wie folgt postuliert:

Zur Erfüllung des Förderauftrages ist es notwendig, im Markt erfolgreich zu agieren, da nur so die Förderung der Mitglieder finanziert und gesichert werden kann. Der Aufbau operativer beziehungs-

weise strategischer Potenziale dient dem Erhalt und der Verbesserung dieser Wettbewerbsfähigkeit und dadurch der langfristigen Sicherstellung der Förderfähigkeit. Dieses Streben nach Wettbewerbsfähigkeit, der hierfür notwendige Potenzialaufbau und die hiermit einhergehende kurzfristig verminderte Förderfähigkeit müssen jedoch zumindest langfristig und letztendlich der Förderung der Mitglieder gegebenenfalls auch zukünftiger Mitglieder-generationen dienen.

Die Argumentationskette enthält für die Mitglieder ein Spannungsfeld aus Mitglieder-förderung „jetzt“ und Wettbewerbsfähigkeit „morgen“. Und obwohl diese Argumentationskette in der Vergangenheit in der Regel „nach langem Hin und Her“ tatsächlich auch langfristigen Potenzialaufbau ermöglichte, wird quasi bei jedem größeren Engagement einer Genossenschaft in die Zukunft genau diese Argumentationskette in Zweifel gezogen und erneut diskutiert.

Dieses Spannungsfeld aus Mitgliederförderung und Wettbewerbsorientierung wird zusätzlich durch die Unsicherheit hinsichtlich des Erfolgs des Potenzialaufbaus aufgeladen. Wenn solch strategische Entscheidungen letztlich nicht zum Erfolg führen, riskieren die Mitglieder nicht nur die jetzige Förderfähigkeit und die Möglichkeit zur Förderung zukünftiger genossenschaftlicher Generationen. Sie gefährden auch sich selbst, da die Mitglieder in gewissem Umfang auch für Verbindlichkeiten – zumindest in Höhe ihrer Einlagen – haften.¹⁵⁴

Auch hier ist es verständlich, dass genossenschaftliche Mitglieder das Risiko des Potenzialaufbaus möglichst gering halten wollen und vom Management vorgetragene risikoaffine Strategien – selbst mit überaus großen Chancen für die Zukunft – eher ablehnen. Da Genossenschaften zusätzlich im Vergleich zu anderen Rechtsformen eine begrenzte Möglichkeit der Kapitalbeschaffung haben, ist jede negative Liquiditätswirkung aus dem operativen Geschäftsbetrieb oder Risiken aus langfristigen Entscheidungen zu vermeiden.

Neben der Tendenz zur kurzfristigen Orientierung kommt demnach noch eine Tendenz zur Risikominimierung hinzu, das heißt eine relativ geringe wirtschaftliche

154 Vgl. Ringle (1994), S. 7, der dort auf die satzungsgemäße Nachschusspflicht der Mitglieder hinweist.

und finanzielle Risikobereitschaft der Mitglieder. Diese Tendenz zur Risikominimierung kann noch zusätzlich durch folgende Überlegung erläutert und erklärbar gemacht werden. Für genossenschaftliche Mitglieder hat die alte Volksweisheit „Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach“, die bei Risikoentscheidungen bisweilen zitiert wird, in zweierlei Hinsicht eine besondere Bedeutung. Zum einen haben Genossenschaften, betrachtet man die genossenschaftliche Historie, schon immer die Erhaltung der Förderfähigkeit – im Sinne eines originären Auftrags – und nicht die Weiterentwicklung im Sinne einer fortschrittsfähigen Organisation im Fokus (das heißt, der Spatz ist das Ziel und nicht die Taube). Zum anderen hat ein genossenschaftliches Mitglied – selbst wenn die Genossenschaft die Taube in Händen hält – am Ende keinen Nutzen von der Taube oder gar realisierbaren Anspruch auf einen Teil der Taube. Wie bereits erwähnt hat sich ein Mitglied durch seine Mitgliedschaft in einer Genossenschaft keinen Anspruch auf den Mehrwert und die Wertschöpfung erarbeitet – obwohl der Mehrwert nur deshalb entstand, weil Mitglieder zu einem früheren Zeitpunkt auf die direkte Eigenförderung zum Zwecke des Potenzialaufbaus verzichtet haben. Deshalb macht es aus Mitgliedersicht auch keinen Sinn, ein höheres Risiko einzugehen, indem man sich bei einer „Jagd auf Tauben auf dem Dach“ passiv oder gar aktiv beteiligt.

2.2.2 Tendenz zur Hemdsärmeligkeit und zum Pragmatismus

Genossenschaften sind aufgrund ihrer Rechtsform und aus der gelebten Historie heraus durch ein Management aus den eigenen Reihen geprägt. Auf Basis des genossenschaftlichen Prinzips der administrativen Partizipation sind die Mitglieder direkt oder indirekt an der Willensbildung und Kontrolle in einer Genossenschaft beteiligt. Dem Prinzip der Selbstorganschaft folgend hat die Besetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats ausschließlich aus dem Kreis der zu fördernden Genossenschaftsmitglieder zu erfolgen.¹⁵⁵ Ähnlich wie zu Beginn – diesen Prinzipien folgend – ehrenamtliche Vorstände den Reihen der Mitglieder entstammten, bevorzugen die genossenschaftlichen Mitglieder auch heute noch Führungskräfte, die entweder aus dem eigenen Geschäftsbetrieb hervorgegangen sind oder zumindest „das genossenschaftliche Geschäft von der Pike auf gelernt“ und einen gewissen genossenschaftlichen „Stallgeruch“ an sich haben. Die Selbstorganschaft

155 Vgl. Ringle (1994), S. 7.

kann durch ehren- und/oder hauptamtliche Vorstände umgesetzt werden. Durch die zunehmende Größe und den zunehmenden Aufgabenumfang der genossenschaftlichen Geschäftsbetriebe werden immer mehr hauptamtliche Vorstände mit der eigentlichen Unternehmensführung beauftragt. Diese werden - zur Erhaltung der genossenschaftlichen Prinzipien - Mitglied der Genossenschaft ohne tatsächlich einen entsprechenden Betrieb als Selbständiger zu betreiben Einerseits fließen hierdurch bei entsprechender Ausbildung und Qualifikation der hauptamtlichen Vorstände insbesondere die unternehmerische Weitsicht und Ansätze einer strategischen Unternehmensführung mit ein, andererseits verliert ein hauptamtlicher Vorstand die tagtägliche Nähe zum operativen Geschäft und zu den eigentlichen Bedürfnissen der Mitglieder.¹⁵⁶

Bei genossenschaftlich degenerierten Genossenschaften besteht in der Regel kein professionelles Management. Mondschein-Management oder Management by Occasion sind Schlagwörter, die diesen Zustand der mangelnden strategischen Ausrichtung und Kontinuität pointiert umschreiben. Betriebswirtschaftlich degenerierte Genossenschaften zeichnen sich durch eine Dominanz des hauptamtlichen Managements aus. Ideegerechte Genossenschaften suchen hingegen ein entsprechendes Gleichgewicht aus ehrenamtlichem und hauptamtlichem Management, um einerseits eine entsprechende fachliche und strategische Komponente und andererseits eine angemessene praxisnahe Komponente in die genossenschaftliche Führung zu integrieren. Neben den Vorteilen, die sich aus dieser geistigen und operativen Nähe des Managements ergeben, lässt dies auch eine geringere Vielfalt im strategischen Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten erwarten. Es fehlt der permanente Fluss an neuen Ideen, die im Sinne eines „kritischen Stachels“ die Genossenschaft permanent zur Weiterentwicklung auffordern. Im genossenschaftlichen Bankensektor wurde das Management aufgrund der bankenspezifischen Komplexität relativ früh durch universitär ausgebildete Manager ergänzt; zwischenzeitlich dominieren diese das Management im Bankensektor. In Genossenschaften des Lebensmittelhandels stellt sich dies auch heute noch anders dar. Genossenschaften des Lebensmittelhandels sind eine Gemeinschaft von selbständigen Mitgliedern. Diese Mitglieder, die überwiegend Tag

156 Vgl. Mändle (1992b), S. 708.

für Tag im eigenen Markt beziehungsweise in den eigenen Märkten operativ das eigentliche Geschäft abwickeln, argumentieren, entscheiden und handeln sehr stark aus ihrer konkreten Lebenswelt heraus. Das (hauptamtliche) Management ist auch heute noch meist durch „operativ geprägte“ Karrieren und Lebensläufe geprägt. Dies führt zu eher pragmatischen und einfachen Lösungs- und Entscheidungsansätzen auf Ebene der Mitglieder wie auch des Managements.

2.2.3 Tendenz zur Langsamkeit

Beobachtet man Genossenschaften im Zeitverlauf, so kann eine Tendenz zur Langsamkeit erkannt werden. Diese ergibt sich aus mehreren Merkmalen insbesondere kultureller und struktureller Art. Diese Tendenz zur Langsamkeit ist – so die Annahme – kein bewusst gewähltes strategisches Vorgehen oder Ergebnis besonders vorsichtiger und umsichtiger Entscheidungsprozesse, sondern ein Konstrukt genossenschaftsspezifischer Besonderheiten, die in ihrem Zusammenspiel zur organisationalen Langsamkeit führen. Dies wird im Folgenden näher erläutert.

Das interne genossenschaftliche Kooperationsmanagement sieht sich mit inhomogenen Kulturen und Strukturen der beteiligten Akteure konfrontiert. Es steht vor der schwierigen Gestaltungsaufgabe, für Motivation und Identifikation sowohl der Mitglieder und Nichtmitgliedskunden als auch der Mitarbeiter und seiner selbst zu sorgen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Gruppe in sich – also die Mitglieder, aber auch die Mitarbeiter in den Regionen – in sich inhomogen strukturiert sind. Aufgrund der relativen¹⁵⁷ Freiwilligkeit und Offenheit der Genossenschaften sowie der relativen Selbständigkeit der Mitglieder besteht in Genossenschaften legitim eine Vielzahl von Anschauungen und Meinungen. Die Inhomogenität der Mitglieder führt zu einer hohen Komplexität, da durch die einzelnen Mitglieder weitestgehend legitim Ziele für die Genossenschaft formuliert und eingebracht werden. Zugleich verfolgen diese Mitglieder – wiederum legitim – in dem eigenen Unternehmen ihre persönlichen Ziele und verfolgen natürlich auch ihren eigenen persönlichen Erfolg. Hieraus folgt in modernen Genossenschaften ein legitimes Auftreten unterschiedlicher Ziele und Meinungen. Dieser legitime Ziel- und Meinungpluralismus und die im Hinblick auf Entscheidungsprozesse multifokalen Entscheidungsstrukturen führen zu sehr

157 Bezogen auf Vertragsbindungssysteme wie zum Beispiel Franchising.

komplexen Entscheidungsarenen, die aktiver und meist zeitraubender Konfliktlösungsprozesse bedürfen. Der Konfliktlösungsansatz ist hierbei in genossenschaftlich generierten Unternehmen quasi-natürlich dialogorientiert, da mehrere Seiten – wie erwähnt – legitim ihre Meinung in Entscheidungsprozesse einbringen können. Das Management muss mit den Mitgliedern, aber auch mit den Mitarbeitern und anderen Interessengruppen, den Kompromiss suchen und insbesondere durch Überzeugungsarbeit tragfähige Entscheidungen herbeiführen.

Werden Entscheidungen – ob betriebswirtschaftlich indiziert oder nicht – immer wieder gegen den Willen der Mehrheit der Mitglieder oder zum Nachteil der Mitglieder durchgesetzt, begibt sich das Management – ob ehrenamtliches oder hauptamtliches Vorstandsmitglied beziehungsweise Aufsichtsratsmitglied – in die Gefahr, abgewählt oder abgesetzt zu werden. Dabei ist in genossenschaftlich degenerierten Genossenschaften eher ein mitgliederorientiertes Konfliktvermeidungsverhalten und in betriebswirtschaftlich degenerierten Genossenschaften eher ein managementgetriebenes Konfliktbeseitigungs- beziehungsweise Unterdrückungsverhalten zu erwarten. Bisweilen sind lang anhaltende verbale „Stellungskriege“ unter Austausch echter und angeblicher genossenschaftlicher Argumente zu beobachten, die eine große Geduld und zum Teil auch „Leidensfähigkeit“ der Beteiligten erfordert. Dieses außergewöhnliche historisch erlernte Antagonismuspotenzial¹⁵⁸ verhindert zusätzlich schnelle Entscheidungen und verstärkt die Tendenz zur Langsamkeit auch und gerade beim Fällen zukünftiger strategischer Entscheidungen im internationalen Kontext. Der Leidensdruck muss außergewöhnlich hoch sein, damit Genossenschaften schnell reagieren. Insbesondere für die artgerechte genossenschaftliche Wertorientierung gilt, dass aufgrund der besonderen Art, wie genossenschaftsrechtliche Entscheidungen herbeigeführt werden müssen, mit der Zeit sehr komplexe und zeitraubende Kommunikations- und Entscheidungsprozesse entstehen. In genossenschaftlich orientierten Genossenschaften werden diese zum Teil ineffizienten und langsamen Entscheidungsstrukturen geradezu zelebriert und somit in der Organisation zementiert.

Die Tendenz zur Langsamkeit sagt allerdings im ersten Schritt nur etwas über die Geschwindigkeit der Entscheidungsprozesse aus, jedoch nicht zwangsläufig über

158 Vgl. Lipfert (1988), S. 4, 75 ff.

die Qualität der hieraus entstandenen Entscheidung und Folgen für die Genossenschaften. Ein konkreter Nachteil besteht jedoch grundsätzlich bei zeitkritischen Fragestellungen und Entscheidungen.

2.2.4 Tendenz zu informellen Netzwerken und zur Oligarchie

Genossenschaften sind durch vielfältige informelle und formelle Netze gekennzeichnet, die die eigentliche und formal gegebene genossenschaftliche Aufbau- und Ablauforganisation überlagern. Die Macht- und Entscheidungsstrukturen sind rein formal so gestaltet, dass alle Mitglieder einer Genossenschaft unabhängig von der wirtschaftlichen Bedeutung für diese an den Entscheidungen teilhaben können. Materiell ist jedoch zu erkennen, dass trotz der zuvor beschriebenen legitimen Meinungs- und Zielvielfalt eine große Anzahl von Gruppen und „Grüppchen“ in einer Genossenschaft bestehen, in denen Meinungen gemacht werden, um Entscheidungen gemäß persönlichen Interessen der Meinungsführer oder Teilen der Gruppen zu beeinflussen. Das Management ist hingegen bestrebt seine vorab für richtig empfundene Entscheidung weitestgehend ohne Abänderung aus der genossenschaftlichen Entscheidungsarena herauszubekommen. Hierbei versucht das Management in der Regel, entscheidende Meinungsführer zu markieren und für bestimmte Entscheidungen zu gewinnen. Im Laufe der Zeit entwickeln sich auf diese Weise starke Meinungsführer und informelle Netze aus wenigen Mitgliedern und dem Management, die nicht nur beim Management akzeptiert werden, sondern auch bei den Mitgliedern durch mitgliederorientierte Einflussnahme auf Akzeptanz stoßen. Dieser vom Grundsatz her notwendige Prozess kann im Laufe der Zeit und durch die intensive Zusammenarbeit zwischen Management und formalen und informalen Meinungsführern zu einer spezifischen Konstellation der Entscheidungsfindung führen. Diese Konstellation ist dadurch geprägt, dass das Management das Verhalten und die Entscheidungen den wichtigen Meinungsführern gegenüber so verändert, dass die strategischen Ziele des Managements auch in Zukunft positiv bewertet und gegenüber den anderen Mitgliedern vertreten werden können.

Neben legitimen Maßnahmen im Rahmen einer taktischen Entscheidungsvorbereitung reichen diese insbesondere in betriebswirtschaftlich degenerierten, aber auch in genossenschaftlich degenerierten Genossenschaften bis hin zur persönlichen Bevorzugung einzelner Mitglieder durch das Management mit dem Ergebnis der persönlichen Vorteilsnahme der Meinungsführer.

Abseits dieser Fehlentwicklung des Prinzips der genossenschaftlichen Selbstverwaltung und der Konterkarierung des Prinzips der Gleichheit besteht selbst in genossenschaftlich generierten Genossenschaften eine Tendenz zur Macht der Wenigen, um die hohe Komplexität der genossenschaftlichen Entscheidungsarenen zu handhaben. Diese Tendenzen zur Oligarchie sind somit auch von außen betrachtet sicherlich notwendig, um als Gegenpol zu Meinungs- und Zielpluralität zu wirken. Es ist aber dabei zu beachten, dass das Komplexitätsmanagement der Reduzierung derselben dient und nicht der persönlichen Vorteilsnahmen auf Seiten der Mitglieder beziehungsweise des Managements dienen darf. Es darf somit nicht dazu führen, dass das Management und einige „gewichtige“ Mitglieder die notwendige Komplexitätsreduzierung instrumentalisieren und zur Besitzstandssicherung missbrauchen. Denn das führt nicht nur zum Untergang der genossenschaftlichen Idee, sondern Genossenschaften verpassen durch die situations- und sachgerechte Integration der Mitglieder eine große Chance zur Revitalisierung der genossenschaftlichen Idee.

2.2.5 Tendenz zur Integrations- und Orientierungsleistung

Genossenschaften stehen formal und je nach Wertorientierung auch materiell für Werte ein. Sie stehen für Demokratie, Selbstverantwortung, Altruismus, Selbständigkeit und so weiter. Bei einer sich schnell wandelnden, internationalisierenden Umwelt und dem Zufluss neuer Erkenntnisse, Werte, Lebensweisen und so weiter suchen Menschen zeitgemäße, aber dennoch unmissverständliche und unbeugbare Orientierungshilfen. Sie suchen zunehmend Orientierung und greifen Integrationsangebote der unterschiedlichen Teilsysteme der Gesellschaft häufig begehrlich auf. Die Einbindung der Mitglieder in die genossenschaftliche Organisation ergibt sich schon formal aus dem Prinzip der Mitgliedschaft. Hierbei haben die Mitglieder mehrere Rollen in der genossenschaftlichen Organisation. Zunächst sind die genossenschaftlichen Mitglieder – und das verdrängt das hauptamtliche Management allzu oft – Eigentümer des Gemeinschaftsbetriebes. Zudem sind sie Nutzer der bereitgestellten Einrichtungen und Empfänger der vereinbarten Förderleistungen.¹⁵⁹

Basierend auf den eingangs genannten Wesensprinzipien einer Genossenschaft bieten Genossenschaften systemimmanent eine außerordentliche Integrations- und

159 Vgl. Ringle (1994), S. 7, der in diesem Zusammenhang auf das Mitgliedsprinzip hinweist.

Orientierungsleistung an, welche reine Integrations- und große Identifikationschancen für jedes einzelne Mitglied, für Mitarbeiter und selbst für andere Teilsysteme einer Gesellschaft bietet. Genossenschaften, die sich auf Basis des traditionellen Wertesystems eine genossenschaftliche Identität bewahrt haben, können hier als Orientierung dienen.¹⁶⁰

„Kooperativen mit kultureller Substanz und Ausstrahlung können eher damit rechnen, daß sich ihre internen Koalitionsteilnehmer – Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitglieder – mit ihnen verbunden fühlen und identifizieren. Aus einer ‚starken Genossenschaftskultur erwachsen positive Einstellungen, Engagement und Loyalität als Nährboden für bessere ökonomische und metaökonomische Förderung der Trägerwirtschaften.“¹⁶¹

Sie bieten ihren Mitgliedern und Mitarbeitern durch ihre genossenschaftsspezifische Vision und normative, verpflichtende Unternehmenspolitik Sinninhalte an, die sich in ihrer Verfassung aber vor allem im gelebten Verhalten widerspiegeln. So sind die ehrenamtlichen Tätigkeiten vor allem auch ein Angebot zur aktiven Partizipation und als Basis zur Belebung der genossenschaftlichen Identität besonders geeignet.¹⁶² Diese Sinninhalte bieten in einer Zeit zunehmender Sinnlosigkeit und wachsender Widersprüche Chancen zur Identifikation an. Nehmen die Mitglieder und Mitarbeiter dieses Angebot an, so entsteht dadurch eine starke Bindung und Beziehung, die losgelöst von Trends Bestand hat. Voraussetzung ist jedoch eine authentische und glaubwürdige Umsetzung der genossenschaftlichen Idee auf allen Systemebenen, zu jeder Zeit und unabhängig von augenscheinlichen Sachzwängen.¹⁶³

2.2.6 Tendenz zur genossenschaftlichen Verpflichtungspolitik

Die Zielperspektive der genossenschaftlichen Unternehmenspolitik ist monistisch auf die Erfüllung des Förderauftrages ausgerichtet. Die Entwicklungsorientierung der Unternehmenspolitik ist deshalb eher bewahrend als fortschrittsorientiert, da eine Veränderung der eigenen Zielperspektive nicht Gegenstand der eigenen Ent-

160 In Anlehnung an Ringle (1994), S. 7.

161 Ringle (1994), Vorwort des Herausgebers.

162 Vgl. Lipfert (1988), S. 88 f., 94 ff., 98 f.

163 Vgl. in Anlehnung an Lipfert (1988), S. 71 ff. und 88 f.: „Das Genossenschaftsmanagement muß sich – auch im härtesten externen Konkurrenzkampf – unablässig auf die Bedürfnisse der Mitglieder/Kunden konzentrieren. Das Mitglied als Kunde [...] mit seinem Förderungsanspruch ist ‚König‘ [...]“ [Lipfert (1988), S. 2]

wicklung ist. Die betriebswirtschaftliche Orientierung ist nur eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung der genossenschaftlichen Zielfunktion. Dennoch ist die Erfüllung des Förderauftrages ohne die Schaffung der ökonomischen Bedingungen in einer Genossenschaft langfristig nicht möglich. Es zeigt sich jedoch, dass in diesem Spannungsfeld aus genossenschaftlichem Förderauftrag und ökonomischer Optimierung die Verpflichtung zur Förderung und insbesondere deren Interpretationen im Verlauf der Zeit in Praxis und Theorie mit unterschiedlicher Intensität und Nachhaltigkeit realisiert werden. Genossenschaftliche Unternehmenspolitik steht deshalb immer in einem Spannungsfeld zwischen der Erfüllung des Förderauftrages und dem Folgen ökonomischer Sachzwänge. Dies steht nicht zwangsläufig im Gegensatz zueinander, jedoch besteht gerade in der kurzen Frist das Spannungsfeld aus der Erfüllung des Förderauftrages jetzt und heute und dem Aufbau von Erfolgspotenzialen. Die genossenschaftliche Unternehmenspolitik hat als Ziel, den Markterfolg als „Mittel zum Zweck“ zur Erfüllung des Förderauftrages zu gewährleisten. Der Aufbau strategischer Erfolgspotenziale und das Streben nach Wettbewerbsfähigkeit ohne erkennbaren Förderzweck dürfen nicht erfolgen.

Geht man realistischerweise von begrenzten Ressourcen aus, bedeutet der Aufbau strategischer Potenziale immer eine Einschränkung der kurzfristigen Erfüllung des Förderauftrages. Die genossenschaftliche Unternehmenspolitik befindet sich somit zumindest während des Aufbaus dieser Erfolgspotenziale immer auch in einem gewissen Umfang in einem Spannungsfeld aus kurzfristiger Erfüllung des Förderauftrages und langfristiger Sicherung der Zukunftsfähigkeit. Dies ist immer eine strategische Gratwanderung, da letztendlich nicht mit letzter Gewissheit festgestellt werden kann, welche Entscheidungen zu robusten Schritten der genossenschaftlichen Entwicklung führen, das heißt, welche Potenziale langfristig zur tatsächlichen Erfüllung des Förderauftrages beitragen. Genossenschaften zeigen trotz des aufgezeigten Spannungsfeldes eine Tendenz, ihren Förderauftrag tatsächlich und nicht nur zum Schein zu erfüllen. Die Intensität und die Nachhaltigkeit dieser Verpflichtung ist genossenschaftshistorisch betrachtet in ständiger Veränderung, die grundsätzliche Verpflichtung scheint jedoch nicht nur eine rechtliche Pflichterfüllung, sondern ein Stück gelebte organisationsspezifische Unternehmenskultur zu sein.

2.2.7 Tendenz zum Kompromiss und zur Kooperation

Genossenschaften sind durch das Merkmal der wechselseitigen Kooperation innerhalb einer Genossenschaft, aber auch zwischen den Genossenschaften gekennzeichnet. Die Freiwilligkeit der Zugehörigkeit zu einer Genossenschaft ist ebenfalls ein prägendes Merkmal. Realiter besteht aus der Perspektive des einzelnen Mitglieds jedoch eine starke einseitige Abhängigkeit. Moderne Genossenschaften bieten komplett und umfassende (Vor-)Leistungen an. Ziel ist hierbei eine möglichst starke Inanspruchnahme der bereitgestellten Leistungen durch die Mitglieder. Die Leistungen werden deshalb so angeboten, dass eine spätere Nichtinanspruchnahme kaum noch ohne Aufgabe der eigenen wirtschaftlichen Existenz möglich ist. Es entstehen so aus der Perspektive eines einzelnen Mitglieds einseitige Abhängigkeiten vertraglicher, finanzieller und/oder wirtschaftlicher Art. Doch auch das Management wird letztlich zu Kompromissen gezwungen, um die internen Gruppen und Meinungsführer zu einer gemeinsamen Entscheidung zu bewegen. Der hierbei ausgeübte Druck darf aber nur so groß sein, dass einer Wiederwahl des Managements durch die Mitglieder nichts entgegensteht. Mitglieder wie auch das Management sind somit auf gegenseitige Unterstützung angewiesen.

Strategische Aufgaben und Fragen werden überwiegend an hauptamtliche Manager übertragen. Eine kollektive Auseinandersetzung mit strategischen Fragen findet selten oder nur in ausgewählten Kreisen statt. Vor diesem Hintergrund erfolgt an dieser Stelle die Thematisierung polyzentrischer Strukturen, da die Führungsstrukturen auf eine spezifische Weise komplexer sind als üblicherweise bei anderen Unternehmen unterstellt werden kann.¹⁶⁴ Mitglieder, Primärgenossenschaften und Zentralen sind (mehr oder weniger) eng miteinander verbunden und (mehr oder weniger) stark voneinander abhängig. Diese wechselseitigen Beziehungen machen es unerlässlich, stets die drei genossenschaftlichen Subsysteme in die Managementüberlegungen mit einzubeziehen.¹⁶⁵ Es bestehen strukturimmanent verschiedene Aktionszentren, Entscheidungs- und Machtzentren, die zwar einerseits in einer spezifischen Weise interdependent, vernetzt, miteinander verflochten oder aneinandergekoppelt sind, andererseits jedoch nicht in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Neben der hierarchischen Koordination innerhalb der

164 Vgl. hierzu Dülfer (1984), S. 89 ff. und insbesondere S. 95.

165 In starker Anlehnung an Lipfert: vgl. Lipfert (1988), S. 1, 18, 204.

Genossenschaftsbetriebe und der Koordination über den Markt findet in den Genossenschaften selbst auch eine wechselseitige Abstimmung statt.¹⁶⁶

Aus dieser Perspektive steht an der Spitze der Genossenschaft nicht ein Entscheidungs- und Machtzentrum, von dem lenkend und steuernd der Erfolg einer Genossenschaft bestimmt wird; es existieren in modernen Genossenschaften quasnatürlich mehrgipflige Führungsstrukturen, die durch wechselseitige Vernetzungen und oftmals nicht durchschaubare vielfältige Abstimmungsprozesse zwischen den verschiedenen genossenschaftlichen Subsystemen in einem Genossenschaftsverbund geprägt sind. Letztendlich kann keines der Subsysteme einen alleinigen Führungsanspruch für den Verbund als Ganzes geltend machen.¹⁶⁷

Einhergehend mit den polyzentrischen Führungsstrukturen ist eine zwar begrenzte, jedoch für Genossenschaften quasnatürliche Überwindung der sonst in Organisationen üblichen Hierarchie. Ein erfolgreiches Bestehen aller genossenschaftlichen Subsysteme im Wettbewerb ist nur bei einem erfolgreichen Zusammenwirken der Subsysteme möglich. Der Aufbau genossenschaftlicher Erfolgspotenziale und die Erfüllung des Förderauftrages sind deshalb als ebenso interdependent, voneinander abhängig anzusehen wie die drei genossenschaftlichen Subsysteme selbst.¹⁶⁸ Die Demokratieorientierung legitimiert hierbei die Subsysteme, Mitglieder beziehungsweise Organe, im Rahmen der Selbstverwaltung lenkend, führend und kontrollierend einzugreifen. Dies führt zu einer Überwindung der traditionellen Unter- und Überordnung und zu einer Überwindung der mangelnden Effizienz und Effektivität hierarchischer, bürokratischer Strukturen.¹⁶⁹

Zunehmend oligopolistisch strukturierte Märkte und eine Tendenz zur Größe erzwingen den Aufbau von Strukturen, die in der Lage sind, Volumen- und Synergieeffekte zu erreichen. Genossenschaften befinden sich hier aus struktureller Perspektive in einem Spannungsfeld aus Dezentralisierung und Zentralisierung und aus strategischer Perspektive aus Differenzierung und Standardisierung. Die von Dülfer charakterisierten Strukturtypen zeichnen den Aufbau und die Entwicklung

166 Vgl. Obring (1992), S. 3 und 205 ff.

167 Vgl. Obring (1992), S. 4, 205 ff.

168 Vgl. Lipfert (1988), 18 f. und 26 f., 30, 263.

169 Vgl. Obring (1992), S. 4.

dieses Spannungsfeldes nach.¹⁷⁰ Die richtige Kombination aus Größe und Kleinheit zur Sicherung von Skaleneffekten sowie sachlich-schöpferischen und emotionalen Synergien ist dabei von der Wettbewerbssituation der jeweiligen Branche abhängig.¹⁷¹

Der Zwang zum Kompromiss, die Bereitschaft und Fähigkeit zur Kooperation sind in einer lebendigen Genossenschaft aber gegenüber Dritten ein alltäglicher Bestandteil der Zusammenarbeit aller Beteiligten.¹⁷²

2.2.8 Tendenz zur Leistungsdifferenzierung und intensiven Marktdurchdringung

Die „Kundenstruktur“ der Genossenschaften bestehend aus Mitgliedern und Nichtmitgliedern ist in sich inhomogen. Die Inhomogenität führt zu einer unterschiedlichen Inanspruchnahme der durch die Genossenschaft bereitgestellten Leistungen. Die Genossenschaft hat nur begrenzte Möglichkeiten, die Inhomogenität der Kundenstruktur zu beseitigen; es bestehen negativ formuliert Differenzierungs- und Marktsegmentierungszwänge, positiv formuliert Differenzierungs- und Marktsegmentierungschancen, die nur durch Leistungen befriedigt werden können, die an den Bedürfnissen der Kunden orientiert und in Hinblick auf diese differenziert sind. Genossenschaften erstellen durch ein bewusst mit den Zielen der Mitglieder harmonierendes, spezialisiertes und differenziertes Leistungsangebot und besetzen dadurch über die Mitgliederbetriebe auch kleine Marktnischen.¹⁷³ Durch die Nähe der selbständigen Mitglieder einer Genossenschaft zum operativen Geschäft wie auch letztlich die räumliche und gesellschaftliche Nähe zum Kunden entsteht eine quantitativ und qualitativ intensive Bearbeitung des Marktes und des Kunden vor Ort, die mit einem filialisierten und zentralisierten System bisher nicht oder nicht in diesem Umfang und dieser Intensität erreicht werden kann. Wie diese intensive Marktdurchdringung auf Basis der genossenschaftlichen Merkmale zustande kommt, wird im Folgenden erläutert und basiert vorwiegend auf zwei Argumentationssträngen, zum einen abgeleitet aus dem Förderauftrag und zum anderen abgeleitet aus der innerorganisatorischen Arbeitsteilung.

170 Vgl. Dülfer (1984), S. 89 ff.

171 Vgl. Lipfert (1988), S. 41 ff., 214 ff.

172 Caparros (2009), S. 1.

173 Vgl. Lipfert (1988), S. 116 ff., 183 ff., 186 ff.

Dem Genossenschaftsmanagement ist neben der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eine quasinatürliche Mitglieder-/Kundenbezogenheit auferlegt, da genossenschaftliches Wirken nicht Selbstzweck ist, sondern nur dem einen Zweck dient: der Erfüllung des Förderauftrages.¹⁷⁴ Die Genossenschaften sind durch den Gesetzgeber permanent dazu verpflichtet, nicht die Allgemeinheit, sondern ihre Mitglieder zu fördern. Dieser verpflichtende Auftrag führt im Idealfall zu einer konsequenten Orientierung an den Bedürfnissen der Mitglieder und zu einer entsprechenden Integration der Bedürfnisse und zur Partizipation der Mitglieder.¹⁷⁵ Auch wenn dieses Ideal nicht erreicht wird, zeichnen sich Genossenschaften durch eine immanente Kundenorientierung aus. Die selbständigen Mitglieder sind meist Teil mehrerer gesellschaftlicher Systeme in einem räumlich begrenzten Gebiet. Sie sind in den lokalen Subsystemen integriert, spielen dort eine in der Regel wesentliche gesellschaftliche Rolle und sind meist geachtete Persönlichkeiten, Meinungsführer oder Ähnliches. Diese Integration in das lokale Leben vor Ort führt zu einer persönlichen Bindung zu den Menschen in einer Region und letztlich zu einer engen Bindung zu den Kunden. Die räumliche und kulturelle Nähe zu Kunden führt zu einer emotionalen Kundenbindung und auch zu einem oft tiefen Verständnis für die Bedürfnisse und Wünsche dieser Kunden. Dies ermöglicht – zumindest theoretisch – eine lokale Marktdurchdringung und Marktausschöpfung, die anderen Vertriebskonzepten im Handel nicht möglich ist und am ehesten noch durch die verwandten Systeme, Vertragsbindungssysteme und Franchise, nachzuvollziehen sind. Genossenschaften haben somit eine systemimmanente Mitgliederorientierung und über ihre Mitglieder eine ausgeprägte Kundenbezogenheit vor Ort. Genossenschaften besitzen somit eine doppelte Kundenorientierung.

Die arbeitsteiligen Ausprägungen der Kultur-, Struktur- und die Strategiemerkmale vereinfachen die Durchdringung bestehender Märkte. Das Marktdurchdringungspotenzial besteht zum einen aus dem von Gobbers definierten Ressourcentransferpotenzial:

In der [...] Kombination möglichst effektiver Zentralisierung auf freiwilliger Basis, über nationale Grenzen hinweg, unter gleichzeitiger

¹⁷⁴ Vgl. Lipfert (1988), S. 31 ff. und vgl. Ringle (1994), S. 12.

¹⁷⁵ Vgl. Lipfert (1988), S. 57 und 100 f.

Beibehaltung dezentraler autonomer Wirtschaftseinheiten, ist das besondere Ressourcentransferpotenzial [...].¹⁷⁶

Diese immanente Arbeitsteilung in strategisches und operatives Management kennzeichnet moderne Genossenschaften. Es besteht eine quasinatürliche Teilung des Managements. Die Mehrheit der Mitglieder widmet sich ausschließlich operativen Aufgaben und Fragen vor Ort.

2.2.9 Tendenz zu Informationsasymmetrien

Genossenschaften sind durch ihre Demokratieorientierung und Kooperationsorientierung mehr als andere Unternehmensformen dazu gezwungen, eine offene und intensive Kommunikations- und Informationspolitik zu betreiben. „Management by wandering around“ („Management durch Umherwandern“) und eine „Politik der offenen Vorstandstür“ sind hierbei Schlagworte, die in Theorie und Praxis zu lesen und zu hören sind. Ein umfassender Informationsfluss zwischen Mitgliedern/Kunden, Mitarbeitern und Management kann hierbei jedoch nicht sichergestellt werden. Es liegt aufgrund der genossenschaftlichen Arbeitsteilung sowie Aufbau- und Ablaufstruktur eine Ungleichverteilung der Information vor. Es besteht somit die Gefahr, dass auf sehr unterschiedlichen und auch unzureichenden Informationsbasen Entscheidungen getroffen werden.¹⁷⁷ Zudem verfügt die Mehrheit der Mitglieder nicht über die entsprechenden Informationen, um beurteilen zu können, welche Entscheidungen tatsächlich zu robusten Schritten führen. Dies ist auch dem Umstand geschuldet, dass sich die Mitglieder durch die genossenschaftliche Arbeitsteilung verstärkt den operativen Aufgaben widmen und die Informationsgewinnung, -verarbeitung und -analyse sowie die Entscheidungsvorbereitung dem genossenschaftlichen Management als Aufgabe zuordnet und überlässt. Das hauptberufliche genossenschaftliche Management verfügt deshalb in der Regel aufgrund der genossenschaftlichen Arbeitsteilung über wesentlich mehr strategische Informationen und steuert zugleich den Umfang der Informationsverteilung. Die hierbei entstehende quasinatürliche und zum Teil auch bewusst herbeigeführte unterschiedliche Informationsverteilung zwischen Management und Mitglied, aber

176 Gobbers (1992), S. 86.

177 Vgl. Lipfert (1988), S. 5, 96 ff., 103 ff., 107 ff., der dort einen umfassenden Informations- und Kommunikationsfluss fordert, da nur so die notwendigen Anpassungsprozesse für ein – ständig der Konkurrenz überlegenes – Leistungsangebot herbeigeführt werden können.

auch zwischen den Mitgliedern führt zu sogenannten Informationsasymmetrien und schafft hierbei Misstrauen, das nach der Meinung von Lipfert kontraproduktiv ist.

„Gegenseitiges Mißtrauen zwischen den Gruppen in Genossenschaften, insbesondere zwischen Mitgliedern/Kunden und Vorständen, sowie zwischen Primärgenossenschaften und Zentralen ist kontraproduktiv, denn es zerstört die unerlässliche menschliche Motivation aller Beteiligten zum gemeinsamen Streben nach optimaler Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrages.“¹⁷⁸

Mitglieder übernehmen in diesen für sie unsicheren und diffusen und mit Misstrauen behafteten genossenschaftlichen Entscheidungsarenen gerne Ansätze und Lösungen, die – vor Ort – in ihrer persönlichen Lebenswelt erfolgreich funktioniert haben. Zum einen ist hierdurch eine als positiv zu bewertende Nähe zur Praxis gegeben, zum anderen besteht hierdurch eine gewisse Tendenz zur Komplexitätsverneinung beziehungsweise -vergewaltigung. Theoretische und analytische Ansätze gelten hierbei oft als unnötiges Beiwerk, das die Entscheidung oder eine Vorgehensweise aus Sicht der genossenschaftlichen Mitglieder nur unnötig verkompliziert oder gar nur instrumentalisiert eingesetzt wird. Berücksichtigt man zugleich, dass die Komplexität heutiger wirtschaftlicher Tätigkeiten und die Undurchsichtigkeit der wirtschaftlichen wie auch der sozialen Beziehungen zunehmen und es deshalb sehr schwer ist, im Voraus mit Sicherheit zu beurteilen, was „robuste genossenschaftliche Schritte“ für die Genossenschaft als Ganzes überhaupt sind, wird deutlich, dass diese Tendenz auch ein genossenschaftliches Gefährdungspotenzial schon im nationalen Umfeld darstellt.

3 Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung in einem globalisierenden Umfeld

3.1 Globalisierung als Unternehmensumfeld

Eines der aktuell beherrschenden Phänomene in unserer Gesellschaft ist die Globalisierung. Dieses Phänomen wird von den Menschen als beherrschend charakterisiert, weil sich die wenigsten tatsächlich als unbeeinflusst betrachten und fühlen. Zurückblickend stellt man jedoch fest, dass es Globalisierung schon immer gab; wenngleich das Globalisierungsniveau unterschiedlich war und die

178 Vgl. Lipfert (1988), S. 25.

historischen Globalisierungswellen meist nur wenige Systeme einer Gesellschaft betrafen. Der Grund, warum die Akteure die jetzige Globalisierungswelle als beherrschend und zum Teil auch als bedrohlich empfinden, ist darin zu sehen, dass nicht nur das politische System betroffen ist, sondern sich insbesondere die spezifischen und persönlichen Produktions- und Lebenswelten verändern.¹⁷⁹

Das Phänomen der Globalisierung kann aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und analysiert werden. Betrachtet man es aus Sicht eines Unternehmens, so macht sich Globalisierung insbesondere im Unternehmensumfeld bemerkbar. Globalisierung betrifft ein Unternehmen nicht zwangsläufig umfassend, das heißt weder das ganze Unternehmen oder den gesamten Markt noch zwangsläufig die komplette umgebende Umwelt. Meist ist die Globalisierung zu Beginn nur als schleichende Veränderung der Umwelt oder auch als eine veränderte Marktsituation zu spüren.

Die Frage, ob Internationalisierung für ein Unternehmen ein relevantes Thema ist oder wird, ist zum einen in Zusammenhang mit dem umgebenden Globalisierungsniveau und zum anderen mit den internen Bedingungen im Unternehmen zu sehen. Dabei beeinflusst das externe Globalisierungsniveau die internen Rahmenbedingungen für die beabsichtigten Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Diese internen Rahmenbedingungen wurden innerhalb dieser Arbeit bei der Beschreibung der genossenschaftlichen Potenziale in Anlehnung an Ansoff¹⁸⁰ in Kultur, Struktur und Strategie dreigeteilt diskutiert. Durch die Berücksichtigung der Globalisierung in kulturellen, strukturellen und strategischen Entscheidungen entsteht ein unternehmensinternes Internationalisierungsniveau. Dieses interne Internationalisierungsniveau wirkt nach innen auf die Geschäftsprozesse des Unternehmens, und – wenn das Internationalisierungsniveau unternehmensintern bereits sehr hoch ist – auch nach außen.

Zusammenfassend und zugleich bezogen auf die Genossenschaft kann festgestellt werden, dass neben dem externen Umfeld – der sogenannten Umwelt – auch die Geschäftsprozesse einer Genossenschaft den genossenschaftlichen Internationa-

¹⁷⁹ Vgl. Altvater, Mahnkopf (1999), S. 15 ff. und S. 49 f. und auch die Definition des Begriffs „Globalisierung“ im nachfolgenden Abschnitt.

¹⁸⁰ Vgl. Ansoff (1979).

lisierungsprozess beeinflussen. Diese externen und internen Rahmenbedingungen stellen zusammen das Internationalisierungsklima einer genossenschaftlichen Organisation dar.¹⁸¹

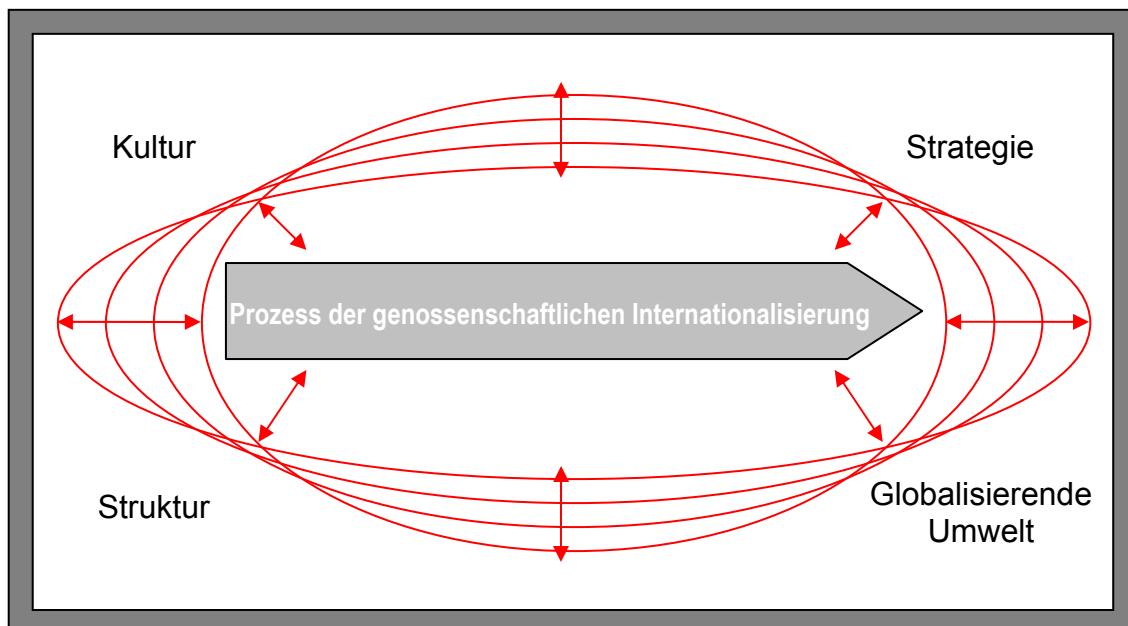


Abbildung 16: Umfeld der genossenschaftlichen Internationalisierung

Das Ziel des genossenschaftlichen Strategischen Managements bei der Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Globalisierung ist, die internen genossenschaftsspezifischen kulturellen, strukturellen und strategischen Merkmalsdimensionen und die globalisierende Umwelt so aufeinander abzustimmen, dass sie in einem Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung zu Erfolgspotenzialen werden können. Die Bestimmung des relevanten Umfeldes¹⁸² der genossenschaftlichen Internationalisierung ist eine Erweiterung des relevanten genossenschaftlichen Suchfeldes und zugleich nach Festlegung des internen Globalisierungsniveaus auch eine organisationsspezifische Abgrenzung des relevanten Suchfeldes. Das relevante Suchfeld ist die Umwelt einer Genossenschaft

181 Vgl. Sommerlatte (1986), S. 13 ff. zum Innovationsklima eines Unternehmens.

182 Vgl. zur Problematisierung des relevanten Umfeldes auch Dülfer (1992), S. 175–213.

im Sinne eines externen Umfeldes¹⁸³. Es setzt sich aus soziokulturellen, ökonomischen, technologischen, politisch-rechtlichen und physischen Komponenten sowie aus den Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Absatzhelfern beziehungsweise -mittlern und sonstigen Marktpartnern zusammen.¹⁸⁴ Für Genossenschaften in einem globalisierenden Umfeld sollten diese Marktteilnehmer abseits ihrer Bedeutung für das bestehende nationale Geschäftsmodell immer dann von besonderem Interesse sein, wenn sie für den Erfolg der eigenen Internationalisierung bedeutsam sind. Dabei weitet sich das Such- und Beobachtungsfeld der relevanten Marktteilnehmer nicht nur geographisch quantitativ, sondern oft auch qualitativ deutlich aus. So muss sich eine international tätige Genossenschaft mit jedem zusätzlichen Auslandsmarkt auch mit einer weiteren Umwelt und neuen Kultur auseinandersetzen.¹⁸⁵

Zur Handhabung der Komplexität¹⁸⁶, die sich aus dem erweiterten Umfeld ergibt, wird diese in der Praxis wie auch in der Theorie¹⁸⁷ reduziert. So werden ähnliche oder auch scheinbar ähnliche Kulturen bei der Situationsanalyse räumlich zusammengefasst. Eine übliche Vorgehensweise im strategisch ausgerichteten Internationalen Management ist, die Situationsanalyse und die Definition der relevanten Umwelt von Unternehmen auf die Länder der Triade zu beschränken. Darüber hinaus werden die drei Zonen der Triade in der Praxis hinsichtlich Produktinnovationen als relativ homogen betrachtet.¹⁸⁸ Aber gerade bei der europäischen Zone scheint dies doch sehr problematisch zu sein.¹⁸⁹

183 Vgl. Nieschlag (1991), S. 612 ff. Dort werden die Rahmenbedingungen einer Unternehmung als Makro- und Mikroumwelt bezeichnet. Heute hingegen bezeichnen Hörschgen (1993), S. 23 die Rahmenbedingungen einer Unternehmung als Umfeld. Im Rahmen dieser Arbeit wird immer dann von Umfeld gesprochen, wenn das externe wie auch interne Umfeld gemeint ist. Das externe Umfeld jedoch wird als Umwelt der Produktinnovation bezeichnet. Die Unterscheidung zwischen internem und externem Umfeld bezieht sich dabei auf die Unterteilung in Rahmenbedingungen, die innerhalb und außerhalb der Unternehmung Einfluss auf das Innovationssystem nehmen.

184 Vgl. Nieschlag (1991), S. 612 ff. Die anschließenden Ausführungen lehnen sich stark an die dort entwickelten Gedanken an. Vgl. hierzu Perlitz (1993), S. 102 f. und vgl. Dülfer (1992), S. 169 ff.

185 Kutschker (2002), S. 147 ff.

186 Vgl. Bleicher (1992), S. 19, Kirsch (1991), S. 145–148.

187 Vgl. hierzu exemplarisch Ohmae (1985).

188 Vgl. Ohmae (1985), S. 35 ff. Länder der Triade sind die EU-Staaten, die USA und Japan.

189 Dies führt gerade in Europa zu erheblichen Problemen bei der Markteinführung von Innovationen, die die länderspezifischen Rahmenbedingungen nicht entsprechend berücksichtigen.

3.2 Theoretische Grundlagen zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung

In der Literatur zum Internationalen Management wurde eine Vielzahl von Theorien mit dem Ziel entwickelt, die Variablen zu bestimmen, die für die Internationalisierung relevant sind. Hierbei wurden unterschiedliche Perspektiven der Betrachtung einbezogen:

„Neben den zentralen Fragen nach dem ‚Warum?‘ (Kausalität) sollen uns Internationalisierungstheorien natürlich auch Fragen nach dem ‚Wie?‘ (Modalität), dem ‚Wann?‘ – und teilweise ‚Wie schnell?‘ – (Temporalität) sowie dem ‚Wo?‘ (Lokalität) der Internationalisierung liefern.“¹⁹⁰

Durch diese vielseitigen Perspektiven entwickelte sich eine Vielzahl von Strömungen. Diese Strömungen führten zu einer fast unüberschaubaren Anzahl von Veröffentlichungen zu diesem Thema.¹⁹¹ Es gilt dabei zu berücksichtigen, dass diese Theorien Erklärungsvariable identifizieren, die sich auf die Internationalisierung von Volkswirtschaften, Branchen oder auch Unternehmen beziehen. Im Rahmen dieser Untersuchung sind vor allem die Theorien von Interesse, deren Variablen als Basis für die Internationalisierung von Unternehmen bedeutsam sind.¹⁹² Aus dieser Sicht lassen sich vier wesentliche Hauptströmungen der Internationalisierungstheorie erkennen.¹⁹³

- Theorien des Internationalen Handels
- Theorien der Direktinvestitionen und der Industrial-Organization-Ansatz
- Standorttheorien
- Transaktionskostenansatz: Theorien der Internalisierung
- Das eklektische Paradigma von Dunning

Diese Ansätze stellen einen gedanklichen Rahmen für die Internationalisierung von Unternehmen dar, sind jedoch nur mittelbar zur strategischen Analyse der Internationalisierung von Unternehmen geeignet. Die Theorien sind eher allgemein

¹⁹⁰ Kutschker (2002), S. 363.

