

Kock, Angela; Liehr-Gobbers, Kerstin; Schmolzmüller, Barbara; Tantzen, Nina;
Deising, Florian

Working Paper

Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. – eine Fallstudie

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, No. 30

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Kock, Angela; Liehr-Gobbers, Kerstin; Schmolzmüller, Barbara; Tantzen, Nina;
Deising, Florian (2002) : Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. – eine Fallstudie,
Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, No. 30, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen
(IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55750>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen
Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle
Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich
machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen
(insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten,
gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort
genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal
and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to
exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the
internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content
Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise
further usage rights as specified in the indicated licence.*

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

**Die Genossenschaftsidee HEUTE:
Hostsharing e.G. – eine Fallstudie**

von Florian Deising, Angela Kock, Kerstin Liehr-Gobbers,
Barbara Schmolmüller und Nina Tantzen

Nr. 30 ▪ Dezember 2002



Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de ▪ www.ifg-muenster.de

Vorwort

Genossenschaften zeichnen sich durch eine erfolgreiche Tradition aus. Doch wie stellt sich ihre Wettbewerbsfähigkeit als Organisations- und Kooperationsform der Zukunft dar? Diese Frage lotet „Die Genossenschaftsidee HEUTE“, ein umfangreiches Forschungsprogramm am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster aus. Dabei wird herausgearbeitet, ob die strukturellen Veränderungen in Technik, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft genossenschaftliche Kooperationen nahe legen oder ob sie zur abnehmenden Bedeutung dieser Organisationsform beitragen werden.

Nicht nur der Einfluss der externen Faktoren ist zu prüfen, sondern analysiert werden muss auch die Rolle der Informations- und Kommunikationspolitik, deutet doch vieles darauf hin, dass diesbezüglich professionellen Strategien in der Vergangenheit zu wenig Bedeutung geschenkt wurde. Die interne Kommunikation ist ein wirksamer Mechanismus der Binnenstabilisierung, während externe Kommunikation Politik, Gesellschaft, Medien und Unternehmensgründer überhaupt erst veranlasst, Genossenschaften mit allen damit verbundenen Konsequenzen in den Vergleich von Organisationsformen einzubeziehen. Damit sind Aufgaben angesprochen, die die Genossenschaftsorganisation als Ganzes betreffen. „Die Genossenschaftsidee HEUTE“ umfasst also die organisatorischen Perspektiven des genossenschaftlichen Netzwerkes insgesamt sowie der einzelnen seiner Akteure.

Im Arbeitspapier Nr. 30 werden einige Facetten der komplexen Aufgabenstellung herausgegriffen und – soweit sie ein einzelnes Unternehmen betreffen – an der „Hostsharing e.G.“, einer Genossenschaft der IT-Branche exemplifiziert. So wird gefragt, ob deren Aufgaben das genossenschaftliche Geschäftsmodell nahe legen, ob es sich um ein virtuelles Unternehmen handelt und wie die interne Kommunikationspolitik ausgestaltet werden sollte. Die über die Grenzen der einzelnen Genossenschaft hinausgehende externe Kommunikation sowie Lobbying-Aktivitäten beziehen sich auf den gesamten genossenschaftlichen Verbund. Sie werden die Akteure vor weitere Herausforderungen stellen, wenn Genossenschaften zunehmend in neuen und anderen Sparten gegründet werden als bisher. Auf diesen speziellen Aspekt wird in dieser Arbeit jedoch noch nicht Bezug genommen. Es handelt sich um „Work in progress“, zu der Anregungen und Kritik herzlich willkommen sind.

UnivProf. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Inhaltsverzeichnis.....	2
Abbildungsverzeichnis.....	4
1 Problemstellung.....	5
2 Anwendung des Open Source-Gedankens auf die Organisationsform der Genossenschaft.....	6
2.1 Neue Geschäftsfelder für Genossenschaften – das Webhosting.....	6
2.2 Hostsharing e.G. und ihre Charakteristika als Genossenschaft	8
2.3 Der Gedanke der Open Source-Software und ihr Entwicklungsprozess	12
2.3.1 Definition und Grundgedanke von Open Source-Software.....	12
2.3.2 Ökonomische Perspektive und Motivationsfaktoren	14
2.4 Unternehmensphilosophie der Hostsharing e.G. – Gegenüberstellung von Genossenschaft und Open Source-Gedanke	15
2.5 Zwischenfazit	19
3 Die Genossenschaft Hostsharing – ein virtuelles Unternehmen?.....	20
3.1 Virtuelle Unternehmen	20
3.1.1 Zentrale Charakteristika, Chancen und Risiken virtueller Unternehmen ..	20
3.1.2 Ausprägungsformen virtueller Unternehmen.....	23
3.2 Hostsharing e.G. – ein virtuelles Unternehmen?.....	25
3.2.1 Spezifika der Softwarebranche und virtuelle Kooperationen.....	26
3.2.2 Analyse der Merkmale der Hostsharing e.G.....	27
3.2.3 Analyse der Möglichkeiten für die Entwicklung zu einem virtuellen Unternehmen.....	30
3.3 Zwischenfazit	33
4 Interne Kommunikation in der Hostsharing e.G.	34
4.1 Kommunikationsinstrumente der Hostsharing e.G.	34
4.2 Funktions-Analyse der Kommunikationsinstrumente der Hostsharing e.G.	36
4.3 Stabilisierende Effekte der Kommunikation – Wirkungen und Mechanismen in der Hostsharing e.G.	37
4.4 Problemfelder als Ansatzpunkte zur Verbesserung der internen Kommunikation.....	41
4.5 Gedanken zur Kommunikationszukunft der Hostsharing e.G.	41
4.6 Zwischenfazit	44

5	Externe Kommunikationspolitik für Politik und Medien	45
5.1	Systematisierung	45
5.2	Relevanz externer Kommunikationspolitik für die Hostsharing e.G.....	47
5.3	Facetten und Ebenen einer genossenschaftlichen Kommunikationsstrategie	49
5.4	Analysekriterien von Kommunikationsstrategien	52
5.5	Zwischenfazit	54
6	Lobbying in Brüssel	55
6.1	Relevanz des Eurolobbying für die Hostsharing e.G.	55
6.2	Theoretische Ansätze des Lobbying	55
6.3	Akteure des Lobbying	57
6.4	Lobbying als Dienstleistungsprozess	60
6.4.1	Lobbying als Dienstleistung	60
6.4.2	Potenzialphase.....	61
6.4.3	Prozessphase	63
6.4.4	Ergebnisphase	64
6.5	Eurolobbying im E-Business	65
6.5.1	Eurolobbying-relevante Voraussetzungen für die Hostsharing e.G.	65
6.5.2	Lobbying bei der Europäischen Kommission am Beispiel eEurope	66
6.6	Zwischenfazit	68
7	Resümee und Ausblick	69
	Literaturverzeichnis	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Beteiligte am Webhosting und deren Verbindung über das Internet	7
Abbildung 2:	Prinzipien von Genossenschaft und Open Source im Vergleich	19
Abbildung 3:	Charakteristika eines virtuellen Unternehmens	22
Abbildung 4:	Der virtuelle Generalunternehmer	23
Abbildung 5:	Basisnetzwerk eines virtuellen Unternehmens	24
Abbildung 6:	Instrumente und Ziele der Kommunikation in der Hostsharing e.G.....	35
Abbildung 7:	Stabilisierende Wirkungen der Kommunikation in der Hostsharing e.G.....	39
Abbildung 8:	Gedanken zur Kommunikationszukunft der Hostsharing e.G.....	43
Abbildung 9:	Externe Kommunikationselemente.....	46
Abbildung 10:	Charakteristika und kombinatorische Möglichkeiten von Kommunikationsstrategien.....	50
Abbildung 11:	Akteure des Lobbying	57
Abbildung 12:	Phasen des Lobbying.....	61

1 Problemstellung

„Die Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Kooperation entscheidet sich [...] über ihre komparativen Vorteile gegenüber anderen Organisationsformen in einem Institutionenwettbewerb vor den aktuellen und zukünftigen Rahmenbedingungen.“¹ In aktuellen Geschäftsfeldern wie z.B. der Informations- und Kommunikationstechnologie, der Wirtschaftsberatung oder auch der Biotechnologie kommt der Organisationsform Genossenschaft heute geringe Bedeutung zu. Zwei mögliche Begründungszusammenhänge für diese Anwendungswirklichkeit sind zu erkennen. Die Genossenschaft ist entweder vor den heutigen Rahmenbedingungen nicht mehr zeitgemäß oder die Genossenschaft als Organisationsform und Idee ist zu wenig bekannt und wird zu wenig kommuniziert.

Ein spezieller Aspekt der aktuellen Rahmenbedingungen ist der hohe Stellenwert, der Informationen und Wissen im dynamischen und schnelllebigen Umfeld der heutigen Märkte zukommt. Besonders häufig werden in diesem Zusammenhang das Internet und seine Potenziale als neues Medium der Information und Kommunikation diskutiert. Dieses neue Geschäftsfeld Internet kann gerade auch von der Organisationsform Genossenschaft genutzt werden. Genau hier setzt das vorliegende Arbeitspapier an und untersucht in fünf Teilen die verschiedenen Facetten, welche im Zusammenhang mit der Thematik der Genossenschaft als zeitgemäßer Organisationsform nahe liegen. Dies spiegelt fünf Dissertationsprojekte am Institut für Genossenschaftswesen Münster wider, die unter dem Oberthema „Die Genossenschaftsidee HEUTE“ zusammengefasst werden.

Der erste Teil stellt exemplarisch die moderne Genossenschaft Hostsharing e.G. vor. Ihr Geschäftsfeld, das Webhosting, und ihre Charakteristika als Genossenschaft werden dargestellt. Im Anschluss daran wird näher auf den Open Source-Gedanken als zentralem Element der Unternehmensphilosophie eingegangen. Im zweiten Teil wird das Organisationskonzept „Virtuelles Unternehmen“ dargestellt und untersucht, inwiefern Hostsharing als ein solches gelten kann bzw. ob die Anwendung des Konzeptes für Hostsharing Potenziale birgt. Der dritte Teil zeigt die Umsetzung der virtuellen Ansätze in der internen Kommunikation auf und analysiert die Kommunikationsinstrumente der Hostsharing in Bezug auf ihre Zweckmäßigkeit. Die interne Kommunikation ergänzend beschäftigt sich Teil 4 mit externer Kommunikation. Die Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Dreieck Politik – Medien – Gesellschaft und der Genossenschaft sind Gegenstand der Analyse und dienen gleichzeitig der Ableitung von Untersuchungskriterien. Der abschließende Teil behandelt Lobbying als speziellen Aspekt der externen Kommunikation. Unter Berücksichtigung der großen Herausforderungen beim erforderlichen Kontaktaufbau zu den EU-Organen, ist ein aktives und effektives Beziehungsmanagement zentrale Erfolgsvoraussetzung.

¹ Theurl (2002), S. 2.

2 Anwendung des Open Source-Gedankens auf die Organisationsform der Genossenschaft

Angela Kock

2.1 Neue Geschäftsfelder für Genossenschaften – das Webhosting

Das wirtschaftliche Umfeld von Genossenschaften ist nicht feststehend. Es ist einem ständigem Wandel ausgesetzt und unterliegt einem kontinuierlichen Prozess der Weiterentwicklung. Ebenso wie die Märkte, auf denen Genossenschaften schon lange traditionell aktiv sind, hat sich auch die Gesellschaft, die den Rahmen für jegliches menschliche und wirtschaftliche Handeln bildet, weiterentwickelt und verändert. Es vollzieht sich ein tiefgreifender gesellschaftlicher Wertewandel, der sich sowohl auf das Konsumverhalten als auch auf die Arbeitswelt auswirkt. Die Reaktion auf ein verändertes Nachfrageverhalten besteht in einer verstärkten Dienstleistungsorientierung. Die Intensivierung des Wettbewerbs aufgrund zunehmender Globalisierung sowie die erweiterten Möglichkeiten durch den technologischen Fortschritt auf Produkt- und Prozessebene bedingen weitere Herausforderungen.²

Eine besondere Bedeutung kommt der Informationsökonomie zu.³ Aktuelle und schnell zugängliche Informationen sind wegen der erhöhten Marktdynamik von großer Relevanz für die Akteure. Wissen und damit Humankapital wird zu einer ebenso wichtigen wie schwer bewertbaren Ressource. Im Zusammenhang mit der Informationsökonomie stellt sich das Internet als ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung heraus. Es ermöglicht eine schnellere und kostengünstigere Informationsbeschaffung als je zuvor. Zudem eröffnet es weitreichende Kommunikationsmöglichkeiten sowohl für kommerziell als auch für privat tätige Personen.

Als Begleiterscheinung dieses Phänomens entstehen neue Märkte, auf denen beispielsweise Softwareprodukte gehandelt werden, die für die Nutzung des Internet und seiner Möglichkeiten notwendig sind. Ebenso haben sich vielfältige Internet-Dienstleistungen entwickelt, die teilweise mit der Hard- und Software für die Internet-Nutzung verbunden sind. Einen Teilbereich dieses Marktes stellt das sogenannte „Webhosting“ dar. Darunter versteht man die Bereitstellung von Speicherplatz („Webspace“) auf einem über eine fixe IP-Adresse an das Internet angeschlossenen und so permanent erreichbaren Rechner („Server“ oder „Host“), um Websites, Programme oder Anwendungen im Internet zugänglich zu

² Zum Wandel der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), besonders S. 2-7.

³ Zur Bedeutung und Auswirkung der Informationsökonomie auf Organisationen vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001).

machen.⁴ Die Daten für eine erstellte Website beispielsweise werden auf dem Host hinterlegt und können über das Internet von anderen abgerufen werden. Neben dem vom Webhoster oder Provider zur Verfügung gestellten Speicherplatz und der verfügbaren Rechenleistung ist vor allem die Schnelligkeit der Internetverbindung von Bedeutung.⁵

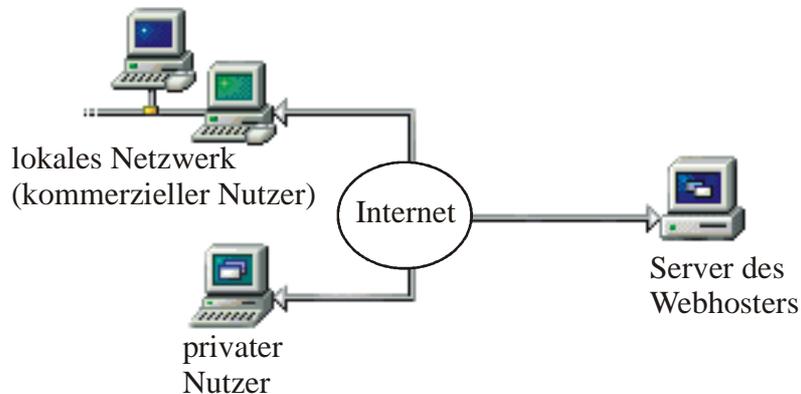


Abb. 1: Beteiligte am Webhosting und deren Verbindung über das Internet
Quelle: eigene Darstellung.

Zukünftig werden neben der bloßen Bereitstellung der Infrastrukturen zunehmend weitere Dienstleistungen in Verbindung mit dem Webhosting (wie spezielle Software zur Seitenerstellung, Datenbankanwendungen oder Shop-Systeme) an Bedeutung gewinnen.⁶ Das sogenannte „Application Hosting“ gilt dabei als ein Wachstumsmarkt der nahen Zukunft. Ein Application Service Provider bietet Anwendungsprogramme an, die nicht an den Kunden verkauft werden, sondern auf dem Server des Anbieters installiert sind und über geschützte Verbindungen von den Kunden per Internet genutzt werden können. Diese Dienstleistung kann als eine neue Form der Softwarenutzung aufgefasst werden.⁷

Vor dem Hintergrund der allgemeinen Entwicklung der Märkte hin zu kürzeren Produktlebenszyklen, steigendem Wettbewerbsdruck und höheren Entwicklungsausgaben stellt sich vor allem für kleinere Unternehmen die anspruchsvolle Aufgabe, ihre Stellung auf dem Markt zu behaupten. In der IT-Branche verschärft sich die Situation noch durch eine enorme Innovationsdynamik. Wissen wird zwar schneller generiert, aber auch ebenso schnell wieder entwertet.⁸ Zudem ist der Markt für Softwareprodukte und Internetdienstleistungen relativ jung und damit wachstumsgeschwungen und personalkostenintensiv.⁹ Für die als Anbieter tätigen Unternehmen ergeben sich oftmals die gleichen Probleme, besonders bei der organisatorischen Ausgestaltung ihrer unternehmerischen Tätigkeiten. Sie sind noch auf

⁴ Vgl. phantom (2000), o. S., Meyer (1999), o. S. und akademie.de-Team (2000), o. S. Während unter „Host“ der Rechner selbst verstanden wird (Hardware), steht „Server“ eigentlich für das Programm, welches auf diesem Rechner läuft (Software). Der Ausdruck „Server“ wird jedoch in der Praxis genauso für die Hardware verwendet, begrifflich wird also nicht zwischen Server und Host unterschieden.

⁵ Vgl. WhatIs.com (2001), o. S.

⁶ Vgl. Hostsharing e.G. (2001b), S. 7.

⁷ Vgl. UltimaRatio (2000), o. S. Die Application Hostler „vermieten“ quasi die Software an ihre Kunden.

⁸ Vgl. Theurl (2002), S. 101.

⁹ Im folgenden vgl. Holzner/Vogel (2000), S. 125-128.

der Suche nach Möglichkeiten rationeller Produktion, effizienter Produktentwicklung und geordneter Lieferantenstrukturen. Viele Geschäftsfelder überschneiden sich, so dass frühzeitig Konkurrenzsituationen entstehen, die durch geringe Markteintrittsbarrieren noch verschärft werden. Längerfristige Kooperationen zur Bewältigung des Wettbewerbs oder zur Lösung gemeinsamer Probleme bilden sich nicht heraus, da die Schnelllebigkeit des Marktes ihren zeitintensiven Aufbau nicht erlaubt. Besonders für die Entwicklung von Internet-Dienstleistungen werden geeignete Software-Werkzeuge benötigt, deren Entwicklung oder Beschaffung sich viele kleinere Unternehmen aber nicht leisten können. Beispielsweise sind die angesprochenen Leistungen im Bereich des Application Hosting für kleine kommerzielle oder private Anwender zwar interessant, jedoch wegen der anfallenden Kosten bei den Anbietern für sie kaum erschwinglich.¹⁰

Als Konsequenz treten einzelne Programmierer als Freelancer am Markt auf, und kleine Softwarehäuser retten sich von Projekt zu Projekt. Die Anbieter reagieren auf die hohen Anforderungen aber auch durch die Bildung größerer Einheiten, die standardisierte Webhosting-Angebote meist für professionelle Kunden entwickeln. Die Nutzung eines Webhosting-Anbieters ermöglicht es den als Kunden auftretenden Unternehmen, die Kosten eines schnellen Internetzugangs für die Bereitstellung von Files zu teilen.¹¹ Allerdings weist ein derartig gestaltetes Marktsegment für Dienstleistungen im Bereich Webhosting gewisse Einschränkungen für bestimmte Zielgruppen auf. Das Angebot an Webhosting-Paketen und den zugehörigen Dienstleistungen kann nicht oder nur zu sehr hohen Kosten individuell gestaltet werden, was enorme Nachteile besonders für kleinere gewerbliche oder private Nutzer mit sich bringt. Zudem ärgern sich auch viele Kunden großer kommerzieller Webhoster über falsche oder nicht nachvollziehbare Angaben von Server-Down-Zeiten und undurchsichtige Leistungsabrechnungen und Administrationsprozesse. Aufgrund mangelnder Kapitalressourcen und fehlenden Know-hows sind sie jedoch nicht in der Lage, einen eigenen Server zu betreiben und sich so unabhängig zu machen.¹²

2.2 Hostsharing e.G. und ihre Charakteristika als Genossenschaft

Die wachsende Unzufriedenheit einer kleinen Gruppe von Nutzern mit bestehenden Providern führte zu der Idee, sich durch die Gründung eines eigenen Webhosting-Unternehmens selbst das passende Angebot zu schaffen. Das angestrebte Ziel der Gründer war es, die benötigten Dienstleistungen flexibler, also auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche

¹⁰ Vgl. Hostsharing e.G. (2001b), S. 7.

¹¹ Vgl. WhatIs.com (2001), o. S.

¹² Vgl. Hostsharing e.G. (2001b), S. 1.

der Nutzer abgestimmt, damit qualitativ besser und gleichzeitig kostengünstiger bereitstellen.¹³ Als Rechtsform wählten die Gründer die Genossenschaft.

Die Hostsharing e.G. versteht sich als Interessengemeinschaft von Personen und Unternehmen, die aus privaten oder kommerziellen Gründen Interesse an Zugang, Nutzung und Betrieb von Serverkapazitäten haben. Das wohl prägnanteste Merkmal der Hostsharing ist die Tatsache, dass sie nicht existiert, um eigenen Gewinn zu erwirtschaften, sondern allein, um den Nutzern im Webhosting-Bereich ein individuell passendes Angebot zu schaffen, welches sie in dieser Form nicht bei anderen Unternehmen finden. Dies steht in Übereinstimmung mit dem genossenschaftlichen Förderzweck, in dem gerade dieser Gedanke zum Ausdruck kommen soll. Mit ihm wird das Prinzip der gegenseitigen Hilfe durch organisierte Zusammenarbeit verwirklicht.¹⁴ Als Genossenschaft ist Hostsharing eine Personenvereinigung, deren Mitglieder sich zusammenschließen, um wirtschaftliche Vorteile realisieren zu können, ohne dabei ihre ökonomische Selbständigkeit und Unabhängigkeit voneinander aufgeben zu müssen.¹⁵

Allgemein stellen sich die wirtschaftlichen Vorteile für die Mitglieder in Einsparungen von Kosten und Arbeit dar.¹⁶ Konkreter handelt es sich um die Bereitstellung einer umfangreichen, flexiblen technischen Struktur zu günstigen Konditionen, geringere Nutzungsentgelte durch faire Kostenverteilung und die mögliche Nutzung von Synergieeffekten unter den Mitgliedern. Preiswert werden die Leistungen vor allem deshalb, da alle Nutzer des neugegründeten Webhosters mit ihrer Arbeitskraft zum Gelingen des Projekts beitragen. Dabei wird großer Wert auf einen fairen Umgang miteinander gelegt. Dies kommt in der Kostenverteilung nach dem Verursacherprinzip zum Ausdruck, nach dem jeder nur die wirklich in Anspruch genommenen Leistungen zahlt. Vor allem werden die Nutzungsentgelte nach dem Prinzip der Kostendeckung transparent und für jeden Anwender nachvollziehbar berechnet.¹⁷ Das neue Unternehmen soll demnach nicht nur einfach ein neuer Anbieter sein, sondern maßgeblich von seinen Kunden in ihrer Eigenschaft als Mitglieder, welche die angebotenen Dienstleistungen nutzen, mitgestaltet werden. Dazu gehört auch, dass die Leistungen der Hostsharing e.G. nicht nur von den Mitgliedern „konsumiert“ werden, sondern auch im Rahmen der eigenen Fähigkeiten Eigenleistungen erbracht werden müssen. Diese Besonderheit spiegelt sich auch im Namen wider: Die Nutzer *teilen* sich bei „Hostsharing“ einen gemeinsamen *Host*.

¹³ Vgl. Hostsharing e.G. (2001b), S. 2.

¹⁴ Zum Förderauftrag vgl. beispielhaft Zerche/Blome/Drees (1998), S. 10 f, Großkopf/Münkner/Ringle (1998), S. 3, Henzler (1967), S. 232 - 234.

¹⁵ Vgl. Bonus (1986), S. 312.

¹⁶ Vgl. Hostsharing e.G. (2001b), S. 4 f.

¹⁷ Vgl. Hostsharing e.G. (2001b), S. 2 sowie S. 14.

Ein wichtiger Punkt ist die Bereitstellung bzw. Anschaffung von Software, die von den Mitgliedern wirklich genutzt und gewünscht wird, während sich die Kunden anderer Webhoster nach vorgegebenen Systemen richten und sich deren Anwendungssoftware anpassen müssen. Zusätzlich entwickelt die Hostsharing e.G. eigene Software-Tools¹⁸, die allen Interessenten zur Nutzung bereitstehen, und stellt ihre Angebote nach den Wünschen der Mitglieder zusammen, was bei anderen Webhostern nur begrenzt und gegen Aufpreis möglich ist. Diese Webhosting-Pakete können dann sowohl privat als auch gewerblich genutzt und zudem an Dritte weitervermietet werden. Als Zielgruppe der Hostsharing e.G. kommen demnach sowohl private als auch kommerzielle Nutzer von Webhosting-Angeboten in Frage. Die kommerziellen Nutzer können in zwei Gruppen unterschieden werden: einmal selbständige Webhoster, die ihrerseits Webspace an Dritte weiterverkaufen (sogenannte „Reseller“), und zum anderen Unternehmen, die aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit im Internet mit einer eigenen Homepage präsent sein wollen bzw. müssen. Über das Konstrukt der Mitgliedschaft wird die Identität von Eigentümern und Abnehmern der Webhosting-Leistungen erreicht, indem die Leistungsabnehmer zugleich auch zu Miteigentümern des Unternehmens werden. Auf diese Weise werden potenzielle Interessenkonflikte vermieden.¹⁹ Die Mitgliedschaft in der Hostsharing e.G. ist freiwillig und grundsätzlich für alle Interessenten offen.

Aus ökonomischer Perspektive stellt die Genossenschaft Hostsharing e.G. in erster Linie eine Kooperation mehrerer Teilnehmer dar. Verschiedene Unternehmen oder Personen schließen sich zusammen und bilden eine Koalition²⁰. Sie stimmen zu, ihre zukünftigen Aktionen einzuschränken oder zu kontrollieren, um höhere Erträge realisieren zu können als sie alleine – ohne diese Kooperation – in der Lage wären. Die kooperierenden Unternehmen oder Personen besitzen dabei bestimmte Ressourcen, die sie für ihre Ziele einsetzen können. Durch eine Kooperation werden die vorhandenen Ressourcen gebündelt, so dass Skalen- und Synergieeffekte genutzt werden können. Teilweise ist es dem einzelnen sogar möglich, auf Ressourcen anderer Kooperationspartner zurückzugreifen, ohne selbst Besitzer dieser Ressourcen zu sein. Am Beispiel des Webhostings der Hostsharing e.G. wird dies besonders deutlich, da das Mitglied tatsächlich über das Internet auf Speicherplatz oder bestimmte Software des gemeinsamen Unternehmens und auch anderer Mitglieder zurückgreifen kann. Eine spezielle Ressource der Hostsharing e.G. ist das Know-how

¹⁸ Hostsharing e.G. nutzt und entwickelt vornehmlich Software unter Open Source-Lizenzen, die im folgenden Kapitel definiert und erklärt wird. Kapitel 2.4 geht ausführlich auf die Bedeutung der Open Source-Software für die Hostsharing e.G. ein.

¹⁹ Diese besondere Konstellation wird durch das genossenschaftliche Identitätsprinzip beschrieben. Vgl. dazu Kemmettmüller/Schmidt (1998), S. 36 sowie Weber/Brazda (1992), S. 348.

²⁰ Zum Koalitionsbegriff vgl. Bonus (1986), S. 326 f.

ihrer Mitglieder. Gerade die Kombination der Ressource „Wissen“ beinhaltet enorme Synergien, deren Nutzung für die Mitglieder nur durch eine Kooperation ermöglicht wird.²¹

Generell können Ressourcen transaktionsspezifischer Natur sein, so dass sie hohe Quasi-Renten aufweisen.²² Bei der Einbringung solcher spezifischen Ressourcen in eine Transaktion (spezifische Investition) entsteht oft eine Abhängigkeit von den Partnern, welche die Ressourcenbesitzer durch opportunistisches Verhalten ausbeuten könnten. Durch den Zusammenschluss mehrerer Besitzer spezifischer Ressourcen in einer Genossenschaft lässt sich diese Gefahr abwenden, indem die bestehenden Abhängigkeiten internalisiert werden.²³ So werden die Quasi-Renten vor Ausbeutung geschützt. Auf das Webhosting bezogen begeben sich die Kunden eines Webhosters in dem Moment, in dem sie ihren Anbieter gewählt haben, in eine Abhängigkeit. Denn sobald sie mit seinem Speicherplatz und seinen Programmen arbeiten, sind sie auf die Qualität und Stabilität der Bereitstellung angewiesen. Daher betreiben die Mitglieder der Hostsharing e.G. ihren eigenen Host. Die Abhängigkeit von fremden Webhostern wird so zugunsten einer Abhängigkeit vom Kollektiv der Mitglieder der Hostsharing e.G. aufgelöst. Diese neu entstandene, sozusagen gezähmte Abhängigkeit²⁴ ist weitaus weniger mit Risiko behaftet, da alle Mitglieder im Prinzip die gleichen Interessen haben: die Bereitstellung ganz bestimmter Internet-Dienstleistungen und deren Anwendungssoftware zu günstigen und individuell gewünschten Konditionen. Es bestehen kaum Anreize, die Abhängigkeit anderer Mitglieder auszunutzen, da man sich unter Umständen damit selbst schädigt. Gerade die Genossenschaft verfügt somit über effektive Möglichkeiten der Erwartungsstabilisierung.²⁵

Auf den ersten Blick könnte die Hostsharing e.G. als Bezugsgenossenschaft oder auch Dienstleistungsgenossenschaft dargestellt werden. Sie bietet ihren Kunden die Bereitstellung von Serverkapazität und den zugehörigen Internet-Dienstleistungen sowie die Entwicklung von Internet-Hostingkonzepten und Werkzeugen einschließlich deren Dokumentation.²⁶ Die benötigten Produkte werden für die Mitglieder zu einem günstigeren Preis bezogen oder quasi als Dienstleistung in individueller Ausgestaltung zur Verfügung gestellt. Doch das allein würde der Idee der Unternehmensgründer nicht gerecht werden. Denn über die reine Bereitstellung dieser „Güter“ hinaus macht es sich die Hostsharing e.G. zur Aufgabe, den Gedanken von Open Source Software (OSS) auf ihr Konzept zu übertragen.²⁷ Die Unternehmensphilosophie der Hostsharing e.G. ist die „Bereitstellung von Internet-Dienstleistungen unter der Philosophie von OSS und der damit verbundenen

²¹ Vgl. Theurl/Rahmen-Zurek (2001), S. 49 f.

²² Zur Bedeutung transaktionsspezifischer Ressourcen und Quasi-Renten vgl. ausführlicher Bonus (1986), S. 325 f.

²³ Vgl. Bonus (1986), S. 333 f.

²⁴ Vgl. Theurl (2001), S. 74.

²⁵ Vgl. Bonus (1986), S. 327 f., Theurl (2001), S. 88.

²⁶ Vgl. Hostsharing e.G. (2001a), § 2 Abs. 1, sowie Hostsharing e.G. (2002d), o. S.

²⁷ Vgl. Hostsharing e.G. (2001b), S. 1.

