

Genossenschaft 4.0

Chancen und Risiken der Digitalisierung für Genossenschaften

Mit der „Digitalisierung“, der vierten industriellen Revolution, verändert sich unsere Welt im Zeitraffer. Tagtäglich beglücken technische Neuheiten die verwöhnte Kundschaft, die gesteigerten Komfort und ständige Verfügbarkeit am liebsten kostenlos genießt, während die Dienstleister das Smartphone in einen Datenstaubsauger verwandeln. Ob sprechende Hausgeräte und autonom gesteuerte Zahnbürsten Fluch oder Segen sind, entscheidet der Markt bisher zuverlässig zugunsten des jeweils „neuen Besens“, der vermeintlich besser feigt. Welche Chancen und Risiken bietet der digitale Wandel für Genossenschaften und wie können sie sich bestmöglich auf ihn einstellen? Können sich genossenschaftliche Prinzipien auch im digitalen Zeitalter als Erfolgsfaktoren erweisen?

Digitale Wellenbewegungen

Die digitale Revolution vollzieht sich grundsätzlich in drei Wellen:

- Der Internetboom der ersten Welle schuf die Grundlagen der digitalen Vernetzung von Unternehmen, Institutionen und Verbrauchern. Möglich wurde der Austausch von Informationen und E-Mails sowie einfaches Online-Shopping.
- Die zweite Welle hat die Datensuch- und Sammelmaschinen namens Google, Facebook und Twitter etc. hervorgebracht. Die digitale Vernetzung sowohl mit den Prozessen der Unternehmen wie mit Alltagsgegenständen und

den Smartphones der Endnutzer wurde vertieft. Nebenbei wurden Datenprofile der Nutzer erstellt.

- Eine exponentielle Erweiterung der Geschäftsmöglichkeiten geht erst mit dem Beginn der dritten Welle einher. Grundlage bildet die vollständige Integration von Kommunikationsgeräten und Prozessketten sowie die Auswertung von massenhaften Nutzerdaten (Big Data) mittels intelligenter Anwendungen (Künstlicher Intelligenz). Diese ermöglicht ein auf die individuellen Bedürfnisse der Nutzer zugeschnittenes digitales Leistungsangebot. In umgekehrter Richtung kann der Anwender Prozesse fernsteuern oder autonom verwalten lassen.

Fluch oder Segen?

Die Einschätzungen über die radikalen Auswirkungen der digitalen Transformation auf Wirtschaft und Arbeitswelt überbieten sich je nach Sichtweise in Superlativen oder Schreckensszenarien. Jeder zweite Arbeitsplatz – einschließlich Berufe wie Rechtsanwalt und Steuerberater – könnte potenziell durch digitale Kollegen ersetzt werden. Traditionelle Unternehmen würden vielfach von digitalen Plattformen verdrängt.

Zwar gleichen sich laut der Schätzung einer neueren Arbeitsmarktstudie die Substitutionseffekte von menschlicher Arbeit durch Maschinen bis 2025 per Saldo aus. Je nach Branche und Qualifikation steht aber ein großes Stühle-

rücken an: Rund 1,5 Mio. Arbeitsplätze der „old economy“ werden verschwinden, während ebenso viele zusätzliche Arbeitsplätze in Dienstleistungsberufen entstehen. Die Europäische Kommission schätzt das volkswirtschaftliche Potenzial des „Digitalen Binnenmarktes“ auf jährlich 415 Mrd. Euro und viele Hunderttausend neue Arbeitsplätze.

Chancen überwiegen die Risiken

Keine Frage: Die Digitalisierung betrifft die Geschäftsabläufe auf allen Ebenen und verschärft den Wettbewerb merklich. Digitale Neueinsteiger und Startups, die sprichwörtlich „in der Garage“ anfangen, haben einen Wettbewerbsvorsprung vor etablierten Unternehmen, die sich schrittweise von der analogen zur digitalen Welt bewegen. Anders als Vollsortimentsanbieter spezialisieren sich digitale Start-ups auf die digitale Umsetzung einzelner Prozesse oder Produkte, wobei sie zum Teil immensen geschäftlichen Erfolg haben.

Der digitale Wandel hat also zwei Gesichter: auf der einen Seite ein enormes Potenzial an neuen Techniken und Geschäftsmöglichkeiten für bestehende wie für neu gegründete Unternehmen. Mitglieder, Konsumenten und Menschen profitieren von der wachsenden Vielfalt des Angebots und von sinkenden Kosten durch Effizienzgewinne.

Auf der Kehrseite steht das bedrohliche Szenario der Digitalisierung für einzelne Branchen und Unternehmen, die keine digitale Strategie gefunden haben.

Nicht jedes analoge Geschäftsmodell lässt sich erfolgreich in die digitale Welt transformieren.

Digitalen Wandel meistern

Genossenschaften passen seit jeher ihre Geschäftsstrategie an das geschäftliche Umfeld an. Über alle Branchen hinweg haben Genossenschaften den digitalen Wandel in Angriff genommen. Angefangen vom Internetauftritt über die digitalen Vertriebsprozesse bis hin zur digitalen Optimierung der internen Prozesse und Kommunikationsabläufe werden Effizienzpotenziale gehoben und neue digitale Angebote an Mitglieder und Kunden geschaffen.