¹⁹¹ Vgl. Roxin (1992), S. 194: Der Autor zeigt die historische Entwicklung der Hauptströmungen der Theorien der Internationalisierung von etwa 1930 bis zur Gegenwart, wobei es dem geneigten Betrachter mehr die Unüberschaubarkeit verdeutlicht als die Übersicht erleichtert.

¹⁹² Vgl. Perlitz (1993), S. 76, der hier eine analoge Vorgehensweise vorschlägt.

¹⁹³ Vgl. für die folgenden über die vier Hauptströmungen Roxin (1992), S. 94 ff.

erklärender Natur, sodass sie mögliche Verhaltensweisen in einer internationalisierenden Umwelt nicht aufzeigen. Am ehesten sind die von Dunning zusammengefassten Internationalisierungsvorteile geeignet, im Rahmen dieser Arbeit erste Ansätze für einen Bezugsrahmen der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung zu finden.

Das nachfolgende Schaubild fasst die für den Bezugsrahmen relevanten Aspekte zusammen.



Abbildung 17: Aus den Theorien der Internationalisierung abgeleitete Erfolgsfaktoren in Anlehnung an Dunning

Neben den Theorien der Internationalisierung, mit denen überwiegend Erklärungsvariablen für die Internationalisierung erarbeitet wurden, entstanden auch managementtheoretische Konzepte, die sich verstärkt mit der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien von Unternehmen auseinandersetzen. Zusammenfassend lassen sich die Veröffentlichungen sechs unterschiedlichen Ansätzen zuordnen, die trotz einiger Gemeinsamkeiten eigenständige Denkrichtungen darstellen. Die nachfolgende Darstellung fasst die Ansätze in Anlehnung an Roxin unter Berücksichtigung der zuvor beschriebenen Aussagen, die sich sehr eng an Kutschker anlehnen, zusammen.

Ansatz	Kernaussage	Beispielhafte Basisliteratur	Erfolgsfaktor
(1) Denken in der Dichotomie zwischen Integration und Responsiveness	Internationale Unternehmen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen lokaler Anpassung und globaler Rationalisierung	Fayerweather (1969), (1978); Doz (1979); Doz/Bartlett/Prahalad (1981)	Fähigkeit zur Kostensenkung und Rationalisierung Fähigkeit zur lokalen Anpassung und Marktnähe
(2) Denken im Lichte der Wertschöpfungskette	Die Gestaltung der Wertschöpfungskette in internationalen Unternehmen bezieht sich auf die internationale Streuung und Koordination von Wertschöpfungselementen	Kogut (1984); Porter (1989)	Fähigkeit zur internationalen Wertschöpfung, Streuung und Koordination
(3) Denken in operationaler Flexibilität	Aktivitäten in internationalen Unternehmen beziehen sich auf das flexible Ausnutzen von Arbitrageoptionen innerhalb von Netzwerken	Perlmutter (1969); Hedlund (1986)	Fähigkeit zur organisatorischen Flexibilität
(4) Denken in externen Beziehungen	Länderübergreifende Kooperationen mit Konkurrenten und vor- bzw. nachgelagerten Marktpartnern ist eine Form der Internationalisierung	Perlmutter / Heenan (1986)	Strategische und soziokulturelle Kooperationsfähigkeit (extern)
(5) Denken in Zeit-dimensionen	Internationalisierung ist immer mehr eine Frage von Schnelligkeit und Timing der Internationalisierungsaktivitäten	Kutschker (1993)	Fähigkeit zu organisatorischer Schnelligkeit und Timing
(6) Denken in mehr-perspektivischen Konzeptionen	Internationalisierung verlangt mehrperspektivisches Denken und Integration unterschiedlicher Denkansätze	Roxin (1992)	Fähigkeit zur umfassenden Betrachtung von Wettbewerbs-, Internalisierungs- und Standortvorteilen

Abbildung 18: Internationalisierungsstrategien und Erfolgsfaktoren¹⁹⁴

Von besonderer Wichtigkeit für den weiteren Fortlauf der Arbeit sind die in der Darstellung zugeordneten Erfolgsfaktoren, die die jeweiligen Autoren in ihren Denkansätzen entwickelt haben. Hierbei werden die von Kutschker beschriebenen Kernaussagen der Autoren als Basis für den Bezugsrahmen übernommen und zur Vertiefung der Inhalte auf die Basisliteratur zu den jeweiligen Ansätzen verwiesen.

194 In enger Anlehnung an Roxin (1992), S. 103: Darstellung wurde geringfügig geändert und um die Spalte der Erfolgsfaktoren und die beschriebenen Erweiterungen ergänzt.

Abbildung 19: Zusammenfassende Darstellung der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung



3.3 Genossenschaftliche Internationalisierung als strategischer Imperativ und strategische Handlungsoption

Unternehmen, unabhängig davon, ob genossenschaftlich organisiert oder nicht, sehen sich heute einer sich immer schneller wandelnden und globalisierenden Umwelt gegenüber. Eine der herausragenden Umweltveränderungen ist die zunehmende Internationalisierung nahezu aller Branchen in den heutigen Industriegesellschaften. Vor diesem Hintergrund und der daraus entstehenden zunehmenden

internationalen Verflechtung und eines sich in vielen Branchen verschärfenden Wettbewerbs setzen sich heute auch vermehrt und verstärkt Genossenschaften mit der eigenen Internationalisierung auseinander. Doch Internationalisierung ist kein ökonomischer Selbstläufer und auch nicht grundsätzlich eine Notwendigkeit für wirtschaftlichen Erfolg.

„Sowohl Fachleute als auch Laien könnten durchaus den berechtigten Einwand vorbringen, dass Internationalisierung keineswegs zwingend ist. Dieser Einwand wird auch durch die Praxis gestützt: Es gibt immer noch viele Unternehmungen, die rein national tätig sind. Dies gilt vor allem für viele kleine und manche mittlere Unternehmungen und dabei vor allem für die Mehrheit der Firmen, die als Einzelunternehmung, Personengesellschaft bzw. Partnerschaftsunternehmung firmieren. Da dies nicht nur in Deutschland so ist, sondern in vielen anderen Ländern ähnlich ist, kommt es zur Notwendigkeit, tragfähige Begründungen dafür zu liefern, dass manche Unternehmungen internationalisieren.“¹⁹⁵

Auch Glaum zeigt in seiner Auswertung empirischer Untersuchungen zum Thema „Internationalisierung und Unternehmenserfolg“ auf, dass ein eindeutiger Zusammenhang nicht grundsätzlich zu erkennen ist.¹⁹⁶ Die eigene Internationalisierung ist demnach keine ökonomische Notwendigkeit. Doch das bedeutet nicht, dass das Phänomen der Globalisierung und die daraus resultierenden Folgen strategisch nicht zu berücksichtigen sind. Insbesondere für Unternehmen des Handels sieht Lerchenmüller strategischen Handlungsbedarf.

„Mit dem Zusammenwachsen der Märkte (EU, Osteuropa, Weltmärkte) wird es zunehmend wichtiger, die Unternehmensführung auf die Anforderungen internationaler und globaler Märkte auszurichten. Zweifellos wird es zwar auch in Zukunft möglich sein in regionalen oder lokalen Nischen mit Erfolg tätig zu sein, doch darf selbst eine solche Beschränkung des Aktivitätenraums den Blick auf Einflüsse nicht verstellen, welche aus der zunehmenden Groß-

195 Kutschker (2002), S. 363.

196 Vgl. Glaum (1996), insbesondere S. 159, der dort empirische Untersuchungsergebnisse einander gegenüberstellt.

räumigkeit der Märkte resultieren. Für Handelsfilialisten und -kooperationen stellt die Berücksichtigung internationaler Wettbewerbsbedingungen bereits heute eine fast unverzichtbare Erfolgskomponente dar.“¹⁹⁷

Die Berücksichtigung der globalisierenden Umwelt erhöht die Komplexität des genossenschaftlichen Aktivitätenraums überproportional und stellt heute – ob Genossenschaften das erkennen und akzeptieren oder nicht – die primäre strategische Herausforderung für das Management einer Genossenschaft dar. Die Handhabung dieser Komplexität entscheidet über die zukünftige Fähigkeit zur Erfüllung des Förderauftrages unmittelbar oder mittelbar. Der Aufbau einer Komplexitätsbejahenden Entscheidungsarena oder gar eines positiven Internationalisierungsklimas durch aktive Gestaltung des relevanten internen und externen Umfeldes ist eine Prozess- und Sozialinnovation und stellt die Zukunftsaufgabe des Managements dar.¹⁹⁸ Zum einen bedarf es neuer Arbeits- und Entscheidungsabläufe, der Umgestaltung von bestehenden Netzwerken und ritualisierten Verhaltensweisen, zum anderen umfasst es auch die Beseitigung von externen wie internen Internationalisierungshindernissen. Demnach wird Internationalisierung im Rahmen dieser Arbeit nicht als ein ökonomischer, sondern vielmehr als ein strategischer Imperativ betrachtet.

Was bedeutet dies nun für Unternehmen, die sich genossenschaftlich organisieren und diese genossenschaftliche Idee auch in einem sich internationalisierenden Umfeld leben wollen?

Wird der allgemein formulierten Forderung von Lipfert gefolgt, so ist die Antwort einfach:

„Bei Genossenschaften folgt hierbei aus dem Förderauftrag aus strategischer wie auch aus ökonomischer Sicht, daß sich das Genossenschaftsmanagement auch im härtesten Konkurrenzkampf uneingeschränkt und unablässig auf die heutigen und zukünftigen

197 Lerchenmüller (1995), S. 505.

198 Im übertragenen Sinne (Internationalisierung als Sozial- und Prozessinnovation) vgl. Dülfer (1992), S. 169 ff.

wirtschaftlichen Erfordernisse der Mitglieder [...] konzentrieren muß.“¹⁹⁹

Die erfolgreiche genossenschaftliche Internationalisierung wird sich dann daran messen lassen müssen, ob und wie sie den genossenschaftlichen Förderauftrag auch in einem globalen und internationalisierenden Umfeld erfüllt.

Bisher reagieren Genossenschaften - beeinflusst durch ihre Geschichte, ihre genossenschaftlich strukturelle und kulturelle Ausprägung sowie ihre spezifischen Stärken, Schwächen und Marktbedingungen - sehr unterschiedlich. Einige nehmen die Herausforderung „Internationalisierung“ aktiv an und sehen in der bewussten Gestaltung des eigenen Internationalisierungsgrades einen möglichen Weg, der Herausforderung zu begegnen. Andere hingegen reagieren im Rahmen ihrer nationalen Möglichkeiten, ohne aktiv ihre internationale Gestalt zu verändern.²⁰⁰

Die Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Internationalisierung und den veränderten Wettbewerbsbedingungen erfolgt jedoch häufig unsystematisch und eher zufällig.²⁰¹ Dies steht in einem deutlichen Gegensatz zu der allgemeinen Erkenntnis, wonach bei der Auseinandersetzung mit diesem Phänomen zusätzliche Probleme zu bewältigen sind, die eine besondere strategische Betrachtung erfordern.²⁰² Internationalisierung ist eine strategische Herausforderung für Genossenschaften, deren Annahme genossenschaftsspezifische Strategien der Internationalisierung erfordern.

Die Entscheidung für die jeweilige Strategie darf nicht ein Zufalls- oder Nebenprodukt augenscheinlicher Sachzwänge sein, sondern sollte Ergebnis einer bewussten Entscheidung über den eigenen genossenschaftlichen Aktivitätenraum sein. Die bewusste und aktive Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Internationalisierung ist primär ein strategischer Imperativ. Dies bedeutet, Internationalisierung muss nicht nur als Rahmenbedingung Einzug in das Unternehmen halten, sondern muss auch als strategische Handlungsoption in das strategische Kalkül und in die Evolution einer Genossenschaft einbezogen werden. Erst wenn die

199 Lipfert (1988), S. 29.

200 Vgl. hierzu die eigenen Ausführungen im Rahmen der Fallbeispiele und die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen bei Gobbers (1992).

201 Vgl. Gobbers (1992), S. 194.

202 Vgl. hierzu in Anlehnung Hörschgen (1993), S. 85.

Aspekte der Internationalisierung bewusst Eingang in unternehmenspolitische Fragestellungen finden, wird die Frage beantwortet werden müssen, inwiefern Internationalisierung auch einen ökonomischen Imperativ darstellt. Diese ist aber dann immer nur unter den branchen- und insbesondere unternehmensspezifischen Bedingungen zu beantworten, da kein Automatismus zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg besteht.²⁰³ Diese Erweiterung führt zur folgenden Veränderung des zuvor skizzierten Bezugsrahmens.

Abbildung 20: Internationalisierung als strategische Handlungsoption



3.4 Internationalisierung als Phase der genossenschaftlichen Entwicklung

In der genossenschaftlichen Forschung gibt es Versuche, die bisherige genossenschaftliche Entwicklung aus strategisch evolutiver Sicht zu strukturieren. So unterscheidet Dülfer anhand von alternativen betriebsfunktionalen Kommunikations-

203 Vgl. Glaum (1996), insbesondere S. 159, der dort empirische Untersuchungsergebnisse einander gegenüberstellt.

ablaufen²⁰⁴ drei Strukturtypen: das organwirtschaftliche Kooperativ, das Marktbeziehungs-Kooperativ und das Integrierte Kooperativ.²⁰⁵

Nach Dülfer lassen sich die drei Strukturtypen im Überblick wie folgt charakterisieren:²⁰⁶

Organwirtschaftliches Kooperativ:

Die Mitgliederwirtschaften steuern durch ihre effektive Nachfrage nach Förderleistungen die betriebliche Aktivität des Organbetriebs.

Marktbeziehungs-Kooperativ:

Mitgliederbetriebe und Organbetrieb operieren mehr oder weniger unabhängig voneinander und nur noch lose, durch den „Grundauftrag zur Förderung“²⁰⁷ verbunden.

Integriertes Kooperativ:

Der Organbetrieb steuert weitgehend die wirtschaftlichen Aktivitäten der Mitgliederbetriebe aufgrund deren freiwilliger Akzeptanz (mit Rückkopplungseffekten) seiner auf besserem Informationsniveau beruhenden Entscheidungsempfehlungen.

Diese empirisch nachweisbaren Strukturtypen sind inzwischen in der genossenschaftlichen Literatur, aber auch in der Praxis begrifflich allgemein akzeptiert.²⁰⁸ Die vorgestellte Typisierung von Dülfer ist jedoch nicht geeignet, die genossenschaftliche Entwicklung selbst zu charakterisieren. Besser gelingt dies aus strategisch evolutorischer Sicht Tietz in seinem Phasenmodell der Handelskooperationen.²⁰⁹ Dieser unterteilt die genossenschaftliche Entwicklung in Phasen, charakterisiert

204 Vgl. Dülfer (1984), S. 63: Dülfer unterscheidet dort vier genossenschaftliche Kommunikationssysteme. (Betriebsfunktionale, organisationsrechtliche, interpersonale Kommunikationssysteme und Management-Mitglieder-Informationssystem). Das betriebsfunktionale Kommunikationssystem enthält u. a. die Interaktionsprozesse der betrieblichen Funktionen Beschaffung, Leistungserstellung, Absatz, Finanzierung und Rechnungskontrolle.

205 Vgl. Dülfer (1984), S. 89–97.

206 Vgl. Dülfer (1984), S. 97.

207 Dülfer (1984), S. 97.

208 Vgl. Dülfer (1984), S. 91. Aktuell zeichnet sich ein vierter Strukturtyp ab, der im Rahmen dieser Arbeit als ein „mitgliederdominiertes Kooperativ“ bezeichnet wird. In diesem Strukturtyp bestimmen die Mitglieder weitgehend die wirtschaftlichen Aktivitäten des Organbetriebs. Die Mitglieder bestimmen nicht nur die grundsätzliche Ausrichtung im Rahmen der hierfür vorgesehenen Funktionen, sondern bestimmen und beeinflussen aktiv das operative Tagesgeschäft. Das Management des Organbetriebes ist nur noch operativer Umsetzer der Anweisungen der (wichtigen) Mitglieder und Mitgliederentscheidungen. Erste Tendenzen zeigen sich bei der EDEKA. Siehe hierzu das nachfolgende Fallbeispiel EDEKA.

209 Vgl. Tietz (1992), S. 342 f. und zur kritischen Würdigung vgl. Zentes, Scheer, Lehnert (2007), S. 17 f.

diese anhand des Leistungsprogramms beziehungsweise anhand der Marketingkonzeption und ordnet diese den relevanten Märkten in Form eines „Phasenmodells der Handelskooperationen“ zu.²¹⁰

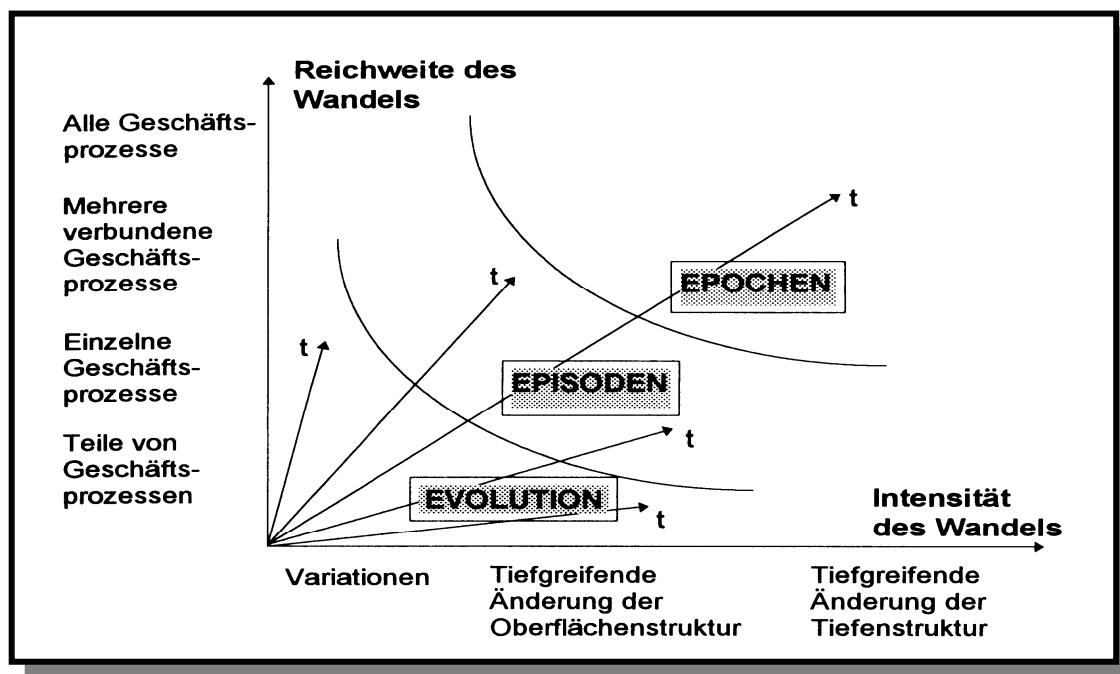
Abbildung 21: Phasenmodell der Handelskooperationen²¹¹

Entwicklungsphase	Leistungsprogramme / Marketingkonzeption	Relevante Märkte
Warenvolumenphase	<ul style="list-style-type: none"> • Warenbeschaffung und Belieferung der Mitglieder • Eigen-/Fremdgeschäft • Lager-/Streckengeschäft • Zentralregulierung • Delkrederehaftung • Datenträgeraustausch 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmarkt
Waren- und Servicephase	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmarketing • Produktgestaltung • Markterschließung (Importe) • Messen, Börsen • Handelsmarken • Sortimentspolitik 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmarkt • Absatzmarkt
Full-Service-Phase	<ul style="list-style-type: none"> • betriebswirtschaftliche Dienstleistungen (Betriebsvergleiche, Standortanalysen, Betriebstypenpolitik) • Aus- und Weiterbildung • Nachfolgeberatung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmarkt • Absatzmarkt • Konkurrenzmarkt • interner Markt
Regionale Marktbesetzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • aktive Mitgliederpolitik • Standortsicherung • Partnerschaftsmodelle (zum Beispiel EDEKA-Kooperationskaufmann) • Regiebetriebe 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmarkt • Konkurrenzmarkt • interner Markt
Marketingphase	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenprofilierung (offensives Gruppenmarketing) • Leistungsprogrammkonturierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmarkt • Absatzmarkt • Konkurrenzmarkt
Segmentierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenhomogenisierung unter gleichzeitiger Leistungsdifferenzierung nach: Sortimentstypen/Betriebstypen/Zielgruppen/ Betriebsgrößen • organisatorische Segmentierung in fachgruppen-/ modulorientierte und betriebstypenorientierte Modelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzmarkt • Konkurrenzmarkt • interner Markt
Diversifikationsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung des Leistungsprogramms, insbesondere Aufnahme von Dienstleistungen • Betriebstypenauffächerung • Aufbau von Franchisesystemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzmarkt • Konkurrenzmarkt • interner Markt
Supervolumenphase	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation mehrerer Einkaufsverbände • Kooperation von Verbundgruppen mit Großbetrieben des Groß- und Einzelhandels • Beteiligung an anderen Gruppen und Handelsunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmarkt • Absatzmarkt • Konkurrenzmarkt • interner Markt
Internationalisierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme ausländischer Mitglieder • Abschluss von Partnerschaftsaufkommen • Gründung von Niederlassungen im Ausland 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmarkt • Absatzmarkt • Konkurrenzmarkt • interner Markt

210 Vgl. Tietz (1992), S. 342 f.

Das von Tietz aufgestellte Phasenmodell wird im Rahmen dieser Arbeit als Ausgangspunkt akzeptiert. Die Phase und der Prozess der Internationalisierung muss jedoch weiter vertieft werden. Nach Kutschker lassen sich drei Betrachtungsperspektiven beziehungsweise Arten von Internationalisierungsprozessen zu analytischen Zwecken festlegen: Kutschker spricht von dem Prozess der internationalen Evolution, von der internationalen Episode und der internationalen Epoche.

Abbildung 22: Arten von Internationalisierungsprozessen²¹²



Hierbei ist nicht, wie zunächst zu vermuten wäre, die Zeit das dominierende Unterscheidungskriterium, sondern die Unterscheidungskriterien liegen primär in der Reichweite und Intensität des durch Internationalisierungsaktivitäten ausgelösten Wandels. Das Kriterium „Reichweite des Wandels“ soll hierbei charakterisieren, wie stark das Unternehmen von der Internationalisierung betroffen ist – ob sie sich nur auf Beschaffungsaktivitäten erstreckt, auf Vertriebsaktivitäten oder auch auf andere im Unternehmen üblicherweise bestehende Abfolgen von Aktivitäten oder, wie Kutschker sie bezeichnet, Geschäftsprozesse betrifft.

Während das Kriterium „Reichweite des Wandels“ eher eine quantitative Dimension des Internationalisierungsprozesses umfasst, so ist das Kriterium „Intensität des

211 Vgl. Tietz (1992), S. 342 f.

212 Vgl. Kutschker (1996), S. 27, Grafik entnommen aus Bärle (1996), S. 37.

Wandels“ eher eine qualitative Dimension. Sie umfasst die geringfügigen Variationen, die Änderung der Oberflächenstruktur und die tiefgreifende Veränderung der Tiefenstruktur eines Unternehmens. Im bisher praktizierten Sprachspiel im Rahmen dieser Arbeit bedeutet dies, dass der Prozess der Internationalisierung – mehr oder weniger unternehmensabhängig – die Kultur, Struktur und Strategie beeinflusst und verändert. Aus strategischer Sicht sind vor allem die Abfolgen von Aktivitäten und Aktivitätenbündeln einer besonderen, das heißt mikroskopischen Betrachtung zu unterziehen, die diskontinuierlich und nicht gleichgerichtet verlaufen. Diese Richtungsänderungen lassen Einbrüche, richtungweisende Entscheidungen oder unerwartete Ereignisse vermuten. Diese Bereiche werden als Internationalisierungs-episoden bezeichnet. Mit der Abgrenzung einer Episode, das heißt von Phasen, in denen Ereignisse und Entscheidungen erfolgt sind, die die internationale Gestalt verändern, beleuchtet man einen für die Erklärung des Gesamtzusammenhangs besonders wichtigen Bereich aus dem laufenden Prozess der Internationalisierung respektive der internationalen Evolution eines Unternehmens.²¹³

„Unter Episoden werden besondere Ereignisse verstanden, die sich von dem sogenannten ‚Ongoing Process‘, also von den alltäglich ablaufenden Aktivitäten und Interaktionen insofern abheben, als sie Diskontinuitäten und Abweichungen von Routinen mit sich bringen. Episoden sind für die Erklärung von Gesamtzusammenhängen besonders wichtig, denn sie enthalten oft den Schlüssel für die Aufdeckung der Gründe fehlgeschlagener oder erfolgreicher Unternehmensentwicklungen.“²¹⁴

Die kleinen, oft auch unbemerkten Schritte der Internationalisierung eines Unternehmens sind – wie eingangs definiert – Bestandteil einer internationalen Evolution, die sich schrittweise und kontinuierlich fortentwickelt. Den Rahmen für diese Schritte bildet die im Unternehmen bestehende konzeptionelle Gesamtsicht hinsichtlich des eigenen Internationalisierungspfades. Diese kleinen Schritte der Internationalisierung sind Bestandteil des Tagesgeschäfts und bedürfen in der Regel

213 Vgl. in Anlehnung an Kirsch, Kutschker, Lutschewitz (1980).

214 Baurle (1996), S. 140–142.

keiner näheren beziehungsweise mikroskopischen Betrachtung, das heißt, eine makroskopische Betrachtung ist ausreichend.

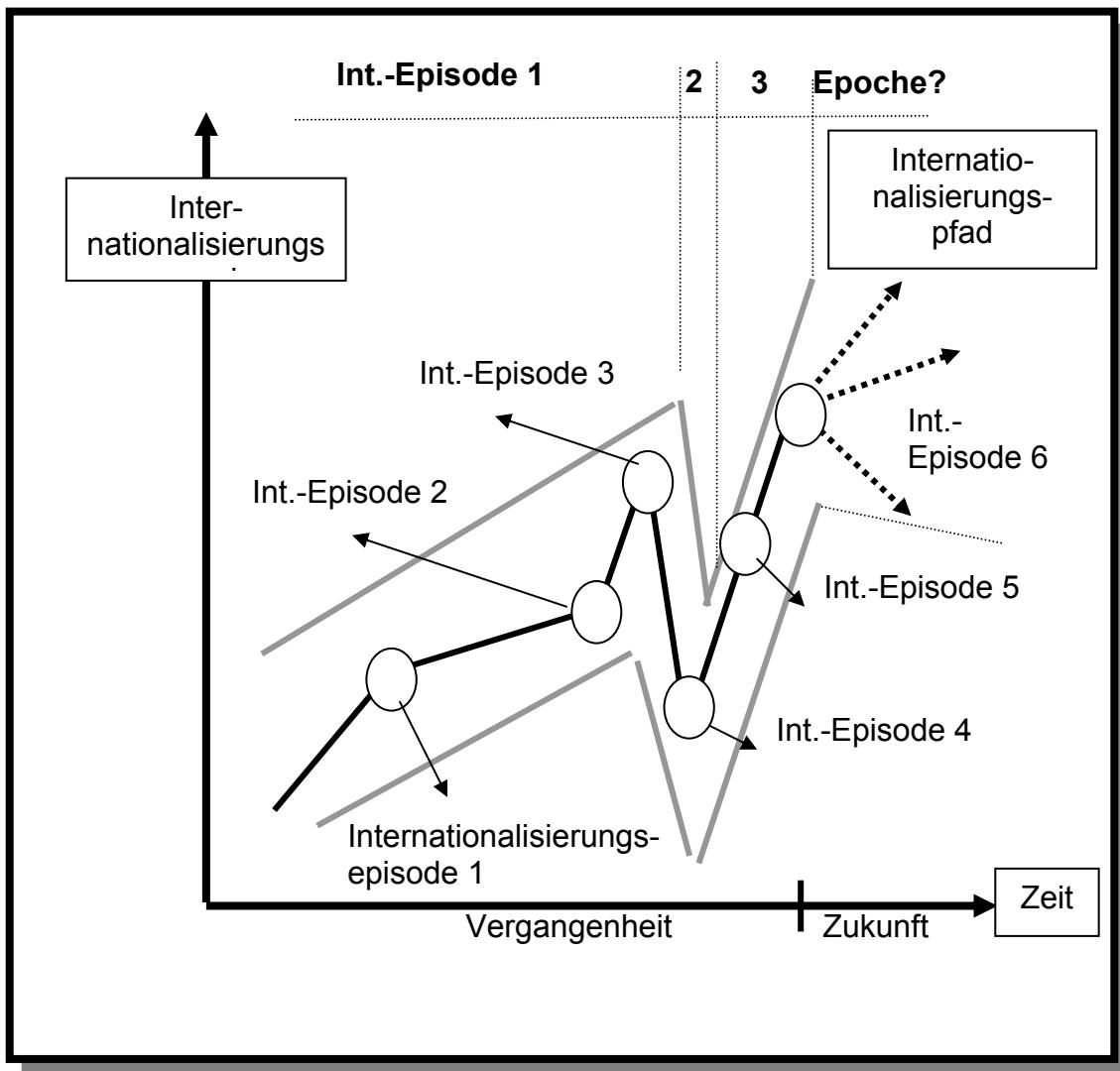


Abbildung 23: Internationalisierungspfad

Epochen lassen sich a priori nur schwer festlegen. Epochen der Internationalisierung umfassen eine grundlegende Veränderung des Unternehmens oder zumindest Teilbereiche eines Unternehmens, herbeigeführt durch eine Internationalisierungsepisode beziehungsweise mehrere Internationalisierungsepisoden. Inwieweit solche Episoden tatsächlich ein „neues Zeitalter eines Unternehmens“ einläuten oder nur eine vorübergehende Erscheinung im Rahmen einer bestehenden Epoche sind, lässt sich meist nur ex post beurteilen.

Das von Tietz vorgestellte Phasenmodell kann auch durch die von Kutschker definierten Begriffe „Episode“ und „Epoche“ erfasst und analysiert werden. Das

nachfolgende Schaubild stellt die Phasen nach Tietz den definierbaren Zuordnungen nach Reichweite und Intensität des Wandels analog dem Ansatz von Kutschker gegenüber. Dabei ist zu beachten, dass die Übergänge nicht als überschneidungsfrei zu betrachten sind, sondern, dass es sich um unternehmensspezifische Entwicklungsprozesse handelt.

Abbildung 24: Reichweite und Intensität des genossenschaftlichen Wandels

Entwicklungsphase	Reichweite und Intensität des Wandels	Reichweite und Intensität der Internationalisierung
Warenvolumenphase	Epoche der regionalen Markt-penetrierung	evolutorische Internationalisierungsaktivitäten bestehen im Beschaffungswesen Aufnahme und Pflege von Beziehungen zu ausländischen Genossenschaften
Waren- und Servicephase		
Full-Service-Phase		
Regionale Marktbesetzungsphase		
Marketingphase		
Segmentierungsphase		
Diversifikationsphase		
Supervolumenphase	Epoche der nationalen Konzentration	episodenhafte Forcierung des internationalen Beschaffungswesens
Internationalisierungsphase	Epoche der Internationaleisierung	epochale Internationalisierung der Absatz-, Beschaffungs- und Konkurrenzmärkte Internationalisierung als strategische Handlungsoption episodische Internationalisierung

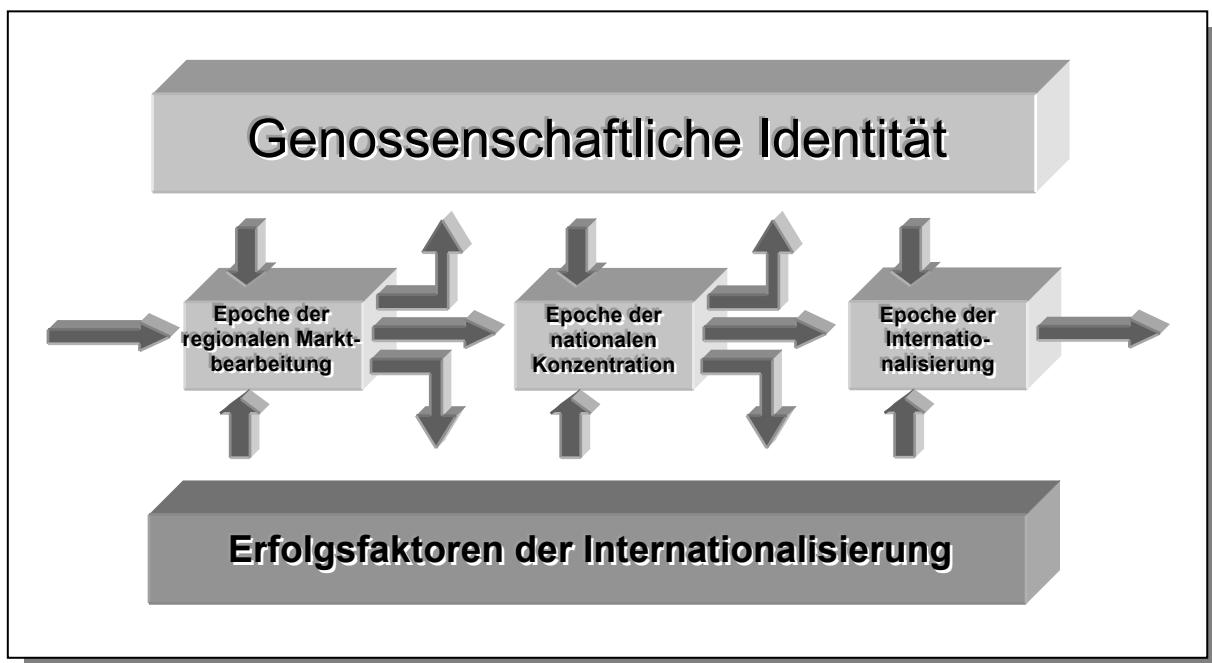
Es wird offensichtlich, dass nicht jede durch Tietz aufgezeigte Phase tatsächlich zu einer epochalen Veränderung der Genossenschaften geführt hat, sondern dass einige eher als Episode beziehungsweise als „evolutorisches Hintergrundrauschen“ im Rahmen dieses Sprachspiels zu betrachten sind. Die ergänzende Skizzierung der Internationalisierungsaktivitäten in der jeweiligen Epoche macht deutlich, dass auch außerhalb einer bestehenden genossenschaftlichen Epoche der Internationalisierung entsprechende Aktivitäten bestanden und bestehen, diese jedoch nur als vorübergehender oder auch branchenüblicher Globalisierungsschub zu betrachten sind. Als Beispiel kann hier die im Handel schon sehr früh praktizierte internationale Beschaffung angeführt werden. Historisch betrachtet ist Handel per se grenzüberschreitend gewesen. Handel überschritt Grenzen der dörflichen

Gemeinschaft, der Zünfte, der Regionen und schon zu sehr frühen Zeiten auch Ländergrenzen. Auch Genossenschaften des Handels haben diese handels- und somit branchenüblichen grenzüberschreitenden Aktivitäten ausgeführt, jedoch war zum Beispiel die Aufnahme vertriebsorientierter internationaler Kontakte bei den meisten Genossenschaften eher als sozial-gesellschaftliches Ereignis denn als eine wirkliche Internationalisierungsorientierung zu betrachten. Lediglich bei Einkaufsgenossenschaften und im Einkauf selbst (als Handelsfunktion) bestehen auch bei genossenschaftlichen Organisationen schon sehr lange internationale Beziehungen und entsprechende Strukturen.

Das Schaubild macht weiterhin sichtbar, dass in Teilbereichen beziehungsweise -funktionen auch in der Epoche der nationalen Konzentration einzelne Aktivitäten und Internationalisierungsepisoden initiiert worden sind. Diesen sind jedoch keine weiteren robusten Schritte gefolgt. Dies weist darauf hin, dass die Aktivitäten sich aus der Historie des Unternehmens beziehungsweise aus Erfordernissen der Branche entwickelt haben, jedoch keine robusten Schritte einer geplanten genossenschaftlichen Evolution waren. Hingegen ist eine Epoche der genossenschaftlichen Internationalisierung durch eine tiefgreifende Integration der Internationalisierung als strategische Handlungsoption gekennzeichnet, die im Extremfall alle Märkte, alle Funktionen und letztlich alle Aktivitäten eines Unternehmens in einem gewissen Umfang betreffen.

Im Folgenden soll deshalb das bisher erarbeitete Sprachspiel erweitert werden. Die Internationalisierung selbst umfasst in Anlehnung an Tietz „Phasen“ und in Anlehnung an Kutschker mehrere „Episoden“ innerhalb einer „Epoche“. Im Sprachspiel von Kutschker kann der genossenschaftliche Wandel über mehrere Epochen hinweg dargestellt werden. Nach der Entstehung der Genossenschaften vollzog sich die Epoche der regionalen Marktbearbeitung, die von der Epoche der nationalen Konzentration abgelöst wurde, der heute der Übergang zu einer Epoche der genossenschaftlichen Internationalisierung folgen könnte. Durch welche Episoden der Internationalisierung diese Epoche eingeleitet wird, kann heute noch nicht konkret bestimmt werden.

Abbildung 25: Epochen des genossenschaftlichen Wandels



Deshalb werden im Nachgang denkbare Episoden einer Epoche genossenschaftlicher Internationalisierung abstrakt festgelegt.

3.5 Denkbare Episoden der Epoche der genossenschaftlichen Internationalisierung

Die Epoche der Internationalisierung selbst besteht aus vielen Unternehmensaktivitäten, die das Unternehmen in seiner internationalen Gestalt verändern. Zum Teil sind es Aktivitäten, die nur die Oberfläche des Unternehmens betreffen, und zum Teil sind es Aktivitäten, die tief in ein Unternehmen eindringen. Je nach Reichweite und Tiefe der Aktivitäten sind diese als inkrementale Evolution oder auch als Episode zu betrachten. Die Epoche der genossenschaftlichen Internationalisierung wie auch die konkreten genossenschaftlichen Episoden werden sich erst in Zukunft und unternehmensspezifisch benennen lassen. Dennoch lassen sich drei grundsätzliche Internationalisierungsepisoden charakterisieren, die für Genossenschaften strategisch vorstellbar sind. Die Ableitung dieser möglichen Episoden der genossenschaftlichen Internationalisierung beginnt mit der Frage, wodurch Internationalisierung in einer Genossenschaft ausgelöst wird.

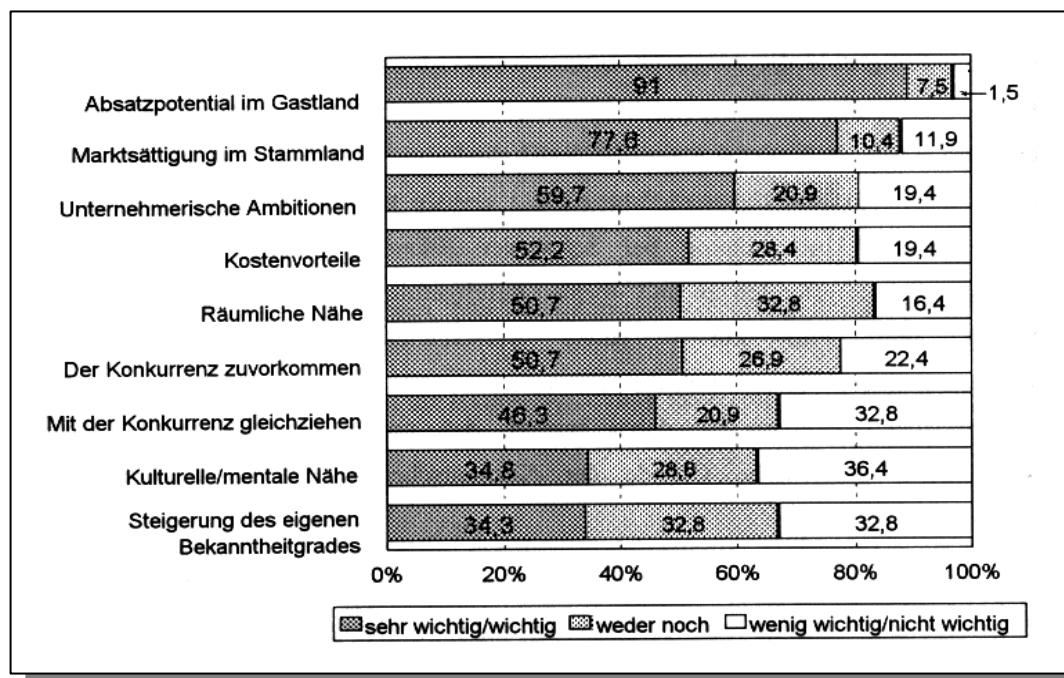
Der Ausgangspunkt der genossenschaftlichen Internationalisierung beginnt mit der bewussten Wahrnehmung der Globalisierung und der hierdurch beginnenden Auseinandersetzung mit Aspekten der Globalisierung. Die Wahrnehmung des Phänomens als solches bedeutet jedoch nicht, dass hierdurch auch eine Integration

von Internationalisierungsstrategien als strategische Handlungsoption erfolgen wird. Die Form der Auseinandersetzung ist von den Bedingungen des Umfeldes wie auch von den genossenschaftsspezifischen Voraussetzungen abhängig.

„Am Beginn jedes internationalen Engagements steht ein – wie auch immer gearteter – Anstoß, etwas Neues zu wagen. Wie die Forschung der Motive der Internationalisierung gezeigt hat, können die Beweggründe eines ‚going international‘ äußert vielfältig sein.“²¹⁵

Die Motivation für die Auseinandersetzung beeinflusst den weiteren Fortgang des Prozesses oder verhindert den Internationalisierungsprozess vollends. Hierbei bestehen unterschiedliche Motive der Internationalisierung.

Abbildung 26: Internationalisierungsmotive europäischer Handelsmanager²¹⁶



Eine Episode der strategischen Wahrnehmung oder gar Grundlegung für eine Epoche der genossenschaftlichen Internationalisierung erfolgt dann nicht. Reichen die externen und internen Kräfte jedoch aus, sich in strategischer und aktiver Form mit dem Phänomen der Globalisierung auseinanderzusetzen, so geht man in die

215 Anderer (1997), S. 3.

216 Zentes, Opgenhoff (1995), S. 27.

Episode des Potenzialaufbaus über. Hierbei werden die Kultur, die Struktur und die Strategie einer Genossenschaft so aufeinander abgestimmt, dass eine Internationalisierungsstrategie entsteht, die die Erreichung der genossenschaftlichen Unternehmensziele ermöglicht. Diese Art der Auseinandersetzung mit der genossenschaftlichen Internationalisierung in der Episode der strategischen Wahrnehmung ermöglicht es, gerade nicht aktiv zu internationalisieren, sondern durch nationale Strategien den Folgen der Globalisierung zu begegnen.

Der Episode des Potenzialaufbaus folgt die Episode der Wertschöpfung. Diese Episode nutzt konkret die aufgebauten Internationalisierungspotenziale und macht den Einsatz des vollen Instrumentariums des Internationalen Managements notwendig, das heißt, sie reicht beispielhaft skizziert von Standortstrategien über Kooperations- und Eigentumsstrategien bis hin zu Fragen des Währungs- und Finanzmanagements.

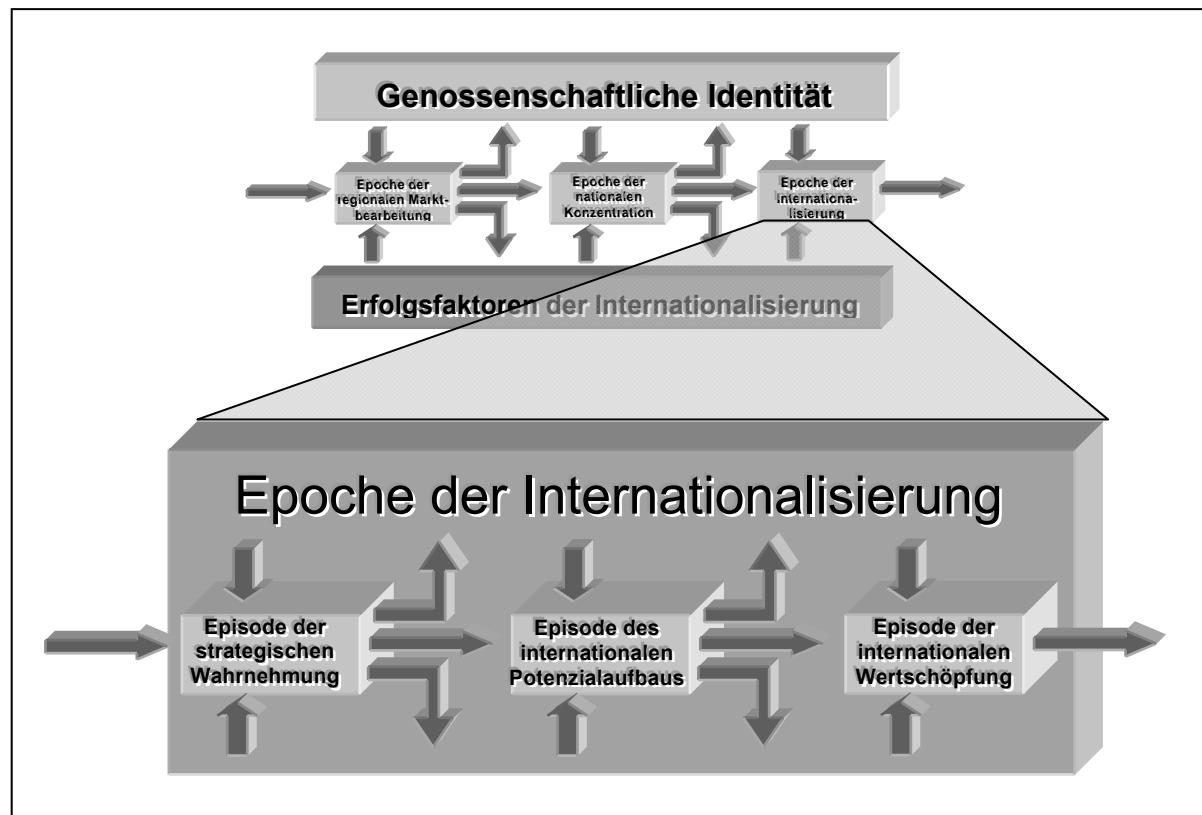
Für den außen stehenden Betrachter ist insbesondere die Episode der bewussten Wahrnehmung nur schwierig zu erkennen, da sich diese Unternehmensprozesse überwiegend in den „Köpfen“ der Akteure abspielen. Natürlich finden diese im Rahmen von meist unternehmensinterner Kommunikation auch Ausdruck nach außen und finden oft in gemeinsamen Erklärungen, Unternehmensleitbildern oder Zielvorgaben ihren schriftlichen Niederschlag, dennoch ist dieser Wahrnehmungsprozess gerade in den heterogenen Strukturen einer Genossenschaft eher schlechend, bisweilen sprunghaft, unauffällig und heterogen. Auch die Phase des Potenzialaufbaus wird nicht zwangsläufig nach außen sichtbar, da gerade die nationalen Internationalisierungsstrategien eben nicht in aktiven Internationalisierungsaktivitäten augenscheinlich werden müssen, sondern auch auf nationalen Strategien oder der bewussten Beibehaltung der bisherigen Unternehmensstrategie beruhen können.

Die Beschreibung der Episoden fällt innerhalb dieser Arbeit sehr allgemein aus. Es soll so ermöglicht werden, sämtliche in der Praxis denkbare Internationalisierungsvarianten entsprechend einordnen zu können und damit zugleich dem explorativen Charakter der Arbeit Rechnung zu tragen.

Wichtig ist jedoch, dass erkannt wurde, dass eine mögliche Episode der genossenschaftlichen Internationalisierung mit der bewussten Wahrnehmung des Phänomens

der Globalisierung beginnt und somit eine Auseinandersetzung mit Internationalisierung als strategischer genossenschaftlicher Handlungsoption eingeläutet wird. Die nachfolgenden Episoden sind durch die Aktivitäten gekennzeichnet, die mit dem Aufbau und der Nutzung der genossenschaftlichen Potenziale zusammenhängen.

Abbildung 27: Episoden der genossenschaftlichen Epoche der Internationalisierung



Zusammenfassend kann festgestellt werden: Die Beobachtung, vielmehr Prognose von Tietz, dass eine Phase der Internationalisierung begonnen hat beziehungsweise folgen wird, ist richtig. Diese beginnt jedoch aktiv bereits mit der Wahrnehmung der Globalisierung und der branchenspezifischen Internationalisierung sowie der Integration dieser Umfeldbedingungen in die genossenschaftlichen Unternehmensentscheidungen.

3.6 Handlungsoptionen der genossenschaftlichen Internationalisierung

3.6.1 Genossenschaftliche Basisstrategien: aktive und passive Internationalisierung

Ein Unternehmen kann unterschiedlich auf das Phänomen der Globalisierung reagieren. Grundsätzlich kann es entweder aktiv seine internationale Gestalt

verändern und grenzüberschreitend Aktivitäten entwickeln oder augenscheinlich nicht aktiv auf das Phänomen der Internationalisierung reagieren und nur im Rahmen nationaler Grenzen agieren. Generell haben auch Genossenschaften formal die Möglichkeit zur Ausübung beider Strategien. Es stellt sich jedoch die Frage, inwiefern die aktive Internationalisierung und der dazu notwendige Potenzialaufbau mit einer genossenschaftlichen Evolution vereinbar sind. Ausgangspunkt zur Beantwortung dieser Frage sind die genossenschaftliche Idee und der daraus ableitbare Förderauftrag. Der Förderauftrag kann im Sinne des Strategischen Managements der dritten Generation als Auftrag verstanden werden, Bestehendes zu optimieren und sich zugleich möglichen Welten zu öffnen und somit aktiv die genossenschaftliche Zukunft zu gestalten. Im Rahmen der Modernisierungsdiskussion des Genossenschaftswesens und der Bewertung des Regierungsentwurfes „Gesetz zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsrechts“ fasst Peemöller diesen Ansatz in anderen Worten zusammen:

„Gutes bewahren, Überflüssiges vermeiden und Hemmnisse beseitigen, lautet die Devise in der Diskussion um die Zukunft des Genossenschaftswesens.“²¹⁷

Die Optimierung des Bestehenden umfasst bei Handelsunternehmen zumindest die Optimierung des vorhandenen Portfolios und der darin enthaltenen Konzepte und Geschäftsfelder. Das Denken in möglichen Welten führt hingegen zur zielgerichteten Pflege der bestehenden Ressourcen und zum Auf- beziehungsweise Abbau von Erfolgs- oder Gefährdungspotenzialen im Sinne einer fortschrittsfähigen genossenschaftlichen Organisation.