Transparenz, Mitbestimmung und Flexibilität“.²⁸ Gerade diese zugrundeliegende Philosophie und die Individualität der angebotenen Webhosting-Dienstleistungen unterscheidet die Hostsharing e.G. von anderen Webhosting-Unternehmen.²⁹

Für die Hostsharing e.G. sind also nicht nur die genossenschaftlichen Prinzipien von Bedeutung. Einen ebenso zentralen Stellenwert haben die Ideale der Open Source-Bewegung. Im folgenden Abschnitt soll daher beleuchtet werden, was genau unter „Open Source-Software“ verstanden wird und welche Ideen ihrer Entwicklung zugrunde liegen.

2.3 Der Gedanke der Open Source-Software und ihr Entwicklungsprozess

2.3.1 Definition und Grundgedanke von Open Source-Software

„Software“ kann nahezu alles genannt werden, was auf einem Computer ausgeführt wird. Der sogenannte *Quellcode* (oder *Source Code*) einer Software beschreibt die Funktionsweise des Programms und stellt den menschenlesbaren Programmtext dar. Programmierer schreiben diesen Quellcode in Programmier-Sprachen wie z.B. Basic, C oder Java. In dieser Form kann der Code jedoch noch nicht vom Rechner ausgeführt werden. Die Festlegungen und Befehle müssen zunächst mit Hilfe eines Compilers, Assemblers oder Interpreters in Maschinencode übersetzt werden. Der so entstehende *Objektcode* (oder *Binary Code*) der Software enthält Sequenzen von Nullen und Einsen, die direkt vom Computer verstanden werden.³⁰ Der normale Weg für die Verteilung von Software ist nun der Verkauf fertiger, nur auf einer Architektur ausführbarer Programme oder entsprechender Lizenzen an die Nutzer. Die Programme werden auf dem Rechner des Kunden installiert und können direkt von ihm angewendet werden. Beim Kauf werden allerdings nur die Rechte zur Nutzung erworben, der Quellcode bleibt dem Anwender der Software dabei verborgen. Der Objektcode hingegen ist sichtbar, allerdings ist er für andere Programmierer nur schwer zu interpretieren und ermöglicht keine Modifikationen zur individuellen Anpassung der Funktionen.

Bei Open Source-Software liegt hingegen der Quellcode für jeden offen, so dass Programmierer ihn einsehen, ihren Wünschen entsprechend modifizieren und sogar an Dritte weiterverteilen können.³¹ Die Motivation dahinter ist die Weiterentwicklung der Software durch die Aufdeckung und Reparatur von Fehlern, die Anpassung an spezielle Bedürfnisse, die Ausweitung des Funktionsbereichs auf weitere Anwendungsfelder und letztendlich die

²⁸ Hostsharing e.G. (2001b), S. 7.

²⁹ Vgl. Hostsharing e.G. (2001b), S. 4.

³⁰ Vgl. UltimaRatio (2000), Lerner/Tirole (2000), S. 4. Vgl. im folgenden auch O'Reilly and Associates Inc. (1999), S. 8 f.

³¹ Vgl. Hetze (1999), o. S. sowie O'Reilly and Associates Inc. (1999), S. 11 f.

permanente Verbesserung durch die Anwender.³² Ursprünglich wurde Software dieser Art als „Free Software“ bezeichnet. In diesem Zusammenhang ergaben sich jedoch viele Missverständnisse, da das Wort „free“ die Kostenlosigkeit von Bezug, Nutzung oder Lizenz impliziert. Obwohl Open Source-Software bzw. Free Software in vielen Fällen sogar kostenlos bezogen werden kann, ist diese Eigenschaft nicht zwingend und stellt kein Definitionsmerkmal dar. Als Reaktion auf die begriffliche Zweideutigkeit entwickelte sich der Begriff „Open Source“.³³

Free Software wird von der Free Software Foundation (FSF) definiert als „Software, die mit der Erlaubnis für jeden verbunden ist, sie zu benutzen, zu kopieren und zu verbreiten, entweder verändert oder unverändert, entweder gratis oder gegen Entgelt“.³⁴ Der Unterschied zwischen Open Source und Free Software wird dem Laien nicht sofort ersichtlich, denn für die Erfüllung der von der FSF festgelegten vier Kriterien der Free Software³⁵ ist es – wie bei der Open Source - erforderlich, dass der Quellcode verfügbar sein muss. Free Software ist also gleichzeitig auch Open Source-Software. Der Umkehrschluss gilt allerdings nicht, wie die Vertreter der Free Software Community immer wieder betonen.³⁶

Der eigentliche Unterschied zwischen den beiden „Communities“ ist, dass sie zwar praktisch gesehen ähnlich vorgehen, aber unterschiedliche Ideen zugrunde legen. In den Worten der FSF: “We disagree on the basic principles, but agree more or less on the practical recommendations.”³⁷ Während es bei Open Source um die Methodik der Software-Entwicklung geht, stehen bei FSF mehr politische Ziele im Vordergrund. Insbesondere vertritt die FSF die Position, dass eine Software-Lizenz den Nutzern ganz bestimmte Freiheiten zusichern soll. Vor allem die Freiheit, den Quellcode nicht nur einzusehen, sondern auch Veränderungen vorzunehmen und das modifizierte Produkt weiterzuverbreiten, darf nach Meinung der FSF nicht eingeschränkt werden. Die wichtigste Lizenz in diesem Zusammenhang ist die GPL (General Public License).³⁸ Ihr großer Nachteil ist, dass sie ungeeignet für die Entwicklung kommerzieller Software ist. Denn laut GPL kann ein Programm, welches auf GPL-lizenzierten Teilen basiert, keiner anderen Lizenz als der GPL mehr unterstellt werden und nicht mehr als geistiges Eigentum geschützt werden.³⁹ Der Ausschluss einer kommerziellen Nutzung ist durchaus beabsichtigt. Die FSF argumentiert, dass es sich bei Software um ein digitales Gut handelt, das zu Grenzkosten von fast Null kopiert und vertrieben werden kann. Deshalb sollte sie auch jedem Anwender kostenlos zur Verfügung stehen, ohne durch restriktive Urheberrechtsbestimmungen eingeschränkt

³² Vgl. Open Source Initiative (2002a), o. S. sowie Hars (2002), S. 550.

³³ Vgl. O'Reilly and Associates Inc. (1999), S 5, S. 8, S. 12 und Hetze (1999), o. S.

³⁴ Stallman (1994), o. S. Vertiefend zur „Free Software“ vgl. Stallman (1992).

³⁵ Eine Erläuterung der Kriterien der Free Software findet sich bei Free Software Foundation (2002a)

³⁶ Vgl. Barr (2001), o. S.

³⁷ Free Software Foundation (2002b), o. S.

³⁸ Vgl. Barr (2001), sowie O'Reilly and Associates Inc. (1999), S. 21 f.

³⁹ Vgl. O'Reilly and Associates Inc. (1999), S. 17-19.

werden zu dürfen.⁴⁰ Die Open Source-Lizenzen dagegen sind weniger radikal und schließen die kommerzielle Nutzung nicht aus.

2.3.2 Ökonomische Perspektive und Motivationsfaktoren

Aus wirtschaftlicher Perspektive⁴¹ ist der Erfolg von Open Source oder Free Software erstaunlich. Ein komplexes, wettbewerbsfähiges Produkt wird ohne jegliches Gewinnstreben der Entwickler unter fast völligem Verzicht auf die Urheberrechte erstellt. Man könnte sogar denken, es handelt sich um die Verschwendung viel kreativer Energie. Denn bei dem evolutorischen Entwicklungsprozess von Open Source-Software müssen vielleicht hundert Zeilen Programmtext geschrieben werden, um am Ende eine brauchbare Zeile zu erhalten, die der Prüfung durch die Community stand hält. Konsequenterweise fragen sich Ökonomen, was Individuen dazu bewegt, freiwillig und unentgeltlich Zeit und Mühe zu investieren, ohne dafür entlohnt zu werden. Motivationstheoretisch können einige *interne* Faktoren für die Teilnahme an Open Source-Projekten gefunden werden, beispielsweise Selbstentfaltung, Altruismus oder Gruppenidentifikation.⁴²

Von ökonomischer Relevanz sind jedoch insbesondere die *externen* Motivationsfaktoren. Die Programmierer können indirekte Einkünfte durch Service-Dienstleistungen im Umfeld von Open Source-Projekten generieren, ihr Humankapital durch Erfahrungen und neu erworbenes Wissen aufbauen, sich über die diversen Open Source-Plattformen im Internet selbst vermarkten und ihre Fähigkeiten als Programmierer anhand der geleisteten Arbeit als Qualifikationsnachweis darstellen.⁴³ Auch aus Sicht der industriellen Software-Hersteller können sich Vorteile ergeben, welche die Einkommensverzichte aus der unentgeltlichen Weitergabe ihrer Produkte überwiegen. In erster Linie kann Software auf diesem Weg schneller und kostengünstiger weiterentwickelt werden, als es industriell möglich wäre. Zudem besteht durch die als Entwickler agierenden „Kunden“ ein direkter Kontakt, der promptes Reagieren auf deren Bedürfnisse zulässt und zudem eine hohe Bindung der Kunden bzw. deren Entwicklungs-Know-how an den Software-Hersteller ermöglicht.⁴⁴

Der naheliegendste Grund jedoch ist, dass bestimmte Nutzergruppen eine spezielle Softwarefunktionalität benötigen, die am Markt in der gewünschten Form nicht oder nur als nicht anwenderbezogene Standardversion erhältlich ist. Die Frage, die sich diesen Gruppen stellt, ist nicht, ob sie die Software programmieren oder nicht, sondern ob sie das Ergebnis anderen zugänglich machen wollen. In der Praxis ist dieser Motivationsfaktor von großer

⁴⁰ Vgl. Hars (2002), S. 542 sowie O'Reilly and Associates Inc. (1999), S. 17.

⁴¹ Vgl. zur Ökonomie der Open Source auch Hars (2002), S. 542-548, Hetze (1999), o. S. sowie Lerner/Tirole (2000), S. 14-24.

⁴² Vgl. Hars (2002), S. 546-548.

⁴³ Vgl. Hars (2002), S. 546-548.

⁴⁴ Vgl. Open Source Initiative (2002c), o. S.

Bedeutung. Empirische Untersuchungen belegen einen hohen Anteil von Unternehmen, die sich aus Eigenbedarf an Open Source-Projekten beteiligen.⁴⁵

2.4 Unternehmensphilosophie der Hostsharing e.G. – Gegenüberstellung von Genossenschaft und Open Source-Gedanke

Nachdem nun sowohl die Charakteristika der Genossenschaft als auch die Besonderheiten und Hintergründe von Open Source dargestellt und in einen ökonomischen Zusammenhang gebracht worden sind, stellt sich nun die Frage, ob diese beiden Konzepte als gleichwertige Bestandteile der Unternehmensphilosophie der Hostsharing e. G. angewendet werden können. Dazu werden die Prinzipien der Genossenschaft und der Open Source-Softwareentwicklung anhand verschiedener Kriterien miteinander verglichen. Ziel soll die Einschätzung der Kombination beider Konzepte in *einer* Unternehmensphilosophie sein. Als Vergleichskriterien bieten sich die Hintergründe der Entstehung, das Verständnis und die Umsetzung von Freiheit, das Verhältnis zu Gewinnen und die Beziehungen der beteiligten Personen bzw. Unternehmen untereinander an.

Hintergründe der Entstehung

Die grundlegende Absicht der historischen Genossenschaftspioniere war die Überwindung der weitverbreiteten Notlagen zur Zeit der Industriellen Revolution, die ganze Bevölkerungsschichten betrafen.⁴⁶ Es ging um den Aufbau eines selbsttragenden wirtschaftlichen Fundaments in Eigeninitiative. Dieser Ursprung prägt den genossenschaftlichen Organisationstyp bis heute und schlägt sich in unterschiedlichen Struktur- und Verfahrensprinzipien nieder, von denen allerdings nie eine spezielle Auswahl als einheitliche Basis anerkannt wurde.⁴⁷ Aufbauend auf allgemeinen Grundwerten wie Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit entwickelten bereits die Gründerpioniere Regeln für die Ausgestaltung und Arbeitsweise von Genossenschaften, die als „Genossenschaftsprinzipien“ bekannt wurden. Es finden sich darunter sowohl die Schulze-Delitzschen Prinzipien, als auch die Raiffeisen-schen Prinzipien sowie die Rochdaler Prinzipien, die damals angewendet und bis heute verschiedentlich weiterentwickelt wurden.⁴⁸ Die Open Source-Community hatte ganz ähnliche Anfänge.⁴⁹ In den 70er Jahren begannen verschiedene Forscher, ein gemeinsames Betriebssystem zu entwickeln, um die Vernetzung verschiedener Computer-Plattformen und damit eine kooperative Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Bereich Software zu ermöglichen. Das erfolgreichste Beispiel, Unix, wurde von AT&T's Bell Laboratories

⁴⁵ Vgl. Hars (2002), S. 548-550.

⁴⁶ Vgl. Münkner (1992), S. 509.

⁴⁷ Henzler verweist auf die sogenannten „Prinzipienstreitigkeiten“. Vgl. Henzler (1967), S. 231.

⁴⁸ Vgl. Henzler (1967), S. 230, sowie Münkner (1992), S. 511.

⁴⁹ Zur Entstehung der Open Source-Software vgl. Lerner/Tirole (2000), S. 4-14.

entwickelt. Zu dieser Zeit war der Austausch der Quellcodes noch allgemein üblich. Als AT&T jedoch in den 80ern ihre intellektuellen Urheberrechte an Unix geltend machte und begann, hohe Lizenzgebühren von den Nutzern zu verlangen, formierte sich die Free Software Foundation als Gegenbewegung und forderte die freie und unentgeltliche Verbreitung der Software, die mit Unix angewendet wird. Schließlich entwickelte der finnische Student Linus Torvalds Anfang der 90er Jahre ein neues Betriebssystem (Linux), welches sogar stabiler und sicherer war als das bisher verbreitete Unix. Da Linux unter der GPL entwickelt wurde, beteiligten sich viele Programmierer an seiner Entwicklung, um die Abhängigkeiten durch die Lizenz bei Unix zu umgehen und sich eigene, bessere Konfigurationen selbst zu schaffen.⁵⁰ Vergleichbar mit „user-driven innovations“ sind individuelle Lösungen einzelner Nutzer zum Standard für eine ganze Klasse von Anwendern geworden.⁵¹ Gemeinsam war dieser lose Verbund von Entwicklern durch eigeninteressierte gegenseitige Unterstützung in der Lage, ein komplett neues Betriebssystem herzustellen. Dabei verstand sich Torvalds nicht als Anführer, es herrschte Gleichheit und Gerechtigkeit in der Community.

Organisation und Koordination

Nicht nur kollektive Selbsthilfe ist der Genossenschaft und der Open Source-Community gemeinsam, sondern auch Selbstbestimmung. Die Mitglieder der Genossenschaft entscheiden selbst über die Geschicke ihres Gemeinschaftsunternehmens und verwalten sich selbst.⁵² Auch die Open Source-Community benötigt weder einen außenstehenden Anführer noch eine Hierarchie. Die Programmierer organisieren sich mit Hilfe des Internets selbst. Mitglieder bzw. Programmierer kennen ihre eigenen Bedürfnisse am besten, und genau diese sollen auch erfüllt werden. Die Hostsharing e.G. befreite sich aus der Abhängigkeit kommerzieller Webhoster, um speziell die Bedürfnisse ihrer Mitglieder zu erfüllen.

Eine besondere Rolle in der Entwicklung von Open Source-Software spielt das Internet. Mit seinen kostengünstigen und schnellen Informations- und Kommunikationspotenzialen nimmt es positiven Einfluss auf die Softwareentwicklung und stellt in diesem Prozess das Koordinationsinstrument dar, über welches die vielen kleinen Beiträge einzelner Programmierer zu einem komplexen Werk zusammengefügt werden können.⁵³ Ebenso wie bei der Open Source-Softwareentwicklung spielt das Internet eine große Rolle für die Hostsharing e.G. Es stellt nicht nur das zentrale Informations- und Kommunikationsmedium dar,⁵⁴ mit dessen Hilfe der offene Austausch von Know-how und der Aufbau eines Wissensnetzwerkes möglich wird, sondern ermöglicht vor allem die effiziente Koordination und Nut-

⁵⁰ Vgl. Hars (2002), S. 542 sowie O'Reilly and Associates Inc. (1999), S. 18, S. 23 f.

⁵¹ Vgl. Lerner/Tirole (2000), S. 3.

⁵² Vgl. Prinzipien der Selbstverantwortung und Selbstverwaltung in Kemmetmüller/Schmidt, S. 33-35.

⁵³ Vgl. Hars (2002), S. 544.

⁵⁴ Zur Nutzung des Internets als Kommunikationsmedium der Hostsharing e. G. siehe Kapitel 4, S. 35 ff.

zung dieses gemeinsamen Wissens.⁵⁵ Als Koordinationsmechanismus leistet das Internet einen bedeutenden Beitrag, denn ohne seine Existenz wäre sowohl die Open Source-Bewegung als auch die Hostsharing e. G. in dieser Form wohl nicht erfolgreich durchführbar.

Verständnis von Freiheit und Offenheit

Die Leistungen der Genossenschaft sind dem ursprünglichen Konzept nach nur für ihre Mitglieder bestimmt, während die Idee der Entwicklung von Open Source-Software auf dem freien Zugang für jeden Interessierten (ohne Ausschluss von bestimmten Gruppen) basiert.⁵⁶ Dennoch lassen sich beide Konzepte gut miteinander kombinieren, denn ein Merkmal der Genossenschaft besteht in der „offenen Mitgliedschaft“. Jeder kann ohne großen formalen Aufwand in die Genossenschaft ein- und auch wieder austreten, die Mitgliedschaft steht generell jedem offen. Auch bei der Hostsharing e.G. besteht für jeden Interessierten sowohl die Möglichkeit, Mitglied zu werden, als auch die Erlaubnis, alle von Hostsharing entwickelten Programme als Open Source-Software zu nutzen. Der Vorstand der Hostsharing e.G. kann allerdings einen Antrag auf Mitgliedschaft ablehnen.⁵⁷ Die Möglichkeit des Ausschlusses bestimmter Gruppen oder Personen von Nutzung und Weiterentwicklung besteht bei der Open Source-Softwareentwicklung nicht. Hier wird jedoch über die genaue Kennzeichnung der jeweiligen Version unter Hinzufügen der Identität des Programmierers nachvollziehbar, wer wann welche Änderung vorgenommen hat. Erweist sich eine neue Version der Software als ungeeignet für andere Anwender, wird sie von diesen einfach nicht genutzt und so – quasi durch natürliche Auslese – aus dem Prozess der Weiterentwicklung ausgeschlossen. Die Möglichkeit der Genossenschaft, Mitglieder abzulehnen, entspricht in der Open Source-Softwareentwicklung der Option, gewisse Versionen abzulehnen.

Verhältnis zum Gewinnstreben

Die Hostsharing e.G. strebt nicht nach eigenen Gewinnen, versteht sich aber durchaus als kommerziell in dem Sinne, als dass sie als Genossenschaft schließlich den Erwerb und die Wirtschaft der Mitglieder fördern soll. Dies ist durch die Kommerzialisierung ihrer Produkte seitens der Mitglieder möglich. Zudem ist es für den Fortbestand jeder Genossenschaft unabdingbar, Gewinne zu erwirtschaften, die in zukünftige Förderaktivitäten investiert werden.⁵⁸ Auch die Open Source-Philosophie ist mit der kommerziellen Nutzung und

⁵⁵ Vgl. Theurl/Rahmen-Zurek (2001), S. 48 f.

⁵⁶ Vgl. Open Source Initiative (2002b), o. S., O'Reilly and Associates Inc. (1999), S. 33 f. und Hars (2002), S. 544-546.

⁵⁷ Vgl. § 4 der Satzung der Hostsharing e.G. Gemäß § 15 GenG „wird die Mitgliedschaft durch eine schriftliche, unbedingte Beitrittserklärung und die Zulassung des Beitritts durch die Genossenschaft erworben.“ (Im Original nicht kursiv.)

⁵⁸ Vgl. Boettcher (1988), S. 545 und auch Kemmetmüller/Schmidt (1998), S. 26 f.

Entwicklung von Software vereinbar. Die Kommerzialisierung bietet weitere Anreize zur Verbesserung der Produkte, vor allem in Bezug auf Einfachheit und Anwenderfreundlichkeit bei Installation und Nutzung, die es in dieser Form bei der Open Source-Softwareentwicklung nicht gibt.⁵⁹ Zudem können zusätzliche Dienstleistungen im Umfeld von Open Source-Software kommerziell entwickelt und angeboten werden. Der scheinbare Gegensatz von Kommerzialisierung und Open Source-Philosophie bzw. Förderzweck löst sich auf.

Beziehungen der Beteiligten untereinander

Die Anfänge des Internet und der kooperativen Softwareentwicklung liefen auf einer eher informalen Ebene ab.⁶⁰ Entsprechend kamen die Beteiligten zunächst nicht auf die Idee, Urheberrechte an ihrer Arbeit zu beanspruchen oder die Nutzung ihrer Software nur eingeschränkt zuzulassen. Das Ziel war nicht, einen Markt mit Produkten zu beliefern, sondern Softwarelösungen für den eigenen Gebrauch zu entwickeln. Ressourcen wie Programmierkenntnisse, Zeit und Geld wurden gemeinsam eingesetzt, um diesem Ziel näher zu kommen. Mit der Zeit bildete sich eine echte Community, geprägt von einer eigenen Kultur mit Verhaltensregeln, Kontrollmechanismen und Sanktionsmöglichkeiten. Auch die Genossenschaft versteht sich als Gemeinschaft Gleichgesinnter. Sie ist nicht nur ein wirtschaftliches Unternehmen, sondern genauso eine soziale Gruppe, und diese duale Natur macht ihre Besonderheit aus. Die Mitglieder identifizieren sich mit den Zielen und Werten ihrer Genossenschaft. Draheim prägte für dieses Phänomen den Begriff „Genossenschaftsgeist“.⁶¹ Die Basis für das Funktionieren einer solchen Gemeinschaft ist gegenseitiges Vertrauen.⁶² Ohne Vertrauen in die Einhaltung des Verhaltenskodex würden Programmierer ihre Innovationen nicht ohne Gegenleistung an andere abgeben, und ohne Vertrauen in die Genossenschaft würden sich die Mitglieder nicht vom kollektiven Willen anderer abhängig machen.

Der Vergleich der Philosophie der Open Source-Bewegung mit den Grundsätzen der Genossenschaft macht viele Parallelen deutlich.⁶³ Die Hostsharing e.G., die sich als Genossenschaft dem Open Source-Gedanken verschrieben hat, kann von diesen Gemeinsamkeiten profitieren. Dabei zeigt sich, dass die organisatorischen Rahmenbedingungen der Genossenschaft für die Durchführung von Open Source-orientierten Projekten hervorragend geeignet sind. Die folgende Abbildung fasst die Gemeinsamkeiten von Genossenschaft und Open Source noch einmal zusammen.

⁵⁹ Vgl. O'Reilly and Associates Inc. (1999), S. 34, jedoch auch Lerner/Tirole (2000), S. 30-32. Eine Ausnahme bildet hier allerdings Free Software, die nicht kommerziell eingesetzt werden kann (vgl. Kapitel 2.3.1 auf S. 12 f).

⁶⁰ Vgl. Lerner/Tirole (2000), S. 5.

⁶¹ Vgl. Bonus (1986), S. 310 f.

⁶² Vgl. Bonus (1986), S. 321 f.

⁶³ Eine allgemeine Beurteilung der Eignung der Organisationsform der Genossenschaft für die Entwicklung von Open Source-Produkten findet sich bei Rahmen-Zurek (2002), S. 123-127.

	<u>Genossenschaft</u>	<u>Open Source</u>
Entstehung:	Notlage durch industrielle Revolution Selbsthilfe	Abhängigkeit durch restriktive Lizenzen eigene Initiative
Organisation:	Selbstbestimmung, Selbstverwaltung, Selbstorganschaft	Eigenständige Organisation über Internet
Freiheit:	freiwillige, offene Mitgliedschaft Unabhängigkeit	kein Ausschluss von Personen / Gruppen offener Quellcode
Gewinnstreben:	Förderzweck, jedoch eigene Gewinne i.S.d. Mitgliederförderung	kein Gewinnstreben, jedoch mit Kommerz vereinbar
Beziehung der Beteiligten:	Vertrauensverhältnis und Genossenschaftsgeist	Community: Gleichheit und Gerechtigkeit

Abb. 2: Prinzipien von Genossenschaft und Open Source im Vergleich
Quelle: eigene Darstellung.

2.5 Zwischenfazit

Am Beispiel der Hostsharing e.G. konnte aufgezeigt werden, dass die Organisationsprinzipien der Genossenschaft auch erfolgreich auf Kooperationen von Unternehmen mit Aktivitäten im Bereich Informationstechnologie, hier mit der Tätigkeit des Webhostings, anwendbar sind. Interessenten der Hostsharing e.G. sind jedoch nicht an der Genossenschaft, sondern in erster Linie an Open Source-Software interessiert und eher technisch orientiert. Mit der Möglichkeit, die Entwicklung von Open Source-Software in der Rechtsform einer Genossenschaft zu organisieren und die Philosophie der Open Source auch auf andere Bereiche zu übertragen, setzen sie sich erst in ihrer Mitgliedschaft bei der Hostsharing e.G. auseinander. Die grundlegenden Gemeinsamkeiten der beiden Konzepte konnten durch die Analyse ihrer Prinzipien bestätigt werden. Die Übertragung des Open Source-Gedankens auf das Webhosting und seine Durchführung in der Rechtsform der Genossenschaft ergibt insgesamt ein schlüssiges Konzept.

Dem Internet kommt im Zusammenhang mit Software-Märkten eine Schlüsselrolle zu. Zum einen fungiert es als Verteilungsmechanismus, da es mittlerweile verbreitet genug ist, um als Distributionsmedium für wirklich große Märkte zu dienen.⁶⁴ Zum anderen wird sowohl Individuen als auch Unternehmen durch die Nutzung des Internets als Koordinationsmechanismus eine ganz besondere Art und Weise der Kooperation ermöglicht, bei der zwar alle Beteiligten gemeinsam an einem Produkt oder Projekt arbeiten, jedoch räumlich nicht zusammenkommen müssen. Die organisatorische Ausgestaltung wird im Folgenden dargestellt.

⁶⁴ Vgl. O'Reilly and Associates Inc. (1999), S. 52, sowie Open Source Initiative (2002c), o. S.

3 Die Genossenschaft Hostsharing – ein virtuelles Unternehmen?

Nina Tantzen

Das aktuelle marktliche Umfeld ist gekennzeichnet durch eine stetig zunehmende Größe und Dynamik sowie einen Wandel vom Verkäufermarkt hin zu einem Käufermarkt, auf dem individuelle Kundenbedürfnisse befriedigt werden. Um in einem solchen Umfeld bestehen zu können, sind insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen gezwungen, Kooperationen einzugehen.⁶⁵ Weiterhin zeichnet sich die Marktsituation jedoch durch immer kürzer werdende Produktlebenszyklen aus. Langfristig angelegte Kooperationsformen können den daraus resultierenden Anforderungen nicht gerecht werden, es ist eine zeitlich engere Befristung der Zusammenarbeit notwendig. Die Bildung virtueller Unternehmen stellt eine Alternative dar, die in der Praxis immer mehr an Bedeutung gewinnt.

3.1 Virtuelle Unternehmen

3.1.1 Zentrale Charakteristika, Chancen und Risiken virtueller Unternehmen

Abgeleitet vom lateinischen „virtus“ (=Tüchtigkeit) steht der Begriff virtuell für etwas, das „nicht wirklich“ oder „der Möglichkeit nach vorhanden“ ist.⁶⁶ Bei einem virtuellen Unternehmen handelt es sich also um eine Organisationsform, die Leistungen erstellt und am Markt wie ein reales Unternehmen auftritt, physisch jedoch lediglich „in Form einer Koordinationsinstanz“⁶⁷ existiert und hinter der sich im Grunde eine lose Kooperation mehrerer Einheiten verbirgt, die gemeinsam Aufträge bearbeiten. Es entsteht eine verteilte Leistungserstellung, bei der die einzelnen Mitgliedsunternehmen jeweils Teilprozesse übernehmen. Traditionelle hierarchische Strukturen werden zugunsten selbständiger, unverbundener und prozessorientierter Leistungseinheiten, die untereinander nur lose koordiniert werden, aufgehoben.⁶⁸ Auf die Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen wird in virtuellen Unternehmen weitgehend verzichtet.⁶⁹

Virtuelle Unternehmen sind charakterisiert durch den zeitlich eng begrenzten Zusammenschluss von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen mit dem Ziel, eine sich kurzfristig bietende Wettbewerbschance gemeinsam zu nutzen.⁷⁰ Es handelt sich um eine temporäre Zusammenarbeit, in die je nach Projekt unterschiedliche Unternehmen einbezogen werden, um individuelle Kundenwünsche bedienen zu können. Unabhängig von

⁶⁵ Vgl. Wildemann (1995), S. 746.

⁶⁶ Vgl. Scholz (1996), S. 204.

⁶⁷ Müller-Stewens (1997), S. 32.

⁶⁸ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 230 ff.

⁶⁹ Vgl. Albers et al. (2002), S. 8.

⁷⁰ Vgl. Mertens/Faisst (1996), S. 280.

der Netzwerkkonfiguration erhält der Kunde jedoch stets den Eindruck, *einem* Unternehmen, einer Einheit, gegenüberzustehen. Denkbar ist sowohl eine vertikale als auch horizontale Integration der Stufen der Wertschöpfungskette. Die einzelnen Mitgliedsunternehmen können entweder ganz oder nur teilweise im virtuellen Unternehmen aufgehen, d.h. sich entweder vollständig auf die Bearbeitung von Teilaufträgen im Verbund konzentrieren oder nur teilweise, wobei zusätzlich ganze Aufträge selbständig bearbeitet werden.⁷¹

Der zentrale Vorteil dieser Kooperationsform ist in der simultanen Realisierbarkeit von Effizienz und Flexibilität zu sehen. Jedes Unternehmen bringt seine Kernkompetenzen ein, welche jene der weiteren Netzwerkteilnehmer synergetisch ergänzen, so dass die gesamte Wertschöpfungskette durch auftragsspezifische Vernetzung optimiert und eine hohe Effizienz gewährleistet wird. Auf veränderte Umweltbedingungen und Kundenanforderungen kann durch entsprechende Rekonfiguration des temporären Netzwerkes flexibel und mit hoher Geschwindigkeit reagiert werden.⁷² Ein virtuelles Unternehmen ist somit eine „Best-of-everything-Organization“.⁷³

Die Optimierung der Wertschöpfung im virtuellen Verbund ist jedoch nicht nur durch Kompetenzmanagement, also durch den Rückgriff auf die Kernkompetenzen der Partnerunternehmen, möglich. Zusätzlich eröffnet ein so genanntes Kapazitätsmanagement den Mitgliedsunternehmen die Möglichkeit, eine bessere kapazitive Auslastung ihrer Leistungsressourcen zu erreichen. So ist für das einzelne Unternehmen auch bei Unterkapazitäten die Annahme eines zusätzlichen Auftrages möglich, indem zur Bearbeitung ein Outsourcing auf die Kapazitäten anderer Mitgliedsunternehmen vorgenommen wird. Andererseits können Überkapazitäten des einen Unternehmens den Partnern zur Verfügung gestellt werden.⁷⁴ Ein sich überlappendes Leistungsspektrum der einzelnen Partnerunternehmen im Netzwerk ist Voraussetzung für ein solches Kapazitätsmanagement.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für virtuelle Netzwerke sind moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, da nur eine hoch entwickelte Informationsinfrastruktur das schnelle Zusammenfinden der jeweiligen Partner sowie die Bindung der räumlich entfernten Mitgliedsunternehmen ermöglicht. In der Praxis wird häufig die Etablierung von Kompetenz- und Kapazitätsdatenbanken beobachtet, damit schnell ersichtlich ist, welche Unternehmen für die Bearbeitung bestimmter Aufträge in Frage kommen und welche nicht.⁷⁵ Ein weiterer ausschlaggebender Faktor für das Funktionieren eines virtuellen Netzwerkes sind kompatible Unternehmenskulturen und Aufbau- bzw. Ablauforganisationen. Nur bei entsprechenden technischen und organisatorischen Schnittstellen ist eine standortunabhän-

⁷¹ Vgl. Scholz (2000), S. 213.

