

Ausweg Kooperation!

**Ein Plädoyer für genossenschaftliche Netzwerke
mittelständischer Unternehmen**

**Diskussionspapier im Rahmen des Deutschen Studienpreis 2005
der Körber-Stiftung**

Beitragsnummer 2005-0055

**Harald J. Bolsinger
Winklarner Str. 48
90480 Nürnberg
01776232577**

**www.netzwerkggenossenschaft.de
Harald@Bolsinger.de**

Inhaltsverzeichnis

BEGRIFFE UND VORBEMERKUNGEN.....	3
Weltweite wirtschaftliche Vernetzung.....	3
Das Rückgrat der Wirtschaft.....	4
GLOBALISIERUNG VERÄNDERT DIE WELT DER „KLEINEN“	5
Wirtschaften im Widerspruch?	5
Die „Globalisierungslücke“ der KMU.....	5
BEWÄLTIGUNG DURCH KOOPERATION	7
Unternehmensnetzwerke	7
Die Potenzialität von Netzwerken	7
Vom Netzwerk zur Kooperation	8
„Einer für alle – Alle für einen“	10
VERWIRKLICHUNG DES AUSWEGS KOOPERATION	12
Das geeignete Rechtskleid	12
Die Genossenschaft als Zukunftsmodell für den Mittelstand.....	13
FAZIT.....	15

BEGRIFFE UND VORBEMERKUNGEN

Im Rahmen der Globalisierung der Wirtschaft wird die Forderung nach Wachstum von Unternehmen und sogar ganzen Volkswirtschaften immer lauter, um im harten Wettbewerbsdruck langfristig im Markt bestehen zu können. Globalisierung ist ein politisch und emotional besetzter Begriff ohne einheitlich anerkannte Definition. Die Menschen stellen sich oft die Frage, ob die Globalisierung als Segen oder Fluch zu bewerten ist. Dieser Beitrag unternimmt den Versuch, die Frage anhand der besonderen Umstände mittelständischer Unternehmen zu beantworten.

WELTWEITE WIRTSCHAFTLICHE VERNETZUNG

Der Duden beschreibt Globalisierung als „zusammenfassende Bezeichnung für die weltweite Durchdringung von Wirtschaftsprozessen, Kapitalverflechtung und die globale Ausrichtung von Unternehmen“ und lässt dabei zahlreiche Dimensionen außer Acht, wie zum Beispiel die Globalisierung der Religionen und Kulturen, der Kriminalität und des Terrors oder Fragen der ökologischen Globalisierung.

In diesem Beitrag soll eine Beschränkung auf den wirtschaftlichen Aspekt stattfinden, denn die Globalisierung bringt in diesem Bereich die größten unmittelbar erkennbaren Auswirkungen mit sich. Die Beurteilung des Weltbankökonomen Joseph E. Stiglitz dient als Basis für eine unvoreingenommene Analyse: Globalisierung kann per se weder als gut noch als schlecht bezeichnet werden, besitzt aber durchaus das Potenzial, auf breiter Front Gutes zu bewirken.¹ Anstelle einer Definition sollen die Kernelemente des Begriffs der ökonomischen Globalisierung zur Beurteilung der Auswirkungen auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) herangezogen werden: Unter Einsatz grundlegend neuer Technologien erfolgt die Öffnung fast aller nationalen und internationalen Märkte, welche eine im Ausmaß vorher nie gesehene effiziente und schnelle Vernetzung der Wirtschaft zur Folge hat.²

Durch die globale wirtschaftliche Vernetzung werden wirtschaftliche Rahmenbedingungen gravierend verändert. Zuvor abgeschottete Märkte öffnen sich für vorher nie bekannte Wettbewerber. Ausländische Anbieter können weitaus einfacher in Regionalmärkte eindringen und komparative Vorteile einbringen. Chancen und Risiken wachsen gleichzeitig um ein Vielfaches. Zahlreiche Produkte sind an nahezu jedem Ort dieser Welt produzierbar und ermöglichen mobilen Ressourcen die Migration in das produktionsfreundlichste Umfeld. Weltweite Konzentrationsprozesse haben eine Machtverschiebung zu Gunsten von Großunternehmen zur Folge. Produkte und Leistungen werden bei Überangebot untereinander einfacher austauschbar, und die Entwicklungszyklen neuer Produkte werden immer kürzer. Daraus resultiert ein verändertes Kundenverhalten.

Es ist unwahrscheinlich, dass sich diese Trends abschwächen oder gar umkehren. KMU sind dazu gezwungen zu reagieren, wollen sie nicht von ihrem Markt verdrängt oder von großen Wettbewerbern aufgekauft werden. Unternehmen müssen sich neuen Herausforderungen stellen, wie zum Beispiel der zunehmend kundenindividuellen Produktion, um am Markt die Konkurrenzfähigkeit zu erhalten. Selbst wenn die geografische Reichweite eines kleinen Unternehmens eng regional begrenzt ist, besteht dennoch die Gefahr, dass vorher nie bekannte Wettbewerber in den eigenen kleinen Markt eintreten. Die Entwicklung einer Strategie, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, ist demnach keine Freiwilligkeit oder Modeerscheinung, sondern Pflichtprogramm für jede einzelne Unternehmung.

1 Stiglitz, J. E. 2002, S. 35

2 Zepernick, R. 2003, S. 9

Eine Antwort auf wirtschaftliche Veränderungen durch die Globalisierung liegt in kooperativen Unternehmen. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, eine Gegenmachtposition zu den Konzernstrukturen von Großunternehmen aufzubauen. Kooperationsfähigkeit wird heute zunehmend als Voraussetzung zur Globalisierungsfähigkeit von KMU entdeckt. Drei Ursachen wirken so zusammen, dass Kooperationen auf dem Vormarsch sind und sich traditionelle Unternehmensgrenzen mehr und mehr auflösen:³

- Oben angesprochener Wandel der Wettbewerbsbedingungen
- in Verbindung mit den Innovationspotenzialen der IuK-Technologie
- und ein resultierender Wertewandel in der Gesellschaft in Form der Abkehr von hierarchischer Führung.

Wie verändern sich dadurch die Anforderungen an erfolgreiche KMU? Auf diese Frage kommen wir noch zurück. Zuvor soll der Betrachtungsgegenstand KMU abgegrenzt werden.

DAS RÜCKGRAT DER WIRTSCHAFT

Seit letztem Jahr definiert die Europäische Union Unternehmen als klein bei einer Beschäftigtenzahl unter 50 Personen und einem Jahresumsatz unter 2 Mio. €, als mittel bei höchstens 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. €. Diese quantitativen Kriterien allein sind aber nicht ausreichend, um die oft mit „Rückgrat der Wirtschaft“ betitelten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu beschreiben. Das wichtigste Charakteristikum des deutschen Mittelstandes ist die enge Verbindung von Unternehmen und Eigentümer. So wird im Weiteren von einem mittelständischen Unternehmen die Rede sein, wenn der *Eigentümer* des Unternehmens *persönliche Verantwortung* für dessen Aktivitäten trägt und eine persönliche *Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern* das Bild der Unternehmung prägt.

Über 3,2 Millionen⁴ kleiner und mittlerer Unternehmen – das entspricht knapp 99% aller deutschen Unternehmen – zeichnen verantwortlich für fast die Hälfte aller Bruttoinvestitionen und mehr als die Hälfte der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland. Fast 70% aller Arbeitnehmer in Deutschland sind Beschäftigte bei KMU⁵ und 80% der deutschen Ausbildungsplätze werden von KMU zur Verfügung gestellt⁶. Auch europaweit werden die meisten Arbeitsplätze in Kleinstunternehmen geschaffen, während die großen Unternehmen Arbeitsplätze abbauen. Es wird deutlich, dass KMU nicht nur das Rückgrat der Wirtschaft, sondern auch des Arbeitsplatzangebots darstellen.