In einer genossenschaftlichen Organisation sind der betriebswirtschaftliche Erfolg und der genossenschaftliche Erfolg zwei Seiten einer Medaille. Nur in der Verbindung von ökonomischem und genossenschaftlichem Erfolg kann eine Genossenschaft existieren. Die Ausrichtung der genossenschaftlichen Organisation bildet die Grundlage und den Rahmen für die Fähigkeit zur aktiven und passiven Internationalisierung.

217 Peemöller (2006), S. 1.

Abbildung 28: Internationalisierung als strategische Handlungsoption



Eine genossenschaftliche Internationalisierung benötigt demnach den betriebswirtschaftlichen und den genossenschaftlichen Erfolg. Ob eine der beiden Basisstrategien der Internationalisierung der oben formulierten Ausrichtung dienlich ist, soll im Folgenden diskutiert werden. Dabei wird zunächst dargestellt, wie ein Prozess der aktiven Internationalisierung ablaufen kann, um dann im Nachgang einen möglichen Prozess der passiven Internationalisierung darzustellen.

Prozess der aktiven Internationalisierung

In der Phase der bewussten Wahrnehmung und somit einem frühen Stadium der Internationalisierung setzt sich ein Unternehmen zuerst damit auseinander, was diese Veränderung des bisher nationalen Umfeldes für das genossenschaftliche Unternehmen bedeutet. Zum einen ist zu prüfen, ob der wirtschaftliche Erfolg beeinträchtigt ist, und zum anderen ist zu untersuchen, ob hierdurch der genossenschaftliche Erfolg in Mitleidenschaft gezogen wird. Sofern eine eigene – über die Wahrnehmung des Phänomens Globalisierung hinausgehende – Internationalisierung notwendig erscheint, hat sich solch ein Unternehmen mit den Basisstrategien der Internationalisierung zu beschäftigen. Im genossenschaftlichen Lebensmittelhandel sind dies zum Beispiel „Strategien der internationalen Beschaffung“ oder „Markteintrittsstrategien“ in ausländische Märkte. Entscheidet sich ein Unternehmen für diese aktive Internationalisierung, so sind hier die notwendigen Potenziale aufzubauen. Nach dem Aufbau der hierfür notwendigen Potenziale können diese Strategien tatsächlich realisiert werden und führen somit zu einer Veränderung der bisher von außen betrachtet nationalen zu einer internationalen Gestalt der Organisation. Es wird aktiv internationalisiert. Eine aktive Internationalisierung ist somit immer eine Ausweitung des Interaktions- und Aktivitätenraums über geografische und national-kulturelle Grenzen hinweg. Für Genossenschaften ist eine aktive Internationalisierung immer dann sinnvoll, wenn es dem betriebswirtschaftlichen und genossenschaftlichen Erfolg dient. Das größte Problem in der Praxis ist hierbei, dass zum zukünftigen Aufbau der Internationalisierungspotenziale und zur kommenden Realisierung der Erfolgspotenziale heute, im „Hier und Jetzt“, auf Förderung der Mitglieder verzichtet werden muss.

Prozess der passiven Internationalisierung

Die passive Internationalisierung erkennt das Phänomen und die Herausforderung der Internationalisierung und nimmt diese auch bewusst wahr. Die Reaktion auf dieses Phänomen ist jedoch nicht die Ausweitung des eigenen Aktivitätenraums über nationale Grenzen hinweg, sondern bewegt sich immer im bestehenden nationalen Kontext. Das bedeutet nicht, dass das Phänomen der Globalisierung verdrängt und die zunehmende Komplexität verneint wird, sondern die Komplexität wird bewusst zugelassen und durch eine erweiterte Umfeldanalyse in die konzeptionelle Gesamtsicht eines Unternehmens integriert. Erst durch Wahrnehmung der Globalisierung und Integration der Handlungsoption „Internationalisierung“ in den Optionsfächern eines Unternehmens wird die Entscheidung auf einem strategisch adäquaten Niveau möglich. Die bewusste Entscheidung, zum jetzigen Zeitpunkt letztlich gerade nicht aktiv zu internationalisieren und sich anderer – nationaler – Strategien zu bedienen, ist im Sinne des Bezugsrahmens eine passive Internationalisierung. Passive Internationalisierung ist im Grunde nur auf Basis und mit Hilfe einer nationalen oder zumindest teilspezifischen Stärke möglich, sinnvoll und langfristig erfolgversprechend. Nur wer seine nationalen „Hausaufgaben“ gemacht hat, wird als rein nationales Unternehmen die Versetzung in die internationale „Klasse“ meistern. Diese passive Internationalisierungsstrategie des „Ausbaus der nationalen Stärke“ ist somit nationale und internationale Strategie zugleich. Sie ist in jedem Fall genossenschaftsgerecht, sofern man die genossenschaftlichen Potenziale als eigene Stärken erkennt. Die „Strategie des Ausbaus der nationalen Stärke“ bezieht sich auf die genossenschaftlichen wie auch auf die unternehmensspezifischen beziehungsweise branchenspezifischen Merkmale einer Genossenschaft.

3.6.2 Überblick über die strategischen Handlungsoptionen

Das Verhalten wie auch die Strategie einer Genossenschaft müssen sich, sofern ein Unternehmen sich in einer genossenschaftlichen Identität bewegen will, an der

Erfüllung des Förderauftrages orientieren. Der Förderauftrag kann hierbei die unmittelbare sowie die mittelbare Förderung der Mitglieder in der Gegenwart zum Ziel haben, zugleich muss auch die nachhaltige Sicherung der Fähigkeit zur Förderung sichergestellt werden.

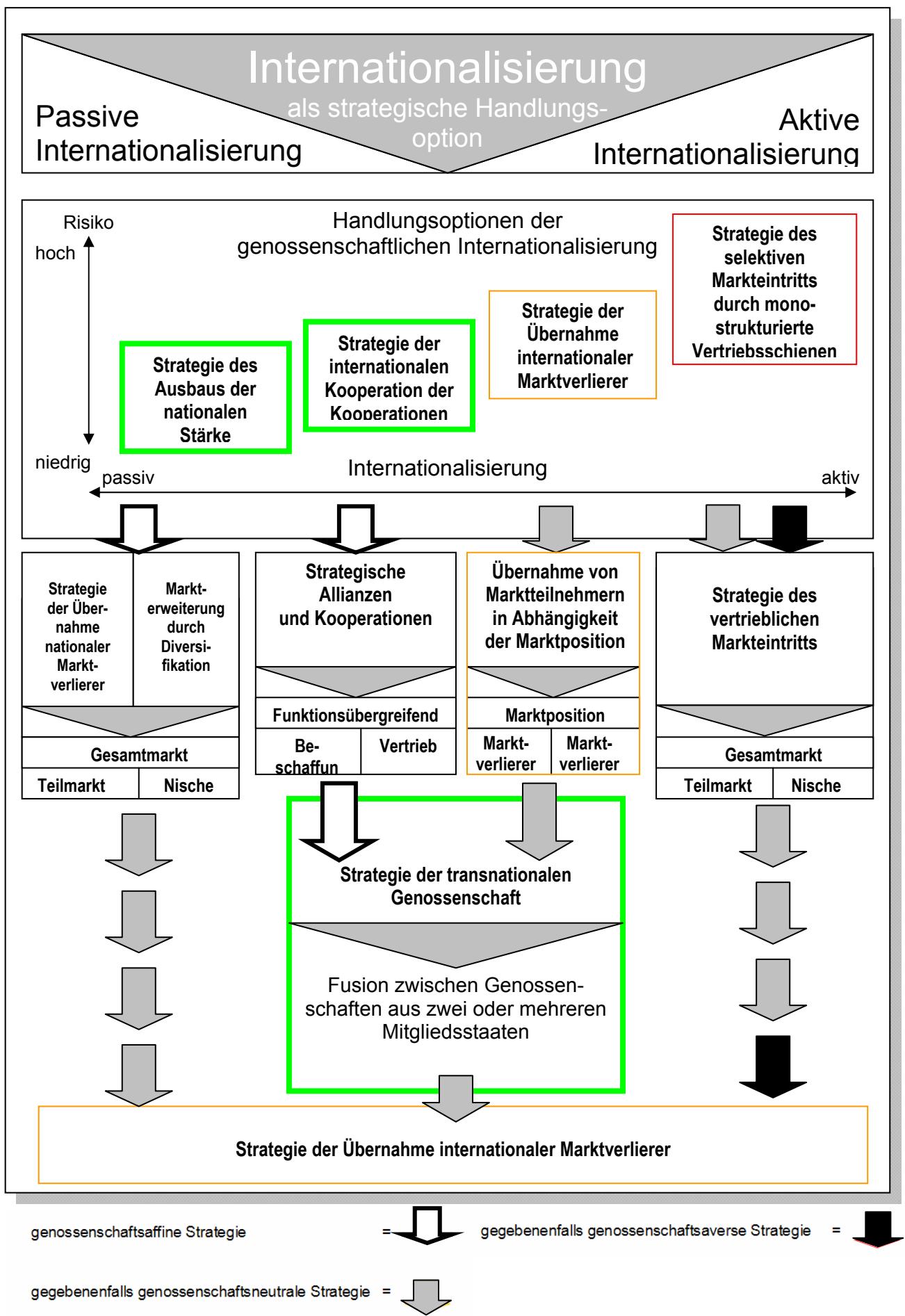
Wie bereits gezeigt ist die aktive Internationalisierung kein ökonomischer Imperativ, die Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Globalisierung und die Integration der Handlungsoption Internationalisierung jedoch ein strategischer Imperativ, mit dem eine nachhaltige Sicherung der Förderfähigkeit sichergestellt werden soll. Die aufgezeigten Strategien sind Basisstrategien in der Auseinandersetzung mit der genossenschaftlichen Internationalisierung.

Um es nochmals hervorzuheben: Die strategische Auseinandersetzung mit der Internationalisierung bedeutet nicht, dass eine Genossenschaft aktiv internationalisieren muss. Es gibt auch die Möglichkeit, passiv zu internationalisieren oder auch nur für bestimmte Funktionen oder Teilaktivitäten aktiv zu internationalisieren, ansonsten jedoch ein rein nationales Unternehmen zu bleiben. Die nachfolgende Vertiefung der Basisstrategien in Form von weiteren Handlungsoptionen widerspricht dieser Aussage nicht, zeigt jedoch auf, dass auch genossenschaftsgerechte Strategien der aktiven Internationalisierung bestehen.

In welcher Form der Markteintritt erfolgt und wie die jeweilige Strategie genossenschaftlich eingeordnet wird, ist situations- und umfeldabhängig, somit letztlich abhängig vom Zielland selbst und natürlich von den unternehmensspezifischen und genossenschaftlichen Erfolgsfaktoren der Internationalisierung. Es sind auch Kombinationen der vorgestellten Strategien möglich. Abgesehen von der zuvor dargestellten Einordnung ist die Umsetzung der passiven Internationalisierungsstrategien eine notwendige Bedingung und somit ein Muss für Genossenschaften. Gleichzeitig ist die aktive Internationalisierung in diesem Sinne eine hinreichende Bedingung für die nachhaltige Sicherung der Förderfähigkeit und somit für die Bestandssicherung von Genossenschaften. Internationalisierung ist zumindest aus langfristiger Sicht nicht nur die „Kür“.

Nachfolgend wird zunächst ein Überblick über die strategischen Handlungsoptionen und eine erste strategische Einordnung aus genossenschaftlicher Sicht gegeben. Hierbei ist das Ergebnis der Einordnung grafisch hervorgehoben.

Abbildung 29: Handlungsoptionen der Internationalisierung



Die passive Internationalisierungsstrategie muss mittels der aufgezeigten Handlungsoptionen schnell umgesetzt werden, die Option der aktiven Internationalisierung muss zumindest permanent erneut im Sinne eines kritischen Stachels geprüft und ein Grundpotenzial der Internationalisierung aufgebaut und erhalten werden. Nachfolgend werden die zuvor grafisch vorgestellten strategischen Handlungsoptionen der genossenschaftlichen Internationalisierung vertiefend erläutert und diskutiert.

3.6.3 Strategie des Ausbaus der nationalen Stärke

Die passive Internationalisierung ist aus Sicht der Internationalisierung primär als eine Verteidigungsstrategie basierend auf den eigenen national vorhandenen genossenschaftlichen Stärken zu betrachten. Aus national strategischer Perspektive kann diese Strategie sehr wohl auch als Angriffsstrategie auf Basis einer national dominierenden Marktstellung sein. Aufgrund der fehlenden Möglichkeit einer internationalen Quersubventionierung aus Märkten mit schwachem Wettbewerb und geringer Verkaufsflächendichte oder auch marktbeherrschenden Marktstellungen im Ausland wird auch ein marktbeherrschendes nationales Unternehmen bei einer reinen Volumen- und Standardisierungsstrategie letztlich gegen die Wertschöpfungsmöglichkeiten international agierender Unternehmen unterliegen. Nur wenn es gelingt, nationale und regionale Marktstrukturen und Kundenbeziehungen so zu gestalten und insbesondere bei den Kunden so zu thematisieren, dass die eigene Wertschöpfung überwiegend auf Differenzierungsstrategien basiert, haben internationale Wettbewerber weniger Möglichkeiten, nationale Marktstrukturen mit hoher Geschwindigkeit radikal zu verändern. Die Strategie der Differenzierung und der lokalen Anpassung kann zum einen eine Nischenstrategie sein, mit dem Ziel, dem internationalen Wettbewerb aus dem Weg zu gehen, oder auch das Ziel haben, den relevanten Markt komplett und umfassend mit einer Vielzahl von Marktbearbeitungsstrategien zu durchdringen. Dies kann eine Branche, zum Beispiel Lebensmittel, umfassen, aber auch die Diversifikation über mehrere Branchen bedeuten, wie zum Beispiel Textilien, Tourismus oder Mineralöle.

Am Beispiel der Migros in der Schweiz kann dies beobachtet werden. Die Mehrheitsübernahme eines heimischen Discounters durch den Schweizer Marktführer Migros zeigt dies aktuell exemplarisch auf. Zur Abwehr der aus Deutschland neu in den Markt eingetretenen Discounter Aldi Suisse und Lidl verfolgt Migros die weitere

Verdichtung auf dem Schweizer Markt auch gegen die aufkommende Kritik aus der nationalen Öffentlichkeit:

„Die angekündigte Mehrheitsübernahme des Discounters Denner durch den Marktführer Migros stößt in der Schweiz zunehmend auf Kritik. Lieferanten rechnen sich nach Presseberichten durch die Konzentration schwierigere Marktbedingungen aus. Bereits jetzt dominieren Migros und der branchenzweite Coop den Markt. Gegen den Deal will nun die in Zürich ansässige ‚Interessengemeinschaft gegen übermäßige Marktmacht‘ vorgehen. Derzeit prüft die Schweizer Wettbewerbskommission noch die Übernahme. Sowohl Migros als auch Denner rechnen sich aber dafür gute Chancen aus.“²¹⁸

Migros besitzt bereits heute eine beherrschende Stellung, jedoch nicht nur im Lebensmittelbereich. Migros ist auch in vielen anderen Warengruppen und Dienstleistungsbereichen zum Beispiel mit Tankstellen, Baumärkten, Gastronomie, Versicherungen und Tourismus stark vertreten oder gar beherrschend. Migros ist somit ein wichtiger Faktor im Alltag eines großen Teiles der Schweizer Bevölkerung und durch die wirtschaftliche Vernetzung auch voll integriert in andere Teilsysteme der dortigen Gesellschaft. Diese komplexen und gewachsenen Beziehungsstrukturen aufzubrechen ist für jeden Wettbewerber, unabhängig davon, ob er eher eine kostenorientierte oder differenzierende Strategie verfolgt, eine große zeitintensive und gegebenenfalls auch kostspielige Herausforderung.

Tesco vollzieht in seinem englischen Heimatmarkt eine ähnliche Entwicklung und aktiviert das bestehende Kundenpotenzial nicht nur im Bereich der Lebensmittel, sondern auch durch eine Vielzahl von Dienstleistungsprodukten (Lieferservice, Kredite, Versicherungen, Reisen und so weiter). Tesco wird hiermit in seinem Heimatmarkt ähnlich unangreifbar wie Migros, hat aber im Gegensatz zu Migros ein nachweislich international multiplizierbares Vertriebskonzept. Tesco ist somit als Wettbewerber extrem gefährlich, da er in seinem Heimatmarkt gelernt hat, Marktdurchdringungs- und Differenzierungsstrategien zu entwickeln und in ein multiplizierbares Konzept umzusetzen. Es ist somit damit zu rechnen, dass

218 ACM (2007), S. 12.

Wettbewerber wie Tesco zukünftig noch besser in der Lage sein werden, nach einem Markteintritt und einer schnellen Expansion auf Basis von Kosten- und Volumenvorteilen nationale Differenzierungsstrategien eines rein nationalen Wettbewerbes langfristig in einem erheblichen Umfang nachzuvollziehen oder letztlich sogar den Kunden besser anzubieten. Gerade nationale Wettbewerber mit einer Nischenstrategie sind dann besonders anfällig, da sich der Aufwand der erhöhten Markteintritts- und Marktdurchdringungskosten nur auf einen Teilbereich des Markteintritts bezieht.

Deshalb ist die Strategie der differenzierten Marktbearbeitung eines rein nationalen Wettbewerbers, wenn überhaupt noch möglich, vorzugsweise mit einer Strategie einer umfassenden Marktbearbeitung zu verbinden. Letztlich ist es das Ziel, für den ausländischen Wettbewerber eine „hässliche und möglichst große Kröte“ zu sein, die von niemand geschluckt noch vertrieben werden kann. In diesem Sinne sind alle Aktivitäten, die dazu führen, dieses Erfolgspotenzial der „national umfassenden Marktdurchdringung“, eine nationale Angriffsstrategie und zugleich eine Internationalisierungsstrategie der nationalen Verteidigung.

Im Bezugsrahmen dieser Arbeit befinden sich Unternehmen in der Episode des internationalen Potenzialaufbaus, wenn sie auf Basis dieser Strategie ihre nationalen Potenziale aufbauen. Diese Strategie der national umfassenden Marktdurchdringung führt aber für sich genommen nie in die Phase der internationalen Wertschöpfung. Um in diese Phase einzutreten, müssen solche Unternehmen zugleich zu den Aktivitäten der Marktbearbeitung auch andere Aktivitäten und Teifunktionen eines Unternehmens im Hinblick auf einen internationalen Potenzialaufbau prüfen oder entwickeln.

Im Handel sind dies insbesondere Einkauf und Beschaffung. Zum einen ist der im Lebensmittelhandel historisch bedingt international ausgerichtete Einkauf gemeint, aber insbesondere das Bündeln von Einkaufsvolumina über Grenzen hinweg. Für beide Aspekte stehen wiederum alle Möglichkeiten des „Markteintritts“ zu Verfügung. Man bewegt sich auch hier im Spannungsfeld zwischen Markt und Hierarchie und somit der Frage „Was mache ich selbst, wozu brauche ich Kooperationspartner beziehungsweise Vertragsbindungssysteme oder wofür bediene ich mich anderer Marktteilnehmer oder Dienstleister?“ Nicht nur der Vollständigkeit halber sei auch ausdrücklich festgehalten, dass ein Unternehmen beziehungsweise

eine Genossenschaft auch feststellen kann, dass momentan gar kein Internationalisierungsbedarf im Bereich der Beschaffung oder anderer Bereiche und Aktivitäten besteht und somit ein Auslösen der Episode der internationalen Wertschöpfung für diese Unternehmensfunktion nicht notwendig oder noch nicht sinnvoll ist.

Dann verbleibt solch ein Unternehmen bis auf Weiteres in der Episode der internationalen Wahrnehmung und sozusagen in einer Phase des strategischen Monitorings des internationalen Umfeldes.

3.6.4 Strategie der internationalen Kooperation der Kooperationen

Die aktive Internationalisierung ist eine Strategie der internationalen Wertschöpfung, die auf den eigenen Erfolgspotenzialen der Internationalisierung basiert. Sie kann als Angriffsstrategie oder auch Verteidigungsstrategie angelegt sein. Funktional betrachtet bezieht sie sich im Handel vor allem auf die Beschaffung und auf grenzüberschreitende vertriebliche Aktivitäten. Beim Markteintritt bewegt sie sich immer im Spannungsfeld aus Markt und Hierarchie.

Unter Berücksichtigung der genossenschaftlichen Potenziale, die im gegebenen Umfeld des Lebensmittelhandels Erfolgs- wie auch Gefährdungspotenziale sind, bieten sich mehrere Verhaltensweisen und Strategien an. Aus genossenschaftlicher Sicht kann die Strategie der „Kooperation der Kooperationen“ als Hauptstrategie bezeichnet werden. Sie sieht die internationale Zusammenarbeit von Genossenschaften vor und basiert somit auf einer gemeinsamen genossenschaftlichen Idee.

Diese Hauptstrategie sollte insbesondere in Ländern angewandt werden, die durch eine überdurchschnittliche Flächenverdichtung und hohen Wettbewerb gekennzeichnet sind. Der Grund hierfür ist, dass in diesen Märkten ein eigener Markteintritt oder auch ein Kauf eines schwächeren Marktteilnehmers ein erhebliches Risiko darstellt, Management und Ressourcen bindet sowie qualifiziertes Know-how hinsichtlich des neuen Marktes und einer Übernahme bedeutet. Hinzu kommt, dass in der Regel nicht die starken Marktteilnehmer zu übernehmen sind, sondern nur die schwachen. Die Strategie der „Kooperation der Kooperationen“ ist im Idealfall eine Partnerschaft der Starken und sollte jeweils die stärkste Genossenschaft des Ziellandes als Kooperationsziel haben. Die Kooperation wird sich als Erstes im Sinne von „Quick Wins“ auf gemeinsame Einkaufs- und Beschaffungsbemühungen

konzentrieren, um genossenschaftsintern eine gute Argumentationsbasis für die weitere Kooperation mit Kooperationen in anderen Ländern aufzubauen oder auch vertiefende Schritte in den bestehenden Kooperationen herbeizuführen. Auch gemeinsame Vertriebsaktivitäten sind denkbar. So denkt die 2006 gegründete Einkaufskooperation Coopernic – zu der die Händlergenossenschaften REWE (Deutschland), Leclerk (Frankreich), Conad (Italien), Coop (Schweiz) und der Discounter Colruyt (Belgien) gehören – nach erfolgreichem Start der Einkaufsaktivitäten auch über gemeinsame Vertriebsaktivitäten im Ausland nach.

„Warum gehen wir nicht zusammen in Länder, wo wir noch nicht präsent sind? Es erfordert eine Investition von Milliarden Euro, um eine kritische Masse etwa in Russland zu erzielen. Wir sind nicht groß genug, um uns in mehreren Ländern gleichzeitig in den Sparten C+C, SB-Warenhaus, Supermarkt und Discount zu entwickeln. Daher die Idee einer Allianz.“²¹⁹

Die Strategie der Kooperation der Kooperationen nutzt hervorragend die bestehenden genossenschaftlichen Erfolgspotenziale und kompensiert die Gefährdungspotenziale aus der genossenschaftlichen Tendenz zur Langsamkeit.

3.6.5 Strategie der transnationalen Genossenschaft

Aus der genossenschaftlichen Hauptstrategie der „Kooperation der Kooperationen“ kann sich die Fähigkeit zur „transnationalen Genossenschaft“ entwickeln.²²⁰ Eine transnationale Genossenschaft entsteht aus der Fusion zwischen zwei oder mehreren Genossenschaften aus verschiedenen Nationalstaaten. Die Logik hierbei ist, dass eine über Ländergrenzen hinweg organisatorisch aufgestellte Genossenschaft für das Phänomen der Globalisierung und die Folgen der zunehmenden Internationalisierung des Handels besser gerüstet ist.

Die Strategie der transnationalen Genossenschaft verbindet hierbei die Tendenz der lokalen Marktdurchdringung (durch das dreifache Unternehmertum auf nationaler und regionaler Ebene sowie vor Ort) mit der notwendigen globalen Ausrichtung eines Handelsunternehmens. Strategisch betrachtet ist die transnationale Fusion

219 MD (2007), S. 2: Dieses Zitat aus dem Presse-Echo der Lebensmittelzeitung entstammt im Original der französischen Fachzeitschrift „LSA“, die sich in ihrem Artikel mit der aktuellen Situation der Einkaufskooperation Coopernic befasst. Zitiert wird hierbei Alain Caparros, Vorstandsvorsitzender der REWE AG.

220 Vgl. Sørensen (2004).

zwischen einer strategischen Allianz und einer Übernahme einzuordnen. Gegenüber der strategischen Allianz besteht der Vorteil, dass eine höhere Verbindlichkeit und leichtere Umsetzung gemeinsamer Ziele besteht, und im Vergleich zu Übernahmen ist es vorteilhaft, dass wesentlich weniger Kapital und Risikobereitschaft vorausgesetzt werden müssen.

Auch wenn das Modell der transnationalen Genossenschaft eine ganze Reihe von Vorteilen hat, gibt es auch wesentliche kritische Erfolgsfaktoren, denen organisatorisch Rechnung getragen werden muss. Es bestehen kritische Erfolgsfaktoren für die Organisation von transnationalen Genossenschaften. Diese kritischen Erfolgsfaktoren schränken die Multiplizierung des transnationalen Modells ein. Ein Aspekt ist hierbei der Grad der Heterogenität zwischen den zusammenzuführenden genossenschaftlichen Einheiten. Es ist nicht realistisch, transnationale Genossenschaften zu bilden, wenn die potenzielle Mitgliedergruppe durch enorme kulturelle, strukturelle und strategische Differenzen gekennzeichnet ist. Es muss möglich sein, eine gemeinsame konzeptionelle und genossenschaftliche Gesamtsicht zu entwickeln. Von großer Bedeutung ist, dass sich die Mitglieder auf ein gemeinsames Unternehmensziel verständigen können und gewillt sind, Änderungen – gegebenenfalls auch bei der Erfüllung des Förderauftrages – zu akzeptieren. Nur dann sind die Volumen- und Synergiepotenziale einer genossenschaftlichen Fusion auszuschöpfen.

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor sind die interkulturellen Unterschiede, die nicht bei den gegebenenfalls unterschiedlichen Landessprachen enden. Der Präsident des Verbands Dänischer Genossenschaften und Vorstandsmitglied von Arla Foods, Sørensen, beschreibt diesen Aspekt auf Basis seiner Erfahrungen aus der Fusion von Genossenschaften aus Dänemark und Schweden folgendermaßen:

„Für den Außenbetrachter mögen die dänische und die schwedische Kultur und Sprache als sehr ähnlich erscheinen. Wir haben aber die Erfahrung gemacht, dass es Differenzen gibt, die entsprechende Anstrengungen verlangen, um Spannungen und fatale Missverständnisse zu vermeiden. All unsere Veröffentlichungen bspw. werden in dänischer und schwedischer Version herausgegeben. Simultanübersetzung ist für alle Vorstandssitzungen verfügbar. Ferner werden die Beschäftigten im Sinne der stärkeren

Integration des Unternehmens ermuntert, miteinander zu verkehren.“²²¹

Sørensen erläutert noch weitere Beispiele, die zeigen, dass auch einfache und sehr operative Aktivitäten und Prozesse kritische Erfolgsfaktoren bei der Bildung einer transnationalen Organisation sein können:

Die dänische Genossenschaft war daran gewöhnt, schnelle Beschlüsse zu fassen. So wurde in der dänischen Organisation zum Beispiel auf einer Strategietagung eine Entscheidungsvorlage präsentiert und debattiert und dann bereits verbindlich beschlossen. Dagegen verlangen Entscheidungen mit vergleichbarer strategischer Reichweite in der schwedischen Organisation mehrere Treffen – einschließlich tiefgreifender Analysen, Bewertungen und längerer Diskussionen.

In der dänischen Genossenschaft werden die Landwirte oft frühzeitig in den Vorstand berufen und überwiegend mit circa 55 Jahren von diesen Funktionen entbunden. Sie werden dann schon als zu alt für die Aufgaben betrachtet. In der schwedischen Genossenschaft haben die Vorstandsmitglieder meist die Altersgrenze von 50 Jahren überschritten, wenn sie erstmals in den Vorstand gewählt werden.

Die von Sørensen genannte beispielhaft angedeuteten Heterogenitäten in der Kultur, Struktur und Strategie im Rahmen von Fusionen sind nicht zwangsläufig ein genossenschaftliches Phänomen. Solche kulturellen Differenzen wird es bei Fusionen immer geben, insbesondere wenn grenzüberschreitend gearbeitet wird. Es sollte allerdings festgehalten werden, dass die Heterogenität nicht durch den grundsätzlich gleichen oder ihm ähnlichen Unternehmenszweck, nämlich „Förderung der genossenschaftlichen Mitglieder“, automatisch ausgeglichen werden wird.

Ein Ausgleich kann nach Sørensen auch eine gemeinsame – von allen Akteuren getragene – transnationale genossenschaftliche Vision sein:

„Es ist, um die Fusion zu einer transnationalen Genossenschaft mit Erfolg abzuwickeln, von entscheidender Bedeutung, eine ge-

221 Vgl. Sørensen (2004).

meinsame Basis und eine Vision für die Entwicklung des Unternehmens vorliegen zu haben.“²²²

Wenn professionell mit der Heterogenität zwischen den ursprünglichen Genossenschaften umgegangen wird, dann werden laut Sørensen diese Differenzen zu Stärken der transnationalen Genossenschaft umgewandelt.

Folglich kann der Weg in Richtung auf eine transnationale Fusion zwischen Genossenschaften nur in einer Reihe von Zwischenschritten vorstatten gehen, über die dann ein allmählich stärkerer Grad des Zusammenschlusses erreicht wird.

Der erste Schritt kann sein, sich auf gemeinsame Aktivitäten im Rahmen von Joint Ventures oder strategischen Allianzen zu einigen, die in der Regel deutlich geringere Ansprüche an die Integrationsfähigkeit verlangen. Diese gemeinsamen Aktivitäten der ersten Phase werden Genossenschaften in die Lage versetzen, miteinander Kenntnisse und Gemeinsamkeiten zu entwickeln, die letztendlich als Basis für eine Fusion zu einer transnationalen Genossenschaft führen können. Hierbei sollte schon zu einem frühen Zeitpunkt ein System der „member governance“ entwickelt und verabschiedet werden. Denn damit werden die Voraussetzungen für einen genossenschaftlichen Integrationsprozess geschaffen und Ängste und Befürchtungen wegen einer Zentralisierung und letztlich einer betriebswirtschaftlichen Degeneration von Anfang an vermieden. Dies ist auch schon deshalb notwendig, weil zu erwarten ist, dass trotz einer gemeinsamen Basis – nämlich der genossenschaftlichen Idee – Differenzen hinsichtlich der genossenschaftlichen Traditionen und der gelebten Identitäten bestehen werden. Deshalb ist es gerade zu Beginn des Integrationsprozesses im Rahmen der Realisierung wichtig, einer transnationalen Genossenschaft das Fortbestehen einer Reihe von nationalen Differenzen zu ermöglichen. Es sollte von einer mindestens dreijährigen Integrationsperiode ausgegangen werden, in der über entsprechende Arbeitsgruppen Harmonisierungsinitiativen zu gestalten sind. Harmonisierungsinitiativen sind für alle Funktionen und Bereiche möglich und sinnvoll, so zum Beispiel naheliegende Initiativen im Bereich Beschaffung, Einkauf und Vertrieb, aber auch Währungsmanagement, Preisgestaltung sowie genossenschaftliche Fragen wie die Regelung der Mitgliedschaft und die Integration der Mitglieder über Beiräte.

222 Sørensen (2004).

Das Potenzial und die Erfolgsfaktoren des Modells einer transnationalen Genossenschaft sind aus dem strategischen Blickwinkel insbesondere Volumen- und Synergieeffekte wie auch der funktionsspezifische Know-how-Transfer. Aus der Perspektive des genossenschaftlichen Mitglieds ist die Schaffung einer transnationalen Genossenschaft eine internationale Fortschreibung des bereits national vorhandenen Strukturwandels. Sie fällt damit in den Rahmen der aktuellen Konsolidierung auf nationale Ebene. Potenzielle Mitglieder im Ausland werden die Möglichkeit, Genossenschaftsmitglied einer transnationalen Genossenschaft zu bleiben oder zu werden, als positiv ansehen. Das Modell zeichnet sich durch harmonische Fortführung der genossenschaftlichen Idee aus, da die Eigentums- und Nutzerinteressen grenzüberschreitend vereint sind.

Voraussetzung ist auch hier, dass sich die transnationale Genossenschaft weiterhin strikt auf den Unternehmenszweck Förderauftrag und auf die Mitgliederinteressen fokussiert.²²³

3.6.6 „Strategie des selektiven Markteintritts durch monostrukturierte Vertriebsschienen“ und „Strategie der Übernahme internationaler Marktverlierer“

Neben der Hauptstrategie der „Kooperation der Kooperationen“ und der Sonderform der „Transnationalen Genossenschaft“ bestehen für Genossenschaften auch andere, gegebenenfalls ergänzende Strategien. Zum einen ist das die „Strategie des selektiven Markteintritts durch monostrukturierte Vertriebsschienen“ und zum anderen die „Strategie der Übernahme internationaler Marktverlierer“.

Der Ansatz des selektiven Markteintritts sieht vor, bei einem grenzüberschreitenden vertrieblichen Markteintritt Auslandsmärkte mit einer unterdurchschnittlichen Verdichtung (das heißt Märkte mit einer geringen Wettbewerbskennziffer [= Ladenverkaufsfläche pro Haushalt beziehungsweise pro Einwohner]) zu präferieren. Dies ist naheliegend, da es keinen wirtschaftlichen Sinn ergibt, in Länder zu gehen, in denen die „early wins“ durch andere internationale Wett-

223 Eine Variante der transnationalen Strategie stellt der Weg der Einkaufskooperation Coopernic dar, in der die REWE einer der Kooperationspartner ist. Coopernic übernahm im November 2007 im Zuge des Ausbaus der europäischen Einkaufskooperation die baltische IKI-Gruppe. Hiermit beteiligen sich erstmals die fünf Coopernic-Partner REWE Group (Deutschland), E. Leclerc (Frankreich), Colruyt (Belgien), Conad (Italien) und Coop (Schweiz) gemeinsam an einem Händler im europäischen Einzelhandel. Die Coopernic-Partner übernahmen 80 Prozent des Aktienkapitals der stark wachsenden IKI-Gruppe in Litauen. Die übrigen 20 Prozent des Aktienkapitals verbleiben bei den Gründern der IKI-Gruppe. Dies stellt eine neue Dimension in der Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Handel dar.

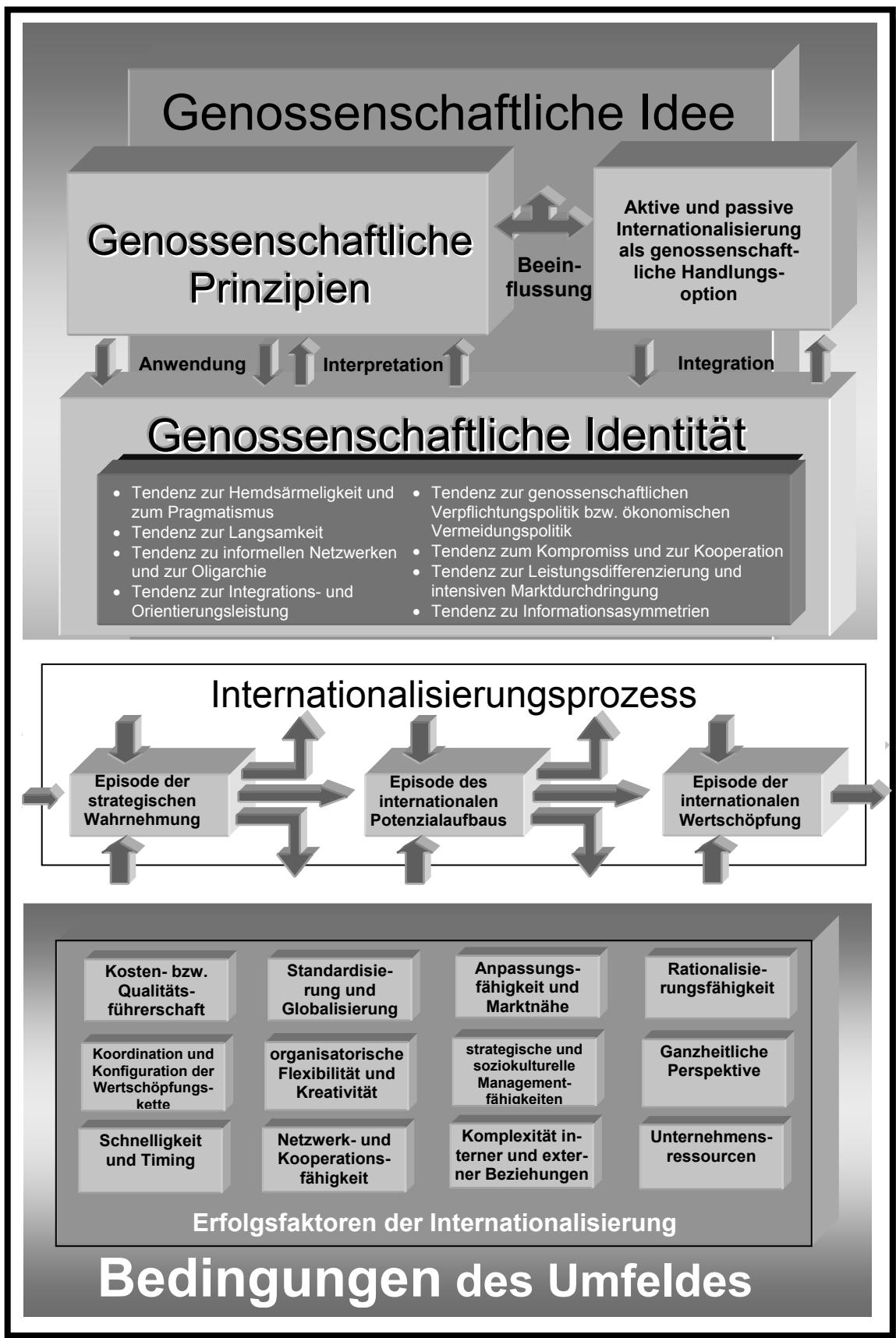
bewerber bereits abgeschöpft sind und die Marktphase der Verdrängung in Verbindung mit sinkenden, geringen oder gar negativen Ergebnissen einhergeht. Man würde dann die gerade in Genossenschaften für den Potenzialaufbau begrenzten Ressourcen in Felder führen, die langfristig keine oder nur geringe Ergebnisse wahrscheinlich erscheinen lassen.

Selbst wenn die Voraussetzung des geringen Wettbewerbs erfüllt ist, führt diese Strategie des vertrieblichen Markteintritts im Vergleich zu den anderen Strategien zu einem sehr hohen Risiko und einem hohen Investitions- und Kapitalbedarf. Daneben erfordert diese Strategie ein gutes Timing des Markteintritts und darauf folgend eine schnelle und konsequente Umsetzung. Sofern in Genossenschaften die hierzu notwendigen Managementkompetenzen und Ressourcen überhaupt vorhanden sind, werden diese hierbei in erheblichem Umfang dauerhaft gebunden. Insgesamt betrachtet kann festgehalten werden, dass diese Strategie Genossenschaften zwar grundsätzlich offensteht, jedoch nicht wirklich auf genossenschaftlich bestehenden Erfolgspotenzialen aufbaut.

Wie einführend angedeutet kann auch die „Strategie der Übernahme internationaler Marktverlierer“ eine Option für Genossenschaften sein, auch zu einem relativ späten Zeitpunkt noch erfolgreich in ausländische Märkte einzutreten. Diese Strategie wird national durch Genossenschaften, gerade im Lebensmitteleinzelhandel, erfolgreich eingesetzt. Die Strategie hat für Genossenschaften den Vorteil, dass die Übernahme in der Regel zu einem günstigen Preis zu erreichen ist und zugleich auf ein bestehendes Management zurückgegriffen werden kann.

Es muss allerdings angemerkt werden, dass die Übernahme von Marktverlierern ein erhebliches Risiko birgt und für Genossenschaften auch nur dann sinnvoll ist, wenn bei der Übernahme die genossenschaftlichen Erfolgspotenziale eingesetzt und auf den Marktverlierer übertragen werden können. Insbesondere die Fähigkeit, Märkte durch das selbständige Unternehmertum deutlich intensiver und deshalb erfolgreicher bearbeiten zu können, ist hierbei einer der Schlüssel zum genossenschaftlichen Internationalisierungserfolg.

4 Veranschaulichung des strategischen Bezugsrahmens der genossenschaftlichen Internationalisierung



C Fallbeispiel EDEKA Gruppe

1 Überblick über die methodische Vorgehensweise

Die bisher gemachten Ausführungen waren durch die Entwicklung des strategischen Bezugsrahmens bestimmt. Wie eingangs angekündigt, befasst sich die Bezugsrahmenforschung auf sehr abstraktem Niveau mit den Grundlagen eines Themas und skizziert Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen auf. Sie bedient sich unterschiedlicher Forschungsrichtungen und bedingt weitreichende, tiefe Einblicke und Einsichten in die zu integrierenden Forschungsrichtungen wie auch in das Untersuchungsobjekt selbst.²²⁴ Der Bezugsrahmen, der innerhalb der vorliegenden Arbeit entwickelt wurde, soll hierbei in erster Linie das Denken über das Thema ordnen und explorative Beschreibungen ermöglichen. Der entwickelte Bezugsrahmen ist ein kontextbezogenes Sprachspiel, mit Hilfe dessen strategische Internationalisierungsentscheidungen der Genossenschaften und die damit verbundenen Herausforderungen erfasst, thematisiert und gehandhabt werden können. Der Bezugsrahmen soll auch ein Analyseinstrument sein, mit dem anhand des genossenschaftlichen Internationalisierungsprozesses Auswirkungen unterschiedlicher Auffassungen über die grundsätzliche Orientierung moderner Genossenschaften charakterisiert werden. Die zu erwartende methodische Kritik an einer grundsätzlich möglichen reinen Bezugsrahmenforschung wird sich insbesondere auf die fehlende empirische Fundierung beziehen.²²⁵ Aufgrund dieser absehbaren Kritik wird der Bezugsrahmen auf ein Fallbeispiel übertragen. Der Einsatz von Fallstudien ist ein in der empirischen Managementforschung etablierter Forschungsansatz, mit dem ein weitgehend ungeklärter sozialer Sachverhalt in seiner Ganzheit und Komplexität sowie unter Berücksichtigung seines spezifischen Kontexts untersucht werden kann.²²⁶ Der wesentliche Vorteil von Fallstudien besteht darin, dass durch den induktiven, interpretativen und multimethodischen Zugang theoretisch abgeleitete Aussagen unterstützt werden. Im Gegensatz zu quantitativ

224 Vgl. Kutschker, Bäurle, Schmid (1997), S. 10 f.

225 Vgl. Fürstenberg (1995), S. 44.

226 Für eine Darstellung und kritische Würdigung beispielhafter Fallstudien in der Literatur vgl. Larsson, Löwendahl (1995), vgl. Yin (1994). Vgl. Brown, Eisenhardt (1997), vgl. Lovas, Ghoshal (2000), vgl. Maritan (2001) für Arbeiten, die den strategischen Wandel anhand von Fallstudien untersuchen.

empirischen Studien richtet sich der wissenschaftliche Anspruch nicht auf Häufigkeitsaussagen, auf signifikante Korrelationen oder auf statistische Generalisierbarkeit. Ziel ist vielmehr eine möglichst reichhaltige Erfassung der relevanten Aspekte und ihrer bestehenden, möglichen und denkbaren Wechselwirkungen unter Verwendung verschiedener Daten- und Informationsquellen.

Das nachfolgend beschriebene Fallbeispiel bezieht sich auf die EDEKA Gruppe und somit auf ein Unternehmen des Lebensmittelhandels, das auf der genossenschaftlichen Rechtsform basiert und genossenschaftlich organisiert ist. In der vorliegenden Arbeit wurden durch zwei Methoden Daten und Informationen erhoben; zum einen und überwiegend durch Beobachtung und zum anderen durch Befragung. So fließen im Rahmen des Fallbeispiels die Erkenntnisse aus analysierter Geschäftsberichte und anderer Unternehmensveröffentlichungen, analysierter Sekundärquellen, der eigenen Beobachtungen und insbesondere auch Erkenntnisse aus den durchgeführten Experteninterviews ein. Doch gerade die von der EDEKA veröffentlichten Dokumente sind sehr kritisch zu betrachten, da ihr Verwendungszusammenhang eindeutig der positiven Darstellung des Unternehmens in der öffentlichen Diskussion dienen soll. Dies gilt nicht nur für EDEKA-Veröffentlichungen über aktuelle Ereignisse, sondern auch über historische Bezüge der EDEKA.²²⁷ So zeigt Spiekermann in seiner kritischen Nachbereitung der EDEKA-Geschichte auf, dass der Beginn der genossenschaftlichen EDEKA-Geschichte mitnichten so reibungslos und erfolgreich verlief, wie es die EDEKA-Veröffentlichungen vermitteln wollen:²²⁸

„Die heroischen Festschriften der EDEKA deuten dies anders, verweisen auf die Taten großer, weit blickender Männer, deuten die Anfänge unter dem Eindruck einer kommenden Erfolgsgeschichte.“²²⁹

Nicht nur deshalb wurden neben der Beobachtung ergänzend qualitativ-empirische, teilstrukturierte Einzelinterviews mit Experten durchgeführt.

Das Experteninterview ist eine Sonderform der Befragung und eine spezielle Anwendungsform des Leitfaden-Interviews. Das Experteninterview ist der qualitati-

²²⁷ Vgl. Graf (1994), der im Auftrag der EDEKA deren die Geschichte bis 1992 aufbereitete.

²²⁸ Vgl. Spiekermann (2005), S. 95.

²²⁹ Spiekermann (2005), S. 95.

ven empirischen Forschung zuzurechnen, wenngleich es auch zu explorativen Zwecken zur Vorbereitung von quantitativen Forschungsdesigns eingesetzt wird.²³⁰ Die Differenzierung nach dem wissenschaftlichen Erkenntnisgrad von Experteninterviews führt zur Unterscheidung nach dem explorativen, systematisierenden und theoriegenerierenden Experteninterview.²³¹ Im Rahmen dieser Arbeit wird die Methode des explorativen Experteninterviews eingesetzt. Charakteristisch für diese Form ist, dass diese nicht standardisiert und nicht quantitativ auswertbar ist, sich jedoch an einem (teil-)strukturierten Gesprächsleitfaden orientiert.²³² Das explorative Experteninterview verstärkt das Verständnis für ein Themengebiet und führt zu einem ersten Überblick über Strukturen, Prozesse sowie mögliche Beziehungen und Wechselwirkungen innerhalb des betrachteten Forschungsfeldes.²³³ Abseits der Debatte um die Bedeutung der Methode als solcher ist auch der Begriff des Experten zu diskutieren. Grundsätzlich sind nur solche Personen als Experten für eine Forschungsfrage in Betracht zu ziehen, die auf die Forschungsfrage bezogene Praxiserfahrungen und/oder auf sie bezogenes theoretisches Wissen besitzen.²³⁴ Für Fragestellung, wie sie im Rahmen dieser Arbeit gestellt werden, definieren Bogner und Menz, den Experten und Expertenwissen wie folgt. Nach Bogner und Menz verfügt eine Person, die als Experte eingesetzt werden soll, über

„technisches Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. Insofern besteht das Expertenwissen nicht allein aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaxime und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Handlungsmuster einfließen.“²³⁵

²³⁰ Vgl. Flick (2007), S. 214–219 zur Definition, zum Ziel und zu den Formen, zur Durchführung und zu den Einsatzweisen sowie zu den Problemen und Grenzen der Methode und vgl. ergänzend Bogner, Menz (2005a), S. 16–21 zur Methodendebatte.

²³¹ Vgl. Bogner, Menz (2005b), S. 37 zur Unterscheidung der Methoden.

²³² Vgl. Bogner, Menz (2005a), S. 17.

²³³ Vgl. Bogner, Menz (2005b), S. 37.

²³⁴ Flick (2007), S. 214 f.

²³⁵ Bogner, Menz (2005), S. 46.

Im Rahmen der Arbeit wurden die nachfolgend genannten Interviewpartner aus einem Kreis potenzieller Experten rekrutiert. Die potenziellen Experten setzten sich zusammen aus ehemaligen Führungskräften der EDEKA, aus Handelspartnern der EDEKA und Unternehmensberatern, die sich mit Genossenschaften allgemein oder mit der EDEKA im Besonderen auseinandergesetzt haben.

Folgende Experten konnten aus dem Kreis der potenziellen Experten tatsächlich für ein Experteninterview gewonnen werden:

Horst Kohrs:

Ehemals Geschäftsführer der EDEKA Minden-Hannover Markt GmbH;

23.11.2006 in Porta Westfalica;

Interviewdauer: 2,5 Std.

Dr. Thomas Rotthowe:

Ehemals Unternehmensberater bei Roland Berger und heute Vorstand und Unternehmensberater der Gruppe Nymphenburg AG;

20.2.2007 in Minden;

Interviewdauer: 2 Std.

Prof. Dr. Mark Steiner:

Geschäftsführender Gesellschafter der Global Wines AG und Dozent an der Fachhochschule Eberswalde;

15.4.2007 in Berlin;

Interviewdauer: 3,5 Std.

Norbert Wittmann:

Sprecher des Vorstands und Unternehmensberater der Gruppe Nymphenburg AG;

20.2.2007 in Minden;

Interviewdauer: 2 Std.