⁷² Vgl. Gerpott/Böhm (2000), S. 16.

⁷³ Mertens/Faisst (1996), S. 281.

⁷⁴ Vgl. Göransson/Schuh (2000), S. 66.

⁷⁵ Vgl. Schuh/ Millarg/Göransson (1998), S. 131.

gige Integration der Teilprozesse zu einem durchgehenden Wertschöpfungsprozess möglich.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über zentrale Charakteristika virtueller Unternehmen.

Institutionalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen • Ersatz von Vertragswerken durch Vertrauen
Mitgliedsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • selbständige Unternehmen • im Verbund einheitlicher Marktauftritt • Einbringung unterschiedlicher Kernkompetenzen • vertikale und/oder horizontale Integration • Standortunabhängigkeit
Projekte	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz- und Kapazitätsmanagement • projektbezogene Netzwerkkonfiguration • Optimierung der Wertschöpfung durch Prozessorientierung • temporäre Zusammenarbeit bis zur Auftragserfüllung
IuK-Technologien	<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame, hoch entwickelte Informationsinfrastruktur • Kompetenz- und Kapazitätsdatenbanken

Abb. 3: Charakteristika eines virtuellen Unternehmens
Quelle: eigene Darstellung.

Die bereits dargestellte Möglichkeit der Kombination von Effizienz und Flexibilität stellt eine der größten Chancen eines virtuellen Unternehmens dar. Gleichzeitig bergen lose virtuelle Kooperationen jedoch auch manches Risiko. Die hohe Effizienz wird durch die Zusammenführung von Unternehmen mit sich synergetisch ergänzenden Kernkompetenzen ermöglicht. Diese Kompetenzbündelung birgt jedoch auf der anderen Seite die Gefahr der Kompetenzerosion, sprich des „systematische(n) Abbau(s) eines Kompetenzvorsprungs als Folgeerscheinung der Vernetzung“⁷⁶. Den angeführten Vorteilen der Flexibilität steht die Tatsache gegenüber, dass die häufige Neukonfiguration von Netzwerken die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter auch überfordern kann. Es ist daher mit zusätzlichen Kosten zu rechnen, die durch intellektuelle sowie emotionale Umrüstzeiten bei einem Wechsel des Arbeitskontexts entstehen.⁷⁷

Die lockere Ausgestaltung der Kooperation unter Verzicht auf starre Vertragsnetzwerke stellt einerseits einen großen Vorteil virtueller Organisationsstrukturen dar, da so eine hohe

⁷⁶ Scholz (1996), S. 13.

⁷⁷ Vgl. ebenda.

Anpassungsfähigkeit gewährleistet wird und mit großer Geschwindigkeit auf Veränderungen der Marktgegebenheiten reagiert werden kann. Auf der anderen Seite resultiert aus der fehlenden Institutionalisierung und lockeren Gestaltung die Gefahr mangelnder Koordination zwischen den Unternehmen. Eine unzureichende Aufbereitung der Schnittstellen beispielsweise kann dazu führen, dass daraus entstehende Kostennachteile die Effizienz des virtuellen Unternehmens zunichte machen.⁷⁸

3.1.2 Ausprägungsformen virtueller Unternehmen

Das „typische“ virtuelle Unternehmen existiert in der Praxis nicht. Vielmehr finden sich zahlreiche verschiedene Ausprägungen.⁷⁹ Die gängige Literatur unterscheidet anhand der Leistungsbeziehungen zwischen den Partnern hauptsächlich zwei Typen von virtuellen Kooperationen und grenzt den virtuellen Generalunternehmer (auch „Value Web“⁸⁰) von virtuellen Netzwerken ab.⁸¹ Der virtuelle Generalunternehmer als Kernunternehmen fungiert als einziger Ansprechpartner für den Kunden. Er vermarktet die Leistung, vergibt jedoch sämtliche andere Aktivitäten an externe Lieferanten und koordiniert die Leistungszusammenführung. Die Lieferanten stehen somit als Subunternehmer in keiner direkten Beziehung zum Kunden (siehe Abbildung 4).

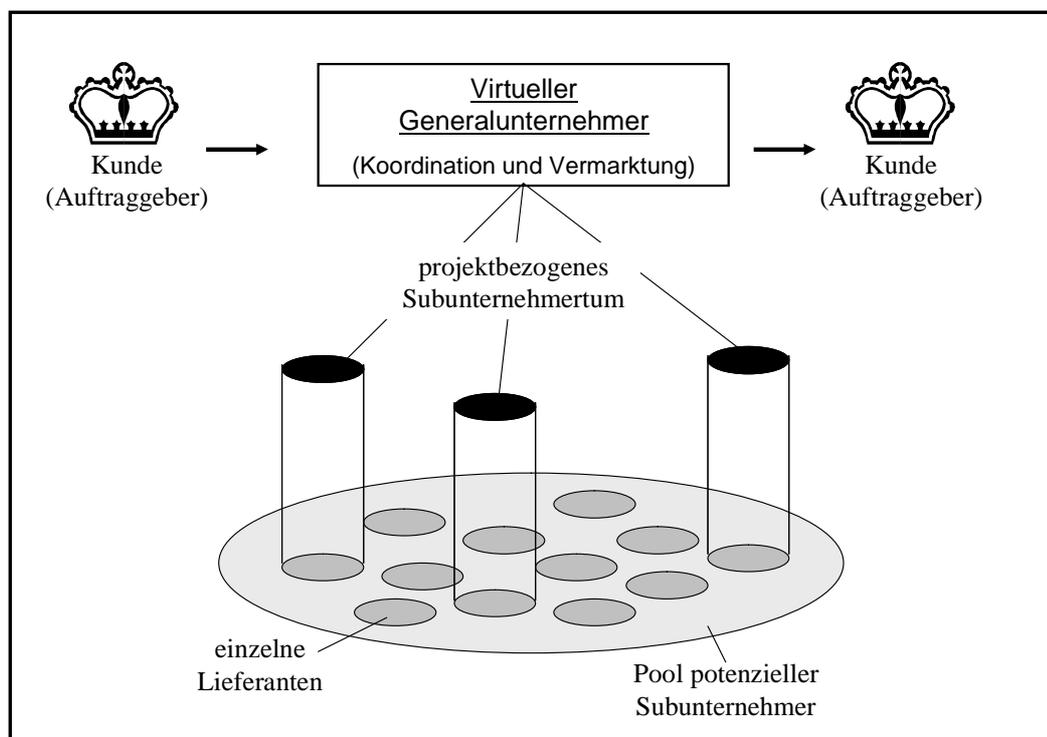


Abb. 4: Der virtuelle Generalunternehmer
Quelle: eigene Darstellung.

⁷⁸ Vgl. Albers/Bisping/Teichmann/Wolf (2002), S. 8.

⁷⁹ Vgl. Albers et al. (2002), S.14.

⁸⁰ Selz (1999).

⁸¹ Vgl. Albers et al. (2002), S. 14 f.

Es handelt sich um einen einseitigen Leistungsaustausch, bei dem häufig immer wieder dieselben Lieferanten in Anspruch genommen werden. Das Kernunternehmen ist so in der Lage, ein breit gefächertes und flexibles Leistungsspektrum anzubieten: je nach Auftrag greift es auf die Kompetenzen unterschiedlicher Subunternehmer zurück. Die Koordination der Leistungen erfolgt über moderne Informations- und Kommunikationsmethoden, so dass es sich im Grunde um eine virtuelle Gestaltung von „traditionelle(n) Strukturen aus dem Industriegütermarketing“⁸² handelt.

Bei einem virtuellen Netzwerk hingegen existiert ein solches Kernunternehmen nicht. Als Ansprechpartner für den Kunden fungiert hier ein stabiles Basisnetzwerk, in dem mehrere Mitgliedsunternehmen langfristig kooperieren. Über das Basisnetzwerk erfolgt die gemeinsame Vermarktung der Leistungen, die Akquise von Kunden und neuen Netzwerkmitgliedern sowie die Zusammenführung der Leistungen in das eigentliche virtuelle Unternehmen (in der Literatur auch als „virtuelle Fabrik“⁸³ bezeichnet), welches in einer projektbezogenen, auftragsspezifischen Konfiguration aus dem Basisnetzwerk hervorgeht (siehe dazu Abbildung 5).

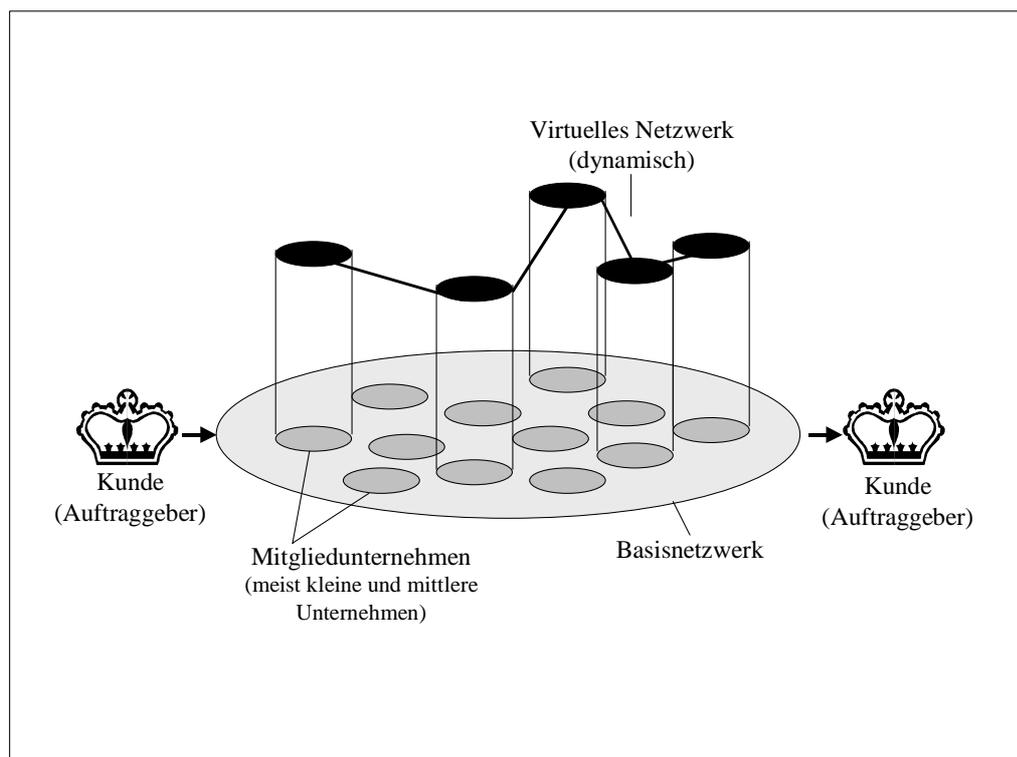


Abb. 5: Basisnetzwerk eines virtuellen Unternehmens
Quelle: in Anlehnung an Göransson/ Schuh (2000). S. 69.

⁸² Ebenda, S.16.

⁸³ Schuh/Millarg/Göransson (1998).

Als wichtigster Erfolgsfaktor hat sich dabei in der Praxis das Vertrauen der Partner untereinander herauskristallisiert. Nur in sehr seltenen Fällen schließen sich zuvor völlig unbekannte Unternehmen für die gemeinsame Auftragsbearbeitung zusammen. Um die Vertrauensbildung zu ermöglichen und um sicherzustellen, dass die richtigen Partner zueinander finden, ist das oben beschriebene Basisnetzwerk unabdingbar. Es erwirtschaftet selbst keine Gewinne, erbringt jedoch überbetriebliche, zum Teil auftragsunabhängige Dienstleistungen, die allen Mitgliedsunternehmen zugute kommen. Zu diesem Zweck ist die Erfüllung unterschiedlicher Funktionen notwendig, die von Schuh/Millarg/Göransson⁸⁴ in einem im Folgenden erläuterten Rollenkonzept spezifiziert werden.

Ein so genannter Netzwerkcoach ist für die Entwicklung der Infrastruktur des Netzwerkes verantwortlich. Zu seinen weiteren Aufgaben gehören die Akquisition neuer Mitgliedsunternehmen, Konfliktmanagement sowie Marketing für das gesamte Basisnetzwerk. Ein Broker ist dafür zuständig, durch aktive Vertriebstätigkeit Aufträge zu akquirieren. Weiterhin fällt das Customer Relationship Management in seinen Aufgabenbereich. Die konkrete Auftragskonfiguration hingegen wird von einem Leistungsmanager übernommen. Dieser zerlegt eingehende Aufträge in Teilleistungen, bestimmt Zielpreise und wählt die Partner für das projektbezogene virtuelle Unternehmen aus. Die Leitung des jeweiligen virtuellen Unternehmens, also Planung, Abwicklung und Qualitätssicherung, übernimmt im Anschluss ein spezieller, vom Leistungsmanager zu bestimmender Auftragsmanager. Dieser kommuniziert mit den jeweiligen In-/Outsourcingmanagern der Partnerunternehmen, welche wiederum für die innerbetriebliche Koordination des Teilauftrags zuständig sind. Ein Auditor übernimmt die Revision und überwacht die Einhaltung der Kooperationsregeln. Dieses Konzept hat sich in der Praxis u.a. in der „Virtuellen Fabrik Nordwestschweiz“ bewährt.⁸⁵

Das Basisnetzwerk kann – muss aber nicht zwingend – institutionalisiert werden. Als häufige Rechtsformen sind in der Praxis der eingetragene Verein, die eingetragene Genossenschaft oder aber auch die Aktiengesellschaft zu beobachten. Eine Institutionalisierung ist sinnvoll, um die dauerhafte und reibungslos funktionierende Bereitstellung der projektübergelagerten Dienstleistungen durch den Einsatz entsprechender Funktionsträger gewährleisten zu können.

3.2 Hostsharing e.G. – ein virtuelles Unternehmen?

Nachdem die zentralen Charakteristika virtueller Unternehmen und die Chancen und Risiken ebenso wie praktische Ausgestaltungsmöglichkeiten dieser Organisationsform darge-

⁸⁴ Vgl. Schuh/Millarg/Göransson (1998), S. 93 ff.

⁸⁵ Vgl. Göransson/Schuh (2000), S. 69 ff.

stellt wurden, gilt es nun zu untersuchen, inwiefern die Genossenschaft Hostsharing als virtuelles Unternehmen bezeichnet werden kann bzw. welche Potenziale für Hostsharing als virtuelles Unternehmen bestehen.

3.2.1 Spezifika der Softwarebranche und virtuelle Kooperationen

Virtuelle Unternehmen erscheinen aufgrund der hohen Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der verteilten Leistungserstellung bei Standortunabhängigkeit als Organisationskonzept insbesondere für solche Bereiche geeignet, deren Geschäftsablauf durch elektronische Medien dominiert wird und für welche die Verarbeitung von Informationen eine zentrale Rolle spielt. Klassische Anwendungsfelder finden sich daher in den Bereichen der Unternehmensberatung⁸⁶ sowie in der Informationstechnologie⁸⁷, da hier sowohl auf der Input- als auch auf der Outputseite Informationen im Mittelpunkt stehen.⁸⁸

Die Softwarebranche ist somit bereits auf den ersten Blick für die erfolgreiche Kooperation in virtuellen Unternehmen geeignet. Es existieren jedoch weitere Spezifika der Branche, die für virtuelle Organisationsformen sprechen. So sehen sich insbesondere kleine und mittelständische Softwarebetriebe und freiberufliche Programmierer einer entwicklungstechnischen Hürde gegenüber: gesamte Herstellungsprozesse werden oftmals noch handwerklich und nicht auf industrielle Art durchgeführt, da entsprechende Softwaretools zur Produktionsunterstützung teuer und für KMU und Freiberufler unerschwinglich sind. Aus demselben Grund werden Vertriebs- und Marketingaktivitäten von diesen kleineren Herstellern oftmals vernachlässigt. Weiterhin existiert keine sinnvoll organisierte Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Softwareunternehmen und Freiberuflern, so dass die Ausführung größerer Aufträge häufig gar nicht möglich ist.⁸⁹

Um diese Probleme überwinden zu können, erscheint es nahe liegend, Kooperationen einzugehen. Durch die Zusammenarbeit können gemeinsame Marketingaktivitäten, der Kauf teurer Softwaretools oder die Annahme größerer Aufträge ermöglicht werden. Schwieriger als in anderen Branchen gestaltet sich jedoch in der Softwarebranche die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern. Die Branche ist durch ausgeprägte Konkurrenzsituationen, eine ausgesprochen hohe Innovationsdynamik sowie eine sehr kurze „time-to-market“ ge-

⁸⁶ Vgl. Braun (1997), S. 239.

⁸⁷ Vgl. Burr (1999), S. 1163.

⁸⁸ Die angesprochenen Bereiche bieten sich zur einfachen Umsetzung des Konzeptes „Virtuelles Unternehmen“ am offensichtlichsten an, sind jedoch lange nicht die einzigen, in denen das Konzept in der Praxis erfolgreich umgesetzt wird. So sind auch in Bereichen der Produktion realer Güter Virtuelle Unternehmen erfolgreich am Markt tätig, wie beispielsweise in der Automobilzuliefer-Industrie (vgl. Behrens (2000), S. 164), dem Handwerk (vgl. Teichmann/Borchert (2002), S. 21 ff.) oder anderen Feldern der industriellen Produktion (vgl. Schuh/Millarg/Göransson (1998).

⁸⁹ Vgl. Holzner/Vogel (2000), S. 125 f.

kennzeichnet, so dass der Aufbau von Kooperationen kaum möglich ist. Genau hier liegt aber, wie unter 3.1 beschrieben, die Stärke des Konzepts Virtueller Unternehmen. Insgesamt erscheint daher die Softwarebranche für die Leistungserstellung in virtuellen Unternehmen geradezu prädestiniert.

3.2.2 Analyse der Merkmale der Hostsharing e.G.

In Abschnitt 2 wurde die Genossenschaft Hostsharing als eine Zusammenarbeit mit dem Ziel, Webhosting-Dienstleistungen kostengünstiger, flexibler und qualitativ hochwertiger, als dies am Markt möglich ist, beziehen zu können, vorgestellt. Förderzweck der Genossenschaft ist es, den Geschäftsbetrieb oder auch die privaten Internetpräsenzen der Mitglieder durch Bereitstellung von Server-Kapazitäten zu unterstützen.

Unter Rückgriff auf die unter 3.2 genannten zentralen Charakteristika virtueller Unternehmen (siehe Abbildung 3) sollen im folgenden die Kernmerkmale der Genossenschaft Hostsharing daraufhin untersucht werden, ob es Übereinstimmungen gibt und daher von virtuellen Strukturen gesprochen werden kann.

Institutionalisierung

Die Hostsharing e.G. verfügt – wie alle Genossenschaften – über einen Vorstand und einen Aufsichtsrat. Zentrale Managementfunktionen sind somit institutionalisiert. In virtuellen Unternehmen wird per definitionem auf jegliche Institutionalisierung verzichtet. Diese Tatsache allein spricht jedoch noch nicht gegen das Vorliegen einer virtuellen Kooperation im Fall Hostsharing, da die Gesamtheit der Hostsharing-Mitglieder dem unter 3.3.2 beschriebenen Basisnetzwerk, welches sehr wohl in institutionalisierter Form denkbar ist, entsprechen könnte. Eine dauerhaft angelegte Zusammenarbeit der Mitgliedsunternehmen kann so den kurzfristigen Zusammenschluss einzelner Mitglieder zwecks Bearbeitung spezieller Projekte ermöglichen und vereinfachen.

Die Mitglieder haben über Diskussionsforen, während virtueller Mitgliederversammlungen oder auch durch persönliche Treffen, die jedoch von der Genossenschaft selbst nicht forciert werden, Kontakt zueinander. Die für virtuelle Unternehmen essenzielle Vertrauenskultur könnte also aufgebaut und durch das gemeinsame Interesse an Open Source-Software, Programmierung etc. verstärkt werden. Bei der gemeinsamen Bearbeitung von Projekten ist somit der Verzicht auf zusätzliche Vertragswerke und ihr Ersatz durch gegenseitiges Vertrauen denkbar.

Mitgliedsunternehmen

Die Mitgliederstruktur von Hostsharing ist sehr heterogen: einige Mitglieder sind kommerziell tätig und somit selbständige Unternehmer. Hier handelt es sich hauptsächlich um kleine oder mittelständische Betriebe sowie um Freiberufler, deren finanzielle Ressourcen für Erwerb und Wartung eigener Server nicht ausreichen. Andere Mitglieder nutzen die Webhosting-Dienstleistungen ausschließlich für den privaten Gebrauch.⁹⁰ Die Mitgliederstruktur ist darüber hinaus international, Mitglieder kommen vorrangig aus Deutschland, der Schweiz und den USA. Eine Standortunabhängigkeit der Zusammenarbeit, wie sie in virtuellen Unternehmen oftmals beobachtet wird, ist somit gegeben.

Ein einheitlicher Marktauftritt der Mitglieder von Hostsharing existiert bisher nicht. Auf den Internetseiten der Mitglieder wird zwar in den meisten Fällen ein Link zu den Seiten der Genossenschaft angegeben, ansonsten existieren keinerlei gleichartige Gestaltungsmerkmale. Jedoch gibt es aktuelle Bestrebungen, eine Corporate Identity für Hostsharing zu entwickeln. Mittelfristig plant die Genossenschaft, die Dienstleistungen der kommerziell tätigen Mitglieder zentral zu vermarkten. So soll nicht nur zusätzlicher Nutzen für die Mitglieder, sondern auch weiteres Wachstum für die Hostsharing generiert werden, da die Kunden der Mitglieder wiederum direkt oder indirekt bei der Genossenschaft ihre Websites hosten.

Projekte

Die Mitgliedschaft in der Genossenschaft Hostsharing ist hauptsächlich auf den Konsum, nämlich die Nutzung von Server-Kapazitäten, die von Hostsharing zur Verfügung gestellt werden, beschränkt. Eine aktive Mitarbeit der Mitglieder ist zwar Bestandteil des Konzeptes von Hostsharing, wie dies der Grundgedanke des Open Source ersichtlich werden lässt, jedoch werden die Mitglieder nicht in die Pflicht genommen. Auch bezieht sich die gewünschte aktive Mitarbeit derzeit darauf, Hostsharing bei der Erbringung der notwendigen Dienstleistungen zu unterstützen, damit Arbeitsleistungen – beispielsweise für die Server-Wartung oder Pflege der Internetseiten – nicht extern eingekauft werden müssen.⁹¹

Geschäfte mit Nichtmitgliedern sind laut Satzung nicht zulässig. Ausnahmen bestehen in Aktivitäten, welche sich auf potenzielle Mitglieder bzw. die Mitgliederwerbung sowie auf ausgeschiedene Mitglieder beziehen.⁹² Damit ist bereits in der Satzung der zentrale Gegenstand eines virtuellen Unternehmens, nämlich die gewinnbringende Bearbeitung von Aufträgen für externe Kunden, ausgeschlossen.

⁹⁰ Vgl. Hostsharing e.G. (2002c), o. S.

⁹¹ Vgl. Hostsharing (2002c), o. S.

⁹² Vgl. Hostsharing Satzung, §2, Satz2.

Zwischen den Mitgliedern sind bisher nur vereinzelt Kooperationen zu beobachten, die sich auf die gemeinsame Erstellung von Software beziehen. In der Regel handelt es sich dabei um Open Source-Projekte, deren Ergebnisse von den Mitgliedsunternehmen selbst benötigt werden. In naher Zukunft sind des Weiteren Projekte geplant, welche die ständige Zusammenarbeit mehrerer Mitglieder erfordern und daher von der Genossenschaft koordiniert werden. Hostsharing plant zu diesem Zweck die Einführung einer Projektmanagement-Software, welche die Anforderungen der verteilten Projektentwicklung berücksichtigt. Auch diese Projekte beziehen sich lediglich auf eine Verbesserung von Hostsharing selbst, nicht auf externe Kunden.

Informations- und Kommunikationstechnologien

Als Unternehmen, welches in der Branche der Informationstechnologie tätig ist, verfügt Hostsharing natürlich auch über stark ausgeprägte Informations- und Kommunikationsstrukturen.⁹³ Die Mitglieder der Genossenschaft kommunizieren vorwiegend über elektronische Medien. In Mailinglisten diskutieren sie über technische Aspekte oder die Weiterentwicklung von Hostsharing. Zusätzlich werden E-Mail-Verteiler und Internetabstimmungen angeboten. Eine gewisse gemeinsame Informationsinfrastruktur ist somit gegeben. Hostsharing verfügt jedoch über keine Datenbanken, in denen die Kernkompetenzen und verfügbaren Kapazitäten der Mitglieder detailliert und systematisch erfasst werden. Die Möglichkeit eines schnellen Zusammenschlusses einzelner Mitglieder zur gemeinsamen Projektbearbeitung gehört jedoch zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen und ist ohne Kenntnis der oben genannten Daten nicht gegeben.

Zusammenfassende Beurteilung der Merkmale

Zwar verfügt Hostsharing über bestimmte Charakteristika, die auch Grundelemente virtueller Unternehmen sind, wie beispielsweise ausgeprägte IuK-Strukturen und ein Netzwerk, welches sich aufgrund seiner Struktur als Basisnetzwerk eignen würde. Jedoch fehlen die wichtigsten konstitutiven Merkmalen, um die Genossenschaft als virtuelles Unternehmen bezeichnen zu können. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Tatsache, dass keine Projekte für externe Kunden bearbeitet werden, sondern der Einsatz der Mitglieder lediglich Hostsharing selbst zugute kommt. Die Durchführung von Projekten für Nicht-Mitglieder ist sogar laut Satzung ausgeschlossen. Des Weiteren ist derzeit noch das Fehlen eines einheitlichen Marktauftritts der Mitglieder anzuführen, der sich jedoch inzwischen im Planungsstadium befindet.

⁹³ Vgl. zu den Instrumenten und Strukturen der Kommunikation innerhalb der Genossenschaft ausführlicher Abschnitt 4, S. 35 ff.

3.2.3 Analyse der Möglichkeiten für die Entwicklung zu einem virtuellen Unternehmen

Auch wenn die Genossenschaft Hostsharing derzeit nicht als virtuelles Unternehmen bezeichnet werden kann, könnten die Strukturen des Unternehmens sich durchaus gut für virtuelle Kooperationen eignen. Einige Parallelen zu virtuellen Organisationsstrukturen wurden unter 3.2 bereits aufgezeigt. Die strukturelle Eignung der Hostsharing e.G. für eine Entwicklung hin zum virtuellen Unternehmen soll im Folgenden an einigen weiteren Aspekten aufgezeigt werden.

Eignung der Organisationsform Genossenschaft

Die Organisationsform der Genossenschaft erweist sich als sehr geeignet für die Softwarebranche. Da es sich um eine Kooperation von Mitgliedern mit gleichen Stimmanteilen und begrenzten finanziellen Beteiligungsmöglichkeiten handelt, gleicht sie einem heterarchischen Unternehmensnetzwerk. Die Genossenschaft vereint viele individuelle Zentren, die über jeweils spezifisches Know-how verfügen und dieses in eine vernetzte Leistungserstellung einbringen können.⁹⁴ Die genossenschaftliche Zentrale dient somit nur als Garant für das Funktionieren des Verbundes, während die einzelnen Mitglieder ihren jeweiligen Geschäftsbetrieb in eigener Verantwortung führen. Damit sind einige zentrale Voraussetzungen für das Basisnetzwerk eines virtuellen Unternehmens erfüllt.

Soll Hostsharing sich zu einem virtuellen Unternehmen entwickeln, müsste die Genossenschaft als eine so genannte integrierte Genossenschaft das Management des Know-how-Netzwerkes und die Koordination der gemeinsamen Leistungserstellung übernehmen.⁹⁵ Der Förderzweck der Genossenschaft würde dadurch ausgedehnt auf die Unterstützung des Erwerbs und der Wirtschaft der Mitglieder durch Vermittlung von Programmierdienstleistungen, Akquisition von Projekten und Vertriebsaktivitäten. Um Projekte für externe Kunden, also für Nicht-Mitglieder, durchführen zu können, müsste zunächst eine Satzungsänderung vorgenommen und Geschäfte mit Nicht-Mitgliedern zugelassen werden.⁹⁶

Die genossenschaftliche Organisationsform erscheint auch in prozessualer Hinsicht für das Basisnetzwerk eines virtuellen Unternehmens als sehr geeignet. Um das räumlich und zeitlich getrennte Zusammenwirken der Mitgliedsunternehmen bei gemeinsamen Aufträgen effizient zu koordinieren, sind ein gewisses Maß an Institutionalisierung und der Einsatz bestimmter Funktionsträger (siehe 2.3.2) notwendig. Innerhalb der Genossenschaft kann die Übernahme der Funktionen optimal organisiert werden. Die Erfüllung der Aufgaben

⁹⁴ Vgl. Weiß/Struthoff (1998), S. 247.

⁹⁵ Vgl. Holzner/Vogel (2000), S. 124.