Der Großteil dieser Unternehmen hat trotz ihrer wirtschaftlichen Bedeutung nicht die Möglichkeit, den vorherrschenden Problemen auf dieselbe Art zu begegnen wie große Konzerne. Die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland ist gerade für Mittelständler, die sich auf regionalen Märkten bewegen, kaum eine Option. Stattdessen ist von KMU Kreativität bei der Marktbearbeitung gefragt, um Standort- und/oder Größennachteile gegenüber „Global Playern“ wett zu machen.

Kommen wir also zurück zur Frage, wie sich durch Globalisierung die Anforderungen an KMU vor Ort verändern.

³ Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2001, S. 2 ff.

⁴ Fast 730.000 Freiberufler, knapp 700.000 Handwerker, ca. 650.000 Handelsunternehmen, rund 100.000 produzierende Unternehmerinnen und Unternehmer und weit über 1 Million weitere Mittelständler aus anderen Bereichen stehen etwa 5.800 deutsche Großunternehmen gegenüber. (BMWi 2002, S. 3)

⁵ BMWi 2000, S. 6

⁶ BVR u.a. 2003, S. 4

GLOBALISIERUNG VERÄNDERT DIE WELT DER „KLEINEN“

KMU sind durch ihre geringe Größe gemäß dem Sprichwort „Schuster, bleib bei deinem Leisten!“ gehalten, kaum Diversifikation zu betreiben. Welche Faktoren verstärken bei KMU den Fokus auf ihre Kernkompetenzen?

WIRTSCHAFTEN IM WIDERSPRUCH?

Globale Märkte und internationaler Wettbewerb decken Schwächen auf. Kunden werden von zahlreichen Anbietern umworben, Produkte und Leistungen werden zunehmend untereinander austauschbar. Damit steigt die Preissensitivität der Kundschaft. Hinzu kommt eine Verkürzung von Produktlebenszyklen und steigende Innovationstätigkeit der Konkurrenz. KMU sind gezwungen, ihre Preise den Kundenwünschen und ihre Qualität an die Weltmarktkonkurrenz anzupassen. Vor diesem Hintergrund erinnern sie sich ihrer Stärken und versuchen, genau diese auszubauen oder zu erhalten. Dabei ist zusätzlicher Ballast hinderlich und wird von den KMU abgestreift.

Der Spezialisierung in Know-How und Produkten stehen individualisierte Kundenwünsche und internationalisierte Märkte gegenüber. Die westliche Welt ist größtenteils durch gesättigte Märkte gekennzeichnet. Kunden stehen einem breiten und internationalen Angebot gegenüber, was Unternehmen zu konsequenter Kundenorientierung zwingt. Der Kunde von heute ist deutlich anspruchsvoller geworden und erwartet erstklassige Qualität zu einem vernünftigen Preis bei umgehender Verfügbarkeit. Die Kundschaft von morgen setzt das bereits als Selbstverständlichkeit voraus und verlangt nach abgestimmten Warenbündeln, deren Nutzen zusätzlich durch komplexe Dienstleistungen erweitert wird.

DIE „GLOBALISIERUNGSLÜCKE“ DER KMU

Das angebotene Leistungsspektrum einzelner KMU deckt sich immer weniger mit den steigenden Erwartungen der Kunden. Gleichzeitig sind einzelne KMU nur schwer in der Lage, ohne weiteres in grenzüberschreitende Märkte einzutreten.

Unternehmen beschäftigen sich intern mit Vereinfachung und Verschlankung, während von gewandelten Märkten ganzheitliche Problemlösungen und Vielschichtigkeit gefordert werden. Durch die widersprüchlichen Anforderungen an KMU ergibt sich im Zeitablauf ein *Missverhältnis zwischen externen Ansprüchen des Marktes und internen Ressourcen* durch Spezialisierungsdruck: Die *Globalisierungslücke von KMU*. Gängige Praxis ist der Zukauf von hilfreichen Kompetenzen, um die Lücke zu schließen. Das führt schnell dazu, dass die zuvor aus Kostendruck betriebenen Verschlankungsmaßnahmen verpuffen.

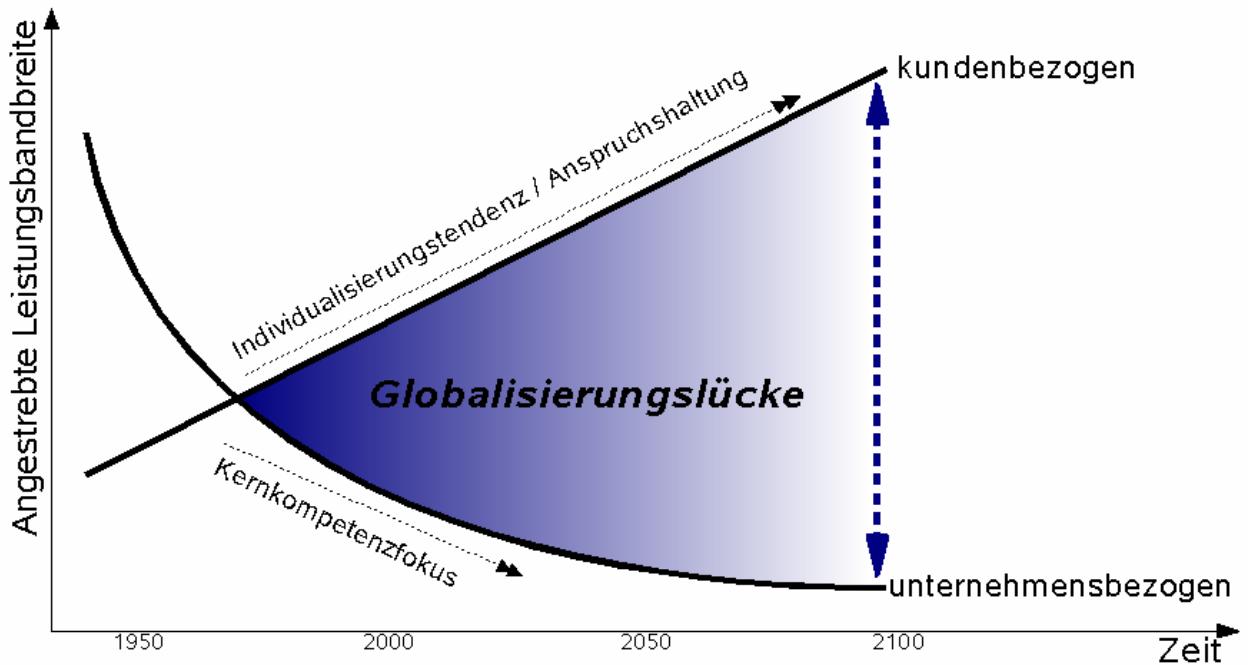


Abbildung 1 Globalisierungslücke durch widersprüchliche Anforderungen

Aus der Globalisierungslücke und der Wettbewerbssituation resultiert Bedarf, mit anderen KMU zusammenzuarbeiten, um für das einzelne Unternehmen zum Wohle des Kunden Zugang zu komplementären oder ergänzenden Kompetenzen zu schaffen.⁷ Diese Zusammenarbeit erfordert die Wahrung der Selbständigkeit, da Eigentümer-Unternehmer von KMU einem ausgeprägten Unabhängigkeits- und Autonomiebedürfnis unterliegen⁸. Darum bevorzugen Mittelständler eher eine lose Form der Zusammenarbeit.⁹

Welche Möglichkeiten kommen hierfür in Frage? Mit diesem Komplex beschäftigt sich das nächste Kapitel.