Die Experteninterviews wurden somit nicht mit den aktuellen, heute im Einsatz befindlichen genossenschaftlichen Akteuren durchgeführt, da selbst bei qualitativen Interviews aufgrund der hoch politischen und umstrittenen Diskussion abseits der Berichterstattung und der autorisierten Unternehmensveröffentlichungen keine Erkenntnisse zu erwarten gewesen wären. Bei der Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden als Orientierungsrahmen und Gedächtnisstütze eingesetzt, um das Interview grob zu strukturieren und eine themenumfassende Befragung zu unterstützen.²³⁶ Die Interviews wurden aufgezeichnet und im Wortlaut schriftlich dokumentiert. Zur Verdichtung wurden die im Wortlaut dokumentierten Interviews in das Sprachspiel des Bezugsrahmens übertragen und zusammengefasst. Es wurden insgesamt vier Interviews zwischen November 2006 und April 2007 mit einer Dauer zwischen 2 und 3,5 Stunden durchgeführt. Einer nicht anonymisierten Veröffentlichung der schriftlich dokumentierten Interviews im Rahmen der vorliegenden Arbeit stimmten die Interviewpartner ausdrücklich zu.

Die Beobachtung der EDEKA erfolgte über den Verfasser der vorliegenden Arbeit, da er selbst durch den elterlichen EDEKA-Mehrfilialbetrieb und seine Tätigkeit innerhalb der EDEKA Gruppe sowie andere berufliche Stationen im Lebensmittelhandel über Jahre hinweg sehr tiefe Einblicke in den genossenschaftlichen Handel erhalten hat. Der Schwerpunkt der systematischen Aufbereitung lag hierbei zwischen 1995 und 2009. Daneben wurden begleitend EDEKA-interne wie auch externe Dokumente gesichtet und – sofern öffentlich allgemein verfügbar – ausgewertet.

Die Erkenntnisse der Beobachtungen wie auch der Befragungen sind in die Entwicklung und Überprüfung des strategischen Bezugrahmens eingeflossen. Zugleich sind sie Basis für die Aufbereitung und Analyse des Fallbeispiels EDEKA.

Die Integration des Fallbeispiels ist folglich ein wichtiger Bestandteil dieser Arbeit, da ein praxisorientiertes Gegengewicht zur theorieorientierten Bezugsrahmenentwicklung gelegt wird. Es sei noch angemerkt, dass ein qualitativ-empirisches Vorgehen im Widerspruch zur üblichen genossenschaftlichen Forschungstradition steht, die überwiegend quantitativ-statistisch ausgelegt ist.

236 Der Interview-Leitfaden wird zur Einsicht gegen eine Schutzgebühr von 15 Euro elektronisch im pdf-Format vom Autor zur Verfügung gestellt.

2 Basisinformationen zur EDEKA Gruppe

2.1 Der Status der EDEKA Gruppe: nationaler Marktführer im Lebensmittelhandel mit genossenschaftlicher Ausrichtung

Die EDEKA ist einer der ältesten genossenschaftlichen Zusammenschlüsse mittelständischer Lebensmitteleinzelhändler in Europa. Sie wurde 1907 von 13 örtlichen Einkaufsgenossenschaften gegründet. Das Wort- und Bildzeichen EDEKA entstand 1911 und ist eine Anlehnung an die Abkürzung eines der EDEKA-Gründungsmitglieder, der Einkaufszentrale der Kolonialwarenhändler (E.D.K.), Berlin.²³⁷

Der heutige Status sowie die Entwicklung und die Geschichte der EDEKA Gruppe sind eng verbunden mit den historischen Ereignissen in Deutschland. Die zwischen der Gründung und dem heutigen Status liegende Entwicklung der EDEKA ist geprägt durch die Wirtschaftskrise von 1929, vom Nationalsozialismus und insbesondere durch die Zeit des daran anschließenden Wiederaufbaus im Westen und die Jahre des Wirtschaftsaufschwungs bis hin zur Wiedervereinigung, die daraus entstehenden, bis heute wirkenden Folgen und die abnehmende Bedeutung der nationalen Grenzen beziehungsweise zunehmende Globalisierung.

Die nachfolgende Zeittafel zeigt den Zusammenhang zwischen der Geschichte Deutschlands und der Entwicklung der EDEKA überblicksartig auf.²³⁸

237 Vgl. Graf (1994), S. 6 ff.

238 Vgl. Graf (1994), S. 1–48 und Spiekermann (2005), S. 93–102 zur geschichtlichen Aufarbeitung. Graf beschreibt sehr ausführlich die Geschichte der EDEKA bis 1992 und Spiekermann bis 2005. Die Ausarbeitung von Graf erfolgte im Auftrag der EDEKA. Spiekermann nimmt hingegen eine eher objektive bis kritische Haltung ein. Vgl. die Internetseite der EDEKA 20.07.2009: <http://www.edeka.de/EDEKA/Content/DE/About/Unternehmen/Profil/Geschichte/index.jsp>.

Abbildung 30:
Die Geschichte Deutschlands und die Entwicklung der EDEKA im Überblick²³⁹

- (1875–1907) Entstehung der genossenschaftlichen Idee in Deutschland
 - Gründung der Vorgängerorganisation der EDEKA
 - Gründung der EDEKA
- (1908–1924) Erster Weltkrieg und Weimarer Republik
 - Aufbau und Ausbau der EDEKA-Organisation
- (1925–1945) Das Ende der Republik und der Nationalsozialismus
 - Stagnation in der Phase des Nationalsozialismus
 - Wiederaufbau der Organisation in den Westzonen
- (1946–1969) Wiederaufbau und „Wirtschaftswunder“
 - Erneuter Strukturaufbau im Westen
 - Flächendeckender Aufbau von regionalen Genossenschaften
 - Erste „Reform der Gruppenstruktur“
- (1970–1988) Ölkrise, Arbeitslosigkeit und zunehmende Globalisierung
 - Genossenschaftlicher Konzentrationsprozess
 - Interne Konsolidierung
- (1989–1999) Wiedervereinigung und Folgen der Wiedervereinigung
 - Wiedereinführung der genossenschaftlichen Strukturen in den östlichen Bundesländern
 - EDEKA „Sonderkonjunktur Ost“
 - Nationale Marktbereinigung und erste Internationalisierung
- (2000–2009) Globalisierung und Internationalisierung Deutschlands
 - Zentralisierungstendenzen
 - Konzentration auf nationale Vertriebskompetenzen
 - Verstärkung der nationalen Marktdurchdringung
 - Ausbau der internationalen Einkaufs- und Beschaffungscooperationen

Die EDEKA wird auch heute noch beherrscht und geprägt durch die förderwirtschaftliche Zielsetzung. Wenngleich heute auch Produktionsbetriebe und andere Dienstleistungsgesellschaften angegliedert sind, so ist die Organisation der EDEKA traditionell und heute auf die Dreistufigkeit aus Einzelhandel – Großhandel – Zentrale ausgerichtet,²⁴⁰ wobei die EDEKA Gruppe sich, strategisch betrachtet, zunehmend zum Einzelhandelsunternehmen entwickelt. Die EDEKA-Kaufleute sind als Mitglieder regionaler Genossenschaften das tragende und wieder zunehmend das entscheidende Element der EDEKA Gruppe. Sie stimmen in der Generalver-

239 Vgl. Graf (1994), S. 45 zu den Eckdaten der EDEKA-Geschichte bis 1992 und vgl. in Ergänzung Spiekermann (2005) bis 2004, S. 93–102 sowie vgl. Spiekermann (1999) grundsätzlich zur Entstehung des modernen Kleinhandels in Deutschland.

240 Vgl. Graf (1994), S. 20 für die Philosophie der EDEKA, insbesondere zum Förderauftrag für die Mitglieder und die genossenschaftliche Struktur.

sammlung ihrer Genossenschaft über die personelle Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat ab und damit über die Gremien, die sowohl die Genossenschaft als auch deren EDEKA-Handelsgesellschaft kontrollieren. Der Umsatz wird durch den sogenannten Selbständigen Einzelhandel (circa 4.500 Einzelhändler) und den Regie-Einzelhandel (durch die Genossenschaften beziehungsweise durch die EDEKA-Handelsgesellschaften in eigener Verantwortung betriebene Filialen) erzielt. Daneben entstehen noch Umsätze aus dem Backwaren-Einzelhandel. Zu den Kerngeschäftsfeldern der EDEKA Gruppe gehören neben dem Einzelhandel, das „Cash+Carry-Geschäft“ (Abhol- und Zustellgroßhandel) sowie die Produktion von Fleisch- und Backwaren. Aber auch der Umsatz mit Kooperationsunternehmen, das heißt mit Nichtmitgliedern, gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Die EDEKA Gruppe betreibt mit rund 2.00.000 Mitarbeitern circa 9.000 Geschäfte. Die Anzahl der Geschäfte nimmt seit Jahren stark ab, da im Rahmen der Markt-konsolidierung und der EDEKA-intern forcierten Flächenbereinigung von nicht zukunftsfähigen Flächen insbesondere Flächen unter 500 m² Verkaufsfläche stark abschmelzen. Hauptvertriebstypen der EDEKA Gruppe sind Super- und Verbrauchermärkte mit Flächen zwischen 500 und 2.500 m² mit dem Schwerpunkt Lebensmittel, die sowohl vom selbständigen Einzelhandel wie auch in Regie betrieben werden. Über die regionalisierten Marktkauf-Großflächen und den kooperierenden Großflächenbetreiber Globus sowie einige weitestgehend in Regie betriebene eigene Flächen über 3.000 m² spielt die EDEKA Gruppe auch im Verbrauchermarkt- und SB-Warenhaus-Bereich eine führende Rolle.

Mit der Übernahme von Netto Schels und der Beteiligung an PLUS hat die EDEKA Gruppe auch im diskontierenden Bereich eine relevante Marktgröße mit etwa 10 Mrd. Euro Umsatz als drittgrößter Discounter in Deutschland erreicht. Die EDEKA Gruppe gesamt ist 2008 mit einem Umsatz von rund 37 Mrd. Euro und einem Marktanteil von circa 30 Prozent der umsatzstärkste Lebensmittelhändler in Deutschland. Mit einem Inlandsumsatzanteil von über 96 Prozent 2007 liegt der Schwerpunkt des Unternehmens klar auf dem deutschen Markt und rangiert trotz

dieser nur geringen Auslandsumsätze unter den größten Lebensmitteleinzelhändlern in Europa.²⁴¹

Für die Jahre 2004 bis 2008 stellt sich folgendes Bild im Überblick dar.

Umsatzentwicklung der EDEKA-Gruppe						
Nettoumsätze in Mrd. Euro	2004	2005	2006	2007	2008	%
Selbstständiger EDEKA-Einzelhandel	9,72	13,52	13,55	14,98	16,12	7,6
Regie-Einzelhandel	11,94	11,56	11,09	10,41	10,17	-2,3
Discount-Beteiligungen	-	2,98	4,13	4,63	5,17	11,7
Backwaren-Einzelhandel	0,44	0,47	0,49	0,52	0,57	8,1
Lebensmitteleinzelhandel	22,10	28,53	29,25	30,54	32,02	4,9
C+C- / Großverbrauchergeschäft	1,57	1,52	1,57	1,67	1,75	4,9
Drittumsätze*	5,26	5,13	3,55	3,06	2,83	-7,5
Marktkauf-Baumärkte u.a.	1,04	1,08	0,95	0,52	-	-100,0
EDEKA-Gruppe Inland gesamt	29,98	36,26	35,33	35,80	36,61	2,3
* zu Großhandels-/Verrechnungspreisen						

Abbildung 31: Umsatzentwicklung EDEKA nach Geschäftsfeldern (2006–2008)²⁴²

2.2 Das Handelsumfeld der EDEKA: preisorientiertes Konsumentenverhalten, zunehmende Konzentration und Internationalisierung der Branche

Das Handeln der genossenschaftlichen Akteure ist, wie zuvor bereits in der Entwicklung des Bezugsrahmens aufgezeigt, durch die allgemeinen Rahmenbedingungen, durch die Bedingungen des Marktes und durch die unternehmensinternen Bedingungen beeinflusst.²⁴³ Hierbei ist die Branche durch zwei maßgebliche Entwicklungen geprägt. Zum einen durch ein sich über Jahrzehnte veränderndes Konsumentenverhalten und zum anderen durch eine zunehmende Internationalisierung der Branche. Die Situation im Lebensmitteleinzelhandel hängt unmittelbar mit dem Konsumentenverhalten der Menschen des jeweiligen Landes zusammen, da die jeweilige nationale Nachfrage nach Lebensmitteln die Entwicklung der Lebensmittelbranche innerhalb des jeweiligen Landes bestimmt. Für Deutschland kann grundsätzlich festgestellt werden, dass sich die gesellschaftliche

241 Vgl. EDEKA Geschäftsbericht (2009), S. 13 ff.

242 Vgl. EDEKA Geschäftsbericht (2009), EDEKA auf einen Blick (ohne Seitenzahl).

243 Pietersen, Schrahe (2005), S. 113 ff.: Die Autoren erstellen hier für Deutschland ein Länderprofil.

Bedeutung von Lebensmitteln und der Anteil an den Gesamtausgaben der Haushalte und somit letztlich auch die Nachfrage nach Lebensmitteln im Lauf der Zeit verringert hat. Weiterhin schwankt die Nachfrage nach Lebensmitteln im Vergleich zu anderen Gütern wesentlich weniger.²⁴⁴ Zudem sind die Wachstumsraten primär über die Bevölkerungsentwicklung eines Landes festgelegt und deshalb nur eingeschränkt auszuweiten; in den westeuropäischen Staaten ist im Gegenteil ein starker Rückgang der Bevölkerung zu erwarten.²⁴⁵

Eine darüber hinausgehende Ausweitung der Nachfrage als strategische Handlungsoption der jeweiligen nationalen Handelsunternehmen ist in den heute gesättigten Märkten in kleinerem Umfang durch die Verdrängung anderer Marktteilnehmer und im größeren Umfang über den Markteintritt in neue Länder und Kontinente möglich.²⁴⁶

In den letzten sechzig Jahren war jedes Jahrzehnt und damit der deutsche Lebensmittelhandel von einer anderen Einstellung der Konsumenten sowie von einem anderen Kaufverhalten bestimmt. In den fünfziger Jahren ging es dem Konsumenten um eine Befriedigung der Grundbedürfnisse, da durch die Folgen des Zweiten Weltkrieges ein ungeheuerer Nachholbedarf bestand. Die nachfolgende Zeit des Wirtschaftswunders in den sechziger und siebziger Jahren war durch eine hohe Kaufkraft und einen Konsum ohne Grenzen als Folge des weiterhin subjektiv gefühlten Nachholbedarfs der Konsumenten gekennzeichnet. Der Begriff der „Überflussgesellschaft“ wurde geboren. Der Konsument der achtziger und neunziger Jahre wies zunehmend hedonistische Züge auf. Dieser neue Konsumententypus, gerne auch als „hybrider Kunde“ bezeichnet, wollte einerseits seinen Wunsch nach Konsumerlebnis und Selbstverwirklichung erfüllt wissen, andererseits traf er aber speziell bei Gütern des täglichen Bedarfs Einkaufsentscheidungen aus augenscheinlich rationellen und ökonomischen Überlegungen.²⁴⁷ Der Lebensmittelhandel in Deutschland ist heute hoch konzentriert. Die „Top 10“ des Marktes dominieren und vereinten im Jahr 2000 84 Prozent aller Umsätze auf sich. Im Schnitt erzielt jedes der genannten Unternehmen einen Umsatz von circa 15 Mrd. Euro. Die

244 Vgl. Twardawa (2005), S. 8.

245 Vgl. Twardawa (2005), S. 8.

246 Pietersen, Schrahe (2005), S. 123 ff.

247 Vgl. Twardawa (2005), S. 5.

restlichen Marktteilnehmer der „Top-100-Unternehmen“ des Lebensmittelhandels erreichten durchschnittlich rund 250 Mio. Euro Umsatz. Die durchschnittliche Verkaufsfläche hat sich zwischen 1980 und 1998 verdoppelt, in Bezug auf 1950 sogar verzehnfacht. Die Produktivität auf den bewirtschafteten Flächen ist bei nahezu allen Vertriebsformen rückläufig. Dies weist auf einen zunehmenden Verdrängungswettbewerb und Überbesatz an Verkaufsflächen hin. Im Jahr 2002 wurden circa 80 Prozent des Branchenumsatzes von den Top 5 der Lebensmittelhändler erwirtschaftet. Der Umsatzanteil der fünf größten Lebensmitteleinzelhändler am Gesamtumsatz des Lebensmitteleinzelhandels ist kontinuierlich gestiegen. Die Konzentration nimmt im Zuge der fortgesetzten Konsolidierung auch in 2008 weiter zu. Es ist hierbei eine klare Dominanz der ein- und zweistufigen Absatzwege zu erkennen sowie eine Aufteilung des Marktes unter den einzelwirtschaftlichen und genossenschaftlichen Händlern.²⁴⁸ Der Einzelhandel im deutschen Lebensmittelhandel wird durch vier Vertriebsformen dominiert, nämlich die großflächigen SB-Warenhäuser, die in der Fläche und im Sortimentsumfang eingeschränkten Verbrauchermärkte, die Supermärkte und die sogenannten Discounter.²⁴⁹ Betrachtet man die Betriebstypen stärker im Hinblick auf die Preispolitik, sind insbesondere die diskontierenden Konzepte näher zu betrachten. Diese haben zwischenzeitlich den deutschen und den weltweiten Lebensmittelhandel maßgeblich verändert. Dabei ist festzuhalten, dass diese sogenannten diskontierenden Konzepte²⁵⁰ wie Aldi, Lidl und Kaufland seit Jahren im Inland wie auch im Ausland massiv an Marktanteilen gewinnen, während viele andere Einzelhandelskonzepte des Lebensmittelhandels zum Teil existenzgefährdende Umsatrückgänge zu erleiden haben.²⁵¹

Neben dem Konsumentenverhalten sind insbesondere die Globalisierung der Märkte und die Internationalisierung der Branche und der Unternehmen im Lebensmittelhandel als wichtige Umfeldbedingung zu sehen. Der Lebensmittelhandel war schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt über Grenzen hinweg tätig. Es wurden Grenzen der dörflichen Gemeinschaft, von Städten und Ländergrenzen überschritten, um

248 Vgl. Pietersen, Schrahe (2005), S. 20 ff. und 118 ff.

249 Vgl. Nieschlag (1991): zu den Betriebstypen des Einzelhandels und deren Unterscheidung, S. 388 ff. und insbesondere 396.

250 Die Definition diskontierender Konzepte kann wie folgt festgelegt werden: Diskontierende Konzepte sind Betriebsformen des Handels, die ein auf raschen Umschlag ausgerichtetes Sortiment mit in der Regel hohem Eigenmarkenanteil zu niedrigst kalkulierten Preisen auf einfache Art und Weise anbieten.

251 Pietersen, Schrahe (2005), S. 35 ff. und 88 ff.

besondere Sortimente einer Region auch in anderen Regionen zu verkaufen. Auch heute noch ist der Handel mit Lebensmitteln über Grenzen hinweg ein wesentlicher Bestandteil des Lebensmittelhandels. Zunehmend wird auch wieder die direkte Beschaffung oder Produktion dieser Artikel im Ausland ohne Einschaltung von vermittelnden Dritten ein entscheidender Erfolgsfaktor im Handel. Langfristig werden die Bündelung von Einkaufsvolumina und die internationale Beschaffung ein entscheidender Erfolgsfaktor im Lebensmittelhandel sein. Hierbei bleiben die Fragen nach der ökologischen Sinnhaftigkeit einer arbeitsteiligen Weltgemeinschaft und die Kriterien der Nachhaltigkeit undiskutiert.²⁵² Neben diesem zum Lebensmittelhandel historisch gehörenden Element der internationalen Beschaffung ist es wie bereits erwähnt im internationalen Wettbewerb langfristig allerdings notwendig, weitere Einkaufsvolumina zu bündeln.²⁵³ Da heute im deutschen Markt kein größeres zusätzliches Potenzial für Wachstum besteht, um zusätzliche Einkaufsvolumina zu bündeln, wählen viele Marktteilnehmer die Möglichkeit der Internationalisierung der eigenen Vertriebskonzepte oder gehen nationale oder auch länderübergreifende Einkaufskooperationen ein. Schon heute konzentrieren sich in den vier großen europäischen Märkten (Deutschland, Frankreich, England, Spanien) die Umsätze auf wenige Handelsunternehmen.²⁵⁴

3 Die identitätsprägenden Merkmale der EDEKA

3.1 Die Kultur der EDEKA: Spannungsfeld aus gruppenweitem Potenzialaufbau und Erfüllung des Förderauftrages

Die genossenschaftliche Kultur der EDEKA ist traditionell auf Dreistufigkeit aus Zentrale, Großhandel und Einzelhandel ausgerichtet.²⁵⁵ Es sind im Lauf der Zeit immer wieder auf allen Ebenen organisatorische Straffungen erfolgt und es haben interne Konzentrations- und Zentralisierungstendenzen stattgefunden, dennoch ist die Unternehmenskultur im weiteren Sinne auch heute noch eindeutig von der genossenschaftlichen Idee dominiert.²⁵⁶

252 Pietersen, Schrahe (2005), S. 18 f.

253 Pietersen, Schrahe (2005), S. 43–55.

254 Pietersen, Schrahe (2005), S. 113.

255 Vgl. Graf (1994), S. 20.

256 Vgl. EDEKA Geschäftsbericht (2009)', S. 4.

Der Förderauftrag zieht sich wie ein roter Faden durch viele Aktivitäten der EDEKA Gruppe, auch wenn die Art der Förderung im Laufe der Jahrzehnte immer wieder modifiziert und in eine jeweils zeitgemäße Form gebracht werden musste. Diese Übersetzungsleistung der genossenschaftlichen Idee erfolgte hierbei nicht immer gleichermaßen erfolgreich. Dennoch ist die EDEKA kein betriebswirtschaftlich degenerierter Konzern geworden, obwohl sie sich zu einem der größten Handelsunternehmen in Europa entwickelt hat.

Die genossenschaftliche Unternehmenskultur fand immer wieder sichtbaren Ausdruck und war wiederkehrender Bestandteil auf der Ebene der Kultur im engeren Sinne, der Unternehmensverfassung und der entsprechenden Programme. So wurden zum Beispiel 1992 der Förderauftrag und die Dreistufigkeit als Appell an die Gemeinschaft kommuniziert und durch ein Logo dargestellt. In einem Dreieck in den EDEKA-Farben Blau und Gelb ist eine Goldmedaille abgebildet, auf der drei eng ineinander verflochtene Ringe mit der Aufschrift EH (= Einzelhandel), GH (= Großhandel) und EZ (= EDEKA-Zentralorganisation) abgebildet sind. Überschrieben ist die Medaille mit „Erfolgsteam“ und darunter ist zu lesen: „Auf jeden kommt es an“. Es sollte somit formal unverändert der Förderauftrag im Mittelpunkt der EDEKA-Kultur nach innen wie nach außen kommuniziert und als lebendiger Bestandteil der Unternehmenskultur dargestellt werden.²⁵⁷

Die genossenschaftliche Idee ist auch heute als „Förderungsauftrag für die Mitglieder“²⁵⁸ in der Satzung verankert, wenngleich heute vom „Unternehmer-Unternehmen“²⁵⁹ gesprochen wird. Es wird somit noch stärker der selbständige Einzelhändler als genossenschaftliches Mitglied in den Mittelpunkt gesetzt. Die Machtverhältnisse zwischen Mitglied, Regionalmanagement und Zentralmanagement verschieben sich im Vergleich zu 1992 eindeutig formal, aber auch erlebbar hin zum „Management durch wichtige genossenschaftliche Mitglieder“. Der Zweck des Unternehmens richtet sich auch weiterhin auf die Schaffung und Erhaltung wettbewerbsfähiger mittelständischer Existenzien im Lebensmittelhandel und damit auf die Stärkung der mittelständisch orientierten EDEKA-Einzelhändler.²⁶⁰

²⁵⁷ Vgl. Graf (1994), S. 23.

²⁵⁸ Vgl. Satzung der EDEKA ZENTRALE AG: § 2 Ziffer 1 Satz 1.

²⁵⁹ EDEKA Geschäftsbericht (2009), S. 4.

²⁶⁰ Vgl. EDEKA Geschäftsbericht (2009), S. 4.

Dies dokumentiert und manifestiert sich in den beobachtbaren Verhaltensspuren des genossenschaftlichen Tuns. So ist die gelebte genossenschaftliche Kultur, abseits vollmundig verbaler und wortreich schriftlicher Verlautbarungen, insbesondere in den tatsächlichen Aktivitäten der „Mitglieder-Förderung“, das heißt durch die Bereitstellung tatsächlicher Förderleistungen, erkennbar.

Folgende übergeordnete Förderleistungen stehen hierbei im Mittelpunkt:

- Privatisierung möglichst vieler Standorte
- Betriebsberatung und Erfahrungsaustausch des selbständigen Einzelhandels, auch über die Regionsgrenzen hinaus
- Verbesserung von Ausbildung und Schulung sowohl für selbständige Kaufleute als auch für Führungskräfte und Mitarbeiter aller Ebenen der EDEKA Gruppe
- Dienstleistungsfunktionen der Standortbeschaffung und -sicherung
- Verbesserung der Einzelhandelsstruktur der Gruppe und (Weiter)Entwicklung (neuer) zukunftsfähiger Vertriebslinien
- Beteiligung des selbständigen Einzelhandels an strategischen Entscheidungsprozessen und primäre Befriedigung der Bedürfnisse des selbständigen Einzelhandels
- Bündelung der Warenbeschaffung auch durch die bundesweite Vertriebsleistung mit nationalen und regionalen Gemeinschaftswerbungen
- Aufbau einer leistungsfähigen Distributionslogistik, die auch regionalen und lokalen Bedürfnisstrukturen gerecht wird
- Verbesserung der Einkaufsmöglichkeiten über Beteiligungen und Kooperationen
- Ausrichtung aller dieser Aktivitäten an der Sinnhaftigkeit für den selbständigen Einzelhandel

Im Folgenden werden die kulturellen Merkmale der EDEKA Gruppe anhand der bekannten im Rahmen der Arbeit eingeführten Systematik analysiert. Dabei wird die innere Heterogenität der EDEKA Gruppe erkennbar. Es entsteht das Bild einer Organisation in Erneuerung, die sich noch selbst sucht und noch viele kulturelle Widersprüche in sich trägt.

Abbildung 32: Tendenzen des kulturellen Merkmals der EDEKA

Kulturelles Merktmal	Wertorientierung		
	Artgerecht		betriebswirtschaftlich degeneriert
	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert (ideegerecht)	
Unternehmerische Visionen			
Bedeutung der Mitgliederförderung (Sinnselektion des Handelns)		Spannungsfeld aus Potenzialaufbau und Erfüllung des Förderauftrages mit starken Pendelbewegungen zwischen den Polen und starken regionalen Unterschieden	
Beziehung zwischen Genossenschaft und Gesellschaft: gesellschaftliche Relevanz und Legitimation der Vision	rein genossenschaftlich legitimiert fehlender gesellschaftlicher Bezug Bisher wurde kein zeitgemäßer genossenschaftlicher Ansatz zur gesellschaftlichen Legitimation kommunizierbar entwickelt		
Chance zur Identifikation und Angebot zur Integration		hohe Identifikation und Integration der Mitglieder und Mitarbeiter durch eine breite Basis interner genossenschaftlicher Legitimation Die Nutzung der Angebote zur Integration beruht bei vielen Mitgliedern auf einer rein betriebswirtschaftlichen Legitimation und hat somit oftmals nur eine zweckrationale Verankerung	
Motivationskraft der genossen- schaftlichen Vision		hohe Mitglieder- und Mitarbeitermotivation möglich, die aber noch nicht ausreichend vermittelt werden kann	

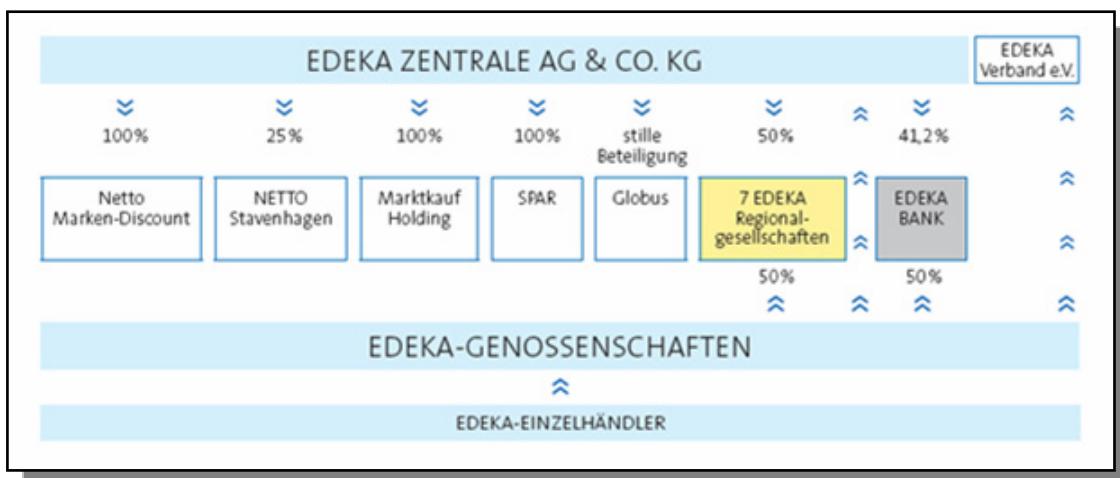
Unternehmenspolitik	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Träger der Vision		Es besteht ein Spannungsfeld aus geteilter und persönlicher Vision, allerdings ist der Spannungsbogen durch zu starke heterogene weitere Visionen überlastet	
Wesen der Unternehmenspolitik		genossenschaftlich verpflichtete Unternehmenspolitik, die oftmals von betriebswirtschaftlich opportunistischem und unternehmenspolitisch taktischem Verhalten von Einzelpersonen, durch Regionen, aber auch durch die Zentrale unterlaufen wird	
Konzeptionelle Orientierung		evolutionär Spannungsfeld aus der Orientierung an neuen Ideen und der Erhaltung des genossenschaftlichen Status quo	
Zielausrichtung auf Interessengruppen		Stakeholder-Ansatz: pluralistische Kombination aus genossenschaftlichen, gesellschaftlichen und ökonomischen Zielen Ziele werden im Diskurs zwischen Interessengruppen ausgehandelt	
Fristigkeit der Zielbestimmung und Potenzialorientierung		Spannungsfeld aus Kurzfrist- und Langfristorientierung sowie Potenzialorientierung und genossenschaftlichem Förderauftrag, hierbei besteht eine große regionale Varianz Aufbau von Erfolgspotenzialen zur Erhaltung und Verbesserung der Förderfähigkeit	
Berücksichtigung von Interessenvertretern		Integration der Bedürfnisse der einzelnen Interessensgruppen mit einer starken Tendenz, sich auf wichtige Mitglieder zu konzentrieren	
Art der Konfliktlösung		dialogorientiertes Konflikt- und Problemlösungsverhalten mit geringer Tendenz zur Konfrontation mit Mitgliedern, jedoch mit machtbasierter Konfrontationshaltung des Managements in Verbindung mit den mächtigsten Einzelhändlern	
Interne Strukturierung der Interessen: Differenzierung der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialstruktur		gemäßigte Differenziertheit der Wirtschafts-, Rechts- und Sozialstruktur	

Unternehmens- politik (Fortsetzung)	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Nähe der Führung zum genosse- nachtlichen Tagesgeschäft	große Nähe zum Tagesgeschäft durch die genossenschaftlichen Mitglieder (gilt in der Regel auch für die wichtigen und mächtigen selbständigen Einzelhändler) sowie nur mittelbare Nähe zum genossenschaftlichen Tagesgeschäft durch das Top-Management in der Zentrale und in den Regionen		
Unternehmens- verfassung	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Überwachung der Geschäftsführung	<p>einerseits relativ großes Vertrauen in das regionale Management und andererseits Überwachung dienen hier eher als Anstoß zur Verbesserung und konstruktiven Kritik durch die Mitglieder</p> <p>Im Hinblick auf die Zentrale besteht ein misstrauensorientiertes Überwachungs- und Kontrollverhalten der Mitglieder und des regionalen Managements gerade bei Fragen der zunehmenden Zentralisierung</p> <p>Für die Masse der Mitglieder ist faktisch keine Überwachung des Managements und der wichtigen Mitglieder mehr möglich (Überwachungslücke / Macht der Wenigen)</p>		
Verantwortung und Selbstverständnis der Spitzenorgane	Spitzenorgane sehen die Verantwortung für die Entwicklungsfähigkeit und Ausrichtung an der Potenzialsteigerung und versuchen hierbei, in möglichen genossenschaftlichen Welten zu denken		
Rolle des Aufsichtsrates	<p>vorteilsgeprägte Beziehung der wichtigen Mitglieder zum Management verbunden mit einer vertrauensdominierten Ex-post-Überprüfung der Geschäftsergebnisse</p> <p>Vorbehalt von zustimmungspflichtigen Einzelgeschäften von besonderer Bedeutung</p> <p>Treuhänderfunktion, Monitoring- und Beraterfunktion</p> <p>Ex ante Einschaltung in die strategische Ausrichtung des Unternehmens</p> <p>Hüter der konzeptionellen genossenschaftlichen Gesamtsicht</p> <p>genossenschaftliches Gewissen</p>		

Unternehmensverfassung (Fortsetzung)	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Symmetrie der Beziehung Mitglieder zu Management: Intensität und Beeinflussung			Einsatz von Machtmitteln zur Durchsetzung von genossenschaftsfremden Führungsprozessen Informationsabsorbtion und -asymmetrien Beziehung Mitglieder-Management wird primär als konfliktbezogen interpretiert Informationen besitzen nur wenige Personen wie Geschäftsführer der Regionen, Vorstand der Zentrale, der Aufsichtsratsvorsitzende und wenige große Einzelhändler
Stabilität und Dauer der Beziehung	In den genossenschaftlich konservativen Regionen wird die Beziehung durch bestehende Strukturen bestimmt und unterliegt nur einem geringen Wandel Dauer der Beziehung ist nicht Gegenstand der Überlegung, sondern Erhalt und oft auch persönliche Nutzung der bestehenden Vorteilsstrukturen	In den wenigen fortschrittlichen Regionen bestehen auf Vertrauen basierte Dauerbeziehungen Die Basis der Beziehung ist ein grundlegendes Bedürfnis der Partner nach einer gemeinsamen Problemlösung und das Wissen um die gegenseitige Abhängigkeit	Zwischen einzelnen Regionen, aber auch in der Beziehung zur Zentrale dient die Beziehung oft dem fallweisen, opportunistischen „Ausbeuten“ günstiger Möglichkeiten Es dominieren dann vertraglich dominierte Geschäftsbeziehungen und die Beziehung ist von Misstrauensverhältnis geprägt
Art der Verwaltung/ Organschaft		kombinierte Nutzung interner und externer Führungs- und Wissenspotenziale in einer modernen Form der Selbstverwaltung	

3.2 Die Struktur der EDEKA: mitgliederorientierter Konzern auf regionaler Ebene

Die EDEKA hat sehr heterogene Strukturen. Sie nimmt hierdurch eine Sonderrolle in der Lebensmittelbranche ein. Während nämlich die Konkurrenten Metro, REWE, Lidl und Aldi weitestgehend zentral strategisch geführt werden, war und ist bei der EDEKA die Macht auf viele, heute zumindest auf mehrere Schultern dezentral verteilt. Die Aufbauorganisation (Struktur) der EDEKA Gruppe besteht grundsätzlich aus drei Ebenen: der EDEKA Zentrale in Hamburg, sieben Regionalgesellschaften und dem lokalen Einzelhandel. Diese drei Ebenen kontrollieren und steuern sich wechselseitig. Dies spiegelt sich auch in der gesellschaftsrechtlichen Struktur wider, wie das nachfolgende aktuelle Schaubild darstellt.

Abbildung 33: Aufbauorganisation der EDEKA²⁶¹

Diese wechselseitig beeinflussende formal-hierarchische Struktur in Verbindung mit einer informell-föderativen Ablaufstruktur macht die EDEKA zu einer sehr komplexen Organisation.

EDEKA Zentrale:

Die EDEKA Zentrale in Hamburg verantwortet neben der koordinierend-strategischen und geschäftspolitischen Führung der EDEKA Gruppe auch den gemeinsamen Einkauf, die Jahresgespräche mit den großen Lieferanten sowie zahlreiche Dienstleistungen und die Verrechnung von Lieferantenumsätze.

Abbildung 34: EDEKA Zentrale und die EDEKA Regionen²⁶²

261 EDEKA Geschäftsbericht (2009), Struktur (ohne Seitennummerierung).

262 Grafik wurde geringfügig geändert der Internetseite der EDEKA entnommen am 06.06.2009: <http://www.edeka.de/EDEKA/Content/DE/About/Unternehmen/Profil/Unternehmensstruktur/Regionalgesellschaften.jsp>.

Mittelbar ist die Zentrale im operativen Einzelhandelsgeschäft über die Discount-Schiene Netto und über die Beteiligungen an den sieben Regionalgesellschaften tätig. Die Zentrale übernimmt für nationale Großlieferanten den strategischen Einkauf und ist für bestimmte Warengruppen auch operativ im Einkauf für alle Regionen aktiv. Die EDEKA-Tochtergesellschaft „Fruchtkontor“ ist mit knapp 1 Mrd. Euro Umsatz in Europa einer der größten Obst- und Gemüse-Vermarkter. Eine weitere Tochtergesellschaft der EDEKA Zentrale ist die Rheinberg Kellerei mit Sitz in Bingen am Rhein. Sie ist für die Beschaffung und den Vertrieb von heimischen und ausländischen Weinen und Sekt zuständig und gehört zu den größten Weinkellereien in Deutschland.

Die Bedeutung der Zentrale wird aktuell systematisch erhöht und die Machtverteilung zwischen Zentrale und Regionen verschiebt sich Richtung Zentrale.

EDEKA Regionalgesellschaften:

Bundesweit bestehen heute sieben Regionalgesellschaften. Diese beliefern den Einzelhandel mit Waren und steuern das unternehmenseigene Filialgeschäft sowie die Produktionsbetriebe. Über die überwiegend regional optimierte Logistik und Warenwirtschaft beliefern die Regionalgesellschaften mehrmals in der Woche die Filialen mit Lebensmitteln. Darüber hinaus unterstützen die Regionalgesellschaften den EDEKA-Einzelhändler mit kompletten Vertriebs- und Werbekonzepten im Sinne eines Full-Marketing-Ansatzes bis hin zur betriebswirtschaftlichen Beratung. Die Regionen verantworten auch die jeweilige Expansion in ihrem Absatzgebiet.

EDEKA Unternehmer:

Die EDEKA Gruppe sieht ihr eigenes Erfolgspotenzial in den rund 4.100 EDEKA Einzelhändlern, die kundennah und rechtlich wie wirtschaftlich selbstständig den Endkunden vor Ort betreuen. Die Wettbewerbsvorteile liegen nach Meinung der EDEKA insbesondere in dem großen Engagement, der hohen Motivation und dem kundennahen Vertriebsauftritt, da es hierdurch möglich wird, den Wünschen der Verbraucher deutlich schneller nachzukommen als andere Filialsysteme.

„Kurze Entscheidungswege, eine motivierende Personalführung und ein leistungsfähiges Vertriebskonzept gepaart mit hoher Sortimentskompetenz sorgen dafür, dass die Unternehmer am Puls der Kunden sind und im Wettbewerb die Nase vorn haben. Ihnen zur Seite steht ein kompetentes Management in der EDEKA Gruppe, das mit hohem Einkaufs- und Vertriebs- Know-how tatkräftig zur Seite steht.“²⁶³

Die Willensbildung in der genossenschaftlich organisierten Gruppe folgt dem föderativen Prinzip. Die Genossenschaften, an denen die selbständigen Einzelhändler beteiligt sind, und die EDEKA Zentrale AG & Co. KG halten jeweils 50 Prozent an den sieben Regionalgesellschaften. Darüber hinaus sind die Genossenschaften Aktionäre der EDEKA AG in Hamburg. Diese Struktur ermöglicht eine markt- und kundennahe Willensbildung bei gleichzeitig flachen Entscheidungshierarchien. Die Einzelhändler gewinnen an Bedeutung, da sie innerhalb der bestehenden Struktur zunehmend die bestehenden Einflussmöglichkeiten über ehrenamtliche Funktionen auf regionaler wie auch auf zentraler Ebene tatsächlich nutzen, wenngleich dies die Komplexität der Entscheidungsprozesse erhöht und zum Teil auch schwer berechenbar machen. Um die Nachteile, die sich aus der heterogenen und eher dezentralen Organisation ergeben, aufzufangen, haben sich die regionalen Handelsgesellschaften Anfang 1997 zunächst zu den drei Kooperationsgesellschaften Nord, Süd und West zusammengeschlossen. Ziel war ein gemeinsames Warengeschäft, eine Harmonisierung im Vertrieb und eine engere Zusammenarbeit bei Logistik und EDV. Zwischenzeitlich wird der Einkauf von nationalen Verhandlungsteams verantwortet, die sich aus den Regionen bilden und dann stellvertretend die nationalen Jahresgespräche verhandeln. Im Einkauf und in der Beschaffung ist somit die stärkste Zentralisierung vollzogen worden, wenngleich auch hier eine dezentrale Komponente erhalten geblieben ist. Während die Zentrale und die Regionen durch die genossenschaftliche Organisation beim gemeinsamen Einkauf deutliche Konditionsvorteile erzielt haben, gibt es bei den anderen Aufgaben noch erhebliche Potenziale.

263 Entnommen der Internetseite der EDEKA am 18.04.2005: o. V., www.edeka.de: Ertragsprofil.

Die EDEKA Gruppe ist somit heute eine Genossenschaft, die auf dem Weg ist hin zu einem – in der Sprachwelt von Dülfer so genannten – Integrierten Kooperativ²⁶⁴. In diesem „Integrierten Kooperativ“ EDEKA Gruppe bestimmen die regionalen Gesellschaften in Verbindung mit der Hamburger Zentrale (im übertragenen Sinne der Organbetrieb) weitgehend und zunehmend die wirtschaftlichen Aktivitäten der Mitgliederbetriebe aufgrund deren freiwilliger Akzeptanz der auf besserem Informationsniveau beruhenden Entscheidungsempfehlungen.

Wichtig ist hierbei, dass nicht zwangsläufig das Management, wie bei Dülfer angedacht, sondern insbesondere die wichtigen ehrenamtlichen genossenschaftlichen Mitglieder diese Entscheidungsprozesse tragen und zwischenzeitlich dominieren. Diese Struktur kann auch als „mitgliedergetragener Konzern auf regionaler Ebene“ oder auch als „mitgliederdominiertes Kooperativ“ bezeichnet werden.

Analytisch betrachtet kann die EDEKA Gruppe in der Tendenz auf folgende Weise eingeordnet werden.

Abbildung 35: Tendenzen struktureller Merkmale der EDEKA Gruppe

Strukturelles Merkmal	Wertorientierung		
	Artgerecht		betriebswirtschaftlich degeneriert
	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	
Aufbaustruktur			
Element- und Beziehungs-orientierung	<p>In einzelnen Regionen auch heute noch personen-gebundene Soziostruktur und Strukturierung nach sozio-emotionalen Aspekten. Allerdings Verlust der traditionell vorhandenen und quasinatürlichen Symbolorientierung</p> <p>Der Übergang zu genossenschaftlich formalisierten Organisationsstrukturen wurde in der jüngsten Vergangenheit durch weitere Fusionen verschleiert</p>	<p>Die Aufbaustruktur befindet sich durch die Fusionen und die Gruppenstrukturreformen in einem Spannungsfeld aus Technostruktur „ad rem“ und Soziostruktur „ad personum“</p> <p>Die Strukturierung befindet sich hierbei in einem Spannungsfeld aus sach-rationalen und sozio-emotionalen Aspekten.</p> <p>Die zum Teil vorhandenen genossenschaftlich degenerierten Soziostrukturen werden hierbei aufgebrochen</p>	<p>In der Zentrale bestehen zunehmend eine aufgabengebundene Technostruktur und eine Strukturierung nach sach-rationalen Aspekten. Dies geht einher mit einer vom jeweiligen Vorstand und Aufsichtsrat abhängigen Abkehr von genossenschaftlich generierten Strukturierungsformen. Auch verlieren genossenschaftlich formalisierte Regelungen an Bedeutung und es erfolgt verstärkt ein Übergang zu problemangepassten Regelungsstrukturen und einer sachrationalen Formalisierung</p>

264 Vgl. Dülfer (1984), S. 97.

Aufbaustruktur (Fortsetzung)	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Konfiguration		<p>Spannungsfeld aus polyzentrischer und monolithischer Konfiguration mit flach hierarchisierten Netzen</p> <p>Spannungsfeld aus Zentralisierung und Dezentralisierung mit zunehmend informeller, monolithischer Konfiguration und einer Tendenz zu steileren Hierarchien. Verbunden mit einer Tendenz zur Zentralisierung von strategischen Entscheidungen</p>	
Strukturierungsrichtung: Kompetenzverteilung und Verantwortung der Organisationsentwicklung		<p>Spannungsfeld aus exogener und endogener Orientierung</p> <p>Organisationsentwicklung befindet sich in einem Spannungsfeld aus Top-down- und Bottom-up-Orientierung</p> <p>Die Organisationsentwicklung wird allerdings nicht von einer breiten Schicht getragen</p> <p>Es besteht jedoch zunehmend eine Tendenz zu einer Top-down-Orientierung</p> <p>Das Management passt die Mitglieder zunehmend in ein gegebenes Organisations- und Prozessschema ein</p>	
Gewinnung und Verarbeitung von Informationen	<p>Die regionale Informationsgewinnung erfolgt aus geschlossenen und bestehenden genossenschaftlichen Quellen in Verbindung mit einem reduktionistischen Umgang mit diesen Informationen</p> <p>In der Regel sind Informationen genossenschaftlich gefiltert und haben einen engen Betrachtungsfokus</p> <p>Die Verarbeitung von Informationen erfolgt sukzessive und bestehende Informationsverkettungen werden nicht ausreichend berücksichtigt</p>		<p>zentraleseitige Ver nachlässigung mitarbeiterorientierter Informationsquellen und Bevorzugung genossenschaftlicher Informationsquellen</p> <p>Informationen sind einseitig gefiltert und Rückkoppelungsprozesse bestehen primär mit wichtigen Mitgliedern</p>
Anwendungsorientierung von Informationen	<p>hoher Generalisierungsgrad der Daten und einzelfallunabhängig generierte Standardinformationen. Subsysteme werden nach vorgegebenen Kriterien mit Informationen versorgt. Der Aufbau eines übergreifenden Management-Mitglieder-Informationssystems ist avisiert, kann aber aufgrund heterogener EDV-Strukturen und mangelnder Einsicht der Notwendigkeit in einzelnen Regionen nicht oder nur schwer umgesetzt werden. (Information als Machtinstrument)</p> <p>Eine problem- und komplexitätsgerechte Aufbereitung der Informationen für Mitglieder, Management, Mitarbeiter und Kunden besteht heute nicht</p>		

Ablaufstruktur	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Kommunikative Verfügbarkeit von Informationen	Zwischen den Regionen bestehen entweder stark formalisierte genossenschaftliche Subsysteme oder insular selektive Kommunikation zwischen einzelnen Geschäftsführern und zwischen einzelnen Mitgliedern keine oder nur geringe Zugriffsmöglichkeiten auf Informationen anderer Subsysteme geringe Aktualität der Daten und Information		In der Zentrale besteht eine vernetzte, aber selektiv-elitäre Kommunikation zwischen Top-Management und den wichtigsten Mitgliedern informelle Kommunikation löst zunehmend offizielle genossenschaftliche Kommunikation ab. Sie dient zunehmend der nachträglichen Legitimation von bereits erfolgten Abstimmungsprozessen
Nutzung der Informationen durch das Management	In den Regionen erfolgt eine starke Nutzung vergangenheitsorientierter Informationen mit Rechtfertigungscharakter		zunehmende Bedeutung und Dominanz zentralseitig initierter quantitativer Informationen

3.3 Die strategischen Merkmale der EDEKA: Strategie der nationalen Marktdurchdringung und der Stärkung des selbständigen Einzelhandels
Der wichtigste und aktuell wiederentdeckte strategische Baustein der EDEKA Gruppe ist, alle Entscheidungen an der unmittelbaren Förderung der Mitglieder auszurichten und die Zahl der selbständigen Unternehmer in der Gruppe weiter auszubauen und dementsprechend die Zahl der in Regie betriebenen Standorte auf vertriebliches Mindestmaß zu reduzieren. Allein 2005 wurden in einer Privatisierungsinitiative mehrere 100 Märkte aus dem bestehenden Filialnetz an selbständige Unternehmer überführt. 2008 wurden 125 Standorte privatisiert.²⁶⁵

Neben dieser originären Erfüllung des Förderauftrages stehen Strategien im Vordergrund, die sich aus dem operativen Geschäft im Lebensmittelhandel ergeben:

„Neben der Förderungsaufgabe ist es unser klares Ziel, unsere Position als Nummer 1 im deutschen Lebensmittelhandel weiter auszubauen.“

Das ist in einem Markt, der nicht nur von der Konzentration, son-

265 Vgl. EDEKA Geschäftsbericht (2009), S. 13 ff.

dern auch der Polarisierung zwischen Vollsortimentshandel und Discount geprägt ist, eine enorme Herausforderung. EDEKA stemmt sich als service- und frischeorientierter Vollsortimenter mit Einkaufslust schaffender Atmosphäre, einer Riesenauswahl, attraktiven Preisen und Engagement für die Kunden klar gegen die Discounter. Wir sind die Spezialisten für Lebensmittel und daher haben wir uns zum Ziel gesetzt, unseren Kunden eine glaubwürdige Unternehmensleistung und ein Höchstmaß an Frische, Qualität, Vielfalt und Service zu bieten – und das Tag für Tag.“²⁶⁶

Als Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen in Deutschland will sich die EDEKA Gruppe durch moderne Super- und Verbrauchermärkte profilieren, die den Kunden täglich eine attraktive Sortimentsauswahl in einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten. Die hohen Qualitätsstandards sollen nicht nur für die Produkte in den Regalen, sondern auch für die Handelsleistung umfassend gelten. Diesen selbst gesetzten Anspruch und die entsprechend nationale Marktbearbeitungsstrategie wird – wie vieles bei der EDEKA Gruppe – regional, aber auch qualitativ sehr heterogen umgesetzt. So gibt es Einzelhändler und Regiebetriebe, die auf sehr hohem Niveau diesem Anspruch gerecht, aber auch sehr viele Standorte, die weder dem Anspruch der EDEKA selbst noch den Anforderungen des Marktes genügen. Die Masse der Standorte erreicht zumindest eine durchschnittliche Handelsleistung. Auch die EDEKA Gruppe und deren Regionalbetriebe haben dies erkannt und in den vergangenen Jahren verstärkt in den Aufbau von effizienten Qualitäts sicherungssystemen investiert, um den Kunden beim Einkauf nicht nur ein größeres Sortiment, sondern mehr an Frische, Produktsicherheit und begleitender Handels leistung zu bieten.²⁶⁷

Abseits der nationalen Marktbearbeitungsstrategie war auch die Strategie der Internationalisierung bis vor einigen Jahren sehr heterogen und dezentral aus gerichtet. Es gab keine einheitliche Strategie, weder in der Zentrale noch in der Region. Man hat zwar das Phänomen und die Chancen der Internationalisierung erkannt, aber ohne die Risiken und Mechanismen zu kennen oder gar zu be

266 Entnommen der Internetseite der EDEKA am 18.04.2005: o.V. www.edeka.de: Zielsetzung.

267 Vgl. EDEKA Geschäftsbericht (2009), S. 13 ff.

herrschen. Es erfolgte ein unprofessioneller Umgang mit den selbst aufgebauten Potenzialen der Internationalisierung. Dies führte im Ergebnis dazu, dass letztlich alle grenzüberschreitenden, vertrieblichen Internationalisierungsaktivitäten, egal ob regional oder zentral, auf nahezu null bis Anfang 2007 zurückgeführt wurden.²⁶⁸ Begründet wurde dieses Vorgehen mit einer Besinnung auf die Kernkompetenzen und Besonderheiten der EDEKA Gruppe.