⁹⁶ Vgl. Hillebrand/Kessler (2001), S.57, §8, Rn. 6 und Beuthien (2000), S.143, §8, Rn. 7.

des Netzwerkcoaches obliegt dem Vorstand. Ebenfalls von einem Mitarbeiter der Genossenschaft als solche wird die Funktion des Brokers übernommen, so dass dieser wesentliche Förderdienstleistungen für alle Mitglieder erbringt. Der Leistungsmanager, der die Leitung einzelner Projekte übernimmt, wird von einem am jeweiligen Auftrag beteiligten Mitgliedsunternehmen gestellt. Auch die In-/ Outsourcingmanager werden von den einzelnen Mitgliedern verpflichtet, während der Auftragsmanager entweder von der Genossenschaftszentrale eingesetzt wird oder aus einem der projektführenden Unternehmen stammen kann. Die Tätigkeit des Auditors wird idealerweise von Mitgliedern des Aufsichtsrates oder von externen Prüfern und Beratern eines Genossenschaftsverbandes übernommen.⁹⁷

Die dauerhafte Partnerschaft innerhalb der Genossenschaft führt dazu, dass die Hostsharing-Mitglieder bei Eingang eines gemeinsamen Auftrags bereits in der Planungsphase zusammenarbeiten und wichtige strukturelle Entscheidungen gemeinsam fällen können. Auch ist es möglich, kurzfristig und flexibel auf Änderungen der Kundenwünsche einzugehen: da alle Mitglieder Interesse am gemeinsamen Erfolg haben und gegenseitiges Vertrauen herrscht, kann sofort auf Kundenwünsche eingegangen werden, während die entsprechenden Formalien erst ex post geregelt werden. Der Kunde wird ohne jede zeitliche Verzögerung bedient. Diese Art der Abwicklungsphilosophie setzt eine langfristige und auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit mit intensivem Informationsaustausch voraus.⁹⁸

Eignung non-organisationaler Merkmale

Die Genossenschaft Hostsharing ist bereits als ein Netzwerk Gleichgesinnter erfolgreich am Markt präsent. Die zugrunde liegende Open Source-Philosophie stellt keinen Widerspruch zu einer kostenpflichtigen Durchführung von Projekten zur Software-Entwicklung dar, solange die entwickelte Software einer Open Source-Lizenz unterstellt wird. Der Quellcode der Software wird somit dem Kunden zugänglich gemacht. Anwender können in der Regel jedoch mit dem Quellcode allein nicht arbeiten, sondern benötigen professionelle Hilfe bei der Kompilation, Installation und Konfiguration. Diese Dienstleistungen sowie die eigentliche Entwicklung der Software sind kostenpflichtig und können von Hostsharing-Mitgliedern in Projektgruppen gemeinsam erbracht werden.

Hostsharing plant bereits die Entwicklung einer Corporate Identity, unter der die Dienstleistungen der Mitglieder vermarktet werden sollen. Unter dieser Corporate Identity könnte die Genossenschaft als Ansprechpartner für Kunden fungieren, so dass die Mitgliedsunternehmen einheitlich am Markt auftreten. Des Weiteren kann Hostsharing zusätzliche Leistungen für seine Mitglieder erbringen: ebenso wie derzeit Server-Kapazitäten günstig zur

⁹⁷ Vgl. Holzner/Vogel (2000), S. 132.

⁹⁸ Vgl. Pfeiffer/Weiß (1994), S. 105.

Verfügung gestellt werden, ist eine zentrale Beschaffung bestimmter Softwaretools denkbar, die die Mitgliedsunternehmen bei ihrer Produktion unterstützen. Auch ist die zentrale Bereitstellung von Human Resources, d.h. von Fachpersonal, welches für die effiziente Verwendung der Softwaretools ausgebildet ist, vorstellbar.

Um die angeführten übergeordneten Dienstleistungen erbringen zu können, ist im Basisnetzwerk – wie unter 2.2 bereits ausgeführt – eine ausgeprägte gemeinsame Informationsinfrastruktur notwendig. Die Hostsharing verfügt diesbezüglich über den großen Vorteil, dass diese innerhalb ihres Netzwerkes größtenteils bereits besteht: die Genossenschaftsmitglieder nutzen einen gemeinsamen Server, kommunizieren über Mailinglisten, in Diskussionsforen und in virtuellen Generalversammlungen. Auch sind relevante Daten der Mitglieder bekannt und in Datenbanken der Genossenschaft gespeichert. Lediglich zur Erstellung detaillierter Kompetenz- und Kapazitätsdatenbanken sind weitere Informationen sowie zusätzlicher Programmieraufwand erforderlich.

Bei der Aufnahme von Mitgliedern ist in der Vergangenheit kein besonderes Augenmerk auf vorhandene Kernkompetenzen gerichtet worden. Dennoch bietet die Struktur der Mitglieder Potenzial zur Bearbeitung gemeinsamer Projekte. Die Mitglieder von Hostsharing sind als sehr EDV- und Software-affin zu bezeichnen und verfügen über Know-how im Bereich Programmierung, Software-Design und Website-Entwicklung. Durch diese Gemeinsamkeit entsteht ein gewisses Maß an Vertrauen zwischen den Mitgliedern, so dass eine auf Verträge verzichtende, vertrauensbasierte Zusammenarbeit in verschiedenen Projektgruppen denkbar ist. Durch eine Kooperation in unterschiedlich konfigurierten Projektteams können das jeweilige Know-how sowie die einzelnen Kompetenzen zusammengeführt werden, so dass im Verbund die Produktion von Softwareprodukten oder Dienstleistungen möglich ist, die ein Mitglied allein nicht erbringen könnte.

Bei einer zukünftigen Erweiterung des Netzwerkes sollten neue Mitglieder anhand der Kernkompetenzen, die sie in die Genossenschaft einbringen können, ausgewählt werden.⁹⁹ Die hinzugewonnenen Kernkompetenzen sollten bereits bestehende synergetisch ergänzen oder aber ganz neue Geschäftsfelder eröffnen, damit ein breites Produktangebot und eine hohe Flexibilität von Hostsharing gewährleistet werden kann. Langfristig betrachtet könnten durch den Aufbau gemeinsamer Strukturen innerhalb der Genossenschaft auch neue, unternehmensübergreifende Vertriebskanäle erschlossen werden, indem die Mitglieder beispielsweise aus verschiedenen Softwareprodukten neue, integrierte Systeme zusammensetzen und vermarkten.

⁹⁹ Vgl. Schuh/Millarg/Göransson (1998), S. 112.

3.3 Zwischenfazit

Im Hinblick auf die aktuelle Entwicklung der Marktbedingungen stellt die Organisationsform „Virtuelles Unternehmen“ eine geeignete Kooperationsform für kleine und mittlere Unternehmen dar. Da eine hohe Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie eine standortunabhängige, verteilte Leistungserstellung zu den Merkmalen dieser Organisationsform gehören, bietet sie insbesondere auf dem Softwaremarkt, wo Informationen und Informationsverarbeitung im Mittelpunkt jeder geschäftlichen Beziehung stehen, großes Potenzial.

Die Genossenschaft Hostsharing als Unternehmen der Softwarebranche weist in ihren Strukturen einige Parallelen zu virtuellen Unternehmen auf. Die Struktur der Genossenschaft ähnelt jener eines Basisnetzwerkes bei virtuellen Kooperationen. Trotz dieser Parallelen ist die Hostsharing e.G. kein virtuelles Unternehmen: die Satzung der Genossenschaft schließt Geschäfte mit Nicht-Mitgliedern, worunter auch die Projektdurchführung für externe Kunden fällt, explizit aus. Auch existiert kein einheitlicher Marktauftritt der Mitgliedsunternehmen.

Die Entwicklung in Richtung eines virtuellen Unternehmens bietet allerdings für die Hostsharing e.G. großes Potenzial. Die Mitglieder verfügen über Kompetenzen im Bereich Software-Entwicklung, Programmierung und Web-Design und können sich synergetisch ergänzen. Durch die Förderung einer projektbezogenen Zusammenarbeit einzelner Mitglieder könnte die Genossenschaft ihren Mitgliedesunternehmen zusätzlichen Nutzen bieten. Im Verbund wird die Produktion von Softwareprodukten oder Dienstleistungen möglich, die einzelne Mitglieder allein nicht erbringen könnten. Durch den Aufbau gemeinsamer Strukturen könnten sogar neue, unternehmensübergreifende Vertriebskanäle erschlossen werden. Zudem besteht bereits größtenteils eine geeignete Infrastruktur, z.B. entsprechend ausgeprägte Informations- und Kommunikationsstrukturen, und bedarf lediglich einer geringfügigen Erweiterung.

Mit der Einführung einer gemeinsamen Corporate Identity unternimmt die Hostsharing e.G. einen Schritt, der für eine eventuelle zukünftige Entwicklung in Richtung Virtualität unabdingbar ist. Um wirklich als virtuelles Unternehmen gelten zu können, sind darüber hinaus weitere Schritte notwendig: die virtuelle Generalversammlung, als ein zentrales Element der internen Kommunikation, macht die Hostsharing noch nicht zu einem virtuellen Unternehmen.

4 Interne Kommunikation in der Hostsharing e.G.

Barbara Schmolmüller

„Kommunikation und gegenseitige Unterstützung in virtuellen Teams sind aufgrund der räumlichen Entfernung nur mit besonders sorgfältig eingeführten Kommunikationskonzepten und deren stringente Nutzung auf allen verfügbaren IuK-Kanälen möglich.“¹⁰⁰

Ihre Ansätze der Virtualisierung setzt die Hostsharing e.G. bewusst in der Binnenbeziehung mit den Mitgliedern und in ihrer internen Kommunikation ein. Die virtuelle Mitgliederversammlung ist eines ihrer zentralen Kommunikationsinstrumente. Sie stellt den Kern der genossenschaftlichen Mitgliederbeziehung dar, ist elementare Austauschplattform und Entscheidungsforum und ermöglicht allen Mitgliedern die nahezu uneingeschränkte Partizipation. Die virtuelle Mitgliederversammlung ist Basis der Mitbestimmung und der direkten Demokratie in der Hostsharing e.G.

4.1 Kommunikationsinstrumente der Hostsharing e.G.¹⁰¹

Unmittelbarer persönlicher Kontakt und die Generalversammlung sind die wichtigsten und wirkungsstärksten Kommunikationsmittel einer Genossenschaft.¹⁰² In der Hostsharing e.G. werden allerdings aufgrund der räumlichen Distanz der Mitglieder insbesondere die Kommunikationsmöglichkeiten des Internets intensiv genutzt. Diese umfassen offene und geschlossene Mailinglisten und Internet-Foren, die der Abstimmung der Mitglieder dienen. Hauptmedium der Kommunikation in der Hostsharing e.G. ist das Internet als allgemein offene Informationsplattform auf ihrer Website und in Form von E-Mails. Per E-Mail hält die Hostsharing e.G. auch ihre virtuelle Mitgliederversammlung ab. Darüber hinaus favorisiert sie persönliche Treffen in kleinen informellen Gruppen auf Initiative der Mitglieder selbst (vergleiche zu Kommunikationsinstrumenten und -zielen insgesamt Abbildung 6).

Zentrales Kommunikationsmedium und faktisches Entscheidungsorgan der Hostsharing e.G. ist die *virtuelle Mitgliederversammlung*¹⁰³. Sie ist das Vorbereitungsgremium der Generalversammlung, kann selbst keine gültigen Beschlüsse fassen, bildet aber ein wichtiges Diskussions- und Abstimmungsforum aller Mitglieder. Die virtuelle Mitgliederversammlung ermöglicht bei wesentlichen Entscheidungen, das Meinungsbild der Mitglieder einzuholen, stellt den Kontakt zwischen Mitgliedern, Vorstand und Aufsichtsrat her und bietet

¹⁰⁰ Bartsch-Beuerlein/Klee (2001), S. 46.

¹⁰¹ Der überwiegende Teil der Informationen stammt von der Homepage der Hostsharing e.G. (vgl. Hostsharing e.G. (2002a)) und aus Aussagen von Uwe Müller (während des IfG-Fallstudienseminars am 06.06.2002 und vgl. Theurl/Schmolmüller (2001), S. 12 f).

¹⁰² Andere identifikationsfördernde Instrumente sind der Geschäftsbericht als Informationsquelle oder die genossenschaftliche Prüfung als Beleg des Förderauftrags. (Vgl. dazu Blümle/Purtschert (1983), S. 129 ff).

¹⁰³ Die Generalversammlung der Hostsharing e.G. kann lediglich die Beschlüsse der virtuellen Mitgliederversammlung bestätigen und muss sich vertagen, wenn sie andere Beschlüsse als die in der vorhergehenden virtuellen Mitgliederversammlung gefassten beschließen will.

allen Mitgliedern Einflussmöglichkeiten, denn sie haben über Diskussionen und Abstimmungen die Möglichkeit, die Entwicklung der Hostsharing e.G. mitzugestalten. Per E-Mail kann jedes Mitglied eine Versammlung einberufen. Die virtuelle Mitgliederversammlung basiert auf Meinungs- und Entscheidungspolls.

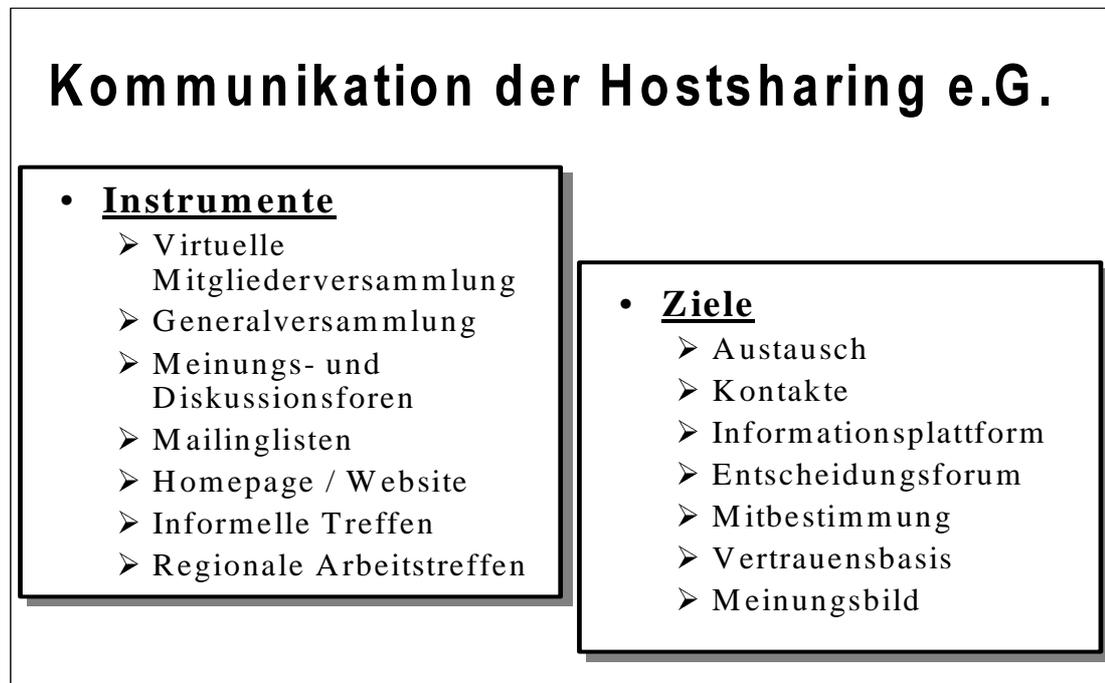


Abb. 6: Instrumente und Ziele der Kommunikation in der Hostsharing e.G.
Quelle: eigene Darstellung.

Meinungspolls dienen der Ermittlung eines Meinungsbildes für Entscheidungen, die nicht einer virtuellen Mitgliederversammlung bedürfen. Sie werden individuell bei Bedarf durchgeführt und auch von Mitgliedern initiiert. *Entscheidungspolls* hingegen werden bei substantiellen Entscheidungen in der virtuellen Mitgliederversammlung als Basis der Beschlussfassung der Generalversammlung durchgeführt.

Oberstes Beschlussorgan sowie gesetzlich und statutarisch festgelegtes Entscheidungsorgan der Hostsharing e.G. ist die allen Mitgliedern offenstehende *Generalversammlung*. Sie bestätigt in der Regel die Beschlüsse der virtuellen Mitgliederversammlung.

Mailinglisten sind ein weiteres wichtiges Kommunikationsinstrument der Hostsharing e.G. Ihre Funktion reicht vom monatlichen Newsletter mit aufbereiteten Neuigkeiten zu Hostsharing und der Pinnwand mit öffentlichen Ankündigungen über die Diskussionsplattformen zu verschiedenen Themen bis zur vertraulichen Mitgliederinformation. Sie sind die technische Voraussetzung, um überhaupt innerhalb der Hostsharing kommunizieren zu können, und dienen vor allem auch der Kommunikation der Mitglieder untereinander.

Diskussionsforen funktionieren als allgemeine Austauschplattform auf der Website und sind der Rahmen für die Mitglieder, um untereinander neue Ideen zu diskutieren und zusammenzuarbeiten.

Grundlage der Mitgliederinformation, -kommunikation und -werbung der Hostsharing e.G. ist ihre *Homepage / Website*. Insbesondere fokussiert sie hierbei auf die Erklärung der Wahl der Rechtsform „e.G.“ und der Vorteile für die Mitglieder.¹⁰⁴

Persönliche Treffen finden im Rahmen der Generalversammlung statt. Vergangenes Jahr war diese mit einer Grillparty verbunden. Zudem sind ein- bis zweimal jährlich (informelle) Arbeitstreffen angesetzt, in welchen gemeinsam an der Weiterentwicklung der technischen Struktur gearbeitet wird und die auf den aktiven Kern und Interessierte, die sich bei Hostsharing engagieren wollen, zielen. Für das kommende Jahr ist geplant, diese Treffen um Fachvorträge zu erweitern. Auch finden gelegentliche regionale Treffen zwischen den Mitgliedern im kleinen Kreis statt, die weder von der Hostsharing beeinflusst werden noch ihr immer bekannt sind. In den regionalen Gruppen pflegen die Mitglieder gewöhnlich auch regelmäßigen persönlichen Kontakt untereinander.

4.2 Funktions-Analyse der Kommunikationsinstrumente der Hostsharing e.G.

Da die Mitglieder der Hostsharing e.G. – als ansatzweise virtuelles Unternehmen – über größere Distanzen verteilt agieren, ist erfolgreiche Kommunikation eine besondere Herausforderung. Direkter Kontakt fehlt weitgehend in der Zusammenarbeit, und die bedeutsame nonverbale Ebene der Kommunikation fällt somit weg. Der „richtigen“, vom Sender beabsichtigten Deutung der Kommunikationsinhalte durch den Empfänger ist daher besonderes Augenmerk zu schenken. Gemeinsame Kommunikationsregeln sind erforderlich.¹⁰⁵

Die virtuelle Mitgliederversammlung, das zentrale Instrument der Hostsharing e.G., bietet durch den Einsatz der IuK-Technologie und des Internets die bedeutende Chance der direkten und ortsunabhängigen Mitsprache und erleichtert die Erreichbarkeit aller Mitglieder. Allerdings ist sie mit Missverständnisanfälligkeit und Verzögerung als Nachteilen asynchroner schriftlicher Kommunikation behaftet und bleibt aufgrund des breiten Adressatenkreises großteils relativ unpersönlich.

Der Generalversammlung, dem formellen Hauptentscheidungsorgan, wird in der Hostsharing e.G. als Meinungsbildungs- und Entscheidungsforum neben der virtuellen Mitgliederversammlung viel Bedeutung zugemessen. Ihr gesamtes Potenzial als genossenschaftliches Demokratie- und Identifikationsforum kommt aufgrund eines teilweise geringen diesbezüglichen Bewusstseins oder Interesses der Mitglieder noch nicht voll zur Wirkung.

Meinungspolls, Mailinglisten und Diskussionsforen sind die Hauptkommunikationsträger der Hostsharing e.G. Sie liefern ein umfassendes Meinungsbild und regen zum Austausch

¹⁰⁴ Siehe dazu Hostsharing e.G. (2002b), o. S.

¹⁰⁵ Vgl. Bartsch-Beuerlein/Klee (2001), S. 45 ff.

zwischen Genossenschaft und Mitgliedern an. Zudem forcieren sie die Kommunikation unter den Mitgliedern und tragen dadurch zur Vertrauensbildung bei. Aufgrund der zwischengeschalteten IuK-Technologie bleibt die Kommunikation weitgehend asynchron und kann wichtige nonverbale Elemente nicht vermitteln.

Basisinstrument aller genannten und stark eingesetztes IuK-Medium ist die Homepage der Hostsharing e.G., der Informationspool und Dreh- und Angelpunkt der Organisation. Die offene Handhabung der Informationen und Daten stößt auf weite Zustimmung, lässt allerdings auch einige Mitglieder mit Datenschutzbedenken in ihrer Beteiligung zögern.

Die Mittelbarkeit der durch IuK-Medien umgesetzten, der virtuellen Organisation entlehnten Elemente der Kommunikation heben das unvergleichliche Potenzial der informellen Meetings und regelmäßigen Arbeitstreffen hervor. Sie bieten die Chance zu direkter persönlicher Kommunikation und Networking zwischen den Mitgliedern, und gemeinsame Veranstaltungen fördern Kontakt, Informationsaustausch und dadurch Vertrauen. Auch gehen viele Informationen eher informelle Wege.¹⁰⁶ Diese Kommunikationsverbindungen entlasten formelle Strukturen. Daher ist ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen formeller und informeller Kommunikation sowie zwischen Inhalts- und Beziehungsaspekten für den Erfolg wichtig. Besondere Sympathien oder Animositäten zwischen einzelnen Mitgliedern können allerdings die produktive Zusammenarbeit in der Genossenschaft stören.¹⁰⁷

4.3 Stabilisierende Effekte der Kommunikation – Wirkungen und Mechanismen in der Hostsharing e.G.

Kommunikation ist in jeder Genossenschaft und insbesondere in der Hostsharing e.G. als ansatzweise virtuellem Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Allerdings gibt es keine optimale, für alle Mitglieder passende Kommunikationsstrategie.¹⁰⁸

Die genossenschaftliche Kommunikation ist eng mit Bindung und Vertrauen zwischen den Partnern verwoben. Ihr Ziel ist eine systematische Nutzung der Informationskanäle und gezielte Steuerung der Informationen, um ihre Überzeugungskraft und Vertrauenswürdigkeit zu steigern und die Zufriedenheit, das Engagement und die Identifikation der Mitglieder zu fördern.¹⁰⁹ Glaubwürdigkeit als durchgängige Konsistenz der Kommunikation ist eine zentrale qualitative Voraussetzung für die Stabilität der Beziehungen.¹¹⁰ Sie dient als Vertrauensbasis, leistet grundlegende implizite Überzeugungsarbeit, fördert das Vertrauensklima, belebt die Kommunikation und ermöglicht dadurch sensible Beziehungen.

¹⁰⁶ Vgl. LeMar (2001), S. 31 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Petschniker (2001), S. 27 und S. 35 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Zerche (1998), S. 179.

¹⁰⁹ Vgl. in etwa dazu Sisigano (2001), S. 95.

¹¹⁰ Vgl. LeMar (2001), S. 37 ff.

Transparenz, Offenheit, Authentizität und Achtung gegenüber dem Partner unterstützen eine gelungene Kommunikation und die erfolgreiche Zusammenarbeit.¹¹¹

Kommunikation ist in der Kooperation unverzichtbar. Hostsharing kann ohne Kommunikation nicht funktionieren. Der Kommunikationsbedarf entsteht besonders wegen der teilweise unterschiedlichen Wissensstände der Mitglieder betreffend technischer und organisatorischer Rahmenbedingungen. Kommunikation gleicht den Wissensunterschied aus.¹¹² Sie bietet die Chance zu Informations- und Erfahrungsaustausch, fördert gegenseitiges Verständnis und Verstehen sowie das Gruppenbewusstsein. Sie hat Trägerfunktion im Leistungsaustausch und im Beziehungsnetzwerk der Mitglieder.¹¹³

Die grundlegendste Bedeutung der Kommunikation in der Hostsharing e.G. liegt in der Vermittlung der Grundwerte und des Leitbilds¹¹⁴, die die Basis für Mitgliederbindung und Systemvertrauen bilden.¹¹⁵ In der ständigen Kommunikation werden gemeinsame Interpretationen und Ziele ausgetauscht und festgelegt. Darüber hinaus schafft sie Überzeugung und Commitment. Die intensive Kommunikation zwischen Mitgliedern und Genossenschaft ist Grundlage des partizipativen Zielvereinbarungsprozesses und ein entscheidendes Kriterium in der Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft.¹¹⁶ Letztere setzt allerdings zusätzlich zur überzeugenden Kommunikation auch Anreize zur Steigerung der Gruppenbeteiligung und der Mitarbeit voraus.¹¹⁷

Kommunikation trägt in ihrer Wirkung der Informationsvermittlung zur Reduktion von Unsicherheit und somit zur Binnenstabilisierung in der Hostsharing e.G. bei, zur Stabilisierung sowohl der Erwartungen als auch des Handelns (zur stabilisierenden Wirkung der Kommunikation vergleiche Abbildung 7). Die Stabilität im Binnenverhältnis zwischen den Mitgliedern ist die wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Die Genossenschaft bietet hierfür mit ihren strengen Statuten, dem anreizstarken Identitätsprinzip, ihrem Förderauftrag sowie insbesondere ihrem sich kontinuierlich entwickelnden Systemvertrauen – der Vertrauenswürdigkeit der genossenschaftlichen Rahmenbedingungen als erwartungs- und handlungsleitend – günstige Rahmenbedingungen.¹¹⁸

¹¹¹ Vgl. LeMar (2001), S. 100 ff.

¹¹² Vgl. dazu Fiehler (1980), S. 141 ff.

¹¹³ Vgl. in etwa LeMar (2001), S. 217 ff.

¹¹⁴ Dem Leitbild kommt als Kommunikationsmittel ein großer Stellenwert zu, da es als Umsetzung des Wertegerüsts Fragen nach dem Sinn beantwortet, das Selbstverständnis prägt und Verhaltenssicherheit vermittelt. Leitbilder sind handlungslenkend. (Vgl. Ringle (1994), S. 10 ff).

¹¹⁵ Vgl. dazu Kieser et al. (1998), S. 160 ff; Ringle (1994), S. 10 f.

¹¹⁶ Vgl. Blümle/Purtschert (1983), S. 128.

¹¹⁷ Eine stärkere Beteiligung lässt sich fördern: durch die Verbesserung des Klimas bei der Generalversammlung, verstärkt bilaterale Kommunikation, Informationsforen, mitgliederinteressenbezogene Inhalte, Arbeitsgruppen und Kontinuität der Kommunikation. (Vgl. Ringle (1990), S. 485 ff).

¹¹⁸ Vgl. Theurl (2001), S. 88.

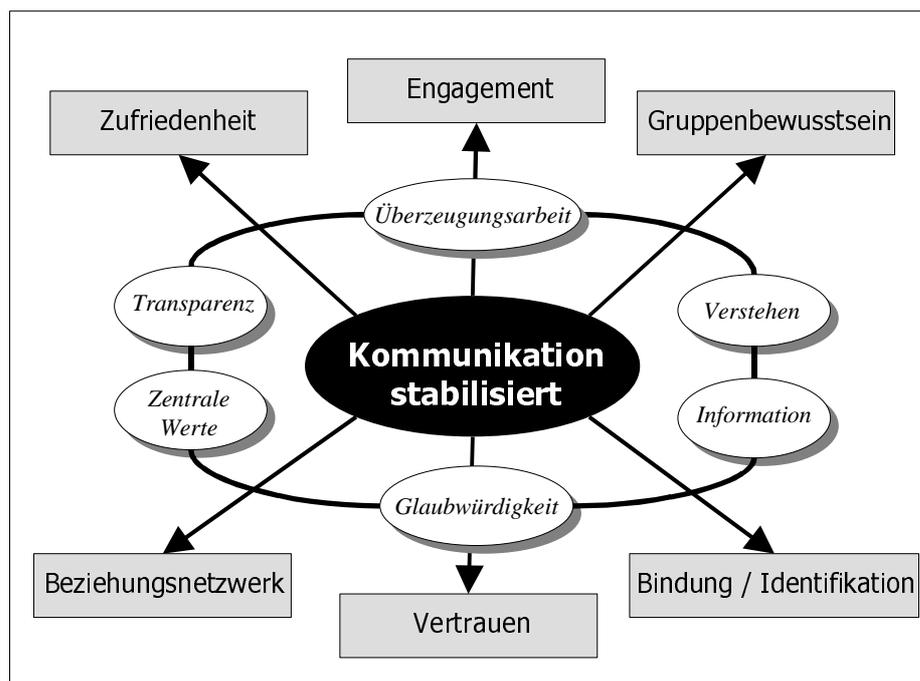


Abb. 7: Stabilisierende Wirkungen der Kommunikation in der Hostsharing e.G.
Quelle: eigene Darstellung.

Binnenstabilisierung ist in der Genossenschaft deshalb wichtig, weil die Existenz gemeinsamer und konfligierender Interessen, eine asymmetrische Verteilung von Informationen und spezifische Investitionen eine institutionelle Absicherung der Zusammenarbeit erforderlich machen.¹¹⁹ Stabilisierungsbedarf entsteht besonders in der durch Informationsasymmetrie begründeten prekären Bindung zwischen den Partnern. „Immer dann, wenn Abhängigkeiten bestehen – wenn die Verhaltensweisen der Akteure Interdependenzen enthalten – sind Mechanismen erforderlich, die bewirken, dass sich die Partner kooperationskonform verhalten.“¹²⁰ Durch bestimmte Strukturen und Institutionen und das Wissen um diese Anreize für kooperationskonformes Verhalten können Erwartungen über das eigene Verhalten und das der Partner aufgebaut werden. Vertrauen, Kooperationswille, gegenseitige Bindungen und Offenheit sowie Kommunikation wirken in der beschriebenen Weise stabilisierend und transaktionskostensenkend.¹²¹ Die Mitglieder verhalten sich aus individuellen Nutzenüberlegungen kooperationskonform, eventuell weil sie in der Gruppe neben wirtschaftlichen Vorteilen auch psycho-soziale wie Zugehörigkeit erwarten.¹²²

Kommunikation stabilisiert durch den gegenseitigen Informationsaustausch und den Abbau von Informationsasymmetrien sowie im Aufbau von Verhaltenstransparenz¹²³, Commitment und Vertrauen. Die expansive Entwicklung der IuK-Technologie unterstützt dies.

¹¹⁹ Vgl. dazu Theurl (2001), S. 75 ff.

¹²⁰ Theurl (2001), S. 82.

¹²¹ Vgl. in etwa dazu Theurl (2001), S. 83 f.

¹²² Vgl. dazu Dülfer (1995), S. 171 f.

¹²³ Alle Instrumente, die die Verhaltenstransparenz erhöhen, wirken stabilisierend, da sie eine Korrektur unvollständiger und asymmetrischer Informationen ermöglichen. Vgl. Theurl (2001), S. 84.

„Mehr als Statuten, Vertrauen, Verträge und commitments werden es institutionalisierte Verfahren der Vermittlung und Koordination von Informationen sein, die zur Stabilisierung der Binnenbeziehungen von Unternehmensnetzwerken eingesetzt werden.“¹²⁴ Ziel der innergenossenschaftlichen Kommunikation ist schließlich die Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft, eine weitere Ebene der Stabilisierung. Hierbei greifen enge Wirkungszusammenhänge zwischen Kommunikation, Vertrauen und Identifikation ineinander.

In der Hostsharing e.G. liegt das vorrangige Binnenstabilisierungspotenzial in ihrer Mitgliederförderung durch Information, Beratung und Know-how zu Webhosting und Serverpackages und in der dadurch ermöglichten Verbesserung der individuellen Entscheidungen und des Handelns ihrer Mitglieder.¹²⁵ Die Analyse der Kommunikation in der Hostsharing e.G. gibt Hinweise auf erkennbare Vertrauens- und Identifikationswirkungen auf die Mitglieder. Hierbei entfalten die Anteile persönlicher Kommunikation wesentlich mehr Vertrauenswirkung als die vorwiegend IuK-gestützte, meist asynchrone Kommunikation, bei der besonders die für die stabilisierende Wirkung nonverbalen zwischenmenschlichen Aspekte fehlen. Das bedeutet, die Vernetzung der Mitglieder der Hostsharing e.G. via Internet ist sehr gut und ermöglicht dauerhaften und regelmäßigen Kontakt, aber von den persönlichen informellen oder Arbeitstreffen geht die Vertrauens- und Identifikationswirkung aus. Sie sind für die Identifikation unerlässlich – ausschließlich virtuell reicht nicht aus.