7 Bolsinger, H. 2003, S. 22

8 Kuratko, D.F./Hornsby, J.S./Naffziger, D.W. 1997, S. 24 ff.

9 Dean, J./Holmes, S./Smith, S. 1997, S. 78 ff.

BEWÄLTIGUNG DURCH KOOPERATION

UNTERNEHMENSNETZWERKE

Als Netzwerk bezeichnet man im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten (...), die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative, denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet“¹⁰. Man unterscheidet dabei folgende Formen von Unternehmensnetzwerken mit unterschiedlichen Merkmalen:¹¹

- *Strategische Netzwerke*: Langfristig angelegt; asymmetrische Machtverteilung der Partner; vertragliche Bindung im Netzwerk; marktbezogene, externe Ausrichtung; fokale Unternehmung gibt Strategie vor. (zum Beispiel Franchising-Systeme wie McDonalds und Obi)
- *Operative Netzwerke*: Interne, leistungserstellungsbezogene Ausrichtung (operative Tätigkeit); geringe spezifische Investitionen; Optimierung der Produktion; Effizienzsteigerung durch kurzfristigen Zugriff auf Kapazitäten der Partner; oft redundante Unternehmen mit überlappendem Leistungsspektrum; Handel mit Kapazitäten anstelle von physischen Produkten; loser und begrenzter Verbund ohne vertraglichen Rahmen; Erstellung jeder einzelnen Leistung wird separat vertraglich fixiert. (zum Beispiel Zulieferer-Netzwerke der Automobilindustrie)
- *Verbundnetzwerke* und regionale Netzwerke: Polyzentrischer Charakter; zielen auf Nutzung von Synergieeffekten ab; räumliche Agglomeration spezialisierter Partner; fallweise Zusammenarbeit; hohe Flexibilität; innovationsfördernd. (zum Beispiel Hollywood oder Silicon-Valley)
- *Dynamische Netzwerke* und virtuelle Unternehmen: Temporäre Netzwerkorganisation ohne feste Organisationsstrukturen; unabhängige Akteure; Nutzung kurzfristig vorhandener Marktchancen; vertikale Disaggregation; unternehmensübergreifende Produkt-/Leistungserstellung; Nutzung komplementärer Kernkompetenzen zur Synergieerzielung; Koexistenz von Kooperation und Konkurrenz; Koordination über IuK-Technologie; projektbezogene und befristete Zusammenarbeit; Broker bündelt Teilleistungen für den jeweiligen Markt; tragende Rolle des Vertrauens im Netzwerk. (zum Beispiel Technical and computer graphics TCG)

Um der oft leichtfertig verwendeten Darstellung obiger Netzwerkformen als Königsweg zur Begegnung der beschriebenen Trends entgegenzutreten, ist eine genauere Unterscheidung von Netzwerk und Netzwerkorganisation notwendig.

DIE POTENZIALITÄT VON NETZWERKEN

Die Ebene der Netzwerkorganisation wird begrifflich fälschlicherweise oft als Netzwerk selbst verstanden. So ist zum Beispiel ein operatives Netzwerk nur die manifeste Ebene des eher latent vorhandenen Netzwerkes der beteiligten Netzwerkakteure. Dem wirtschaftlich sichtbaren Netzwerk liegt eine unmittelbar unsichtbare Netzwerksystematik zugrunde. Vom sozialwissenschaftlichen Blickwinkel aus sind soziale Netze ein Geflecht sozialer Beziehungen zwischen Akteuren und

10 Sydow, J. 1992, S. 79

11 Schliffenbacher, K./Rudorfer, W./Reinhart, G. 1999, S. 399 ff.

besitzen die Fähigkeit, Grenzen von Gruppen oder Institutionen zu überschreiten.¹² Akteure sind im Fall von KMU regelmäßig Unternehmer. Aus dieser akteursbezogenen Perspektive handelt es sich bei Netzwerken um *personenbezogene Beziehungsgeflechte*, die ein gemeinsames Basisinteresse der beteiligten Akteure voraussetzen.¹³ Beziehungsgeflechte sind zwar jederzeit, aber eben nur latent vorhanden.¹⁴ Erst bei Bezugnahme natürlicher Personen auf das Netzwerk in Form konkreter Kooperationshandlungen wird dasselbe sichtbar.

*Netzwerke sind also Voraussetzung für die Realisierung einer Kooperation.*¹⁵ Der Aufbau von Netzwerkorganisation stellt eine Möglichkeit dar, Kooperation zu generieren, indem sie als „Betriebssystem“ für die Kooperationsmöglichkeiten dient. KMU sind in der Regel in zahlreiche Netzwerke – oder genauer personengebundene Beziehungsgeflechte – eingebunden.¹⁶ Dadurch verfügen sie über facettenreiche Potenzialität, welche sich zur echten Kooperation ausbauen lässt. Damit ist aber die Frage nach der geeigneten Art der Zusammenarbeit noch nicht beantwortet.

VOM NETZWERK ZUR KOOPERATION

Nachdem Netzwerke als Potenzialität personenbezogener Beziehungsgeflechte erkannt sind, soll nun auf die Kooperationsbildung eingegangen werden. Die im Netzwerk vorhandenen Kernkompetenzen müssen für die zu bildende Kooperation verfügbar gemacht werden. Dabei stellt sich die Frage, was unter Kooperation verstanden werden soll.

Trotz unzähliger Ansätze zur Erklärung von Unternehmenskooperationen, ist auch hier noch keine geschlossene und umfassende wissenschaftliche Theorie ausgearbeitet. Trotzdem sind in der Literatur einige gemeinsame Merkmale auszumachen.¹⁷ Von einer Kooperation spricht man demnach, wenn rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen zum Zweck einer höheren Zielerreichung in einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen oder bei Projekten auf der Grundlage einer bewussten formellen oder informellen Vereinbarung freiwillig zusammenarbeiten.

Kooperation stellt eine Form der Interaktion dar, wenn *gleichgerichtete Ziele* der Interaktionspartner vorliegen. Dabei ist es unerheblich, ob die Ziele der Interaktionspartner genau gleich sind. Wichtig ist einzig eine positive Wechselbeziehung der Ziele in der Form, dass die Erfüllung des einen Ziels auch die Erfüllung des anderen Ziels fördert. Grundlage der Kooperation ist demnach, dass die Ziele der Kooperationspartner nicht entgegengesetzt sind, so dass ein Partner sein Ziel nur erreichen könnte, wenn der andere Partner sein Ziel nicht erreicht. Es muss eine *Win-Win-Situation* vorliegen. Entsprechen die Anreize eines Partners für die Zusammenarbeit dem Beitrag, den der andere Partner bereit ist zu geben, befinden sich die Partner in einer derartigen Situation. Ergeben sich für mehrere Partner gleichzeitig solche Situationen, sind die Voraussetzungen zur Bildung eines kooperativen Netzwerkes erfüllt.

Welche Anreize bestehen für Unternehmen zur Kooperation? Die Antwort wird in den dadurch erreichbaren Vorteilen gesucht:¹⁸

- *Kostenvorteile*: Economies of scale (Produktionskostendegression durch Größenvorteile oder Erfahrungskurveneffekte) und economies of scope (Verbund- und Synergiechancen durch gemeinsame Durchführung unterschiedlicher Tätigkeiten).

