

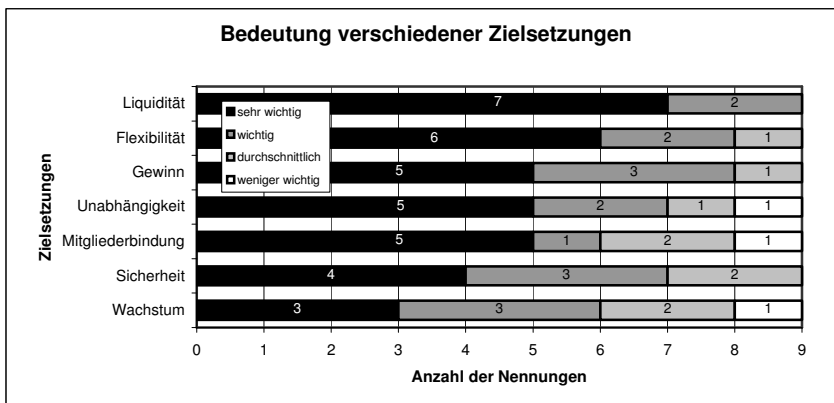
**Kooperationen in Form von Genossenschaften als Erfolgsfaktor für Handwerksbetriebe**

Kooperationen bieten Handwerksbetrieben die Möglichkeit, auf den von Verdrängungswettbewerb und Preisdruck gekennzeichneten Märkten zu bestehen. Derzeit erwirtschaften 375 Genossenschaften 10,3 Mrd. DM Umsatz. Zum Großteil handelt es sich dabei um Kooperationen in Form von Einkaufsgenossenschaften.

In einem ersten Schritt untersuchte das LFI die Eignung der eingetragenen Genossenschaft (e.G.) als Rechtsform für Kooperationen zwischen Handwerksbetrieben im Vergleich mit anderen Rechtsformen. Dabei wurden insbesondere die Aspekte Finanzierungsmöglichkeiten, Haftung, Gewinnverteilung sowie Geschäftsführung und Kontrollorgane genauer analysiert. Außerdem wurden neue Kooperationsmöglichkeiten in Form einer e.G. aufgefunden und deren Marktchancen beurteilt. Im Vordergrund standen dabei das weite Feld des Facility-Managements sowie Maschinen-, Inkasso- und Stromeinkaufsgenossenschaften.

Im Anschluß an diese Abgrenzung und Systematisierung des Untersuchungsgegenstandes Genossenschaft wurde im Rahmen einer explorativen empirischen Studie untersucht, welche Faktoren für den Erfolg von gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften entscheidend sind. Den Kern der Untersuchung bildeten Leitfadeninterviews, die mit Vorstandsmitgliedern von neun Genossenschaften aus dem Großraum München durchgeführt wurden.

Zuerst wurden dabei die **Zielsetzungen** der Genossenschaften abgefragt. Es hat sich gezeigt, daß sich diese trotz des im Genossenschaftsgesetz verankerten Förderauftrags nicht grundlegend von denen anderer Unternehmensformen unterscheiden. In der folgenden Abbildung sind die Ergebnisse der Untersuchung bezüglich der Bedeutung der abgefragten Zielsetzungen zusammengefaßt.



