



Genossenschaftliche Kooperationsplattformen. Blicke aus Wissenschaft und Praxis auf sogenannte „Innovationskooperationen“

Dr. Delal Atmaca / Dr. Thomas Brockmeier



Aufbau / Überblick

I. Vorbemerkung

„Genossenschaftliche Kooperationsplattformen“ und „Innovationskooperation“ – Begriff und (mögliche) Bedeutung

II. Theoretischer Rahmen 1: Wettbewerbsökonomik

1. Markt- und Wettbewerbstheorie: Marktzutrittsschranken überwinden
2. Unternehmerische Herausforderung: F&E- und Innovationskraft stärken

III. Beispiele genossenschaftswirtschaftlicher Praxis

1. IMO e.V., Wetzlar: Blaupause einer „Technologiegenossenschaft“
2. Weiberwirtschaft eG, Berlin: von der (polit.) Idee zum Gründerinnenzentrum
3. OSADL eG, Heidelberg: eine Open-Source-Softwaregenossenschaft

IV. Theoretischer Rahmen 2: Kooperationsökonomik

1. Terminologie und Definition: worum es geht und was „Kooperation“ (nicht) ist
2. Kriterien zur Klassifizierung unterschiedlicher Kooperationen
3. Theorie und Einordnung: das Besondere (an) der Kooperation
4. Auf die (richtigen) Fragen kommt es an: strategische und operative Fragen

V. Fazit und Ausblick



I. Vorbemerkung

1. „Genossenschaftliche Kooperationsplattformen“

- kein terminus technicus
- reine Unternehmenskooperationen, aber auch Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen und/oder Forschungseinrichtungen

2. „Innovationskooperation“ : zwei mögliche Begriffsverständnisse

- a) Kooperation zwecks Förderung von Innovation
- b) neue („innovative“) Form der Kooperationsform



II. Theoretischer Rahmen 1: Wettbewerbsökonomik

1. Markt- und Wettbewerbstheorie: Marktzutrittsschranken überwinden

- Der Kern: Ressourcen bündeln und/oder Risiken / Kosten reduzieren
- Die theoretische Basis (auf drei „Beinen“)
 - a) Markttheorie / E. Heuß: Marktphasen und Unternehmertypologie
 - b) Wettbewerbstheorie / J.A. Schumpeter u. H. Arndt: „Vorstoß und Verfolgung“
 - c) Innovationstheorie / J. Röpke: „Filtermodell“ (dürfen, können, wollen)

2. Unternehmerische Herausforderung: F&E- u. Innovationskraft stärken

- Der empirische Befund: Innovationsschwäche bei KMU (in nBL / S-A)



III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

1 . IMO e.V., Wetzlar: Blaupause einer „Technologiegenossenschaft“

„Es geht darum, den Urgedanken der Genossenschaft in die moderne Industriegesellschaft zu transferieren.“ (Helmut Hund, IMO-Gründer)

- 1989: IMO-Gründung (Institut für Mikrostrukturtechnologie und Optoelektronik e.V.)
- Hintergrund: Wettbewerbsdruck v.a. in feinmechanischer und optoelektronischer Industrie (z.B. Leitz / „Leica“ in Wetzlar; Dominanz japanischer Unternehmen)
- Gründer: Helmut Hund GmbH und 10 Unternehmen der o.g. Region und Branche
- Partner: IHK Wetzlar und hessische Landesregierung (Anschubfinanzierung) sowie Fachhochschule (primär anwendungsorientierte Forschung)
- ursprünglicher Zweck: gemeinsame Entwicklung von sehr kleinen Bauelementen u. maßgeschneiderten Schaltkreisen (sog. „Asics“) durch IMO e.V.
- Kern: Synergien zwischen Technologiekompetenz der IMO-Experten (aus Natur- und Ingenieurwissenschaften) und den Marktkenntnissen der Unternehmen; das IMO wirkt gleichsam als „Scharnier“ zum Markt / Transferstelle i.e.S.
- Finanzierung: Beiträge der Mitgliedsunternehmen plus Auftragsarbeit durch Fremdfirmen plus Projektakquise (nationale u. europ. Förderprogramme für F&E)