12 Kappelhoff, P. 2000, S. 25 ff.

13 Boos, R./Exner, A./Heitger, B. 1992, S. 54 ff.

14 Aderhold, J./Meyer, M./Ziegenhorn, F. 2001, S. 139

15 Aderhold, J./Meyer, M./Ziegenhorn, F. 2001, S. 154

16 Beispieldhaft sind persönliche Unternehmerbekanntschaften in Vereinen, Kirchen und Gemeinden, Parteien, Verbänden usw.

17 Siehe die in Jansen, S.A. 2000 S. 100 f. angegebene Literatur.

18 Wrona, T./Schell, H. 2003, S. 318 ff.

- **Potenzialvorteile:** Marktzugangsverbesserung; Wissensaustausch und -ergänzung als Synergiechance; Erschließung von Ressourcen, die im Alleingang zu aufwändig wären; Verstärkung des Finanzpotenzials („Mehr erreichen mit weniger Mitteln.“); Qualitätsniveausteigerung durch gegenseitige Kontrolle.
- **Risikovorteile:** Risikostreuung durch gemeinsam getragene Investitionen und Risikominderung durch solidarischen Fehlerausgleich.
- **Ergebnisvorteile:** Evtl. beschleunigte Markterschließung und Beteiligung am Ergebniszuwachs der Kooperationspartner (zum Beispiel gegenseitige Provisionierung)

Allerdings existieren auch Nachteile wie zum Beispiel der Kostenaufwand für Kommunikation, Koordination und Begründung einer Organisationsstruktur. Hinzu kommen Abhängigkeitsnachteile wie evtl. Flexibilitätsverlust oder die Offenlegung von Betriebsgeheimnissen.

Hier wird die Bedeutung von Vertrauen offensichtlich. Kooperieren wird man vor allem da, wo man sich kennt bzw. kennen lernt und wo man sich vertraut. Dieses Vertrauen lässt sich weder akquirieren noch durch andere Ressourcen ersetzen. Kooperationspartner müssen darauf vertrauen können, dass zum Beispiel der Ertrag aus der Kooperation angemessen verteilt wird, opportunistisches Verhalten einzelner minimiert wird usw. Die Bandbreite der kooperativen Organisationsformen reicht von der lockeren Zusammenarbeit in selektiven Bereichen bis hin zu hochkomplexen Organisationsformen. Man spricht vom „*Paradoxon der Kooperation*“¹⁹, weil gleichzeitiges Auftreten von Bindung und Freiheit Kooperationen kennzeichnet. Einerseits erweitert man seinen eigenen Handlungsspielraum im Gegensatz zum Alleingang und erreicht damit mehr Freiheit. Andererseits bindet man sich in die Kooperation verbindlich ein und gibt ein Stück des eigenen Handlungsspielraumes auf.

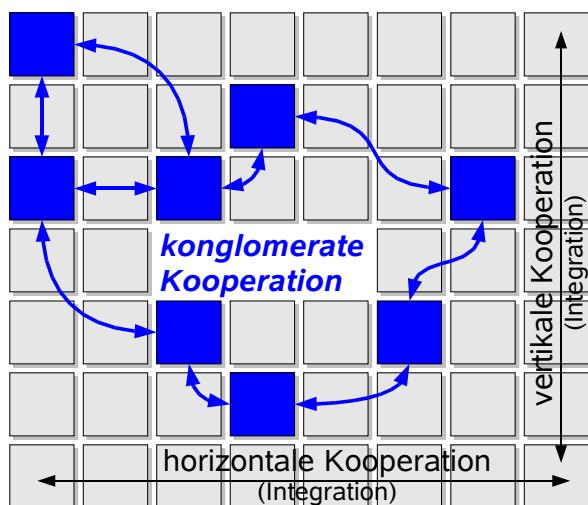


Abbildung 2 Kooperationsarten nach Stellung der Partner in der Wertschöpfungskette

Die Abgrenzung von Kooperationsformen erfolgt oft anhand der Stellung der beteiligten Partner in der Wertschöpfungskette. Man unterscheidet diesbezüglich folgende Kooperationsarten:²⁰

- **Vertikale Kooperation:** Kooperation von Unternehmen, deren Wertschöpfung als Lieferant und Abnehmer unmittelbar aneinander anknüpft. Dabei besteht die Grundüberlegung in der Schnittstellenoptimierung zwischen den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen.

19 Boettcher, E. 1974, S. 42

20 Hungenberg, H. 1999, S. 6

- *Horizontale Kooperation:* Es kooperieren Unternehmen, die auf der gleichen Wertschöpfungsstufe aktiv sind und somit untereinander im Wettbewerb stehen. Der Grundgedanke liegt hier in der kooperativen Kräftebündelung für den Wettbewerb in einer Branche.
- *Konglomerate Kooperation:* Zusammenarbeit von Unternehmen, die weder in einer Wertschöpfungsbeziehung zueinander stehen noch unmittelbar miteinander konkurrieren. Die Basis dieser Kooperationsform ist die gemeinsame Vermarktung von aus Kundensicht komplementären Gütern und Dienstleistungen.

Um den gewandelten Kundenwünschen gerecht zu werden, erscheint ein Konglomerat am geeignetsten, weil durch die Zusammenführung von unterschiedlichem Know-How neue kundenspezifische Lösungen ermöglicht werden. In konglomerater Kooperation ist der Wandel vom Angebot standardisierter Leistungen zu individuellen Problemlösungen am wahrscheinlichsten. Die Kooperation ist aber so zu gestalten, dass dem ausgeprägten Unabhängigkeits- und Autonomiebedürfnis mittelständischer Unternehmen Rechnung getragen wird. Es gilt ein Rechtskleid zu finden, welches gleichberechtigtes Neben- und Miteinander der Kooperationspartner unterstützt.

Nachdem an dieser Stelle eine konglomerate Kooperation unabhängiger KMU als sinnvolle Art der Zusammenarbeit identifiziert ist, bleibt zu erläutern, welches Element eine derartige Kooperation zur Einrichtung auf Dauer macht.

„EINER FÜR ALLE – ALLE FÜR EINEN“

Ein konglomerates Netzwerk und vergleichbare Gruppeninteressen alleine genügen noch nicht, um kooperative Zusammenarbeit längerfristig zu begründen. Diese muss aktiv gestaltet werden. Die Erkenntnis, dass Kooperation fruchtbringend ist, kann nur als erster Schritt in die richtige Richtung gedeutet werden. Hinzukommen muss die bewusste und vereinbarte Absicht, durch *gemeinsames Handeln*²¹ dem kooperativen Netzwerk eine *konkrete Zielorientierung* zu geben. Kooperative Selbsthilfe drückt sich in dieser auch juristisch vereinbarten Absicht aus und mündet in den kooperativen *Organbetrieb*, mit Hilfe dessen das Ziel der Selbsthilfe verwirklicht wird.²²

Selbsthilfe ist ein Merkmal, welches sich nicht in jedem kooperativen Netzwerk finden lässt. Es existieren zahlreiche Gruppen und Netze, welche keine Selbsthilfeabsicht erkennen lassen.²³ Wenn lediglich das selbstverständliche subjektive Nutzenstreben des Einzelnen im Vordergrund steht, wird „Selbsthilfe“ zur Leerformel. Kooperative Selbsthilfe dagegen oder „Selbsthilfe in der Gruppe“ bedeutet, dass die Netzwerkteilnehmer als Gruppe tätig werden, um durch die Bündelung gleichgerichteter Kräfte das Handlungspotenzial des einzelnen Teilnehmers zu erweitern („Alle für einen“). Charakteristisch sind also nicht nur gemeinsame Aktionen sondern das Bestreben des Einzelnen, seine eigene Situation durch die Inanspruchnahme der Ressourcen anderer kooperativer Netzwerkteilnehmer zu verbessern. Das erfordert auch die Bereitschaft, anderen Teilnehmern die eigenen Ressourcen zur Verfügung zu stellen („Einer für alle“). Kooperative Selbsthilfe impliziert immer *Gegenseitigkeitshilfe* innerhalb des kooperativen Netzwerks und geht über bilaterale Gefälligkeiten hinaus.