Laut einer neueren Umfrage gesteht aber eine Mehrheit von Unternehmen in Deutschland ein, noch keine passende digitale Geschäftsstrategie gefunden zu haben. Auch bei der Umsetzung einer digitalen Strategie treten viele Hemmnisse auf, z.B. rechtliche und technische Probleme, mangelnde Fachkompetenz, zu wenige geeignete Systempartner und nicht zuletzt fehlende Fachkräfte. Auch die Finanzkraft reicht zur Umstellung auf digitale Geschäftsmodelle oft nicht aus.

Die Wahl der richtigen Strategie und Zeitplanung der digitalen Transformation stößt auf grundlegende Schwierigkeiten. Denn Verlauf und Ausmaß der digitalen Anforderungen sind vielfach noch diffus, neue Technologien und Geschäftsabläufe ändern sich zum Teil sprunghaft. Obendrein erfordern digitale Geschäftsprozesse erhebliche Investitionen, sodass sich Planungsfehler genauso bestandsgefährdend auswirken wie Untätigkeit. Die richtige Strategie muss durch fortlaufende Analyse der Bedürfnisse der Mitglieder und Kunden sowie der eigenen Stärken und Schwächen gefunden werden. Der Unternehmensgegenstand wie der Förderauftrag sind kritisch zu überprüfen. Eine engmaschige Beobachtung technischer Trends und der Wettbewerber im relevanten Markt ist unerlässlich. Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit müssen

Effizienzpotenziale der internen Abläufe gehoben, Lücken in der digitalen Vernetzung mit Mitgliedern, Kunden und Geschäftspartnern geschlossen und digitale Kommunikationskanäle aufgesetzt und in Zeitabständen überprüft werden.

Technik allein ist noch kein Förderzweck

Viel wird im Zusammenhang mit der Digitalisierung über die sog. „Shared Economy“ oder „Kollaborative Wirtschaft“ diskutiert. Als solche bezeichnet man die über Tausch- und Buchungsplattformen vernetzten Angebote z.B. von Schwarmfinanzierungen (Crowdfunding), Taxidiensten, Wohnungsvermittlungen, Mietwagen (Carsharing) sowie sozialen, freiberuflichen und haushaltsnahen Dienstleistungen. Trotz gewisser Parallelen zur geteilten Nutzung von genossenschaftlichen Einrichtungen durch ihre Mitglieder ist Shared Economy ein rein kommerzielles Geschäftsmodell ohne Mitsprache und Schutzrechte der Nutzer. Tendenziell setzt Shared Economy Genossenschaften stärker unter Wettbewerbsdruck, je schwächer ausgeprägt die Mitgliederbindung und der Fördernutzen sind. Enge Mitgliederbetreuung und spezielle Förderangebote können eine Abgrenzung zum Wettbewerb herstellen. Hingegen widerspräche es wohl dem Selbstverständnis von Genossenschaften, den Förderzweck auf das Angebot einer technischen Plattform zu reduzieren.

„Raiffeisen 4.0“

Wie zu Zeiten von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch bieten die genossenschaftlichen Prinzipien auch für den digitalen Wandel eine Blaupause zur Erschließung von Wettbewerbsvorteilen und zur verantwortlichen Gestaltung des Strukturwandels. Als mittelständisch geprägte Unternehmen profitieren Genossenschaften von Größenvorteilen durch genossenschaftliche Kooperation. Über die klassische Bündelung als Nachfrager oder Anbieter hinaus drängt sich die Kooperation in strategischen und

technologischen Schlüsselprozessen geradezu auf.

Unverändert wichtig bleibt die enge Einbindung der Mitglieder und Kunden in die notwendige Transformation der Geschäftsmodelle. Mitglieder lassen sich auch digital durch lebendige Kommunikation binden und zum stabilisierenden Erfolgsfaktor des Wandels machen. Die neue digitale Welt muss letztendlich den Nutzen der Kunden und Mitglieder im Blick behalten. Neue Techniken allein dürfen nicht zum Selbstzweck werden, sondern müssen den genossenschaftlichen Förderzweck sinnvoll unterstützen.

Insgesamt besteht für Genossenschaften mehr Anlass zu Optimismus als zur Sorge. Wer dem technologischen und gesellschaftlichen Wandel abgeschlossen gegenübersteht und ihn aktiv managt, hat wie bisher gute Erfolgsaussichten. Dabei stehen die genossenschaftlichen Grundwerte dem Wandel keineswegs entgegen. Vielmehr können Nachteile der mittelständischen Struktur durch Verbundvorteile ausgeglichen werden. Genossenschaften können gerade in einer zunehmend von Computern bestimmten Geschäftswelt als kooperativ vernetzte Unternehmen mit menschlichem Antlitz und gesellschaftlicher Verantwortung positiv herausstechen.

Ein Beitrag von
Hans-Hilmar Bühler,
DGRV-Grundsatzabteilung