Die Stabilisierungswirkung der Kommunikation der Hostsharing e.G. gründet – zusammenfassend – im gemeinsamen Leitgedanken der Open Source, in der uneingeschränkten Mitbestimmung via virtueller Mitgliederversammlung und in den regionalen Treffen. Auf diese Weise wird der Hauptanteil der gegenseitigen Informationen vermittelt, der Aufbau von Vertrauen erleichtert und Ansatzpunkte für die Identifikation mit der Genossenschaft gegeben. Die IuK-unterstützte Kommunikation ermöglicht ein einfacheres und daher verstärktes Engagement der Mitglieder und deren Einbezug in Entscheidungsprozesse der Genossenschaft. Entscheidungen können schnell und transparent getroffen werden. Dies fördert Vertrauen, das die Akquisition neuer Mitglieder über Mund-zu-Mund-Propaganda unterstützt, und letztlich die Bindung der Mitglieder. Aktive Mitgliederbindung betreibt die Hostsharing e.G. durch ihre ein bis zwei jährlichen Treffen und regelmäßige regionale Arbeitstreffen. Darüber hinaus schafft Hostsharing durch die umfassende Kommunikation der Genossenschaftsidee als in ihrem auf Open Source basierenden Geschäftskonzept schon logisch begründet die Identifikation mit der Rechtsform. Durch das genossenschaftliche Mitbestimmungsrecht wird offene Kommunikation und Transparenz, wie sie auch in Open Source gedacht ist, verwirklicht.

¹²⁴ Theurl (2001), S. 84.

¹²⁵ Vgl. Schmidt (2002), S. 14. Schmidt versteht Information in diesem Zusammenhang als zusätzliches zweckbezogenes Wissen. (Vgl. Schmidt (2002), S. 13).

Allerdings reichen überzeugende Kommunikation und die gemeinsame Basis in der Open Source-Idee nicht zur Mitgliederbindung und Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft aus. Dessen ist sich auch die Hostsharing e.G. bewusst. Ökonomische Anreize und Vorteile für die Mitglieder sind Voraussetzung. Die Hostsharing ermöglicht ihren Mitgliedern vor allem eine umfangreiche und flexible technische Struktur, die Berücksichtigung von individuellen Wünschen und Kosteneinsparung bei Wartungsarbeiten. Ab 2003 ist darüber hinaus beabsichtigt, die von den Mitgliedern geleistete Arbeit zu vergüten.

4.4 Problemfelder als Ansatzpunkte zur Verbesserung der internen Kommunikation

Generell sind die Mitglieder der Hostsharing e.G. in Struktur, Kenntnisstand und regionaler Verteilung (Herkunftsländer sind Deutschland, Schweiz und USA) sehr heterogen. Dieser Herausforderung könnte die Hostsharing e.G. mit einer klar zielgruppengerecht differenzierten Kommunikation¹²⁶ sowie mit umfassenden Informationen, um die allgemeine genossenschaftliche Wissensbasis anzugleichen, entgegentreten.

Darüber hinaus erfüllt die virtuelle Mitgliederversammlung, das zentrale Kommunikationselement, noch nicht gänzlich ihre intendierte Funktion. Die virtuelle Umsetzung der Geschäftsprozesse ist noch nicht ganz abgeschlossen, und teilweise wurde noch keine befriedigende technische Lösung in den Details des tatsächlichen Einsatzes dieses Entscheidungsinstrumentes gefunden. Um so mehr sollte die Hostsharing e.G. die Bedeutung und den Stellenwert der virtuellen Mitgliederversammlung für die Organisation klar kommunizieren und sie entsprechend fokussiert als Kommunikationsmedium einsetzen.

Zusätzlich kommt es unter den Mitgliedern teilweise zu Missverständnissen aufgrund divergierender Vorstellungen von den Leistungen und der Zusammenarbeit, aber auch zu Sicherheitsbedenken und Zurückhaltung in der Beteiligung. Dem könnte die Hostsharing e.G. vor allem mit Aufklärung zu den Sicherheitsstandards und einer Informationsoffensive zur genossenschaftlichen Zusammenarbeit auf Basis der Open Source entgegenwirken. Auch sollte sie sich durch verstärktem persönlichen Kontakt regelmäßig und bewusst ein Meinungsbild zur Stimmungslage unter den Mitgliedern verschaffen.

4.5 Gedanken zur Kommunikationszukunft der Hostsharing e.G.

Stärkerer Fokus auf Informationsarbeit. Um den Wissensstand der Mitglieder anzugleichen und ein grundlegendes Genossenschafts- und Fachwissen zu vermitteln, könnten Se-

¹²⁶ Eine differenzierte Kommunikation ist zur Steigerung der Mitgliederbindung wichtig, weil sich der Wert der Information aus der Sicht der potenziellen Empfänger definiert. Mitgliederorientierung erfordert die Berücksichtigung deren Vorstellungen und Erwartungen (Vgl. Pepels (2001), S. 9).

minare, Selbstlernmaterialien und interaktive Lernforen im Internet erfolgsversprechende Möglichkeiten für die Hostsharing e.G. sein.¹²⁷ Ein zweiter Fokus der Informationsarbeit sollte auf individuellen Informationsbeziehungen und intensiver, vertrauenssensibler Interaktion mit den Mitgliedern liegen.¹²⁸ Die grundsätzliche prekäre Bindung mit Unsicherheit und Abhängigkeit im Genossenschaft–Mitglieder–Verhältnis könnte durch die demokratische Willensbildung innerhalb der Genossenschaft und die Vertrauensförderung durch Mitgliederbeziehungspflege und Networking im persönlichen Kontakt stabilisiert werden.

Gezielte Förderung persönlicher Kontakte und Arbeitstreffen. Eine gute Beziehung zwischen und mit den Mitgliedern ist Grundlage der erfolgreichen Zusammenarbeit in der Hostsharing e.G.¹²⁹ Die persönliche Begegnung ist Basis einer effektiven Kommunikation und eines tragfähigen Vertrauens. Um das Wir-Gefühl¹³⁰ wesentlich zu stärken, stehen der Hostsharing e.G. Gesprächskreise, Arbeitstagungen und regelmäßige Leitbilddiskussionen über die gemeinsamen Werte als Identifikationsbasis zur Verfügung.¹³¹ Der Vorstand der Hostsharing e.G. sollte Glaubwürdigkeit und Vertrauen durch die klare Kommunikation der Genossenschaftsidentität sowie sinnstiftender Regeln und Grundeinstellungen fördern und die Identifikation mit der Genossenschaft selbst vorleben.¹³² Regelmäßigen gemeinsamen Treffen und insbesondere der Mitgliederversammlung kommen als erlebnisbasierten Veranstaltungen mit starken emotionalen und physischen Reizen und großer Aktivierungswirkung¹³³ ein besonderes Bindungspotenzial zu.

In der Neumitgliederwerbung, die entsprechend eigener Angaben der Hostsharing e.G.¹³⁴ vorwiegend durch Mund-zu-Mund-Propaganda geschieht, wäre eine forcierte Bindung und Identifikationsförderung durch *regionale Mitgliedergruppen und deren Einbindung als Kontaktnetzwerk und Referenzsystem* für das Mitglieder-Marketing eine unschätzbare Chance für Nähe zum Mitglied und insbesondere für persönlichen Kontakt.¹³⁵ Dies könnte darüber hinaus dazu dienen, unter den Mitgliedern verstärkt Erfahrungen auszutauschen, einander Tipps zu geben und schließlich die Zusammenarbeit, das Gruppendenken und den Integrationsprozess zu fördern.

Verstärkte Teilnahme und Einbindung in die Aktivitäten der e.G. Die internetunterstützte Kommunikation der Hostsharing e.G. könnte über Mailinglisten hinaus im Sinne eines

¹²⁷ Zu den Kommunikationsinstrumenten vgl. teilweise Heinzlmann (2001), S. 34 f.

¹²⁸ Vgl. Schmidt (2002), S. 16.

¹²⁹ Vgl. LeMar (2001), S. 28 ff.

¹³⁰ Das Wir-Gefühl ist bedeutsam in einer Gruppe. Jedes Mitglied ist für die Gruppeneigenschaften mitverantwortlich und muss die Zusammenarbeit mittragen. (Vgl. Petschniker (2001), S. 63).

¹³¹ Vgl. auch dazu Heinzlmann (2001), S.34 f.

¹³² Vgl. dazu Ringle (2001), S. 12 f.

¹³³ Vgl. dazu die Ausführungen zu Events in Pepels (2001), S. 586 f.

¹³⁴ Aussage von Uwe Müller in seinem Vortrag während des IfG-Fallstudienseminars am 06.06.2002 in Münster.

¹³⁵ Vgl. dazu in etwa Meier-Schmid (2002), S. 41 f.

Management-Mitglieder-Informationen-Systeme (MMIS)¹³⁶ als betriebliches Informationssystem und computergestützte Entscheidungsbildung ausgebaut werden und als umfassendes System der Informationsbeschaffung, -speicherung, -verarbeitung und -abgabe im ständigen Kontakt zwischen allen Mitgliedern dienen¹³⁷. Durch den Ausgleich von Informationsasymmetrien und die gegenseitige Kontrolle gewährleistet dies Stabilität in der Genossenschaft und die Verringerung von Unsicherheit.

Zusätzlich wäre ein *geschlossener Intranet-Bereich für die Mitglieder der Hostsharing e.G.*, in dem ihnen exklusive Informationen zur Verfügung gestellt werden, zum Zweck einer intensiveren Kommunikation und engeren Mitgliederbindung vorstellbar. Auch wäre die Einführung von Groupware-Systemen für die Hostsharing e.G. anzudenken.¹³⁸ Neben den bewährten Instrumenten E-Mail und Diskussionsforum wären Electronic-Meeting / E-Conferencing als „virtuelle Sprechstunden“ (via Chat beispielsweise) oder Data Conferencing als Document Sharing vorstellbar.

Diese Ideen und Gedanken sind als Empfehlungen für die Kommunikationszukunft der Hostsharing e.G. in Abbildung 8 zusammengefasst.

**Empfehlungen für die Kommunikationszukunft
der Hostsharing e.G.**

- Informationsarbeit und Lernforen
- Vermehrte Förderung persönlicher Kontakte und Arbeitstreffen
- Mitgliedergruppen und Kontaktnetzwerk
- Verstärkte Einbindung in Aktivitäten der Hostsharing e.G.
- Mitglieder-Intranet und Groupware Systeme

Abb. 8: Gedanken zur Kommunikationszukunft der Hostsharing e.G.
Quelle: eigene Darstellung.

¹³⁶ Vgl. dazu die Ausführungen von Dülfer (1995), S. 217 ff.

¹³⁷ Das MMIS könnte darüber hinaus Basis für die in Abschnitt 3 geforderte Kernkompetenz-Datenbank und somit ein weiteres zentrales Element für die Weiterentwicklung der Hostsharing e.G. zum virtuellen Unternehmen sein.

¹³⁸ Vgl. dazu die Ausführungen über Computer Supported Collaborative Work (CSCW) von Bartsch-Beuerlein/Klee (2001), S. 5 f.

Idealerweise ist für die professionelle Zusammenarbeit und Kommunikation in der Genossenschaft von einer Customer-Relationship-Sicht¹³⁹ auszugehen. Die Mitglieder sind Kunden der Genossenschaft sowie auch untereinander Kunden. Mitgliederorientierung bedeutet Mitgliederzufriedenheit, d.h. Kundenzufriedenheit, und Mitgliederbindung, d.h. positive Einstellung, Vertrauen und Loyalität.¹⁴⁰ Basis für Mitgliederbindung ist Mitgliederinformation, d.h. Kommunikation, und Beziehungspflege. Dies macht umfassende Kommunikation und kompetente Ansprechpartner in der Genossenschaft derart wichtig.

4.6 Zwischenfazit

Zentrales Ziel der internen Kommunikation der Hostsharing e.G. ist die Mitgliederbindung sowie darüber hinaus auch die Neumitgliedergewinnung. Entsprechend sind all ihre Aktivitäten auf eine persönliche Verbundenheit mit den Mitgliedern und auf deren Leistungs- und Systemvertrauen sowie deren Verständnis der Genossenschaftsidee und deren Identifikation mit der Organisation ausgerichtet.

Die starke Einbindung des Internets in alle Kommunikationsaktivitäten und -instrumente eröffnet der Hostsharing e.G. die potenzialträchtige Chance von Multimedialität, Aktualität, Modularität, Flexibilität, Interaktivität und Ubiquität¹⁴¹ in ihrer Kommunikation mit den Mitgliedern. Sie kann die Individualität und Intensität ihrer internen Kommunikation für mehr Involvement und gestärkte Identifikation der Mitglieder bewusst einsetzen.

¹³⁹ Zu Customer Relationship vgl. etwa Suleiman (2001), S. 8 f.

¹⁴⁰ Vgl. Ringle (2001), S. 18.

¹⁴¹ Zu diesen und anderen Faktoren der Internet-Kommunikation vgl. Pepels (2001), S. 546/547.

5 Externe Kommunikationspolitik für Politik und Medien

Florian Deising

In dem Maße wie die Genossenschaft mit ihren Produkten und Dienstleistungen nach außen tritt, werden Personen und Gruppen, die Träger wirtschaftlicher Aktivität sind, von den strategischen Entscheidungen der Genossenschaft berührt. Auf diese Gruppen ist qua externer Kommunikation einzugehen. Über die engere Unternehmenstätigkeit hinaus, rückt die Stellung der Unternehmung in der Gesellschaft stärker in das Blickfeld. „[...] Die prinzipiell sprachfreie Ressourcenallokation durch das Preissystem“¹⁴² wird durch Kommunikation unterstützt. Inwieweit die Genossenschaft in der Öffentlichkeit¹⁴³ akzeptiert wird und erfolgreich ist, hängt insofern nicht nur von ihren Dienstleistungen und Produkten ab. Die Leistungen der Genossenschaft müssen ihr „[...] in den Köpfen der Menschen auch zugeschrieben werden und [...] sich gesellschaftlich rechtfertigen lassen.“¹⁴⁴ Zwei Komponenten dieser gesellschaftlichen Akzeptanz sind die Bereiche Politik und Medien. Es ist daher eine zielgerichtete Kommunikationspolitik¹⁴⁵ erforderlich, die sich im Kommunikationswettbewerb behaupten kann und die Genossenschaft als Organisationsform Anteile auf dem Markt der Meinungen hinzugewinnen lässt.¹⁴⁶ Nur durch eine aktive Kommunikationspolitik ist zu verhindern, dass die eigene externe Kommunikation durch die Medien dominiert wird.

5.1 Systematisierung

Generell lässt sich externe Kommunikationspolitik in Marktkommunikation und Public Relations differenzieren. Wirtschaftssubjekte, die in einer direkten Produkt- bzw. Dienstleistungsbeziehung mit der Genossenschaft stehen, werden im Rahmen der Marktkommunikation thematisiert. Vorwiegend wird dabei auf Beziehungen der Unternehmung zu Absatz- und Beschaffungsmärkten eingegangen. Public Relations hingegen rekurriert auf Rollenträger, die nur mittelbaren Kontakt zur Unternehmenstätigkeit haben. Über Marktbeziehungen hinaus wird auf Verbände und Kritikergruppen, aber auch auf den Gesetzgeber Bezug genommen. Externe Kommunikationsstrategien für Politik und Medien sind daher

¹⁴² Steinmann/Zerfaß (1995), S. 20.

¹⁴³ Unter Öffentlichkeit wird zunächst ein Kommunikationsraum von Individuen, Gruppen oder Organisationen verstanden. Vgl. zu einer ähnlichen aber engeren Definition Kleebinder (1995), S. 37.

¹⁴⁴ Mast (1992), S. 17.

¹⁴⁵ Kommunikationspolitik meint in diesem Zusammenhang ein generelles Konzept der Kommunikation mit den relevanten Gruppen der Öffentlichkeit.

¹⁴⁶ Der Kommunikationswettbewerb wird durch eine zunehmende Ähnlichkeit der Produkte hervorgerufen, so dass es dem Konsumenten zunehmend schwerer fällt, zwischen verschiedenen, aber dem gleichen Zweck dienenden Produkten zu unterscheiden. Zwischen Unternehmen besteht daher nicht mehr ein Produkt- und Dienstleistungswettbewerb um den Kunden, sondern ein Kommunikationswettbewerb. Verschärft wird dieser Tatbestand durch einen leichteren und vielfältigeren Zugang der Konsumenten zu bestehenden und neuen Medien.

grundsätzlich im Bereich Public Relations verortet. Die nachfolgende Abbildung 9 veranschaulicht die Zusammenhänge.¹⁴⁷

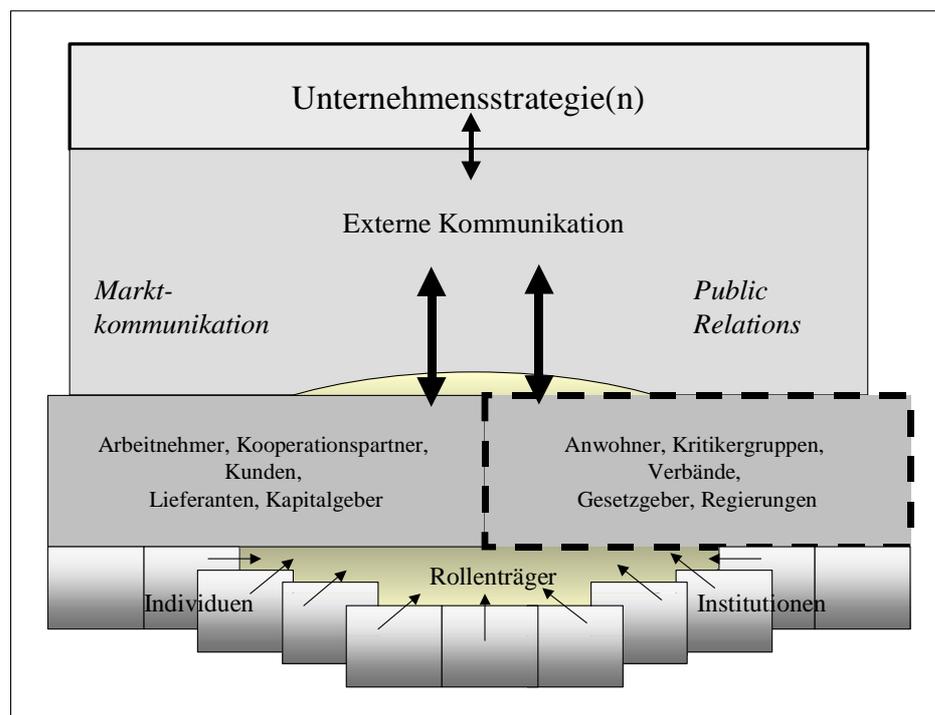


Abb. 9: Externe Kommunikationselemente
Quelle: in Anlehnung an Steinmann (1995), S. 17.

Kommunikationspolitik für Politik und Medien geht über Produkt- und Dienstleistungsbeziehungen hinaus. Zwar können marktliche Aspekte relevant werden, es ist jedoch davon auszugehen, dass diese Kommunikationsbeziehungen anderen Regeln als Beziehungen zu Absatz- und Beschaffungsmärkten folgen. Werden Wirtschaftssubjekte nicht als ganzheitliche Individuen aufgefasst, sondern als Rollenträger begriffen, ist die gesellschaftliche Öffentlichkeit mit in die Analyse aufzunehmen. So sind Journalisten und Politiker zum einen innerhalb ihrer Funktionen anzusprechen, zugleich repräsentieren sie jedoch auch Teile der Öffentlichkeit als Privatpersonen. Somit rekrutieren sich aus dem gesellschaftlichen Unterbau der Individuen und Institutionen jeweils spezielle Rollenträger. Eine genossenschaftliche Kommunikationspolitik für Politik und Medien hat daher immer die gesellschaftliche Öffentlichkeit einzubeziehen.

Werden aus der „Genossenschaftsidee heute“ kommunikationspolitische Zielsetzungen abgeleitet, verbindet sich damit die Verfolgung eines bestimmten Zwecks. In Bezug auf Politik werden über eine stärkere Einflussnahme positive Ausstrahlungseffekte auf die zukünftige Gesetzgebung erwartet. Medien sind in ihrer Funktion als Mittler von Informatio-

¹⁴⁷ Die vorliegende Arbeit ist eine Partialanalyse, da weder interne Kommunikationsbeziehungen noch deren Wechselwirkungen mit der externen Kommunikation betrachtet werden. Vgl. zu der Problematik eines einheitlichen Erscheinungsbildes von interner und externer Kommunikation Bruhn/Dahlhoff (1993), Bruhn (1995), Ahrens/Scherer/Zerfaß (1995) oder auch Wimmer (1994).

nen wichtig: für eine allgemeine Akzeptanz in der Öffentlichkeit und von besonderer Bedeutung für die aus Sicht des Verbundes wichtige Anzahl an Neugründungen.¹⁴⁸ Zur Konkretisierung der Beeinflussungsmöglichkeiten sind Handlungsanweisungen abzuleiten. In dem Maße wie von einer allgemeinen kommunikationspolitischen Zielsetzung auf Handlungsanweisungen mittlerer Reichweite geschlossen wird, kann man von der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie sprechen. Eine so abgeleitete Kommunikationsstrategie ist damit als Teilbereich eines Strategiesets der Genossenschaften zu interpretieren.

5.2 Relevanz externer Kommunikationspolitik für die Hostsharing e.G.

Die Hostsharing e.G. stellt Webdienstleistungen unter dem Open Source-Gedanken bereit. Sie gehört damit zu einer der wenigen Genossenschaften, die im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie tätig sind. Schon aus ihrer Geschäftstätigkeit heraus eröffnen sich der Hostsharing e.G. andere Nutzungsmöglichkeiten von Kommunikationsinstrumenten zwischen Genossenschaftsbetrieb und Mitgliedern als dies im Bankenbereich oder in der Landwirtschaft der Fall ist. Im Genossenschaftsgesetz sind jedoch „neue Medien“ unzulänglich berücksichtigt, so dass Potenziale hinsichtlich des Förderauftrages und der Mitgliederbindung ungenutzt bleiben.¹⁴⁹

Spezielle Probleme erwachsen der Hostsharing e.G. aus ihrer Kleinheit. Für kleine, in der Gründung begriffene Genossenschaften ist die Bestellung von drei Aufsichtsräten hinderlich.¹⁵⁰ Zum einen kommt Kontrollaspekten erst ab einer bestimmten Mindestgröße eine größere Bedeutung zu, zum anderen ist die Auswahl von kompetenten Aufsichtsratsmitgliedern in der Gründungsphase zeitraubend und kostenintensiv, so dass dringend benötigte Ressourcen gebunden werden. Beiden Aspekten ist gemein, dass ein spezieller Bedarf an Einflussmöglichkeiten auf die Politik bzw. den Gesetzgeber erwächst, um entsprechende Änderungen im Genossenschaftsgesetz durchzusetzen. Aufgrund der unterdurchschnittlichen Repräsentanz der Informations- und Kommunikationsbranche im Genossenschaftssektor, sind externe Kommunikationsanstrengungen gerade für die Hostsharing e.G. von besonderer Relevanz.

Die einzelne Genossenschaft ist schon aufgrund ihrer Rechtsform Teil des Genossenschaftssektors. Für die Meinungsbildung bzw. für gesellschaftliche Wahrnehmungsprozesse ist die formelle Mitgliedschaft in einem Verband von untergeordneter Bedeutung. So werden mit dem Begriff der Genossenschaft spezielle Attribute verknüpft, die vorwiegend auf die anderen Geschäftsfelder im Genossenschaftssektor zurückgeführt werden können.

¹⁴⁸ Diese Schlussfolgerung ist nur dann zu vertreten, wenn man der in der Einleitung aufgestellten These folgt, dass den Genossenschaften ein höheres Anwendungspotenzial zukommt als aktuell genutzt wird. Siehe dazu Abschnitt 1, S. 5.

¹⁴⁹ Vgl. zu diesem Themenkomplex Müller (2002), S.151-153.

¹⁵⁰ Prinzipiell gelten die gleichen Zusammenhänge für den Vorstand.

Die Wahrnehmung der Organisationsform *Genossenschaft* geht bis heute vorwiegend auf die Bereiche Landwirtschaft, Wohnen und Banken zurück. Dieser „Wahrnehmungsverbund“ kann für die Hostsharing e.G. disfunktionale Wirkungen haben, wenn vorwiegend traditionelle Attribute Grundlage der Image- und Meinungsbildung sind. Einerseits lässt sich ein modernes Image nur unter Inkaufnahme von Strukturbrüchen generieren. So kann es immer wieder zu einem hohen Erklärungsbedarf gegenüber neuen Mitglieder kommen, die über die Wahl der Organisationsform als Genossenschaft gerade in modernen Wirtschaftssektoren informiert werden wollen. Andererseits sind die Anforderungen, die gerade junge bzw. neu zu gründende Genossenschaften an das Rechtskleid haben, von denen verschieden, die bereits länger am Markt tätig haben. Die Einflussnahme auf Politiker unterliegt damit besonderen Schwierigkeiten.

Allerdings bietet die Mitgliedschaft im genossenschaftlichen „Wahrnehmungsverbund“ auch eine Chance, auf bestehenden Determinanten der Meinungsbildung aufzubauen. Es kommt vor allem darauf an, diese auf ihre spezielle Relevanz für die Hostsharing e.G. zu prüfen. Eine „Genossenschaftsidee heute“ kann diese Verbindungslinie darstellen, indem diese die Grundgedanken des Genossenschaftswesens zwar beibehält, sie aber vor den aktuellen Rahmenbedingungen neu interpretiert. Eine solche Genossenschaftsidee stellt die inhaltliche Basis der externen Kommunikationsstrategie dar. Hierzu sind die allgemeinen konstituierenden Merkmale der genossenschaftlichen Organisationsform heranzuziehen.¹⁵¹

Eine genossenschaftliche Kommunikationspolitik geht aufgrund dieser Zusammenhänge über den engen Rahmen einer einzelnen Unternehmung hinaus, sie ist vielmehr organisationsbezogen anzulegen. Da innerhalb des Genossenschaftssektors unterschiedliche Branchen und Geschäftsfelder vertreten sind, kann die gemeinsame Genossenschaftsidee heute nur eine produktunabhängige sein. Als Teil des Verbundes besteht jedoch branchenspezifisch die Möglichkeit für jede einzelne Genossenschaft auf der allgemeinen Grundlage der „Genossenschaftsidee heute“ aufzubauen und ein kohärentes Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit zu generieren. Auf einer solchen Basis kann die Hostsharing e.G. die Verbundvorteile auch in Bezug auf den Kommunikationsverbund nutzen, ohne indes Imagebrüche hinnehmen zu müssen. Auch im Bereich der Medien besteht somit für die Hostsharing e.G. ein externer Kommunikationsbedarf.

Die Entwicklung einer konzertierten Kommunikationspolitik wird durch die Dreistufigkeit des Genossenschaftsverbundes vor besondere Schwierigkeiten gestellt.¹⁵² Die kommunikativen Möglichkeiten und Prozesse einer Volksbank oder auch der Hostsharing e.G. werden fundamental von denen eines Spitzeninstitutes wie die der DZ-Bank im Hinblick auf räum-

¹⁵¹ Theurl (2002), S. 10-19.

¹⁵² Als Dreistufigkeit des Genossenschaftssektors bezeichnet man die spezialisierungsbedingte Trennung von Primär- und Sekundär-genossenschaften und Spitzeninstituten.

liche und thematische Ausrichtung und Kreis der Ansprechpartner verschieden sein.¹⁵³ Darüber hinaus sind die Verbundunternehmen und Verbände zu berücksichtigen. Mit dieser Art der Arbeitsteilung sind auch für eine Kommunikationspolitik Risiken und Chancen verbunden. Eine optimale Arbeitsteilung zwischen den Ebenen kann das Erreichen einer breiten Öffentlichkeit bzw. eines diversifizierten Personenkreises in hohem Maße erleichtern. Werden die Aktivitäten jedoch nicht abgestimmt, kann ein kohärentes Erscheinungsbild nicht vermittelt werden. Negative Schlagzeilen einer Branche haben außerdem über den „Wahrnehmungsverbund“ auch Auswirkungen auf andere Bereiche. Zusätzlich zu einer inhaltlichen Abstimmung auf eine „Genossenschaftsidee heute“ sind folglich konkrete Arbeitsteilungen zu vereinbaren. Für die Hostsharing e.G. verbindet sich damit der Grundgedanke eigene Vorstellung externer Kommunikation in die Diskussion einzubringen.

5.3 Facetten und Ebenen einer genossenschaftlichen Kommunikationsstrategie

Innerhalb einer Kommunikationsstrategie kann sich die Kommunikation auf sehr unterschiedlichen Handlungsebenen abspielen. Kommunizieren ein Politiker und ein Public-Relations-Verantwortlicher miteinander, so ist die personelle Ebene zwischen Individuen zu betrachten. Kommunikation kann ebenso zwischen einem Verband und einem Medienunternehmen analysiert werden. Gegenstand dieser Analyse ist die Kommunikation von bzw. zwischen Organisationen. Wird externe Kommunikation über Funk und Fernsehen betrieben, wird massenmedial kommuniziert. Auf allen Ebenen wird Kommunikation eingesetzt, um den sozio-politischen Gestaltungsspielraum der Genossenschaft zu erhöhen. Es gilt an konkreten Beispielen nicht nur den individuellen, sondern auch den gesellschaftlichen Nutzen der genossenschaftlichen Tätigkeit zu verdeutlichen, um positive Ausstrahlungseffekte zu erzeugen.

Anhand einer eventuell bevorstehenden Novellierung des Genossenschaftsgesetzes und des Nitrofen-Skandals im Lebensmittelsektor lassen sich zwei alternative Vorgehensweisen darstellen. Die Bestrebungen der Politiker das Genossenschaftsgesetz zu reformieren, bieten Anlass die Einflussmöglichkeiten auf Politiker via Kommunikation zu untersuchen. Im Mittelpunkt einer solchen Strategie steht ein bestimmter Kontext – hier die Reform des Genossenschaftsgesetzes.¹⁵⁴ Mit dem Konzept einer kontextbezogenen Kommunikation wird das Ziel verfolgt, auf die Meinungsbildung in der Öffentlichkeit bzw. auf Themenschwerpunkte Einfluss zu nehmen.¹⁵⁵ Über fachliche Information und die Themenbesetzung in der Öffentlichkeit soll die inhaltliche Positionierung verdeutlicht werden. In einem

¹⁵³ Vgl. Musiol (1998).

¹⁵⁴ Wiedmann spricht in einer allgemeinen Form von „Beeinflussung der Rahmenbedingungen“. Vgl. Wiedmann (1989), S. 240.