21 Gemeinsames Handeln erfordert die gemeinsame Durchführung von Aktivitäten unter Zusammenführung von Ressourcen. Es reicht nicht aus, nur Verhaltensabsprachen zur Einengung von Freiräumen zu treffen oder das eigenständige Handeln lediglich abzustimmen. (Aulinger, A. 1996, S. 71)

22 Dülfer, E. 1984, S. 50 ff.

23 Zum Beispiel Franchising-Netzwerke wie McDonalds, Obi usw. oder strategische Unternehmensnetzwerke zur Erreichung von entsprechenden Marktanteilen im globalen Markt.

Aufgrund wechselseitiger Bindung spricht man auch von *symbiotischen Beziehungen*.²⁴ In symbiotischen Beziehungen verfolgen die Mitglieder zwar gemeinsame Zielsetzungen, bleiben aber rechtlich selbständige Unternehmen, die auch am eigenen Profitinteresse ausgerichtet sind.²⁵ Die Kernkompetenzen der Kooperationspartner verbleiben voll bei denselben, werden aber für andere indirekt nutzbar gemacht. Dazu benötigt man ein Rechtskonstrukt, welches zwar die Kooperation abbildet, aber kein Eigentum am Produktivkapital der einzelnen Kooperationsteilnehmer begründet.

Kooperative Selbsthilfe als symbiotische Kooperation schließt einseitige Abhängigkeitsverhältnisse aus, wie sie in anderen Kooperationsformen (zum Beispiel dem Franchising) der Fall sind.

Selbsthilfe bedeutet auch den *Ausschluss von Fremdhilfe*, um Abhängigkeit von den Interessen Dritter zu vermeiden.²⁶ Es ergibt sich die Notwendigkeit gegenseitiger Delegation von Aufgaben und erfordert eine dauerhafte demokratische Organisation. Um dem gerecht werden zu können, bedarf es eines Geschäftsbetriebs, welcher die gemeinsamen Interessen integriert und gemeinsames gleichberechtigtes Handeln ermöglicht. Die konkrete Zielorientierung des Geschäftsbetriebs liegt in unserem Fall bei der Förderung des einzelnen Unternehmens, um den Wünschen „seiner“ Kunden gerecht werden zu können. Dabei ist das Unabhängigkeitsbestreben mittelständischer Unternehmen zu beachten.

24 Schanze, E. 1991, S. 69

25 Schanze, E. 1991, S. 95

26 Zerche, J./Schmale, I./Blome-Drees, J. 1998, S. 11

VERWIRKLICHUNG DES AUSWEGS KOOPERATION

Wie lässt sich die Anforderung „Unabhängigkeit trotz gemeinschaftlichen Handelns“ mit einem geeigneten Rechtskleid versehen? Werfen wir einen kurzen Blick auf Einzelunternehmen und Gesellschaften.

DAS GEEIGNETE RECHTSKLEID

In Deutschland sind Gesellschaften entweder Personengesellschaften (zum Beispiel Gesellschaft bürgerlichen Rechts, Offene Handelsgesellschaft, Kommanditgesellschaft) oder Kapitalgesellschaften (zum Beispiel Aktiengesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung). Daneben existiert noch die Genossenschaft, welche diesen beiden Kategorien nicht eindeutig zuordenbar ist, da sie zwar Merkmale einer AG besitzt (Vorstand, Aufsichtsrat, Mitgliederversammlung), jedoch keine Abstimmung nach Kapitalanteilen erfolgt. Man kann sie als Mischform bezeichnen. Wir benötigen eine Rechtsform, in der die Haftung nicht auf einer Person ruht und gegenüber Dritten beschränkbar ist. Dadurch fallen Personengesellschaften weg. Weil ein wirtschaftlicher Unternehmenszweck notwendig ist, steht auch der eingetragene Verein nicht zur Auswahl. Um die konglomerate Selbsthilfekooperation möglichst flexibel zu halten, ist ein problemloser Mitgliederwechsel optimal. Keine der Kapitalgesellschaften ist dafür besonders geeignet. Darüber hinaus muss die Unternehmensform die Autonomie des Einzelnen gewährleisten, was bei kapitalgesteuerten Rechtsformen problematisch erscheint. Demokratisches Kopfstimmrecht sichert dagegen ab, ist aber nur in der Genossenschaft zu finden, ebenso wie der freie Ein- und Austritt von Mitgliedern. Auch das Vertrauen in die jeweilige Geschäftsführung ist durch wirksame Kontrolle zu fördern. Während kleine Kapitalgesellschaften oder auch die Partnerschaftsgesellschaft keiner Prüfungspflicht unterliegen, werden auch kleine Genossenschaften alle zwei Jahre einer externen Prüfung durch einen Prüfungsverband unterzogen.

Um kooperative Selbsthilfe rechtlich sinnvoll zu sichern, und gleichzeitig die Unabhängigkeit der einzelnen KMU zu gewährleisten, bietet sich das Rechtskleid der Genossenschaft an.

Werfen wir nun einen genaueren Blick auf die genossenschaftliche Eigenart.

DIE GENOSSENSCHAFT ALS ZUKUNFTSMODELL FÜR DEN MITTELSTAND

Genossenschaften sind „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezuwecken“²⁷. Demnach sind sie ein Zusammenschluss von Wirtschaftssubjekten, die durch Leistungen einer gemeinsam getragenen Unternehmung die Förderung und Unterstützung ihrer eigenen Unternehmen betreiben.²⁸ Als Selbsthilfekooperation schließen sich die Mitglieder in einer Genossenschaft deshalb zusammen, weil sie gemeinsam mehr erreichen als im Alleingang.

Über vier Strukturmerkmale sind solche Genossenschaften gekennzeichnet.²⁹

- *Genossenschaftsgruppe*: Es handelt sich um einen Personenzusammenschluss, der durch mindestens ein gemeinsames Interesse verbunden ist.
- *Gruppenmäßige Selbsthilfe*: Die Gruppenmitglieder suchen ihre Ziele durch gemeinsame Aktionen und gegenseitige Unterstützung zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen³⁰ Lage zu erreichen.
- *Genossenschaftsbetrieb*: Zur Zielerreichung bedienen sich die Mitglieder eines gemeinsam errichteten und unterhaltenen Wirtschaftsbetriebes.³¹
- *Förderauftrag*: Die Leistungserstellung des Wirtschaftsbetriebes ist auf die wirtschaftlichen Bedürfnisse der Mitgliederwirtschaften bezogen.

Vor allem im Förderauftrag wird der Unterschied zu gängigen Kapitalgesellschaften deutlich. Das Unternehmensziel einer Genossenschaft ist nicht deren Gewinnmaximierung, sondern die wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder. Darüber hinaus sind die Kunden der Genossenschaft gleichzeitig ihre Eigentümer. Man spricht auch von der Doppeleigenschaft des Genossenschaftsmitglieds als Träger und Nutzer des kooperativen Unternehmens³² (*Identitätsprinzip*). Durch die Förderungsbeziehung hat das Mitglied der Genossenschaft idealerweise die Doppeleigenschaft als Träger in Form des Mit-Eigentümers, bzw. Mit-Unternehmers und als Geschäftspartner in Form des Kunden oder Lieferanten.³³

27 Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften – Genossenschaftsgesetz (GenG) vom 1. Mai 1889 (Fassung vom 19.08.94), § 1 Abs. 1. Eine Novelle des GenG mit zahlreichen Vereinfachungen steht derzeit unmittelbar bevor.

28 Boettcher, E. 1980, S. 7

29 Dülfer, E. 1974, S. 9-10, Dülfer, E. 1984, S. 24. und Münker, H.-H. 1990, S. 5.

Die vier Merkmale beschreiben Genossenschaften im weiteren Sinne und setzen nicht die spezifische deutsche Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft voraus. Damit sind sie sowohl für materielle nicht in einem Genossenschaftsregister eingetragene, als auch formelle in einem Genossenschaftsregister eingetragene Genossenschaften gültig.

Zur Unterscheidung materieller und formeller Genossenschaften siehe Paulick, H. 1954, S. 99

30 Hier spricht Dülfer ausschließlich von der wirtschaftlichen Lage. Eine Übereinstimmung ergibt sich mit dem Genossenschaftsverständnis des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands, welcher für erwerbswirtschaftliche Genossenschaften regelmäßig einen wirtschaftlichen Hintergrund vorsieht. Genossenschaften für soziale Zwecke sind damit ausgeschlossen. Dies ändert sich jedoch mit der bevorstehenden Änderung des GenG.

31 Eine Genossenschaft ist damit Mittel zum Zweck des Unternehmensbetriebs: Die Genossenschaft betreibt das Unternehmen und ist nicht selbst als das Unternehmen anzusehen.

32 Dieses Merkmal wird seit Beginn genossenschaftswissenschaftlicher Forschung vielfach als wichtigstes Merkmal der klassischen Genossenschaft betont. Eschenburg, R. 1971, S. 12 ff.

33 Bei Identität von Trägern (Eigentümern) und Beschäftigten spricht man von einer Produktivgenossenschaft, bei Identität von Trägern (Eigentümern) und Kunden bzw. Lieferanten spricht man von einer Fördergenossenschaft.

Beschlussfassungen innerhalb der Genossenschaft erfolgen unabhängig von Kapitalbeteiligungen: Jedes Mitglied hat eine Stimme, egal welcher Kapitalanteil an der Genossenschaft gehalten wird. Dadurch entfällt die Gefahr von Abhängigkeit für das einzelne Mitglied. Auch der Aus- und Eintritt aus einer Genossenschaft kann schnell und problemlos erfolgen. Vorstand und Aufsichtsrat der zur Zeit noch mindestens 7 Mitglieder zählenden Genossenschaft können im Rahmen der Selbstverwaltung ehrenamtlich aus den Reihen der Mitglieder gestellt werden (*Demokratieprinzip*). Damit ergibt sich eine deutliche Trennung zu gemeinwirtschaftlichen Unternehmen.

Um sich den Herausforderungen durch die Globalisierung der Wirtschaft zu stellen, entscheiden sich KMU zunehmend für die Bildung zwischenbetrieblicher Kooperationen in Form von neuen Genossenschaften. „Neu“ insofern, als diese Genossenschaften verstärkt branchenübergreifend arbeiten, vielfältige komplexe Funktionen übernehmen und sich dadurch von den klassischen Genossenschaften wie zum Beispiel der Einkaufsgenossenschaft signifikant unterscheiden. Der genossenschaftliche Gedanke des „kooperativen Individualismus“³⁴ eignet sich hervorragend als Kooperationsstrategie bei gleichzeitiger Wahrung der Selbständigkeit. Eine wachsende Zahl genossenschaftlicher Neugründungen unterstreicht die Angemessenheit dieser Kooperationsform für kleine und mittlere Unternehmen.³⁵ Über Genossenschaften mittelständischer Unternehmen werden Marktgegengewichte zu den „Global Players“ geschaffen, die nicht nur den kooperativen KMU von Nutzen sind sondern darüber hinaus zur Erhaltung von leistungsfähigen Wettbewerbsstrukturen beitragen.

Die genossenschaftliche Rechtsform ist dabei besonders für Unternehmen geeignet, in denen der Mensch im Mittelpunkt steht und die einer unmittelbaren leistungswirtschaftlichen Förderung ihrer Mitglieder dienen sollen.³⁶ In unserem Fall bietet sich die Genossenschaft als „Betriebssystem“ für kooperatives Networking von KMU geradezu an. Gemeinschaftlichem Handeln wird der benötigte Rahmen gegeben. Autonomieziele mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer bleiben gewahrt. Die Förderung der einzelnen KMU fungiert als Oberziel.

Der Genossenschaftsgedanke lebt!³⁷ Trotzdem ist genossenschaftliches Wirtschaften zur kooperativen Selbsthilfe immer noch mit vielen Vorurteilen behaftet. Mit dem Begriff Genossenschaft wird oft noch das kommunistische Produktionskollektiv assoziiert, das sich vom Selbsthilfegedanken der marktwirtschaftlichen Genossenschaften von Schulze-Delitzsch und Raiffeisen völlig unterscheidet. So wie die Genossenschaften im deutschsprachigen Raum seinerzeit in der Marktwirtschaft die Not schwächerer Teilnehmer beseitigten, so können sie jetzt im Rahmen der Globalisierung die Defizite kleinerer Marktteilnehmer ausgleichen. Kooperative Selbsthilfe wird zur Voraussetzung für das langfristige Überleben und zu einem entscheidenden Faktor im Kampf um die Gunst der Kunden.

34 Eisen, A. 2002, S. 202

35 Eisen, A. 2002, S. 203

36 Harbrecht, W. 2001, S. 18-19

37 Zöpel, C. 2002, S. 4

FAZIT

Die im vorliegenden Beitrag beschriebene Entwicklung ist zu begrüßen und kann als Segen der Globalisierung verstanden werden, weil das *zukünftige Leitbild des erfolgreichen Unternehmers* vom „*homo oeconomico-cooperativus*“ geprägt sein muss.

Die Notwendigkeit der Fokussierung auf Kernkompetenzen vor dem Hintergrund der Globalisierung ist gesamtwirtschaftlich positiv zu bewerten: Wissensentwicklung wird durch Arbeitsteilung gefördert. Dieser Gedanke ist altbekannt und stellte schon für Adam Smith eine Grundlage der Wohlstandsentwicklung dar.³⁸ Die Spezialisierung auf Kernkompetenzen führt zu einem tieferen Verständnis von Arbeitsprozessen und beschleunigt so die gesamte Wissensentwicklung. Durch die Weiterentwicklung und Spezialisierung von Wissen werden neue ökonomische Aktivitäten ermöglicht, welche durch erweiterte Absatzchancen neue Märkte erschließen. Markterweiterungen eröffnen als „self-reinforcing process“³⁹ wiederum neue Spezialisierungsmöglichkeiten. Dieser Aspekt kann durchaus als segensvolle Tendenz bezeichnet werden. Im Zeitalter wirtschaftlicher Globalisierung stellt die kooperative Vernetzung zwischen KMU eine Anpassungsmöglichkeit an wirtschaftliche Turbulenzen dar. Sie bietet Chancen, die Größenvorteile der Großindustrie wettzumachen, die Nachteile der Bürokratie großer Unternehmenseinheiten zu vermeiden, und die eigene Wissensentwicklung zu fördern. Vernetzte Kooperation gleichgestellter Partner führt zu einem Paradigmenwechsel unternehmerischen Handelns: Hierarchie und Einzelkampf wird zum Relikt früherer Zeiten.