III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

1 . IMO e.V., Wetzlar: Blaupause einer „Technologiegenossenschaft“

Die Technologiegenossenschaft nahm eine erfolgreiche Entwicklung:

- Mitglieder: von anfangs 10 bis zu rund 50 Mitgliedern
- Mitarbeiter: von anfangs 5 bis zu 25 Naturwissenschaftlern / Ingenieuren
- Gegenstand: von der gemeinsamen *Entwicklung* (Bauelemente und Schaltkreise) hin zu gemeinsamer *Produktion* und *Verkaufsförderung / Vertrieb*
- Motto: „Gemeinsam schneller und günstiger von der Produktidee zur Marktreife.“

„Gemeinsam mit den IMO-Experten haben wir einen kleinen, preiswerten Chip zur Messung von elektrischen Größen in der Antriebstechnik entwickelt.

Alleine hätten wir diesen Chip niemals entwickeln können.“ (Karl-Heinz Lust)

„Doch es ist nicht nur der wirtschaftliche Vorteil, den die Mitglieder am IMO schätzen. Unternehmer sind sehr allein, nicht nur in ihren Entscheidungen. Im Kreise von Unternehmerkollegen ist der einzelne eher bereit, Probleme zu erörtern.“ (Axel Schnorbus)

III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

2. Weibewirtschaft eG, Berlin: von der (polit.)Idee zum Gründerinnenzentrum



Europas größte Frauengenossenschaft und Deutschlands größtes Gründerinnenzentrum

Über 1700 Frauen aus ganz Europa haben Kapital und Know-how zusammengelegt.

Förderung ihrer Mitglieder durch...
Verbesserung der Startbedingungen von Frauenbetrieben und Frauenprojekten durch...
Bereitstellen von Gewerberäumen

Schaffung+Sicherung von Arbeitsplätzen für Frauen

Allgemein und grundsätzlich: Stärkung von Frauen auf wirtschaftlichem, sozialem u. kulturellem Gebiet

III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

2. Weibewirtschaft eG, Berlin: von der (polit.)Idee zum Gründerinnenzentrum



Das größte Existenzgründerinnen- und Gewerbezentrum Europas beherbergt Unternehmen, Vereine und verbände aus:

- Dienstleistung,
- Wissenschaft und Forschung,
- Kunst und Kultur,
- Handel,
- Handwerk und
- Produzierendem Gewerbe

(u.a. etwa Deutscher Juristinnenbund e.V.)



III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

2. Weiberwirtschaft eG, Berlin: von der (polit.)Idee zum Gründerinnenzentrum

- **Ausgangspunkt:** Berliner Senat gibt Studie an FU Berlin in Auftrag über „Voraussetzungen, Schwierigkeiten und Barrieren bei Existenzgründungen von Frauen“ (Assig, D./Gather, C. und S. Hübner, Berlin 1985: Untersuchungsbericht für den Senator für Wirtschaft und Arbeit, Berlin-West)
- **Wesentliche Ergebnisse:**
 - Doppelbelastung für Frauen (Familie/ Existenzgründung)
 - unzureichende Unterstützung für Frauen seitens professioneller Gründungsberatung
 - von männlichen Gründungsberatern nicht ernst genommen
 - öffentliche Förderung geht an frauenspezifischen Gründungsbedürfnissen vorbei
 - Frauen sind in der männer-dominierten Geschäftswelt relativ isoliert (Austausch!)
- **Schlussfolgerung und Konsequenzen:**
 - Handlungsbedarf wird durchaus festgestellt, aber von Politik nicht angegangen
 - Folge: Frauen organisieren (sich) und handeln selbst: kooperative Selbsthilfe!

III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

2. Weibernetzwerk eG, Berlin: von der (polit.)Idee zum Gründerinnenzentrum



Die ersten Schritte...

1987 Frauenarbeitskongress: Der Startschuss fällt!

Idee und Ziel: kleines Gründerinnenzentrum!

- bis 1989: Vereinsgründung und Standortsuche
- Innerstädtisch (West) mit guter ÖPNV-Anbindung
- Raum für Büros, Werkstätten u. Ladengeschäfte
- Kaufpreis: max. 1 Mio DM

Beispiel 2: Die WeiberWirtschaft eG (Berlin)

Die nächsten Schritte...