In der Beschaffung erfolgte ein Internationalisierungsschub durch den Kauf des nationalen Wettbewerbers Spar und der Übernahme der bestehenden Kooperationen. Zugleich wurde durch die Spar-Übernahme der Einstieg über den Discounter Netto in das Discountsegment möglich.

„Die Gruppe fokussiert sich auf zwei starke Kerngeschäftsfelder, die eine solide und zukunftsweisende Basis für die Fortentwicklung des Unternehmens bilden:

- Erstens das von selbstständigen Einzelhändlern geführte Vollsortimentsgeschäft. EDEKA ist ein Unternehmer-Unternehmen: Rund 4.500 selbstständige EDEKA Kaufleute prägen die Dynamik der Gruppe.
- Zweitens ein starkes Discount-Konzept mit dem expandierenden Tochterunternehmen Netto-Marken-Discount.“²⁶⁹

Mit dieser auf den nationalen Markt ausgerichteten Strategie in Verbindung mit einer über Kooperationen angelegte internationale Beschaffung sieht sich die EDEKA Gruppe in dem deutschen Markt, der sich zunehmend bereinigt, gut aufgestellt.

„In einem fortschreitenden Konzentrationsprozess wird die EDEKA Gruppe einer der Gewinner sein.

Alfons Frenk, Vorsitzender des Vorstandes“²⁷⁰

268 Es besteht noch eine Minderheitenbeteiligung in Dänemark.

269 Entnommen der Internetseite der EDEKA am 20.07.2009:

<http://www.edeka.de/EDEKA/Content/DE/About/Unternehmen/Profil/index.jsp>.

270 Entnommen der Internetseite der EDEKA am 18.04.2005: www.edeka.de/Ertragsprofil.

Abbildung 36: Tendenzen der strategischen Merkmale der EDEKA

Strategisches Merkmal	Wertorientierung		
	Artgerecht		betriebswirtschaftlich degeneriert
	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	
strategisches Problemlösungsverhalten			
Intendiertes Führungsverhalten		Kooperatives Führungsverhalten wird zunehmend durch direktives Führungsverhalten des Managements dominiert Gemeinsame Erarbeitung von Zielvorgaben und gemeinsame Kontrolle treten zunehmend in den Hintergrund, sodass keine Mitglieder mehr bzw. nur einige Meinungsmacher integriert werden Verstärkung der asymmetrischen Arbeitsteilung bis hin zur strategischen Hilflosigkeit und Abhängigkeit der Mitglieder	
Rollenverhalten		Spannungsfeld aus generalisierendem, breitenorientiertem und genossenschaftlich spezialisierendem sowie aus veränderndem und stabilisierendem Management Fähigkeit, auch außerhalb des genossenschaftlichen Bereichs liegende Probleme zu lösen ganzheitliche Erfassung	
Autorität und Verantwortung			institutionelle Autorität des Managements Mitglieder sind nur noch abhängig partizipierend
Lernverhalten		Entwicklung der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit soziale Qualifikation zur Erarbeitung interdisziplinärer Problemlösungen erweiterndes Lernverhalten Lernen als Mittel zur Verbesserung der genossenschaftlichen Förderfähigkeit	

Strategisches Problemlösungsverhalten (Fortsetzung)	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Angebots-/Leistungsumfang	<p>Abdeckung eines breiten Leistungsangebotes, das nahezu alle Bedürfnisse der Mitglieder abdeckt, überwiegend auf Mitgliederbedürfnisse ausgerichteter Leistungsumfang</p> <p>Individuelle Problemlösung für spezifische Mitgliedergruppen und deren Bedürfnisse werden bereitgestellt</p> <p>Hierdurch entstehen ein geringer Standardisierungsgrad und hohe Differenzierung mit vielen individuellen Nischenprogrammen</p> <p>Das Nichtmitgliedergeschäft spielt keine dominierende Rolle, sodass kein Spannungsfeld aus den Bedürfnissen des Mitgliedergeschäfts und Nichtmitgliedergeschäfts entsteht</p> <p>Das Spannungsfeld aus Standardisierung und Differenzierung wird durch Hybridstrategien ausgeglichen (kundenbezogenes teilstandardisiertes Leistungsprogramm)</p>		
Wettbewerbsstrategie	<p>Die EDEKA Gruppe verfolgt, trotz der Spar-Übernahme, auf allen Ebenen (lokal, regional, national, international) eher eine defensive Strategie, da die Bündelung der Kräfte nur bedingt möglich ist (genossenschaftliche Finanzierung, Freiwilligkeit und wirtschaftliche Selbständigkeit der Mitglieder)</p> <p>In der Regel sind es meist reaktive und imitative Strategien (Nachzügler) zur Minimierung des Risikos</p>		
Ressourcenstrategie	<p>nutzungsoffene Ressourcenvorhaltung für Mitglieder und deterministische Ressourcenzuordnung für Nichtmitglieder und Regie</p> <p>Die gemeinsame Nutzung vorhandener Ressourcen ist überwiegend auf die einzelnen Regionen begrenzt</p> <p>Nationale „economies of scope“ bzw. Synergieeffekte werden unzureichend genutzt</p> <p>Es besteht eine flexible, auf Mitglieder ausgerichtete Ressourcenplanung, die Überkapazitäten in Kauf nimmt</p> <p>Eine saisonbedingte Vollauslastung mit temporärer und mitgliederbedingter Überbelastung der Ressourcen wird zwischenzeitlich aus betriebswirtschaftlichen Gründen von Management und Mitgliedern akzeptiert</p>		

Strategische Programme	genossenschaftlich degeneriert	genossenschaftlich generiert	betriebswirtschaftlich degeneriert
Aktivitätsstrategie	<p>Innerhalb der EDEKA ist die gesamte Bandbreite von mitgliederorientierter Optimierung über „Kunden“-orientierte Optimierung bis hin zur kostenorientierten Rationalisierung durch das Management vorhanden und regional unterschiedlich ausgeprägt</p> <p>Auf Seiten der Mitglieder besteht das Ziel, möglichst viel Wertschöpfung im eigenen Betrieb zu halten. Die Geschäftsbetriebe streben einen Wertschöpfungsmix an. Zugleich haben sie auch eine größere Tendenz zu Outsourcing-Strategien</p>		
Mitgliederbindungsstrategie		<p>Mitgliederbindung durch wettbewerbsfähige Marktbearbeitung</p> <p>Anreize durch leistungsfähiges und wettbewerbsfähiges Leistungspaket</p> <p>Kunden (Nichtmitglieder) als außengerichtetes Zeichen der Wettbewerbsfähigkeit der angebotenen Leistung</p>	
Strategische Fokussierung		<p>Maximierung des Mitgliedernutzens durch Fokussierung auf Erfolgspotenziale und auf identitätsfördernde Interaktionen mit den relevanten Bezugsgruppen (Mitglieder, Kunden, Endkunden)</p>	

4 Der Internationalisierungsprozess der EDEKA

4.1 Aktuelle Internationalisierungsepisode: Abbau der vertrieblichen Aktivitäten und Ausbau der beschaffungsseitigen Aktivitäten

Der heutige Status des Internationalisierungsprozesses der EDEKA Gruppe ist Ergebnis der historischen Entwicklung des Unternehmens in einem sich verändernden Handelsumfeld. Tietz hat für Handelskooperationen diese Entwicklung in Phasen eingeteilt, die auch für die EDEKA Gruppe passend erscheinen. Tietz sieht als letzte Phase die Internationalisierung. Mit dem Sprachspiel von Tietz kann somit die Historie der EDEKA bis etwa 1990 hervorragend eingeordnet werden. Die Internationalisierungsbemühungen der EDEKA ab 1989 lassen sich hingegen durch das Sprachspiel von Kutschker und die in vorliegender Arbeit eingeführte Erweiterung besser charakterisieren. Die Historie der EDEKA kann nach Tietz in Phasen und nach Kutschker in Epochen und Episoden eingeteilt werden.

Im Nachgang werden die einzelnen Aktivitäten der EDEKA Gruppe im Zeitverlauf mit Hilfe obiger Sprachspiele überblicksartig systematisiert.²⁷¹

Abbildung 37: Die Entwicklung der EDEKA in Epochen und Phasen

Reichweite und Intensität des Wandels der EDEKA Gruppe		
Epochen	Phasen	Eckdaten der EDEKA
Epoche der regionalen Marktbearbeitung	Warenvolumenphase	<p>1888 Gründung des Gubener Handelsvereins als ältestes Gründungsmitglied der EDEKA</p> <p>ab 1889 Bildung weiterer Einkaufsgenossenschaften und Einkaufsvereine, die später zur EDEKA stoßen</p> <p>1907 Gründung des „Verbandes deutscher kaufmännischer Genossenschaften“, des heutigen EDEKA-Verbandes, in Leipzig durch 13 Einkaufsgenossenschaften und Einkaufsvereine Gründung der „Zentraleinkaufsgenossenschaft des Verbandes deutscher kaufmännischer Genossenschaften eGmbH“ der heutigen EDEKA Zentrale</p> <p>1908 Herausgabe der ersten Wochenausgabe des Verbandsorgans „Deutsche Handelsrundschau“, heute EDEKA Rundschau</p> <p>1910 Einrichtung einer Reklameabteilung durch den Verband im Interesse einer zentralen Steuerung der Werbung</p> <p>1911 Übernahme der Rechte an dem von der Einkaufszentrale der Kolonialwarenhändler, Berlin, geprägten Wort- und Bildzeichen „E.D.K.“ (gesprochen EDEKA) durch den Verband und die Zentrale zugunsten der Gesamtorganisation. Beginn der Geschichte der genossenschaftlichen Eigenmarken durch die Forderung von „Paketartikeln“, die nur in EDEKA-Geschäften erhältlich sein sollen, durch die Mitglieder</p> <p>1912 Boykott der Zentraleinkaufsgenossenschaft durch 44 Markenartikelfabrikanten, weil „die meisten Fabrikanten von Markenartikeln schon jetzt den Einkaufsgenossenschaften die höchsten Grosso-Konditionen geben“, doch kommt es noch im gleichen Jahr zur Einigung im „Markenartikelkampf“</p> <p>1914 Gründung der Genossenschaftsbank EDEKA, nachdem im Jahr zuvor erstmals eine Genossenschaft mit Unterbilanz abgeschlossen hatte</p> <p>1919 Gründung der EDEKA-Importstelle in Hamburg, die neue Lieferverbindungen zum Ausland knüpft, auch nach Übersee</p> <p>1920 Entwicklung des „Quittungs-Einzugs-Verfahrens“, eines straffen Zahlungssystems zwischen der EDEKA Zentrale und den EDEKA-Genossenschaften, bei dem der Gegenwert der Warenbezüge der Genossenschaften durch Belastung auf den bei der EDEKA-Bank geführten Konten eingezogen wird, was für die damalige Zeit eine umwälzende Neuerung darstellt</p>

271 Vgl. insbesondere Graf (1994) zu den EDEKA-bezogenen historischen Inhalten der Tabelle. Der Autor stellt dort sehr detailliert die Geschichte der EDEKA dar. Vgl. auch Spiekermann (2005) insbesondere für die Entwicklung nach 1992. Die Entwicklung der EDEKA ab 2004 basiert auf Beobachtungen des Autors und der Auswertung der EDEKA Geschäftsberichte 2004–2008.

Reichweite und Intensität des Wandels der EDEKA Gruppe		
Epochen	Phasen	Eckdaten der EDEKA
Epoche der regionalen Marktbearbeitung	Waren-volumenphase	<p>1921 Beschluss des Verbandstags in Chemnitz, dass „die Aufnahme einer Genossenschaft in den Verband nur dann erfolgen kann, wenn sie gleichzeitig die Mitgliedschaft bei den übrigen Zentralorganisationen (EDEKA Zentrale, EDEKA Import und EDEKA-Bank) erwirbt“</p> <p>1924 Formulierung wichtiger Forderungen als Thesen auf dem Bremer Verbandstag: - einheitliche Verwendung des Kennwortes EDEKA - Anbringen des EDEKA-Schildes an jedem EDEKA-Geschäft - Führen der Eigenmarken der EDEKA Zentrale in jeder Genossenschaft</p> <p>1925 Angebot von bereits 25 eigenen Handelsmarken durch die Zentrale, darunter: Malzkaffee, Backpulver, Tafelsalz, Haferflocken, Vanillezucker, aber auch Kernseife, Bohnerwachs und Kerzen. Beginn eigener Produktion mit der Übernahme der „Ostdeutschen Eiernudel- und Makkaronifabrik, Breslau“ Start der „Klugen Hausfrau“ als Kundenzeitschrift des EDEKA-Kaufmanns und Herausgabe des ersten EDEKA-Wochenkalenders</p> <p>1926 Übergang der EDEKA Zentrale zur Barzahlung, wobei jede Lieferantenrechnung grundsätzlich unter Abzug von Skonto zur ersten Kondition bezahlt wird, was die EDEKA zu einem begehrten Partner im Markt macht. Durchführung der ersten „Reichs-EDEKA-Woche“ mit einem beträchtlichen Werbeaufwand</p> <p>1929 Mitbegründung einer Versorgungskasse für Einzelhändler, deren Versicherungsträger die Vereinigte Lebensversicherungsanstalten AG für Handwerk und Gewerbe in Hamburg wird, heute IDUNA</p> <p>1930 Gründung der „Spar- und Arbeitsgemeinschaft der Jungkaufleute des deutschen Kolonialwaren- und Feinkost-Einzelhandels e. V.“ (Spare) durch 26 EDEKA-Jungkaufleute mit dem Ziel, Kapital für die eigene Existenzgründung nach dem Modell der Bausparkassen anzusammeln. Beschluss des Verbandstags in Rostock, jeder Mitgliedsgenossenschaft ein fest umrissenes Wirtschaftsgebiet zuzuweisen, um unfruchtbare Auseinandersetzungen zwischen den EDEKA-Genossenschaften zu vermeiden</p> <p>1945/46 Beginn des Wiederaufbaus der EDEKA-Organisation, Allein in Mitteldeutschland gingen 120 Genossenschaften verloren</p>

Reichweite und Intensität des Wandels der EDEKA Gruppe		
Epochen	Phasen	Eckdaten der EDEKA
Epoche der nationalen Konzentration	Waren- und Servicephase	1947 Gründung der EDEKA Importe GmbH als eigene Zentralgenossenschaft für das Importgeschäft, weil die rechtlich unselbständige Importstelle der EDEKA Zentrale bei der damals lebensnotwendigen Zuteilung von Import-Kontingenten keine Berücksichtigung finden konnte
		1950 Gründung der EDEKA-Pensionskasse zur sozialen Absicherung der Mitarbeiter in den zentralen Institutionen und den Genossenschaften sowie für selbständige EDEKA-Kaufleute und deren Mitarbeiter. Ausbau der Weinkellereien in Bingen, Landau und Winnenden sowie der Spirituosenkellerei in Hamburg
		1952 Beitrittswelle zur EDEKA aufgrund eines Appells anlässlich des Düsseldorfer Verbandstages, so dass allein in diesem Jahr im Bereich des Einzelhandels rund 1.800 Neuzugänge registriert werden können. Gründung der EDEKA Finanzierungsdienst GmbH zur Vermittlung von Versicherungsgeschäften und langfristigen Darlehen
		1954 Finanzierung von 150 Vorverpackungsmaschinen durch die EDEKA Zentrale, die den Genossenschaften zur Verfügung gestellt werden, damit diese größere Teile ihres Sortiments „selbstbedienungsfähig“ machen können
		1955 Wiedergründung der „Buchstelle für EDEKA Kaufleute eGmbH“ als Buchungszentrale (heute integriert in die der EDEKA nahestehenden ADS Allgemeine deutsche Steuerberatungsgesellschaft mbH), die den Kaufmann von seiner täglichen Büroarbeit entlasten und ihm zugleich wichtige Vergleichszahlen zur Verfügung stellen soll. Aufnahme von Tiefkühlkost durch alle Gliederungen, nachdem die EDEKA Zentrale als erste Handelsgruppe eine entsprechende Empfehlung gegeben hat. Errichtung von Fruchtkontoren in Hamburg, Dortmund, Frankfurt, Köln, München und Stuttgart
		1956 Gründung der EDEKA Kreditgarantiegemeinschaft GmbH mit einem Bürgschaftsvolumen von 2,6 Mio. DM, an der sich über 160 Genossenschaften beteiligen. Veröffentlichung der „Richtlinien zur Vereinheitlichung der EDEKA-Kennzeichnung“ durch den EDEKA-Verband, wonach das Wort- und Bildzeichen EDEKA mit dem Namen des Ladeninhabers kombiniert werden kann
		1957 Einrichtung einer Diätkost-Abteilung mit 16 Eigenmarken nach eingehenden Marktuntersuchungen erstmals durch eine deutsche Handelsorganisation. Beginn des Verkaufs von Non-Food-Artikeln durch die EDEKA-Kaufleute
		1958 Selbstbedienung oder Teilselbstbedienung in etwa 7000 von den rund 40.500 EDEKA-Geschäften. Ausstrahlung der ersten 18 Fernsehpots für Eigenmarken der EDEKA
		1960 Tiefkühltruhen bereits in 17.000 EDEKA-Mitgliedsgeschäften

Reichweite und Intensität des Wandels der EDEKA Gruppe		
Epochen	Phasen	Eckdaten der EDEKA
Epoche der nationalen Konzentration	Waren- und Servicephase	<p>1963 Beginn des Verkaufs von Frischfleisch neben Obst und Gemüse, Backwaren, Tiefkühlkost und Molkereiprodukten durch zahlreiche EDEKA-Kaufleute.</p> <p>Beginn der elektronischen Datenverarbeitung in einigen Pilotbetrieben des EDEKA Großhandels</p>
		<p>1965 Ersatz der EDEKA-Schleife durch das Block-E und den Schriftzug EDEKA, ebenfalls in Blockbuchstaben, aufgrund der neuen Kennzeichnungsrichtlinien.</p> <p>Einrichtung regionaler EDV-Rechenzentren, die den Datenfluss zwischen EDEKA-Großhandel und Zentrale sowie zwischen Groß- und Einzelhandel beschleunigen</p>
	Full-Service-Phase	<p>1967 Gründung der EDEKA Datenverarbeitungs GmbH, die schon bald von ihren Rechenzentren aus eine beachtliche Zahl der angeschlossenen Genossenschaften betreut.</p> <p>Gründung der Immobilien- und Treuhand AG zur „Entwicklung und Finanzierung von gewerblichen und sonstigen Bauten für Handel und Gewerbe, insbesondere von Einkaufs- und Gewerbezentränen“, die sich der im gleichen Jahr gegründeten EDEKA Treuhand-Verwaltungs GmbH als Baubetreuungs-, Vermietungs- und Standortakquisitionsgesellschaft bedient.</p> <p>Umstellung der Mandantenbuchhaltung der EDEKA-Buchstelle auf elektronische Datenverarbeitung</p>
		<p>1968 Gründung der „EDEKA Betriebsberatungs GmbH“, Hamburg, zur Förderung der Wirtschaftlichkeit des Lebensmitteleinzelhandels, insbesondere der Mitglieder der EDEKA-Genossenschaften.</p> <p>Einführung der Rollbehälter (nach dem Vorbild der schwedischen Einkaufsgenossenschaft ICA), wodurch die Fuhrparkleistung des Lebensmittelgroßhandels wesentlich erhöht wird.</p> <p>Zusammen mit der finnischen Schwesterorganisation KESKO, Helsinki, und deren Tochtergesellschaft MK-MAINOS Gründung der MK-Werbe GmbH als Tochtergesellschaft der EDEKA Zentrale, die fortan für die konzeptionelle Gestaltung der nationalen EDEKA-Gemeinschaftswerbung verantwortlich ist.</p> <p>Entwicklung von Börsen mit Beteiligung der Lieferanten der EDEKA Zentrale an verschiedenen Plätzen</p>
		<p>1969 Einführung eines eigenen Tiefkühlsortiments unter dem Markenzeichen EUCO, was bisher einmalig in der Branche ist</p>
		<p>1970 Fusion der EDEKA Import mit der EDEKA Zentrale</p>
		<p>Gründung der EDEKA Zentralhandelsgesellschaft mbH, die ihrerseits Beteiligungen an zu gründenden regionalen EDEKA-Handelsgesellschaften übernehmen soll, durch EDEKA Zentrale und EDEKA-Verband</p>

Reichweite und Intensität des Wandels der EDEKA Gruppe		
Epochen	Phasen	Eckdaten der EDEKA
Epoche der nationalen Konzentration	Regionale Marktbesetzungsphase	1971 Gründung der ersten zehn regionalen EDEKA-Handelsgesellschaften, wobei die EDEKA-Kaufleute Mitglieder ihrer nach wie vor bestehenden örtlichen Genossenschaften bleiben. Bau von 18 neuen SB-Warenhäusern. Damit repräsentiert dieser Vertriebstyp innerhalb der EDEKA 64 Betriebe mit einem Umsatzvolumen von rund 350 Mio. DM. Erste Datenfernübertragung über Telefonleitung zwischen der EDEKA Konstanz und dem EDAG Rechenzentrum Stuttgart
		1972 Einstimmiger Beschluss der Generalversammlung der EDEKA Zentrale eGmbH, die Umwandlung in die EDEKA ZENTRALE AG mit Sitz in Berlin und Verwaltungssitzen in Berlin und Hamburg vorzunehmen. Umwandlung der EDEKA-Bank eGmbH in eine Aktiengesellschaft, wobei das Grundkapital in Höhe von 16,6 Mio. DM in vinkulierte Namensaktien von je 500 DM eingeteilt wird. Verankerung des 1969 gegründeten Einzelhandelsbeirats, bisher „Arbeitskreis für ehrenamtliche Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder“ genannt
		1973 Erhöhung des Grundkapitals der EDEKA-Bank auf 25 Mio. DM, wobei die IDUNA Vereinigte Lebensversicherung AG für Handwerk, Handel und Gewerbe Aktien in Höhe von 6,3 Mio. DM übernimmt und die EDEKA-Bank sich im Gegenzug mit 1,04 Mio. DM (= 26 Prozent des Grundkapitals) an der im Jahr zuvor gegründeten IDUNA Bausparkasse AG beteiligt, die über die IDUNA Bausparkasse eGmbH aus der von der EDEKA mitgegründeten Bausparkasse Deutsche Mittelstandshilfe hervorgegangen war
		1974 Räumliche Zusammenfassung der zentralen Institutionen mit dem Bezug des neuen Verwaltungsgebäudes in der Hamburger Geschäftsstadt Nord
		1976 Aufstockung des Grundkapitals der EDEKA ZENTRALE AG um 15 Mio. DM auf 45 Mio. DM. Start der neuen Vertriebslinie „ELKOS“ im Bereich der Drogeriemärkte
		1978 Einleitung der Zentralisierung der Buchhaltung der Niederlassungen über Datenfernübertragung
		1979 Nutzung der neu geschaffenen EDEKA-Ausbildung zum Handelsfachwirt durch 450 Abiturienten
		1980 Übernahme der 58 HORTEN Lebensmittelabteilungen durch die „Supermarkt bei HORTEN GmbH (SBH)“, deren Kapital mehrheitlich von den EDEKA-Großhandelsbetrieben gehalten wird. Steigerung des Umsatzes der C&C-Lagerbetriebe der EDEKA auf mehr als eine Milliarde DM
		1981 Entscheidung der EDEKA Zentrale, im Einklang mit der Meinungsbildung der Gremien des Einzel- und Großhandels, für ein Dauer-Niedrigpreisprogramm für Markenartikel anstatt „namenloser“ Produkte zu Niedrigpreisen

Reichweite und Intensität des Wandels der EDEKA Gruppe			
Epochen	Phasen	Eckdaten der EDEKA	
Epoche der nationalen Konzentration	<p style="text-align: center;">Marketingphase und Segmentierungsphase</p> <p style="text-align: center;">Diversifikationsphase</p> <p style="text-align: center;">Supervolumenphase</p>	1982	Tätigkeitsaufnahme der von der EDEKA-Bank und dem AB-Dienst gegründeten Leasinggesellschaft für den Handel mbH (LGH), wodurch Investitionen des Einzel- und Großhandels auch mit wenig oder ohne Eigenkapital finanziert werden können
		1983	Beginn der warenwirtschaftlichen Zusammenarbeit mit der AVA Allgemeine Handelsgesellschaft der Verbraucher AG, Bielefeld
		1985	Neue Aufgabenverteilung zwischen den EDEKA-Zentralorganisationen
		1987	Übernahme wichtiger Dienstleistungs- und Beratungsaufgaben durch die EDEKA ZENTRALE AG von dem EDEKA Verband e. V.
		1988	Erstellung neuer Kennzeichnungsrichtlinien, die auch für die größeren Geschäfte die Führung des EDEKA-Zeichens vorsehen und zugleich die unterschiedlichen Vertriebssysteme definieren. Einführung der verlorenen Zuschüsse für die Schaffung neuer Verkaufsflächen zur Sicherung mittelständischer Existenz
		1989	Beteiligung der EDEKA an der AVA Allgemeine Handelsgesellschaft der Verbraucher AG, Bielefeld, mit annähernd 25 Prozent, an der NANZ-Gruppe, Stuttgart, mit zunächst 15 Prozent, an der Wilhelm Klages GmbH & Co., Lehrte, mit 12,5 Prozent bei gleichzeitiger Beteiligung der EHG Minden-Hannover mit weiteren 12,5 Prozent und Beteiligung an der dänischen Großhandlung HOKI A/S, Horsens, mit zunächst zehn Prozent. Beginn der flächendeckenden Einführung des von der EDEKA entwickelten Warenwirtschaftssystems „EBUS Plus“ im Gebiet mehrerer Großhandelsbetriebe
		1990	Übernahme der Warenversorgung des Lebensmitteleinzelhandels in den neuen Bundesländern durch die sechs grenznahen EDEKA-Großhandelsbetriebe (einschließlich Berlin), die bereits im 2. Halbjahr Waren im Wert von 952 Mio. DM in das Gebiet der ehemaligen DDR liefern. Erhöhung der Beteiligungen der EDEKA Gruppe an den Kooperationspartnern in den alten Bundesländern: bei der AVA auf über 30 Prozent, bei der NANZ-Gruppe auf zunächst 20 Prozent. Aufstockung der Beteiligung am dänischen Kooperationspartner auf 50 Prozent
		1992–1997	Bündelung der Einkaufsmacht Die EDEKA beteiligt sich 1992 an der GEDELFi GmbH & Co. KG mit dem Ziel, die Positionen auf dem Beschaffungsmarkt weiter zu stärken
		1997	Einrichtung von drei regionalen Kooperationsgesellschaften (Nord, Süd, West) als Vorstufe des gemeinsamen nationalen Einkaufs

Reichweite und Intensität des Wandels der EDEKA Gruppe		
Epochen	Phasen	Eckdaten der EDEKA
Episode der strategischen Wahrnehmung der Globalisierung		<p>Ab 1989 Internationalisierung als strategische Handlungsoption</p> <p>Schon Mitte der achtziger Jahre befasssen sich die einzelnen EDEKA-Genossenschaften auch mit dem Thema Internationalisierung – im Sinne von grenzüberschreitendem Markteintritt – und nahmen diese Globalisierung abseits von bereits vorhandenen internationalen Beschaffungsaktivitäten bewusst wahr; sie integrierten die Handlungsoption vertriebliche Internationalisierung in ihren genossenschaftlichen Bezugsrahmen, um im Sprachspiel der vorliegenden Arbeit zu bleiben. Insbesondere in den neunziger Jahren führte dies zu grenzüberschreitenden Aktivitäten (EDEKA Minden und EDEKA Südwest)</p>
Episode des Aufbaus von Internationalisierungspotenzialen		<p>1989–1990 EDEKA Danmark</p> <p>Ende 1988 wagte die EDEKA ZENTRALE AG den bisher einzigen Schritt über die deutsche Grenze, indem sie sich mit zunächst zehn Prozent an der HOKI A/S mit Sitz in Horsens (Dänemark) beteiligte. 1991 wurde die Beteiligung an diesem 1933 gegründeten genossenschaftlichen Großhandelsunternehmen mit einem Aktienkapital von 50 Mio. dkr auf 50 Prozent aufgestockt. Gleichzeitig erfolgte eine Umfirmierung in EDEKA DANMARK A/S, womit die dänische Beteiligungsgesellschaft praktisch zu einer regionalen EDEKA-Handelsgesellschaft wurde, allerdings die einzige nichtdeutsche. Dieses Engagement besteht auch heute noch.</p>
Epoche der Internationalisierung	Supervolumenphase + Internationalisierungsphase	<p>Daneben gab es aus den Regionen heraus in der Tschechoslowakei, Polen, Frankreich und Österreich Versuche, im Ausland im Verkauf erfolgreich zu sein, doch wurden alle Aktivitäten zwischenzeitlich wegen des ausbleibenden Erfolgs wieder eingestellt.</p> <p>Erhöhung der durchschnittlichen Verkaufsflächen und nationale Marktberneigung. Zu Beginn der neunziger Jahre hat sich der Abschmelzungs- und Konzentrationsprozess in den alten Bundesländern deutlich verlangsamt. In den Jahren 1990 bis 1992 wurden zwar noch einmal rund 2000 EDEKA-Geschäfte aufgegeben, doch wurde der dadurch entstandene Flächen- und Umsatzverlust noch stärker als in den Vorjahren durch Neueröffnungen und Erweiterungen bestehender Geschäfte jeweils mehr als wettgemacht.</p> <p>1991 Eröffnung einer Niederlassung der EDEKA Fruchtkontor GmbH in Dresden zur Unterstützung des Absatzes landwirtschaftlicher Produkte aus den neuen Bundesländern</p> <p>Umfirmierung des Kooperationspartners in Dänemark in EDEKA DANMARK A/S sowie Änderung der Kennzeichnung der angeschlossenen Geschäfte in EDEKA-Geschäfte</p>

Reichweite und Intensität des Wandels der EDEKA Gruppe		
Epochen	Phasen	Eckdaten der EDEKA
Episode des Aufbaus von Internationalisierungspotenzialen	Supervolumenphase	2000–2002 Gruppenstrukturreform II: Die zweite Reform der Gruppenstruktur nach 1972 beinhaltete unter anderem den Rechtsformwechsel der EDEKA ZENTRALE AG in eine Kommanditgesellschaft und die Einrichtung zentraler Führungs-gremien. Einher gehen regionale Zusammenschlüsse von Großhandelsgesellschaften, so dass aus zwölf regionalen Großhandelsgesellschaften letztlich nur sieben entstehen
		Ab 2002 Neuordnung der vertrieblichen Internationalisierungsaktivitäten Übernahme der Beteiligung von 33,3 Prozent an der EDEKA Danmark von der EDEKA ZENTRALE durch die Regionalgesellschaft EDEKA Nord
		Die EDEKA Danmark beginnt strategische Kooperation mit Rema 1000 A/S, der dänischen Tochterfirma der norwegischen Reitan Gruppe
		Aufgabe aller grenzüberschreitenden vertrieblichen Aktivitäten wie zum Beispiel in der Tschechoslowakei, Polen und Russland
		2005 Internationale Einkaufskooperation und Marktkonsolidierung EDEKA tritt Allianz von ITM Entreprises und Eroski bei, mit dem Ziel einer gemeinsamen europäischen Vermarktung und Übernahme des Discounter Netto Süd und der SPAR Handels AG
	Internationalisierungsphase	2006 Integration der Spar und Umsetzung der internationalen Kooperation. Dies wird zwischenzeitlich als richtiger Schritt auch von den Regionen und Mitgliedern angenommen
		2007–2009 Abbau der vertrieblichen Internationalisierung. Beendigung aller vertrieblichen Aktivitäten im Ausland und Konzentration auf kooperative Internationalisierungsstrategien im Einkauf und in der Beschaffung

Die Phasen nach Tietz zeigen wie bereits erwähnt eine für Genossenschaften des Handels übliche Entwicklung auf. Für ein Handelsunternehmen ist quasi natürlich, dass schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt eine internationale Warenbeschaffung erfolgt. Somit ist die internationale Beschaffung eher als eine „normale“ Episode eines Handelsunternehmens zu betrachten und weniger als Ausgangspunkt einer Epoche der Internationalisierung. In beiden Sprachspielen befindet sich die EDEKA

deshalb erst seit circa 1989 in einem Prozess der Internationalisierung. Dieser Prozess der Internationalisierung wurde zum Teil von einzelnen Regionen getragen; später erfolgte er auch über zugekaufte Unternehmen. Heute liegt der Schwerpunkt der Internationalisierung eindeutig im Einkauf und in der Beschaffung in Verbindung mit dem Ausbau der Marktführerschaft im nationalen Handelsgeschäft. Im Geschäftsjahr 2003 wurden noch rund 5 Prozent vom Umsatz im Ausland erwirtschaftet. Die EDEKA Gruppe erzielte in 2003 auf vier ausländischen Ländermärkten einen Umsatz von 1,66 Mrd. Euro. Neben Standorten in Österreich (ADEG), Dänemark und Tschechien war die Gruppe – über die Tochtergesellschaft AVA AG – auch in Russland präsent. Dies stellt aus vertrieblicher Sicht den höchsten Internationalisierungsgrad der EDEKA Gruppe dar. Zwischenzeitlich hat sich die EDEKA von fast allen vertriebsorientierten Auslandsengagements gelöst und zugleich den bestehenden beschaffungsorientierten Internationalisierungsprozess über Kooperationen deutlich verstärkt.

2005 schloss die EDEKA Gruppe eine europäische Kooperation mit dem französischen Einzelhandelsunternehmen ITM Entreprises²⁷² (zweitgrößtes französisches Einzelhandelsunternehmen) und der spanischen Eroski Gruppe²⁷³ (Nummer drei in Spanien) in der Vermarktungsgesellschaft Alidis/Aenor ab. An Alidis/Aenor halten die Partner jeweils ein Drittel. Möglich wurde dies durch den Erwerb der SPAR Handels AG und die zeitgleiche Übernahme des Discountgeschäfts der Spar (Michael Schels & Sohn GmbH & Co. KG [Netto Schels] und 25 Prozent an NETTO Stavenhagen). Die EDEKA Gruppe steigt somit mit großem Abstand zum Marktführer im deutschen Lebensmitteleinzelhandel auf.

272 ITM Entreprises (Intermarché) – Les Mousquetaires: Mit ca. 4.000 Vertriebsstellen in Europa ist Les Mousquetaires ein Hauptakteur im europäischen Großvertrieb. Als zweitgrößter Vertrieb in Frankreich und fünftgrößter in Europa hat die Gruppe 2004 einen Umsatz in Höhe von 38 Mrd. Euro erzielt. Les Mousquetaires ist eine Gruppierung von selbständigen Unternehmen, die auf private Initiative gegründet wurde und die heute mehr als 112.000 Mitarbeiter beschäftigt. Les Mousquetaires hat sich in den letzten zehn Jahren durch Niederlassungen besonders in Portugal, Spanien, Belgien, Polen und den mittel- und osteuropäischen Ländern weiter internationalisiert.

273 Eroski Gruppe: Die Unternehmensgruppe Eroski existiert seit mehr als 35 Jahren und ist nach Marktanteilen der drittgrößte spanische Lebensmitteleinzelhändler. Eroski deckt ganz Spanien mit mehr als 1.200 Vertriebsstellen und mehr als 30.000 Beschäftigten ab.

4.2 Mögliche Handlungsperspektive: Rückzug oder Kooperation

Mit der von Kutschker entwickelten Internationalisierungsmatrix kann dieser Pfad der Internationalisierung in Abhängigkeit von den Ausprägungen der Dimensionen „relativer Internationalisierungsgrad“ und „Internationalisierungspotenzial“ dargestellt werden.²⁷⁴ Es ergeben sich hieraus unterschiedliche Schlussfolgerungen hinsichtlich der zeitlichen Steuerung und Dynamik der Internationalisierungsstrategien für das Unternehmen, aber auch für einzelne Geschäftsfelder oder Funktionen. Setzt man alternative Markteintrittsstrategien in instrumentelle Beziehung zu den Entwicklungsstrategien der Internationalisierungsmatrix, dann lassen sich für Unternehmungen beziehungsweise Geschäftsfelder konkrete Internationalisierungspfade empfehlen oder auch ex post beschreiben.



Abbildung 38: Die Internationalisierungspfade der EDEKA und REWE in der erweiterten Internationalisierungsmatrix nach Kutschker²⁷⁵

274 Kutschker (1994), S. 239.

275 Vgl. Kutschker (1994), S. 242: Die Abbildung beruht auf der erweiterten Internationalisierungsmatrix nach Kutschker.

Für die EDEKA Gruppe ist daraus klar abzuleiten, dass die bestehenden strategischen Allianzen weiterzuentwickeln sind. Im ersten Schritt sollten diese Allianzen zu einer Verstärkung der internationalen Beschaffung führen und erst im zweiten Schritt bei entsprechenden Marktchancen auf vertrieblicher Ebene stattfinden. Die REWE ist hier heute deutlich weiter, da sie auf der einen Seite bereits selbst grenzüberschreitend vertrieblich aktiv ist und auf der anderen Seite zusätzlich im Rahmen von strategischen Allianzen neue Länder erschließt.

4.3 Die Internationalisierung der EDEKA aus genossenschaftlich-evulatorischer Sicht: Prozess der dogmatischen Verwandlung

Die Ausrichtung des genossenschaftlichen Wandels ist, wie bei der Herleitung des Bezugsrahmens aufgezeigt, ein wesentlicher Aspekt bei der Beurteilung der genossenschaftlichen Internationalisierung. Aus genossenschaftlich evulatorischer Sicht kann erkannt werden, dass die EDEKA dem normativen Anspruch einer genossenschaftlichen Evolution nicht umfassend gerecht geworden ist. Jedoch hängt dies nicht primär mit dem Aufbau der Internationalisierungspotenziale zusammen, sondern gilt vor allem für die davor oder parallel durchlaufenen Episoden der genossenschaftlichen Entwicklung der EDEKA Gruppe und den gleichzeitigen Abbau der vertriebsseitigen Internationalisierungsaktivitäten. Die regionalen wie auch zentral geführten EDEKA-Aktivitäten der Internationalisierung hatten nie eine große Bedeutung innerhalb der Gruppe. Die EDEKA Gruppe bewegt sich einem Pendel gleich um das Zentrum einer konzept- und wertgerechten genossenschaftlichen Evolution herum. Interessant ist hierbei, dass bis Mitte 2008 in den Regionen eine Episode der genossenschaftlichen Evolution zu erkennen ist, wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung. Auf nationaler Ebene ist hingegen eine starke Zentralisierung in Verbindung mit betriebswirtschaftlich degenerierten Strategien zu erkennen. Diese betriebswirtschaftlich degenerierte Orientierung auf zentraler Ebene ist Folge der Konzentration auf den margenschwachen heimischen Markt, da nur so mit den international wertschöpfenden Handelsunternehmen mitgehalten werden kann. Die nachfolgenden Abbildungen skizzieren diese pendelartige Entwicklung grob zum einen auf regionaler und zum anderen auf nationaler Ebene.

Abbildung 39: Konzept- und Wertorientierung der EDEKA Gruppe im Zeitverlauf

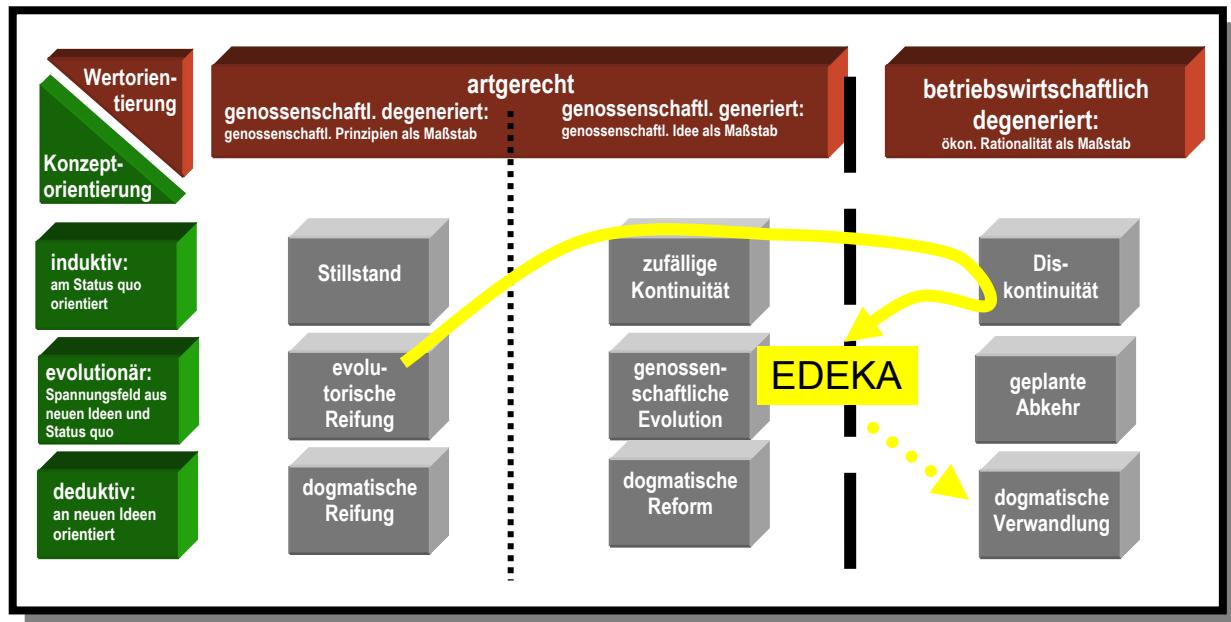
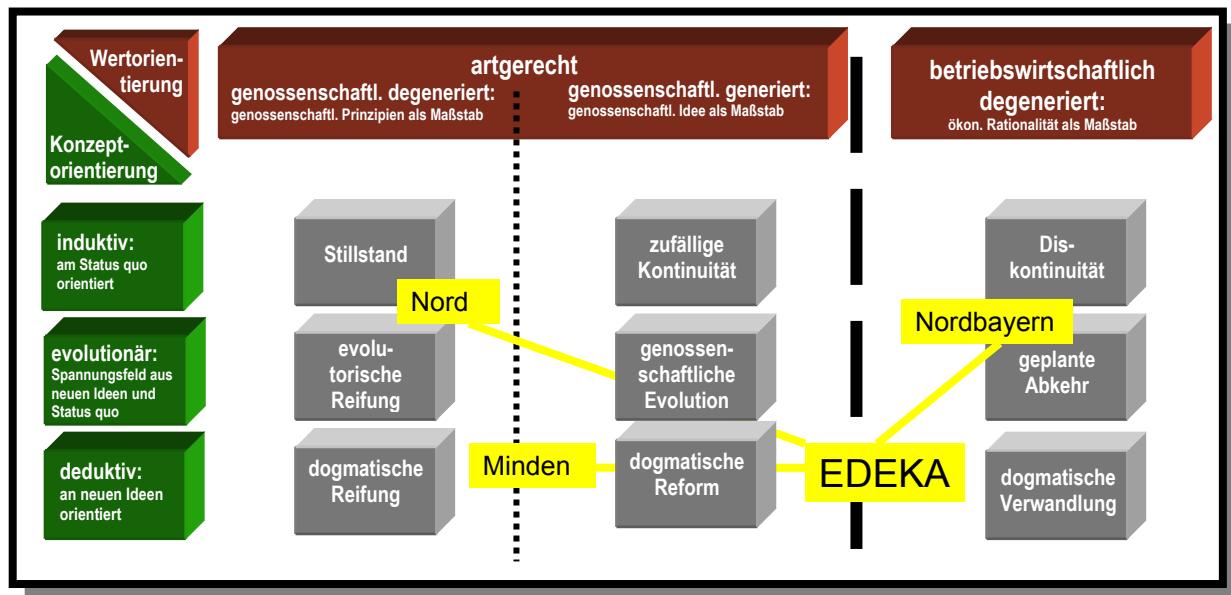


Abbildung 40: Zeitliche Konzept- und Wertorientierung der EDEKA Gruppe auf regionaler Ebene im Zeitverlauf



Die ebenfalls genossenschaftlich ausgerichtete REWE entwickelte sich hingegen über Jahrzehnte auf einem dogmatischen Kurs der Reformation, der 2006 in eine dogmatische Verwandlung mündete. Erst 2007 veränderte sich dieser Kurs aufgrund eines Übernahmeversuchs durch externe Investoren. Diese nutzten organisatorische und kulturelle Fehlentwicklungen und die zunehmende Unzufriedenheit mit der

Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrages, um ein Übernahmangebot zu positionieren. Zur Abwehr des Versuchs und weiterer Versuche wurden zum einen die organisatorisch-rechtlichen Lücken geschlossen und zum anderen wurde angekündigt, dass der genossenschaftliche Förderauftrag in Zukunft direkter durch Sonderdividenden erfüllt wird. Insbesondere soll aber die genossenschaftliche Idee wieder stärker in den Mittelpunkt gerückt werden.²⁷⁶ Die REWE ist heute wieder näher an einer genossenschaftlichen Evolution und macht hiermit die Degenerationserscheinungen der letzten Jahre zunehmend rückgängig.

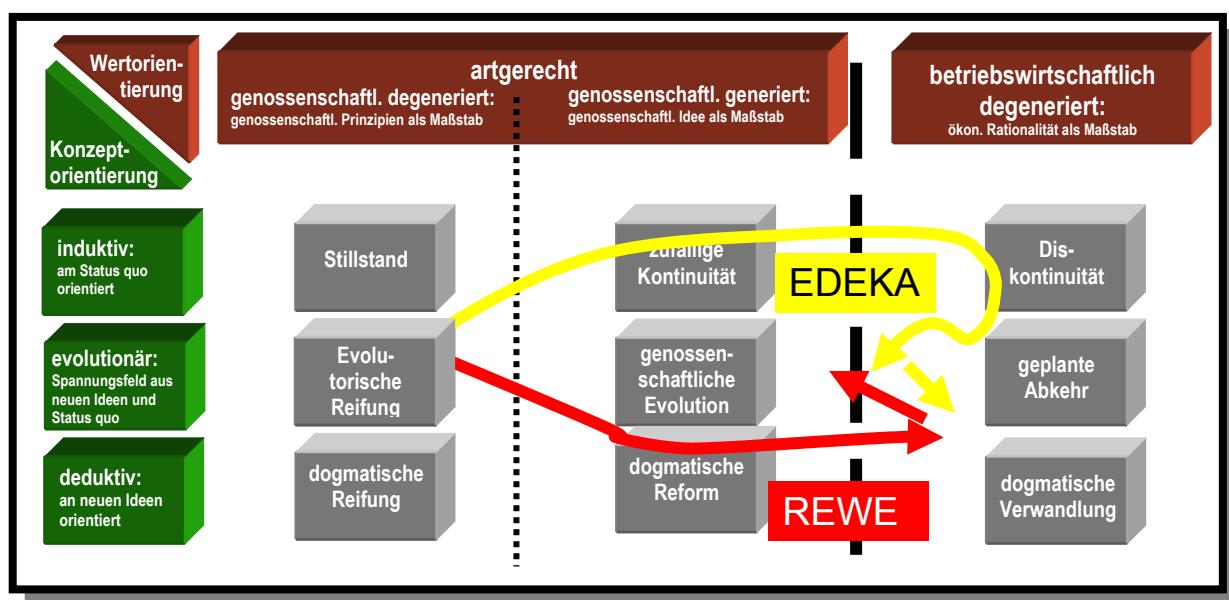


Abbildung 41: Zeitliche Konzept- und Wertorientierung der REWE Gruppe im Vergleich zur EDEKA Gruppe

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die EDEKA die Herausforderung Internationalisierung als solche wahrgenommen und daraufhin auch Internationalisierungspotenziale aufgebaut hat. Die EDEKA Gruppe konnte diese jedoch nicht in Felder führen, in denen diese zu ökonomischen und genossenschaftlichen Erfolgspotenzialen für die EDEKA wurden. Zu keinem Zeitpunkt waren die Potenziale als genossenschaftliche Potenziale der Internationalisierung zu betrachten, im Gegenteil, zuletzt wurden die aufgebauten vertrieblichen Internationalisierungspotenziale als Gefährdung gesehen. Nur die Potenziale im Bereich der internationalen Beschaffung sind momentan als erfolgversprechend einzustufen. Da die Beschaffung über eine strategische Allianz mit anderen Händler-

276 Vgl. ACM (2009), S. 1, 3.

organisationen mit ähnlichem kulturellem Hintergrund erfolgt, kann für diesen Teil der Internationalisierung von einer genossenschaftsgerechten Strategie gesprochen werden. Der Abbau der gefährdenden Internationalisierungsaktivitäten und die Einstellung der vertriebsseitigen Internationalisierung führen innerhalb der EDEKA jedoch dazu, dass zur Kompensation der ausbleibenden internationalen Wertschöpfung eine Tendenz zur betriebswirtschaftlichen Degeneration zu erkennen ist.²⁷⁷

5 Die EDEKA-spezifischen Erfolgs- und Gefährdungspotenziale der Internationalisierung

5.1 Grundlagen der Potenzialbetrachtung: EDEKA-spezifische genossenschaftliche Besonderheiten

Die zuvor genannten identitätsprägenden Merkmale der EDEKA Gruppe wurden analog zur grundsätzlichen Vorgehensweise für die Kultur, Struktur oder Strategie des Unternehmens auf Basis von Plausibilitätsüberlegungen und der Experteninterviews abgeleitet. Auch für die EDEKA Gruppe können diese künstlich getrennten, identitätsprägenden Merkmale wieder zu Potenzialen zusammengeführt werden. Diese wurden bereits allgemein für Genossenschaften aufgezeigt und werden deshalb an dieser Stelle nicht nochmals wiederholt. Allerdings sind die Ausprägungen der genossenschaftlichen Potenziale EDEKA-spezifisch. Es zeigen sich, um im Sprachspiel des Bezugsrahmens zu bleiben, EDEKA-spezifische Tendenzen der genossenschaftlichen Potenziale. Diese werden im Rahmen der Verhaltens- und Strategieempfehlungen dargestellt und zugleich hinsichtlich der strategischen Beurteilung für den genossenschaftlichen Prozess der Internationalisierung diskutiert. Im Folgenden werden unter Beachtung des explorativen Charakters der vorliegenden Arbeit die Potenziale auf Basis der zuvor dargelegten kulturellen, strukturellen und strategischen Merkmale der EDEKA beschrieben. Die Einordnung der genossenschaftlichen Potenziale in Erfolgs- und Gefährdungspotenziale unterstützt somit die Aussage der ersten These der Arbeit.