Wirtschaftliches Wachstum erfordert von KMU Kooperationsbereitschaft und aktive Netzwerkarbeit. Kooperation setzt die Bereitschaft voraus, auch Ziele anderer Individuen zu berücksichtigen, will man nicht bald allein auf weiter Flur dastehen. Der unbedingte Selbstbezug der Handlungsziele wird eingeschränkt und durch Mitverantwortung für das kooperative Netzwerk zurückgedrängt. Das bedeutet nicht, dass Unternehmerinnen und Unternehmer kleiner und mittlerer Betriebe in Zukunft nur noch selbstlos handeln werden. Rentabilitätsziele verändern sich kaum, aber deren Realisierung rückt im Globalisierungsumfeld durch solidarisches Handeln ein Stück näher als durch Alleingänge.

Im vorliegenden Diskussionspapier wurde dargestellt, welche Veränderungen durch die Globalisierung der Wirtschaft auf KMU zukommen und wie diesem Wandel kreativ begegnet werden kann. Kundenzentrierte Unternehmenskooperation wird für KMU notwendig, um die Globalisierungslücke zu schließen. Eine konkrete Anleitung zur Umsetzung einer neuartigen Kooperationsstrategie, die den Nutzen von Kunden und der beteiligten KMU gleichzeitig steigert, erscheint in Kürze unter dem Titel „Die Genossenschaft als Kooperationsmodell für symbiotische KMU-Netzwerke: Eine Vision zukunftsfähiger Kooperative für den Mittelstand“ (siehe www.Netzwerkgenossenschaft.de). In Form der Genossenschaft existiert ein geeignetes Rechtskleid, welches als vorteilhafte Basis für Mittelstandskooperationen dienen kann. Die in Kürze durchgeföhrte Genossenschaftsrechtsnovelle beinhaltet zahlreiche Vereinfachungen bei Gründung und Betrieb derartiger Genossenschaften, so dass der Selbsthilfe im Mittelstand nichts mehr entgegensteht.

38 Smith, A. 1776

39 Young, A. 1928, S. 527-542

Verwendete Literatur:

- Aderhold, J./Meyer, M./Ziegenhorn, F. 2001:** Aderhold, J./Meyer, M./Ziegenhorn, F., Wie funktionieren Netzwerke?, in: Teich, T., Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke, Chemnitz 2001, S. 131-160.
- DGRV 2000:** Arbeitskreis „Neugründungen von Genossenschaften“ (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.), Zukunft durch Kooperation: Neue Genossenschaften in der Wirtschaft, Bonn 2000.
- Aulinger, A. 1999:** Aulinger, A., Wissenskooperationen - Eine Frage des Vertrauens?, in: Engelhard, J./Sinz, E.J., Kooperation im Wettbewerb - Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen der Globalisierung und Informationstechnologie, Wiesbaden 1999, S. 89-112.
- Aulinger, A. 1996:** Aulinger, A., Operation Ökologie - Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik, Marburg 1996.
- Baumgärtler, T./Weller, H. 2001:** Baumgärtler, T./Weller, H., Die Stadtmarketing eG - ein Modell mit Zukunft, in: Genossenschaftsblatt - Zeitschrift für bayerische Genossenschaften, Heft 5/2001, S. 32 ff.
- Boettcher, E. 1980:** Boettcher, E., Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft. Einzelwirtschaftliche Theorie der Genossenschaften. Schriften zur Kooperationsforschung, Bd. 1, Tübingen 1980.
- Boettcher, E. 1974:** Boettcher, E., Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Schriften zur Kooperationsforschung, Bd. 10, Tübingen 1974.
- Bolsinger, H. 2006:** Bolsinger, H., Die Genossenschaft als Kooperationsmodell für symbiotische KMU-Netzwerke: Eine Vision zukunftsfähiger Kooperative für den Mittelstand, Nürnberg 2006 (Erscheinungstermin im dritten/vierten Quartal)
- Bolsinger, H. 2003:** Bolsinger, H., Kooperatives Kundenmanagement - Aufgabe und Chance, in: Genossenschaftsblatt - Zeitschrift für bayerische Genossenschaften, Heft 6/2003, S. 22-24.
- Bolsinger, H. 2002:** Bolsinger, H., Alter Wein in neuen Schläuchen? - Genossenschaftliches Mitgliedermanagement als CRM, in: Genossenschaftsblatt - Zeitschrift für bayerische Genossenschaften, Heft 6/2002, S. 44-46.
- Boos, R./Exner, A./Heitger, B. 1992:** Boos, R./Exner, A./Heitger, B., Soziale Netzwerke sind anders, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 11. Jhg. Nr. 1 1992, S. 54-61.
- BMWi 2000:** Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Die Zukunft gestalten - Neue Dynamik im Mittelstand, Bonn Juli 2000.
- BMWi 2002:** Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Zukunft Mittelstand - Mittelstandspolitik 2002, Berlin Februar 2002.
- Bussiek, J. 1996:** Bussiek, J., Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München/ Wien 1996.
- BVR u.a. 2003:** BVR, BFB, BGA, DEHOGA, DSGV, HDE, ZDH, ZDV, Jahresmittelstandsbericht 2003.
- Davidow, H.W./Malone, M.S. 1993:** Davidow, H.W./Malone, M.S., The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century, New York 1993.
- Dean, J./Holmes, S./Smith, S. 1997:** Dean, J./Holmes, S./Smith, S., Understanding Business Networks: Evidence from the Manufacturing and Service Sectors in Australia, in: Journal of Small Business Management, No. 35 1997, S. 78-84.
- Deutsch, M. 1949:** Deutsch, M., A theory of co-operation and competition, in: Human Relations, 2/1949, S. 129-152.
- Dobberstein, N. 1992:** Dobberstein, N., Technologiekooperationen zwischen kleinen und großen Unternehmen, Kiel 1992.
- Dülfer, E. 1984:** Dülfer, E., Betriebswirtschaftslehre der Kooperative: Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen, Göttingen 1984.

- Dülfer, E. 1974:** Dülfer, E., Operational Efficiency of Agricultural Cooperatives in Developing Countries, Rom 1974.
- Eisen, A. 2002:** Eisen, A., Die Genossenschaft ist ein Zukunftsmodell - Neue Genossenschaften und neue Perspektiven für genossenschaftliche Lösungen, in: Hanisch, M., Genossenschaftsmodelle - zwischen Auftrag und Anpassung, Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen 56, Berlin 2002, S. 201-218.
- Eschenburg, R. 1971:** Eschenburg, R., Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Tübingen 1971.
- Europ. Kommission 2003:** Europ. Kommission, Empfehlung der Kommission vom 6.Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, Amtsblatt der Europäischen Union 20.05.2003.
- Faust, H. 1977:** Faust, H., Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum, 3. Auflage, Frankfurt am Main 1977.
- Garrecht, M. 1998:** Garrecht, M., Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung (Entstehung von Virtuellen Unternehmen), München 1998.
- Greve, R./Polster, D. 2000:** Greve, R./Polster, D., Der Trend zur Kooperation: Genossenschaften und Netzwerke, in: Kirk, M./Kramer, J.W./Steding, R., Genossenschaften und Kooperation in einer sich wandelnden Welt, Münster 2000, S. 191-216.
- Harbrecht, W. 2001:** Harbrecht, W., Die Genossenschaft als Rechtsform für junge Unternehmen, Wien 2001.
- Hartmann, F. 2003:** Hartmann, F., Mit Kooperation auf Erfolgskurs, in: Creditreform, 3/2003, S. 10-12.
- Hauser, H.-E. 2000:** Hauser, H.-E., SMEs in Germany - Facts and Figures, Bonn 2000.
- Hofmann J./Bolsinger, H./Vogler, M. 2001:** Hofmann J./Bolsinger, H./Vogler, M., Studie: Kundenmanagement im Mittelstand, www.kundenmanagement-im-mittelstand.com Sept. 2001.
- Holzner, J. 2001:** Holzner, J., Probleme einer kleinen Dienstleistungsgenossenschaft in der Gründungs- und Aufbauphase - dargestellt am Beispiel der SOFTWARE RING eG, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Jg. 51, Nr. 2 2001, S. 98 ff.
- Hungenberg, H. 1999:** Hungenberg, H., Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen - theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, Wiesbaden 1999.
- Jansen, S.A. 2000:** Jansen, S.A., Mergers & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, Wiesbaden 3. Aufl. 2000.
- Jardine, A. 2003:** Jardine, A., Gemeinsam selbständig mit Zukunft, in: brand eins, 5. Jhg. Heft 7, Sept. 2003, S. 62-67.
- Kappelhoff, P. 2000:** Kappelhoff, P., Der Netzwerkansatz als konzeptioneller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke, in: Sydow, J./Windeler, A., Steuerung von Netzwerken, Opladen 2000, S. 25-57.
- Killich, S./Luczak, H. 2003:** Killich, S./Luczak, H., Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen, Berlin 2003.
- Kinkel, S./Lay, G. 2000:** Kinkel, S./Lay, G., Notnagel regionale Kooperation? Verbreitung und Nutzen regionaler Kooperationen in der deutschen Investitionsgüterindustrie, Karlsruhe 2000.
- Kluge, A.H. 1991:** Kluge, A.H., Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften, Band 17 der Schriftenreihe des Instituts für bankhistorische Forschung, Frankfurt am Main 1991.
- Koschnitzki, K./Bachtaler, M./Kramer, R. 1991:** Koschnitzki, K./Bachtaler, M./Kramer, R., Technologieeinsatz in Klein- und Mittelunternehmen, in: Fortschrittliche Betriebsführung u. Industrial Engineering, Nr.2 1991, S. 72-76.

- Kuratko, D.F./Hornsby, J.S./Naffziger, D.W. 1997:** Kuratko, D.F./Hornsby, J.S./Naffziger, D.W., An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship, in: Journal of Small Business Management, No. 35 1997, S. 24-33.
- Letmathe, P. 2001:** Letmathe, P., Operative Netzwerke aus der Sicht der Theorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg. Heft 5 2001, S. 551-570.
- Lian, T.K. 2002:** Lian, T.K., The Unique Co-operative Response to Globalisation, in: Review of International Co-operation (ICA Research Committee), Genf 2002, S. 14-19.
- Miles, R.E./Snow, C.C. 1986:** Miles, R.E./Snow, C.C., Organizations: New Concepts for New Forms, in: California Management Review, Vol. 28 1986, S. 62-73.
- Münkner, H.-H. 1990:** Münkner, H.-H., Wie arbeitet eine Förderungsgenossenschaft? - 8 Lektionen Genossenschaftsrecht, Marburg 1990.
- Paulick, H. 1954:** Paulick, H., Die eingetragene Genossenschaft als Beispiel gesetzlicher Typenbeschränkung, zugleich ein Beitrag zur Typenlehre im Gesellschaftsrecht, Tübingen 1954.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. 1999:** Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation: Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 2. Aufl. 1999.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. 2001:** Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T., Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001.
- Pinkwart, A. 2002:** Pinkwart, A., Neue Wege der Unternehmenskooperation im Mittelstand, in: Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V., Zukunft durch Kooperation: Neue Genossenschaften in der Wirtschaft - 1. Berliner Genossenschaftssymposium, Berlin 2002.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. 1990:** Prahalad, C.K./Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68 May/June 1990, S. 79-91.
- Reiß, M. 2001:** Reiß, M., Netzwerk-Kompetenz, München/Wien 2001.
- Rotering, J. 1993:** Rotering, J., Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform - Ein transaktionskostenökonomischer Erklärungsansatz, Stuttgart 1993.
- Rupprecht-Däullary, M. 1994:** Rupprecht-Däullary, M., Zwischenbetriebliche Kooperation: Möglichkeiten und Grenzen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien, Wiesbaden 1994.
- Schanze, E. 1991:** Schanze, E., Symbiotic Contracts: Exploring Long-Term Agency Structures Between Contract and Corporation, in: Joerges, C., Franchising and the Law - Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States, Baden-Baden 1991, S. 67-103.
- Schliffenbacher, K./Rudorfer, W./Reinhart, G. 1999:** Schliffenbacher, K./Rudorfer, W./Reinhart, G., Configuration of Virtual Value Chains, in: Mertins, K. u.a., Global Production Management, Boston 1999, S. 399-407.
- Schmidt, J./Holzner, J. 2001:** Schmidt, J./Holzner, J., Software Ring eG - Business Solutions: Genossenschaftliche Kooperation in der "New Economy", in: Grosskopf, W., Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2001, Hohenheim 2001, S. 43 ff.
- Scholz, C. 1998:** Scholz, C., Von der Netzwerkkooperation zur Virtualisierung, in: Wienand, U./Nathusius, K., Unternehmungsnetzwerke und virtuelle Organisationen, Stuttgart 1998, S. 95-108.
- Schwer, D. 1985:** Schwer, D., Zum Innovationsmanagement: betriebsgrößenbezogene Innovationsstrategien, Krefeld 1985.
- Schwerk, A. 2000:** Schwerk, A., Dynamik von Unternehmenskooperationen, Berlin 2000.
- Schwettmann, J. 2002:** Schwettmann, J., Co-operatives and Globalisation: An ILO Perspective, in: Review of International Co-operation (ICA Research Committee), Genf 2002, S. 26-30.
- Simon, H./March, J.G. 1958:** Simon, H./March, J.G., Organizations, New York et al. 1958.
- Smith, A. 1776:** Smith, A., An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations, London 1776.

- Snijders, J./Van der Horst, R. 2002:** Snijders, J./Van der Horst, R., KMU im Brennpunkt - Hauptergebnisse des Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2002.
- Stiglitz, J. E. 2002:** Stiglitz, J. E., Globalization and its Discontents, Berlin 2002.
- Sydow, J. 1992:** Sydow, J., Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992.
- Teich, T./Fischer, M./Sommerer, J. 2002:** Teich, T./Fischer, M./Sommerer, J., Nur Wirtschaftlichkeitsrechnung in Unternehmensnetzwerken?, in: Industrie Management, 2002, S. 14-17.
- Töpfer, A. 2001:** Töpfer, A., Strategische Allianzen, Outsourcing, Netzwerke und Fusionen - Erfolgsvoraussetzungen und Praxisbeispiele, in: Theurl, T., Kooperationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften, Münster 2001, S. 51-67.
- Windeler, A. 2001:** Windeler, A., Unternehmungsnetzwerke - Konstitution und Strukturation, Wiesbaden 2001.
- Wrona, T./Schell, H. 2003:** Wrona, T./Schell, H., Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation, Wiesbaden 2003.
- Young, A. 1928:** Young, A., Increasing returns and economic progress, in: Economic Journal, No. 38 1928, S. 527-542.
- Zeppernick, R. 2003:** Zeppernick, R., Wie wird die Globalisierung heute beurteilt? - Ein Beitrag zu einer „rationaleren“ Diskussion, in: Zukunftsforum Politik, Nr. 52 (Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.), Sankt Augustin, April 2003.
- Zerche, J./Schmale, I./Blome-Drees, J. 1998:** Zerche, J./Schmale, I./Blome-Drees, J., Einführung in die Genossenschaftslehre: Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München 1998.
- Zöpel, C. 2002:** Zöpel, C., Der Genossenschaftsgedanke lebt!, in: RGB, 01/2002, S. 4-6.