- Dez.1989: Gründungsversammlung (i.G) mit 17 Genossenschafterinnen
- Herbst 1991: Verhandlungen mit Treuhandanstalt über Kauf eines ganzen Gebäudekomplexes (VEB-Berlin-Kosmetik in Berlin-Mitte/Ost)
- Oktober 1992: Unterzeichnung Kaufvertrag; Kaufpreis: 12 Mio DM (6 Mio Euro)
- bis 1996: Ausbau, Sanierung, Modernisierung: zusätzliche Kosten 12,6 Mio Euro
- Genossenschaftsanteil: 103 EUR (200 DM)



III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

2. Weiberwirtschaft eG, Berlin: von der (polit.)Idee zum
Gründerinnenzentrum

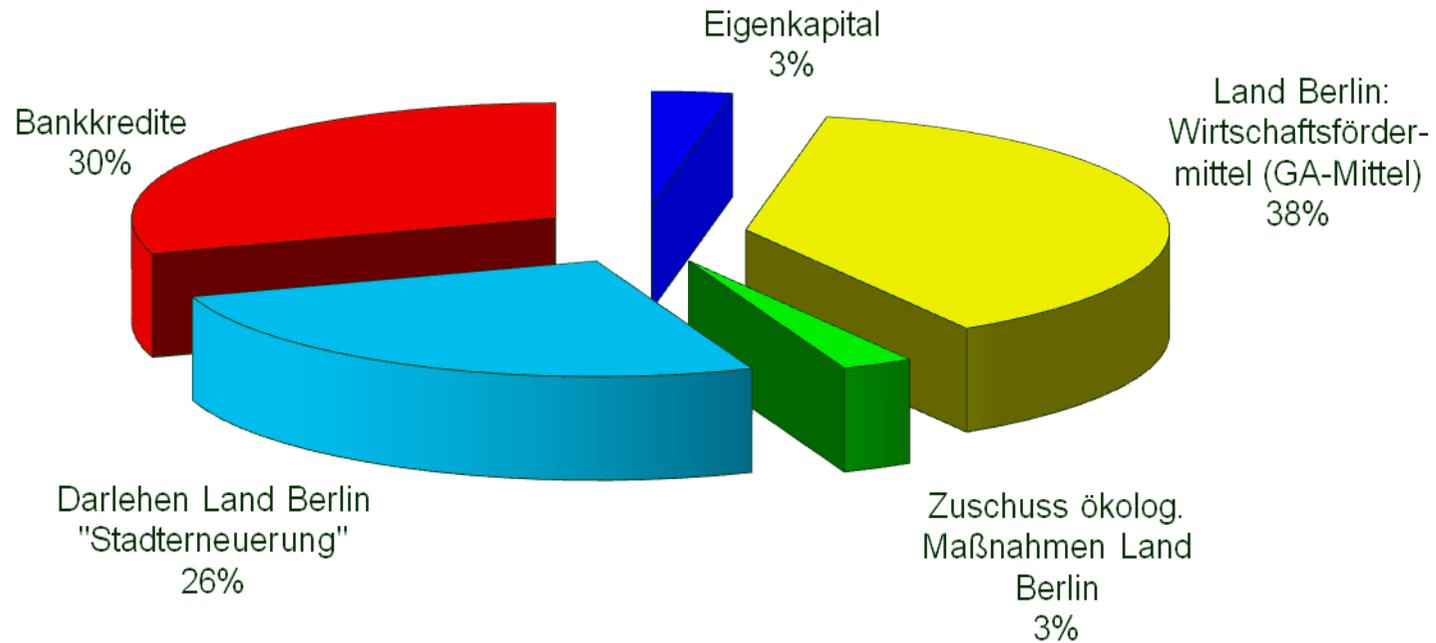
Nach der Maueröffnung –
die große Chance:

**Endlich das
Traumhaus!**



III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

2. Weibewirtschaft eG, Berlin:, hier: **Finanzierungsstruktur**





III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

2. Weiberwirtschaft eG, Berlin, **Die Weiberwirtschaft heute**

- auf 7.100 qm Fläche Büros, Ateliers, Werkstätten, Produktionsflächen, Ladengeschäfte, Gastronomieflächen, 13 Lofts, Wohnungen
- Räume von 14 qm bis 220 qm
- modellhaft ökologisch saniert und betrieben
- ortsübliche Mieten, aber: 50 % Nachlass im 1.-6. Monat und 25 % im 7.-12. Monat
- sehr günstige Betriebs- und Nebenkosten durch ökologische Anlagen (eigene Stromproduktion, Regenwasseranlage etc.)
- Expansion am Standort erwünscht und räumlich meist möglich
- Tagungsbereich für Konferenzen und Workshops
- zwei Gastronomiebetriebe am Standort
- Ganztages-Kita (Platzgarantie für Mieterinnen-Kinder im Alter von 1-6 Jahren)
- Mitbestimmungsrechte der Mieterinnen über Neueinzüge und in der internen Mediation „Klärwerk“

III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

2. Weibervirtschaft eG, Berlin, Die Weibervirtschaft heute

- **Erste ökologische Gewerbehofsanierung Berlins**
- **Motorheizkraftanlage** (durch Kraft-Wärme-Kopplung Einsparung von Primärenergie)
- Brennwertechnik und Wärmerückgewinnung (hohe Energieeffizienz)
- **thermische Solaranlage** und **Photovoltaik** liefern in den Sommermonaten einen großen Anteil an Trinkwasserwärme und Strom,
- **Regenwasseranlagen**
- **Dachbegrünungen** und die **Entsiegelung der Höfe** verbessern die Lebensqualität der Unternehmerinnen und AnwohnerInnen.





III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

2. Weibierwirtschaft eG, Berlin: **Besonderes / Bemerkenswertes**

- Genossenschaftstheoretisch: Kombination aus Produktiv- u. Fördergenossenschaft
(denn: TGZ, dessen Nutzerinnen zugleich die Eigentümerinnen und Betreiberinnen jener Einrichtung sind, die eben diese Dienstleistungen des TGZ bereitstellt)
- FH # SH: Keimzelle durch Politik, Entwicklung u. Blüte durch reine Selbsthilfe
- Nachhaltigkeit trotz allgemeiner Gründungsinstabilität: Frauen gründen i.d.R. kleiner („vorsichtiger“) als Männer; hinzu kommt noch die stabilisierende Wirkung durch die Genossenschaft als ohnehin sehr insolvenzresistente Rechtsform
- Ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit gehen Hand in Hand
- (ostdeutscher) Erfolgsfall „trotz Treuhandanstalt“ – das war nicht die Regel!



III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

3. OSADL eG, Heidelberg: eine Open-Source-Softwaregenossenschaft

- Name: Open Source Automation Development Lab (OSADL)
- Umfeld: Zunehmende Verbreitung von open-source-Software (z.B. Webbrowser „Mozilla Firefox“, Textverarbeitung „OpenOffice.org“, Betriebssystem „Linux“)
- Kern: bei open-source-Software ist – im Gegensatz zu herstellergebundener Software - der Quellcode des Programms frei zugänglich (d.h. jeder Nutzer darf diesen Code lesen, modifizieren und das geänderte Programm weitergeben). Keinerlei Exklusivrechte, kein Ausschlussprinzip – Hersteller bleibt „außen vor“.
- „Development by community“ (globale Entwicklergemeinschaft) – ohne Abhängigkeit von bestimmten Herstellern oder Marktbeherrschungsproblemen

„OSADL ist so ähnlich wie die EDEKA-Genossenschaft, nur dass sie für ihre Mitglieder eben keine Lebensmittel einkauft, sondern gemeinsam Software entwickelt.“ (Carsten Emde, Geschäftsführer OSADL)