277 Dies ist erkennbar in aktuellen Verhaltensspuren der handelnden Manager (zum Beispiel Neubesetzung durch genossenschaftsfremde Manager, Zunahme der Macht der Wenigen, intransparente Entscheidungsarenen, Instrumentalisierung der genossenschaftlichen Idee).

These 1: Genossenschaftliche Internationalisierungspotenziale

Wenn sich Genossenschaften in einem globalisierenden Umfeld befinden, dann bestehen Erfolgs- und Gefährdungspotenziale der Internationalisierung, die sich aus den genossenschaftlichen Besonderheiten ergeben.

Es bestätigt sich somit, dass unter Berücksichtigung des explorativen Charakters der Arbeit für die EDEKA und für Genossenschaften genossenschaftsspezifische Erfolgs- und Gefährdungspotenziale bestehen. Diese werden nun für die EDEKA beschrieben.

5.2 Erfolgspotenzial:

Tendenz zur Leistungsdifferenzierung und intensiven Marktdurchdringung

Die „Kundenstruktur“ der EDEKA, bestehend aus Mitgliedern und Nichtmitgliedern, ist in sich inhomogen. Die Inhomogenität führt zu einer unterschiedlichen Inanspruchnahme der durch die Genossenschaft bereitgestellten Leistungen. Die Genossenschaft hat nur begrenzte Möglichkeiten, die Inhomogenität der Kundenstruktur zu beseitigen. Es bestehen negativ formuliert Differenzierungs- und Marktsegmentierungszwänge, positiv formuliert Differenzierungs- und Marktsegmentierungschancen, die nur durch Leistungen befriedigt werden können, die an den Bedürfnissen der Kunden orientiert und ihnen gemäß differenziert sind. Genossenschaften erstellen ein bewusst mit den Zielen der Mitglieder harmonierendes, spezialisiertes und differenziertes Leistungsangebot und besetzen dadurch über die Mitgliederbetriebe auch kleine Marktnischen.²⁷⁸ Durch die Nähe der selbständigen Einzelhändler einer Genossenschaft zum operativen Geschäft wie auch letztlich die räumliche und gesellschaftliche Nähe zum Kunden entsteht eine quantitativ und qualitativ intensive Bearbeitung des Marktes und des Kunden vor Ort, die durch ein filialisiertes und zentralisiertes System bisher nicht oder nicht in diesem Umfang und dieser Intensität erreicht werden kann. Wie diese intensive Marktdurchdringung auf Basis der genossenschaftlichen Merkmale zustande kommt, wird im Folgenden erläutert und basiert auf überwiegend zwei Argumentations-

278 Vgl. Lipfert (1988), S. 116 ff., 183 ff., 186 ff.

strängen, die zum einen aus dem Förderauftrag und zum anderen aus der innerorganisatorischen Arbeitsteilung abgeleitet werden können. Dem Genossenschaftsmanagement ist neben der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eine quasinarürliche Mitglieder-/Kundenbezogenheit auferlegt, da genossenschaftliches Wirken nicht Selbstzweck ist, sondern nur dem einen Zweck dient: der Erfüllung des Förderauftrages.²⁷⁹ Die Genossenschaften sind durch den Gesetzgeber permanent dazu verpflichtet, nicht die Allgemeinheit, sondern ihre Mitglieder zu fördern. Dieser verpflichtende Auftrag führt im Idealfall zu einer konsequenten Orientierung an den Bedürfnissen der Mitglieder und zu einer entsprechenden Integration der Bedürfnisse und der Partizipation der Mitglieder.²⁸⁰ Auch wenn dieses Ideal nicht erreicht wird, zeichnen sich Genossenschaften durch eine immanente Kundenorientierung aus. Die selbständigen Einzelhändler sind meist ein Teil mehrerer gesellschaftlicher Systeme in einem räumlich begrenzten Gebiet. Sie sind in den lokalen Subsystemen integriert und spielen dort eine in der Regel wesentliche gesellschaftliche Rolle und sind meist geachtete Persönlichkeiten, Meinungsführer oder Ähnliches. Diese Integration in das lokale Leben vor Ort führt zu einer persönlichen Bindung zu den Menschen in einer Region und letztlich zu einer engen Bindung zu den Kunden. Die räumliche und kulturelle Nähe führt zu einer emotionalen Kundenbindung und auch zu einem oft tiefen Verständnis für die Bedürfnisse und Wünsche dieser Kunden. Dies ermöglicht – zumindest theoretisch – eine lokale Marktdurchdringung und Marktausschöpfung, die anderen Vertriebskonzepten im Handel nicht möglich sind und am ehesten noch mit den verwandten Vertragsbindungssystemen und Franchisesystemen vergleichbar sind.

Die EDEKA Gruppe hat somit eine systemimmanente Mitgliederorientierung und über ihre Mitglieder eine ausgeprägte Kundenbezogenheit vor Ort. Die EDEKA Gruppe realisiert in diesem Sinne die eingangs erwähnte doppelte Kundenorientierung. Auch wenn die EDEKA Gruppe noch starke Pendelbewegungen zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung hat, so kann doch in der EDEKA-spezifischen Kombination aus möglichst effektiver Zentralisierung auf freiwilliger Basis und über regionale Grenzen hinweg unter gleichzeitiger Beibehaltung dezentral lokaler und regionaler, autonomer Wirtschaftseinheiten ein besonderes

279 Vgl. Lipfert (1988), S. 31 ff. und vgl. Ringle (1994), S. 12.

280 Vgl. Lipfert (1988), S. 57 und 100 f.

Ressourcentransferpotenzial der EDEKA Gruppe gesehen werden.²⁸¹ Es besteht eine quasinatürliche Teilung des hauptamtlichen und ehrenamtlichen Managements, wobei sich die Mehrheit der EDEKA Mitglieder überwiegend operativen Aufgaben widmet und strategische Aufgaben überwiegend an hauptamtliche Manager und die wenigen ehrenamtlich agierenden und dadurch wichtigen Mitgliedern übertragen werden. Diese in der EDEKA immanente Arbeitsteilung zwischen strategischem und operativem Management kennzeichnet die Gruppe als modernes genossenschaftliches Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund kann bei der EDEKA nicht von polyzentrischen Strukturen gesprochen werden. Die Führungsstrukturen sind zwar auf eine spezifische Weise komplexer, als dies üblicherweise bei anderen Unternehmen unterstellt werden kann,²⁸² dennoch sind diese eher als mehrgipflige Oligarchien zu bezeichnen.

An der Spitze der EDEKA steht aus dieser Perspektive nicht ein Entscheidungs- und Machtzentrum, von dem aus lenkend und steuernd der Erfolg bestimmt wird; es existieren unlegitimierte und legitimierte mehrgipflige Führungsstrukturen. Letztendlich kann innerhalb der EDEKA Gruppe keines der Subsysteme einen alleinigen Führungsanspruch für den Verbund als Ganzes geltend machen.

Eine wichtige Grundlage für einen Prozess der Internationalisierung ist für Unternehmen mit traditionellen Geschäftsmodellen die erfolgreiche Bearbeitung des nationalen Marktes. Die Fähigkeit, den heimischen Markt komplett zu durchdringen, Marktführer zu sein beziehungsweise zu werden und hieraus eine überdurchschnittliche Wertschöpfung zu generieren, ist eine hervorragende Basis zur Abwehr der negativen Folgen der Globalisierung des heimischen Marktes und eine Notwendigkeit zur grenzüberschreitenden Internationalisierung.

Deshalb ist die Empfehlung für die EDEKA, in dieses Erfolgspotenzial weiter national zu investieren. Darüber hinaus sollte eine Strategie der Internationalisierung der EDEKA Gruppe und auch aller anderen genossenschaftlichen Organisationen insbesondere auf diesem Potenzial basieren.

281 Gobbers (1992), S. 86.

282 Vgl. hierzu Dülfer (1984), S. 89 ff. und insbesondere S. 95 ff.

5.3 Erfolgspotenzial:

Tendenz zum Kompromiss und zur Kooperation

Die EDEKA Gruppe ist, wie zuvor für Genossenschaften allgemein beschrieben, durch das Merkmal der wechselseitigen Kooperation in Verbindung mit einer gemäßigten Freiwilligkeit und eingeschränkten Subsidiarität gekennzeichnet. Die Zugehörigkeit zur EDEKA ist auf Freiwilligkeit gegründet. Doch besteht bei der EDEKA aus der Perspektive des einzelnen Mitglieds eine starke, einseitige Abhängigkeit. Die EDEKA Gruppe bietet komplette und umfassende (Vor)Leistungen an und auch bei der EDEKA Gruppe ist es das Ziel, dass die Mitglieder die bereitgestellten Leistungen möglichst stark in Anspruch nehmen. Die Leistungen werden deshalb vertraglich so angeboten, dass eine spätere Nichtinanspruchnahme kaum noch ohne Aufgabe der eigenen wirtschaftlichen Existenz möglich ist. Es entstehen so aus der Perspektive eines einzelnen EDEKA-Mitglieds und der Masse der Mitglieder einseitige Abhängigkeiten vertraglicher, finanzieller und wirtschaftlicher Art. Dennoch sind die EDEKA-Mitglieder wie auch das EDEKA-Management auf die gegenseitige Unterstützung angewiesen. Der Zwang zur Kooperation und zum Kompromiss, die Bereitschaft und Fähigkeit zur Kooperation wie auch zum Kompromiss sind bei der EDEKA Gruppe alltäglicher Bestandteil der Zusammenarbeit aller Beteiligten. Auch wenn in der Praxis insbesondere bei strategischen Entscheidungen oft zeitraubende Entscheidungsprozesse und ineffiziente Kompromisse entstehen, kann diese Fähigkeit zum Kompromiss und zur Kooperation gerade in grenzüberschreitenden „Strategischen Allianzen“ von großer Wichtigkeit sein. Auch Caparros, Vorstandsvorsitzender der genossenschaftlich organisierten REWE Group, weist auf dieses Erfolgspotenzial der Internationalisierung hin:

„Wir beherrschen die Kunst der Kooperation“²⁸³

Die Fähigkeit zur Kooperation kann national wie auch international zu einer Renaissance der Genossenschaften führen.²⁸⁴

283 Caparros (2009), S. 1.

284 Vgl. Caparros (2009), S. 1.

5.4 Erfolgspotenzial:

Integrations- und Orientierungsleistung durch gesellschaftlich bedeutsame Werte

Die EDEKA steht – mehr als bisher die REWE – formal wie auch materiell für gesellschaftlich bedeutsame Werte ein. Die EDEKA steht für Gemeinschaft, Selbstverantwortung, Selbständigkeit, Sicherheit, Beständigkeit und wirtschaftlichen Erfolg. Bei einer sich schnell wandelnden globalisierenden Umwelt und dem Zufluss neuer Erkenntnisse, Werte und Lebensweisen geben diese Werte den Menschen zeitgemäße Orientierungshilfen. Dieses Integrationsangebot findet zunehmend Akzeptanz und setzt sich in ähnlicher Form – wenngleich nicht immer als genossenschaftliche Idee gekennzeichnet – auch in anderen Ländern durch. Basierend auf den eingangs genannten Wesensprinzipien einer Genossenschaft bieten Genossenschaften systemimmanent eine außerordentliche Integrations- und Orientierungsleistung für jedes einzelne Mitglied, für Mitarbeiter und selbst für andere Teilsysteme einer Gesellschaft, aber auch über nationale Grenzen hinweg. Diese traditionellen Wertesysteme, die sich in einer genossenschaftlichen Identität widerspiegeln, dienen im globalisierenden Kontext als Nährboden für eine gemeinsame ökonomische und metaökonomische grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Voraussetzung ist zum einen eine authentische und glaubwürdige Umsetzung der genossenschaftlichen Idee und der darin enthaltenen Werte auf allen Systemebenen der internationalen Zusammenarbeit oder der internationalen Aktivitäten. Und zum anderen setzt es voraus, dass die gelebten Werte in dem Land des jeweiligen Partners oder der Expansion für die Menschen von Bedeutung sind.

5.5 Erfolgs- und Gefährdungspotenzial:

Tendenz zu informellen Netzwerken und zur Oligarchie

Die EDEKA Gruppe ist durch vielfältige informelle und formelle Netze gekennzeichnet, die die eigentliche und formal gegebene genossenschaftliche Aufbau- und Ablauforganisation überlagern. Auf beiden Ebenen – informell wie auch formell – ist innerhalb der EDEKA Gruppe zu erkennen, dass trotz der zuvor beschriebenen legitimen Meinungs- und Zielvielfalt eine gewisse Anzahl von informellen Meinungsbildern besteht, die „Stimmung“ für oder gegen machen. Zum Teil geschieht dies in offiziellen Gremien wie Beiratssitzungen und Aufsichtsratssitzungen, aber auch in informellen und privaten Treffen von EDEKA-Managern und wichtigen Einzelhändlern. So bestehen in der EDEKA Gruppe neben den formal gewählten

Sprechern der genossenschaftlichen Mitglieder auch informelle Meinungsführer. Das EDEKA Management ist bestrebt, seine für richtig empfundenen Entscheidungen bereits informell vorab abzustimmen. Selten stellt das Management Fragestellungen vorab unabgestimmt den entscheidungsberechtigten Gremien zur Wahl. So haben sich innerhalb der EDEKA Gruppe im Laufe der Zeit sehr starke Meinungsführer im informellen Netz aus wenigen Mitgliedern und einigen Managern entwickelt. Diese Tendenzen zur Oligarchie innerhalb der EDEKA Gruppe sind sicherlich notwendig, um als Gegenpol zu Meinungs- und Zielpluralität entscheidungsbeschleunigend zu wirken. Die EDEKA ist gerade in der letzten Zeit durch die Macht der Wenigen in der Lage, weitreichende Entscheidungen im nationalen und internationalen Kontext trotz interner Widerstände schnell zu entscheiden und durchzusetzen. Im Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung sind diese Entscheidungen im kleinen Rahmen zu fällen und die Fähigkeit zur Steuerung komplexer formeller und informeller Netze ist eine gute Basis dafür, ähnliche Strukturen im Rahmen von internationalen strategischen Allianzen aufzubauen, zu pflegen und zu steuern.

Die Empfehlungen gehen hier in Richtung einer bewussten Stärkung der informellen Strukturen und einer Wahl von Internationalisierungsstrategien, die auf die Nutzung von persönlichen Netzwerken setzen und auf genossenschaftlichem Beziehungsmanagement basieren. Die starken Meinungsführer müssen zum einen fachlich und strategisch auf diese Schnittstellenaufgabe im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie vorbereitet werden, zum anderen aber auch konkret gesteuert werden. Berücksichtigt werden muss hierbei, dass es Voraussetzung ist, dass die informellen Netzwerke und die Oligarchen auch tatsächlich für das gemeinsame Ziel einsetzbar sind und sich überhaupt einsetzen lassen.

5.6 Gefährdungspotenzial: Tendenz zur kurzfristigen Orientierung und ausgeprägten Risikoabneigung

Die EDEKA Gruppe unterliegt analog der Argumentation einer kurzfristigeren Orientierung der Genossenschaften im Bereich der Planung und des Zielhorizonts. Der Grund hierfür liegt insbesondere an der intensiven Erfüllung des Förderauftrags innerhalb der EDEKA Gruppe. Die Leitidee und oberste Maxime der immer stärker durch die Einzelhändler dominierten politischen Entscheidungsarenen sind die möglichst unmittelbare und direkte, am besten monetäre Erfüllung des Förderauftrages. Kurzfristig betrachtet besteht auch in der EDEKA Gruppe ein großes

Spannungsfeld aus Gegenwarts- und Zukunftsorientierung, da die Ressourcen innerhalb der Genossenschaft einerseits verstärkt unmittelbaren Förderungszwecken in Form von niedrigeren Einkaufspreisen und Investitionszuschüssen zugeführt werden müssen²⁸⁵ und andererseits der Aufbau von Erfolgspotenzialen beziehungsweise der Abbau von Gefährdungspotenzialen zunehmend zurückgestellt werden müssen.²⁸⁶ Bei dieser kurzfristigen Erfüllung des Förderauftrages stehen Ressourcen für Zukunftsinvestitionen auf Seiten der regionalen EDEKA-Geschäftsbetriebe nur eingeschränkt zur Verfügung. Allerdings ist zu beachten, dass diese Ressourcen, die nun unmittelbar beim Mitglied landen, auch dort für lokale Zukunftsinvestitionen eingesetzt werden können. Diese Entscheidung unterliegt allerdings allein dem genossenschaftlichen Mitglied und kann vom EDEKA-Management empfohlen, aber eben nicht im Rahmen einer konzertierten Aktion verbindlich geplant werden.

Die Frage der Verteilung des Mehrwertes und des aufgebauten Vermögens ist innerhalb der EDEKA Gruppe, anders als 2007 bei der REWE Gruppe, kein wirklich aktuelles Thema. Im Rahmen der ersten Reform der Gruppenstruktur wurde dies intensiv diskutiert. Die EDEKA hat dies jedoch der genossenschaftlichen Idee entsprechend gelöst und organisiert. Das heißt, scheidet ein EDEKA-Mitglied aus, erhält es lediglich seinen genossenschaftlichen Anteil zurück. Am Vermögens- und Potenzialaufbau der Genossenschaft partizipiert das Mitglied nicht. Die Übernahme von Finanzinvestoren und eine Zerschlagung der EDEKA Gruppe, wie das bei der REWE Gruppe zu drohen schien, um die stillen Reserven und den Unternehmenswert an sich zu realisieren, ist auf Basis der genossenschaftlichen rechtlichen Ausgestaltung der EDEKA nahezu unmöglich.²⁸⁷

Dies verstärkt den Wunsch der genossenschaftlichen EDEKA-Mitglieder, sich den wirtschaftlichen Vorteil aus dem genossenschaftlichen Betrieb „im Hier und Jetzt“ zu verschaffen.

285 Vgl. Lipfert (1988), S. 29, 185, 248 ff., 254 ff., 259 ff.

286 Die notwendige Sanierung von Marktkauf wurde über Jahre verdrängt und zurückgestellt. Heute führt diese zu spät eingeleitete Sanierungsmaßnahme (Zwangssabbau des Gefährdungspotenzials Marktkauf) und die Reorganisation von Marktkauf auf regionaler Ebene dazu, dass Ressourcen über Jahre hinweg gebunden sein werden.

287 Vgl. acm/sr (2007) und vgl. sr (2007): Die REWE führte im November 2007 eine Satzungsänderung durch, die Beteiligungsverkäufe durch hohe genossenschaftsinterne Genehmigungshürden deutlich erschwert. Strategische Entscheidungen, die mit gewollten Teilverkäufen des Unternehmens zu tun haben, sind dadurch auch erschwert.

Die Risikoneigung der EDEKA Gruppe ist aber nicht allein genossenschaftlich determiniert, sondern auch themenabhängig und wird zum Teil wie in anderen Unternehmen rein von Personen bestimmt. Je stärker es sich um Entscheidungen handelt, die das klassische Geschäft „Lebensmittelhandel“ betreffen, desto größer ist die Risikoneigung. Es ist erkennbar, dass die Risikobereitschaft in den letzten Jahren auch dadurch gestiegen ist, dass die Einzelhändler selbst relativ große wirtschaftliche Einheiten steuern und deshalb an Entscheidungen in einer gewissen Risikodimension gewöhnt sind.

Zusammenfassend kann auch für die EDEKA Gruppe eine starke Tendenz zur kurzfristigen Orientierung festgestellt werden. Lediglich im Bereich der Risikoneigung ist mit der zunehmenden Größe der wirtschaftlichen Einheiten auf lokaler und regionaler Ebene eine höhere Risikobereitschaft zu erkennen. Im Vergleich zu anderen Unternehmen ist die Risikoaversität jedoch als hoch zu bezeichnen.

Da die Auseinandersetzung mit der eigenen Internationalisierung immer etwas mit Langfristigkeit und Risiko zu tun hat, kann davon ausgegangen werden, dass dieses Potenzial genossenschaftliche Internationalisierungsprozesse der EDEKA bisher eher behindert hat und es auch in Zukunft tun wird. Dies zeigt sich gerade in der starken Rückbesinnung auf den deutschen Markt und der konsequenten Aufgabe nahezu aller aktiven grenzüberschreitenden Vertriebsaktivitäten. Die Beteiligung an den internationalen Einkaufskooperationen stellt hier ein deutlich geringeres finanzielles wie auch operatives Risiko dar. Diese Form der Internationalisierung ist aus strategischer Sicht langfristig deutlich weniger chancenreich, da es eine Vielzahl strategischer Handlungsoptionen der Internationalisierung nicht ermöglicht. Es kommt hinzu, dass schon heute zu erkennen ist, dass Unternehmen, die ausschließlich von einem Markt vertrieblich abhängig sind, in einem globalisierenden Umfeld deutlich stärker durch international agierende Unternehmen angreifbar sind. Diese Erkenntnis wird mit den Überlegungen der Internationalisierungstheorie argumentativ unterstützt.

Somit stellen die bei Genossenschaften und bei der EDEKA Gruppe vorhandene systemimmanente und kurzfristige Orientierung sowie die starke Risikoabneigung ein Gefährdungspotenzial für Genossenschaften in einem globalisierenden Umfeld dar. Sofern die EDEKA Gruppe auch langfristig keine grenzüberschreitenden vertrieblichen Aktivitäten ergreift, kann dies nur durch eine starke Diversifizierung

der strategischen Geschäftsfelder und eine extreme Marktdurchdringung des nationalen Marktes kompensiert werden.

5.7 Gefährdungspotenzial:

Tendenz zur Hemdsärmeligkeit und zum extremen Pragmatismus

Die EDEKA Gruppe ist aus der Historie heraus durch ein Management aus den eigenen Reihen geprägt. Auf regionaler Ebene ist auch heute noch der „blau-gelbe Stallgeruch“ als Ergebnis operativen Arbeitens maßgeblich für viele Management-Karrieren. Die zwischenzeitlich bestehende Dominanz des hauptamtlichen Managements ist heute einem Management-Mix aus hauptamtlichen Top-Managern und genossenschaftspolitisch wichtigen Einzelhändlern gewichen. Innerhalb der EDEKA gewinnen die selbständigen Einzelhändler durch den wirtschaftlichen Erfolg und die umfangreicher Betriebsgrößen zunehmend an Selbstvertrauen sowie an Macht und Einfluss. Das Management innerhalb der EDEKA Gruppe ist auch heute noch eher durch „operativ geprägte“ Manager dominiert. Dies führt innerhalb der EDEKA Gruppe zu eher pragmatischen und einfachen Lösungs- und Entscheidungsansätzen auf der Ebene der Mitglieder wie auch des Managements.

Dieser starke Einfluss des selbständigen Einzelhandels selbst auf originäre operative und strategische Aufgaben der angestellten Manager führt zu aufwendigen Abstimmungsprozessen und zu einer hohen Komplexität der internen Geschäftsprozesse. Zunehmend werden fundierte Entscheidungen durch betont saloppe, „hemdsärmelige“ und Komplexitätsverneinende Kompromisse ersetzt. Zudem fehlen diesen Entscheidungsprozessen unternehmensfremde und abstrakte Ideen und Strategien, die im Sinne eines „kritischen Stachels“ die EDEKA Gruppe zur permanenten Weiterentwicklung auffordert. Die in anderen Unternehmen erkennbare Akademisierung des mittleren und oberen Managements in Unternehmen findet innerhalb der EDEKA Gruppe eher im Bereich der Fach- und Expertenthemen wie Steuerrecht, Finanzen, EDV und Logistik statt. Die Hauptelemente des genossenschaftlichen Wertschöpfungsprozesses wie Einkauf und Vertrieb sind davon weniger betroffen.

Internationalisierung ist, wie erläutert, ein komplexer Prozess, bei dem eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen ist, deshalb kann davon ausgegangen werden, dass Hemdsärmeligkeit und extremer Pragmatismus zu einer starken Verneinung oder gar zur Vergewaltigung der bestehenden Komplexität der Entscheidungsarena

in einem globalisierenden Umfeld führt. Ein gesicherter Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung wird hierdurch behindert bis unmöglich gemacht; auf jeden Fall entsteht ein erhebliches Risiko, in dieser Form einen Prozess der Internationalisierung zu handhaben. Internationalisierung wird aus Sicht der EDEKA Gruppe abseits vom Tagesgeschäft der internationalen Beschaffung nicht als ein speziell zu bearbeitendes Thema betrachtet. Sofern die Aufgabenstellung überhaupt wahrgenommen wird, besteht die Meinung, dass Internationalisierung mit Bordmitteln gehandhabt werden kann. Es stehen deshalb weder die notwendigen Ressourcen noch das Expertenwissen innerhalb der EDEKA Gruppe zur Verfügung. Somit stellen die genossenschaftsimmanente Hemdsärmeligkeit und der extreme Pragmatismus der Entscheider eher ein Gefährdungspotenzial für Genossenschaften in einem globalisierenden Umfeld dar.

Unabhängig davon, ob sich die EDEKA für eine aktive Internationalisierung entscheidet oder nicht, für eine bewusste Auseinandersetzung mit der Herausforderung Globalisierung braucht es ein professionelles „Internationales Management“ als feste Struktur innerhalb der EDEKA-Organisation. Dieses „Internationale Management“ muss zentralseitig angeordnet sein, sich zum einen auf den globalen Markt ausrichten und zugleich nach innen orientiert sein. Im Innenverhältnis geht es darum, innerhalb der Gruppe ein Verständnis und Wissen bei den relevanten Entscheidern aufzubauen und die bestehenden Internationalisierungspotenziale zu prüfen, neue Potenziale aufzubauen und gegebenenfalls auf eine Anpassung hinzuwirken.

5.8 Gefährdungspotenzial: Tendenz zu langsamem operativen und strategischen Entscheidungsprozessen

Innerhalb der EDEKA Gruppe kann analog zu anderen Genossenschaften eine starke Tendenz zur Langsamkeit in operativen wie auch in strategischen Prozessen erkannt werden. Diese Langsamkeit ist auch bei der EDEKA Gruppe kein bewusst gewähltes strategisches Vorgehen oder Ergebnis besonders vorsichtiger und umsichtiger Entscheidungsprozesse, sondern ein Konstrukt genossenschaftsspezifischer Besonderheiten innerhalb der EDEKA Gruppe. Die EDEKA Gruppe hat sich im Vergleich zur REWE, mit zum Teil regional unterschiedlicher Intensität, immer der genossenschaftlichen Idee verpflichtet gefühlt. Hierdurch sind die für die Langsam-

keit verantwortlichen identitätsprägenden genossenschaftlichen Merkmale deutlich stärker ausgeprägt. So bestehen, wie allgemein für Genossenschaften aufgezeigt, auch bei der EDEKA Gruppe inhomogene Kulturen und Strukturen. Es besteht eine hohe Selbständigkeit der Mitglieder, die legitim eine Vielzahl von Anschauungen und Meinungen in die Entscheidungsarenen der EDEKA Gruppe einführen. Dies führt zu aufwendigen Entscheidungsprozessen und immer wieder zu großen Konflikten innerhalb der EDEKA Gruppe. Zugleich verfolgen einige EDEKA-Mitglieder egoistisch motiviert ausschließlich persönliche Ziele und den eigenen Erfolg.

Der Konfliktlösungsansatz innerhalb der EDEKA Gruppe ist hierbei wie in genossenschaftlich generierten Unternehmen quasnatürlich dialog- und kompromissorientiert. Das EDEKA-Management muss mit den Mitgliedern, aber auch mit den Mitarbeitern und anderen Interessengruppen den Kompromiss suchen und insbesondere durch Überzeugungsarbeit tragfähige Entscheidungen herbeiführen. In der EDEKA sind lang anhaltende verbale „Stellungskriege“ unter Austausch echter und angeblich genossenschaftlicher Argumente oft zu beobachten. Auch bei der EDEKA Gruppe muss der externe Handlungsdruck erst außergewöhnlich werden, damit schnell reagiert wird. Nur in Krisen hat die EDEKA oft genug bewiesen, dass sie auch in der Lage ist, schnell zu agieren.

Innerhalb der EDEKA Gruppe ist diese Tendenz zur Langsamkeit oftmals auch verbunden mit „schlechten“ Kompromissen, die häufig zu einem späteren Zeitpunkt wieder revidiert werden müssen. Beispielhaft können hier die Entscheidungen im Rahmen einer gruppenweiten EDV, zur Logistik oder zur Bedeutung der Zentrale in Hamburg genannt werden. Am Beispiel des bisherigen Prozesses der Internationalisierung der EDEKA Gruppe kann erkannt werden, dass neben der Tendenz zur Langsamkeit auch ein schlechtes Timing der Entscheidungen und Aktivitäten zu attestieren ist. Der Prozess verlief gruppenweit betrachtet unkoordiniert, ziellos und deshalb auch erfolglos. Die EDEKA Gruppe besitzt bisher nicht die Fähigkeit, Internationalisierungsprozesse im Zeitverlauf zielführend zu gestalten, die notwendigen Entscheidungen zur richtigen Zeit herbeizuführen und so den Prozess aktiv zu steuern. Aber gerade dies ist ein wichtiger Erfolgsfaktor der Internationalisierung. Die Langsamkeit bei strategischen und operativen Fragestellungen einhergehend mit einem schlechten Timing stellt ein Gefährdungspotenzial in einem globalisierenden Umfeld und in Internationalisierungsprozessen dar. Da Unter-

nehmen, ob sie wollen oder nicht, den negativen Einflüssen der Globalisierung ausgesetzt sind, ist ein „Rückzug“ aus diesem Umfeld als Lösung nicht möglich. Somit muss die EDEKA Gruppe lernen, mit dem Gefährdungspotenzial der Langsamkeit in einem globalen Umfeld umzugehen und es genossenschaftlich zu handhaben. Die kurzfristige Veränderung des Gefährdungspotenzials an sich erscheint schwierig, da es sich aus genossenschaftlich systemimmanenten Merkmalen kultureller und struktureller Art zusammensetzt. Eine eher genossenschaftlich degenerierte Möglichkeit besteht in der Ausgliederung der Internationalisierungsaktivitäten in Organisationseinheiten, die von der genossenschaftlichen Organisation weitgehend abgeschirmt sind. Dieser Ansatz baut zwar das Gefährdungspotenzial deutlich ab, kann aber der genossenschaftlichen Identität entgegenstehen. Insbesondere dann, wenn der Anteil der Wertschöpfung, der aus der Internationalisierung erzielt wird, deutlich steigt oder den nationalen Anteil langfristig übersteigt.

Genossenschaften und auch die EDEKA Gruppe werden sicher auch in der Zukunft mit dem systemimmanenten Gefährdungspotenzial der Langsamkeit zu kämpfen haben. Es wird sich im Rahmen einer genossenschaftlichen Identität nicht umfänglich neutralisieren lassen. Die Empfehlung ist deshalb, Strategien der Internationalisierung zu wählen, die weniger durch Geschwindigkeit und Timing bestimmt sind. Ist die Wahrnehmung solcher Strategien nicht zu verhindern oder gewollt, dann müssen diese von Geschwindigkeit und Timing bestimmten Internationalisierungsprozesse sehr eng begleitet und geführt werden.

5.9 Gefährdungspotenzial: Tendenz zu Informationsasymmetrien

Die EDEKA Gruppe ist, wie alle Genossenschaften, durch die genossenschaftliche Demokratie- und Kooperationsorientierung mehr als andere Unternehmensformen dazu gezwungen, eine offene und intensive Kommunikations- und Informationspolitik zu betreiben. In der EDEKA zeigt sich dieser Ansatz durch ein „Management by wandering around“ („Management durch Umherwandern“) und durch eine „Politik der offenen Vorstandstür“. Begleitet wird dieser Ansatz durch regelmäßige regionale Messen, Beiratssitzungen, operative Projekte sowie einen umfassenden operativen Informationsfluss zwischen Mitgliedern beziehungsweise Kunden und Mitarbeitern beziehungsweise Management. Insbesondere bei strategischen Fragestellungen

liegt aufgrund der genossenschaftlichen Arbeitsteilung sowie der Aufbau- und Ablaufstruktur eine Ungleichverteilung der Information zwischen dem einfachen EDEKA-Mitglied und den ehrenamtlich integrierten Einzelhändlern sowie dem Management vor. Die Mehrheit der Mitglieder verfügt nicht über die entsprechenden Informationen, mit denen sie strategisch übergeordnete Fragestellungen tatsächlich beurteilen könnte. Diese Informationsasymmetrien führen bei den nicht in die Entscheidungsprozesse integrierten EDEKA-Mitgliedern zu Misstrauen und zu einer permanenten unterschwelligen Unzufriedenheit. Auch lässt sich innerhalb der EDEKA Gruppe erkennen, dass die EDEKA-Einzelhändler gerne Ansätze und Lösungen heranziehen, die vor Ort in ihrer persönlichen Lebenswelt erfolgreich funktioniert haben. Dadurch ist bei der EDEKA eine als positiv zu bewertende Nähe zur Praxis gegeben, zum anderen besteht auch eine gewisse Tendenz zur Komplexitätsverneinung beziehungsweise -vergewaltigung. Für viele EDEKA-Einzelhändler sind theoretische und analytische Ansätze hierbei oft unnötiges Beiwerk, die die Entscheidung oder eine Vorgehensweise nur unnötig verkomplizieren. Die Beobachtung der EDEKA Gruppe über einen längeren Zeitraum zeigt sehr klar, dass „robuste genossenschaftliche Schritte“ immer wieder zurückgeholt wurden. Pendelartiges Agieren im Sinne von zwei Schritte nach vorne und dann zwei oder drei zurück kennzeichnen in vielen strategischen Fragen das Handeln der EDEKA Gruppe – insbesondere im Prozess der eigenen Internationalisierung. Die bestehenden Informationsasymmetrien verhindern innerhalb der EDEKA Gruppe nicht zwangsläufig den Internationalisierungsprozess als solchen. Ein kontinuierlicher Prozess kann aber hierdurch immer wieder unterbrochen werden, da den Mitgliedern die notwendigen Informationen und das entsprechende strategische Hintergrundwissen fehlen.

Den Informationsasymmetrien kann durch eine transparente und umfassende grundsätzliche Informationspolitik entgegengewirkt werden. Die Basis bildet eine adäquate und vertrauensbildende Grundinformation und Kommunikation zu nationalen Themen. Darauf aufbauend sollte dann eine regelmäßige Grundinformation zu internationalen Zusammenhängen erfolgen. Zielgruppe dieser Grundinformation sind alle genossenschaftlichen Mitglieder und Mitarbeiter. Zusätzliche vertiefende Informationen sollten auch weiterhin und verstärkt an die ehrenamtlichen Funktionsträger gehen.

5.10 Gefährdungspotenzial:

Tendenz zur genossenschaftlichen Verpflichtungspolitik

Die Erfüllung des Förderauftrages steht im Mittelpunkt genossenschaftlichen Handelns innerhalb der EDEKA Gruppe. Die betriebswirtschaftliche Orientierung ist auf Ebene des Geschäftsbetriebs und der verbundenen Tochtergesellschaften eine notwendige und stark durch die Mitglieder kontrollierte Nebenbedingung. Der Aufbau strategischer Potenziale im Bereich der EDV und Logistik wurde über Jahrzehnte vernachlässigt und der kurzfristigen Erfüllung des Förderauftrages geopfert. Die Internationalisierung wurde ähnlich den zuvor genannten Aufgaben nie konsequent über alle Regionen verfolgt, da zwischen den Regionen keine gemeinsame Aufgabenstellung „Internationalisierung“ zur langfristigen Erfüllung des Förderauftrages gefunden wurde. Die Verpflichtungspolitik zur Erfüllung des Förderauftrages führt auf Basis begrenzter Ressourcen zu einer unzureichenden Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Globalisierung, da die kurzfristige Erfüllung des Förderauftrages und mittelfristige Sicherung der Förderfähigkeit einem langfristigen Aufbau eines Erfolgspotenzials der genossenschaftlichen Internationalisierung augenscheinlich entgegensteht. In diesem Sinne ist die genossenschaftliche Verpflichtungsethik ein Gefährdungspotenzial in einem sich globalisierenden Umfeld.

Die Empfehlung ist, auch in den Episoden der Internationalisierung den Weg einer genossenschaftlichen Evolution einzuschlagen und konsequent beizubehalten. Die Erfüllung des Förderauftrages muss auch im Rahmen des Aufbaus eines genossenschaftlichen Internationalisierungspotenzials im großen Umfang „im Hier und Jetzt“ erfolgen. Ein dauerhafter „Konsumverzicht“ für zukünftige genossenschaftliche Potenziale kann nicht abverlangt werden. Es sollten deshalb Internationalisierungsstrategien im Zeitverlauf genutzt werden, die aufeinander aufbauen und ressourcenschonend sind.

6 Verhaltens- und Strategieempfehlungen für einen genossenschaftlichen Internationalisierungsprozess der EDEKA

6.1 Der strategische Bezugsrahmen der genossenschaftlichen Internationalisierung als Basis für die Empfehlungen für die EDEKA

Die erste Empfehlung ist, den in dieser Arbeit konzipierten Bezugsrahmen als Basis für die Diskussion und Ableitung von Strategie- und Verhaltensempfehlung einzusetzen. Die Übertragung des Bezugsrahmens auf die EDEKA zeigt, dass das Unternehmen sich als „Unternehmer-Unternehmen“ interpretiert, das die Ressourcen zumindest gemäß den eigenen Veröffentlichungen ausschließlich auf die Förderung der Mitglieder ausrichtet. Die Globalisierung wird schon seit längerer Zeit als Phänomen erkannt und hat bereits zu ersten Episoden des internationalen Potenzialaufbaus und zur allerdings negativen Episode der internationalen Wertschöpfung geführt. Die Internationalisierung wird momentan als genossenschaftliches Gefährdungs- und zugleich als Erfolgspotenzial betrachtet. Die Gefährdungspotenziale wurden in den grenzüberschreitenden vertrieblichen Internationalisierungsaktivitäten erkannt und in den letzten Jahren wieder konsequent abgebaut. Die Erfolgspotenziale werden insbesondere in den Einkaufs- und Beschaffungsaktivitäten gesehen und deshalb aktiv über strategische Allianzen ausgebaut. Diese nationale wie internationale Neuausrichtung erfolgt im Rahmen einer konzeptionellen Gesamtsicht, die starke Tendenzen zur betriebswirtschaftlichen Degeneration und zur deduktiv strategischen Ausrichtung hat. Eine kritische Beurteilung der strategisch-konzeptionellen Gesamtsicht der EDEKA führt innerhalb der aufgezeigten Matrix zu der Einordnung als ein Unternehmen in „dogmatischer Verwandlung“. Eine weniger kritische Beurteilung führt zu der Einordnung der EDEKA als Unternehmen, das sich „dogmatisch reformiert“. Von einer evolutorisch-genossenschaftlichen Entwicklung im Sinne des normativen Ansatzes der Arbeit kann nicht gesprochen werden. Dies führt in einem stark globalen Handelsumfeld, in dem sich die EDEKA befindet, zu EDEKA-spezifischen Gefährdungspotenzialen, die sich aus den dargestellten allgemeinen und auch für die EDEKA gültigen Erfolgsfaktoren der Internationalisierung ergeben.

Der auf die EDEKA angepasste Bezugsrahmen der genossenschaftlichen Internationalisierung fasst diese erste Einordnung der EDEKA überblicksartig zusammen.

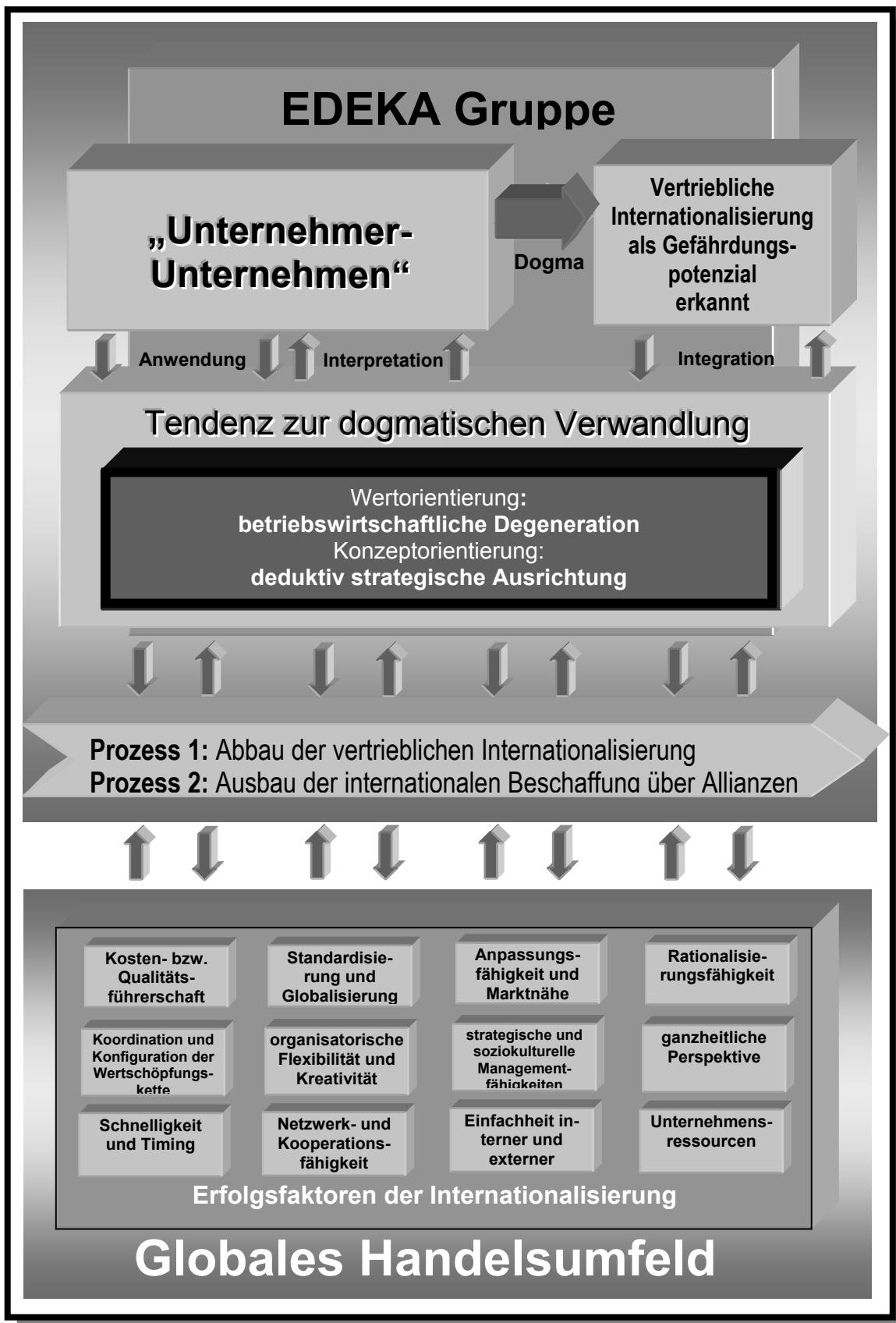


Abbildung 42: Der EDEKA-spezifische Bezugsrahmen der Internationalisierung

6.2 Verhaltensempfehlungen für eine genossenschaftliche Internationalisierung

6.2.1 Kollektive Wahrnehmung der Handlungsoption „Internationalisierung“ als Bestandteil einer genossenschaftlich konzeptionellen Gesamtsicht

Die EDEKA Gruppe hat das Phänomen der Globalisierung und Internationalisierung als Handlungsoption erkannt. Nach der Wahrnehmung des Phänomens hat die EDEKA regional wie auch national Potenziale zur Internationalisierung im Einkauf wie auch im Vertrieb aufgebaut. Die aufgebauten Internationalisierungspotenziale im grenzüberschreitenden Vertrieb haben nicht zum wirtschaftlichen Erfolg geführt und zugleich notwendige Ressourcen für die nationale Marktdurchdringung gebunden. Die grenzüberschreitenden vertrieblichen Aktivitäten wurden eingestellt, um die Marktführerschaft im nationalen Markt zu erreichen. Dies führte dazu, dass die EDEKA sich selbst von den wenigen erfolgreichen Aktivitäten, wie zum Beispiel Marktkauf in Russland, getrennt hat. Die im Handel generell üblichen internationalen Beschaffungsaktivitäten wurden hingegen gerade in den letzten Jahren insbesondere über Allianzen ausgebaut.

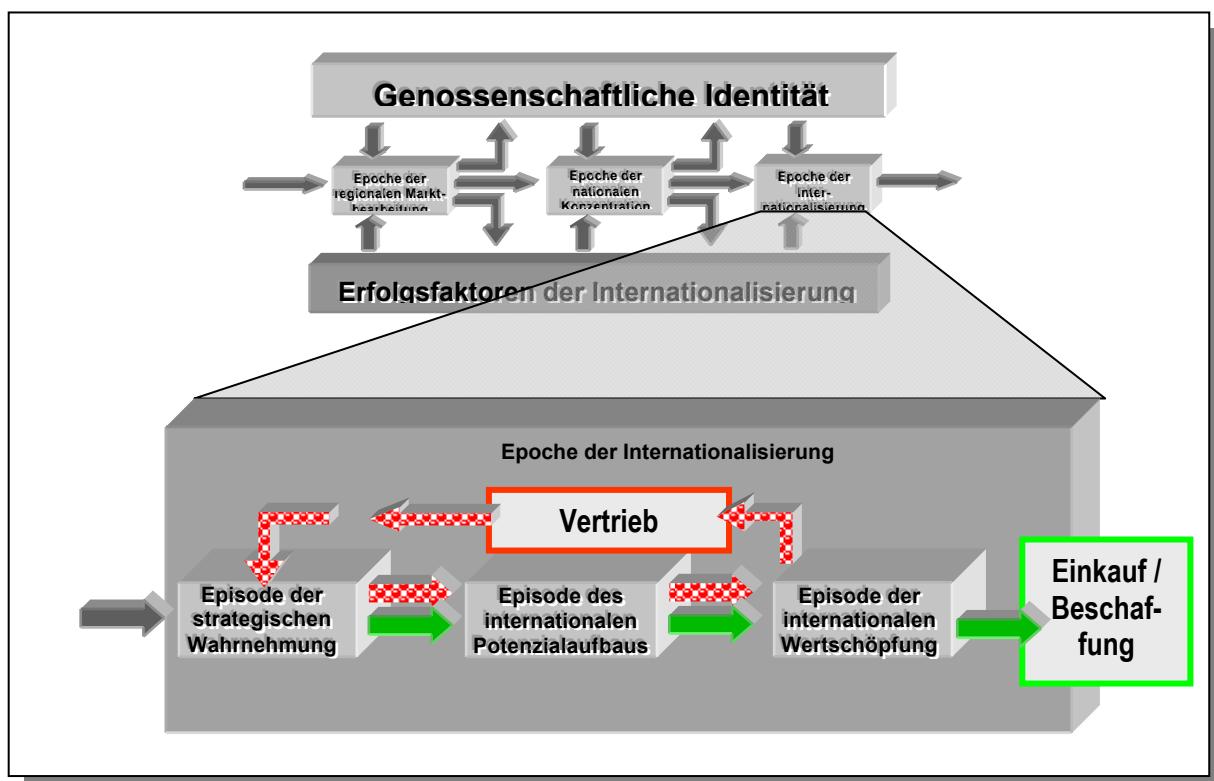
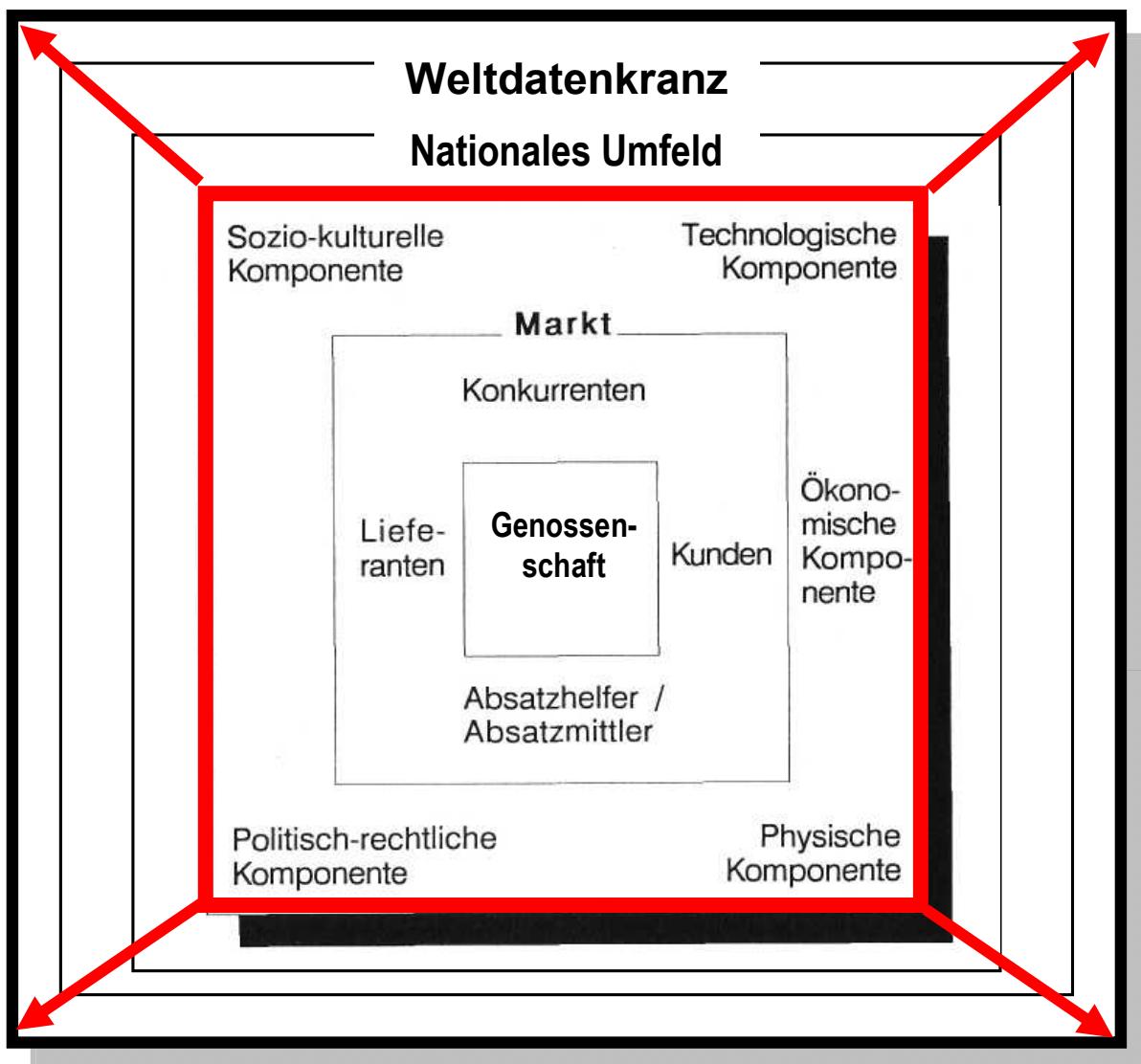


Abbildung 43: Episode der strategischen Wahrnehmung

Nachfolgend wird eine Vorgehensweise empfohlen, wie Genossenschaften grundsätzlich und im Besonderen die EDEKA die Epoche der Internationalisierung über die bewusste Gestaltung der einzelnen Episoden so veranlassen können, dass eine große Chance auf eine kollektive Wahrnehmung der Handlungsoption in einem genossenschaftlichen Prozess der Internationalisierung besteht.