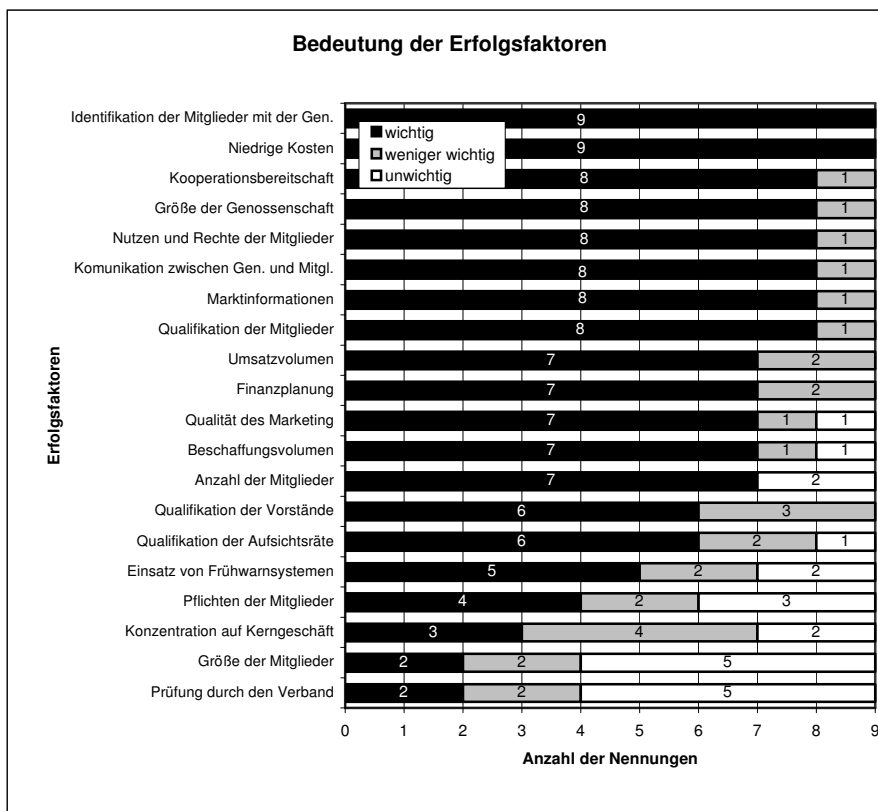
Ob und inwieweit eine Genossenschaft diese Ziele erreicht, hängt von einer Vielzahl von **Erfolgsfaktoren** ab. Es handelt sich dabei um Ausprägungen oder Strukturen des Unternehmens sowie der Unternehmensumwelt, die den betrieblichen Erfolg positiv beeinflussen. Aus dieser Definition läßt sich eine Untergliederung der betrieblichen Erfolgsfaktoren in unternehmensexterne und unternehmensinterne Bestimmungsgrößen ableiten. Die unternehmensinternen Größen können als *genossenschaftsbezogene* Erfolgsfaktoren bezeichnet werden. Im Hinblick auf die unternehmensexternen Größen erscheint es bei Genossenschaften sinnvoll, zwischen *markt-* und *mitgliederbezogenen* Faktoren zu unterscheiden.

Im Bereich der marktbezogenen Faktoren wurde der Größe der Genossenschaft, konkretisiert in ihrem Marktanteil sowie ihrem Leistungspotential, eine überragende Bedeutung beigemessen. Gerade für Einkaufsgenossenschaften spielt aber auch die Beschaffungsmenge eine entscheidende Rolle.

Die Bereitschaft der Mitglieder zur engen Zusammenarbeit mit der Genossenschaft ist für den Erfolg von Genossenschaften der mit Abstand wichtigste Faktor. Dies hat die Befragung der Vorstände eindeutig gezeigt. Die Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft wurde von allen, die Kooperationsbereitschaft sowie der Informationsaustausch von acht der neun Befragten als wichtiger Erfolgsfaktor eingestuft.

Unter den unternehmensbezogenen Erfolgsfaktoren ragen niedrige Kosten und gute Marktinformationen heraus, gefolgt von hohem Umsatz, guter Finanzplanung sowie erfolgreichem Marketing. In diesem Punkt unterscheiden sich Genossenschaften nur geringfügig von anderen Unternehmensformen.

Die folgende Abbildung zeigt, welche Bedeutung die Befragten den einzelnen Erfolgsfaktoren beimessen.



# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1. Genossenschaften: Traditionelle Selbsthilfeeinrichtungen des Handwerks	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.1. Die normativen Genossenschaftsprinzipien	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.2. Geschichtlicher Rückblick	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1.3. Gegenwärtige Bedeutung von Handwerker-genossenschaften	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
2. Die Rechtsform der eG: Darstellung im Vergleich zur GmbH, AG und GmbH & Co. KG anhand wichtiger betriebswirtschaftlicher Entscheidungskriterien	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
2.1. Finanzierungsmöglichkeiten	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
2.2. Geschäftsführung und Kontrollorgane	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
2.3. Gewinn- und Verlustbeteiligung	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
2.4. Haftung und Umfang des Kapitalverlustrisikos	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
2.5. Sonstige Kriterien	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3. Kooperationen im Handwerk in der Rechtsform der eG	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.1. Notwendigkeit von Kooperationen im Handwerk	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.2. Begünstigende Faktoren für Kooperationen im Handwerk	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.3. Die eG als geeignete Rechtsform für Kooperationen im Handwerk	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.4. Praxisbeispiel aus dem Lebensmittelhandwerk: Die BÄKO Bäcker- und Konditoren-Einkauf München (Elbim) eG	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.5. Praxisbeispiel aus dem Nichtlebensmittelhandwerk: Die Dachdecker-Einkauf Ost-West eG (DEG)	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.6. Bewertung der dargestellten Genossenschaften	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4. Zukunftsmärkte für Genossenschaften im Handwerk	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4.1. Facility-Management	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4.2. Maschinengenossenschaft	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4.3. Stromeinkaufs-genossenschaft	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
4.4. Inkassogenossenschaft	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
5. Zusammenfassung und Fazit	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Literaturverzeichnis	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Gesprächsprotokollverzeichnis	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Lebenslauf	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Ehrenwörtliche Erklärung	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>