¹⁵⁵ Vgl. Wever (1993). Vergleiche im Gegensatz zu einer aktiven Beeinflussung die Krisenkommunikation. Zerfaß (1996), S. 26-45.

dialogorientierten Kommunikationsprozess wird versucht, die jeweiligen Vorstellungen einander anzunähern. Obwohl der kontextuelle Rahmen spezifisch ist, sind die zugrunde liegenden Mechanismen einer allgemeinen Untersuchung zugänglich, da einzelne Probleme ein wiederkehrendes Phänomen sein dürften.¹⁵⁶

Der Nitrofen-Skandal beleuchtet einen anderen Aspekt. Nicht eine kontextbezogene Kommunikationsstrategie ist hier gefordert, sondern eine imagebezogene. Ziel letzterer ist, aus den unterschiedlichen Instrumenten der externen Kommunikation von Genossenschaften eine Einheit herzustellen, um relevanten Ansprechpartnern ein konsistentes Erscheinungsbild der Unternehmung zu vermitteln.¹⁵⁷ Die Verwicklung von Genossenschaften in den Nitrofen-Skandal wurde von den Medien aufgegriffen, wodurch nicht nur agrarische Genossenschaften, sondern auch die Organisationsform als solche negative Imagewirkungen gegenwärtigte. Hier bezieht sich die Kommunikationsaktivität stärker auf die allgemeine Öffentlichkeit als im kontextuellen Bereich. Nicht Transparenz durch Argumentation ist gefordert, sondern die Schaffung gefühlsbetonter Wahrnehmungen, die das Image der Genossenschaft verstärkt zu verbessern helfen.

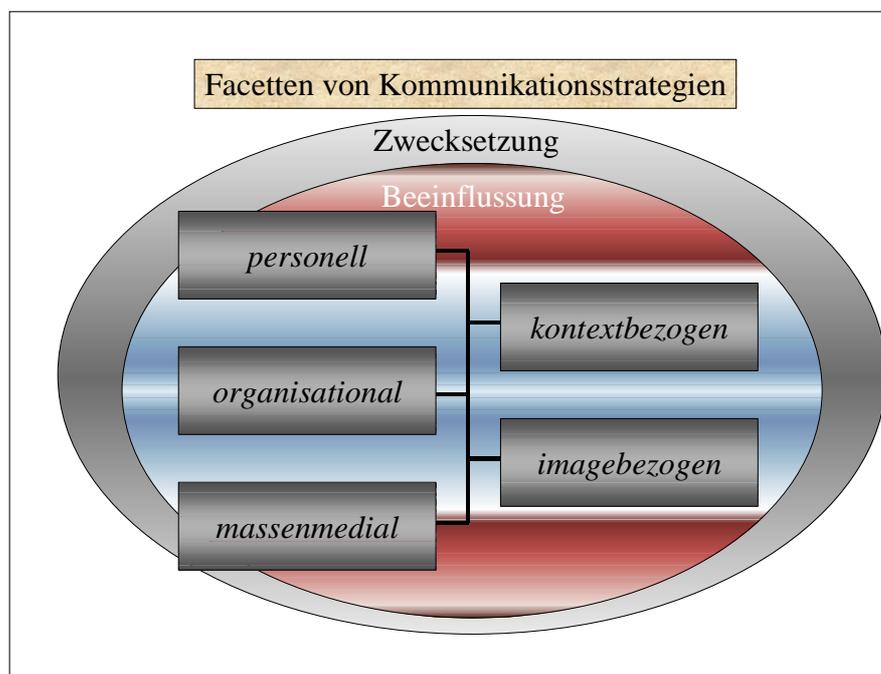


Abb. 10: Charakteristika und kombinatorische Möglichkeiten von Kommunikationsstrategien
Quelle: eigene Darstellung.

Damit sind sowohl Politik als auch Medien als relevante Gruppen einer Kommunikationsstrategie benannt, ihre Interessenverflechtungen und die Wechselwirkungen wurden jedoch noch nicht hervorgehoben. Der Nitrofen-Skandal verdeutlicht auch diesen Zusammenhang. Politiker sind auf die Vermittlung ihrer politischen Inhalte durch die Medien angewiesen.

¹⁵⁶ Vgl. Zerfaß (1996), S. 43.

¹⁵⁷ Vgl. zur Unterscheidung von image- und kontextbezogener Kommunikation Bruhn (1995), S. 13.

Medienunternehmen nehmen jedoch nicht nur eine Vermittler-Rolle ein, sondern unterliegen ökonomischen Zielsetzungen. Daher ist nicht von einer neutralen Haltung auszugehen, vielmehr sind die Auswahlkriterien und Vermittlungseigenschaften der Medien genau zu analysieren. Politiker sind sich der Rolle der Medien bewusst und gestalten ihre Handlungsweisen demgemäß. Obwohl die aus der Nitrofenverseuchung resultierenden gesundheitlichen Risiken gegen Null tendierten und nur ein Futtermittelhersteller betroffen war, rückte der Skandal an prominente Stelle in der Berichterstattung. Der Nitrofen-Skandal wurde von Teilen der Regierungskoalition konsequent zur Umsetzung ihrer politischen Ziele genutzt,¹⁵⁸ und die Medien profitierten aufgrund hoher Aktualität des Skandals von höheren Auflagen im Printmedienbereich sowie durch höhere Einschaltquoten für das Fernsehen.¹⁵⁹ Die Konzeption einer genossenschaftlichen Kommunikationsstrategie erfordert die Beachtung dieser Strukturen, will sie zielgerichtet sein.

Schließlich ist neben der Zielsetzung einer Kommunikationsstrategie auch ihr Prozesscharakter anzusprechen. Kommunikationsstrategien sind nicht zeitpunkt-, sondern zeitraumbezogen. Die Gestaltung von Kommunikationsprozessen setzt demgemäß die Kenntnis der exogenen Einflussfaktoren innerhalb eines spezifischen Zeitraumes voraus. So kann eine Initialkommunikation seitens einer Genossenschaft bei divergierenden exogenen Einflussfaktoren zu unterschiedlichen Reaktionen der Bezugsgruppen führen. Die divergierenden Beeinflussungsmöglichkeiten determinieren den Gestaltungsspielraum in der Kommunikation einer Genossenschaft. Der Nitrofen-Skandal offenbarte, dass die Image-Wirkungen recht abrupt einsetzten und der Handlungsspielraum für den genossenschaftlichen Verbund kurzfristig äußerst gering war. Die jeweiligen Zielsetzungen von Politik und Medien führten zu einer Sogwirkung, der sich insbesondere die landwirtschaftlichen Genossenschaften nicht entziehen konnten. Dennoch befand sich die Genossenschaft als Organisationsform in der Schusslinie.¹⁶⁰ So wurde das Handeln der Verantwortlichen nicht ohne Rückfrage und Erklärungszwang gebilligt. Andererseits offenbart sich hinsichtlich einer Novellierung des Genossenschaftsgesetzes ein ganz anderes Bild. Hier bietet sich die Möglichkeit, das Thema langfristig zu besetzen und alte Strukturen aufzubrechen, innerhalb derer die Genossenschaft heute wahrgenommen wird. Sobald die Genossenschaftsidee als eine legitime und zukunftsfähige angesehen wird, die den Interessen der heutigen Gesellschaft dient, kann ein bedeutender Handlungsspielraum generiert werden. Zu untersuchen ist demnach, unter welchen Umständen Kommunikationsakte etablierten Normen zu folgen haben oder diese durchbrechen und neue Strukturen prägen können.

¹⁵⁸ Vgl. Alvensleben (2002), S. 11.

¹⁵⁹ Vgl. o.V. (2002), S. 2 sowie Wieland (2002), S. 3.

¹⁶⁰ Vgl. o.V. (2002), S. 2.

5.4 Analysekriterien von Kommunikationsstrategien

Es lässt sich feststellen, dass Kommunikation ein vielschichtiges Konstrukt ist, welches auf ganz unterschiedliche Art und Weise analysiert werden kann. Aufgrund dieser Tatsache bedarf es Kriterien, die eine Bewertung von Kommunikationstheorien hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes ermöglichen. Die bisherigen Ausführungen lassen sich zu drei Beurteilungskriterien für die Analyse bestehender Theorien zusammenfassen.¹⁶¹

Die angesprochene Vielfalt und Dynamik von Kommunikationsprozessen erfordert die genaue Klärung des *Kommunikationsverständnisses*. Sowohl die unterschiedlichen Ebenen als auch kontext- bzw. imagebezogene Kommunikationsziele müssen auf einen einheitlichen Kern zurückgeführt werden können. Wird das *Kommunikationsverständnis* nicht von vornherein festgelegt, lassen sich Aussagen über das Beeinflussungspotenzial von Kommunikationsstrategien nicht treffen.

Ein Beispiel verdeutlicht diese Aussage. Das Anspruchsgruppenkonzept entstammt dem Marketing.¹⁶² Es legt ein gezieltes Beeinflussungs-Management nahe, mit dem Widerspruchspotenziale zwischen Unternehmung und Anspruchsgruppen abzubauen und, wenn möglich, in Zustimmung zu wandeln sind. Innerhalb dieses Ansatzes wird das Individuum – genau genommen der Empfänger – als ein passives gesehen. Dem Kommunikator von Informationen – der Unternehmung – wird eine vorherrschende Rolle eingeräumt, innerhalb derer er die Reaktion des Empfängers beeinflussen kann.¹⁶³ Unterstellt wird damit eine (quasi) direkte Zurechenbarkeit von Kommunikationsmaßnahme und Zielgröße, die jedoch nicht gegeben ist.¹⁶⁴ Zwar ist ein Informationsvorsprung der Unternehmung gegenüber den Empfängern einsichtig, dennoch bleiben die unterstellten Wirkungsmechanismen einer manipulativen Realitätskonstruktion zumeist im Unklaren.

Bei Luhmann wird Kommunikation als ein Prozess verstanden, der einem Transfer verstehbarer Informationen gleichkommt und durch zumindest zwei Handelnde konstituiert

¹⁶¹ Vgl. zu einer ähnlichen Kriegergestalt Zerfaß (1996), S. 42-46.

¹⁶² Vgl. stellvertretend Meffert (1998) und Bruhn (1997). Innerhalb des kommunikationspolitischen Mixes ist die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) das hauptsächliche Instrument, welches Gruppen berücksichtigt, die nicht zum Käufer- bzw. Konsumentenkreis zählen, also auch Politiker und Medienvertreter. Vgl. hierzu z. B. die Ausführungen in Meffert (1998), S. 692-724 und Bruhn (1997), S.410-419. Gleichzeitig werden im Marketing Verknüpfung mit der kommunikationswissenschaftlich geprägten Public Relations-Forschung angestrebt, um Formen der Beeinflussung der identifizierten Gruppen zu ermitteln und deren Wirkungen abzuschätzen. Vgl. exemplarisch Grunig (1987), insbesondere S. 28, sowie Haedrich (1992), S. 261.

¹⁶³ Auch wenn aktuellere Beiträge nunmehr ihre Modelle um psychische Komponenten erweitern, ändert dies nichts an der paradigmatischen Grundhaltung bzw. Ausrichtung. Vgl. Shannon (1964) zum Modell der Informationsübermittlung und stellvertretend für neuere Modellansätze der internen Kommunikation vgl. Klaus/Bass (1982) sowie Mast (1992), S. 19.

¹⁶⁴ Vgl. Mast (1992), S. 18. Eine Quantifizierung des Nutzens von Kommunikationsmaßnahmen ist zwar grob anzuschätzen, eine exakte betriebswirtschaftliche Messung jedoch nicht möglich.

wird. Damit ist der Kommunikationsbegriff dem aktiven Paradigma zuzuordnen.¹⁶⁵ Das Verhalten von Wirtschaftssubjekten und dessen Bedeutung für Kommunikationsstrategien kann nur unter Berücksichtigung der Ziele der Individuen analysiert werden. Im Unterschied zum passiven *Kommunikationsverständnis* des Anspruchsgruppenkonzeptes liegen andere implizite Vorstellungen über Ursache-Wirkungsbeziehungen von Kommunikation und ihren Einflussmöglichkeiten zugrunde. Aus Sicht der Luhmannschen Systemtheorie ist daher der Kommunikationsprozess nicht quasi-deterministisch wie etwa im Anspruchsgruppenkonzept, sondern als höchst unsicher zu bezeichnen. Diese Ausführungen lassen deutlich werden, dass aus systemtheoretischer Perspektive die Hervorhebung der Senderintention als Referenzpunkt handlungstheoretischer Kommunikationsansätze zu kurz greift. Aufgrund der systemtheoretischen Grundlage wird der Beeinflussbarkeit von Menschen eine enge Grenze gesetzt. Einem Beispiel Würzbergs folgend wird Kommunikationspolitik eher die Funktion eines Gärtners zu Teil: Sie Sorge für ein gutes „Wachstumsklima“, habe aber auf die tatsächliche Ausformung der Pflanze keinen Einfluss.¹⁶⁶

Es wird deutlich, dass aus den beiden Ansätzen unterschiedliche Managementansätze resultieren können. Demnach ist zunächst ein plausibles Kommunikationsverständnis zugrunde zu legen, bevor weitere Aussagen über eine genossenschaftliche Kommunikationsstrategie gemacht werden können.

Die Art und Stellung des genossenschaftlichen Verbundes in seinem gesellschaftlichen Umfeld ist darzustellen, um differenzierte Aussagen über Ziele und Akteure einer Kommunikationsstrategie machen zu können. Auf der Zielebene lassen sich unterschiedliche Kommunikationsrelationen unterscheiden. Denkbare Ausprägungen sind Produkt-Markt-Beziehungen und Relationen zwischen einer allgemeinen sozio-politischen Umwelt und Genossenschaften. Genossenschaftliche Kommunikationsstrategien für Politik und Medien haben beide Relationen zu berücksichtigen. Als erwerbswirtschaftliche Unternehmen gestalten Genossenschaften ihre Kommunikationsstrategien förderzweck-orientiert, die insofern an der Produkt- bzw. Leistungsebene ansetzen. Dennoch gehen die Kommunikationsstrategien gerade für Politik und Medien über die Produkt-Markt-Ebene hinaus, gesellschaftliche Zusammenhänge sind zu analysieren. Theorien decken diese Ebenen unterschiedlich ab.

Auf der Ebene der Akteure liegt jedem theoretischen Ansatz implizit eine Theorie der Unternehmung zugrunde. So werden Annahmen über die generelle Einbindung des Systems „Unternehmung“ in einen gesellschaftlichen Kontext getroffen. Fraglich ist, ob eine Genossenschaft als übergeordnete soziale Einheit kommuniziert oder ob einzelne Mitarbeiter sie nach außen vertreten. Mit dieser Ebenenunterscheidung sind offensichtlich verschiede-

¹⁶⁵ Vgl. Theis (1994), S. 17-22 zu den nachstehenden Ausführungen.

¹⁶⁶ Vgl. Würzberg (1998), S. 350.

ne theoretische Fundamente angesprochen.¹⁶⁷ Kommuniziert die Genossenschaft als solche, liegt ein sozialtheoretischer gruppenorientierter Zugriff vor, andernfalls ist die Analyse individuenbasiert. Demnach ist für die theoretische Untermauerung einer genossenschaftlichen Kommunikationsstrategie die Klärung des Unternehmensbegriffes eine Notwendigkeit, um die Funktion von Kommunikationsstrategien zu bestimmen und Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten.

Ein drittes Kriterium betrifft das *Spannungsfeld aus strukturellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit von Kommunikationsstrategien*. Angedeutet wurden nicht nur individuenbasierte Zusammenhänge, sondern vor allem massenkommunikative Gruppenphänomene und Spielregeln bzw. Strukturen in Genossenschaften. Theorien sind folglich auch danach zu beurteilen, welche Schlüsse sich hinsichtlich des Handlungsspielraumes unter gegebenen exogenen Einflussfaktoren ziehen lassen. Wünschenswert sind zudem Aussagen darüber, wie sich das Zusammenspiel der Individuen in Genossenschaften auf deren Kommunikationsstrategie auswirkt. Einsichten dieser Art ermöglichen die Spezifizierung der Kommunikationsstrategie für die Organisationsform Genossenschaft. Die Konzeption genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien bedarf daher eines interdisziplinären Zugriffes aus mikroökonomischen und sozialtheoretischen Elementen.

5.5 Zwischenfazit

Mit diesen drei Kriterien lassen sich bisherige Theorieansätze vergleichen und auf ihre Eignung hin prüfen.¹⁶⁸ Erforderlich ist, Kommunikation auf einen einheitlichen Kern zurückzuführen. Die Facetten der Kommunikation sind somit in Relation zum Kern interpretierbar und stehen nicht als einzelne Theoriebausteine nebeneinander. Auf dieser Grundlage können bisherige externe genossenschaftliche Kommunikationsstrategien überprüft und neue geplant bzw. gesteuert werden. Über die allgemeine Analyse dieser externen Kommunikationsstrategien des Genossenschaftssektors im nationalen Raum hinaus sind die im Folgenden dargestellten speziellen Faktoren für eine effektive Lobbyarbeit in Brüssel zu berücksichtigen.

¹⁶⁷ Vgl. Abschnitt 5.3., S. 49 zu den unterschiedlichen Ebenen.

¹⁶⁸ Hier sei auf das demnächst erscheinende Arbeitspapier Nr. 31 verwiesen.

6 Lobbying in Brüssel

Kerstin Liehr-Gobbers

6.1 Relevanz des Eurolobbying für die Hostsharing e.G.

Die Entwicklung digitaler Produkte und Prozesse schreitet unaufhaltsam voran. Eine erfolgreiche Umsetzung und Anwendung solcher Innovationen wird jedoch oft von politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen verzögert, die zum Erfolg des elektronischen Wirtschaftens beitragen. Bei der Analyse der Rahmenbedingungen greift allerdings eine nationale Sichtweise zu kurz. Da bis zu 80 % der wirtschaftspolitischen Entscheidungen von der Europäischen Union (EU) bestimmt oder vorgegeben werden, ist bei der Beeinflussung der gesetzgebenden Organe zwecks Gestaltung von Rahmenbedingungen auf supranationaler Ebene anzusetzen.¹⁶⁹ So werden in Brüssel derzeit Rechtsvorschriften, die auf nationaler und europäischer Ebene die Informations- und Kommunikationsbranche betreffen, überprüft und angepasst,¹⁷⁰ womit die Politik die Geschäftstätigkeit von E-Business-Unternehmen maßgeblich beeinflusst. Deshalb sind bei Geschäftsaktivitäten der Hostsharing e.G. nicht nur die organisatorische Gestaltung und die technische Umsetzung zu berücksichtigen.

Der politische Prozess der europäischen Gemeinschaft in Brüssel ist wesentlich komplexer und undurchsichtiger als auf der Ebene der jeweiligen Mitgliedsstaaten. So liegt die allgemeine Schwierigkeit bei der Interessenvermittlung in der Vielzahl von Interessengruppen einerseits¹⁷¹ sowie dem politisch-administrativen System der EU andererseits, deren komplexe Strukturen und Entscheidungsverläufe unterschiedlichste Zugangsmöglichkeiten bieten, begründet.

6.2 Theoretische Ansätze des Lobbying

Lobbying, verstanden als Versuch der Beeinflussung von Entscheidungsträgern durch Dritte, wird im ökonomischen Kontext insbesondere im Rahmen der Neuen Politischen Ökonomie (NPÖ) diskutiert. Diese geht von einer Analogie zwischen Markt und demokratischer Politik aus, weshalb sie ökonomische Verhaltensmodelle auf den politischen Bereich überträgt.¹⁷² Dabei stehen die Handlungen von Politikern, Bürokraten sowie Interessengruppen im Vordergrund. Diesen politischen Entscheidungsträgern ist gemein, dass ihr

¹⁶⁹ Vgl. *idtcom* (o. J.), S. 2

¹⁷⁰ Vgl. Europäische Kommission (2002), S. 4.

¹⁷¹ 15.000 Lobbyisten stehen den rund 30.000 Mitarbeitern aller EU-Institutionen gegenüber. Damit verfügt Brüssel nach Washington über die größte Lobbyisten-Dichte der Welt, vgl. Friedrich (2001), S. 28 sowie Helmes (2000), S. 18.

¹⁷² Vgl. Sobania (2000), S. 7.

persönlicher Nutzen aus dem Erreichen höherer Posten und damit Prestige bzw. Macht resultiert. In ihrer Nutzenmaximierung unterliegen sie jedoch unterschiedlichen Restriktionen. Die vom Volk gewählten Politiker sind auf ihre Wiederwahl angewiesen, während die Größe des zur Verfügung stehenden Budgets den Handlungsspielraum der Bürokraten, die als Auftragnehmer für die Umsetzung der von den Politikern bestimmten Inhalte verantwortlich sind, bestimmt.¹⁷³ Neben den beiden Untersuchungsbereichen der Politiker und Bürokraten bilden Interessengruppen die dritte Gruppe von Akteuren in politökonomischen Ansätzen. Jedoch wird in diesem Bereich der NPÖ ein der Zielsetzung der hier vorgetragenen Überlegungen entgegengesetzter Fokus gesetzt. So konzentriert er sich vor allem auf allokativen Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Phänomen des rent-seeking und damit auf die als negativ eingeschätzten Aspekte der Einflussnahme von Interessengruppen.¹⁷⁴ Samuels und Mercurio zeigen jedoch, dass die Charakterisierung des rent-seeking als per se „wasteful“, d. h. als Ressourcenverschwendung, nicht zutrifft.¹⁷⁵ Tatsächlich zeigen empirische Forschungsarbeiten, dass die Einflussnahme von Unternehmen auf Gesetzesvorschläge des Staates Ressourcenverschwendung sogar verhindern kann.¹⁷⁶ Demnach reicht die NPÖ allein als Analyseinstrument für diesen Abschnitt nicht aus.

Da die Tätigkeit des Lobbying Charakteristika von Dienstleistungen aufweist, soll das Defizit der Theorie der Interessengruppen im Rahmen der NPÖ durch verschiedene Ansätze der NIÖ geschlossen werden, denn diese haben sich für Fragestellungen im Zusammenhang mit Dienstleistungen als geeignet erwiesen.¹⁷⁷ Bei der Dienstleistungsinteraktion bestehen sowohl für die Lobbyisten als auch für die EU-Organe¹⁷⁸ Handlungsspielräume, welche zum eigenen Vorteil ausgenutzt werden können. Da sowohl dem Adressaten bedeutende Eigenschaften des Lobbyisten als auch dem Interessenvertreter der Individualisierungsbedarf der Entscheidungsträger beim Lobbying unbekannt, weil nicht beobachtbar oder beurteilbar, sind, liegt zwischen den Akteuren eine asymmetrische Informationsverteilung vor.¹⁷⁹ Zur Analyse und Behebung dieser ungleichen Informationsverteilung stehen im weiteren v. a. Aspekte der Informationsökonomie im Vordergrund der Betrachtung.¹⁸⁰

¹⁷³ Weitere Nebenbedingungen liegen im Einfluss anderer (konkurrierender) Lobbyisten sowie in der Kontrolle durch die Medien, welche die Öffentlichkeit über eventuelles Fehlverhalten der politischen Entscheidungsträger aufklärt, vgl. Perschau (1997), S. 192.

¹⁷⁴ Vgl. Buholzer (1998), S. 96.

¹⁷⁵ Vgl. Samuels/Mercurio (1984), S. 60 ff.

¹⁷⁶ Vgl. hierzu auch Köppl (1996).

¹⁷⁷ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 61 ff.

¹⁷⁸ EU-Organe, Adressaten und Entscheidungsträger werden im folgenden synonym verwandt.

¹⁷⁹ Berücksichtigt werden muss aber auch, dass Informationsasymmetrien Lobbying zwischen den beteiligten Akteuren überhaupt zustande kommen lassen.

¹⁸⁰ Zentrales Anliegen der Informationsökonomie ist die Überwindung von Informationsasymmetrien und damit der Unsicherheit bezüglich der Informationssuche, vgl. Kaas (1995a), S. 4.

6.3 Akteure des Lobbying

Kommissionsbeamte und Politiker in Brüssel stehen aus dem Wissen heraus, dass diese Beziehungen zum gegenseitigen Vorteil sind,¹⁸¹ im täglichen Kontakt mit Lobbyisten,¹⁸² die nationale, sektorale oder private Interessen vertreten. Damit kann das Verhältnis zwischen Lobbyist und Entscheidungsträger als eine wechselseitige Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung bezeichnet werden, womit Lobbying zunächst als ein kalkulierter politischer Tauschprozess verstanden werden kann.¹⁸³ Dies verdeutlicht Abbildung 11, die gleichzeitig einen vereinfachten Überblick über die im Eurolobbying relevanten Akteure gibt.

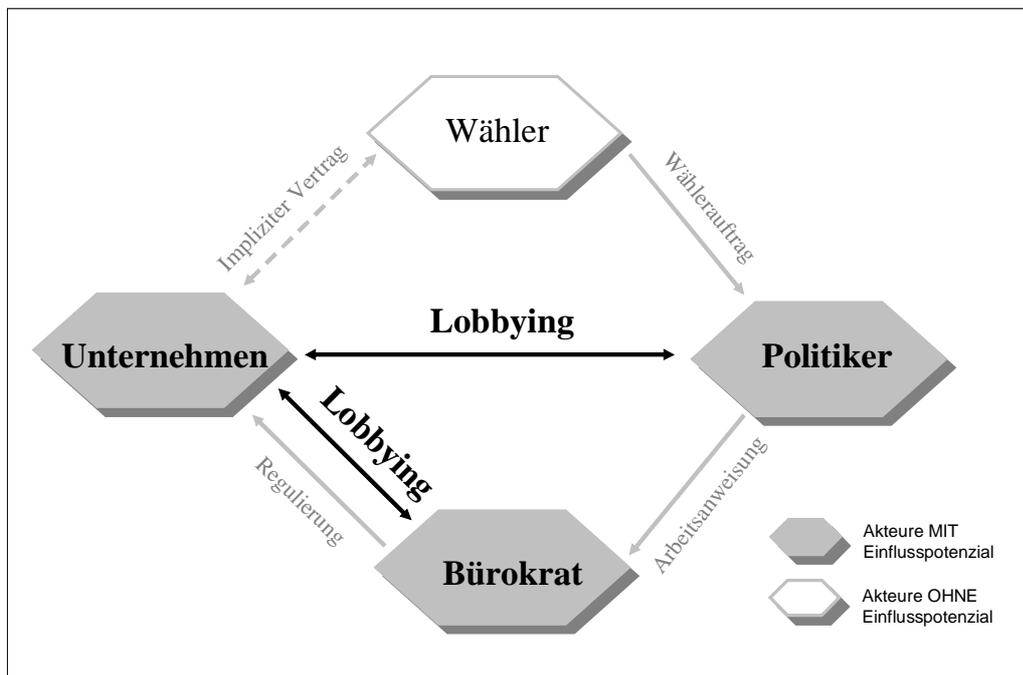


Abb. 11: Akteure des Lobbying
Quelle: in Anlehnung an Neugebauer (2002), S. 26.

Zu den für das Eurolobbying grundsätzlich relevanten Organen zählen in der Gruppe der politischen Akteure das Europäische Parlament sowie der Ministerrat (Rat)¹⁸⁴ und als bürokratischer Akteur die Kommission. Während diese drei aufgrund ihrer Entscheidungskompetenz die eigentlichen Adressaten der Lobbyisten darstellen, nehmen der Wirtschafts- und Sozialausschuss (WSA) sowie der Ausschuss der Regionen (AdR) als sog. institutionalisierte Interessensgruppenvertretungen in der Rolle eines Mittlers eher eine untergeordnete

¹⁸¹ Vgl. Köppl (1998), S. 21.

¹⁸² Lobbyist, Interessenvertreter und Interessengruppe haben im folgenden denselben Bedeutungsgehalt, vgl. ausführlicher zum methodologischen Individualismus Picot/Dietl/Franck (1999), S. 37.

¹⁸³ Vgl. Köppl (1998), S. 8.

¹⁸⁴ Gemäß Greenwood sollte dem Rat die größte Beachtung beim Lobbying zukommen, jedoch sollte dies v. a. auf nationaler Ebene geschehen „The main access to decision-making in the Council [...] is via the national route“, Greenwood (1997), S. 31. Damit spielt diese Tätigkeit im Bereich des Eurolobbying eine eher untergeordnete Rolle.

Stellung für das Lobbying ein.¹⁸⁵ Daher sollen im folgenden lediglich die Kommission, das Parlament sowie der Rat kurz vorgestellt werden.

Die *Europäische Kommission* ist die Exekutive der EU, welche sich aus 20 Kommissaren und deren Generaldirektionen sowie allen zuständigen Sachbearbeitern zusammensetzt.¹⁸⁶ Trotz der Vielzahl an Beamten lässt sie sich aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften nicht als Bürokratie charakterisieren, deren Verhalten anhand einfacher Modelle der Budgetmaximierung erklärbar ist.¹⁸⁷ Die europäischen Beamten werden anders als ihre Kollegen in den Mitgliedsstaaten für einen begrenzten Zeitraum berufen, um sich der politischen Aufgabe der Integration zu verpflichten.¹⁸⁸ Die Bürokraten leisten den politischen Akteuren demnach nicht nur Hilfestellung, sondern verfügen über ein bestimmtes Maß an Entscheidungsgewalt.¹⁸⁹ Dabei handeln auch sie eigennutzorientiert, wobei ihr Macht- und Prestigegewinn von den von ihnen vorzuweisenden Integrationsfortschritten abhängt.¹⁹⁰ Aufgrund ihres legislativen Initiativmonopols ist die Kommission der „klassische Anlaufpunkt“ von Interessengruppen.¹⁹¹ Anbetracht der Tatsache, dass 80 % der von der Kommission weitergeleiteten Regulierungsentwürfe keinen wesentlichen Änderungen mehr unterliegen, sind Lobbying-Aktivitäten gegenüber der Kommission als besonders effektiv zu bezeichnen.¹⁹²

Das *Europäische Parlament* ist das einzige von den europäischen Bürgern demokratisch legitimierte Organ der EU, welches jedoch lange Zeit über keine nennenswerten Entscheidungsbefugnisse verfügte.¹⁹³ Im Rahmen des Binnenmarktprogramms (Einführung des Zusammenarbeits- und Zustimmungsverfahrens) und des Maastrichter Vertrags (Einführung des Mitbestimmungsverfahrens) wurden seine Mitbestimmungsrechte schrittweise erweitert.¹⁹⁴ Damit einhergehend ist eine ansteigende Aktivität der Interessengruppen auch gegenüber den Abgeordneten des Parlaments zu beobachten.¹⁹⁵ Mangels eines Initiativrechts

¹⁸⁵ Vgl. Schley (1995), S. 342.

¹⁸⁶ Vgl. hierzu ausführlicher Köppl (1999), S. 24 f.

¹⁸⁷ Vgl. Sobania (2000), S. 44. So hat die Kommission neben Exekutiv- auch Legislativ-Rechte. Diese beinhalten das Monopol auf die europäische Gesetzesinitiative. Gleichzeitig ist die Kommission für die Implementierung der verabschiedeten Regulierungen zuständig. Damit erfüllt sie zwar die für Bürokraten typische Arbeit administrativer Funktionen, stellt aber gleichzeitig – obwohl sie formal von den Nationalstaaten unabhängig ist – auch einen hoch politischen Körper auf Gemeinschaftsebene dar. Diese sog. „politischen Beamten“ befinden sich auf den oberen Verwaltungsebenen des Kommissionsapparates,¹⁸⁷ während deren Angestellten auf den unteren Ebenen als Bürokraten im von der NPÖ verstandenen Sinne handeln.