Der entscheidende Aspekt ist die strategische Wahrnehmung der Handlungsoption als Ausgangspunkt dieses Prozesses. Spätestens mit beziehungsweise nach Durchlaufen der „Epoche der nationalen Konzentration“, oder aus Wettbewerbsgründen auch früher, werden Genossenschaften in eine „Epoche der Internationalisierung“ eintreten – sofern sie diese aus wirtschaftlichen Gründen überhaupt noch erreichen. Die „Epoche der Internationalisierung“ wird durch die „Episode der strategischen Wahrnehmung“ mit der freiwilligen oder auch erzwungenen Wahrnehmung des Phänomens der Globalisierung ausgelöst und führt im Idealfall zur notwendigen Integration der Internationalisierung als strategische Handlungsoption.

Durch diese Integration ist die gesamte Organisation vor die Herausforderung „Internationalisierung“ gestellt und aufgefordert, die weiteren Schritte in Form von konkreten Maßnahmen festzulegen. Ausgangspunkt für die Festlegung der unternehmensspezifischen Internationalisierungsstrategie und der daraus entstehenden Maßnahmen sind die bestehenden Potenziale einer Genossenschaft, da sich erst daraus die adäquaten Internationalisierungsstrategien für eine Genossenschaft ableiten lassen. Idealerweise werden hierbei nach eingehender Situationsanalyse, das heißt nach einer Potenzialanalyse und einer mit erweiterter internationaler Perspektive durchgeföhrten Markt- und Umfeldanalyse die bestehenden Erfolgs- und Gefährdungspotenziale der jeweiligen Genossenschaft bestimmt. Die nachfolgende Grafik zeigt das deutlich erweiterte Suchfeld auf.

Abbildung 44: Erweitertes Suchfeld der Internationalisierung²⁸⁸

Nach intensiver genossenschaftsinterner Diskussion auf Basis dieser erweiterten Marktanalyse erfolgt dann eine gegebenenfalls zeitlich begrenzte Entscheidung darüber, wie auf die Herausforderung Internationalisierung genossenschafts- und unternehmensgerecht reagiert werden kann. Die Einbindung der genossenschaftlichen Mitglieder in den Prozess der Situationsanalyse ist hierbei zwingend notwendig. Die intensive Kommunikation dieser Themen in der ersten Episode der Epoche der Internationalisierung muss analog zu operativen Themen eine Selbstverständlichkeit innerhalb einer Genossenschaft werden. Erst dann dürfen der

288 Vgl. Hörschgen (1993), S. 23: in Anlehnung an die dort dargestellten Gegenstandsbereiche der Situationsanalyse.

Potenzialaufbau für Internationalisierung und die Wertschöpfung aus der Internationalisierung erfolgen.

6.2.2 Aktives Management der Erfolgs- und Gefährdungspotenziale der genossenschaftlichen Internationalisierung

Die EDEKA Gruppe hat die erste Epoche einer „nicht erfolgreichen“ und „nicht genossenschaftlichen“ Internationalisierung bereits hinter sich gebracht. Nach der Beendigung der vertriebsorientierten Internationalisierung und Fokussierung auf die Internationalisierung der Beschaffung über internationale strategische Allianzen steht die EDEKA nun erneut vor der Aufgabe, die Handlungsoption „Internationalisierung“ neu genossenschaftlich wahrzunehmen. Es bestehen in der Globalisierung allgemein und in der grenzüberschreitenden Internationalisierung auch weiterhin Risiken wie auch Chancen für die EDEKA Gruppe. Die nun neu zu gestaltende Epoche der genossenschaftlichen Internationalisierung sollte den oben aufgezeigten Schritten folgen. Aufbauend auf einem aktiven genossenschaftlichen Potenzialmanagement ist eine kollektive Wahrnehmung der Internationalisierung durch eine intensive Kommunikation des Themas herbeizuführen. Die Instrumente hierfür sind innerhalb der EDEKA vorhanden und müssen nur genutzt werden. Auf dieser Basis kann dann erst eine genossenschaftlich fundierte Entscheidung über mögliche Internationalisierungsstrategien, wie sie nachfolgend diskutiert werden, innerhalb der EDEKA getroffen werden.

Genossenschaften und die dahinterstehende genossenschaftliche Idee haben sich über Jahrzehnte im Wettbewerb bewährt. Die systemimmanenteren genossenschaftlichen Potenziale bergen in einem globalisierenden Umfeld Chancen wie auch Risiken. Das Nutzen der Chancen, wie auch schon die alleinige Abwehr der Risiken, braucht die strategische Wahrnehmung der Globalisierung durch die genossenschaftliche Organisation als gesellschaftspolitisches und wirtschaftliches Phänomen. Das Erkennen der Internationalisierungsprozesse in den einzelnen Branchen als unternehmensrelevante Rahmenbedingung des strategischen und auch operativen Handelns und die proaktive Gestaltung des eigenen Internationalisierungsprozesses sind für viele Unternehmen und auch für Genossenschaften in Zukunft die strategische Herausforderung.

Der Hauptgeschäftsführer des Zentralverbandes Gewerblicher Verbundgruppen Veltmann mahnt im Geleitwort von „Internationalisierungspotenziale für Verbundgruppen“:

„Wer im Prozess der fortschreitenden Internationalisierung nicht unbemerkt Zaungast werden möchte, muss aktiv handeln. Falsch ist es, die Globalisierung als einen alleinigen Aktionsraum von Großkonzernen zu begreifen. Zu mehr Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand können weltweiter Handel und Auslandsinvestitionen nur dann wirklich beitragen, wenn nicht nur wenige große, sondern auch kleine und mittlere in breiter Aufstellung an der grenzübergreifenden Wertschöpfung und Arbeitsteiligkeit teilhaben.“²⁸⁹

Veltmann weist auf den wichtigen Zusammenhang hin, dass das Nutzen der Globalisierungs- und Internationalisierungschancen nichts mit der Größe eines Unternehmens zu tun hat, sondern mit der Art und Weise der Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken, die sich hieraus ergeben. Integriertes Management, Schnittstellenmanagement, aber auch Selbstorganisation und Prozessorganisation sowie Zelte und Netzwerke sind in den großen Unternehmen viel beschworene Konzepte und Schlagworte, mit denen die hierzu notwendigen Potenziale eines Unternehmens aktiviert werden.²⁹⁰ Die Erkenntnisse aus der aktuellen Managementforschung können in Genossenschaften leicht integriert werden, da diese Ansätze genossenschaftlich immanent und latent vorhandene Potenziale sind. Durch die Aktivierung dieser genossenschaftlichen Potenziale ist es Genossenschaften möglich, der Gefahr, durch Mitbewerber verdrängt zu werden, mit innovativem Unternehmertum und Durchsetzung im Markt zu begegnen. Dabei befinden sich Unternehmen im Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung in einem Spannungsfeld, das sich zwischen der genossenschaftlichen Kultur, Struktur und Strategie aufbaut. Bei Verbundgenossenschaften führt darüber hinaus die spezifische Konstellation der genossenschaftsspezifischen Merkmale zu einer hohen Komplexität des beschriebenen Feldes. Eine erfolgreiche Handhabung

289 Vgl. Zentes, Scheer, Lehnert (2007), S. XI.

290 Vgl. Bleicher (1992) zu Integriertes Management, vgl. Brockhoff (1989) zu Schnittstellenmanagement und vgl. Gomez, Zimmermann (1992) zu den organisationstheoretischen Begriffen.

dieses Spannungsfeldes ist aus eigener Kraft nur dann erreichbar, wenn die Gesamtheit der vorhandenen Potenziale in einem Unternehmen erkannt und so eingesetzt werden, dass sich daraus zum einen Erfolgspotenziale entwickeln können und zum anderen Gefährdungspotenziale abgebaut werden.²⁹¹

Bei Genossenschaften ist dies vor allem auch die Aktivierung und Integration der Potenziale der Subsysteme, das heißt vom einzelnen Mitglied bis hin zum Management der Spitzenorgane einer Genossenschaft. Bartlett und Ghoshal weisen schon 1990 für multinationale Unternehmen darauf hin, dass nur die Unternehmen erfolgreich sein werden, die umfassend die bestehenden Potenziale des Unternehmens nutzen. Bartlett und Ghoshal beziehen sich hierbei auf die weltweit verteilten Tochtergesellschaften eines multinationalen Unternehmens. Die nachfolgende Aussage der beiden Autoren kann aber auch auf die Bedeutung der verteilten Potenziale innerhalb einer Genossenschaft übertragen werden.

„Ihr Wissen und ihre Kompetenzen sind für die Fähigkeit des Unternehmens lebenswichtig, wenn sie im weltweiten Wettbewerb bestehen wollen.“²⁹²

Sind es bei multinationalen Unternehmen deren Tochtergesellschaften, so sind es bei Genossenschaften oder Verbundgenossenschaften die Mitglieder, die regionalen Genossenschaften sowie die Mitarbeiter und Führungskräfte, wo sie auch immer eingesetzt sind. Wenngleich gerade das Internationale Management besondere Probleme impliziert, so scheint diese Analogie sinnvoll, da gerade in Verbundgenossenschaften ähnlich gelagerte Probleme, wie zum Beispiel Multifokus und Polyzentrismus, bestehen.

Gerade in der Aktivierung der bereits bestehenden Potenziale liegt das Geheimnis des Erfolges vieler innovativer und erfolgreicher Unternehmen. Durch die Aktivierung und Positionierung der Potenziale der Subsysteme der Genossenschaft und ihrer Potenziale als Ganzes ist es möglich, die Herausforderung der Globalisierung der Gesellschaften und der Internationalisierung der eigenen Branche anzunehmen

291 Formulierung in Anlehnung an Kirsch, Kutschker (1978), S. 41 ff. und vgl. Kirsch (1988), S. 171 ff. zu Definition von Potenzialen.

292 Bartlett, Ghoshal (1990), S. 134: Die Autoren beschreiben hierbei die Situation in multinationalen Unternehmen. Wenngleich gerade das Internationale Management besondere Probleme impliziert, so scheint es jedoch gerade in Verbundgenossenschaften ähnlich gelagerte Probleme zu geben, so zum Beispiel Multifokus, Polyzentrismus.

und somit die eigenen Potenziale in Felder zu führen, in denen sie zu Erfolgspotenzialen werden. Genossenschaften, die diese Herausforderung in diesem Sinne annehmen, schaffen sich so selbst die Voraussetzung, die Veränderungen ihres Umfeldes, insbesondere des internationalen Wettbewerbes und der Globalisierung, nicht als Gefahr für die genossenschaftliche Idee, sondern als Chance für gemeinsame Erfolgsfelder der genossenschaftlichen Internationalisierung zu begreifen.

Im Mittelpunkt des genossenschaftlichen Potenzialmanagements stehen somit

- ... das Erkennen der eigenen genossenschaftlichen Potenziale
- ... das Erkennen der in der Zukunft notwendigen Potenziale zur Erfüllung des Förderauftrages
- ... das Führen dieser Potenziale in Felder, in denen diese zu genossenschaftlichen Erfolgspotenzialen werden können
- ... die Eliminierung von genossenschaftlichen Gefährdungspotenzialen oder der Rückzug aus Feldern, in denen genossenschaftliche Potenziale ein Risiko darstellen

Das aktive Management der genossenschaftlichen Internationalisierungspotenziale ist eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche genossenschaftliche Internationalisierung. Ganz im Sinne des aufgezeigten Bezugsrahmens muss in Genossenschaften eine konzeptionelle Gesamtsicht für den genossenschaftlichen Internationalisierungsprozess bei den handelnden Akteuren entstehen.

6.2.3 Grundsatzentscheidung zwischen aktiver und passiver Internationalisierung

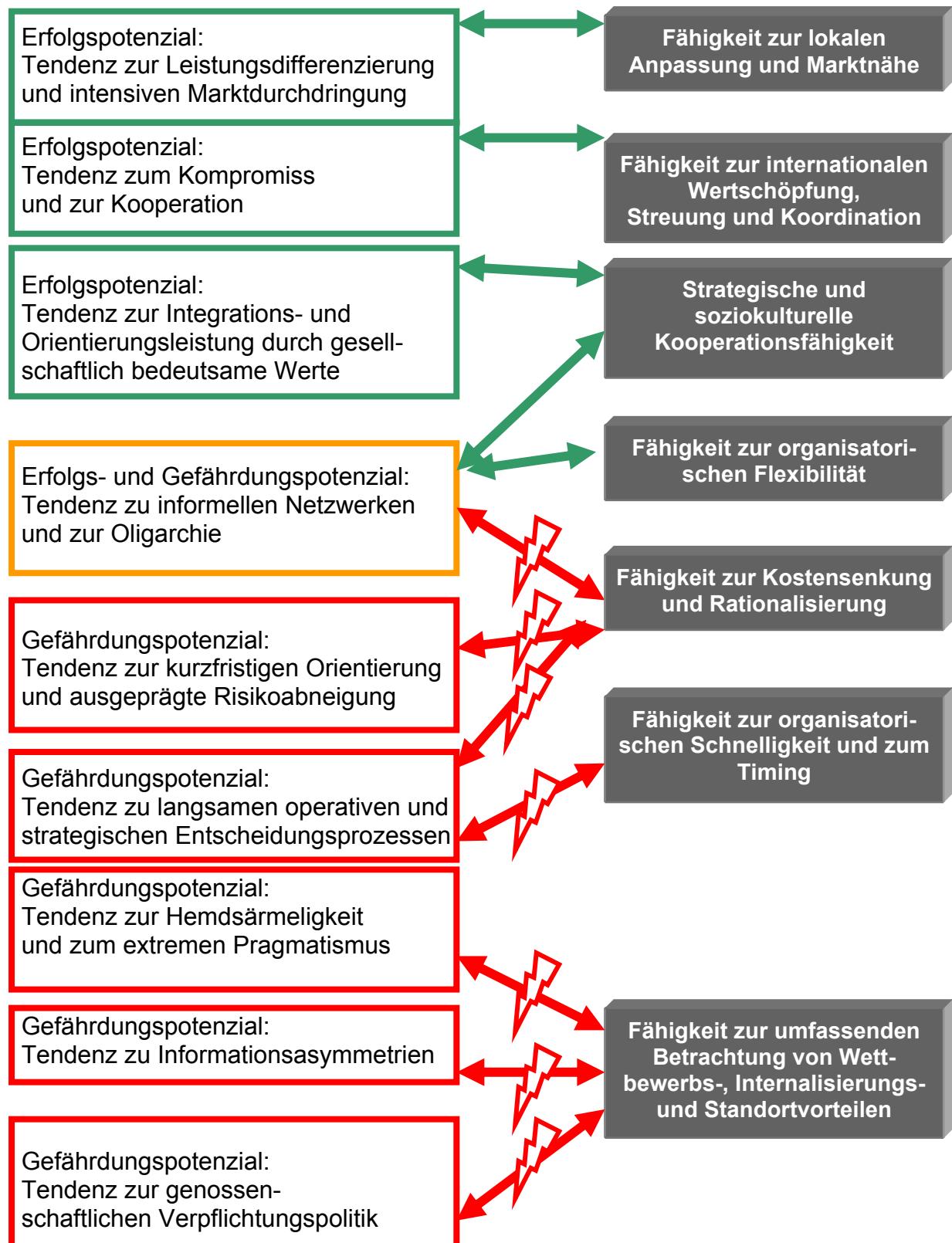
In der EDEKA Gruppe wurde die Globalisierung bisher zwar wahrgenommen, doch die Internationalisierung erfolgte aus strategischer Sicht unkoordiniert und nicht professionell. Auch die Art und Weise der Zurücknahme nahezu aller vertrieblichen Internationalisierungsaktivitäten lässt erkennen, dass eine strategische Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken, wie im Rahmen dieser Arbeit gefordert, systematisch nicht erfolgt ist. In dem Bezugsrahmen dieser Arbeit kann die Internationalisierung eines Unternehmens durch einen passiven oder aktiven Prozess der Internationalisierung umgesetzt werden. Grenzüberschreitende

Aktivitäten sind für die EDEKA grundsätzlich weder als genossenschaftsfreundlich noch -feindlich einzustufen. Der EDEKA stehen beide Basisstrategien grundsätzlich zur Verfügung, ohne dabei den Weg einer genossenschaftlichen Evolution verlassen zu müssen. Ganz im Gegenteil, die bewusste Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Globalisierung und die Ableitung unternehmenskonformer Internationalisierungsstrategien und Maßnahmen ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Gestaltung der genossenschaftlichen Zukunft der EDEKA in einem globalisierenden Umfeld.

Die EDEKA Gruppe muss sich im Rahmen der Episode der Wahrnehmung der Internationalisierung auf Basis der bestehenden Potenziale aus den bestehenden Handlungsoptionen der Internationalisierung die für die Gruppe passende Strategie der Internationalisierung auswählen. Ausgangspunkt sind die bestehenden zuvor aufgezeigten Erfolgs- und Gefährdungspotenziale der EDEKA. Diese sollten dann im gedanklich projizierten Internationalisierungsprozess mit den Faktoren einer erfolgreichen Internationalisierung abgeglichen werden, um so letztlich den Handlungsbedarf zum weiteren Potenzialaufbau zu ermitteln. Erst dann kann fundiert entschieden werden, wie die Veränderung innerhalb der EDEKA erfolgen muss. Die Abbildung auf der folgenden Seite stellt diesen Abgleich zwischen den Gefährdungs- und Erfolgspotenzialen der EDEKA mit den ausgewählten Erfolgsfaktoren der Internationalisierung vereinfacht grafisch dar.

Es wird ersichtlich, dass die EDEKA auch Erfolgspotenziale, aber eben auch Gefährdungspotenziale hat. Es ist nun die Aufgabe des genossenschaftlichen Managements, diese zu erkennen und ein genossenschaftliches Potenzialmanagement aufzubauen. Die Potenziale, die in einem globalisierenden Umfeld und in einer genossenschaftlichen Internationalisierung zu einer Gefährdung führen können, müssen abgebaut werden. Kann das Potenzial nicht abgebaut werden, da es genossenschaftlich systemimmanent ist, sollte es sehr eng gesteuert oder in Felder und Strategien geführt werden, in denen es eine eher geringe Bedeutung hat. Beispielhaft sei hier die Tendenz zu langsamem operativen und strategischen Entscheidungsprozessen genannt. In der Internationalisierung ist die Fähigkeit zur organisatorischen Schnelligkeit und zum Timing ein entscheidender Erfolgsfaktor, insbesondere bei einem vertrieblichen grenzüberschreitenden Markteintritt.

Abbildung 45: Abgleich der Potenziale mit den ausgewählten Erfolgsfaktoren der Internationalisierung



Eine Grundsatzentscheidung für die Basisstrategie im Sinne einer Verhaltensempfehlung für die EDEKA Gruppe soll im Rahmen dieser Arbeit nicht erfolgen. Vielmehr wird nochmals darauf hingewiesen, dass der Umgang mit dem Phänomen der Globalisierung und die Diskussion der Handlungsoptionen der Internationalisierung intern verändert werden sollten. Es wird somit eine Verhaltensveränderung im Sinne des vorgestellten Bezugsrahmens empfohlen. Dies wird zwangsläufig zu einer passenden Entscheidung hinsichtlich der Basisstrategie der Internationalisierung führen. Im Rahmen der nachfolgenden Strategieempfehlungen werden zunächst die organisatorischen Grundlagen für den nationalen wie auch internationalen Potenzialaufbau gelebt, um darauf aufbauend nochmals und konkreter die passiven und aktiven Internationalisierungsstrategien für die EDEKA zu diskutieren. Diese Strategieempfehlungen sind aufgrund des explorativen Charakters der Arbeit noch stärker auf die EDEKA bezogen.

6.3 Strategieempfehlungen für eine genossenschaftliche Internationalisierung

6.3.1 Aufbau einer vertriebsorientierten Regionalorganisation mit zentralisierten und internationalisierten Dienstleistungsfunktionen

Die Verfolgung einer passiven Internationalisierungsstrategie ist eine notwendige Bedingung für den genossenschaftlichen Erfolg. Die Entwicklung der Organisation (Struktur und Ablauforganisation/Prozesse) der EDEKA Gruppe ist das Ergebnis mehr oder weniger geplanter – und oft genossenschafts- beziehungsweise gruppenpolitisch motivierter – Schritte und entspricht deshalb nicht zwangsläufig den Anforderungen an ein modernes genossenschaftliches Handelsunternehmen in einem internationalisierenden Umfeld. Grundsätzlich sollte das Aufgabenspektrum eines genossenschaftlichen Handelsunternehmens und somit auch der EDEKA Gruppe aus drei Perspektiven betrachtet werden:

- Handelsperspektive
- genossenschaftliche Perspektive
- Perspektive der Internationalisierung

Aus diesen drei Perspektiven leiten sich die notwendigen Aktivitäten im Rahmen einer Wertschöpfungskette eines genossenschaftlichen Handelsunternehmens ab. Dabei sollte bei einer beabsichtigten Optimierung nicht der heutige Status quo der Organisation und eventuell vorhandener Ressourcen der Ausgangspunkt sein,

sondern sind die Aufgaben, die an ein modernes, genossenschaftliches Handelsunternehmen in einem internationalisierenden Umfeld in Zukunft gestellt werden. Bei der EDEKA Gruppe lassen sich folgende Aufgabenbereiche zu analytischen Zwecken unterscheiden:

Aufgaben, die sich aus

- der Handelstätigkeit²⁹³ im Lebensmittelhandel mit den hierzu notwendigen wertschöpfenden und unterstützenden Aktivitäten
- (100%igen) Tochtergesellschaften (zum Beispiel NETTO Markendiscount)
- den Beteiligungen (NETTO Stavenhagen und Globus)
- der Rechts- und Organisationsform Genossenschaft
- der Internationalisierung der Unternehmensgruppe in der Phase des Aufbaus eines Internationalisierungspotenzials

ergeben.

Wenden wir uns zunächst den Aufgaben zu, die sich aus der Handelstätigkeit im Lebensmittelhandel ergeben, und den hierzu notwendigen wertschöpfenden und unterstützenden Aktivitäten. Hierbei macht es im Rahmen einer Optimierung analytisch Sinn, diese grundsätzlichen Aufgaben zunächst zu erfassen, aufgabenlogisch zu bündeln und in einer idealtypischen Wertschöpfungskette, die die EDEKA Gruppe als Ganzes umfasst, zusammenzuführen. Neben den unterstützenden Aktivitäten, die zur Erbringung der geforderten Handelsleistung notwendig sind, sind vor allem die primären Aktivitäten für die Wertschöpfung eines Handelsunternehmens von Wichtigkeit. Bei Genossenschaften stellt sich nun die Frage der internen Arbeitsteilung, und - das sei hier nur zur Vollständigkeit gesagt - der Aufteilung der Wertschöpfung zwischen Zentrale, Regionen und deren selbständigen Einzelhändlern. Es muss somit zunächst geklärt werden, wer was in welcher Form und in welchem Umfang machen soll. Hier ist primär die Arbeitsteilung zwischen den Regionen und der Zentrale in Hamburg gemeint. Zum einen wird im

293 Schwerpunkte der Handelstätigkeit innerhalb der EDEKA Gruppe sind: Sortimentspolitik und Kontrahierungspolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik, Warenprozesspolitik, Verkaufspersonalpolitik, Marktforschung, Marketing-Controlling, Strategisches Handelsmarketing, Strategische Rahmenplanung, Koordination zwischen den Regionen und Zentrale/Regionen und anderen befreundeten Vertriebsschienen, Krisenmanagement, Kunden-, Qualitäts- und Mitarbeitermanagement. Zur Vereinfachung wurden diese durch die Elemente Einkauf, Logistik, Marketing und Vertrieb in der Wertschöpfungskette dargestellt.

nachfolgenden Vorschlag zwischen strategischen und operativen Aufgaben unterschieden und zum anderen danach, ob die Aufgaben jeweils alleine oder kooperativ abgearbeitet werden sollen.

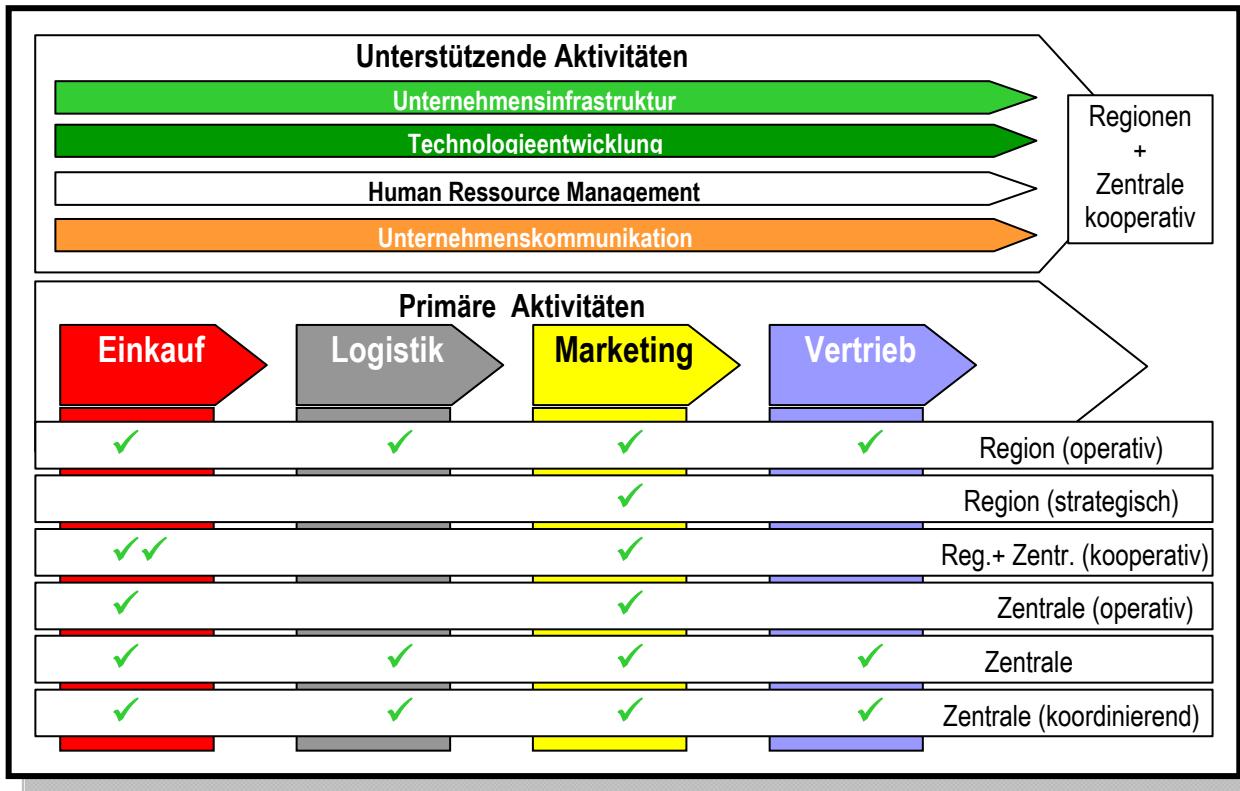


Abbildung 46: Genossenschaftliche Arbeitsteilung innerhalb der Wertschöpfungskette

Die unterstützenden Aktivitäten sollten hierbei gemeinsam strategisch erarbeitet und dann in der Regel operativ zentralseitig für regionsübergreifende Aufgabenstellungen durchgeführt werden. Es ist ebenfalls denkbar, dass gemeinsam beschlossen wird, bestimmte unterstützende Aktivitäten federführend an die Region abzugeben, in der objektiv betrachtet die größte Kompetenz für die Aufgabenstellung besteht. Die primären Handelsaktivitäten sollten so aufgeteilt werden, dass die im Rahmen der Arbeit formulierten Stärken und Schwächen einer genossenschaftlichen Organisation adäquat berücksichtigt werden. So sollte beispielsweise der operative Vertrieb so lokal wie möglich aufgestellt werden, um die Stärke des aktiven Unternehmertums und der Marktnähe tatsächlich Realität werden zu lassen und zu fördern. Das heißt jedoch nicht, dass keine Ansätze zu Standardisierung und gemeinsamer Formalisierung gefunden werden können. Der Einkauf sollte strategisch zentralseitig gebündelt werden, um den globalen Beschaffungsmärkten

gerecht zu werden und um eine Basis für Einkaufskooperationen zu bieten. Es sind auch hier die regionalen und lokalen Forderungen der Regionen zu berücksichtigen. Dies kann zum Beispiel durch eine gemeinsame Verhandlungsführung in den Jahresgesprächen erreicht werden.

Nach dieser kurzen beispielhaften Darstellung einer möglichen Vorgehensweise und Strukturierung der unterstützenden und primären Handelsaktivitäten ist noch die Zuordnung von weiteren Aktivitäten notwendig. Diese weiteren Aktivitäten ergeben sich aus den drei zuvor genannten Perspektiven „Internationalisierung – Handel – Genossenschaft“. Hierzu gehören das strategische und operative Management der genossenschaftlichen Internationalisierung, das strategische Management der Beteiligungen und Töchter sowie das Management der genossenschaftlichen Gruppenorganisation. Hierbei ist festzuhalten, dass die eigentliche Entscheidungsfindung weiterhin über themenbezogene Beiratssitzungen aus selbständigen Einzelhändlern und Führungskräften aus den Regionen unter Moderation der entsprechenden Zentralmitarbeiter erfolgen sollte. Der langfristige und strategische Kurs der EDEKA – im Sinne einer konzeptionellen Gesamtsicht – muss von allen gemeinsam, aber auch für alle verbindlich festgelegt werden. Die operative Umsetzung von strategischen Fragestellungen kann anschließend zentralseitig abgearbeitet werden. Schlüsselfunktionen kommen hier, neben dem zentralseitigen Vorstand, den jeweiligen Einzelhändlern zu, die als Aufsichtsräte der Zentrale und der Regionen eingesetzt sind, da diese der geforderten Balance aus Lokalität und Zentralität, aus Individualisierung und Standardisierung in einem globalisierenden Umfeld gerecht werden müssen.

Somit hat die genossenschaftliche Zentrale in einer auf „Internationalisierung“ ausgerichteten Organisation folgende Zentralaktivitäten zu verantworten: zum einen die unterstützenden und primären Zentralaktivitäten, wenn man so will die operativen Zentralaktivitäten einer genossenschaftlichen Zentrale, und zum anderen strategische Zentralaktivitäten im Sinne einer „genossenschaftlichen Holding“.

Beispielhaft für die EDEKA ergibt sich dann nachfolgende Zentralorganisation mit zumindest sechs Aufgabenbereichen und gegebenenfalls drei Vorstandsbereichen. Die Bündelung der Aufgaben orientiert sich hierbei an der Gliederung der EDEKA-Wertschöpfungskette in strategische Zentralaktivitäten (= Vorstandssprecher Kommunikation und Strategie), primäre Aktivitäten (= Vorstand Internationaler

Einkauf/Beschaffung/Logistik und Vertrieb) sowie unterstützende Aktivitäten (Vorstand Verwaltung). Allerdings kann auch eine Aufspaltung zwischen Einkauf/Logistik und Verkauf/Marketing sinnvoll sein, um die regionalen und zentralen Vertriebsaktivitäten noch stärker zu koordinieren. Mit steigendem Umfang der internationalen Vertriebsaktivitäten sollte das Internationalisierungsmanagement als eigenständiger Vorstandsbereich ausgestaltet sein. Somit sind auch bis zu fünf Vorstandsbereiche denkbar.

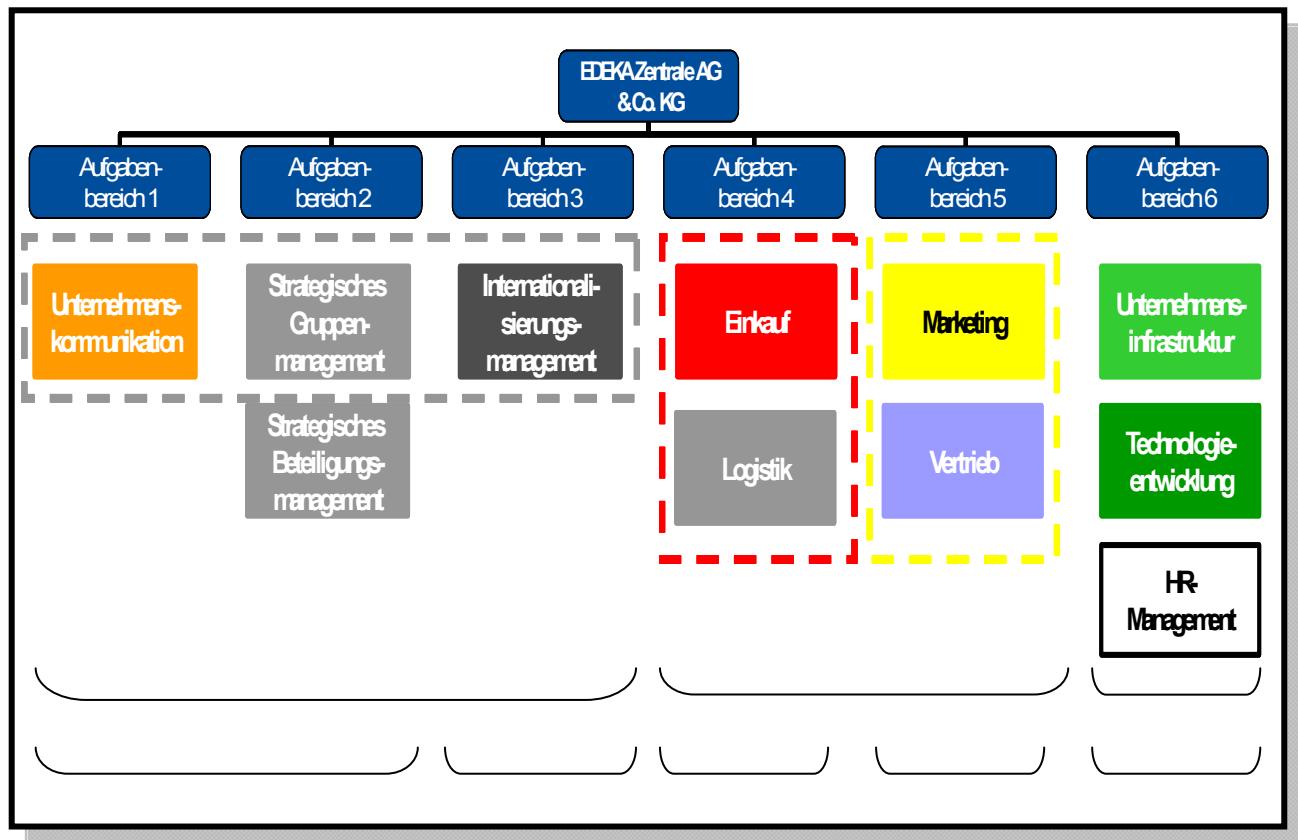


Abbildung 47: Organigramm mit integriertem Internationalisierungsmanagement

Die Aufbaustruktur kann in ähnlicher Weise erfolgen, da auch in den Regionen diese Aufgaben gemäß der zuvor gemachten Arbeitsteilung zu erledigen sind. Die Symmetrie der Aufbauorganisation verringert dadurch die Komplexität innerhalb der genossenschaftlichen Gesamtorganisation.

Das strategische Management der Internationalisierung ist hier als Ausnahme zu betrachten. Dieses sollte nicht vor Ort lokal operativ durchgeführt werden, allerdings sollten sich auch die Vorstände und die Mitglieder in der Region gedanklich und aktiv mit dem Internationalisierungsmanagement auseinandersetzen.

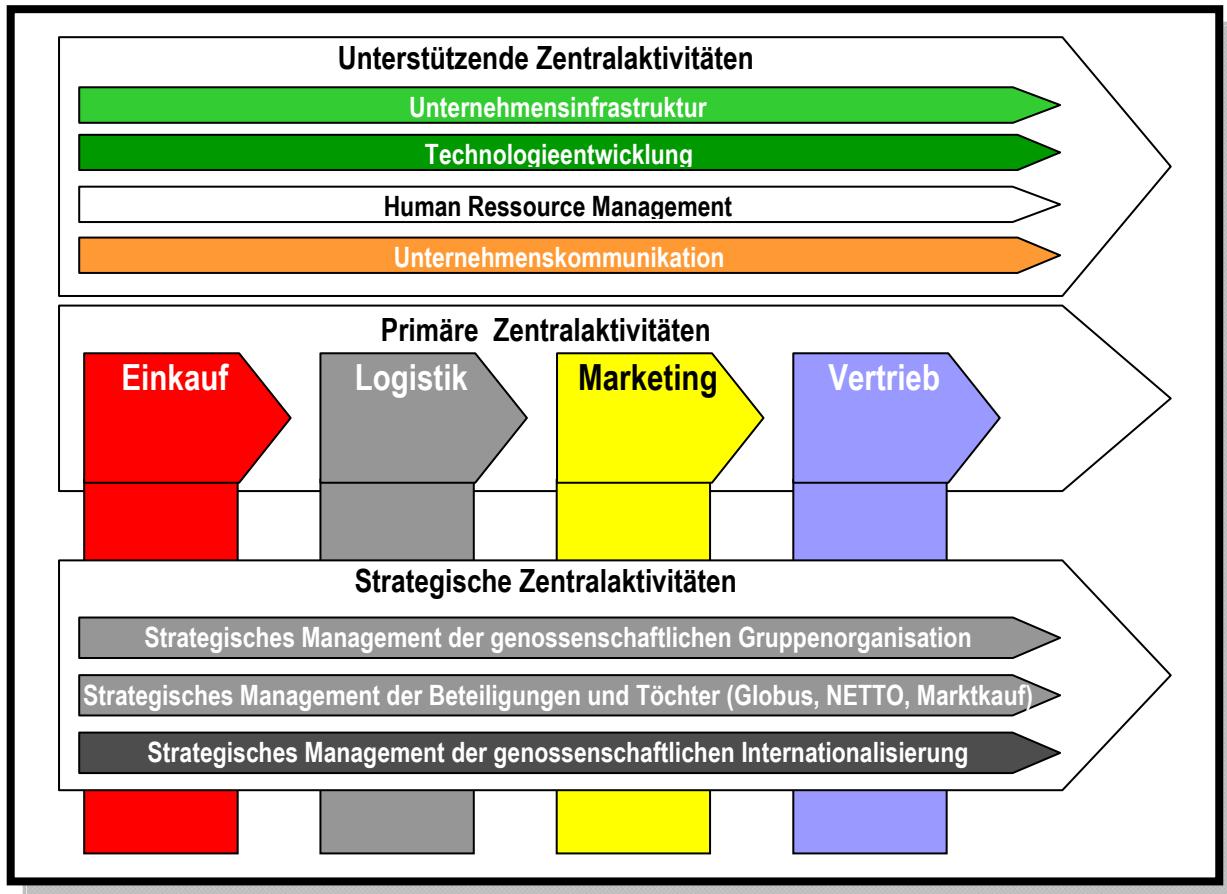


Abbildung 48: Empfehlung für Zentralaktivitäten der EDEKA Gruppe

Ein Abgleich mit dem jeweiligen Status quo zeigt den Veränderungsbedarf innerhalb der bestehenden Organisation der EDEKA Gruppe auf. Sofern sich der Internationalisierungsgrad der EDEKA wieder erhöht, ist auch die Organisationsstruktur neu anzupassen. Dies wird insbesondere dann erforderlich, wenn wieder aktiv über einen eigenen Vertrieb internationalisiert wird. Es sollte dann ein nach Auslandsmärkten gegliederter Verantwortungsbereich ergänzt werden.

6.3.2 Passive Internationalisierung: diversifizierte Marktdurchdringung und extreme nationale Stärke

Die passive Internationalisierung ist aus Sicht des Internationalen Managements primär eine Verteidigungsstrategie basierend auf den eigenen national vorhandenen genossenschaftlichen Stärken. Die EDEKA ist heute Marktführer im Lebensmitteleinzelhandel und hat zwischenzeitlich aus kartellrechtlicher Sicht für einige Lieferanten eine marktbeherrschende Stellung. Die EDEKA betrachtet diese extreme Stärke im heimischen Markt als nationale Angriffsstrategie gegen nationale wie auch internationale Wettbewerber auf dem heimischen Markt. Dies ist aus

strategischer Sicht auch überlebensnotwendig, da nach Abbau der internationalen Vertriebsaktivitäten keine Möglichkeit von Quersubventionierungen aus ausländischen Märkten besteht. Die marktbeherrschende Stellung in einem stagnierenden Markt und die daraus folgende relativ geringe und begrenzte Wertschöpfung der EDEKA werden jedoch gegen die Wertschöpfungsmöglichkeiten international agierender Unternehmen, sehr langfristig betrachtet, unterliegen. „Unterliegen“ bedeutet hierbei nicht, dass die EDEKA aus dem Markt verschwinden wird, sondern heißt, dass sie dem Diktat des international marktbeherrschenden Wettbewerbers unterworfen ist. Eine vergleichbare Konstellation hat sich national betrachtet bereits der Discounter Aldi aufgebaut und kann diese durch die erfolgreiche Internationalisierung weiter ausbauen. Weitere Anwärter auf eine international abgesicherte marktbeherrschende Stellung sind national die Vertriebs-schienen der Schwarz Gruppe und europaweit insbesondere das englische Handelsunternehmen Tesco. Dennoch kann die EDEKA, wenn sie jetzt schnell reagiert, die eigene nationale Position so stärken, dass es selbst für starke und international aufgestellte Unternehmen schwierig sein wird, einen national bereits verteilten Markt nochmals komplett zu verändern.

Es muss der EDEKA gelingen, nationale und regionale lokale Marktstrukturen und Kundenbeziehungen so zu gestalten, dass die eigene Wertschöpfung aus einer horizontalen Differenzierung und Diversifikation besteht und dass zugleich die vertikale Wertschöpfung entlang der eigenen Wertschöpfungskette umfänglich möglich wird. So haben internationale Wettbewerber weniger Möglichkeiten, nationale Marktstrukturen mit hoher Geschwindigkeit durch einfache, standardisierte und primär kosten- und preisorientierte Marktbearbeitungsstrategien radikal zu verändern. Konkret bedeutet dies für die EDEKA, dass zum einen eine extreme horizontale Marktdurchdringung im Stammgeschäftsfeld Lebensmittelhandel durch differenzierte Vertriebsformate (Einzelhandels- wie auch Großhandel, stationäre wie auch andere Absatzformate wie Lieferservice und Versandhandel = Multi-Channel-Ansatz) erreicht wird. Zugleich sollte eine horizontale Diversifizierung erfolgen, sodass neben dem Lebensmittelbereich zum Beispiel auch der Drogerie-, Getränkemarkt- oder Nonfood-Bereich oder langfristig auch die Bereiche Tourismus, Mineralöle und Dienstleistungen wertschöpfend bearbeitet werden. Ergänzend sollte auch eine vertikale Marktdurchdringung entlang der Wertschöpfung des Lebens-

mittelhandels zum Beispiel durch die Betreibung von eigenen Produktionen (Fleisch- und Wurstwaren, Backwaren und andere Grundnahrungsmittel) oder die Erstellung von Dienstleistungen (Marktforschung, Marketing, Qualitätsmanagement, Logistik) über angegliederte Profitcenter erfolgen, um alle Möglichkeiten des national begrenzten Marktes zu nutzen.

Die ausschließliche Ausrichtung auf den nationalen Markt, also eine passive Internationalisierung, ist für die EDEKA letztlich nur auf Basis einer extremen Position der nationalen Stärke möglich, sinnvoll und langfristig erfolgversprechend. Die EDEKA hat hier die nationalen „Hausaufgaben“ nur für die horizontale Differenzierung im Lebensmitteleinzelhandel gemacht und muss nun auf dieser Basis nationale Differenzierungs- und Diversifikationsstrategien wie zuvor beschrieben ansetzen. Diese bereits bei der EDEKA begonnene „Strategie des Ausbaus der nationalen Stärke“ ist grundsätzlich als genossenschaftsgerecht und EDEKA-gerecht zu bewerten. Allerdings hat die EDEKA die bestehenden genossenschaftlichen Potenziale noch nicht ausreichend als eigene Stärken erkannt und kann sie deshalb bisher nur unzureichend in Strategien ausbauen und einsetzen, die auf Verteidigung ausgerichtet sind. Ganz im Gegenteil bestehen aktuell Bestrebungen, sich noch weiter auf weniger Kernkompetenzen und Geschäftsfelder zu beschränken. Dies führt langfristig zu einer nationalen Nischenstrategie und wird die Ergebniskraft und Wehrhaftigkeit der genossenschaftlichen EDEKA gegenüber dem internationalisierenden Wettbewerb weiter schwächen.

6.3.3 Aktive Internationalisierung: transnationale Genossenschaften auf Basis einer nationalen fokussierten Marktdurchdringung und genossenschaftlicher Stärke

Die EDEKA Gruppe hat als Genossenschaft eine Reihe von systemimmanenten Potenzialen, die in spezifischen Internationalisierungsstrategien zu Erfolgspotenzialen, aber auch zu Gefährdungspotenzialen der Internationalisierung werden können. Grundsätzlich stehen der EDEKA alle vorgestellten passiven wie auch aktiven Strategien zur Verfügung. Die EDEKA ist heute schon Teil einer strategischen Allianz in Form einer deutsch-französisch-spanischen Einkaufsgesellschaft. Diese Form der Internationalisierung kommt den genossenschaftlichen Potenzialen der EDEKA entgegen. Ein mittelfristig konsequenter Schritt kann darauf aufbauend die Gründung einer transnationalen Genossenschaft sein. Ob dies über eine Fusion

der beteiligten Genossenschaften erfolgt oder über eine Neugründung einer übernationalen Genossenschaft, ist hierbei zweitrangig, da die Logik bei beiden Ansätzen erhalten bleibt, sich über Ländergrenzen hinweg gemeinsam organisatorisch dem Phänomen der Globalisierung und den Folgen der zunehmenden Internationalisierung des Handels zu stellen. Die vorgestellten Ergänzungsstrategien des Markteintritts über monostrukturierte Vertriebskonzepte wie auch die Übernahme von ausländischen Marktverlierern erscheinen der EDEKA als erneuter erster Internationalisierungsschritt bestehend aus den aktuellen Internationalisierungspotenzialen der EDEKA nicht erfolgversprechend. Zudem ist diese Strategie wahrscheinlich intern bei den genossenschaftlichen Mitgliedern unter dem Eindruck der erfolglosen ersten Internationalisierungsepisode auch nicht erwünscht und deshalb politisch nicht durchsetzbar. Nicht nur aus diesem Grund wird nachfolgend die Strategie der transnationalen Genossenschaft für die EDEKA favorisiert.

Die Strategie der transnationalen Genossenschaft verbindet die Tendenz der lokalen Marktdurchdringung (durch das dreifache Unternehmertum auf nationaler und regionaler Ebene sowie der Kompetenz vor Ort) der EDEKA mit der notwendigen globalen Ausrichtung eines Handelsunternehmens.²⁹⁴ Durch die bereits bestehende strategische Allianz im Einkauf erscheint die Heterogenität zwischen den zusammenzuführenden Unternehmen beherrschbar. Allerdings besteht bei allen Gemeinsamkeiten trotzdem die Notwendigkeit, eine gemeinsame konzeptionelle und genossenschaftliche Gesamtsicht für die transnationale Genossenschaft zu entwickeln.

Es ist von großer Bedeutung, dass sich die transnationalen Mitglieder auf ein gemeinsames Unternehmensziel der Internationalisierung verstständigen können und gewillt sind, Änderungen zu akzeptieren, gegebenenfalls auch in Form einer geringeren, direkten Förderung hier und heute. Dieser Zielfindungsprozess ist insbesondere deshalb wichtig, weil im Fall der EDEKA berücksichtigt werden muss, dass es der EDEKA Gruppe selbst auf nationaler Ebene nicht gelingt, sich zügig, effizient und effektiv auf eine gemeinsame Umsetzung der Aktivitäten im Rahmen der genossenschaftlichen Idee zu einigen.

²⁹⁴ Vgl. Sørensen (2004).

