

Genossenschaften gestalten Zukunft

Text: Prof. Markus Hanisch/Monika Windbergs | Foto: Kornelia Danetzki

Prof. Dr. Markus Hanisch stellte in seinem Vortrag ein Konzept der wichtigsten Determinanten für genossenschaftlichen Erfolg vor. Dieser ist das Ergebnis aus Markt- und Politikumfeld, strategischer Positionierung in der Wertschöpfungskette und Gestaltung der Beziehungen zwischen Management und Eigentümern.



Ländliche Genossenschaften bearbeiten rund 40 Prozent des europäischen Marktes erfolgreich. Im Milchsektor besetzen sie Spitzenplätze in den Top 10 der weltweit führenden Verarbeitungsunternehmen. Genossenschaften bauen derzeit ihre Marktstellung vor allem über Fusionen weiter aus. Hanisch konnte aber anhand von Studienergebnissen zeigen, dass Genossenschaften durchaus auch über Ländergrenzen hinweg Allianzen schmieden, kooperieren und dabei mit unterschiedlichen neuen genossenschaftlichen Unternehmensformen experimentieren.

Professionalisierte Gremien

Für die Gestaltung der Beziehungen zwischen Eigentümern und Management beschrieb Hanisch typische Trends der Veränderungen von

Unternehmensführung und Gremienstrukturen. In Europa wurden bereits vielerorts professionalisierte Aufsichts- und Managementgremien realisiert. Mit zunehmendem Umsatzvolumen halten immer mehr Experten Einzug in Führungs- und Aufsichtsgremien.

Der Humboldt-Professor kam zu dem Ergebnis, dass das momentane Marktumfeld neue Wettbewerber, aber auch große Chancen für die Genossenschaften der Agrar- und Ernährungsindustrien vorhält. Die Frage der richtigen Positionierung lässt sich jedoch nicht übergreifend beantworten. Tatsache ist, dass Genossenschaften durchweg starke Positionen am Markt erreicht haben, zunehmend internationalisieren und vielfältige Innovationen in Management und Gremienstrukturen einführen, die den Anforderungen an Flexibilität am Markt, aber auch an Risikomanagement gerecht werden.

Während viele Genossenschaften Professionalisierung und Internationalisierung noch vor sich haben, ist es aber offensichtlich auch zahlreichen kleineren Unternehmen gelungen, eigene Märkte abzugrenzen und sich gut in Region und Nische zu etablieren.

Eine wichtige Zukunftsfrage ergibt sich aus der Analyse der Gremienstrukturen und Mitgliedererwartungen angesichts sich rasch wandelnder Marktbedingungen. Hier sieht Hanisch dringenden Forschungsbedarf. Im Rahmen der von der Raiffeisen-Stiftung geförderten Professur wird er in den nächsten Jahren hierzu weitere Forschungsprojekte realisieren.