¹⁸⁸ Vgl. Donat (1998), S. 7 sowie Nienhaus (1996), S. 127 f.

¹⁸⁹ Vgl. Buholzer (1998), S. 101.

¹⁹⁰ Vgl. Nienhaus (1996), S. 126.

¹⁹¹ Vgl. Fischer (1997), S. 49.

¹⁹² Vgl. Teuber (2001), S. 147.

¹⁹³ Vgl. Witte (1995), S. 61 und zu weiteren Einzelheiten Weindl/Woyke (1999), S. 40 ff.

¹⁹⁴ Vgl. Jacobs (1998), S. 212 f.

¹⁹⁵ Ihre Beteiligung an der Entscheidungsfindung kann zum einen innerhalb eines institutionalisierten Rahmens in Form von Ausschüssen, Komitees sowie Studien- und Arbeitsgruppen stattfinden. Zum anderen besteht die Möglichkeit der informellen Beteiligung z. B. über beratende Ausschüsse oder ad-hoc-Kontakte. Vgl. Sobania (2000), S. 48.

bieten die Kontakte zu den Parlamentariern jedoch lediglich die Chance, regulative Vorschläge der Kommission zu verhindern bzw. zu modifizieren.

Das bedeutendste Recht des *Rats* ist die Rechtssetzungskompetenz. Dabei setzt er sich je nach Beratungsgegenstand aus den Ressortministern der jeweiligen Mitgliedsstaaten zusammen. Im politischen Prozess erfüllen die Mitglieder des Ministerrats eine zweifache Rolle. Einerseits sind sie als Ratsmitglieder die Gesetzgeber auf europäischer Ebene, andererseits sind sie als Angehörige der Regierung der jeweiligen Nationalstaaten für die Umsetzung der supranationalen Entscheidungen verantwortlich. Dort verfolgen sie als „politische Unternehmer“¹⁹⁶ das Ziel der Wiederwahl, welches die Gewinnung möglichst vieler Wählerstimmen gewährleisten soll.

Damit müssen die den Politikern angebotenen Tauschleistungen grundsätzlich der Erhöhung der Wahlchancen dienen. So können die Lobbyisten zum einen, die hinter ihnen stehenden Wähler direkt zur Wahl des entsprechenden Abgeordneten animieren. Zum anderen können sie auf indirektem Weg den Politikern ihre Informationsnetze nach innen zur Verfügung stellen, um die Informationslage der Wähler zu verbessern, damit diese zur Umsetzung politischer Inhalte gewonnen werden können.¹⁹⁷

Im Gegensatz zu den Politikern kommt für die Bürokraten dem Produktionsfaktor „Information“ eine besondere Bedeutung für den Erfolg ihrer Tätigkeiten zu.¹⁹⁸ Jedoch weisen die Beamten systembedingt diesen Faktor betreffend einen Mangel auf, welcher v. a. Expertenwissen und Wissen um konkrete Situationen innerhalb der europäischen Gesellschaft umfasst.¹⁹⁹ Interessengruppen können aufgrund ihrer größeren Nähe zu den europäischen Bürgern diesen Informationsnachteil zeit- und kosteneffizient ausgleichen. Anbetracht der Vielzahl von Lobbyisten führt deren Aktivität allerdings zugleich zu einer Informationsüberlastung der Adressaten. Insofern kommen beispielsweise Reputation, Verlässlichkeit und Bekanntheit der Lobbyisten besondere Bedeutung zu.

Die Ansatzpunkte zur Einflussnahme der Lobbyisten bilden insgesamt die individuellen Präferenzen der jeweiligen EU-Organe. Allerdings verfügen die Adressaten gerade hinsichtlich ihres Individualisierungsbedarfs über einen Informationsvorsprung gegenüber den Interessenvertretern. Hingegen sind die Lobbyisten in der Regel besser über die Qualität der angebotenen Leistung und über ihre eigene Leistungsfähigkeit als der potentielle Adressat informiert.

¹⁹⁶ Sobania (2000), S. 46 .

¹⁹⁷ Vgl. Buholzer (1998), S. 98 f.

¹⁹⁸ Vgl. Buholzer (1998), S. 101.

¹⁹⁹ Die Kommission verfügt in Relation zu den Verwaltungen der jeweiligen nationalen Ebenen über einen kleinen Verwaltungsapparat zur Umsetzung der integrationspolitischen Gesetze. Vgl. Nollert (1996), S. 649.

Dies charakterisiert eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen Lobbyist und Adressat. Dabei wird im folgenden angenommen, dass beide Akteure aktiv nach Informationen suchen, um die zwischen ihnen herrschenden Asymmetrien abzubauen.²⁰⁰

6.4 Lobbying als Dienstleistungsprozess

6.4.1 Lobbying als Dienstleistung

Dienstleistungen weisen allgemein folgende sie kennzeichnende Besonderheiten auf: Immaterialität der Leistung, Bereitstellung der Leistungsfähigkeit des Anbieters in Form von personellen, sachlichen, organisatorischen oder immateriellen Ressourcen, sowie Integration des externen Faktors.²⁰¹

Das Lobbying als Dienstleistung ist stets immaterieller Natur. Dabei können die in die Dienstleistungserstellung eingehenden Leistungspotenziale sowie ihre Ergebnisse immaterieller und materieller Natur sein. Unter Umständen kann es somit zu einer doppelten Immaterialität kommen, wenn sowohl die Fähigkeiten zur Erstellung der Dienstleistung als auch die Wirkungen der Leistung immateriell sind. Dies erschwert die Beurteilung durch Dritte.²⁰²

Die spezifische Leistungsfähigkeit kann sich in Form der Bereitstellung von Informationen, der Beschaffung von (Wähler-) Stimmen sowie dem Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung äußern.²⁰³ In personeller oder organisatorischer Hinsicht sollte der Lobbyist legitimierte Eigenschaften aufweisen, um die Einflussnahme v. a. aus Sicht der EU-Kommission, als von den Bürgern nicht demokratisch gewähltes Organ, zu rechtfertigen. Weiterhin sollte der Lobbyist die zur Erbringung der Leistung notwendige Kompetenz mitbringen.

Außerdem muss zur Erbringung der Dienstleistung der externe Faktor in Form des Adressaten eingebracht werden, da dem Lobbyisten zur Umsetzung der Dienstleistung Entscheidungskompetenzen fehlen.²⁰⁴

²⁰⁰ So ist z. B. der Lobbyist dann am Abbau seines Informationsvorsprungs interessiert, wenn die Verbesserung des dienstleistungsspezifischen Informationsstandes beim Adressaten für ihn vorteilhaft ist.

²⁰¹ Vgl. Meffert (2000), S. 1160.

²⁰² Diese ‚doppelte Immaterialität‘ erschwert die Beurteilung von Dienstleistungen sowohl vor als auch nach der Inanspruchnahme der Leistung und ist v. a. bei Beratungsleistungen sowie Softwareanbietern zu beobachten, vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 55.

²⁰³ Vgl. Buholzer (1998), S. 354 f. Buholzer erwähnt zusätzlich monetäre Leistungen. Bestechlichkeit und Korruption können bei der Einflussnahme von Organisationen auf Entscheidungsträger eine Rolle spielen. Auf Empfehlungen soll diesbezüglich jedoch verzichtet werden.

²⁰⁴ Dabei kommen als externe Faktoren vor allem Personen (Nachfrager, hier EU-Organen), bzw. konkret durch diese Personen erbrachte geistige und/oder körperliche Arbeit, Objekte, Rechte, Nominalgüter

Bei der Erstellung der Leistung des Lobbying kann zwischen der Potenzial-, der Prozess- und der Ergebnisphase unterschieden werden.²⁰⁵ Die Potenzialphase umfasst die sachlichen, organisatorischen sowie persönlichen Leistungsvoraussetzungen des Anbieters. Die Prozessphase bezieht sich auf alle Aktivitäten während der Leistungserstellung, und in der Ergebnisphase erfolgt die Beurteilung der erbrachten Leistung.²⁰⁶ Abbildung 12 zeigt die Phasen des Lobbying, welche im Folgenden beschrieben werden, im Überblick.

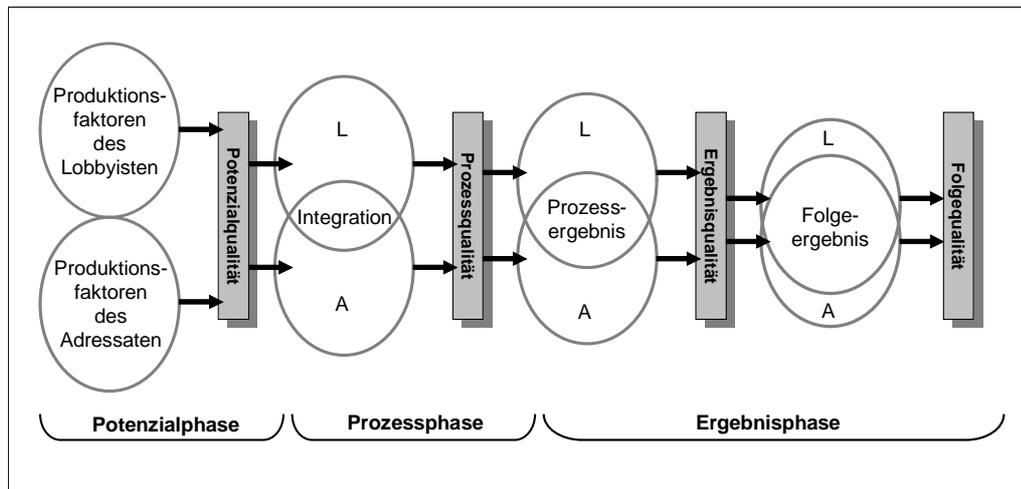


Abb. 12: Phasen des Lobbying
Quelle: in Anlehnung an Kuhlmann (2001), S. 216.

6.4.2 Potenzialphase

Die Vermarktungsobjekte von Dienstleistern stellen keine „fertigen Produkte“, sondern die Bereitschaft und Fähigkeit zur Erbringung einer Leistung dar.²⁰⁷ Die in der Potenzialphase aufzubauenden Leistungsvoraussetzungen des Lobbyisten sollten sich daher an den Charakteristika der von ihm zu erstellenden Leistung orientieren. Dabei können drei Arten von Leistungen mit zunehmender Informationsasymmetrie unterschieden werden: Leistungen mit Such-, mit Erfahrungs- und mit Vertrauenseigenschaften.²⁰⁸

Allgemein können Leistungen in Austausch- und Kontraktgüter unterteilt werden.²⁰⁹ Austauschgüter sind fertige Produkte, auf deren Charakteristika und Qualität im Moment der

und/oder Informationen in Frage. Vgl. zur Einbringung des externen Faktors ausführlicher im Abschnitt „Prozessphase“.

²⁰⁵ Vgl. Meffert (2000), S. 1160.

²⁰⁶ Vgl. Bruhn (2001), S. 61.

²⁰⁷ Vgl. Corsten (1986), S. 16 ff.

²⁰⁸ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 65.

²⁰⁹ Die Unterscheidung zwischen Austausch- und Kontraktgut ist für das Marketing aus dem Grund bedeutend, dass die Güterarten jeweils unterschiedliche Informationsasymmetrien, spezifische Investitionen und damit auch unterschiedliche Arten und Grade des Opportunismus mit sich bringen. Informationsasymmetrien gehen für die Nachfrager mit Qualitätsunsicherheit einher, den Anbietern wiederum eröffnen sie Spielräume für opportunistisches Verhalten. Opportunistisch handelnde Akteure nutzen ihren Informationsvorsprung zu Lasten der Nachfrager aus, indem sie die Vorteile ihrer Leistung betonen

...

Übergabe an den Nachfrager weder vom Anbieter noch vom Nachfrager mehr Einfluss genommen werden kann. In diesem Fall liegen Güter vor, für die der von Macneil beschriebene „klassische Vertragstyp“ sich am besten eignet, in dem sämtliche mit einer Transaktion verbundenen Folgen vorweggenommen und abschließend geregelt werden.²¹⁰ Im Gegensatz dazu handelt es sich bei Kontraktgütern um auf den Nachfrager individuell zugeschnittene Problemlösungen, wobei der Nachfrager im Vor- und möglicherweise auch im Nachhinein nicht in der Lage ist,²¹¹ diese komplexen und oftmals auch hochwertigen Leistungsversprechen zu beurteilen.²¹² Somit sind solche Leistungsversprechen für den Adressaten mit mehr oder weniger großen Unsicherheiten behaftet, wodurch er sich Risiken hinsichtlich des opportunistischen Verhaltens des Lobbyisten aussetzt.²¹³ Informationsökonomisch gesehen, weisen Dienstleistungen also keine Sucheigenschaften, sondern Erfahrung- und Vertrauenseigenschaften auf.²¹⁴

Von den oben genannten Tauschgütern des Lobbyisten hat der Austausch von Information eine dominierende Bedeutung bei der Beeinflussung der Entscheidungsträger.²¹⁵ Dabei sollte die überbrachte Information für den Adressaten mindestens Neuigkeitswert besitzen und ihn zur besseren Erfüllung seiner Aufgaben befähigen.²¹⁶ Dies unterstreicht die steigende Nachfrage nach individuellem Lobbying.²¹⁷ Daher werden diejenigen, die mit Expertenwissen ratgebend und problemlösungsorientiert aktiv sind und die Adressaten mit sektor- und branchenspezifischen Informationen versorgen, im Vergleich zu einfach Meinungen äussernden Lobbyisten eher Gehör finden.²¹⁸

Beim Lobbying handelt es sich nicht um standardisierte Leistungen, bei denen es für die Adressaten keine nennenswerten Probleme bei der Suche nach dem passenden Angebot, der Qualitätsprüfung, der Absicherung gegen Opportunismus, etc. gibt. Vielmehr beinhaltet es komplexe und spezifische Produkte, bei denen die Informationsasymmetrien zwischen den Akteuren besonders hoch sind. Aufgrund der Gefahr von Opportunismus entsteht für Lobbyisten mit qualitativ hochwertiger Leistung ein Problem. Sie müssen einen Weg finden, ihre „guten Absichten“ zu offenbaren, indem sie die Transaktionskosten der Suche der nach ihnen Ausschau haltenden EU-Organen zu senken versuchen.²¹⁹ Dabei ist davon auszugehen, dass die Signaling-Bedeutung der Lobbyisten mit zunehmenden Spezi-

aber die Nachteile verschweigen. Im schlimmsten Fall werden sie übertriebene, geschönte oder gänzlich falsche Angaben machen, um bestmöglich Einfluss zu nehmen.

²¹⁰ Macneil (1974), S. 738.

²¹¹ Vgl. Kaas (1995a), S. 8.

²¹² Alchian/Woodward (1988), S. 65 ff.

²¹³ Vgl. Schade/Schott (1993a/b).

²¹⁴ Vgl. hierzu Meffert/Bruhn (2000), S. 65 ff.

²¹⁵ vgl. Buholzer (1998), S. 354 f

²¹⁶ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 1283.

²¹⁷ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Politikberatung (o. J.), o. S.

²¹⁸ Vgl. Nollert (1996), S. 662.

²¹⁹ Vgl. Kaas (1995b), S. 25 ff.

fitätsgrad steigt. Zugleich werden die Screening-Aktivitäten der EU-Organe um so intensiver durchgeführt, je bedeutender die Leistung für die EU-Organe ist.²²⁰

Effektives Lobbying wird jedoch nicht nur vom Umfang der potenziellen Leistungen, sondern auch von persönlichen und organisatorischen Eigenschaften des Lobbyisten bestimmt. Um ihre Unsicherheit in Bezug auf die Anbieter zu reduzieren, nehmen die Nachfrager in den EU-Organen zunehmend Screening-Maßnahmen betreffend der Eigenschaften der Lobbyisten vor. Hier gilt es u. a. durch Reputation und Verlässlichkeit entsprechende Signale zu setzen.

Die Potenziale der Lobbyisten sollten sich zusammenfassend grundsätzlich an den konkreten Bedürfnissen der jeweiligen Adressaten in den EU-Organen ausrichten.

6.4.3 Prozessphase

Um das Ziel des Lobbying, die weitgehende Erhaltung und Gestaltung von Handlungsspielräumen, zu erreichen, ist die Integration der Adressaten aufgrund der fehlenden Entscheidungskompetenzen der Lobbyisten, zwingend notwendig.²²¹ Anders als bei vielen Dienstleistungen, bei denen die Beteiligung des externen Faktors sowohl aktiv als auch passiv sein kann,²²² wirken EU-Organe aufgrund ihrer Exekutiv- und Legislativrechte grundsätzlich aktiv mit.

Die Interaktion des Lobbyisten mit dem Adressaten ist dabei so zu gestalten, dass sie nicht auf eine einmalige Transaktion abzielt, sondern vielmehr der Aufbau einer Geschäftsbeziehung im Mittelpunkt der Aktivitäten steht. Bereits Friedrich wies auf die Bedeutung des Aufbaus von dauerhaften Beziehungen für erfolgreiches Lobbying hin: „Als Bittsteller erreiche ich nichts, als Partner alles“²²³. Dabei werden unter Geschäftsbeziehungen - in Unterscheidung zu sog. Einzeltransaktionen oder Episoden - als „von ökonomischen Zielen geleitete Interaktionsprozesse mit personalen Kontakten, langfristigen Geschäftsperspektiven und damit verbunden einer investiven Komponente“²²⁴ verstanden. Innerhalb dieser Beziehung wird eine Folge von Transaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager getätigt, welche in einem inneren Zusammenhang stehen und dabei nicht zufällig sind.²²⁵ Die Berücksichtigung der wechselseitigen Principal-Agent-Beziehungen zwischen Entscheidungsträgern und Lobbyisten geben wertvolle Hinweis für die Erklärung der

²²⁰ Vgl. Kleinaltenkamp (1992), S. 811.

²²¹ Generell können integrative von autonomen Prozessen unterschieden werden. Im Rahmen des Lobbying finden grundsätzlich integrative Prozesse statt, da Lobbyisten keine Entscheidungskompetenz besitzen und demnach zur Interessendurchsetzung auf die Mitwirkung der EU-Organe angewiesen sind.

²²² Vgl. Maleri (1994), S. 127.

²²³ Friedrich (2001), S. 28.

²²⁴ Diller (1994), S. 1.

²²⁵ Vgl. Kaas (2000), S. 24.

Gründe für das Eingehen von Geschäftsbeziehungen, denn nur auf diese Weise können Informationsasymmetrien und ihre negativen Konsequenzen reduziert werden. Je länger also die Geschäftsbeziehung zwischen Adressat und Lobbyist anhält, desto mehr verringern sich die leistungsbezogenen Informationsprobleme. Denn während zu Beginn der Geschäftsbeziehung die Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften der Leistung im Lobbying überwiegen, nimmt aufgrund zunehmender Erfahrung der Anteil von Sucheigenschaften zu, was zur Transaktionskostensenkungen führt.²²⁶

6.4.4 Ergebnisphase

In der Ergebnisphase kann zwischen dem unmittelbaren Ergebnis eines Dienstleistungsprozesses in Form der Ergebnisqualität, sowie dem langfristigen Ergebnis im Sinne der Folgequalität differenziert werden.

Während das langfristige Ergebnis beim Lobbying die Umsetzung der Maßnahmen in den gewünschten Gesetzesentwurf beinhalten sollte,²²⁷ setzen sich die kurzfristigen Ergebnisse als unmittelbarer Abschluss des jeweiligen Lobbying-Prozesses aus verschiedenen Aspekten zusammen. So trägt bereits die Anhörung des Lobbyisten bei einem Adressaten zum Erfolg bei.²²⁸ Dabei hängt der kurzfristige Erfolg auch davon ab, welcher Adressat lobbyiert wird, d.h. ob es sich um einen Politiker oder Beamten handelt und ob derjenige Mitglied der Kommission, des Parlaments oder des Rats ist.²²⁹

Daher sollte z. B. bei der Teilnahme an EU-Programmen oder Modellvorhaben zunächst weniger das „Geldverdienen“ im Vordergrund stehen, als vielmehr die reine Partizipation. Hierdurch ergibt sich (insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen), die Möglichkeit der Selbstdarstellung, indem sich die Lobbyisten im Rahmen der Entwicklung und Verwirklichung der Integrationspolitik als zuverlässige Partner gegenüber den EU-Organen profilieren.²³⁰

²²⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 66.

²²⁷ Kloten nennt „the extent to which proposed measures are transformed into political action“ als Indikator für den Erfolg, vgl. Kloten (1989), S. 47 ff.

²²⁸ Unterschieden werden kann die institutionalisierte von der informellen Teilnahme an der Entscheidungsfindung, vgl. Sobania (2000), S. 50 f.

²²⁹ Vgl. Meffert (2000), S. 1162.

²³⁰ Vgl. Friedrich (2001), S. 28.

6.5 Eurolobbying im E-Business

6.5.1 Eurolobbying-relevante Voraussetzungen für die Hostsharing e.G.

Die Hostsharing e.G. gehört als genossenschaftliches Unternehmen dem innovativen und wachstumsstarken IT-Markt an. Diesem Markt widmen die europäischen Institutionen in den letzten Jahren besondere Aufmerksamkeit. Ein aktuelles Beispiel hierfür stellt der Aktionsplan eEurope dar. Ziel des Aktionsplans eEurope ist es, innerhalb eines Jahrzehnts aus Europa die dynamischste und wettbewerbsfähigste wissensbasierte Wirtschaft der Welt zu machen und damit die Integration Europas voranzutreiben. Zur Umsetzung des Vorhabens wird der Anschluss von Bürgern und Unternehmen ans Internet massiv gefördert.²³¹ In der Realisierung müssen dabei der Sicherheit sowie der Qualität der öffentlichen Dienstleistungen Rechnung getragen werden, um das Vertrauen der Bürger als Grundvoraussetzung für den Integrationsfortschritt zu gewinnen. Der Umsetzung stehen jedoch noch Probleme bezüglich der Netz- und Informationssicherheit im Weg.

Open Source Software (OSS) gilt als eine Möglichkeit die Schwächen der Netz- und Informationssicherheit vergleichbarer Systeme aufzuheben.²³² Aufgrund der komplexen Eigenschaften von IT-Leistungen sowie der schnellen Entwicklungszyklen innerhalb des IT-Sektors sind die EU-Organe zur Verwirklichung des Aktionsplans auf die Beratungs- und Problemlösungskompetenzen der europäischen Privatwirtschaft angewiesen, nicht zuletzt, um ihr Handeln in der Öffentlichkeit zu legitimieren.

Die Rechts- und Organisationsform der Genossenschaft birgt das grundsätzliche Potenzial zur Entwicklung von OSS. Sie können als privatwirtschaftliche Einrichtungen deshalb im Rahmen des Aktionsplans beratend tätig werden. Zusätzlich haben sich bereits einige Genossenschaften im E-Business erfolgreich etabliert und verfügen damit über das notwendige Know-how. Damit besteht die Möglichkeit, sich gegenüber den Adressaten auf der europäischen Ebene zu profilieren, denn der Vorstoß einer Interessengruppe wird von den Adressaten um so positiver aufgenommen, je besser dieser in das Ziel des Vorantreibens der europäischen Integration passt.²³³

Obwohl die Hostsharing e.G. mit ihrer Betätigung kein genossenschaftlicher Exot ist,²³⁴ ist der IT-Sektor im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen innerhalb des Genossenschaftssektors unterrepräsentiert. Diese Tatsache könnte ein Grund dafür sein, dass keine

²³¹ Vgl. Europäische Kommission (2002), I.

²³² So will die EU-Kommission die Verwendung von Software mit frei zugänglichem Quellcode fördern. Vgl. Europäische Kommission (2002), S. 6.

²³³ Vgl. Gardner (1991), S. 67.

²³⁴ Im Bereich E-Business hat es bereits einige genossenschaftliche Gründungen gegeben. Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 11 f.

entsprechenden Spartenvertretungen in Brüssel existieren, welche sich für die spezifischen Bedürfnisse dieser Mitglieder einsetzen. Zudem stehen Genossenschaften im allgemeinen vor dem Problem, dass staatliche Stellen über ihre Rechts- und Organisationsform nur unzureichend oder gar falsch informiert sind.²³⁵ Dies liegt u. a. daran, dass die Bedeutung der Genossenschaften für die europäische Wirtschaft nur aus wenigen Unternehmensstatistiken ersichtlich ist.²³⁶ In mehreren Mitgliedstaaten sind Genossenschaften in den Angaben solcher Register nur versteckt enthalten. Die Ursache dafür ist, dass sich Genossenschaften in Europa zahlreiche Rechtsformen aneignen können, in manchen Mitgliedsstaaten existiert noch nicht mal ein entsprechendes Rechtskleid.²³⁷ Die Folge ist, dass im Rahmen der Politikgestaltung weder der spezifische Charakter noch die konkreten Bedürfnisse genossenschaftlicher Unternehmen hinreichend berücksichtigt werden. Dies zeigt sich bspw. darin, dass die Anhörung von Genossenschaften bezüglich der sie betreffenden Rechtsetzungsinitiativen keine gängige Praxis ist.²³⁸ Somit ist bislang das Einflusspotenzial von Genossenschaften in Brüssel insgesamt als begrenzt zu bezeichnen.

6.5.2 Lobbying bei der Europäischen Kommission am Beispiel eEurope

Lobbyisten, welche Interessen im Rahmen des Informationstechnologiesektors verfolgen, können einen besonders großen Einfluss auf die Politikformulierung der EU haben.²³⁹ Dies begründet sich in den begrenzten personellen Mittel und damit den begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten der Kommission. In Konsequenz sind die EU-Organe für die erfolgreichen Umsetzung des Aktionsplans auf externe Beratungskompetenz angewiesen, um ihre Informations- und damit Unsicherheitsprobleme zu reduzieren. Der hohe Informationsbedarf, der aus diesem komplexen Geschäftsfeld für die EU-Organe resultiert, bietet somit Interessengruppen, welche den wirtschaftspolitischen Formulierungsprozess aktiv mitgestalten worden, ein vergleichsweise hohes Einflusspotenzial.

Hierfür kommen allerdings nur diejenigen Interessengruppen in Frage, die über ausreichende und spezifische Informationen bezüglich des IT-Sektors verfügen. Problematisch ist dabei allerdings, dass sich die Adressaten der Dienstleistung aufgrund der hohen Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Beratungsleistungen häufig kein Urteil bilden können.²⁴⁰ Insofern kommt dem Signaling des Lobbyisten eine besondere Bedeutung zu.²⁴¹

²³⁵ Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 32.

²³⁶ Genossenschaften stellen aber zweifellos einen wichtigen Bestandteil der modernen Marktwirtschaft dar. Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 8.

²³⁷ Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 8.

²³⁸ Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 32.

²³⁹ Vgl. Nollert (1996), S. 659 f.

²⁴⁰ Indem Lobbyisten den Adressaten Informationen im Sinne von Beratungsleistungen anbieten treten sie laut Cassel dann sogar in Konkurrenz zu wirtschaftspolitischen Beratern, weil sie gleichartige Funktionen übernehmen können. Vgl. Cassel (2000), S. 111.

²⁴¹ Vgl. Osterloh/Boos (2001), S. 787.

Hier gilt es insbesondere, Expertenwissen und damit Fachkompetenz glaubhaft zu vermitteln. Denn im Rahmen von Transaktionen mit besonders hohen Informations- und Unsicherheitsproblemen neigen Akteure dazu, Erfahrungen, die sie miteinander machen und das Vertrauen, das dabei zwischen ihnen entsteht, in weiteren Transaktionen zu nutzen.²⁴²

Das mögliche Einflusspotenzial wird zudem durch die Tatsache gefördert, dass die Entwicklung der neuen Dienste und der Aufbau der Infrastrukturen im Zuge von eEurope weitgehend von der europäischen Privatwirtschaft bewältigt werden sollen.²⁴³ Damit öffnen sich die Organe der EU gegenüber wirtschaftlichen Organisationen für externe Beratungskompetenz, indem diese zur Zusammenarbeit in der Erfüllung der Ziele des Aktionsplans aufgefordert werden.²⁴⁴

Betreffend der Interessenvertretung der Hostsharing e.G. ist sowohl die Nutzung bereits bestehender Verbände als auch die Gründung eines neuen Verbandes, der die speziellen Interessen von IT-Unternehmen explizit berücksichtigt, denkbar. Im Bereich bestehender Verbände bieten sich für die Hostsharing e.G. in Brüssel mehrere Möglichkeiten. So werden die europäischen Genossenschaften durch acht Sektorverbände vertreten,²⁴⁵ welche u.a. die Mitgliedsorganisationen aus den EU-Ländern repräsentieren. Diese Branchenverbände stimmen die gemeinsame Interessenvertretung über das Koordinationskomitee der Europäischen Genossenschaftsverbände (CCACE), zu dessen Mitgliedern zusätzlich auch sektorübergreifende Genossenschaftsverbände zählen, ab. Die Interessenvertretung dieser Verbände erfolgt insbesondere über die Generaldirektion (GD) „Unternehmen“, da Vertreter der Genossenschaftsverbänden zwei Sitze in der Fachkammer der Gruppe für Unternehmenspolitik innehaben.

Im Zuge der Verhandlungen über das Statut der Europäischen Genossenschaft (SCE) konnten die Verbindungen zu den EU-Organen verbessert werden.²⁴⁶ Zudem wurde auch das Profil der Genossenschaften teilweise geschärft. Hierbei konnte sich insbesondere der CCACE gegenüber der Kommission als kompetenter Ansprechpartner in Genossenschaftsfragen profilieren.²⁴⁷ Die Hostsharing e.G. könnte sich dies für ihre Interessenvertretung zu Nutze machen, da hierdurch vergleichsweise weniger Maßnahmen zur Bekanntmachung, Verringerung der Informationsasymmetrie und damit der Unsicherheit aufgewendet werden müssten.²⁴⁸

²⁴² Vgl. Kaas (1995a), S. 9.

²⁴³ Vgl. Europäische Kommission, eEurope, I.

²⁴⁴ Vgl. Europäische Kommission, eEurope, IV.

²⁴⁵ ACME, CECODHAS, CECOP, COGECA, EUROCOOP, GEBC, UEPS, UGA.

²⁴⁶ Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 32.

²⁴⁷ Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 34.

²⁴⁸ So ist in der GD Unternehmen, in dem die Genossenschaften einen vergleichsweise hohen Bekanntheitsgrad haben, auch der Zuständigkeitsbereich IT angesiedelt.

Allerdings ist es Dachverbänden, und somit auch dem CCACE, aufgrund der Heterogenität in der Mitgliederstruktur sowie des breiten Spektrums in der Interessenvertretung nicht möglich, den speziellen Anforderungen im Bereich des IT-Sektors gerecht zu werden. Insbesondere durch lange Entscheidungswege ist ein schnelles Agieren bzw. rechtzeitiges Reagieren nicht unbedingt möglich.²⁴⁹ Somit ist langfristig die Errichtung einer Interessenvertretung für die speziellen Belange von IT-Unternehmen unumgänglich.