Folglich gilt auch für die EDEKA, dass dem Weg in Richtung „Transnationale Genossenschaft“ eine Reihe von Zwischenschritten vorangehen muss, über die dann ein allmählich stärkerer Grad des Zusammenschlusses erreicht werden kann:

- Den ersten Schritt, gemeinsame Aktivitäten in Form von Joint Ventures oder strategischen Allianzen, hat die EDEKA bereits vollzogen
- Durchführung einer mindestens dreijährigen Integrationsperiode
- Entwicklung und Verabschiedung eines „member governance“-Systems
- Aufbau eines Integrationsprozesses unter Festlegung von nationalen abweichenden Gestaltungsfreiraumen (Subsidiaritätsprinzip)
- Einrichtung der transnationalen Arbeitsgruppe „Harmonisierungsinitiative“ zu nachfolgend beispielhaft genannten Aspekten:
- Organisation von Beschaffung und Einkauf/Konzeptentwicklung Vertrieb
- Organisation eines gemeinsamen Finanz- und Währungsmanagements
- Regelung genossenschaftlicher Aufgabenstellungen
(zum Beispiel der Mitgliedschaft, transnationaler Beiräte)
- Realisierung von Volumen- und Synergieeffekten über alle Funktionen
- Transfer von funktionsspezifischem Know-how

Der Rahmen für die Ausgestaltung der genannten Fragestellungen sind die genossenschaftliche Idee und die daraus ableitbaren genossenschaftlichen Prinzipien. Wird dieser konzeptionelle Rahmen tatsächlich berücksichtigt, so ist die Schaffung einer transnationalen Genossenschaft aus der Perspektive des selbständigen EDEKA-Einzelhändlers und somit des genossenschaftlichen Mitglieds lediglich eine internationale Fortschreibung des bereits national vorhandenen und durchlebten Strukturwandels. Der Strukturwandel auf internationaler Ebene geht somit einher mit der aktuellen Konsolidierung auf nationaler Ebene. Das Modell der transnationalen Genossenschaft zeichnet sich durch eine harmonische Fortführung der Interpretation der genossenschaftlichen Idee in der EDEKA aus, da diese im Idealfall nur grenzüberschreitend ausgeweitet ist. Voraussetzung hierfür ist, dass sich auch die EDEKA und die anderen ausländischen Genossenschaften weiterhin strikt an den Unternehmenszweck des Förderauftrags und auf die Mitgliederinteressen fokussieren.

D Zusammenfassung und Fazit

1 Die wichtigsten Erkenntnisse im Überblick

Nachfolgend findet sich eine kurze Zusammenfassung der Arbeit sowie die wichtigsten Erkenntnisse, die sich aus der Entwicklung des Bezugsrahmens und dessen Anwendung auf das Fallbeispiel EDEKA ergeben haben.

- **Die Zielsetzung der Arbeit ist die Entwicklung eines heuristischen Bezugsrahmens**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, mit der Entwicklung eines strategischen Bezugsrahmens die Frage nach den Perspektiven einer genossenschaftlichen Internationalisierung in einem globalisierenden Umfeld systematisch zu beantworten. Die Struktur des heuristischen Bezugsrahmens ergibt sich aus strategischen Grundüberlegungen zum Wandel und zum Strategischen Management in Unternehmen. Die strategische Auseinandersetzung mit den genossenschaftlichen Besonderheiten und den Erfolgsfaktoren der Internationalisierung in einem Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung führt zu vier Fragestellungen:

1. Welche Besonderheiten bestimmen die genossenschaftliche Identität einer Genossenschaft?
2. Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren im globalisierenden Umfeld?
3. Welche Bedeutung haben die genossenschaftlichen Besonderheiten im Internationalisierungsprozess einer Genossenschaft?
4. Wie müssen die genossenschaftlichen Besonderheiten in einem globalisierenden Umfeld gehandhabt werden?

Die Fragen 3 und 4 sind aus wissenschaftlicher Sicht als die eigentlich offenen Forschungsfragen der Arbeit zu betrachten.

- **Vorbereitende strategische Grundüberlegungen der Arbeit**

- **Der Bezugsrahmen basiert auf dem Konzept der geplanten Evolution**

Das Konzept der geplanten Evolution wurde von Kirsch und seinen Mitarbeitern – der sogenannten Münchener Schule – entwickelt. Das Konzept gibt die Höherentwicklung eines Unternehmens im Sinne einer fortschrittsfähigen Organisation normativ als übergeordnetes Ziel vor. Wandel soll sich nicht zufällig ergeben oder die Folge von Sachzwängen und externen Diskontinuitäten sein, sondern durch einen geplanten und evolutionären Prozess gekennzeichnet sein.

- **Die genossenschaftliche Idee ist der Ankerpunkt für eine geplante Evolution einer Genossenschaft**

Der entwickelte Bezugsrahmen definiert den genossenschaftlichen Wandel über die Dimensionen der genossenschaftlichen Wertorientierung und der strategischen Konzeptorientierung. In der Kombination dieser Dimensionen kann der Wandel von Genossenschaft beurteilt werden. Die Analyse zeigt hierbei auf, dass die notwendigen Veränderungen nicht zwangsläufig mit einer echten genossenschaftlichen Entwicklung einhergehen. Die genossenschaftliche Identität wird maßgeblich durch den Umgang mit dem notwendigen Wandel in einem sich veränderndem Umfeld bestimmt. Als Ergebnis des Wandels können idegerechte, aber auch genossenschaftlich oder betriebswirtschaftlich degenerierte Genossenschaften unterschiedlicher Ausprägung entstehen. Der Bezugsrahmen ist zweifach normativ belegt, da er zum einen die genossenschaftliche Idee als Ankerpunkt und zum anderen eine genossenschaftlich geplante Evolution als Ideal des genossenschaftlichen Wandels definiert.

- **Das Phänomen der Globalisierung ist eine strategische Herausforderung für Unternehmen**

Die zunehmende Globalisierung wirkt sich auf Unternehmen aus, unabhängig davon, ob sie sich aktiv mit den Folgen auseinandersetzen oder nicht. Diese Auseinandersetzung im Sinne einer fortschrittsfähigen Organisation und im

Rahmen einer geplanten Evolution ist als strategische Herausforderung für das Management eines Unternehmens zu betrachten.

- **Die Auseinandersetzung mit der Handlungsoption „Internationalisierung“ ist ein strategischer Imperativ**

Alle Unternehmen sind in letzter Konsequenz von dem Phänomen der Globalisierung betroffen und letztlich den Gefahren der Globalisierung ausgesetzt. Jedoch löst dies in den Unternehmen nicht gleichermaßen einen adäquaten Internationalisierungsprozess aus. Zudem haben wissenschaftliche Untersuchungen bisher keine eindeutige Korrelation zwischen Internationalisierung und Unternehmenserfolg aufzeigen können. Der Bezugsrahmen geht davon aus, dass grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten nicht in jedem Fall ökonomisch indiziert sein müssen und somit keine ökonomische Notwendigkeit darstellen. Jedoch sollte die Nutzung der sich hieraus ergebenden Chancen nicht dem Zufall überlassen werden, sondern sich aus einer bewussten und systematischen Auseinandersetzung mit dem hieraus entstehenden Wandel ergeben. Die Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Globalisierung wird als strategischer Imperativ betrachtet.

- **Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen kann über aktive und passive Strategien der Internationalisierung erfolgen**

Der Internationalisierungsprozess beginnt mit der bewussten Wahrnehmung der Globalisierung und der hierdurch beginnenden Auseinandersetzung mit den Folgen der Globalisierung. Im Rahmen der bewussten Wahrnehmung wird entschieden, ob zukünftig grenzüberschreitend aktiv agiert wird oder ob ausschließlich in den nationalen Grenzen auf die Folgen der Globalisierung reagiert wird. Erst dann müssen für die gewählte aktive oder passive Basisstrategie die notwendigen Potenziale aufgebaut und in Felder geführt werden, in denen sie zur Wertschöpfung in einem globalisierenden Umfeld beitragen können. Die passiven Strategien beinhalten keine oder nur branchenübliche grenzüberschreitende Aktivitäten und werden als nationale Verteidigungsstrategie charakterisiert. Die aktiven Strategien überschreiten nationale Grenzen und unterscheiden sich

insbesondere in der Intensität der grenzüberschreitenden Aktivitäten, der damit einhergehenden Ressourcenbindung und dem daraus entstehenden Risiko.

Auf Basis der strategischen Vorüberlegungen werden durch die Gegenüberstellung der strategischen Besonderheiten und der Erfolgsfaktoren in einem Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung die eingangs aufgestellten Forschungsfragen beantwortet. Die Antworten für die Fragen 3 und 4 werden ausschließlich durch die Übertragung des Bezugsrahmens auf das Fallbeispiel EDEKA beantwortet, um dem explorativen Charakter der Arbeit Rechnung zu tragen.

- **Beantwortung der Frage 1:**

Welche Besonderheiten bestimmen die genossenschaftliche Identität einer Genossenschaft?

- **Allgemein**

Die systemimmanenten Besonderheiten von Genossenschaften werden als genossenschaftliche Potenziale betrachtet, die sich über die Gestaltung der kulturellen, strukturellen und strategischen Handlungsoptionen von Genossenschaften manifestieren und hierdurch als Identität einer Genossenschaft sichtbar werden. Zusammenfassend betrachtet sind „echte“ Genossenschaften ökonomisch eher kurzfristig orientiert und risikoavers, neigen zur Hemdsärmeligkeit und zum Pragmatismus. Sie sind auf Basis ungleich verteilter Informationen in ihrer Entscheidungsfindung eher langsam und zeitlich schwierig steuerbar. Des Weiteren werden Genossenschaften von informellen Netzwerken strukturell überlagert und letztlich von nur wenigen Meinungsführern beherrscht. Eine lebendige Genossenschaft macht Menschen durch gesellschaftlich relevante Werte ein Angebot zur Integration und bietet Orientierung durch Anwendung gesellschaftsrelevanter Werte. Sie sind durch die Verpflichtung zur Umsetzung der genossenschaftlichen Idee oftmals vom Kompromissdenken geprägt und zur Kooperation bereit und fähig. Durch die genossenschaftliche Arbeitsteilung besteht eine quasinatürliche Tendenz zur Leistungsdifferenzierung und intensiven Marktdurchdringung.

- **Fallbeispiel – Besonderheiten der EDEKA**

Für die EDEKA Gruppe wurde der entwickelte Bezugsrahmen exemplarisch übertragen. Hierbei wird ersichtlich, dass die EDEKA sich grundsätzlich der genossenschaftlichen Idee verpflichtet, jedoch die Umsetzung in den Kulturen, Strukturen und Strategien innerhalb der Gruppe einer großen Heterogenität unterliegt und genossenschaftlich degenerative Tendenzen bestehen. Die EDEKA pendelt um das im Bezugsrahmen normativ definierte Ideal einer genossenschaftlichen Evolution. Waren es zunächst genossenschaftlich degenerative Tendenzen, so sind es heute überwiegend betriebswirtschaftlich degenerative Tendenzen, die die EDEKA vom Ideal einer der genossenschaftlichen Idee verpflichtenden Entwicklung wegführen. Als systemimmanente Erfolgspotenziale stehen für die EDEKA die Tendenzen zur Leistungsdifferenzierung und zur intensiven Marktdurchdringung wie auch die Fähigkeit zum Kompromiss und zur Kooperation zur Verfügung. Das Potenzial zur Integrations- und Orientierungsleistung durch gesellschaftlich bedeutsame Werte ist zwar systemimmanent, bei der EDEKA aufgrund der aktuellen Umsetzung der genossenschaftlichen Werte jedoch nur noch eingeschränkt vorhanden. Aktuell besteht eine stärkere Tendenz zu informellen Netzwerken und zur Oligarchie, da in sogenannten Elefanten-Runden abseits formaler Entscheidungspfade informell vorentschieden wird. Des Weiteren sind die oben allgemein aufgezeigten genossenschaftlichen Besonderheiten auch für die EDEKA relevant.

- **Beantwortung der Frage 2:**

Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren im globalisierenden Umfeld?

- **Allgemein**

Erfolgsfaktoren lassen sich aus den Internationalisierungstheorien und insbesondere aus Konzepten des Internationalen Managements ableiten. Für den Bezugsrahmen wurden die in der Literatur sehr facettenreich diskutierten Faktoren – wie nachfolgend dargestellt – verdichtet, um diese Diskussion für den Bezugsrahmen handhabbar zu machen.

- Fähigkeit zur Kostensenkung und Rationalisierung
- Fähigkeit zur lokalen Anpassung und Marktnähe
- Fähigkeit zur internationalen Wertschöpfung
- Fähigkeit zur Streuung und Koordination
- Fähigkeit zur organisatorischen Flexibilität
- Strategische und soziokulturelle Kooperationsfähigkeit
- Fähigkeit zu organisatorischer Schnelligkeit und Timing
- Fähigkeit zur umfassenden Betrachtung von Wettbewerbs-, Internalisierungs- und Standortvorteilen

Der Bezugsrahmen geht davon aus, dass diese Fähigkeiten den Erfolg in einem globalisierenden Umfeld bestimmen. Die Bedeutung der genannten Faktoren ist abhängig von der jeweils gewählten Internationalisierungsstrategie.

▪ Fallbeispiel – Erfolgsfaktoren in der Lebensmittelbranche

Die EDEKA Gruppe ist auf dem stark umkämpften preisorientierten deutschen Lebensmittelmarkt nationaler Marktführer. Die deutsche Lebensmittelbranche ist von einer hohen Konzentration auf der Handels- wie auch auf der Lieferantenseite geprägt und zudem auf der Handelseite von deutschen Handelsunternehmen dominiert. Der Lebensmittelhandel ist seit Jahren mittelbar von der Globalisierung betroffen. Viele – insbesondere die großen – Marktteilnehmer sind international aktiv und expandieren weltweit sehr schnell und dynamisch. Im Rahmen des Bezugsrahmens wird davon ausgegangen, dass die allgemein genannten Erfolgsfaktoren der Internationalisierung auch für diesen Markt relevant sind.

▪ Beantwortung der Frage 3:

Welche Bedeutung haben die genossenschaftlichen Besonderheiten im Internationalisierungsprozess einer Genossenschaft?

Für die EDEKA können spezifische Erfolgs- und Gefährdungspotenziale der Internationalisierung aufgezeigt werden.

- **Erfolgspotenziale**
 - Tendenz zur Leistungsdifferenzierung und intensiven Marktdurchdringung
 - Tendenz zum Kompromiss und zur Kooperation
 - Integrations- und Orientierungsleistung durch gesellschaftlich bedeutsame Werte
- **Erfolgs- und Gefährdungspotenzial**
 - Tendenz zu informellen Netzwerken und zur Oligarchie
- **Gefährdungspotenzial**
 - Tendenz zur kurzfristigen Orientierung und ausgeprägten Risikoabneigung
 - Tendenz zur Hemdsärmeligkeit und zum extremen Pragmatismus
 - Tendenz zu langsamen operativen und strategischen Entscheidungsprozessen
 - Tendenz zu Informationsasymmetrien
 - Tendenz zur genossenschaftlichen Verpflichtungspolitik
- **Beantwortung der Frage 4:**

Wie müssen die genossenschaftlichen Besonderheiten in einem globalisierenden Umfeld gehandhabt werden?

Für die EDEKA ergeben sich aus den gewonnenen Erkenntnissen durch die Übertragung des Bezugsrahmens und unter Berücksichtigung des explorativen Charakters der Arbeit folgende Verhaltens- und Strategieempfehlungen, mit deren Hilfe ein genossenschaftlicher Internationalisierungsprozess herbeigeführt werden kann.

Verhaltensempfehlungen für eine genossenschaftliche Internationalisierung der EDEKA

- Anwendung des strategischen Bezugsrahmens der genossenschaftlichen Internationalisierung zur systematischen Auseinandersetzung
- Kollektive Wahrnehmung der Handlungsoption „Internationalisierung“ als Bestandteil einer genossenschaftlich konzeptionellen Gesamtsicht
- Aktives Management der Erfolgs- und Gefährdungspotenziale der genossenschaftlichen Internationalisierung
- Grundsatzentscheidung zwischen aktiver und passiver Internationalisierung auf Basis der EDEKA-spezifischen genossenschaftlichen Potenziale

Strategieempfehlungen für eine genossenschaftliche Internationalisierung der EDEKA

- Kurzfristige Strategieempfehlung
Aufbau einer vertriebsorientierten Regionalorganisation mit zentralisierten und internationalisierten Dienstleistungsfunktionen
- Mittelfristige Strategieempfehlung
Passive Internationalisierung: diversifizierte Marktdurchdringung und extreme nationale Stärke
- Langfristige Strategieempfehlung
Aktive Internationalisierung: transnationale Genossenschaften auf Basis einer nationalen fokussierten Marktdurchdringung und genossenschaftlicher Stärke

2 Fazit: Aktives Management der genossenschaftlichen Potenziale als Erfolgsfaktor in einem globalisierenden Umfeld

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, mit der Entwicklung eines strategischen Bezugsrahmens die Frage nach den Perspektiven einer genossenschaftlichen Internationalisierung in einem globalisierenden Umfeld deutlich komplexer zu diskutieren, als dies bisher in Theorie und Praxis erfolgt ist. Durch die Gegenüberstellung der strategischen Besonderheiten und der Erfolgsfaktoren der Internationalisierung in einem Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung

wurden die eingangs aufgestellten Forschungsfragen unter Beachtung des explorativen Charakters der vorliegenden Arbeit beantwortet.

Zum einen konnte gezeigt werden, dass aus den genossenschaftlichen Besonderheiten identitätsprägende genossenschaftliche Potenziale entstehen, die sich in einem globalisierenden Umfeld als Erfolgs- oder auch Gefährdungspotenzial erweisen können (These 1). Zum anderen konnte aufgezeigt werden, dass es in einem globalisierenden Umfeld und in einem Prozess der genossenschaftlichen Internationalisierung der bewussten Handhabung dieser Internationalisierungspotenziale bedarf, wenn Genossenschaften sich auch in Zukunft im Markt erfolgreich behaupten wollen (These 2). In diesem Zusammenhang wurde gezeigt, dass die notwendige proaktive Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Globalisierung den genossenschaftlichen Akteuren in einem globalisierenden Umfeld einen komplexen Aktionsraum mit einer Vervielfachung der Handlungsoptionen eröffnet. Die Handhabung dieser Komplexität ist entscheidend für die erfolgreiche Strategienfindung im Rahmen einer genossenschaftlichen Internationalisierung.

Die Gestaltung der eigenen Internationalisierung als strategische Handlungsoption stellt für Genossenschaften einen möglichen Weg dar, dieser Umfeldveränderung „Globalisierung“ zu begegnen. Hierbei ist die grenzüberschreitende Internationalisierung kein ökonomischer Imperativ. Lediglich die strategische Auseinandersetzung mit den Chancen sowie den Gefahren der Globalisierung und der eigenen Internationalisierung ist eine Pflicht für die genossenschaftlichen Verantwortlichen.

Erst nach dieser adäquaten strategischen Wahrnehmung des Phänomens der Globalisierung sollte eine Entscheidung über die eigene Internationalisierung auf Basis einer genossenschaftlich geprägten konzeptionellen Gesamtsicht erfolgen. Es ist deshalb für die Führung von Genossenschaften von entscheidender Wichtigkeit, einschätzen zu können, ob die spezifisch genossenschaftlichen Besonderheiten eine relevante Stärke oder Schwäche in einem globalisierenden Umfeld darstellen und ob auf Basis dieser Stärken-Schwächen-Konstellation die strategische Handlungsoption „Internationalisierung“ eine erfolgversprechende Alternative bedeuten kann.

Vermutlich gibt es heute in jeder Genossenschaft Ansätze und Bestandteile einer strategischen Unternehmensführung, die die Auseinandersetzung mit der genannten Aufgabenstellung mehr oder weniger systematisch versucht. Jedoch ist diese allgegenwärtige, zum Teil auf Erfahrung und Intuition gestützte strategische Führung heute weder im nationalen noch im internationalen Wettbewerb in einem globalisierenden Umfeld allein ausreichend.²⁹⁵

„Die Zeit des reinen Sichtfluges in Unternehmen ist vorbei. Für einen erfolgreichen Flug des Unternehmens bedarf es auch adäquater Systeme, die das unternehmerische Können und die Intuition nicht ersetzen, sehr wohl jedoch eine notwendige Unterstützung bei der Führung von Unternehmen leisten.“²⁹⁶

Der in dieser Arbeit entwickelte Bezugsrahmen kann im Sinne von Kirsch für Genossenschaften als Navigationsinstrument der genossenschaftlichen Internationalisierung dienen. Der vorgestellte Bezugsrahmen enthält eine strategische Landkarte der genossenschaftlichen „Welt“ in einem globalisierenden Kosmos und stellt zugleich Routenoptionen für die Erforschung der unbekannten Welten bereit. Als „werksseitige“ Routenoption ist für echte Genossenschaften die „genossenschaftliche Evolution“ voreingestellt. Der Einsatz des vorgestellten Navigationssystems der genossenschaftlichen Internationalisierung mit der normativ empfohlenen Routenoption „genossenschaftliche Evolution“ erhöht die Wahrscheinlichkeit für eine Genossenschaft deutlich, in einem globalisierenden Umfeld auch in Zukunft ökonomisch und vor allem genossenschaftlich erfolgreich zu navigieren.

Welche Ziele mit welchen Routenoptionen in das strategische Navigationssystem eingegeben werden, bestimmen letztlich die (genossenschaftlichen) Piloten. Sie bestimmen, ob die Genossenschaft sich auf einen Auslands- oder Inlandsflug begibt und ob die Reise ins genossenschaftliche „Paradies“ oder ans Ende der genossenschaftlichen Welt und somit ins „genossenschaftliche Aus“ führt.

295 Vgl. in Anlehnung an Kirsch (1991), S. 317.

296 Kirsch (1992), Vorwort S. I.

E Literaturverzeichnis

- ACM (2007): Denner-Deal löst Kritik, in: Lebensmittelzeitung 12, 23. März 2007, Frankfurt a. M. 2007, S. 12
- ACM (2009): Rewe stärkt die Selbständigen, in: Lebensmittelzeitung 27, 3. Juli 2009, Frankfurt a. M. 2009, S. 1 und fortgesetzt auf S. 3
- acm/sr (2007): Rewe macht die Schotten dicht, in: Lebensmittelzeitung 46, 16. November 2007, Frankfurt a. M. 2007, S. 4
- Altvater, E., Mahnkopf, B. (1999): Grenzen der Globalisierung: Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft, 4. Auflage, Münster 1999
- Anderer, M. (1997): Internationalisierung im Einzelhandel: Strategien und Steuerungsmodelle, aus der Reihe: Zukunft im Handel, Zentes, J., Liebmann, H.-P., (Hrsg.), Bd. 7, Frankfurt a. M. 1997
- Ansoff, H. I. (1979): Strategic Management, London 1979
- Bäurle, I. (1996): Internationalisierung als Prozeßphänomen: Konzepte – Besonderheiten – Handhabung, Wiesbaden 1996
- Bartlett, A. C. (1989): Aufbau und Management der transnationalen Unternehmung: Die neue organisatorische Herausforderung, in: Globaler Wettbewerb, Porter, M. E. (Hrsg.) Wiesbaden 1989, S. 425–464
- Bartlett, A. C., Ghoshal, S. (1990): Managing innovation in the transnational corporation, in: Managing the Global Firm, Bartlett, A. C., Doz, Y., Hedlund, G. (Hrsg.), New York 1990, S. 215–255
- Bea F. X., Haas, J. (1995): Strategisches Management, Stuttgart, Jena 1995
- Beuthien, V. (2007a): Die europäische Genossenschaft als gesellschaftliche Herausforderung – Was muss ein Genossenschaftsgesetz leisten?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Jg. 57, Nr. 1, Göttingen 2007, S. 3–16
- Beuthien, V. (2007b): Genossenschaftsgesetz, Aktualisierungsband zur 14. Auflage (Genossenschaftsrechtsnovelle und EHUG), München 2007
- Bleicher, K. (1992): Das Konzept integriertes Management, 2. revidierte und erweiterte Auflage, Frankfurt a. M., New York 1992
- Blome-Drees, J. (2006): Wirtschaftsziele der Genossenschaftslehre – Ein Aufruf zum Dialog, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 56 (2006) S. 3–18
- Blome-Drees, J. (2007): Genossenschaftliche Entwicklungsperspektiven – Maßstäbe einer „erfolgreichen“ strategischen Führung von Genossenschaften, in: Zur Relevanz des genossenschaftlichen Selbsthilfegedankens, Rösner, H. J.; Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.), Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Berlin 2007, S. 93–128.
- Bockelmann, M., Lücke, C. (2006): Chancen für Genossenschaften in Deutschland und Europa, in: Dialog – Das Magazin des Genossenschaftsverbandes Nord-

deutschland e. V. Jg. 5, Nr. 10, Genossenschaftsverband Norddeutschland e. V. Hannover 2006, S. 7–9

Boettcher, E. (1984): Die Genossenschaft im Verhältnis zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen sowie zur Gemeinnützigkeit, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 34 (1984), S. 91–101

Bogner, A., Menz, W. (2005a): Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten, in: Das Experteninterview – Theorie, Methoden, Anwendung, Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 7–30

Bogner, A., Menz, W. (2005b): Das theoriegenerierende Experteninterview – Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Das Experteninterview – Theorie, Methoden, Anwendung, Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 33–70

Bonus, H. (1993): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften: Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen 1993

Brazda J., Ettenauer, G. (2006): Buchbesprechung [Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis: Plädoyer für eine systemtheoretische Betrachtung, Blome-Drees, J. (2003)], in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 56, Heft 3, 2006, S. 244–246

Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. (1997): The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. Administrative Science Quarterly 42 (1), 1997, S. 1–34

Caparros, A. (2009): Zitat: „Wir beherrschen die Kunst der Kooperation“, in: Lebensmittelzeitung 5, 19. Juni 2009, Frankfurt a. M. 2009

Chandler, A. D. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge (Mass.), London 1962

Dolata, U. (1997): Das Phantom der Globalisierung, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 1, 1997, S. 98–104

Doz, Y. L. (1979): Government Control and Multinational Strategic Management, New York 1979

Doz, Y. L. (1987): International Industries: Fragmentation versus Globalization, in: Technology And Global Industry, Guile, B. R., Brooks, H. (Hrsg.), Washington, D. C. 1987, S. 96–118

Doz, Y. L., Bartlett, C. A., Prahalad, C. K. (1981): Global competitive pressure and host country demands: managing tensions in MNC's, in: California Management Review 24, Spring 1981, S. 63–74

Draheim, G. (1955): Die Genossenschaft als Unternehmensstyp, 2. Auflage, Göttingen 1955

Dunning, J. H. (1988): Explaining International Production, London u. a. 1988

Dülfer, E. (1984): Betriebswirtschaftslehre der Kooperative, Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen, Göttingen 1984

- Dülfer, E. (1992): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 2. Auflage, München, Wien 1992
- Dülfer, E. (1996): Globalisierung der Geschäftsbeziehungen und interkulturelles Verständnis, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 46, Heft 3, 1996, S. 162–163
- Dülfer, E. (1998): Europäische Integration versus genossenschaftliche Landestradition, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 49, Heft 4, 1999, S. 262–263
- EDEKA Geschäftsbericht (2009): Wir geben den Takt vor, Hamburg 2009
- Engelhardt, W. W. (2007): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Jg. 30, Nr. 2, Baden-Baden 2007, S. 175–187
- Engels, A. (2002): Kooperationseffekte, Effizienzvorteile und Erfolgspotenziale von Kooperationen und kollektivem strategischem Handeln aus unternehmenstheoretischer und genossenschaftswissenschaftlicher Sicht, in: „Nutzer-orientierte“ versus „investororientierte“ Unternehmen. Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen, Münker, H.-H. (Hrsg.), Göttingen 2002
- Etzioni, A. (1968): The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes, London, New York 1968
- Etzioni, A. (1971): Soziologie der Organisation, 3. Auflage, Titel der Originalausgabe: Modern Organizations, München 1971
- Fayerweather, J. (1969): International Business – A Conceptual Framework, New York 1969
- Fayerweather, J. (1978): International Business – Strategy and Administration, Cambridge 1978
- Fayerweather, J. (1981): A Conceptual Framework for the Multinational Corporation, in: Managementprobleme international tätiger Unternehmer. Festschrift für E. H. Sieber, Wacker, W. H., Haussmann, H., Kumar, B. (Hrsg.), Berlin 1981, S. 17–31
- Fehl, U. (1999): Zur Situation der Genossenschaften in der Welt des globalen Wettbewerbs, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 49, Heft 2, 1999, S. 92–93
- Feyerabend, P. K. (1976): Wider den Methodenzwang. Skizze einer anarchistischen Erkenntnistheorie, Frankfurt a. M. 1976
- Flick, U. (2007): Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung, Hamburg 2007
- Frank, A. G., Gills B. K. (1993): World System Economic Cycles and Hegemonic Shift to Europe 100 BC to 1500 AD, in: The Journal of European Economic History, Vol. 22, No. 1, 1993, S. 155–183
- Friedmann, J. (1996): The Implosion of Modernity, in: Gesellschaften im Umbruch, Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologen, Clausen, L. (Hrsg.), Halle (Saale) u. a. 1996

- Fürstenberg, F. (1995): Zur Soziologie des Genossenschaftswesens, Schriften zum Genossenschaftswesen und zur Öffentlichen Wirtschaft, Bd. 35, Berlin 1995
- Gälweiler, A. (1974): Unternehmensplanung – Grundlagen und Praxis, Frankfurt a. M., New York 1974
- Garret, G. (1998): Global Markets and National Politics: Collision Course or Virtuous Circle?, in: International Organization, Vol. 52, No. 4, Autumn 1998, S. 787–824
- Gilbert, X., Strelbel, P. J. (1985), Outpacing Strategies, in: IMEDE – Perspectives for Managers 4, S. 33–39
- Glaum, M. (1996): Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1996
- Gobbers, A. (1992): Internationalisierung genossenschaftlicher Handelsvereinigungen – eine empirische Untersuchung, Göttingen 1992
- Gomez, P., Zimmermann, T. (1992): Unternehmensorganisation - Profile, Dynamik, Methodik. Frankfurt 1992
- Graf, D. (1994): EDEKA – älteste Einkaufsgenossenschaft des Lebensmittelhandels, Veröffentlichung des EHI-EuroHandelsinstituts e. V., Köln 1994
- Großfeld, B. (1999): Innere Europäisierung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 49, Heft 4, 1999, S. 262–263
- Großfeld, B. (2003): Die Zukunft der Rechtsform „Genossenschaft“: Lokale Rechtsform und globale Wirklichkeit, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 53, Heft 3, 2003, S. 181–191
- Grosskopf, W. (1994): Möglichkeiten und Grenzen der internationalen Diversifikation von Genossenschaften, in: Internationales Management: Beiträge zur Zusammenarbeit, Schiemenz, B., Wurl, H.-J. (Hrsg.), Wiesbaden 1994, S. 375–379
- Hanisch, M. (2007): Effizienzmessung und Ableitung von Entwicklungsstrategien für Warengenossenschaften, Vorträge und Aufsätze des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Bd. 31, Wien 2007
- Hedlund, G. (1986): The Hypermodern MNC – A Hierarchy?, in: Human Resources Management, Vol. 25, No. 1, Spring 1986, S. 9–35
- Heise, A., Kühle, H. (1996): Sozialkonkurrenz und Europäische Integration, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 49, Heft 4, 1996, S. 237–244
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., Perraton, J. (1999): Global Transformations. Politics, Economics and Culture, Polity Press, Cambridge 1999
- Hengsbach, F. (1996): „Die Globalisierung wird künstlich dramatisiert“, Interview in: Welt am Sonntag, 14. April 1996
- Henzler (1957): Die Genossenschaft – eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957
- Henzler, R. (1970): Der genossenschaftliche Grundauftrag – Förderung der Mitglieder, Frankfurt a. M. 1970
- Hettlage, R. (1992): Genossenschaften, soziologische Merkmale, in: Genossenschaftslexikon, Mändle, E., Swoboda, W. (Hrsg.), Wiesbaden 1992, S. 255–258

- Hildenbrand, B. (1995): Fallrekonstruktive Forschung, in: Flick, U., v. Kardorff, E., Keupp, H., v. Rosenstiel, L., Wolff, S. (Hrsg.), Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Weinheim, S. 256–260
- Hinterhuber, H. (1989), Strategische Unternehmensführung, Bd. 1: Strategisches Denken, Frankfurt a. M. 1989
- Hirst, P., Thompson, G. (1996): Globalization in Question, Polity Press, Cambridge 1996
- Hörschgen, H. (1993): Marketing-Strategien – Konzepte zur Strategienbildung im Marketing, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Ludwigsburg, Berlin 1993
- hof LZ|NET (2007), <http://www.lz-net.de/news/topnews/pages/protected/show62000.html>, (Stand: 13.12.2007)
- Hoflinger, H. (2006): Genossenschaftliche Werte in einer globalisierten Welt, in: Die Gewerbliche Genossenschaft, Jg. 134, Nr. 5–6, Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien 2006, S. 12–19
- Kebschull, D. (1989): Internationalisierungsmotive, in: Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Macharzina, K., Welge, M. K., Stuttgart 1989, S. 975
- Kieser, A. (1983): Organisation, 2. erweiterte und überarbeitete Auflage, Berlin, New York 1983
- Kirsch, W. (1988): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, München 1988
- Kirsch, W. (1991): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, München 1991
- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität, München 1992
- Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979
- Kirsch, W., Kutschker, M. (1978): Das Marketing von Investitionsgütern. Theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes. Wiesbaden 1978
- Kirsch, W., Kutschker, M., Lutschewitz, H. (1980): Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing: Auf dem Wege zu einem Interaktionsansatz, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1980
- Kirsch, W., Maaßen, H. (1989): Managementsysteme, Planung und Kontrolle, München 1989
- Klein, J. (2001): Wertewandel, Genossenschaftliche Prinzipien heute, in: Genossenschaften zwischen Idee und Markt. Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, Pleister, C. (Hrsg.), Frankfurt a. M. 2001
- Kleinknechter, A., Wengel, J. (1998): The Myth of Economic Globalisation, in: Cambridge Journal of Economics, Vol. 22, 1998, S. 637–647
- Kluckhohn, C. (1951): The Study of Culture, in: The Policy Science, Lerner, V. D., Larswell, H. D. (Hrsg.), Stanford, California 1951, S. 86

Kogut, B. (1984): Normative observations on the international value-added chain and strategic groups, in: Journal of International Business Studies 15, 1984, S. 151–167

Kohrs, H. (2006): Experten-Interview vom 23.11.2006, Porta Westfalica

Kollog, K. (2007): Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung – eine qualitative empirische Analyse für China und Indien, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 71, Münster 2007

Krätke, M. R. (1997): Globalisierung und Standortkonkurrenz, in: Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaften, Jg. 25, Heft 2, 1997, S. 202–232

Krugmann, P. (1945): Competitiveness: A Dangerous Obsession, in: Foreign Affairs, Vol. 73, March/April 1994, S. 28–44

Krstek, U., Zur, U. (1997): Ausgangspunkte der Internationalisierung, in: Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Krstek U., Zur, U. (Hrsg.), Berlin, Heidelberg 1997, S. 3–18

Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre. Bericht über die Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., Köhler, R. (Hrsg.), Stuttgart 1997, S. 5–36.

Kuhn, T. (1967): Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt a. M. 1967

Kutschker, M. (1993): Dynamische Internationalisierungsstrategie, Diskussionsbeitrag 41, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt, 1993

Kutschker, M. (1994): Dynamische Internationalisierungsstrategie, in: Strategien für nationale und internationale Märkte. Konzepte und praktische Gestaltung, Engelhard, J., Rehkugler, H., Wiesbaden 1994, S. 211–248

Kutschker, M. (1996): Evolution, Episoden und Epochen: Die Führung von Internationalisierungsprozessen, in: Strategische Führung Internationaler Unternehmen, Engelhard, J. (Hrsg.), Wiesbaden 1996, S. 1–37

Kutschker, M. (2002): Internationales Management, 2. bearbeitete Auflage, München, Wien 2002

Kutschker, M., Bärle, I., Schmid, S. (1997): Quantitative und qualitative Forschung im Internationalen Management – Ein kritisch-fragender Dialog. Diskussionsbeitrag 82 der Wissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Eichstätt 1997

Lafontaine, O., Müller, C. (1998): Keine Angst vor Globalisierung. Wohlstand und Arbeit für alle, Bonn 1998

Larsson, R., Löwendahl, B. (1995): The qualitative side of management research: a meta-analysis of espoused and used case study methodologies. Working Paper Series, Lund 1995.

Laurinkari, J., Brazda, J. (1990): Genossenschaftliche Grundwerte, in: Genossenschaftswesen: Hand- und Lehrbuch, Hrsg. von Laurinkari, J. unter Mitarbeit von Brazda, J., München, Wien 1990, S. 70–77

- Lerchenmüller, M. (1995): Handelsbetriebslehre, 2. überarbeitete Auflage, Ludwigshafen 1995
- Link, W. (1997): Erfolgspotenziale für die Internationalisierung: Gedankliche Vorbereitung – Empirische Relevanz Methodik, Wiesbaden 1997
- Lipfert, H. (1988): Mitgliederförderndes Kooperations- und Konkurrenzmanagement in genossenschaftlichen Systemen, 2. Auflage, Göttingen 1988
- Lovas, B., Ghoshal, S. (2000): Strategy as guided evolution. Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, S. 875–896
- Luhmann, N. (1988): Organisation, in: Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Küpper, W., Ortmann, G. (Hrsg.), Opladen 1988
- Luttwak, E. (1994): Weltwirtschaftskrieg. Export als Waffe – aus Partnern werden Gegner, Reinbek b. H., 1994
- Maas, R. (1999): Verfahren zur Erarbeitung von Internationalisierungskonzepten für (Einkaufs-)Kooperationen des Einzelhandels, Frankfurt 1999
- Macharzina, K. (1984): Bedeutung und Notwendigkeit des Diskontinuitätenmanagements bei internationaler Unternehmensaktivität, in: Diskontinuitätenmanagement, Macharzina, K. (Hrsg.), Berlin 1984, S. 1–18
- Macharzina, K. (1995): Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1995
- Macharzina, K., Engelhard, J. (1991): Paradigm Shift in International Business Research: From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, in: Management International Review, Vol. 31, Special Issue, 1991, S. 23 ff.
- Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1997): Das Konzept der Internationalisierung im Spannungsfeld zwischen praktischer Relevanz und theoretischer Unschärfe, in: Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Wiesbaden 1997, S. 2–22
- Macharzina, K., Welge, M. K. [Hrsg.] (1989): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989
- Mändle, E. (1992a): Strategische Unternehmensführung in Genossenschaften, in: Genossenschaftslexikon, Mändle, E., Swoboda, W. (Hrsg.), Wiesbaden 1992, S. 626–628
- Mändle, E. (1992b): Vorstand, ehrenamtlicher und hauptamtlicher, in: Genossenschaftslexikon, Mändle, E., Swoboda, W. (Hrsg.), Wiesbaden 1992, S. 707–708
- Malik, F. (1984): Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern u. a. 1984
- Mann, M. (1997): Hat die Globalisierung den Siegeszug des Nationalstaats beendet?, in: PROKLA, 106, Jg. 27, Heft 1, 1997, S. 113–142
- Maritan, C. A. (2001): Capital investment as investing in organizational capabilities: an empirically grounded process model. Academy of Management Journal 44 (3), 2001, S. 513–531
- MD (2007): Presse-Echo, in: Lebensmittelzeitung 12, 23. März 2007, Frankfurt 2007, S. 2

- Meffert, H. (1990) Implementierungsprobleme globaler Strategien, in: Globales Management. Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, Welge, M. K. (Hrsg.), Stuttgart 1990
- Menzel, U. (1998): Globalisierung versus Fragmentierung. Politik und Ökonomie zwischen Moderne und Postmoderne, Frankfurt a. M. 1998
- Meuser, M., Nagel, U. (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht – Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, unveränderter Abdruck der Erstveröffentlichung von 1991 in: Das Experteninterview – Theorie, Methoden, Anwendung, Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 71–93
- Mieg, H. A., Brunner, B. (2001): Experteninterviews, Arbeitspapier 6, Zürich 2001
- Miles, R., Snow, C. (1986): Network Organizations: New Concepts for a New Forms, in: California Management Review 28, 3, Spring 1986, S. 62–73
- Minc, A. (1998): Globalisierung – Chance der Zukunft, München 1998
- Mößlang, A. M. (1995): Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen: empirische Relevanz, Systematisierung, Gestaltung, Wiesbaden 1995
- Münkner, H.-H. (1974): Co-operative Principles and Co-operative Law. Studien und Berichte des Instituts für Kooperation in Entwicklungsländern 5, Marburg 1974
- Münkner, H.-H. (1992): Prinzipien, genossenschaftliche, in: Genossenschaftslexikon, Mändle, E., Swoboda, W. (Hrsg.), Wiesbaden 1992, S. 509–511
- Neumann, M. (1975): Das kapitalistische Element in der modernen Genossenschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 25, 1975, S. 32–40
- Nieder, P., Naase, C.: (1977): Führungsverhalten und Leistung, Bern, Stuttgart 1977
- Nieschlag, R. (1991): Marketing, 16. Auflage, Berlin 1991
- Obring, K. (1992): Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen, München 1992
- Ohmae, K. (1985): Macht der Triade. Die neue Form weltweiten Wettbewerbs, Wiesbaden 1985
- Parsons, T. (1986): Gesellschaften: evolutionäre und komparative Perspektiven, 2. Auflage, Frankfurt 1986
- Peemöller, H. (2006): Was wir meinen – Modernisierung der Genossenschaft?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 56 (2006), S. 1–2
- Perlitz, M. (1993): Internationales Management, Stuttgart 1993
- Perlmutter, H. V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: The Columbia Journal of World Business 4 (1), 1969, S. 9–18
- Perlmutter, H. V., Heenan, D. A. (1986): Cooperate to compete Globally, in: Harvard Business Review 64 (2), 1986, S. 136–152
- Pfohl, H.-C. (1981): Planung und Kontrolle, Stuttgart 1981
- Pietersen, F., Schrahe, C. (2005): Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel – Status Quo und Perspektiven, KPMG – Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft (Hrsg.), Köln 2005

- Poe, S., Tate, C. N., Camp, K., Camp, L. (1999): Repression of the Human Right to Personal Integrity Revisited: A Global Cross-National Study Covering the Years 1976–1993, in: International Studies Quarterly, Vol. 43, 1999, S. 291–313
- Porter, M. E. (1989): Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept, in: Globaler Wettbewerb, Porter, M. E. (Hrsg.) Wiesbaden 1989, S. 17–68
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1994): Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue, 1994, S. 5–16
- Rauter, A. (1986): Die genossenschaftlichen Prinzipien und die Bedeutung für den genossenschaftlichen Fortschritt, in: Die Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart, Festschrift für V. Laakonen, Laurinkari, J. (Hrsg.), Nürnberg 1986, S. 162
- Ringle, G. (1994): Cooperate Culture: In Genossenschaften „gelebte Werte“, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Heft 14, Hamburg 1994
- Ringle, G. (1995): Genossenschaftliche Einkaufsvereinigungen des Nahrungsmittel-Handels, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 45, Heft 3, 1995, S. 162–180
- Ringle, G. (2004): Ist die Kooperationsform „Genossenschaft“ noch wettbewerbsfähig?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 54, Heft 3, 2004, S. 193–204
- Ringle, G. (2006): Erfolg aus genossenschaftsspezifischer Sicht, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 56, Heft 3, 2006, S. 207–220
- Ringle, G. (2007): Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, Wismarer Diskussionspapiere, Heft 1, Wismar 2007
- Ronke, C., Müller, A. (2009): Rewe will Großverbrauchergeschäft neu aufstellen, Lebensmittelzeitung 43, 24. Oktober 2008, Frankfurt a. M. 2008, S. 4
- Rösner, H. J. (1997): Gibt es eine genossenschaftliche Unternehmenskultur?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 47, Heft 4, Göttingen 1997, S. 263
- Rösner, H. J. (2007): Genossenschaftspotenziale im Zeitalter der Globalisierung, in: Zur Relevanz des genossenschaftlichen Selbsthilfegedankens, Rösner, H. J., Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.), Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Berlin 2007, S. 129–150
- Röttger, B. (1997): Neoliberale Globalisierung und eurokapitalistische Regulation. Die politische Konstitution des Marktes, Münster 1997
- Rosove, P. E. (1967), Developing Computer-Based Information Systems, New York u. a. 1967
- Roxin, J. (1992): Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie, Wiesbaden 1992
- Salipante, P., Notz, W., Bigelow, J. (1982): A matrix approach to literature reviews, in: Research in Organizational Behavior, Staw, B. M., Cummings, L. L. (Hrsg.), Greenwich, S. 321–348

- Schneider, M. (1993): Letzter Versuch, in: Manager Magazin, Heft 5, Unternehmen + Profile: Siemens Nixdorf, S. 36–45
- Schreiter, C. (1994): Evolution und Wettbewerb von Organisationsstrukturen: ein evolutionsökonomischer Beitrag zur volkswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung, Göttingen 1993
- Sk (2007): Sichere Rechtsform, BÄKO-magazin 7, 2007, S. 42
- Sommerlatte, T. (1986): Die Veränderungsdynamik, die uns umgibt. Ist das Unternehmen ausreichend darauf eingestellt?, in: Management der Geschäfte von Morgen, Little, A. D. (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden 1987, S. 1–16
- Spiekermann, U. (1999): Basis der Konsumgesellschaft. Entstehung und Entwicklung des modernen Kleinhandels in Deutschland 1850–1914, München 1999
- Spiekermann, U. (2005): Die EDEKA – Entstehung und Wandel eines Handelsriesen, in: Einkaufen!, in: Eine Geschichte des täglichen Bedarfs, Lummel, P., Deak, A. (Hrsg.), Berlin, S. 93–102
- sr (2007): Rewe schottet sich ab – Satzungsveränderungen erschweren Beteiligungs-Veräußerungen, Lebensmittelzeitung 46, 16. November 2007, Frankfurt a. M. 2007, S. 1
- Stiglitz, J. E. (2002): Globalization and its Discontents, Berlin 2002
- Stopford, J. M., Wells, L. T. (1972): Managing the Multinational Enterprise. Organizations of the Firm and Ownership of the Subsidiaries. Basic Book, New York 1972
- Sørensen, J. S. (2004): Vortrag (2. November 2004 / SBPET, Orig.: englisch) von Bent Juul Sørensen (Präsident des Verbands Dänischer Genossenschaften und Vorstandsmitglied von Arla Foods): Fusion zwischen Genossenschaften aus zwei verschiedenen Mitgliedstaaten
- Tietz, B. (1992): Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Frankfurt a. M. 1992
- Twardawa, W. (2005): Der Kunde von morgen: Nachfragerrends im 21. Jahrhundert; GfK Panel Services Deutschland GmbH; Vortrag und Präsentation auf dem Bauerngut-Forum 2005, Bückeburg 2005
- Ulrich, H. (1994): Die Unternehmung als produktives System, 2. Auflage, Bern 1970
- Veltmann, L. (2007): Geleitwort des ZGV, in: Internationalisierungspotenziale für Verbundgruppen, Zentes, J., Scheer, L., Lehnert, M., Deutscher Fachverlag, Frankfurt a. M. 2007, S. XI
- Voss, H. (1989): Internationale Wettbewerbsstrategien: Wettbewerbsstrategien international tätiger Unternehmen vor dem Hintergrund veränderter Umweltbedingungen, Bayreuth 1989
- Weber, M. (1956): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß einer verstehenden Soziologie, Tübingen 1956
- Weber, W. Dagott, M. P. (2006): Genossenschaftsbanken in Europa – Strategie und Wettbewerbsfähigkeit, in: Dialog – Das Magazin des Genossenschaftsverbandes

Norddeutschland e. V., Jg. 5, Nr. 10, Genossenschaftsverband Norddeutschland e. V., Hannover 2006, S. 52–54

Weinkauf, W., Pachali, W. (1986): Strategiefindung und -prüfung in der genossenschaftlichen Managementpraxis (1), in: Bank Information 1, 1986, S. 40–44

Welge, M. K. (1989): Organisationsstrukturen, differenzierte und integrierte, in: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Macharzina, K., Welge, M. K. (Hrsg.), Stuttgart 1989, Sp. 1590–1602

Yin, R. K. (1994): Case study research: design and methods. 2. Auflage, Thousand Oaks, CA 1995

Zentes, J., Opgenhoff, L. (1995): GDI-Monitor 1, 1995: Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor im Handel, in: GDI-Handels-Trendletter 1, 1995, Rüschlikon, Zürich 1995, S. 1–47

Zentes, J., Scheer, L., Lehnert, M. (2007): Internationalisierungspotenziale für Verbundgruppen, Frankfurt a. M. 2007

F Anlagen

1 Leitfaden der Experteninterviews

Siehe Datei „Interviewleitfaden.doc“

2 Zusammenfassende Darstellung der Experteninterviews zur EDEKA Gruppe

Siehe Datei „Zusammenfassende Darstellung der Experteninterviews.doc“

3 Dokumentation der Einzelinterviews

Siehe Dateien

„Interview Kohrs.pdf“

„Interview Prof_Steiner.pdf“

„Interview Rotthowe und Wittmann.pdf“

Anmerkung:

Sämtliche Dateien der Anlage werden zur Einsicht gegen eine Schutzgebühr von 15 Euro elektronisch im pdf-Format per E-Mail vom Autor zur Verfügung gestellt.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung setzen sich auch Genossenschaften vermehrt und verstärkt mit den Risiken und Chancen der eigenen Internationalisierung auseinander. Diese Auseinandersetzung ist jedoch mehr vom Zufall geprägt als vom Ergebnis einer aktiven und bewussten Beschäftigung mit den strategischen Perspektiven auf Basis eines genossenschaftlichen Selbstverständnisses.

Die Arbeit setzt sich deshalb mit der Frage auseinander, welche Bedeutung die genossenschaftlichen Besonderheiten im Internationalisierungsprozess einer Genossenschaft haben und wie diese in einem globalisierenden Umfeld genossenschaftsgerecht gehandhabt werden können. Es wird auch gezeigt, daß die diskutierten genossenschaftlichen Besonderheiten Gefährdungs- wie auch Erfolgspotenziale darstellen können und einer systematischen und bewusst genossenschaftlichen Handhabung bedürfen, wenn Sie zur Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrages in einem globalisierenden Umfeld beitragen sollen. Die aufgezeigten Strategieempfehlungen weisen zudem auf genossenschafts- und dennoch wettbewerbsgerechte Wege der genossenschaftlichen Internationalisierung hin.