III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

3. OSADL eG, Heidelberg: eine Open-Source-Softwaregenossenschaft

- Leistungsfähigkeit: Viele professionelle (angestellte) Softwareentwickler treiben open-source-Projekte voran (z.B. Linux-Kernel: wird zu mehr 90 Prozent von Experten etablierter Unternehmen wie Red Hat, IBM, Novell, Intel u.a. bearbeitet).
- Flexibilität: Software kann problemlos an eigene Bedürfnisse angepasst werden
- Zuverlässigkeit und Sicherheit: Fehler werden rasch erkannt und beseitigt, da Nutzergemeinschaft sehr groß
- durchaus nutzbar/interessant für Maschinenbau und Automatisierungstechnik
- Idee: Genossenschaft als Vehikel zur schnelleren Verbreitung der Software

„Wenn man über die adäquate Rechtsform einer Software-Community nachdenkt, landet man automatisch bei der Genossenschaft.“ (Carsten Emde)

...denn – bei aller Faszination von open-source-Software: Es gibt **Risiken!**



III. Beispiele genossenschaftlicher Wirtschaftspraxis

3. OSADL eG, Heidelberg: eine Open-Source-Softwaregenossenschaft

Risiko / Nachteil von open-source-Software:

- „Free-rider-Problem“ / „Tragik der Allmende“:
 - Entwicklungskosten werden zu sunk costs, da andere dafür nicht zahlen
 - Zudem produziert jeder Entwickler positive externe Effekte (Gefahr des „Nassauerns“)
 - Problem: open software kann man nicht kaufen, sondern muss sie entwickeln

Lösungsansatz: Genossenschaft!

- Lastenverteilung: Mit der Entwicklungsleistung verbundene Anstrengungen werden auf mehrere „wohldefinierte“ Schultern verteilt
- Kostenreduktion: auf einzelnen entfallende Entwicklungskosten sinken
- Risikoreduktion: Risiken des „Herumerfindens“ (Ernst Heuß) und von Parallelentwicklungen werden reduziert
- Kernidee: Die Kooperative initiiert Entwicklungsaufträge für open-ource-Projekte, mit denen vorhandene offene Software so erweitert wird, dass sie für den Einsatz in der betreffenden Branche geeignet ist.



IV. Theoretischer Rahmen 2: Kooperationsökonomik

1. Terminologie und Definition

■ Kooperationsökonomik – worum es geht:

Betrachtung des Phänomens der Kooperation aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive, das heißt: sowohl als Gegenstand (WAS?), aber auch mittels ökonomischer Methoden (WIE?)

■ Was ist Kooperation (nicht)?

Kooperation als Erkenntnisobjekt und/oder Erfahrungsobjekt der Kooperationsökonomik ist nicht jedwede Zusammenarbeit, sondern nur jene, die in der Regel

- zwischen rechtlich selbständig bleibenden Organisationen
- zu bestimmten Zwecken
- zeitlich begrenzt
- sachlich auf wohldefinierte Teilbereiche beschränkt und
- rechtlich nicht zwingend auf eine bestimmte Verfasstheit festgelegt stattfindet.

Kooperation ist etwas grundlegend anderes als Wettbewerb, denn:

Kooperation: Vertrauen! (hingegen Wettbewerb: Misstrauen!)



IV. Theoretischer Rahmen 2: Kooperationsökonomik

2. Kriterien zur Klassifizierung von Kooperationen

Kooperationen lassen sich zum Beispiel klassifizieren nach...

- ...den funktionalen Betriebsbereichen der Kooperation:
F&E-Kooperation
Beschaffungskooperation
Produktionskooperation
Vermarktungskooperation
Finanzierungskooperation
- ...den Ebenen bzw. Dimensionen der Kooperation:
horizontale Kooperation (ersetzt Konkurrenzbeziehung)
vertikale Kooperation (ersetzt Marktbeziehung, z.B. Kunde/Lieferant)
konglomerate Kooperation (Mischform)
- ...der verfolgten strategischen Zielrichtung der Kooperation:
offensive Kooperation (z.B. zur Ausweitung von Marktanteilen)
defensive Kooperation (z.B. zur Rationalisierung, Kostensenkung)



IV. Theoretischer Rahmen 2: Kooperationsökonomik

3. Theorie und Einordnung: das Besondere (an) der Kooperation

Betriebswirtschafts- bzw. Managementlehre der Kooperation:

Hintergrund:	Kooperation	≠	Hierarchie
Kern:	Partnerschaft	≠	Subordination
Implikation:	Notwendigkeit eines „anderen“ Managements		
Pionierarbeit:	Eberhard Dülfer: „Betriebswirtschaftslehre der Kooperative“		

Rückgriff auf bewährte Theorien und Konzepte der Ökonomik:

■ Beispiel 1: Anreiz-Beitrags-Theorie

Kern: Beitritt und Verbleib nur bei Nutzen (Anreiz) > Kosten (Beitrag)

notwendige Bedingung: Kooperation X bringt Nutzensaldo > 0

hinreichende Bedingung: Nutzen der Koop. x > Nutzen der Alternativen

■ Beispiel 2: Das Zyklus-Konzept:

Kern: Entstehen, Blüte und Vergehen als „Gesetzmäßigkeit“

Transfer: Anwendung des Zyklus-Konzepts auf Kooperation selbst

Kombination: z.B. Kooperation innerhalb eines best. Zyklus-Konzepts



IV. Theoretischer Rahmen 2: Kooperationsökonomik

4. Auf die (richtigen) strategischen und operativen Fragen kommt es an

4.1 strategische Fragen / Kernfragen:

1. Warum kooperieren...
 - Hochschulen
 - Unternehmen
 - Behörden ... (nicht) miteinander?

2. Warum tun sie dies (nicht) im Rahmen einer institutionalisierten Form als...
 - GbR
 - e.V.
 - eG?



IV. Theoretischer Rahmen 2: Kooperationsökonomik

4. Auf die (richtigen) strategischen und operativen Fragen kommt es an

4.2 operative Fragen: Konkretisierungsfragen nach...

a) Ausmaß bzw. Umfang sowie Intensität und Bedeutung der Kooperation:

Wie bedeutsam ist eine bestimmte Kooperation für die „Performance“ der Kommune bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben insgesamt? (kommunale Daseinsfürsorge im engeren Sinne; ferner: Wirtschaftsförderung – Akquise und Bestandspflege; wie weit geht die Kooperationsbereitschaft tatsächlich – an welcher Stelle greift wann und warum doch wieder der Konkurrenzgedanke?)

b) der Dauer der Kooperation:

Ist ein konkreter Termin für das Ende der Kooperation vereinbart? Oder wurde ein abstraktes Ende vereinbart – zum Beispiel durch bestimmte inhaltliche Ziele?

c) dem Kernthema „Vertrauen / Misstrauen“ in Kooperationen:

(Anfänglicher) Ausschluss „sensibler“ Bereiche? Definition von „Sollbruchstellen“?

d) dem Formalisierungs- bzw. Organisationsgrad der Kooperation:

Anfangs zunächst (un)regelmäßige Treffen der Entscheider? Später Schaffung bestimmter Zuständigkeiten (z.B. Sonderbeauftragte/Stabsstellen etc.)? Irgendwann Eingliederung in die Linie? Oder gar Gründung eines „Kooperations-Betriebes“?



IV. Theoretischer Rahmen 2: Kooperationsökonomik

Eine Auswahl möglicher Fragen an Verantwortliche / Entscheidungsträger (Umfragen, Interviews) - mit der ausdrücklichen Bitte um Kritik, Vorschläge, Ergänzungen etc.:

- Welches sind aus Ihrer Sicht die Voraussetzungen und Bestimmungsgründe...
 - ...für die Entstehung
 - ...für das Funktionieren
 - ...für den Erfolg / Misserfolg einer „Innovationskooperation“?
- Welches ist ein / kein idealer Nährboden für solche Kooperation?
- Wer kooperiert mit wem, wann, warum, wie umfangreich in welchen Teilbereichen, wie intensiv, wie oft bzw. wie lange in welcher Organisationsform mit welchem wie gemessenen Erfolg?
- Wem nutzt bzw. wem schadet eine „Innovationskooperation“ warum und inwiefern?
- Normativ: Sollte man „Innovationskooperationen“ fördern? Warum (nicht)?
- Schaden „Innovationskooperationen“ dem Wettbewerb (oder fördern sie ihn)?