6.6 Zwischenfazit

Der hohe Informationsbedarf der EU-Organe bietet Lobbyisten ein vergleichsweise hohes Einflusspotenzial. Organisationen, die Politiker und Beamte mit überzeugenden sektor- und branchenspezifischen Informationen inklusive Lösungsvorschlägen versorgen, werden eher Gehör finden, als solche, die lediglich ihre Meinung kundtun. Effektives Lobbying in Brüssel wird jedoch nicht nur von den verfügbaren Informationsressourcen, sondern auch von einer Reihe weiterer Merkmale, wie etwa Reputation und Vertrauen, bestimmt.

Um den Handlungsspielraum ihrer Mitglieder sowie die Rechtsform der Genossenschaft als privatwirtschaftliche Einrichtung nicht zum Fossil werden zu lassen, muss genossenschaftliches Lobbying betrieben werden. Dabei geht es weniger um die Frage des „ob“ als vielmehr um das „wie“. Erfolgsfaktoren wurden in der Literatur sowie in Praxisleitfäden vielfach erhoben bzw. aufgezählt, jedoch oft nur eingeschränkt theoretisch fundiert. So werden Zusammenhänge zwischen einzelnen Faktoren und dem Erfolg lediglich vermutet. Eine Schließung dieser Forschungslücke anhand fundierter theoretischer Erkenntnisse und auf Basis eines allgemeingültigen Modells, welches generalisierbare Aussagen zulässt, stellt somit die nächste Herausforderung dar.

Die Priorität des Lobbying als Teil der externen Kommunikation der Genossenschaften sollte insbesondere im europäischen Kontext und in Anbetracht der allgemeinen Schwierigkeiten des Kontaktaufbaus, welche im komplexen politisch-administrativen System der EU sowie in der Vielzahl von Interessenvertretern begründet sind, in einem aktiven und effektiven Beziehungsmanagement liegen. Dies wird die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Lobbying in Brüssel sein. Aufgrund der informationsökonomischen Eigenschaften der Informationstechnologie (und von Open Source) birgt Lobbying (und damit der Kompetenzaufbau) in diesem Bereich besondere Chancen, um sich als Genossenschaft gegenüber der Politik nachhaltig zu profilieren und die Genossenschaftsidee als Ganzes neu zu positionieren.

²⁴⁹ Vgl. zu weiteren Nachteilen von Dachverbänden bei der Interessenvertretung Teuber (2001), S. 113 f.

7 Resümee und Ausblick

Mit der Ausweitung des Internets auf nahezu alle Bereiche der Wirtschaft wird das Webhosting zu einem zukunftssträchtigen Geschäftsfeld. Die Hostsharing e.G. ist eine der wenigen Genossenschaften, die als Webhoster tätig sind. Über ihr Kerngeschäft hinaus entwickelt die Hostsharing auch eigene Software unter Open Source-Lizenzen. Damit gilt sie als ein Beispiel der erfolgreichen Anwendung der Genossenschaftsidee vor den aktuellen Rahmenbedingungen, denn gerade der Gedanke von Open Source weist grundlegende Gemeinsamkeiten mit dem Konzept der Genossenschaft auf. Die genossenschaftliche Organisationsform bietet sich also für die Durchführung von Open Source-Projekten an. Über die Entwicklung von Software hinaus kann die Open Source-Philosophie ebenso auf andere Bereiche angewendet werden, was anhand der Hostsharing e.G. für den Bereich des Webhostings gezeigt worden ist. Die Übertragung der Prinzipien des Open Source auf das Webhosting innerhalb des organisatorischen Rahmens einer Genossenschaft ergibt ein interessantes und erfolgsversprechendes Geschäftsmodell.

Obwohl die Mitglieder der Hostsharing e.G. bei der Erstellung ihrer Webhosting-Dienstleistungen zum Teil projektbezogen zusammenarbeiten, kann die Genossenschaft nicht als virtuelles Unternehmen angesehen werden. Die durchgeführten Projekte kommen lediglich der Hostsharing e.G. selbst zugute, während Geschäfte mit Nicht-Mitgliedern satzungsgemäß ausgeschlossen sind. Die Entwicklung in Richtung eines virtuellen Unternehmens bietet jedoch großes Potenzial: die Produktion von Softwareprodukten oder Dienstleistungen, die einzelne Mitglieder allein nicht leisten könnten, wird im Verbund möglich. Durch den Aufbau gemeinsamer Strukturen ist sogar die Erschließung neuer, unternehmensübergreifender Vertriebskanäle denkbar. Die Einführung einer einheitlichen Corporate Identity ist ein erster Schritt in diese Richtung.

In der Erarbeitung ihrer gemeinsamen Corporate Identity und in der Mitgliederbeziehung setzt die Hostsharing e.G. gezielt ihre umfassende interne Kommunikation ein. Die besondere Bedeutung dieser für die Binnenbeziehung mit den Mitgliedern liegt in der Vermittlung des Leitgedankens der Open Source und der gemeinsamen Werte und Standards, die die Basis für Mitgliederbindung und Systemvertrauen bilden. Die interne Kommunikation ist Grundlage des partizipativen Zielvereinbarungsprozesses und ein entscheidendes Kriterium in der Identifikation der Mitglieder. Diese Identifikation wirkt nicht nur nach innen, sondern ist auch Grundvoraussetzung für einen überzeugenden und homogenen Auftritt nach außen. Die Dreistufigkeit des Genossenschaftssektors impliziert, dass alle Facetten der Kommunikation zur Strategieentwicklung zu berücksichtigen sind. Für jede Stufe des Genossenschaftssektors sind spezifische Leitlinien zu entwickeln, um eine optimale Kommunikation zwischen Medien, Gesellschaft bzw. Politik mit dem Genossenschaftssektor zu ermöglichen. Basis eines solchen Strategiesets ist die Genossenschaftsidee heute.

Schließlich wurde aufgezeigt, dass Lobbying in Brüssel, als Teil der externen Kommunikation, ein notwendiges und effektives Mittel zur Erhaltung und Gestaltung wirtschaftlicher Aktivitäten von Genossenschaften ist. Durch eine Betätigung der genossenschaftlichen Interessenvertretung im IT-Sektor wird den speziellen Bedürfnisse sogenannter neuer Genossenschaften Rechnung getragen. Über diesen direkten positiven Effekt hinaus wird durch die Umsetzung des Aktionsplans eEurope eine umfassendere Koordinierung sowie eine bessere Nutzung von Synergien zwischen den einzelnen Politikfeldern der Kommission erwartet. Damit kann die Interessenvertretung von Genossenschaften im IT-Sektor politikfeldübergreifende Aufmerksamkeit erzeugen, und dies birgt indirekt die Chance, Genossenschaften im europäischen Kontext (neu) zu positionieren.

Literaturverzeichnis

- AHRENS, R./SCHERER, H./ZERFAB, A. (1995): Integriertes Kommunikationsmanagement: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Frankfurt a. M.
- AKADEMIE.DE-TEAM (2000): Server, in: AKADEMIE.DE (Hrsg.): Netlexikon, URL: <http://netlexikon.akademie.de/query;q=Server> (Stand 04.12.2002), o. S.
- ALBERS, S. ET AL. (2002): Management virtueller Unternehmen, Manuskript Nr. 558 des Instituts für Betriebswirtschaftslehre, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.
- ALBERS, S./BISPING, D./TEICHMANN, K./WOLF, J. (2002): Betriebswirtschaftliche Aspekte lose gekoppelter Systeme im Zeitalter elektronischer Medien, Vortrag im Rahmen des Graduiertenkollegs des Instituts für Betriebswirtschaftslehre, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.
- ALCHIAN, A./WOODWARD, S. (1988): The Firm is Dead; Long Live the Firm: A Review of Oliver E. Williamson's "The Economic Institutions of Capitalism", in: Journal of Economic Literature, Vol. 26, S. 65-79.
- ALVENSLEBEN, VON, R. (2002): BSE-Krise, Nitrofen-Skandal und der Ökolandbau, in: FAZ. Nr. 131, 2002-06-10, S. 11.
- BARR, J. (2001): Live and let license, in: LinuxWorld.com vom 23.05.2001, URL: <http://www.itworld.com/AppDev/350/LWD010523vcontrol14/pfindex.html> (Stand 04.12.2002), o. S.
- BARTSCH-BEUERLEIN, S./KLEE, O. (2001): Projektmanagement mit dem Internet: Konzepte und Lösungen für virtuelle Teams, München.
- BEHRENS, S. (2000): Produktionstheoretische Perspektiven der Virtuellen Unternehmungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 70, S. 157–175.
- BEUTHIEN, V. (2000): Genossenschaftsgesetz mit Umwandlungsrecht, in: Beck'sche Kurzkommentare, Band 11, 13. Aufl., München.
- BLÜMLE, E.-B./PURTSCHERT, R. (1983): Förderungsauftrag, Partizipation und intragenossenschaftliche Kommunikation, in: ZfgG, Band 33, Heft 2, S. 128–134.
- BOETTCHER, E. (1988): Genossenschaften I: Begriff und Aufgaben, in: Albers, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), zugl. Neuaufl. d. Hand-

wörterbuchs der Sozialwissenschaften, Band 3: Finanzen bis Handelshemmnisse, nichttarifäre, Stuttgart et al., S. 540-556.

- BONUS, H. (1986): The Cooperative Association as a Business Enterprise, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Nr. 142, S. 310-339.
- BRAUN, V. (1997): Strukturen und Funktionsweisen eines Virtuellen Unternehmens, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Jg. 66, S. 238–241.
- BRUHN, M. (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, 2. Aufl., Stuttgart.
- BRUHN, M. (1997): Kommunikationspolitik, München.
- BRUHN, M. (2001): Relationship-Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, München.
- BRUHN, M./DAHLHOFF, D. (1993): Effizientes Kommunikationsmanagement: Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation, Stuttgart.
- BUHOLZER, R. (1998): Legislatives Lobbying in der Europäischen Union, in: St. Galler Studien zur Politikwissenschaft, Band 21, Bern et al.
- BURR, W. (1999): Koordination durch Regeln in selbststeuernden Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 69, S. 1159–1179.
- CASSEL, S. (2001): Politikberatung und Politikerberatung - Eine institutionenökonomische Analyse der wissenschaftlichen Beratung der Wirtschaftspolitik, Bern et al.
- CORSTEN, H. (1986): Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihre ökonomischen Auswirkungen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 32. Jg., Nr. 1, S. 16-41.
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR POLITIKBERATUNG (o. J.): Hintergrund, URL: <http://www.degepol.de/hintergrund.php> (Stand 04.12.2002), o. S.
- DILLER, H. (1994), State of the art: Beziehungsmanagement, Arbeitsbericht Nr. 31 des Lehrstuhls für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg.
- DONAT, M. VON (1998): Ungeliebte Eurokraten, in: EUmagazin, o. Jg., 1998, Nr. 9, S. 7.

- DÜLFER, E. (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kollektive, 2. Aufl., Göttingen.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2001): Konsultationspapier: Genossenschaften im „Unternehmen Europa“, Brüssel, 2001-12-07.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2002), eEurope 2005: Eine Informationsgesellschaft für alle, Belgien 2002.
- FIEHLER, R. (1980): Kommunikation und Kooperation, Theoretische und empirische Untersuchungen zur kommunikativen Organisation kooperativer Prozesse, Berlin.
- FISCHER, K. (1997): Lobbying und Kommunikation in der Europäischen Union, Berlin.
- FREE SOFTWARE FOUNDATION (2002a): Definition Freier Software, URL: <http://www.gnu.org/philosophy/free-sw.de.html> (Stand 04.12.2002), o. S.
- FREE SOFTWARE FOUNDATION (2002b): Why “Free Software” is better than “Open Source”, URL: <http://www.gnu.org/philosophy/free-software-for-freedom.html> (Stand 04.12.2002), o. S.
- FRIEDRICH, H. (2001): Das EU-Lobbying kommt auf Touren, in: FAZ, 2001-09-04, Nr. 205, S. 28.
- GARDNER, J. (1991): Effective lobbying in the European Community, Deventer.
- GERPOTT, T./BÖHM, S. (2000): Strategisches Management in virtuellen Unternehmen, in: ALBACH, H. ET AL. (Hrsg.): Virtuelle Unternehmen, ZfB-Ergänzungsheft Nr. 2, S. 13–35.
- GÖRANSSON, A./SCHUH, G. (2000): Das Netzwerkmanagement in der virtuellen Fabrik, in: MÜLLER-STEWENS, G. (Hrsg.): Virtualisierung von Organisationen, Stuttgart, S. 61-82.
- GREENWOOD, J. (1997): Representing Interests in the European Union, London.
- GROßKOPF, W./MÜNKNER, H./RINGLE, G. (1998): Zukunftssicherung der Genossenschaften, Überlegungen zu einer an genossenschaftstypischen Stärken orientierten Strategie, Hamburg.
- GRUNIG, J. E. (1987): Research in the Strategic Management of Public Relations, in: International Public Relations Review, 3/87, S. 28-32.

- HAEDRICH, G. (1992): Public Relations im System des Strategischen Managements, in: AVENARIUS, H./ARMBRECHT, W. (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung, Opladen, S. 257-280.
- HARS, S. (2002): Open Source Software: Revolution auf dem Softwaremarkt? in: WISU, Heft 4, S. 542-551.
- HEINZELMANN, J. (2001): Aktuelle Leitbilder aus der Sicht praktischer Genossenschafts-ausbildung, in: MÜNKNER, H.-H. (Hrsg.): Genossenschaften: Historische Wurzeln – Aktuelle Leitbilder – Zukunftsperspektiven, Studien und Berichte, Nr. 36, Institut für Kooperation in Entwicklungsländern, Philipps-Universität, Marburg, S. 33–38.
- HELMES, P. (2000), Lobbying in Europa, in: Verbandsmanagement, 23. Jg., Nr. 2, S. 18-25.
- HENZLER, R. (1967): Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß? in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 4, 37. Jg., S. 229-243.
- HETZE, S. (1999): Wirtschaftliche Aspekte von Freier Software und OpenSource, in: Telepolis, URL: <http://www.heise.de/tp/deutsch/special/wos/6465/1.html> (Stand 04.12.2002), o. S.
- HILLEBRAND, K./KEBLER, J. (2001): Berliner Kommentar zum Genossenschaftsgesetz, Hamburg.
- HOLZNER, J./VOGEL, W. (2000): Entscheidungstatbestände und Besonderheiten bei der Gründung einer Genossenschaft in der Softwarebranche, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Jg. 50, Nr. 2, S. 118–136.
- HOSTSHARING E.G. (2001a): Satzung Hostsharing e.G., URL: <http://www.hostsharing.net/downloads/hostsharing/Hostsharing-Satzung-neu.pdf>. (Stand 04.12.2002).
- HOSTSHARING E.G. (2001b): Geschäftsplan der Hostsharing e.G. i. Gr., URL: <http://www.hostsharing.net/downloads/hostsharing/G-Plan.pdf>. (Stand 04.12.2002).
- HOSTSHARING E.G. (2002a): Homepage, URL: <http://www.hostsharing.org> (Stand 04.12.2002), o. S.
- HOSTSHARING E.G. (2002b): Grundidee / Rechtsform, URL: <http://www.hostsharing.org/idea/rechtsform.htm> (Stand 04.12.2002), o. S.

- HOSTSHARING E.G. (2002c): Grundidee / Geschäftsziele, URL: http://www.hostsharing.net/idea/geld_verdienen.htm (Stand 04.12.2002), o. S.
- HOSTSHARING E.G. (2002d): Allgemeines – FAQ, URL: <http://www.hostsharing.net/home/faqs/index.htm> (Stand 04.12.2002), o. S.
- IDTCOM (o. J.): Lobbying – Legitime Interessensvertretung im demokratischen Kontext, URL: <http://www.idtcom.ch/de/nps/lobbying.pdf> (Stand 04.12.2002).
- JACOBS, F. (1998): DINAN/DESMOND (Hrsg.): Encyclopedia of the European Union, London, S. 210-216.
- KAAS, K. P. (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg., Nr. 10, S. 884-901.
- KAAS, K. P. (1995a): Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: KAAS, K. P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik, ZfbF Sonderheft 35, S. 1–18.
- KAAS, K. P. (1995b): Marketing zwischen Markt und Hierarchie, in: KAAS, K. P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik, ZfbF Sonderheft 35, S. 19–42.
- KAAS, K.P. (2001): Zur „Theorie des Dienstleistungsmanagements“, in: BRUHN, M./MEFFERT, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 103-124.
- KEMMETMÜLLER, W./SCHMIDT, M. (1998): Die Genossenschaft als kooperative Wirtschaftsform, in: KEMMETMÜLLER, W./SCHMIDT, M. (Hrsg.): Genossenschaftliche Kooperationspraxis, S. 3-56.
- KIESER, A./HEGELE, C./KLIMMER, M. (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart.
- KLAUSS, R./BASS, B.M. (1982): Interpersonal communication in organizations, New York.
- KLEEBINDER, H.- P. (1995): Öffentliche Meinungsbildungsprozesse in Europa als Determinanten internationaler Public Relations, Wiesbaden.
- KLEINALTENKAMP, M. (1992): Investitionsgüter-Marketing aus informationsökonomischer Sicht, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg., 1992, S. 809-829.

- KLOTEN, N. (1989): West Germany, in: PECHMAN, J. (Hrsg.): The Role of the Economist in Government – An International Perspective, New York.
- KÖPPL, P. (1996): Parameter des politischen Einwirkens: Akzeptanz, Relevanz und Dominanz von Lobbyismus in der transnationalen politischen Entscheidungsfindung der Europäischen Union, Kurzfassung einer unveröffentlichten Dissertation der Universität Wien.
- KÖPPL, P. (1998): Lobbying als strategisches Interessenmanagement, in: SCHEFF, J./GUTSCHELHOFER, A. (Hrsg.): Lobby Management. Chancen und Risiken vernetzter Machtstrukturen im Wirtschaftsgefüge, Management-Perspektiven, Bd. 4, Wien, S. 1-36.
- KUHLMANN, E. (2001), Besonderheiten des Nachfragerverhaltens bei Dienstleistungen, in: BRUHN, M./MEFFERT, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden.
- LEMAR, B. (2001): Menschliche Kommunikation im Medienzeitalter – Im Spannungsfeld technischer Möglichkeiten und sozialer Kompetenz, Berlin.
- LERNER, J./TIROLE, J. (2000): The Simple Economics of Open Source, in: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH (NBER) (Hrsg.): Working Paper 7600, Cambridge, URL: <http://www.nber.org/papers/w7600.pdf> (Stand 04.12.2002).
- MALERI, R. (1994): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin.
- MAST, C. (1992): Dialog als Erfolgsfaktor nutzen, in: Gablers Magazin 9/92, S. 17-21.
- MAYNTZ, R. (1993): Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen, in: HÉRITIER, A. (Hrsg.): Policy-Analyse. Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 24, Opladen, S. 39-56.
- MEFFERT, H. (1997): Die virtuelle Unternehmung – Perspektiven aus der Sicht des Marketing, Arbeitspapier Nr. 108, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. (Hrsg.), Münster.
- MEFFERT, H. (1998): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (2000), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- MEFFERT, H./BRUHN, M. (2000): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden.

- MEIER-SCHMID, B. (2002): Mitglieder-Marketing: Priorität Nr. 1, in: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, 2/02, S. 40–43.
- MERTENS, P./FAISST, W. (1996): Virtuelle Unternehmen – eine Organisationsstruktur für die Zukunft?, in: WiSt, Nr. 6/1996, S. 280–285.
- MEYER (1999): Host, in: AKADEMIE.DE (Hrsg.): Netlexikon, URL: <http://netlexikon.akademie.de/query;q=Host> (Stand 04.12.2002), o. S.
- MÜLLER, U. (2002): Reformüberlegungen zum Genossenschaftsrecht aus Sicht der Hostsharing e.G., in: THEURL, T./GREVE, R. (Hrsg.): Reform des Genossenschaftsrechts: Anforderungen und Perspektiven, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 53, Aachen, S. 149–153.
- MÜLLER-STEWENS, G. (2000): Grundzüge einer Virtualisierung, in: MÜLLER-STEWENS, G. (Hrsg.): Virtualisierung von Organisationen, Stuttgart, S. 23-42.
- MÜNKNER, H. (1992): Prinzipien, genossenschaftliche, in: MÄNDLE, E./SWOBODA, W. (Hrsg.): Genossenschafts-Lexikon, S. 509-511.
- MUSIOL, S. (1998): Public Relations bei Genossenschaften am Beispiel der Kreditgenossenschaften als Primärinstitute des genossenschaftlichen Bankenverbundes, Frankfurt a. M.
- NEUGEBAUER, A. (2002): Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden – Institutionelle Hintergründe, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms – Universität Münster, Nr. 26, September.
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (2002): Marketing, Berlin.
- NOLLERT, M. (1996): Verbandliche Interessenvertretung in der Europäischen Union, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft 6. Jg., 1996, Heft 3, S. 647-667.
- OPEN SOURCE INITIATIVE (2002a): Open Source Initiative OSI, URL: www.opensource.org (Stand 04.12.2002), o. S.
- OPEN SOURCE INITIATIVE (2002b): The Open Source Definition, URL: www.opensource.org/docs/definition.php (Stand 04.12.2002), o. S.
- OPEN SOURCE INITIATIVE (2002c): Open Source Case for Business, URL: http://www.opensource.org/advocacy/case_for_business.php (Stand 04.12.2002), o. S.
- O'REILLY AND ASSOCIATES INC. (1999): Open Source: kurz und gut, 1. Aufl., Köln.

- OSTERLOH, M./BOOS, L. (2001): Organisatorische Entwürfe von wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen, in: BRUHN, M./MEFFERT, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden.
- O. V. (2002): Seit mehr als 150 Jahren: Selbsthilfe für die Landwirtschaft, in: FAZ, Nr. 126, 2002-06-04, S. 2.
- PEPELS, W. (2001): Kommunikations-Management: Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation, 4. Aufl., Stuttgart.
- PERSCHAU, O. D. (1997): Positive Theorien der öffentlichen Verschuldung unter rationalen Erwartungen, Berlin.
- PETSCHNIKER, M. (2001): Kommunikation – Konflikt – Hierarchie: Die Schwierigkeit im Umgang mit indirekter Kommunikation und nicht auflösbaren Konflikten in hierarchischen Betrieben, 2. Aufl., Frankfurt a.M.
- PFEIFFER, W./WEIB, E. (1994): Lean Management – Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen, 2. Aufl., Berlin.
- PHANTOM (2000): hosting, in: AKADEMIE.DE (Hrsg.): Netlexikon, URL: <http://netlexikon.akademie.de/query;q=Hosting> (Stand 04.12.2002), o. S.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (1999): Organisation: Eine ökonomische Perspektive, 2. Aufl., Stuttgart.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIGAND, R. (2001): Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 4. Aufl., Wiesbaden.
- RAHMEN-ZUREK, K. (2002): Internet Economics and the Organization of Open Source Software-Development, in: DIECKHEUER, G./FIEDOR, B. (Hrsg.): Competition, Environment and Trade in the Globalized Economy, S. 101-132.
- RAHMEN-ZUREK, K. (2000): Die Organisation von Open Source-Softwareentwicklung in der Rechtsform der Genossenschaft – Eine ökonomische Analyse, in: BLANK, J./HOMÖLLE, S. (Hrsg.): Perspektive Wirtschaftswissenschaften. Tag des wissenschaftlichen Nachwuchses Münster 1999, S. 32-36.
- RINGLE, G. (1990): Innergenossenschaftliche Gruppenaktivität und Kommunikation, in: LAURINKARI, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen, Hand- und Lehrbuch, München et al, S. 483–493.
- RINGLE, G. (1994): Cooperate Culture: In Genossenschaften „gelebte“ Werte, in: Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Bd. 14, Hamburg.

- RINGLE, G. (2001): Strategisches Management genossenschaftlicher Unternehmen, in: Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Bd. 25, Hamburg.
- SAMUELS, W./MERCURO, N. (1984): A Critique of Rent-Seeking Theory, in: COLANDER, D.C. (Hrsg.): Neoclassical Political Economy. Cambridge, S. 55-70.
- SCHADE, C./SCHOTT, E. (1993a): Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP, 15. Jg., Nr. 1, S. 15-25.
- SCHADE, C./SCHOTT, E. (1993b): Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg., Nr. 4, S. 491-511.
- SCHLEY, N. (1995): Wirtschafts- und Sozialausschuss, in: WEIDENFELD, W./WESSELS, W. (Hrsg.): Europa von A-Z, 5. Aufl., Bonn, S. 340-342.
- SCHMIDT, J. (2002): Mitgliederförderung in der digitalen Ökonomie, in: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, 2/02, S. 12–27.
- SCHOLZ, C. (1996): Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 4, S. 204–210.
- SCHOLZ, C. (2000): Virtualisierung als Wettbewerbsstrategie für den Mittelstand? Erste Erfahrungen und ergänzende Überlegungen, in: ALBACH, H. ET AL. (Hrsg.): Virtuelle Unternehmen, ZfB - Ergänzungsheft Nr. 2, S. 201–222.
- SCHUH, G./MILLARG, K./GÖRANSSON, A. (1998): Virtuelle Fabrik – Neue Marktchancen durch dynamische Netzwerke, München et al.
- SELZ, D. (1999): Value webs, emerging forms of fluid and flexible organizations, Dissertation der Universität St. Gallen.
- SHANNON, E. C./WEAVER, W. (1964): The Mathematical Theory of Communication, Urbana.
- SISIGANO, A. (2001): Kommunikationsmanagement im Krankenhaus: so informieren Sie professionell und effizient, Neuwied.
- SOBANIA, K. (2000): Von Regulierungen zu Deregulierungen – Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht, Potsdam.
- STALLMAN, R. (1992): Why Software Should Be Free, Version of April 24, 1992, URL: <http://www.gnu.org/philosophy/shouldbefree.html> (Stand 04.12.2002), o. S.

- STALLMAN, R. (1994): Kategorien freier und unfreier Software, URL: <http://www.gnu.org/philosophy/categories.de.html> (Stand 04.12.2002), o. S.
- STEINMANN, H./ZERFAß, A. (1995): Management der integrierten Unternehmenskommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen, in: AHRENS, R./SCHERER, H./ZERFAß, A. (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement: Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung, Frankfurt a. M., S. 11-50.
- SULEIMAN, C. (2001): Customer Relationship Management. Der Kunde im Zentrum; in: Bank Technik 07/01, S. 8–10.
- TEUBER, J. (2001), Interessenverbände und Lobbying in der Europäischen Union, Frankfurt a. M. et al.
- THEIS, A. M. (1994): Organisationsökonomik: Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen, Opladen.
- THEURL, T. (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: AHLERT, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied, Kriftel, S. 73–91.
- THEURL, T. (2002): Das mitteleuropäische Konzept der Genossenschaft als Selbsthilfeeinrichtung in der Tradition von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch, in: HARBRECHT, W. (Hrsg.): Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Nürnberg, S. 97-116.
- THEURL, T./RAHMEN-ZUREK, K. (2001): Technisierung: Neue Chancen für die effiziente Gestaltung kooperativen Wirtschaftens erschließen, in: PLEISTER, C. (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Idee und Markt - Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, S. 39-51.
- THEURL, T./SCHMOLMÜLLER, B. (2001): Neue Genossenschaften. Genossenschaftliche Kooperation in Zukunftsbranchen: Theorie und Praxis, www.ifg-muenster.de, 2/01, S. 9–13.
- ULTIMARATIO (2000): ASP, in: AKADEMIE.DE (Hrsg.): Netlexikon, URL: <http://netlexikon.akademie.de/query;q=ASP> (Stand 04.12.2002), o. S.
- WEBER, W./BRAZDA, J. (1992): Identitätsprinzip, genossenschaftliches, in: MÄNDLE, E./SWOBODA, W.: Genossenschafts-Lexikon, S. 348.

- WEINDL, J./WOYKE, W. (1999): Europäische Union. Institutionelles System, Binnenmarkt sowie Wirtschaft- und Währungsunion auf der Grundlage des Maastrichter Vertrages, 4. Aufl., München.
- WEIß, E./STRUTHOFF, E. (1998): Ansatzpunkte für die Gestaltung von Unternehmensnetzwerken, in: WEIß, E. (Hrsg.), Innovative Unternehmensführung, Forschungs- und Beratungsgruppe für Innovative Unternehmensführung, Nürnberg, S. 239–261.
- WEVER, U. A. (1993): Rezession - die Chance für die Kommunikation, in: GROSSKLAUS, P./MUTIUS, B., Aufschwung durch Kommunikation: Erfolgskonzepte für das Management der Zukunft, Landsberg, S. 19-42.
- WIEDMANN, K.-P. (1989): Gesellschaft und Marketing: Zur Neuorientierung der Marketingkonzeption im Zeichen des gesellschaftlichen Wandels, in: SPECHT, G./SILBERER, G./ENGELHARDT, W. H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen - Herausforderung für das Management, Stuttgart, S. 227-246.
- WIELAND, B. (2002): Eingängige Aussagen, in: FAZ. Nr. 186, 20002-08-13, S. 3.
- WHATIS.COM (2001): hosting, in: WHATIS.COM (Hrsg.): searchWebServices.com Definitions, URL: http://searchwebservices.techtarget.com/sDefinition/0,290660,sid26_gci213581,00.html (Stand 04.12.2002), o. S.
- WILDEMANN, H. (1995): Kooperation über die Wertschöpfungskette, in: CORSTEN, H./REIB, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 743–756
- WIMMER, O. (1994): Unternehmenskommunikation, Konstanz.
- WITTE, K. (1995): Ordnungspolitische Perspektiven der Europäischen Union: eine Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik, Bergisch Gladbach et al.
- WÜRZBERG, H. G. (1998): Unternehmenskommunikation ist Beeinflussungskommunikation, in: MERTEN, K./ZIMMERMANN, R. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, Neuwied, S. 346-354.
- ZERCHE, J. ET AL. (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre – Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München.
- ZERFAß, A. (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Opladen.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

- Nr. 1 *Holger Bonus*
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*
Waldkrise – Krise der Ökonomie?
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband –
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grosseckler*
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986
- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen –
Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987
- Nr. 10 *Richard Böger*
Die Niederländischen Rabobanken – Eine vergleichende Analyse –
August 1987

- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie
in Kreditgenossenschaften
Juni 1988
- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion –
Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven
zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung
in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk –
Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften –
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*
Schutz der Umwelt –
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000

- Nr. 20 *Astrid Höckels*
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*
Wohnungsgenossenschaften in Chile –
Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001
- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmert*
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? –
Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform
des deutschen Genossenschaftsrechts
Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken –
Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*
Neue Strategien – neue Managementmethoden
Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossen-
schaftsbanken in Deutschland
Februar 2002
- Nr. 25 *Anne Kretschmer*
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption –
eine modelltheoretische Untersuchung
Juni 2002
- Nr. 26 *Andrea Neugebauer*
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden –
Institutionelle Hintergründe
September 2002
- Nr. 27 *Theresia Theurl / Thorn Kring*
Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund:
Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
Oktober 2002

- Nr. 28 *Cristian Rotter*
Risikomanagement und Risikocontrolling
in Wohnungsgenossenschaften
November 2002
- Nr. 29 *Rolf Greve*
The German cooperative banking group as a strategic network:
function and performance
November 2002
- Nr. 30 *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers /
Barbara Schmolmüller / Nina Tantzen*
Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. – eine Fallstudie
Dezember 2002

Die Arbeitspapiere sind – sofern nicht vergriffen – erhältlich beim
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: info@ifg-muenster.de
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung).