

Inhaltsverzeichnis

IfG Intern

Editorial	2
Meine Meinung	3
Doktorarbeiten	
Eigentumsorientierte Wohnungspolitik in Deutschland und Chile	4
Das Genossenschaftsrecht der Niederlande	7
Diplomarbeiten	
Genossenschaftsbanken in Europa	9
Geistiges Eigentum in der Internet-Ökonomie	10
Forschungsprojekte	
Chancen durch Privatisierung	11
Strategisches Management in Genossenschaftsbanken	14
Die strategische Ausrichtung der Volksbank Emlichheim eG	15
Internationale Unternehmensnetzwerke	16
Gebühren und Preise im genossenschaftlichen Finanzverbund	20
Alumni-Forum	
Kooperation in der Krankenhauswirtschaft	21
Veranstaltungen	
Skiseminar des IfG in Jerzens / Tirol	24
Seminar Virtuelle Unternehmen	25
AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung in Rendsburg	26
Kennenlernabend für Studenten	27
Niederländisch-deutsches VWL-Seminar in Rothenberge	27
IfG on tour	28
Marketing und Kooperation bei Wohnungsgenossenschaften	29
Entwicklung des deutschen Genossenschaftsrechts	30
Niederländisch-deutscher Gedankenaustausch zur Kooperationsforschung	31
Prof. Dr. Theresia Theurl im Gespräch mit Gert van Dijk	31
Soll alles so bleiben wie es ist? Befragung zum Oberseminar	33
Jahrestreffen der Forschungsgesellschaft	36
Vorträge	
Strategische Allianzen, Outsourcing, Netzwerke und Fusionen	37
Konzentrationsprozesse der genossenschaftlichen Bankengruppe in Deutschland	39
Kooperations- und Fusionsstrategien der Molkereigenossenschaften in den Niederlanden	41
Grenzüberschreitende Kooperationen von Genossenschaftsbanken in Europa	42
Rechtsfragen des elektronischen Handels	44
Die Zukunft der genossenschaftlichen Universalbanken	47
Globalisierungsprozeß und Besteuerung im Genossenschaftswesen	48
Genossenschaftliches, Vernetztes, Virtuelles	49
Kooperationen, Fusionen, Netzwerke	53
Das Selbstverständnis von Genossenschaftsbanken im 21. Jahrhundert	55
Raiffeisennetzwerke in Südtirol	58
Das Internet als Plattform für Bildung	60
Unsere Partner stellen sich vor	
Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB)	62
IfG-Publikationen	
Sonderband: Kooperationen, Fusionen, Netzwerke	63
Arbeitspapier Nr.21: Wohnungsgenossenschaften in Chile	64
Arbeitspapier Nr.22: Quo vadis Genossenschaftsgesetz	64
IfG-Pinwand	65
Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Virtuelle Unternehmen	67
Das aktuelle Stichwort	
Die Förderung der Genossenschaften gem. Artikel 28 der NRW LVerf	69
Balanced Scorecard als ganzheitliches Managementsystem	70
Für Sie gelesen	
Einführung in die Personalökonomik, Wolff / Lazear	74
Konkurrenz und Kooperation, Jansen / Schleissing	76
Handbuch des Finanzsystems, Obst / Hintner	78
Neu auf dem Büchermarkt	
Compendium Europäische Wirtschaftspolitik, Ohr / Theurl	79
Die Grenzenlose Unternehmung, Picot / Reichwald / Wiegand	79
Grenzen ökonomischen Denkens, Wüthrich / Winter / Philipp	79
Ordnungspolitik in der Demokratie, Pies	80
Interessante Links im WWW	81
Terminkalender	82

EDITORIAL



Ich freue mich, Ihnen die zweite Ausgabe von www.ifg-muenster.de* vorlegen zu können. Er berichtet über die Aktivitäten des ersten Halbjahres 2001 und über Ergebnisse unserer Forschung. Daneben finden sich bereits Spuren eines weiteren Forschungsschwerpunktes, der in diesen Tagen gestartet wurde und in den kommenden zwei Jahren erarbeitet wird. "Die Genossenschaftsidee heute" ist der gemeinsame Nenner des großangelegten Forschungsprojektes, in dem die Zukunftsfähigkeit dieser Organisations- und Kooperationsform ausgelotet werden wird. Unsere Arbeiten werden dabei weniger von der beeindruckenden und gesicherten Tradition als von den aktuellen Herausforderungen im Wettbewerb unterschiedlicher Kooperationsformen geleitet werden. Eine zeitgemäße ökonomisch-theoretische Fundierung haben wir uns ebenso vorgenommen wie die Entwicklung professioneller Informations- und Kommunikationsstrategien. Die zu erwartenden Ergebnisse betrachten wir auch als Input für die aktuelle Diskussion der Reform des Genossenschaftsrechts. Ausrichtung und Vorgangsweise entsprechen unserem Selbstverständnis einer theoretisch fundierten anwendungsorientierten Forschung, in die die ökonomischen und rechtswissenschaftlichen Kernkompetenzen des IfG-Teams einfließen. Über Fortschritte und Ergebnisse auf diesem Gebiet werden wir Sie mit den nächsten Ausgaben des Newsletters ebenso informieren wie über alle anderen IfG-Aktivitäten.

Ich lade Sie herzlich ein, diese weiterhin mit Interesse und wohlwollend zu verfolgen und zu unterstützen und freue mich auf Kommentare und Anregungen. Mit den besten Wünschen für produktive und erholsame Sommermonate

Theresia Theurl
Für das Team des IfG

August 2001

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.




MEINE MEINUNG

Wettbewerbswirkungen von Unternehmensfusionen und -kooperationen

Die Bedenken der EU-Kommission im Fusionsfall General Electric und Honeywell machten in den letzten Wochen wieder einmal deutlich, daß die wettbewerbsrechtlichen Konsequenzen von Fusionen im Zuge der Vorbereitung entweder nicht die gebührende Beachtung finden oder daß sie für die Beteiligten nicht abschätzbar sind. Beide Interpretationen müssen Ökonomen beunruhigen, entweder wegen der Qualität einzelwirtschaftlicher Entscheidungen oder wegen der fehlenden Rechtssicherheit als Voraussetzung für wirtschaftliche Entscheidungen. Dies sei hier vor allem deswegen problematisiert, weil die Kooperationen von

Unternehmen neben vollständigen Fusionen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Auch die Vielfalt der Formen nimmt zu, in denen Unternehmen kooperieren. Ihre Wirkungen auf den Wettbewerb sind bei größer werdenden Märkten nicht einfach abzuschätzen. Das Abwägen ihrer ökonomischen Vorteilhaftigkeit gegen wirtschaftliche Macht, die dabei entstehen kann, ist komplexer als im Falle von Fusionen. Es ist also unabdingbar, ökonomisches Humankapital aufzubauen und einzusetzen, das über das existierende gesicherte Wissen hinaus, die wettbewerblichen Konsequenzen von Unternehmenskooperationen und -fusionen vor den aktuellen Rahmen-

bedingungen und auf der Basis neuer theoretischer Erkenntnisse, abzuschätzen vermag. Dies ist gleichzeitig ein Plädoyer für die Ergänzung von betriebswirtschaftlichen und rechtswissenschaftlichen Kalkülen durch volkswirtschaftliche Überlegungen im Zuge von Kooperations- und Fusionsentscheidungen, sowie für eine intensivierte Kooperation der angesprochenen Disziplinen.

 Theresia Theurl
 (02 51) 83-2 28 91
 theresia.theurl@
 ifg-muenster.de

Besuchen Sie uns auch im Internet: <http://www.ifg-muenster.de>



ifg - Institut fuer Genossenschaftswesen - Netscape

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
 Institut für Genossenschaftswesen
 Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsf. Direktorin
 Am Stadtgraben 9, 48143 Münster
 Fon.: +49 (0)251 83-2 28 90, Fax: +49 (0)251 83-2 28 04

Willkommen im Institut für Genossenschaftswesen

Profit
 Aktuelles
 Organisation
 Forschung
 Studium
 Berufsperspektiven
 Netzwerk
 Lateinamerika
 Kontakt & Feedback
 Links

Sitemap

Letzte Änderung: André van den Boom 24. November 2000
 Diese Seite arbeitet mit Javascript. Falls Sie Javascript nicht aktivieren möchten, klicken Sie bitte auf den Link "Sitemap".

DOKTORARBEITEN

Eigentumsorientierte Wohnungspolitik in Deutschland und Chile

*Eine Analyse unter Berücksichtigung der
Wohnungsgenossenschaften*

In Deutschland ist der Wunsch nach Wohneigentum stark verbreitet. Einigen Umfragen nach würde die überwiegende Mehrzahl der Deutschen am liebsten in den eigenen vier Wänden wohnen. Trotz langjähriger massiver Förderung des Wohnungsbaus hatten aber bis 1997 in den alten Bundesländern nur 42% der Haushalte dieses Ziel erreicht. In den neuen Bundesländern lag die Wohneigentumsquote mit 28% sogar noch wesentlich niedriger. In Chile wohnten hingegen 1996 68% der Haushalte im Eigentum. Dabei ist der Verstädterungsgrad in beiden Ländern etwa gleich hoch. Betrachtet man ihre Einkommenssituation, so zeigt sich, daß Chile ein im Vergleich zu Deutschland armes Land ist. Auch wenn die Realeinkommen pro Kopf in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen sind, erreichen sie kaum ein Sechstel des deutschen Pro-Kopf-Einkommens.

Die geringe Wohneigentumsquote in Deutschland bedeutet jedoch nicht eine schlechte Versorgung mit Wohnraum. Wohnfläche sowie Anzahl der Räume pro Person sind in den letzten Jahrzehnten stetig gestiegen. Die Wohnraumversorgung der unteren Einkommensgruppen in Chile unterscheidet sich hingegen erheblich von derjenigen in Deutschland. Die im Durchschnitt verfügbare Wohnfläche pro Person erreicht gerade 16 qm, während sie in Deutschland etwa 38 qm beträgt.

Der Vergleich mit Chile mag zunächst überraschen. Er ist jedoch deswegen interessant, weil Chile seit 1973 durch eine Reihe institutioneller Reformen versucht hat, überall dort, wo Marktlösungen möglich sind, sie auch einzuführen. Dies gilt auch für die Wohnungspolitik. Sie ist daher durch eine hohe Marktconformität gekennzeichnet. Die Wohnungspolitik in Deutschland geht dagegen mit einer starken Regulierung des Wohnungsmarktes einher.

Einfluß der Wohnungspolitik

Die Arbeit untersucht den Einfluß der Wohnungspolitik auf die Wohneigentumsbildung in Deutschland und Chile. Der Vergleich mit Chile leistet zugleich einen interessanten Beitrag zur Diskussion um die Vor- und Nachteile wohnungspolitischer Strategien. Die wohnungspolitischen Maßnahmen, die das Verhalten von Anbietern und Nachfragern auf dem Wohnungsmarkt beeinflussen, werden hier als Strategien der Wohnungspolitik angesehen. Es wird gezeigt, daß die wohnungspolitische Strategie Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg überwiegend den Mietwohnungsbau gefördert hat und daß sich die eingesetzten Instrumente der Wohnungsbauförderung für die Wohneigentumsbildung durch einkommensschwache Haushalte nicht eignen. In Chile wurde hingegen ab 1973 eine wohnungspolitische Strategie verfolgt, die ausschließlich das selbstgenutzte Wohneigentum fördert.

Über eine gezielte Unterstützung der unteren Einkommensgruppen wurde erreicht, daß auch diese Haushalte Wohneigentum erwerben können.

Beitrag der Genossenschaften

Zur Lösung der Wohnraumprobleme in Deutschland und Chile tragen auch Wohnungsgenossenschaften bei. In Deutschland verstanden sich die Wohnungsgenossenschaften bisher als Mittelweg zwischen dem Wohnen zur Miete und dem Wohnen im Eigentum. Neuerdings wird auch in der Bundesrepublik die Möglichkeit der Bildung von Einzeleigentum in der Wohnungsgenossenschaft diskutiert. In Chile bauen die Wohnungsgenossenschaften traditionell Eigentumswohnungen und Eigenheime für ihre Mitglieder. Sie stellen Kapitalsammelstellen dar und übernehmen darüber hinaus das Bauträgergeschäft. Es soll gezeigt werden, daß Wohnungsgenossenschaften die Vermögensbildung und dabei insbesondere die Wohneigen-

tumsbildung durch private Haushalte unterstützen können.

Wohnungspolitik im Vergleich

Die Feststellung, daß Deutschland als vergleichsweise reiches Land eine niedrige Wohneigentumsquote und Chile als vergleichsweise armes Land eine hohe Wohneigentumsquote hat, ist der Ausgangspunkt dieser Arbeit. Die nähere Analyse der Wohnsituation privater Haushalte in beiden Ländern zeigt, daß vor allem die einkommensschwachen Haushalte in Deutschland seltener im Eigentum wohnen als die Haushalte höheren Einkommens. In Chile hingegen ist das Wohneigentum gleichmäßig auf alle Einkommensgruppen verteilt. Die geringe Wohneigentumsquote in der Bundesrepublik überrascht deswegen umso mehr, weil die Mehrheit der Haushalte lieber im Eigentum als zur Miete wohnen möchte. Die Arbeit findet in der unterschiedlichen Wohnungspolitik beider Länder eine Ursache für die Diskrepanz zwischen Wohnwünschen und tatsächlicher Wohnsituation.

Um den Einfluß der jeweiligen Wohnungspolitik auf die Wohneigentumsquote zu untersuchen, werden Bestimmungsfaktoren der Wohnungsnachfrage und des Wohnungsangebots theoretisch analysiert. Die Wohnung stellt die wichtigste Vermögensposition vieler Haushalte dar und ihre Anschaffung ist im Vermögensbildungsprozeß (und im Haushaltslebenszyklus) der Haushalte eingebettet. Es wurde gezeigt, daß sich das selbstgenutzte Wohneigentum aufgrund seiner Beständigkeit und Standfestigkeit als Absicherungsvermögen gegen Einkommenseinbußen gut eignet. Dies gilt in hohem Maße für die Alterssicherung.

Die Unvollkommenheit des Kapitalmarktes führt dazu, daß der Wohneigentumserwerb ohne Eigen-

ersparnisse des Haushalts nicht möglich ist (Kreditrationierung). Darüber hinaus ist der Wohnungserwerb durch eine hohe finanzielle Anfangsbelastung gekennzeichnet. Diese kann sogar verhindern, daß Haushalte Wohneigentum erwerben. Von der Kreditrationierung sind diejenigen Haushalte betroffen, die nicht ausreichend sparen können. Das sind in der Regel die Einkommensschwachen, da die Sparfähigkeit hauptsächlich vom Einkommen abhängt. Diese Haushalte können ohne staatliche Unterstützung ihre Wohnwünsche nicht realisieren.

Der Wohnungsmarkt ist aber auch durch Anpassungshemmnisse des Wohnungsangebotes und durch das Zugangsproblem auf dem Mietwohnungsmarkt gekennzeichnet. Diese Phänomene stellen Ansatzpunkte für die Wohnungspolitik dar. Die Instrumente der Wohnungspolitik in Deutschland und Chile werden daraufhin überprüft, ob sie die Wohneigentumsbildung der privaten Haushalte unterstützen.

Empirische Überprüfung

Für westdeutsche Haushalte wird anhand des Sozioökonomischen Panels (SOEP) untersucht, ob die theoretisch abgeleiteten Faktoren der Wohnraumnachfrage auch empirisch die Wohneigentumsbildung beeinflussen. Es kann gezeigt werden, daß die Rahmenbedingungen in Deutschland insgesamt die Wohneigentumsbildung nicht begünstigen. Besonders schwierig ist die Wohneigentumsbildung für Haushalte in den Ballungsgebieten. Die Analyse zeigt auch, daß das Vorhandensein von Ersparnissen in Form von Geldvermögen oder Bausparverträgen einen positiven Einfluß auf die Wohneigentumsbildung hat. Es ist daher anzunehmen, daß insbesondere die Kreditrationierung die Wohneigentumsbildung verzögert, wenn nicht verhindert.

Das Beispiel Deutschland

Die Untersuchung der Wohnungspolitik in Deutschland ergibt, daß die wohnungspolitischen Instrumente bisher im wesentlichen auf die Förderung des Mietwohnungsbaus ausgerichtet waren. Der soziale Wohnungsbau fördert zu fast 90% den Mietwohnungsbaus. Darüber hinaus fließen pro Jahr schätzungsweise 10 Mrd. DM über steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten (einschließlich des steuerfreien Veräußerungserlöses) in den Mietwohnungsbaus.

Die Wohneigentumsbildung wurde in der Bundesrepublik zu einem geringen Teil über den sozialen Wohnungsbau und bis 1996 über eine steuerliche Absetzungsmöglichkeit gefördert. Die Förderung des selbstgenutzten Wohneigentums innerhalb des sozialen Wohnungsbaus eignet sich nicht, um einkommensschwachen Haushalten bei der Wohneigentumsbildung zu helfen. Die Fördermittel sind vor dem Hintergrund der hohen Bodenpreise zu gering. Einkommensschwache Haushalte können in der Regel nicht ausreichend sparen, um die Kreditrationierung zu überwinden. Die steuerliche Förderung des selbstgenutzten Wohneigentums wurde zu 70% von Haushalten höheren Einkommens in Anspruch genommen. Seit 1996 wurde die steuerliche Förderung durch die Eigenheimzulage ersetzt. Daraus gehen neue Impulse für die Wohneigentumsbildung durch Haushalte niedrigen Einkommens aus.

Das Beispiel Chile

Chile hat Mitte der siebziger Jahre im Zuge einer Reformpolitik der damaligen Militärregierung (1973-1990) seine Wohnungspolitik grundlegend reformiert. Diese richtet sich seitdem ausschließlich auf die Förderung des selbstgenutzten Wohneigentums und ist als Subjektförderung konzipiert.

Die Förderinstrumente bestehen in groben Zügen zusammengefasst aus einem Niedrigkostenbau, der für die einkommensschwachen Haushalte bestimmt ist, und einem Zulagensystem, das auf die mittleren Einkommensgruppen abzielt. Das Zulagensystem zeichnet sich zwar durch eine hohe Marktkonformität aus; es war aber bisher nicht in der Lage, Haushalte geringen Einkommens zu fördern. Der Niedrigkostenbau stellt den Haushalten eine einfache Wohnung, in der Regel ein kleines Haus, zur Verfügung, die sie selbst ausbauen können. Der Niedrigkostenbau war in den letzten Jahren mit einem erheblichen Eingriff in den Wohnungsmarkt verbunden. Die Qualität der Bauten muß auch für chilenische Verhältnisse als niedrig bezeichnet werden. Insgesamt gelang es der chilenischen Wohnungspolitik in den letzten drei Jahrzehnten das hohe Wohnungsdefizit abzubauen und das Wohneigentum für alle Haushalte erschwinglich zu machen. Die verbleibende Aufgabe besteht in der Schaffung eines leistungsfähigeren Wohnungsmarktes für die unteren Marktsegmente. Mit dem Wohnungsleasing (1996) und dem Mobilitätsprogramm (1998) wurden hierzu die ersten Schritte vollzogen.

Genossenschaften und Wohnungspolitik

Wohnungsgenossenschaften leisten einen wichtigen Beitrag zur Lösung der Wohnraumprobleme und sind als Träger der Wohnungspolitik anzusehen. Sowohl in Deutschland als auch in Chile gibt es sie. Wohnungsgenossenschaften haben in den alten Bundesländern der Bundesrepublik eine lange Tradition. Es wird jedoch bemängelt, daß sie nur noch wenig in den Wohnungsbau investieren. Sie fördern zudem nicht die Vermögensbildung durch die Mitglieder. Die Geschäftsanteile der traditionellen

Wohnungsgenossenschaften erreichen nur einen Bruchteil des gebundenen Wohnungsvermögens. Sie ermöglichen ihren Mitgliedern nicht die Bildung eines Vermögenspolsters für die Absicherung gegen Einkommenseinbußen. Eine wichtige Funktion der Wohnung als Vermögensgut können die Mitglieder somit nicht nutzen.

Das Eigenheimzulagengesetz sieht seit 1996 in Deutschland erstmalig die Förderung von Mitgliederanteilen an Wohnungsgenossenschaften vor. Voraussetzung für die Förderung ist, daß Genossenschaften ihren Mitgliedern die Möglichkeit des Wohnungserwerbs einräumen. In den alten



Simian, José Miguel: Eigentumsorientierte Wohnungspolitik in Deutschland und Chile Eine Analyse unter Berücksichtigung der Wohnungsgenossenschaften, Kooperations- und genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster Bd. 46, Münster: Regensburg, 2000, 236 S., ISBN 3-7923-0744-8, 45,00 DM.



Simian, José Miguel: Wohnungsgenossenschaften in Deutschland und Chile, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster Nr. 21, Münster: Mai 2001, 24 S., kostenlos erhältlich.

und neuen Bundesländern haben sich im Zuge dieser Regelungen neue Wohnungsgenossenschaften gebildet. Welchen Beitrag sie zur Vermögensbildung tatsächlich leisten, kann noch nicht beantwortet werden. Denn rechtliche Fragen belasten noch die Entwicklungsmöglichkeiten des neuen Genossenschaftstypus.

In Chile haben sich Wohnungsgenossenschaften ab 1950 etabliert.

Sie fungieren als Kapitalsammelstellen für Haushalte mittleren Einkommens. Mit den Geschäftsanteilen ihrer Mitglieder bauen sie Wohnungen, die sie ihren Mitgliedern verkaufen. Dabei können sie auf die staatlichen Förderprogramme zurückgreifen. Etwa 20% der jährlich fertiggestellten Wohnungen in Chile werden durch Wohnungsgenossenschaften gebaut. Der Vorteil der Wohnungsgenossenschaften liegt in der Einsparung von Transaktionskosten beim Bauträgergeschäft sowie bei der Kreditvermittlung.

Eigentum oder Miete?

Anhand der Betrachtung der Wohnungspolitik in Deutschland und Chile werden in der Arbeit exemplarisch die Vor- und Nachteile der Förderung des Mietwohnungsbaus gegenüber der Förderung des selbstgenutzten Wohneigentums aufgezeigt.

Der Wohnungsneubau ist aufgrund von Transaktionskosten und Unsicherheit durch Anpassungshemmnisse gekennzeichnet. Die Förderung des Mietwohnungsbaus kann zu einer zügigeren Überwindung der Anpassungshemmnisse auf dem Wohnungsmarkt führen. Die vorangegangene Analyse hat gezeigt, daß die Situationen auf dem Wohnungsmarkt, die in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg und in Chile zu Beginn der Militärregierung herrschten, in bezug auf das quantitative Wohnungsdefizit durchaus vergleichbar waren. Die Bundesrepublik konnte nach dem Zweiten Weltkrieg ihr Wohnungsdefizit deutlich schneller abbauen als Chile nach 1973. Es muß allerdings auch berücksichtigt werden, daß 1973 in Chile die notwendigen institutionellen Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit von Wohnungs- und Kapitalmärkten weitgehend fehlten. Für den Erhalt preisgünstigen Wohnraums waren in der Bundesrepublik ab 1975, als das Wohnungsdefizitgrößtenteils beseitigt war weitere Subven-

tionen nötig. Als weiterer Nachteil der Förderung des Mietwohnungsbaus zeigt sich die Bildung von sozialen Brennpunkten (Segregation). Auch hier sieht sich der Staat gefordert, in den Wohnungsmarkt zu intervenieren. Die Förderung des Mietwohnungsbaus hat in der Bundesrepublik eine Interventionsspirale ausgelöst.

Die massive Förderung des Mietwohnungsbaus führt tendenziell zu höheren Baukosten. In Deutschland haben der soziale Wohnungsbau sowie auch die steuerliche Subventionierung des Mietwohnungsbaus eine kosten-treibende Wirkung im Wohnungsbau.

Ein solcher Effekt tritt bei der Förderung des selbstgenutzten Wohnungsbaus nicht ein. Insbesondere die Zulagenförderung gewährt den Haushalten die Möglichkeit, die Wohnungsqualität zu realisieren, die ihren Präferenzen und ihrer Zahlungsbereitschaft entspricht. Die Förderung des selbstgenutzten Wohneigentums bedeutet langfristige Vorsorge, um Altersarmut zu verhindern. Einkommensschwache Haushalte, die über kein Vermögen verfügen, können in der Bundesrepublik eine voraussichtlich geringe Rente durch Zinserträge oder mietfreies Wohnen nicht ergänzen. Hieraus sind für die Zukunft

Belastungen der öffentlichen Haushalte zu erwarten.

➔ José Miguel Simian

✉ jmsimian@gmx.de

Das Genossenschaftsrecht der Niederlande

Von den Nachbarn lernen?

Die Niederlande sind in besonderem Maße genossenschaftlich geprägt. Viele niederländische Genossenschaften blicken bereits auf eine erfolgreiche, hundertjährige Tradition zurück, was sie derzeit überall im Land mit Jubiläumsveranstaltungen feiern. Wie in Deutschland und anderen europäischen Ländern hat aber auch in den Niederlanden die genossenschaftliche Umgebung in den letzten Jahren angefangen, sich zu wandeln. Das verunsichert die Mitglieder und überschattet die Euphorie der Jubiläumsfeierlichkeiten. Die niederländischen Genossenschaften müssen sich auf neue Marktbedingungen und auf ein verändertes genossenschaftliches Verständnis ihrer Mitglieder einstellen, um sich weiterhin gegenüber anderen Organisationsformen behaupten zu können. Sie setzen deshalb verstärkt auf Exportorientierung und internationale Kooperation und berühren damit zunehmend deutsche Interessen, zumal sich auch in deutschen Genossenschaftskreisen langsam die Erkenntnis durchzusetzen scheint, dass genossenschaftliche Kooperation nicht an nationalen Grenzen Halt machen darf.

Die Dissertation "Das Genossenschaftsrecht der Niederlande" verschafft dem deutschen Leser einen Zugang zum niederländischen Genossenschaftsrecht und gewährt ihm einen Einblick in die Probleme, die es für die Rechtsanwender aufwirft. Vergleiche mit dem deutschen Genossenschaftsrecht erleichtern es ihm, die fremde Materie zu durchdringen. Aber auch für den niederländischen Leser

mag es interessant sein, zu erfahren, wie sich das niederländische Genossenschaftsrecht nach außen hin darstellt. Die unvoreingenommene, deutsche Sichtweise, die - zwangsläufig - der gesamten Arbeit zugrunde liegt, verschafft ihm die Möglichkeit, Altbekanntes aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten.

Umfeld und Entscheidung

Um die Hintergründe rechtlicher Regelungen erfassen und verstehen zu können, ist es unerlässlich, eine Vorstellung von dem Umfeld zu haben, in dem sie gelten. Die Betrachtung beginnt deshalb - im Hinblick auf den deutschen Adressatenkreis - mit einer Einführung in die Geographie, die Staatsverfassung und die wirtschaftli-

che Situation der Niederlande. Dem darauf folgenden Teil der Arbeit liegt die Frage zugrunde, wie die niederländische Genossenschaftsbewegung entstanden ist und wie sie sich bis heute entwickelt hat. Weil die Entwicklung für die unterschiedlichen Arten von Genossenschaften weder gleichzeitig eingesetzt hat noch gleichläufig war, ist in diesem Teil jeder Genossenschaftsart ein eigenes Kapitel gewidmet. Nachdem bis dahin tatsächliche Aspekte im Vordergrund standen, richtet sich das Augenmerk im sich anschließenden Teil auf die Entwicklung des Genossenschaftsrechts. Jedes Kapitel dieses Abschnitts beleuchtet eine der fünf großen Entwicklungsstufen, die das niederländische Genossenschaftsrecht bis heute durchlaufen hat.

Besonderheiten der Rechtsform

Damit ist die Grundlage für das Verständnis des gegenwärtigen Genossenschaftsrechts gelegt, das den Hauptteil der Arbeit bestimmt. Hier stellt der Autor zunächst die Besonderheiten der genossenschaftlichen Rechtsform heraus und ordnet sie in das System des niederländischen Gesellschaftsrechts ein. Sodann folgt eine Darstellung der Schritte, die von Rechts wegen nötig sind, um eine Genossenschaft ins Leben zu rufen. Ein weiteres Kapitel zeigt auf, wie eine Genossenschaft organisatorisch funktioniert. Weil sie als juristisches Gebilde nicht selbst handeln kann, spielen dabei ihre Organe eine zentrale Rolle, denen jeweils ein eigenes Unterkapitel gewidmet ist. Darin ist erörtert, wie sich die Organe zusammensetzen, welche Aufgaben und Befugnisse sie haben und in welcher Weise sie handeln. In Bezug auf die Organmitglieder kommen, sofern dies von Bedeutung ist, Haftungsfragen sowie der Erwerb und Verlust des

Amtes zur Sprache.

📖 Christian Lucas: Das Genossenschaftsrecht der Niederlande, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 47, Aachen: Shaker, 2001.

📖 Christian Lucas: Von den Niederlanden lernen? Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 22, Münster, Mai 2001.

Im vorletzten Kapitel des Hauptteils steht das Mitglied im Mittelpunkt: Wie man die Mitgliedschaft erlangt, welche Rechte und Pflichten sich daraus ergeben können und auf welche Weise sie enden kann, sind die zentralen Fragen dieses Kapitels. Das letzte Kapitel des Hauptteils schließt die Betrachtung des gegenwärtigen Genossenschaftsrechts mit einer Untersuchung darüber ab, auf welche Weise Genossenschaften nach niederländischem Recht enden und welche Konsequenzen damit verbunden sind.

Vergleich mit Deutschland

Die Schlussbetrachtung im letzten Teil fasst schließlich die Ergebnisse der Arbeit zusammen. Dabei vergleicht der Autor abschließend die zuvor aufgezeigten Besonderheiten des niederländischen Genossenschaftsrechts mit den Vorschlägen zur Reform des deutschen Genossenschaftsrechts, die derzeit im Raum stehen. Es zeigt sich, dass die Niederländer vieles von dem, was deutsche Genossenschaftsrechtler noch als Reformidee diskutieren, bereits seit langem erfolgreich praktizieren. Die Dissertation "Das Genossenschaftsrecht der Niederlande", die in Kürze in der Schriften-

reihe des IfG Münster erscheinen wird, kann deshalb auch als theoretische Ausgangsbasis für einen äußerst gewinnversprechenden Gedankenaustausch zwischen deutschen und niederländischen Genossenschaftswissenschaftlern dienen.

➔ Christian Lucas
✉ christian.lucas@ifg-muenster.de

Im Trend: Kooperationen

Die dynamische Umwelt stellt besonders an kleine und mittlere Unternehmen hohe Anforderungen. Ein intensiver Wettbewerb, neue Wertschöpfungsketten und eine beschleunigte Innovationsdynamik sind einige der Folgen. Die organisatorische Antwort kann nur lauten: virtuelle Größe und Diversifität bei Nutzung der Anreizvorteile von mittelständischen Unternehmen. Einzelwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit kann durch Kooperation erreicht werden.

Über 50 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen sind bereits inländische, über 40 Prozent grenzüberschreitende Kooperationen eingegangen. Diese Entwicklung verändert die nationale und die internationale Arbeitsteilung. Aber viele Kooperationen scheitern, weil es nicht gelingt, die Abhängigkeit von den Partnern zu "zähmen", also die Gratwanderung zwischen einer flexiblen Anpassung der notwendigen Stabilisierung der Kooperationsbeziehung zu bewältigen. Die Tradeoffs für unterschiedliche Kooperationsformen auszuloten, ist Aufgabe der wissenschaftlichen Kooperationsforschung und damit gleichzeitig Fundament für eine zukunftssträchtige Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis.

Theresia Theurl

DIPLOMARBEITEN

Genossenschaftsbanken in Europa

Ein empirischer Vergleich Deutschland-Niederlande

Die innereuropäischen Grenzen spielen auf dem Markt für Finanzdienstleistungen eine immer geringere Rolle. Die Finanzmärkte rücken zunehmend zusammen. Die großen Geschäftsbanken haben diese Entwicklung durch Fusionen und den Aufbau eines weitverzweigten Niederlassungsnetzes größtenteils antizipiert. Sie nutzen die Internationalisierung, um Größeneffekte und Steuerersparnisse zu realisieren. Deutlich größere Probleme bei der Anpassung an diese Entwicklung haben die dezentral agierenden, vor Ort selbständigen Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Sie versuchen den Herausforderungen unter anderem durch Kooperationen oder Fusionen der Zentralbanken und Verbundunternehmen auf europäischer Ebene zu begegnen. Grundvoraussetzung für Kooperationen und Fusionen der in Europa vertretenen Genossenschaftsverbände ist eine ausreichende Informationsbasis über die Strukturen und Prozesse sowie Strategien der nationalen genossenschaftlichen Finanznetzwerke. Die Vertreter der genossenschaftlichen Verbände in Europa, aber auch Externe wie die großen Rating-Agenturen haben erkannt, daß die Informationen über die nationalen Genossenschaftsbanken und deren Verbundstrukturen nicht ausreichend sind.

Die Diplomarbeit ist als Vorstufe zu einem größeren Forschungsprojekt konzipiert, in dem die Stärken und Schwächen der europäischen Genossenschaftsbanken und ihrer Verbundpartner analysiert werden sollen.

Leistungsprofil

Ziel dieses übergeordneten Forschungsvorhabens ist es, für jedes in Europa vertretene nationale Genossenschaftsbanken-Netzwerk ein Leistungsprofil zu erstellen und diese vergleichbar zu machen. Im Vorfeld der Diplomarbeit ist eine Gliederung der Leistungsprofile erstellt worden. Ziel der Arbeit war es, für die übergeordneten Bereiche "Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen" und "Strategie und Struktur der genossenschaftlichen Finanzverbände" ein Auswertungsdesign zur Erhebung der Leistungsprofile theoretisch herzuleiten und empirisch auf zwei europäische Länder anzuwenden. Insbesondere sollten Kriterien gefunden werden, die es ermöglichen, die Stärken und Schwächen der Genossenschaftsbanken und ihrer Verbundpartner vergleichbar zu machen. Diese sollten theoretisch hergeleitet und empirisch auf ihre Praktikabilität und Aussagekraft hin überprüft werden.

Market- und Resource-Based-View

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Nach einer Einleitung werden der "Market-Based View", der "Resource-Based-View" sowie der Kernkompetenzansatz als die theoretischen Ansätze zur strategischen Unternehmensführung kurz vorgestellt. Auf dieser Grundlage werden in Kapitel 3 die Kriterien zur Auswertung der Stärken und Schwächen der Genossenschaftsgruppen in Europa theoretisch hergeleitet.

Die marktbasierten Auswertungs-

kriterien werden folgenden Gruppen zugeordnet: "Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen", "Rechtliche Rahmenbedingungen" sowie "Rahmenbedingungen innerhalb der strategischen Gruppe". Als volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen werden vorgeschlagen: das Bruttoinlandsprodukt, die Arbeitslosenquote, die Zahl der Insolvenzen, das durchschnittlich verfügbare Einkommen sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Nation vor. Für den Bereich der rechtlichen Rahmenbedingungen werden die Rechtsform der Genossenschaft und deren steuerliche Behandlung ausgewählt.

Als Rahmenbedingung innerhalb der strategischen Gruppe werden die Intensität der Konkurrenz, die Differenzierungsmöglichkeiten sowie Markteintrittsbarrieren aufgeführt. Die ressourcenbasierten Auswertungskriterien werden nach tangiblen, intangiblen und organisationalen Ressourcen unterteilt. Folgende Auswertungskriterien finden Eingang in die Arbeit: Haftungs- und Sicherungseinrichtungen und Technik (tangible Ressourcen); Humankapital, Kundenzufriedenheit und Reputation (intangibile Ressourcen); Selbstverständnis der Kreditgenossenschaften, Aufbau des Verbundes, Grad der vertikalen Integration des Genossenschaftsverbundes, Entscheidungsfindung, Subsidiarität im Verbund und Zukunftsfähigkeit (organisationale Ressourcen). Abschließend wird überprüft, ob die Strategie "an sich" ein geeignetes Auswertungskriterium sein kann.

Vergleich

Deutschland - Niederlande

In Kapitel 4 werden die Auswertungskriterien exemplarisch auf die Genossenschaftsbanken und deren Finanzverbände in Deutschland und den Niederlanden angewendet. Der Vergleich ergab, daß sich der niederländische Genossenschaftsverband

bei der praktischen Anwendung des market-based view, des resource-based view und unter strategischen Gesichtspunkten unwesentlich besser stellt. Als wesentliche Gründe für diese Bewertung werden die leicht positiven volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der größere Marktanteil und das AAA-Rating bei ansonsten vergleichbaren Ressourcen genannt. In

Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefaßt.

Die Arbeit wurde von Frauke Burmeister verfasst.

➔ Rolf Greve

☎ (02 51) 83-2 28 01

✉ rolf.greve@ifg-muenster.de

Geistiges Eigentum in der Internet-Ökonomie

Eine institutionenökonomische Analyse alternativer Gestaltungsmöglichkeiten

Geistiges Eigentum und die Absicherung dieses Eigentums hat in den modernen Ökonomien schon immer eine besondere Rolle gespielt. Gerade in den letzten Jahren wird oft der Beginn einer Wissensgesellschaft propagiert. In einer solchen Gesellschaft nimmt geistiges Eigentum natürlich eine besondere Rolle ein. Geistiges Eigentum, das in Innovationen aller Art eingeflossen war und einfließt soll durch Patente, Warenzeichen usw. vor einer mißbräuchlichen Nutzung geschützt werden. Dadurch soll dem Urheber geistigen Eigentums die wirtschaftliche Verwertung seiner Ressource ermöglicht werden. Gleichzeitig sollen durch solche Schutzmechanismen Anreize gesetzt werden, überhaupt in die Schaffung geistigen Eigentums zu investieren.

Die derzeit geltenden rechtlichen Regelungen, wie etwa das Urheber-, Patent- oder Markenrecht, haben die Aufgabe, einerseits diese Anreize zu schaffen und andererseits eine möglichst schnelle Vorbereitung von (Basis-)Innovationen zu ermöglichen. Letztlich soll ein Ausgleich der Interessen der individuellen Urheber

geistigen Eigentums und der Gesellschaft erreicht werden.

Durch die Möglichkeiten, die moderne Informations- und Kommunikationssysteme mittlerweile bieten (insb. die sehr aktuellen Peer-to-Peer-Netzwerke, wie sie in den Musikaustauschbörsen des Internets zur Anwendung kommen) wird der Umgang mit geistigem Eigentum vor ganz neue Herausforderungen gestellt. Diese Herausforderungen werden durch die besonderen Eigenschaften geistigen Eigentums begründet, die sich besonders in einer leichten Duplizierbarkeit darstellen.

Aufgabe der Autorin war es, diese Besonderheiten herauszuarbeiten und die daraus resultierenden besonderen Herausforderungen einer durch moderne Informations- und Kommunikationssysteme dominierten Wirtschaft, aus ökonomischer Perspektive zu diskutieren. Es sollten dabei Möglichkeiten eines alternativen Umgangs mit den Verfügungsrechten an geistigem Eigentum aus institutionenökonomischer Sicht diskutiert werden.

Die Verfasserin hat sich in ihrer Arbeit sowohl mit den Grundlagen der

“Internet-Ökonomie” und den technischen, organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen beschäftigt, als auch Grundlagen neuer Organisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten des Umgangs mit geistigem Eigentum in der Internet-Ökonomie dargelegt.

Damit hat sie den Grundstock für eine weitere ökonomische Betrachtung dieses spannenden und in vielen Bereichen weder ökonomisch noch juristisch abschließend analysierten Problemfelds geliefert. In zukünftigen Arbeiten sollten diese Ansätze weiter verfolgt werden, um praktikable und ökonomisch effiziente Lösungsmöglichkeiten für die Probleme aus dem Bereich des "Managements von intellectual Property Rights" zu entwickeln.

Die Arbeit wurde von Tanja Schleifer verfasst.

➔ Klaus Rahmen-Zurek

☎ (02 51) 83-2 28 97

✉ klaus.rahmen@ifg-muenster.de

FORSCHUNGSPROJEKTE

Chancen durch Privatisierung

Wettbewerbliche Alleinstellungsmerkmale der Genossenschaft

Ökonomen sind sich grundsätzlich darüber einig, daß die Privatisierung öffentlicher Einrichtungen in einer marktwirtschaftlichen Ordnung keiner expliziten Rechtfertigung bedarf. Vielmehr fordern sie, daß jene die Beweislast zu tragen haben, die sich gegen eine Rückübertragung von Produktivvermögen in private Hände wehren. Das sind regelmäßig die politischen Interessenvertreter der in öffentlichen Einrichtungen beschäftigten Personen, sei es weil sie den Wettbewerb fürchten oder lukrative Versorgungsposten gefährdet sehen.

Außerhalb hoheitlich gerechtfertigter Aufgabenbereiche finden sich eine Reihe von Betätigungsfeldern, die der Staat scheinbar selbstverständlich mit eigenen Produktionseinheiten besetzt hält. Hierzu gehören insbesondere Einrichtungen der materiellen Infrastruktur. Straßen, Wasserversorgungs- und Abwasserentsorgungssysteme, Stromverteilungsnetze, Bildungseinrichtungen, Krankenhäuser und Alterssicherungssysteme sind hierfür Beispiele. Einige dieser Bereiche stellen natürliche Monopole dar. Sie zeichnen sich durch eine wichtige Besonderheit aus: Aufgrund einer gegebenen sub-additiven Kostenstruktur ist es ökonomisch sinnvoll, den gesamten (Regional-) Markt von nur einem Anbieter versorgen zu lassen. Erfolgt eine Aufteilung der Produktionsmenge auf mehrere Produzenten, steigen die Versorgungskosten. Da sich dies auf die Preise der angebotenen Güter niederschlägt, wird die Nachfrage unnötig zurückgedrängt. Gesamtwirtschaftlich ist es deshalb wünschenswert, die Versorgung eines natürlichen Monopols einem einzelnen Anbieter zu überlassen. Wenn ein solches Monopol allerdings durch potentielle Wettbewerber nicht bedroht wird, weil die Produktionsfaktoren (Anlagen, Maschinen und Humankapital) nur in der jeweiligen Verwendungsrichtung sinnvoll eingesetzt werden können (Irreversibilität) und ein vorüberge-

hender Markteintritt von Konkurrenten ausscheidet, dann erlangt der Betreiber des Monopolunternehmens eine gesellschaftlich unbefriedigende Machtposition. Er wird der Versuchung kaum widerstehen können, seine Kunden auszubeuten. Erfordert eine derartige Wettbewerbssituation zwingend, daß der Staat in die Bresche springt und das Angebot selbst organisiert?

Alternativen der Privatisierung

Die Industrieökonomie beinhaltet eine Reihe von wirtschaftspolitischen Handlungsalternativen, die Privatisierungsoptionen schaffen. Implizit wird dabei zwischen Bereitstellungs- und Herstellungsverantwortung unterschieden. Während der Staat dem privaten Anbieter den eigentlichen Produktionsvorgang überläßt, greift er so weit regulierend in die individuelle Vertragsfreiheit des Adressaten ein, wie es ihm zur Herbeiführung eines wohlfahrtsoptimalen Marktergebnisses sinnvoll erscheint. Die zu diesem Zweck eingesetzten Methoden reichen von der Regulierung der Marktpformance bis hin zur Aufspaltung des Monopolunternehmens. Während dem Regulierten im ersten Fall mittels bestimmter Regulierungsverfahren Preise, Mengen oder Qualitäten angebotener Leistungen vorgeschrieben werden, führt der zweite Eingriffstyp zu einer Spaltung des Unternehmens.

Die Separation in die Bereiche der infrastrukturellen Einrichtungen und der Dienstleistungen führt dazu, daß sich der Regulierungseingriff auf jene essentiellen Fazilitäten konzentrieren kann, welche das natürliche Monopol begründen. Wettbewerber, die ebenfalls auf diese Infrastruktureinrichtungen zugreifen möchten, sollen gleichberechtigte Zugangsmöglichkeiten erhalten.

Preisobergrenzenregulierung

Beide Methoden sind hinsichtlich ihrer Wirkungen unbefriedigend. Regulierungsverfahren, wie etwa die Preisobergrenzenregulierung (Price-cap-regulation) beinhalten Anreize, die den Adressaten zu unerwünschten Verhaltensweisen motivieren. Der Betroffene steigert seinen Gewinn, indem er Verhaltensvorschriften umgeht. Da die zuständigen staatlichen Regulierungsbehörden aber nur über eingeschränkte Informations- und Kontrollmöglichkeiten bezüglich der unternehmensinternen Abläufe verfügt, ist bei einigen Bereitstellungsparametern mit eklatanten Soll-Ist-Abweichungen zu rechnen. Folglich wird ein unbefriedigend hoher Anteil der Konsumentenrente durch den natürlichen Monopolisten abgeschöpft. Ähnliche Ergebnisse sind zu erwarten, wenn die öffentliche Hand eine Ausschreibung des gesamten Marktes vornimmt, also einem Ein-


zelenen Bewerber das exklusive Recht einräumt, den Markt für einen festgelegten Ausschreibungszeitraum allein zu versorgen (Demsetz-Wettbewerb). Aufgrund der langen Bindungen und opportunistischen Verhaltenstendenzen des Ausschreibungsgewinners sind deutliche Abweichungen vom gewünschten Marktergebnis zu erwarten. Eine Separation des Monopolunternehmens ist aus verfassungsrechtlichen Gründen (Art. 14 GG) kaum durchzusetzen. Außerdem bleibt ungewiß, ob es der Regulierungsbehörde tatsächlich gelänge, den Zugang zum monopolistischen Engpaßbereich für Wettbewerber effektiv zu überwachen.


Erfolgreiche Privatisierung

Es ist also berechtigt, den Methoden der Regulierungsökonomie mit einem gesunden Maß an Skepsis zu begegnen. Deshalb stellt sich die Frage, wie sich eine Privatisierung erfolgreich durchführen läßt, wenn mit ihr gleichzeitig der oben beschriebene Zielkonflikt zwischen dem Staat und privaten Betreibern aufgehoben werden muß. Hierauf gibt es eine einfache aber überzeugende Antwort: die Leistungsnutzer müssen sich zusammenschließen und die Organisation des natürlichen Monopols selbst übernehmen. Dabei garantieren sie, daß die Bereitstellungsparameter ihren Anforderungen im eigenen Haushalt oder Unternehmen entsprechen. Was hiermit konkret umschrieben wird, ist das Genossenschaftsmodell. Das Genossenschaftsrecht garantiert durch Festschreibung umfangreicher Informations- und Kontrollrechte, daß es nicht zu einer vergleichbaren Principal-Agent-Problematik zwischen Mitgliedern und ihrem Verbandsmanagement kommt, wie sie zwischen Regulierungsbehörden und privaten Betreibern entsteht. Mißbrauchs-

gefahren werden über das Identitätsprinzip aufgefangen. In Vorstand und Aufsichtsrat der Genossenschaft sind Mitglieder vertreten, die im eigenen Interesse handeln. Damit wird der Zielkonflikt weitestgehend eliminiert. Der Privatisierungsvorgang setzt das Subsidiaritätsprinzip praktisch um. Vor einer materiellen Privatisierung liegt die Aufgabenverantwortung bei einer einzelnen Gebietskörperschaft (Bund, Land oder Gemeinde). Die Kreise von Zahlern und Nutzern decken sich nicht zwingend, weil eine Reihe von Zwangsmitgliedern erfaßt sind, die von der Leistung gar nicht profitieren. Nach einer Übertragung auf eine funktionale Organisationseinheit, wie sie die Genossenschaft darstellt, steigen die Informationsvorteile und Motivationsanreize deutlich an. Anhand eines transparenten Finanzierungssystem, das von einem gemischten Tarif (Gebühr und Beitrag) Gebrauch macht, erkennen die Mitglieder leicht, welchen Faktorverzehr sie selbst durch ihre Leistungsanspruchnahme verursachen (Gebühr) und welcher Teil des Entgelts lediglich die Fixkosten deckt und als Optionspreis für die Möglichkeit der Nutzung bereitgestellter Kapazitäten anzusehen ist (Beitrag). Damit werden höhere Anreize für ein wirtschaftliches Verhalten gesetzt, von denen sich Gebietskörperschaften aufgrund der dominierenden, zweckgebundenen Steuerfinanzierung weit entfernt haben. Auch schnüren Genossenschaften keine allzu umfangreichen Leistungspakete, so dass die Verantwortung für Preise, Mengen und Qualität leicht zu erkennen ist. Sie liegt beim Genossenschaftsmanagement. Die vorhergehenden Erläuterungen zeigen, dass Genossenschaften also in der Lage sind, sogenannte Klubkollektivgüter mit Monopolbestrebungen im Bereich der materiellen Infrastruktur bereitzustellen, ohne daß die

Notwendigkeit einer intensiven staatlichen Regulierung gegeben wäre. Dies und der Vorteil, daß Transaktionskosten des Regulierungsvorganges oder der Ausschreibung von Märkten eingespart werden, resultiert daraus, daß zwischen staatlichen Intentionen und Genossenschaftszweck Zielharmonie besteht.

 Olaf Lüke: Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften? Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 19, September 2000, kostenlos erhältlich.

 Olaf Lüke: Chancen für alte und neue Genossenschaften im Zuge der Privatisierung, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 48, Münster: Shaker, 2001 (erscheint demnächst).

Kollektivgüter und Genossenschaften

Die potentielle Zielkonvergenz zwischen Genossenschaften und Staat lenkt den Blick auf einen weiteren Privatisierungsbereich: die sogenannten prototypischen Kollektivgüter (rein öffentliche Güter). Da bei ihnen ein privatrechtlicher Ausschluß zahlungsunwilliger Nutzer nicht durchsetzbar ist man denke etwa an einen Deich, dessen Hinterlieger sich gegen eine finanzielle Beteiligung für Bau und Unterhalt der Anlagen sperren ergeht hier im Regelfall die Empfehlung, den Bereitstellungsauftrag an eine Gebietskörperschaft zu vergeben. Doch dabei wird übersehen, daß sich die Notwendigkeit der öffentlichen Bereitstellung allein auf den Aspekt der Zwangsfinanzierung konzentriert. Der gewählte Verstaatlichungsgrad erscheint unverhältnismäßig hoch, wenn

die Bestimmung von Menge und Qualität sowie die eigentliche Produktion alternativ von einer privaten Organisationseinheit durchgeführt werden könnte. Um ein möglichst hohes Ausmaß an Bereitstellungsdelegation zu erreichen und gleichzeitig die Finanzierung zu gewährleisten, bietet sich eine Public-Private-Partnership an, deren privater Kooperationspartner die Genossenschaft wäre. So ist garantiert, daß die Aufgabe tatsächlich im öffentlichen

Interesse erfüllt würde.

Eine Vertiefung der hier lediglich knapp umrissenen Problemstellung findet sich in meiner Dissertation, die am Institut für Genossenschaftswesen geschrieben wird. Darin werden ausführlich mögliche Anwendungsbereiche (Stromverteilungsnetze, Abwasserentsorgungssysteme) erörtert und Fallstudien für den Bildungsbereich, die Alterssicherung und die Wohnungsversorgung vorgestellt. Es sei abschließend darauf hingewie-

sen, daß aufgrund der bestehenden rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen das genossenschaftliche Potential zur Privatisierung öffentlicher Einrichtungen insbesondere im kommunalen Sektor noch keineswegs ausgeschöpft ist und ein wichtiges Feld für ordnungskonforme Neugründungen darstellt.

➔ Olaf Lücke

☎ (02 51) 83-2 28 98

✉ olaf.lueke@ifg-muenster.de

MEINE MEINUNG

Eine Reform des Genossenschaftsrecht ohne Beteiligung der Praxis?

Zahlreiche Genossenschaften empfinden das deutsche Genossenschaftsgesetz zunehmend mehr als Korsett und nicht wie es sein sollte als "Maßanzug" für ihre wirtschaftliche Betätigung. Beispielsweise die oftmals schlechte Versorgung der Genossenschaften mit Eigenkapital und die eingeschränkten Möglichkeiten zur Finanzierung empfinden gerade wachstumsstarke Genossenschaften immer wieder als ein Hemmnis der genossenschaftlichen Rechtsform. Diese und viele andere Änderungswünsche haben dazu geführt, daß sich sowohl die genossenschaftlichen Verbände, als auch die Wissenschaft zur Zeit in einer intensiven Diskussion um eine Reform des Genossenschaftsgesetzes befinden. An der genossenschaftlichen Basis ist diese Diskussion bisher weitestgehend vorbeigegangen, weil die Betroffenheit der Thematik angesichts vermeintlich aktuellerer Themen wie Basel II nicht wahrgenommen wurde.

Die Genossenschaften sollten diese

Diskussion jedoch nicht verschlafen. Nur wenn sich die genossenschaftliche Basis in die Gespräche um die geplante Reform einschaltet, hat sie die Möglichkeit, das Gesetz nach ihren Bedürfnissen zu gestalten. Und die Zeit drängt. Einige Regionalverbände diskutieren die Reformvorschläge mit ihren Genossenschaften bereits und erste Pflöcke sind eingeschlagen. Auch die Wohnungs- und Konsumgenossenschaften, die ebenfalls betroffen sind, einigen sich bereits auf eine Position. Aus Berlin wird vom Bundesjustizministerium zwar signalisiert, daß eine Reform nicht mehr in dieser Legislaturperiode angeschoben wird. Jedoch schon zu Beginn der nächsten Legislaturperiode soll die Reform angefaßt werden. Zusätzlichen Schwung erhält die geplante Reform durch die un-mit-tel-bar-bevorzugte Umsetzung der "Europäischen Genossenschaft" auf EU-Ebene, die die Gründung von grenzüberschreitenden Genossenschaften in Europa ermöglicht.

Welche einschneidende Bedeutung die

geplante Reform des Genossenschaftsgesetzes für die Genossenschaften haben kann, mögen einige zur Zeit diskutierte Änderungsvorschläge verdeutlichen. Um die Finanzierungsmöglichkeiten zu verbessern, wird überlegt, die Übertragbarkeit von Genossenschaftsanteilen zu verbessern oder sie sogar handelbar zu machen. Auch die Aufnahme reiner "Investoren-Mitglieder" in die Genossenschaft wird diskutiert (Gefahr des Einflusses von Dritten!). Zudem wird die Ausweitung des Mehrstimmrechtes über die bisher möglichen drei Stimmen hinaus diskutiert, um solchen Mitgliedern, die mehr Umsatz mit der Genossenschaft machen oder mehr Kapital als andere Mitglieder einbringen, auch mehr Einfluß auf die Geschäftspolitik und Personalentscheidungen gewähren zu können (Aufweichung des Grundsatzes "Ein Mitglied-Eine Stimme"). Auch die Fremdorganschaft von Fachleuten in Vorstand und Aufsichtsrat ist in der Diskussion (Aufhebung der Kunstfigur des "fördernden Mitgliedes". Schließ-

Fortsetzung auf Seite: 61

Strategisches Management in Genossenschaftsbanken

Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument

Die strategische Positionierung im Wettbewerb der Banken und die Notwendigkeit der Anwendung strategischer Managementmethoden gewinnen für die Genossenschaftsbanken zunehmend an Bedeutung. Die Intensität des Wettbewerbs steigt und die Komplexität des Bankgeschäfts nimmt stetig zu. Diese aktuellen Herausforderungen der Genossenschaftsbanken bilden den Anlass für ein Forschungsprojekt, in dem das Strategische Management der Genossenschaftsbanken in Deutschland untersucht und empirisch analysiert werden soll.

Im Rahmen einer empirischen Befragung der deutschen Genossenschaftsbanken soll untersucht werden, mit welcher Methodik Strategien entwickelt und welche Steuerungsinstrumente zur Umsetzung der Strategie eingesetzt werden. Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Strukturen der Banken und dem praktizierten Strategischen Management sollen näher analysiert werden. Die Ergebnisse der Analyse dienen als Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die untersuchten Genossenschaftsbanken.

Empirische Studie

Der für die Empirie entwickelte Fragebogen ist aus Expertengesprächen mit Vertretern genossenschaftlicher Primärbanken, Mitarbeitern regionaler Verbände und Beratungsgesellschaften sowie verbundexternen Vertretern hervor gegangen und mehrfach getestet worden. Die Fragebögen sind Anfang Juli 2001 an alle Genossenschaftsbanken in Deutschland verschickt worden.

Der Fragebogen besteht aus drei Abschnitten. In einem ersten Teil wird die Phase der Strategiefindung behandelt. Der zweite Abschnitt befasst sich inhaltlich mit der Strategieumsetzung, den verwendeten Steuerinstrumenten sowie der Organisationsstruktur der Bank. Abschliessend werden Daten zur Genossenschaftsbank und deren Umfeld erhoben, die wesentlich für die nachfolgende Analyse und Aus-

wertung der Befragung sind.

Ableitung von Handlungsempfehlungen

Ziel der Untersuchung ist, neben einer Darstellung der aktuellen Situation im Strategischen Management deutscher Genossenschaftsbanken, die untersuchten Banken anhand geeigneter Kriterien in homogene Gruppen einzuteilen und für diese



Gruppen Handlungsempfehlungen abzuleiten. Bei der Betrachtung der Strategieumsetzung soll insbesondere aufgezeigt werden, welche Vorteile der Einsatz der Balanced Scorecard für Genossenschaftsbanken bringen kann. Die Balanced Scorecard soll für diese Zwecke auf die besonderen Bedürfnisse der Genossenschaftsbanken zugeschnitten und ein Konzept zur Einführung der Balanced Scorecard erarbeitet werden.

Präsentation der Ergebnisse

Nach der Rücksendung der Fragebögen erfolgt die Erfassung der Ergebnisse und die Auswertung mit Hilfe statistischer Verfahren. Erste Ergebnisse sollen im Herbst 2001

präsentiert werden. Genossenschaftsbanken, die sich an der Befragung beteiligen wird eine schriftliche Zusammenfassung der empirischen Untersuchung zugehen. Weiterhin wird eine Präsentation der Ergebnisse im Rahmen von Workshops erfolgen.

Weitere Informationen zur Balanced Scorecard finden Sie in der Rubrik "Das aktuelle Stichwort" auf den Seiten 70-73.

☎ Thorn Kring

☎ (02 51) 83-2 28 98

✉ thorn.kring@ifg-muenster.de

Die strategische Ausrichtung der Volksbank Emlichheim eG

Fusionen und Veränderungen in der Region

Wirtschaftliche Veränderungen in der gewerblichen Struktur der Grenzregion Emlichheim-Coevorden und eine Fusion mit der benachbarten Volksbank Veldhausen-Neuenhaus eG stellen die Volksbank Emlichheim eG vor strategische Herausforderungen. In einer Kooperation mit dem IfG Münster wird eine Studie erstellt, die strategische Optionen für die zukünftige Entwicklung der Volksbank entwirft.

Im Rahmen einer Chancen-/Risiken- und einer Stärken-/Schwächen-Analyse wird die Ausgangssituation der Volksbank Emlichheim eG untersucht und dargestellt. In dieser Analyse sind insbesondere die geographische Lage der Bank (Grenz-nähe) sowie die Auswirkungen einer durch den Europark veränderten Infrastruktur auf die strategische Ausrichtung der Bank zu berücksichtigen. Einen weiteren Schwerpunkt der Analyse bilden die spezielle Wettbewerbssituation der Volksbank Emlichheim eG als Genossenschaftsbank und die Struktur der Bank infolge der rechtlich abgeschlossenen Fusion mit der Volksbank Veldhausen-Neuenhaus.

Analyse der Ausgangssituation

Diese Ist-Analyse wird zur Zeit von einem Studenten, Herrn Bernhard Egger, im Rahmen eines Praktikums geleistet. In enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern der Volksbank Emlichheim eG, werden die relevanten Informationen ausgewählt, zusammengetragen und ausgewertet. Diese Informationen bilden die Grundlage für die Ableitung strategischer Szenarien.

Formulierung von Szenarien

Auf Grundlage der Ist-Analyse werden im weiteren Verlauf des Projektes verschiedene Entwicklungspfade für die Bank prognostiziert. Dabei wird die zukünftige Entwick-

lung des Bankenmarktes ebenso Organisation liegen. In diesem Zusammenhang werden wir insbesondere die Chancen und Risiken weiterer Fusionen sowie einer verstärkten vertikalen als auch horizontalen Kooperation (national oder auch international) aufzeigen. Der Fokus der Studie wird darüber hinaus auf den Bereichen Marketing, Personal sowie Vertrieb liegen. Weiterhin wird über einen Einsatz der Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung nachgedacht.

Das Projekt wird von Dipl.-Volkswirt Thorn Kring, stud. rer. pol Bernhard Egger und Dr. Rolf Greve bearbeitet.



Ableitung und Umsetzung von Strategien

Für das weitere Vorgehen ist geplant, dass in Abstimmung mit der individuellen Situation der Volksbank Emlichheim eG verschiedene Wettbewerbs- und Unternehmensstrategien vorgeschlagen werden. In Strategiegesprächen mit Mitarbeitern der Volksbank sollen diese Strategien diskutiert und erörtert und auf Abteilungsstrategien bzw. Geschäftsbereichsstrategien herunter gebrochen werden.

Für die Umsetzung der Strategien werden anschließend mögliche Maßnahmen und Instrumente formuliert. Ein Schwerpunkt der Umsetzungsmaßnahmen wird im Bereich der

sammenhang werden wir insbesondere die Chancen und Risiken weiterer Fusionen sowie einer verstärkten vertikalen als auch horizontalen Kooperation (national oder auch international) aufzeigen. Der Fokus der Studie wird darüber hinaus auf den Bereichen Marketing, Personal sowie Vertrieb liegen. Weiterhin wird über einen Einsatz der Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung nachgedacht.

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes werden im Herbst 2001 präsentiert werden.

☎ Thorn Kring
☎ (02 51) 83-2 28 98
✉ thorn.kring@ifg-muenster.de

Internationale Unternehmensnetzwerke

Veränderte Rahmenbedingungen für das Personalmanagement

Im Zuge der Globalisierung und zunehmenden informationstechnischen Vernetzung läßt sich in der Art der Auslandsmarktbearbeitung grenzüberschreitend tätiger Unternehmen ein Strukturwandel erkennen. Neben Exporten und Direktinvestitionen haben grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen im Internationalisierungsprozeß vermehrt an Gewicht gewonnen. Es läßt sich beobachten, daß Unternehmen einerseits eine Konzentration auf ihre Kernkompetenzen anstreben und sich von verschiedensten Funktionen und Geschäftsfeldern trennen. Auf der anderen Seite treten sie in Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmen ein, die in der Entstehung internationaler Unternehmensnetzwerke münden.

Die Internationalisierung von Unternehmen wurzelt zum einen in der zunehmenden Globalisierung der Märkte und des Wettbewerbs (Vgl. hierzu z.B. Perlit, Manfred (1997): Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, Wiesbaden, S. 441-457, sowie Cichon, Wieland/ Hinterhuber, Hans H. (1989): Globalisierung und Kooperation im Wettbewerb, in: Journal für Betriebswirtschaft, Nr. 3, S. 139-154). Hier sei auf veränderte politische, rechtliche und technologische Rahmenbedingungen verwiesen, die zu einer Erweiterung der ökonomischen Handlungsspielräume führen. Die steigende Zahl weltweiter Nachfrager sowie die verstärkte Homogenisierung ihrer Verbrauchergewohnheiten und Bedürfnisse als auch nachlassende Produktivitätszuwächse in den nationalen Märkten, hohe Forschungs- und Entwicklungskosten in Verbindung mit verkürzten Produktlebenszyklen und eine hohe Fixkostenbelastung sprechen für eine zunehmende Globalisierung der Unternehmenstätigkeit. Neben den Globalisierungstendenzen sind gleichzeitig Umfeldfaktoren auszumachen, die lokale Erfordernisse und Bedingungen betreffen. In einigen Ländern verwehren Markteintrittsschranken den Marktzugang ohne die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner. Länderspezifische Kundenwünsche können am ehesten durch

Beteiligte vor Ort erfüllt werden, die ihre Marktkenntnis einsetzen und keine kulturellen Distanzen zu überwinden haben. Und auch unter Kostengesichtspunkten lassen sich Differenzen in Lohnstrukturen durch eine Verlagerung von Arbeit in Niedriglohnländer ausnutzen.

Wege zur Internationalisierung

Um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, können Unternehmen unterschiedliche Internationalisierungspfade beschreiten. Diese Pfade lassen sich anhand von Internationalisierungsstrategien abbilden und eröffnen den Rahmen für unterschiedliche Markteintrittsstrategien.

Eine Unternehmung, die eine transnationale Strategie verfolgt, stellt sich der Herausforderung, dem Spannungsfeld von globalen Erfordernissen und lokalen Bedürfnissen entgegenzutreten. Sie wird somit den Anforderungen infolge der geschilderten Rahmenbedingungen am ehesten gerecht. Die transnationale (Misch-)Strategie verbindet eine multinationale mit einer globalen Orientierung der Geschäftstätigkeit. Ihre Zielsetzung ist die Anpassung an lokale Gegebenheiten über einen hohen Grad an Eigenständigkeit der lokalen Partner bei gleichzeitiger Integration der Geschäftstätigkeit in den Bereichen, die zur Erzielung von Skalen- und Synergieeffekten gebündelt werden sollten. In Abhängigkeit der situativen

Bedingungen wird entweder die Zentralisierung der Entscheidungsprozesse oder die dezentrale Variante lokaler Differenzierung betont.

Transnationales Netzwerk

Organisatorische Umsetzung erfährt diese Strategie im Konzept des transnationalen Netzwerkes (Zum Modell der transnationalen Unternehmung als integriertes Netzwerk vgl. Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston). Im Gegensatz zu klassischen Auslandsgesellschaften oder Produktionsstätten steht in einem transnationalen Netzwerk die Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen im Vordergrund. Es kommt zu einer Globalisierung der Unternehmenstätigkeit infolge der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern in unterschiedlichen Standorten. Transnationale Netzwerke nutzen so gleichzeitig die Vorteile von Kleinheit, also die Adaption der Unternehmensleistung an die Gegebenheiten des jeweiligen Landes z.B. durch Befriedigung spezifischer Vertriebschancen, die Einhaltung staatlicher Vorgaben oder die Ausnutzung von Kostendifferenzen. Auf der anderen Seite werden Vorteile von Größe durch Erzielung von Economies of scale und scope, Ausnutzung von Erfahrungskurveneffekten, Standardisierung von

Geschäftstätigkeiten oder die Beschleunigung des Marktzutritts erreicht. Internationale Kooperationen, beispielsweise zur grenzüberschreitenden Produkteinführung oder Nutzung technologischer Standards, tragen demnach dazu bei, daß sich weltweite Strategien leichter verwirklichen lassen. Von der Neuausrichtung der Unternehmensgrenzen sind weite Teile des Managements und der Organisation der beteiligten Unternehmen betroffen.

Internationale Unternehmenskooperationen lösen sowohl unternehmensintern bei den beteiligten Partnern als auch interorganisational Managementanforderungen aus. Personalwirtschaftliche Aspekte und Funktionen bleiben im Zuge grenzüberschreitender Unternehmens-tätigkeit bisher weitgehend vernachlässigt. Auswirkungen von Unternehmensvernetzungen auf das Personalmanagement, die Mitarbeiter und die betriebliche Mitbestimmung werden teilweise verkannt (Vgl. hierzu beispielsweise Sydow/Wirth (1999): Arbeit, Personal, Mitbestimmung - Probleme und Problemlösungen durch Unternehmensvernetzung, in: Sydow, Jörg/ Wirth, Carsten (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, München u.a., S. 9-29).

Chancen und Risiken

Unternehmensnetzwerke eröffnen einerseits Chancen, führen aber auch zu Risiken bzw. Unwägbarkeiten in der Personalarbeit und haben daher für die Beteiligten einen ambivalenten Charakter. Zu bewältigende Probleme entstehen durch neue Anforderungen an die Qualität und Quantität der Arbeit und den aus den veränderten Rahmenbedingungen resultierenden Wandel der Beschäftigungsverhältnisse. Auswirkungen auf bestehende Mitbestimmungsstrukturen sind die Folge. Auf der anderen Seite führen Unternehmensvernetzungen aber auch

zu Entlastungen dank der möglichen interorganisationalen Abstimmung der Personalarbeit, Flexibilisierung der Ressourcennutzung und Reorganisation durch Leistungstiefenreduktion des Personalmanagements. Hier sei z.B. auf die Abstimmung der Personalbeschaffung und des Einsatzes und unternehmensübergreifende Karrierewege hingewiesen. Insgesamt eröffnen sich für das Personalwesen im Rahmen der internationalen Unternehmensvernetzung spannende Entwicklungspfade und neue Herausforderungen.

Gegenüber einem rein nationalen Personalmanagement zeichnet sich ein international ausgerichtetes Personalmanagement durch einige Besonderheiten aus (Vgl. Z.B. Scherm, Ewald (1999): Internationales Personalmanagement, 2.Aufl., München). So sieht sich die Personalwirtschaft veränderten Rahmenbedingungen z.B. aufgrund kultureller Differenzen, anderer Geschäftspraktiken und anderer wirtschaftlicher Umfeldbedingungen gegenüber. Durch Internationalisierung der Geschäftstätigkeit steigen in der Regel sowohl die Verhaltensunsicherheiten, z.B. infolge eingeschränkter Kontrollmöglichkeiten, als auch die Kosten personalwirtschaftlicher Aktivitäten, z.B. für Gehälter und Personalentwicklung, aber auch für die Koordination der personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder. Zudem ist ein breiteres personalwirtschaftliches Aufgabenspektrum abzudecken. Zum einen kommt es zu einer Erweiterung herkömmlicher Aufgaben z.B. infolge einer international ausgerichteten Personalentwicklung oder internationaler Personalbedarfsorientierung. Zum anderen entstehen gänzlich neue Aufgabenfelder wie z.B. die Auslandsentsendung und Repatriierung von Mitarbeitern. Daneben wird im Rahmen des internationalen Personalmanagements ein differenzierteres

Beschäftigtenspektrum angesprochen. Die Grundstruktur der auftretenden Probleme ist, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, unabhängig von der Markteintrittsstrategie gleichbleibend. Bei internationalen Kooperationen kommt allerdings erschwerend die Abstimmungsnotwendigkeit der Kooperationspartner hinzu. Das internationale Personalmanagement muß in diesem Sinne einen Spagat zwischen der ökonomisch notwendigen Integration und der gleichzeitig erforderlichen Differenzierung schaffen. Es gibt keine für die gesamte Personalpolitik universelle Strategie. Der Einsatz der einzelnen personalwirtschaftlichen Instrumente kann den Erfordernissen entsprechend eher lokal oder eher global ausgerichtet werden. Gleichzeitig kommt dem Personalmanagement für die Integration der vernetzten Unternehmen eine große Bedeutung zu.

Einflüsse auf das Personalmanagement

Bei der Untersuchung der Einflüsse der Unternehmensvernetzung auf das Personalmanagement lassen sich zwei Untersuchungsebenen unterscheiden. Auf der Ebene des Arbeitsvertrages wird einer Veränderung der Beschäftigungsverhältnisse Rechnung getragen. Es wird die Frage nach der Intensität der Einbindung der Mitarbeiter gestellt.

Diese Frage ist unmittelbar mit der Konzentration auf Kernkompetenzen verbunden. Im Rahmen der internationalen Unternehmensvernetzung werden klassische hierarchische Strukturen durch dezentrale Netzwerkstrukturen ersetzt bzw. dezentrale Einheiten verbinden sich zu einer größeren Netzwerkeinheit. In beiden Fällen kommt es zu einer unternehmensgrenzüberschreitenden Arbeitsteilung und Aufgabenerfüllung. Zwei Effekte lassen sich hierbei unterscheiden. In Abhängigkeit vom Ziel Gegenstand und Fristigkeit der

Kooperationsbeziehung kommt es zu einer Änderung der zu bewältigenden Aufgaben. Durch internationale Kooperationen steigt beispielsweise der Bedarf an Führungskräften, die das Grenzstellenmanagement an den Schnittstellen der Unternehmen übernehmen. Sie fungieren als sogenannte "boundary spanners". Für diese Grenzstellenmanager sind grenzüberschreitende Karrierewege zu planen. Auch eine Variabilisierung der Aufgabenzuordnung und der verstärkte Einsatz von Teamstrukturen, die auch interorganisational zusammengesetzt sein können, ist möglich.

Projektorientierte Teamarbeit

Gut funktionierende Kooperationen zeichnen sich durch eine weitgehende Verantwortungsdelegation und eine projektorientierte Teamarbeit zwischen Beschäftigten der beteiligten Partnerunternehmen aus. Durch Mitarbeit an konkreten Projekten wird das interorganisational bzw. interkulturelle Lernen der Netzwerkpartner gefördert. Neben einer Änderung des Aufgabenspektrums ist aber auch in den Unternehmen ein Wegfall von Aufgaben zu verzeichnen. Der Wegfall kann zum einen über eine unternehmensinterne Verarbeitung der personellen Folgen durch Umsetzung oder Personalfreisetzung kompensiert werden. Diese Variante bietet sich dann an, wenn ein geringerer Bedarf an Arbeit im gesamten Netzwerk entsteht. Zum anderen ist aber auch an Personaltransfers im Netzwerk mit Arbeitnehmerüberlassungen zu denken. Durch diese Entwicklungen wird ein Wandel in der Art der Beschäftigungsverhältnisse angestoßen bzw. verstärkt. So entspricht das Aufweichen von Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen fast spiegelbildlich der Auflösung traditioneller Unternehmensgrenzen. Bedingt durch die

Konzentration der Unternehmen auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen und die gleichzeitige Integration in Unternehmensnetzwerkstrukturen kommt es zu einer Differenzierung der Beschäftigungsgruppen und damit zu einer zunehmenden Heterogenität der Arbeitsformen (Vgl. Sattelberger, Thomas (1999): Personalarbeit am Scheideweg: Strategischer Champion für Humanressourcen oder Abstieg in die Regionalliga?, in: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Wissenskapitalisten oder Söldner?: Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden, S. 15-56).

Reduzierung der Stammebelegschaft

Im Zuge der Verschlankung des Aufgabenspektrums im Rahmen der internationalen Vernetzung kommt es tendenziell zu einer Reduzierung der Stammebelegschaft und damit zu einem Abbau von "Normalarbeitsverhältnissen". Stammebelegschaften werden zunehmend durch qualitativ abgestufte Beschäftigungsverhältnisse in Form von Randbelegschaften substituiert.

Diese erhöhen die Anpassungsflexibilität an Veränderungen des Arbeitsvolumens und führen z.B. aufgrund der Vermeidung von Leerstandskosten und geringerer Personalkosten zu Einsparungen. Infolge der Unternehmensvernetzung und zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung kommt es auch zu einer unternehmensübergreifenden Umverteilung von Kosten und Flexibilitätspotentialen. Jedes einzelne Netzwerkunternehmen versucht seine einzelwirtschaftliche Position zu verbessern, indem es die Bindung an Mitarbeiter lockert bzw. Arbeitskräfte externalisiert, die nicht unmittelbar einen Beitrag zur Erfüllung der Kernaufgaben leisten.

Durch eine Erweiterung bzw. Ergänzung des internen Arbeitsmarktes

können Arbeitskräftepools gebildet werden, die eine unternehmensgrenzüberschreitende Nutzung externer personeller Ressourcen ermöglichen. Von Projekt zu Projekt können die Partnerunternehmen auf unterschiedliche Arbeitskräfte dieses Pools zurückgreifen. Insgesamt bietet eine Erweiterung der Arbeitsmärkte die Möglichkeit, die Flexibilität der Ressourcennutzung im Netzwerk zu erhöhen. Ein kleinerer Teil an Mitarbeitern muß langfristig an ein Unternehmen gebunden werden. Die Personalfunktionen haben sich diesen veränderten Beschäftigungsverhältnissen anzupassen und müssen durch eine differenzierte Personalpolitik für einzelne Mitarbeitergruppen auf diese Entwicklung reagieren.

Auf der personalwirtschaftlichen Ebene wird dem Umfang und der Leistungsbreite der Personalfunktionen Beachtung geschenkt. Der personalwirtschaftliche Regelungsbedarf ist dabei abhängig von der Art der Beschäftigungsverhältnisse. Je spezifischer und unsicherer eine Arbeitsbeziehung ist, desto bedeutender wird der Einsatz des personalwirtschaftlichen Instrumentariums. In traditionellen Unternehmensstrukturen werden diese Beschäftigungsverhältnisse durch die Gruppe der Stammebelegschaft verkörpert. Betrachtet man Unternehmensnetzwerke, so bleibt der Umfang der Personalfunktionen allerdings nicht auf den internen Arbeitsmarkt beschränkt. Die Aktivitäten des Personalmanagements weiten sich auf das gesamte Netzwerk aus. Ausgehend von den Entwicklungen auf der Ebene der Beschäftigungsverhältnisse hat das Personalmanagement für eine kleinere Gruppe an Stammbeschäftigten personalwirtschaftliche Leistungen zu erbringen.

Beziehungsmanagement im Personalbereich

Der Kernbelegschaft muß mit einem umfassenden Beziehungsmanagement begegnet werden, um eine langfristige Bindung an das Unternehmen zu gewährleisten. Die an den Schnittstellen oder in den Kooperationsbereichen tätigen Mitarbeiter müssen effizient auf ihre Beschäftigung vorbereitet werden. So gilt es für das Personalmanagement, Mitarbeiter in ausreichender Qualität und Quantität zeitgerecht und kostenminimal für die internationale Kooperation zur Verfügung zu stellen (Vgl. hierzu Meckl, Reinhard (1996): Personalplanung bei internationalen Kooperationen, in: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 9, S. 488-495). Da es unter den Netzwerkpartnern keine einklagbaren und kontrollierbaren Abmachungen darüber gibt, zu welchem Termin diese Humanressourcen zur Verfügung gestellt werden, kann es zu Abstimmungsproblemen kommen. Viele Kooperationen scheitern an diesen oder ähnlichen Problemen der Zusammenarbeit. Eine Abstimmung der Personalmanagementkonzeptionen soll in diesem Zusammenhang Synergiepotentiale erschließen und Stabilität gewährleisten.

Personal netzwerkübergreifend koordinieren

Neben den Stammbeschäftigten muß gleichzeitig ein großer Teil der Personalarbeit netzwerkübergreifend koordiniert werden. Das Personalmanagement übernimmt daher nicht nur die Aufgabe, abhängig Beschäftigte bedarfsgerecht bereitzustellen und zielorientiert einzusetzen, sondern muß um interorganisationsale Aspekte ergänzt werden. Neben der Beeinflussung des personalwirtschaftlichen Aufgabenspektrums infolge veränderter Rah-

menbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse, kann das Personalmanagement auch eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Unternehmensvernetzung einnehmen. So begleitet das Personalmanagement z.B. den Personalübergang in strategischen Beziehungen im Rahmen eines Transitionsmanagements.

Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit übt nicht zuletzt auch Einfluß auf die Wirksamkeit traditioneller Strukturen der Mitbestimmung aus (Vgl. z.B. Sydow, Jörg (1998): Unternehmung und Mitbestimmung im Wandel: Auf dem Weg zur Entbetrieblichung des Betriebs?, in: Berthel, Jürgen (Hrsg.): Unternehmen im Wandel: Konsequenzen für und Unterstützung durch die Personalwirtschaft, München, S. 137-144). Die betriebliche Interessenvertretung ist im Rahmen von Kooperationen zum einen durch das Auseinanderfallen von rechtlicher Zuständigkeit und faktischer betrieblicher Wirklichkeit gekennzeichnet, da die Arbeitsbedingungen der grenzüberschreitend tätigen Mitarbeiter sich weitgehend dem Einfluß des Mutter-Betriebsrates entziehen. Die zunehmende Auflösung bestehender Beschäftigungsformen trägt zudem zur Bildung gänzlich interessenvertretungsfreier Zonen im Netzwerk bei. Die traditionelle Mitbestimmung gestaltet sich daher aufgrund der nicht mehr vorhandenen sozialen Einheit "Belegschaft" als schwierig. Das Personalmanagement erfährt dadurch zwar einen größeren Handlungsspielraum, büßt aber an Legitimität ein. In diesem Zusammenhang wird in jüngster Zeit die Etablierung einer mitbestimmten Netzbildung diskutiert, die einer Erosion der Mitbestimmung entgegenwirken soll. Im Modell der mitbestimmten Netzbildung kommt der fokalen Unternehmung eines strategischen Netzwerkes die Funktion zu, ihre Interessenvertretung - mithin die

von ihr entwickelten Formen der Arbeitsregulierung - in das Unternehmensnetzwerk zu übertragen. In mitbestimmten Netzwerken kommt es somit infolge der Kooperationsbeziehungen zwischen Betriebsräten, Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaft zu einer unternehmensübergreifenden Interessenvertretung.

Leistungstiefe des Personalmanagements

Die Frage nach der Leistungstiefe des Personalmanagements betrifft die Problematik der Organisation der Personalwirtschaft. Grundsätzlich wird eine Änderung der personalwirtschaftlichen Organisation notwendig, wenn ihre Effizienz vor dem Hintergrund der durch die internationale Unternehmensvernetzung geänderten Rahmenbedingungen abnimmt. Ein möglicher Reorganisationsbedarf resultiert aus ungenutzten Synergieeffekten aufgrund von Doppelarbeiten, inflexiblen Strukturen oder auch der Gefahr der Problemferne personalwirtschaftlicher Leistungen (Zur Reorganisation der Personalwirtschaft in grenzenlosen Unternehmen vgl. Eigler, Joachim (1997): "Grenzenlose" Unternehmung - "Grenzenlose" Personalwirtschaft?, in: Schreyögg, Georg / Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin u.a., S. 159-197).

Organisatorische Alternativen

Zunächst stellt sich im Rahmen der Diskussion der Leistungstiefe die Frage nach den organisatorischen Gestaltungsalternativen. Im Fall der Reorganisation des Personalmanagements im Netzwerk ist neben der Alternative der Eigenherstellung bzw. Intraorganisationalen Ausgestaltung eine Verteilung personalwirtschaftlicher Aufgaben auf Netzwerkpartnern oder die vollständige Fremdvergabe mit in die Kalkül zu ziehen. Im nächsten

Schritt sind Kriterien abzuleiten, anhand derer eine Beurteilung der Organisation der Personalarbeit erfolgen kann. Hier bietet sich die Bewertung der Qualität der personalwirtschaftlichen Leistung, der Höhe der personalwirtschaftlichen Produktions- und Transaktionskosten und der strategischen Bedeutung der Personalfunktion an. Im folgenden gilt es personalwirtschaftliche Kernaufgaben zu ermitteln, die auch im Rahmen der Kooperation eigenständig erfüllt werden müssen und damit für die Leistungstiefenfrage nicht zur Disposition stehen. Dabei ist zwischen Aufgaben zu unterscheiden, die erst infolge der Kooperation auf die Unternehmen zukommen (z.B. Personalführungsaufgaben von Grenzstellenmanagern) und Aufgaben, die auch schon zuvor im Unternehmen erstellt

wurden (z.B. unternehmensspezifische Personalentwicklung, Personalauswahl). Für diese Kernaufgaben ist Eigenerstellung geboten. Für die restlichen Aufgaben des Personalmanagements stellt sich die Frage nach der Quasi-Externalisierung an Netzwerkpartner oder des Outsourcing an Dritte. Im Rahmen von Unternehmensnetzwerken wird es möglich, daß teilweise auch spezifische Personalfunktionen quasi-externalisiert werden, da langfristige Beziehungen im Netzwerk auch das Eingehen spezifischer Investitionen und eine Eingrenzung opportunistischen Verhaltens möglich machen. Durch die Zusammenarbeit in Netzwerken lassen sich so Effizienzvorteile in der organisatorischen Abwicklung der Personalfunktionen erzielen. Zur Ermittlung dieser Vorteile sind alle Personalfunktionen systema-

tisch auf Einsparungs- und Qualitätsverbesserungspotentiale zu durchleuchten.

📖 Goldner, Dorothee (2001): Internationale Unternehmensnetzwerke - veränderte Rahmenbedingungen für das Personalmanagement, in: Theurl, Theresia (Hrsg.): Kooperationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften: Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2000/2001, Münster, S. 9-48.

➔ Dorothee Goldner
☎ (02 51) 83-2 28 96
✉ dorothee.goldner@ifg-muenster.de

Gebühren und Preise im genossenschaftlichen Finanzverbund

Verhältnis zwischen Bankgröße und Kostenbelastung

Angeregt von einer westfälischen Kreditgenossenschaft beschäftigt sich das Institut für Genossenschaftswesen mit der Frage, ob kleine Genossenschaftsbanken durch die Gebührenstruktur im genossenschaftlichen Finanzverbund unverhältnismäßig stark belastet werden. Analysiert werden sollen neben den Beiträgen zum Einlagesicherungsfonds auch die Gebühren- und Preisstaffelungen der regionalen Verbände und der Zentralbanken. Um diese Frage zu klären, ist zunächst geplant, den Gebührenanteil der verschiedenen Genossenschaftsbanken in einer vergleichenden Analyse zu untersuchen. Es soll geprüft werden, ob die Ge-



bühren größenabhängig gestaffelt werden können und ob es ein juristisches Gebot - z.B. durch Satzung von Verbänden oder Zentralbanken - gibt, daß der Preis von der Größe der Genossen-

schaftsbanken abhängen muß. Schließlich wird untersucht, ob diese Staffelung im Hinblick auf die Strukturen des Finanzverbundes durchsetzbar ist und ob auch in der Verbundstruktur die kleinen Genossenschaftsbanken benachteiligt sind.

➔ Thorn Kring
☎ (02 51) 83-22 89 8
✉ thorn.kring@ifg-muenster.de

ALUMNI-FORUM

Kooperation in der Krankenhauswirtschaft

Die Arbeit des Instituts für Genossenschaftswesen (IfG) ist geprägt von der Forschung über die verschiedenen Formen der Kooperation zwischen und in Unternehmen, ihre Funktionsbedingungen und Wirkungsweisen.

Die Bearbeitung dieses Themas hat die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) in den 70er Jahren in besonderer Weise unterstützt durch Etablierung und Finanzierung eines interdisziplinären Forschungsbereiches Unit Kooperationsforschung und hat damit auch der Bedeutung dieses Themas für Wirtschaft und Gesellschaft Ausdruck verliehen. Dass dieses "Megathema" alles andere rund um das IfG dominierte, war selbstverständlich, so auch die Arbeit der Assistenten, die am Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik, dem das Institut angegliedert ist, tätig waren.

Die intensive theoretische Beschäftigung mit Fragen der Kooperation war neben den Inhalten der von mir zeitweise zu betreuenden wirtschaftspolitischen Lehrveranstaltungen (vor allem Theorie der Wirtschaftspolitik, Sozialpolitik, Wettbewerbspolitik) eine hervorragende Vorbereitung auf meine berufliche Tätigkeit in Verbänden und Unternehmen der Krankenhauswirtschaft.

Die Steuerung der Krankenhauswirtschaft geschieht nur teilweise durch Wettbewerb. Staatliche Lenkung durch Krankenhausplanung und Investitionssteuerung sowie die Vorgabe detaillierten Preis- und Leistungsrechtes prägt den Krankenhausmarkt. Die staatliche Lenkung ist jedoch wegen der Komplexität der Verhältnisse dieses Marktes auf die Mitwirkung der übrigen Beteiligten an der Krankenversorgung angewiesen.

Deshalb sehen die gesetzlichen Bestimmungen für die Krankenhaus- und Investitionsplanung und -finanzierung sowie für die laufende Krankenhausfinanzierung die regelmäßige Einbeziehung der Spitzenverbände der Krankenkassen und der Krankenhausträger, hier vor allem der Krankenhausgesellschaft, vor. Die Landesregierungen sind sogar verpflichtet, mit diesen Organisationen "Einvernehmen anzustreben". Die Zusammenarbeit findet in und nach gesetzlich vorgegebenen Gremien und Verfahrensweisen statt. So ist in NRW der Landesausschuss für Krankenhausplanung beim zuständigen Ministerium der Ort der Abstimmung aller für die Planung relevanten qualitativen und quantitativen Grundlagen. Diesem Ausschuss gehören die o.g. Verbände in paritätischer Besetzung an, ergänzt von den für die Sicherstellung der Krankenhausversorgung besondere Verantwortung tragenden Kommunalverbänden.

Spitzenorganisation Krankenhausgesellschaft

Die verbandliche Spitzenorganisation "Krankenhausgesellschaft", deren Mitglieder die Krankenhausverbände und die Krankenhäuser selbst sind, tragen somit im Zusammenwirken mit Staat und Krankenkassen Verantwortung für die Gestaltung der Krankenhausversorgung in den Ländern.

Die Krankenhausgesellschaften in Bund und Ländern sind somit mehr als

nur Vertreter der Interessen der Mitglieder, wie dieses bei Unternehmensverbänden von Industrie und Dienstleistung überwiegend der Fall ist. Sie nehmen auch gesetzlich verankerte Aufgaben der Selbstverwaltung im Gesundheitswesen wahr.

Die Anforderungen an die innere Gestalt der Krankenhausverbände, insbesondere der Krankenhausgesellschaft, haben sich damit enorm erhöht. Die Balance zwischen Kooperation zur Interessenvertretung und Kooperation zur Mitgestaltung der Marktbedingungen, die zumindest einen Teil der Mitglieder auch deutlich negativ betreffen kann (bis hin zum Marktaustritt/Selektion) ist durch diese Doppelaufgabe deutlich erschwert, dennoch oder gerade deshalb eine große und interessante Herausforderung für die Verbandsleitung, innere Stabilität, Effektivität und Produktivität zu erreichen. Viele Krankenhausgesellschaften haben ihre Satzungen und ihre innere Organisation dieser veränderten Aufgabenstellung angepasst.

Selbstverwaltung der Krankenhäuser

Diese Selbstverwaltungsaufgaben sind seit Mitte der 80er Jahre in zahlreichen Gesetzgebungsverfahren Schritt für Schritt vermehrt worden. Sie haben den Staat ersetzenden oder doch entlastenden Charakter. Jüngstes Beispiel ist die mit der sog. Gesundheitsreform 2000 der Selbstverwaltung zwischen Krankenkassen und Kranken-

häusern übertragene gänzliche Umgestaltung der Krankenhausfinanzierung, weg von der pauschalen Tagesfinanzierung hin zu einem leistungsorientierten Fallpauschalensystem ein Mammutprojekt. Als Vorsitzender der diesbezüglichen Selbständigen Fachkommission der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG) und Mitglied der gemeinsamen Verhandlungskommission DKG/Bundesspitzenverbände der Krankenkassen obliegt mit zu diesem Thema eine gewisse Federführung auf Bundesebene. Die von der Politik hierzu erlassenen Rahmenbedingungen (u.a.: 100% Erfassung der Leistungen, Ausnahme: Psychiatrie; 100% Vergütung aller Leistungen, keine "copayments") machen die Aufgabe wesentlich anspruchsvoller als in anderen Staaten, in denen solche Leistungsklassifikations- und Finanzierungssysteme etabliert wurden; dort wurden mit den Fallpauschalen nur ca. 40-60% der Krankenhausleistungen abgedeckt. Die Übertragung dieser Aufgabe auf die Selbstverwaltung hat zu enormen innerverbandlichen Spannungen sowohl auf der Krankenhaus- wie auf der Krankenkassenseite

geführt, die bis an den Rand des Auseinanderbrechens der DKG (ein Verband der Verbände). Mitglieder sind die 16 Landeskrankenhausgesellschaften und die Bundesspitzenverbände der Krankenhäuser: u.a. Deutscher Städtetag, Deutscher Landkreistag, Deutscher Caritasverband, Deutsches Diakonisches Werk, Verband der Universitätskliniken, Verband der Privaten Krankenanstalten) gingen. Mutmaßliche Gewinner und Verlierer des neuen Systems bildeten innerhalb der DKG völlig neuartige Koalitionen. Andere, vor allem viele Landeskrankenhausgesellschaften, zeigten sich nahezu handlungsunfähig. Dass die DKG dennoch den innerverbandlichen Spagat schaffte, sich handlungsfähig zeigte und mit den Krankenkassen einen Grundlagenvertrag zustande brachte, registrierte die Fachwelt als "Wunder". Mit Recht: Denn das neue Finanzierungssystem wird die Effizienz und Transparenz im Krankenhausmarkt enorm erhöhen und die vorhandenen Mittel gerechter nach Leistung auf die Krankenhäuser verteilen. Das kann, so wird erwartet, durchaus für einzelne Großkrankenhäuser eine Reduzierung des Jahres-

erlöses um mehr als 100 Mio. DM zur Folge haben; eine kaum zu bewältigende innerbetriebliche Aufgabe.

Die zeitlich sehr beanspruchende verbandliche Tätigkeit hat letztlich jedoch ehrenamtlichen Charakter. Mein Hauptberuf ist der eines Sprechers der Geschäftsführung einer Hospitalgruppe mit Sitz in Münster (Hospitalgesellschaften der Franziskanerinnen zu Münster-Mauritz) und der eines Vorstandes einer Stiftung, die Beteiligungen an Krankenhäusern, Behinderteneinrichtungen, Altenheimen und Hospizen hält und Geschäftsbesorgung für andere Krankenhausträger anbietet. Die von mir geführte Gruppe beschäftigt ca. 6.500 Mitarbeiter; der Personalkostenanteil beträgt im Durchschnitt der Einrichtungen ca. 75%. Die hohe Personalintensität unserer Branche geht einher mit einem hohen Ausbildungsniveau der Mitarbeiter (Ärzte, Therapeuten, Pflegekräfte etc.). Das Management solcher Betriebe ist entsprechend anspruchsvoll.

Die Zeit am Lehrstuhl bzw. im IfG war auch diesbezüglich eine gute Vorbereitung, nicht so sehr in den

Zum Autor: Dr. Rudolf Köster



- Jahrgang:** 1944
1968-1972: Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster
1972-1977: Mitarbeiter am wirtschaftspolitischen Lehrstuhl/ Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Prof. Dr. Boettcher, Promotion zum Dr. rer. pol.
1977-1987: Abteilungsleiter Krankenhäuser im Diözesancaritasverband Münster
seit 1987: Sprecher der Geschäftsführung der Hospitalgesellschaften der Franziskanerinnen zu Münster-Mauritz/Generalsekretär
seit 1988: Mitglied des Landesausschusses für Krankenhausplanung, Düsseldorf
1991-2000: Vorsitzender des Zweckverbandes der freigemeinnützigen Krankenhäuser Münsterland und Ostwestfalen, Münster
seit 1992: Deutsche Krankenhausgesellschaft, Berlin: Vorstandsmitglied, Vorsitzender des Ausschusses Krankenhausfinanzierung, Vorsitzender der Selbständigen Fachkommission zur Einführung leistungsbezogener Fallpauschalen
seit 1998: Präsident der Krankenhausgesellschaft Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

technischen Details, als vielmehr durch Vermittlung eines neuen zeitgemäßen Leitbildes der Unternehmung.

Zeitgemäßes Unternehmensleitbild

Ausgehend von Ch. Barnards Sicht der Unternehmung als Koalition der dort Beschäftigten diskutierten wir Modelle der Mitbestimmung am Arbeitsplatz und der Partizipation der Beschäftigten allgemein, vor allem unter dem Aspekt der Gleichgewichtsfähigkeit von Organisationen und ihrer Produktivitätssteigerung. Dieses Leitbild einer Unternehmung erwies sich für meine Arbeit als außerordentlich förderlich. So geschieht in unserem Unternehmen heute eine systematische Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse. Es gilt den hohen Wissenstand der Mitarbeiter zu aktivieren und zu nutzen, um die Prozesse der Leistungserstellung zu optimieren, Fehlsteuerungen zu vermeiden und die Qualität der Leistungen ständig zu verbessern. Ziel ist, durch ein Höchstmaß an Mitarbeiterbeteiligung eine lernende Organisation zu schaffen. Das von uns dabei zugrundegelegte Konzept des Total Quality Managements dürfte nach meiner Kenntnis das konsequenteste im Hinblick auf Mitarbeiterbeteiligung und Produktivitätssteigerung sein.

Make or buy?

Viele weitere Felder meiner Arbeit sind von Kooperationen bestimmt. Eines sei hier noch ein wenig ausführlicher vorgestellt: Auf der Suche nach Optimierung des Leistungserstellungsprozesses unserer Krankenhäuser wurden alle Prozessphasen und Inputs auch unter der Fragestellung analysiert: make or buy? Einige Bereiche wurden an Fremdfirmen "outsourct", für andere

wurden eigene Alternativen entwickelt, indem gewerbliche Tochterfirmen errichtet wurden, die marktgängig, d.h. auch für andere die betreffende Dienstleistung nun anbieten. Hierzu gehören u.a. eine Facility-Management Firma (mit Teil-Geschäftsbesorgung durch eine Wiener Firma, die über jahrelange Erfahrung in dieser Geschäftssparte verfügt) und ein Logistikzentrum zur



Neuordnung der gesamten Warenwirtschaft der Hospitäler, das wir zusammen mit einem professionellen Logistiker errichtet haben und in dem Teilbereiche (Sterilisation med. Instrumente) wiederum im Wege des Franchising organisiert und bearbeitet werden. Dem Logistikzentrum vorgelagert ist eine von uns mitinitiierte eingetragene Einkaufsgenossenschaft, der mittlerweile mehr als 40 Krankenhäuser angehören und der neben den Preisverhandlungen vor allem die Bündelung und Standardisierung der Artikel obliegt. Solche "Wertkettenkooperationen" bedürfen einer sorgfältigen Planung und Abstimmung sowie

einer großen Verlässlichkeit, damit der Leistungserstellungsprozess der Krankenhäuser nicht Schaden nimmt, der wesentlich größer sein kann, als die erzielbaren Kosten- und Qualitätsvorteile.

Weitere Felder der Kooperation seien hier zur kurz benannt:

- Kooperationen mit niedergelassenen Ärzten, die einen Teil der Krankenhausleistung erbringen (z.B. Radiologie, Pathologie)
- Kooperationen mit anderen Krankenhausträgern und/oder anderen Leistungserbringern zur Errichtung von Einrichtungen, die der stationären Versorgung vor- und nachgelagert sind (Hospize, stationäre und ambulante Rehabilitation, ambulante Pflege, Kurzzeitpflege etc)
- Stringente verbandliche Kooperation der Krankenhäuser einer Region (organisiert in "Zweckverbänden") zur Verhandlung der Budgets und Pflegesätze mit den Krankenkassen, die sich ihrerseits zu diesem Zweck in Arbeitsgemeinschaften zusammengeschlossen haben.

Das soll genügen. Unter dem Dach der staatlichen Planung ist das Gesundheitswesen geprägt von Kooperationen. Eine starke theoretische Durchdringung unter verschiedenen Aspekten wäre sicherlich sehr wünschenswert. Vielleicht entdeckt das IfG ja auch bald dieses - wie ich immer noch meine - äußerst spannende Feld als Gegenstand der Forschung.

➔ Rudolf Kösters
☎ (02 51) 93 37-8 88
💻 koesters.info@hfmm.org

VERANSTALTUNGEN

Skiseminar des IfG in Jerzens / Tirol

Seit vielen Jahren bietet das IfG im Wintersemester ein Skiseminar für die Studierenden der Wirtschaftswissenschaften der Universität Münster an. Auch in diesem Jahr fand das Seminar unter dem Obertitel "Netzwerke der Macht - Macht der Netzwerke" in der zweiten Januar woche statt.

Ort des Seminars war wieder einmal die bewährte Stalder-Hütte in Jerzens im Pitztal, die in 1.400 m Höhe gute Seminar- und Skibedingungen liefert. Eine Neuerung gab es dieses Jahr dennoch: Das Seminar wurde erstmals in Kooperation mit dem Institut für Industriewirtschaftliche Forschung (Prof. Dr. Dieckheuer) der Universität Münster durchgeführt. Vor dem Hintergrund der immer häufiger stattfindenden internationalen Unternehmenskooperationen und Fusionen, sollte das Seminar Aspekte des Schwerpunktfaches "Unternehmenskooperation" (Prof. Theurl) mit Erklärungsansätzen des Studienfaches "Internationale Wirtschaftsbeziehungen" (Prof. Dieckheuer) verbinden. Dementsprechend umfassend gestaltete sich der fachliche Teil der Veranstaltung. Die teilnehmenden Studierenden referierten sowohl über die WTO nach dem Kongress in Seattle und die IWF-Reform als auch über internationale Allianzen genossenschaftliche Finanzverbände und Franchisesysteme in Europa. Die jeweils anschließenden, engagierten Diskussionen zeigten, daß diese Themen die Studierenden der Volks- und Betriebswirtschaft gleichermaßen

interessieren und durchaus kontrovers betrachtet werden können. Auf großes Interesse stieß der Vortrag des mitgereisten Mitarbeiters des Seminarsponsors: Herr Jost Wiebelhaus von der WGZ-Bank eG Düsseldorf referierte in einem Fachvortrag über Zinsänderungsrisikoanalysen und Ertragsoptimierungen in Kreditinstituten.

Im anschließenden Gespräch erhielten die angehenden Akademiker Informationen über Einstellungschancen und Berufsperspektiven in der WGZ-Bank.

Aber auch der nicht-fachliche Teil des Seminars fiel nicht weniger umfassend aus. So stand jeden Tag genügend Freizeit zum Skifahren zur Verfügung. Diese Zeit wurde von einigen Teilnehmern dazu genutzt, ihre alpine Abfahrtstechnik zu verfeinern. Andere wiederum standen zum ersten Mal auf zwei Brettern und zeigten die üblichen "Anfängersymptome". Aber bei einer zünftigen Skitour waren alle Strapazen wieder vergessen und Erleichterung stellte sich ein, daß diese erste Woche auf Skiern ohne ernsthafte Verletzungen abgelaufen ist. Etwas einfacher gestaltete sich da schon die Beherrschung des Rodelschlittens, den es beim Nachrodeln auf der 6 km langen Naturrodelbahn zu steuern galt.

Obwohl die gemeinsame Schlittenfahrt eher an das Wagenrennen aus "Ben Hur" erinnerte, trafen alle Teilnehmer unverletzt wieder in der Stalder-Hütte ein. Neben dem vordergründigen Lern- und dem nebenbei entstehenden Freizeitwert hat das diesjährige Skiseminar auch einen weiteren Zweck derartiger Veranstaltungen



erfüllt: Die Studierenden nutzten die Möglichkeit, die Institute mit ihren Mitarbeitern kennenzulernen und in entspannter Atmosphäre etwas über einen zukünftigen Arbeitgeber zu erfahren. Beides ist für den weiteren Lebensweg eines Studenten der Wirtschaftswissenschaften nicht uninteressant. Bei entsprechender Nachfrage wird das Skiseminar daher auch im Januar 2002 wieder angeboten.



Michael Hammerschmidt
(02 51) 83-2 29 59
michael.hammerschmidt@
ifg-muenster.de

Seminar Virtuelle Unternehmen

Das gemeinsame Seminar "Virtuelle Unternehmen" von Theurl (VWL), Klein (WI) und Schewe (BWL), das im Sommersemester mit Studierenden der Wirtschaftsinformatik, der Betriebs- und der Volkswirtschaftslehre veranstaltet wird, erfreut sich großer Nachfrage.

Die Seminararbeiten wurden im Mai und Juni präsentiert und diskutiert. Unterschiedliche Facetten von Virtuellen Unternehmen wurden in drei Schwerpunkten analysiert. Bereits im Vorfeld zeichnete sich ab, daß das "Phänomen Virtuelle Unternehmen" nicht einfach zu fassen ist. In einem ersten Schritt ging es also darum, seine konstituierenden Merkmale herauszuarbeiten und auf dieser Basis eine erste Systematisierung vorzunehmen, die auch zu einer Einordnung verwirklichter und beobachteter virtueller Unternehmen dienen kann. Mit der Konkretisierung des Phänomens stellte sich die Frage nach den Gründen für die Entstehung virtueller Kooperationen. Diese Frage wurde in zwei Etappen beantwortet. Welche Faktoren fördern die Kooperation von Unternehmen generell und welche spezifischen Konstellationen führen zu virtuellen Kooperationen? Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Entwicklungen der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien gelegt, die einerseits virtuelle Unternehmen erst ermöglichen, andererseits aber auch die Grenzen dieser Organisationsform aufzeigen.

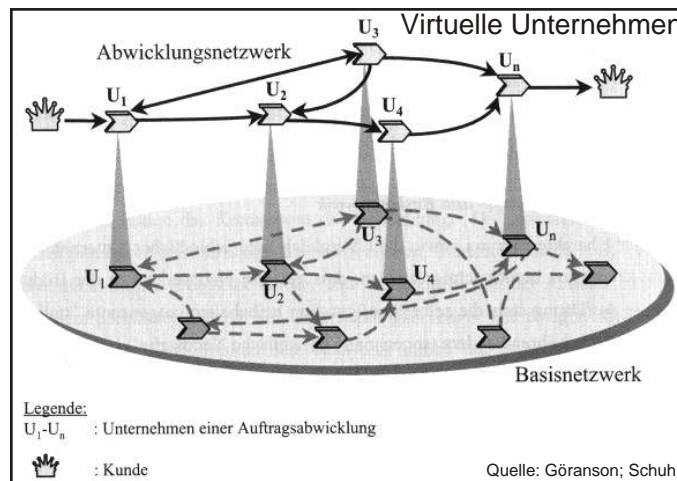
Virtuelle Unternehmen weisen komparative Vorteile hinsichtlich Ausgestaltungs- und Anpassungsflexibi-

lität auf. Ihre Nachteile liegen in mangelhaft ausgeprägten Möglichkeiten zur "Stabilisierung der Binnenbeziehungen". Drei solcher Mechanismen wurden im Seminar ausgelotet. Der informelle Stabilisierungsmechanismus Vertrauen kann sich nur auf der Basis von Reputation, gemeinsamer Kooperationserfahrung, ähnlichen Unternehmenskulturen und persönlichen Beziehungen (interne und externe Teams) entwickeln. Eine formelle Absicherung über Verträge als formelle Mechanismen kann an die Grenzen des Vorhersehbaren, Formulierbaren, Kontrahierbaren und

von Virtuellen Unternehmen in der Automobilindustrie ergeben. Insbesondere ist dabei die Abhängigkeit der Zulieferer von den Herstellern, der hohe Konzentrationsgrad dieses Sektors, der Kapitalbedarf für die Produktion und der aktuelle Wettbewerbsdruck zu berücksichtigen. In einem zweiten Anwendungsbeispiel wurden die Anforderungen an die virtuelle Kooperation im Tourismus unter besonderer Berücksichtigung des Destinationsmanagements hinterfragt. Am Beispiel von TIScover und der Electronic Mall Bodensee wurden Strukturmerkmale und der Einfluß der Informa-

tions- und Kommunikationstechnologie auf die Gestaltung einer Virtuellen Unternehmung erörtert. Schließlich wurden die virtuellen Elemente in der Kooperation der großen international tätigen Wirtschaftsprüfer herausgearbeitet und die spezifische Kooperationspraxis auf die Merkmale der Produkte, der Transaktionen und der staatlichen Regulierung zurückgeführt.

Virtuelle Unternehmen sind eine Thematik, die eine interdisziplinäre Analyse nahelegen. Dieser Tatbestand und die Voraussetzungen der Studierenden der drei Studienrichtungen sowie die inhaltliche und methodische Ausrichtung der Seminarleiter und Mitarbeiter machten das Seminar zu einem spannenden und erfolgreichen Veranstaltung.



Sanktionierbaren stoßen. Daneben sind Informations- und Kommunikationstechnologien wichtige Mechanismen der Stabilisierung der Binnenbeziehungen in den kommunikationsintensiven virtuellen Kooperationen, aber auch der Wettbewerb von außen.

In der Rubrik: "Neues aus der Wissenschaft - Im Fokus" finden Sie weitere Informationen zu virtuellen Unternehmen. S. 67-68

"Aktuelle Fallbeispiele virtueller Unternehmen" aus drei Branchen vervollständigen das Seminarprogramm. Untersucht wurden, welche Anforderungen sich an die Ausgestaltung

➔ Theresia Theurl
 ☎ (02 51) 83-22 89 1
 ✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung in Rendsburg

Der wissenschaftliche Nachwuchs der genossenschaftlichen Institute und Forschungsstellen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz war in diesem Jahr zu Gast in der Akademie der Norddeutschen Genossenschaften in Rendsburg. Eingeladen hatte der Arbeitsbereich für Genossenschaftswesen des Instituts für Geld- und Kapitalverkehr der Universität Hamburg unter Leitung von Herrn Prof. Dr. Günther Ringle.



„Die Zukunft der Kreditgenossenschaften“ war das Thema von Dirk Polster (IfG Münster, Referent) und Thomas Weller (FG Erlangen-Nürnberg, Diskussionsleiter).

Der erste Tag stand im Zeichen juristischer Fragestellungen und wurde durch das Referat von Dipl.-Kffr. Claire Binisti-Jahndorf, Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, zum Thema „Globalisierungsprozeß und Besteuerungsfolgen im Genossenschaftswesen“ eröffnet. Ausgewählte Reformvorschläge zum Genossenschaftsgesetz in Deutschland stellte Prof. Dr. Wolfgang Blomeyer, 1. Vorsitzender der AGI (Arbeitsgemeinschaft genossenschaftswissenschaftlicher Institute), zur Diskussion. Weitere juristisch geprägte

Vorträge beleuchteten die Problematik des Anteilstausches bei Verschmelzungen von Genossenschaften oder erläuterten die Umgründung der französischen „Caisse d'Epargne“ in eine genossenschaftliche Rechtsform.

Neben den juristischen Themen wurden aber auch ökonomische Fragestellungen von den Teilnehmern der Tagung vorgetragen und diskutiert. Ein Referat untersuchte die Möglichkeiten und Grenzen einer Übertragung der Portfoliotheorie auf die Bestands-

steuerung in Wohnungsgenossenschaften. Der Bereich der Kreditgenossenschaften wurde von zwei weiteren Teilnehmern beleuchtet. Ein Referent beschäftigte sich mit der Problematik der Eigenkapitalbildung und Mitgliederbindung in Genossenschaftsbanken. Als weiterer Referent vom Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster stellte Dipl.-Vw. Dirk Polster seine

Thesen zur Zukunft der Kreditgenossenschaften als Universalbank zur Diskussion. Er zeigte auf, wie sich die Entwicklungen im Bereich der Finanzintermediation und der institutionelle Wandel auf die Genossen-



Claire Binisti-Jahndorf sprach zum Thema „Globalisierungsprozeß und Besteuerungsfolgen im Genossenschaftswesen“.

schaftsbanken auswirken und welche zukünftigen Strukturen im Kreditgewerbe zu erwarten sein könnten.

Wie an der Auswahl der Themen zu erkennen ist, stand auch in diesem Jahr erneut die Zukunftsfähigkeit der verschiedenen Genossenschaften auf dem Prüfstand. Die Vorträge und Diskussionen haben gezeigt, daß es Veränderungs- und Anpassungsbedarf gibt, daß diese Rechts- und Organisationsform aber durchaus eine Fülle von Anwendungspotentialen für die Zukunft zu bieten hat.



Zum Abschluss der Veranstaltung stellten sich alle Referenten und Diskussionsleiter dem Fotografen.

☎ Thorn Kring
☎ (02 51) 83-2 28 98
✉ thorn.kring@ifg-muenster.de

Kennenlernabend für Studenten

Am 2. Mai 2001 fand der inzwischen schon traditionelle Kennenlernabend des Instituts statt. Eingeladen waren wie immer vor allem diejenigen Studenten, die gerade vor der Wahl ihrer Schwerpunkte stehen.

Aber natürlich waren auch die "alten Hasen" des Schwerpunktfaches Unternehmenskooperation herzlich willkommen und so fanden sich ab 19 Uhr rund 15 alte und potentielle neue



Studenten des Schwerpunktes auf dem Flur des Instituts Am Stadtgraben 9 ein, um einen netten und informativen Abend zu verbringen. Der am weitesten angereiste Gast war allerdings

kein Student, Frau Prof. Theurl hatte ihren Ehemann aus Innsbruck mitgebracht. Empfangen wurden die Gäste durch die fast vollständig anwesenden Lehrstuhlmitglieder und ein kaltes Buffet, das mit Brötchen, Aufschnitt, Käse, Obst und Gemüse lockte. Und auch Getränke- und Knabberemäßig war bestens vorgesorgt, so daß sich um sein leibliches Wohl niemand zu sorgen brauchte.

Da es sich nicht um ein förmlichsteifes Ereignis handelte, wurden auch keine langatmigen Reden gehalten und der Abend und das Buffet nach einer kurzen Begrüßung von Frau Prof. Theurl mit einem gemeinsamen Glas Sekt eröffnet. Nachdem der erste Hunger gestillt war, kamen die ersten Unterhaltungen auf, bei denen die noch unentschlossenen Studierenden ihren Wissensdurst befriedigen konnten. Bald hatten sich Studenten und Lehrstuhlmitglieder bunt gemischt und in entspannter Atmosphäre drehte sich der Gesprächsstoff oft nicht mehr nur um das Thema Unter-

nehmenskooperation.

Es war ein sehr gelungener Abend und als Student hatte man mal die Gelegenheit, den Lehrstuhl kennenzulernen und sich mit Dozenten und Assistenten in einer zwanglosen Atmosphäre über fachliches und nicht-fachliches zu unterhalten, ohne das Gefühl zu haben, nur ein dummer kleiner Student zu sein, der eigentlich eh nur stört, wie es leider an etlichen anderen Lehrstühlen der Fall ist.

Insgesamt können sich die Studierenden nur wünschen, dass auch andere Lehrstühle solche positiven Aktionen in Zukunft vermehrt veranstalteten, damit man die Gelegenheit hat, die Professoren und Mitarbeiter kennenzulernen, was sicherlich an einer Massenuniversität wie Münster ganz besonders gut wäre.

➔ Bettina Schlelein
☎ (02 51) 83-2 28 03
✉ 06stud02@ifg-muenster.de

Niederländisch-deutsches VWL-Seminar in Rothenberge

Am 14./15. Dezember des letzten Jahres fand im Landheim der Universität in Rothenberge unter der Leitung von Prof. Steenge und Prof. van der Veen von der Faculty of Public Administration and Public Policy der Universität Enschede sowie Prof. Prinz und Prof. em. Metzke vom Institut für Finanzwissenschaft ein Volkswirtschaftliches Seminar zum Oberthema "Neue Institutionenökonomik" statt.

Vom IfG nahmen Dipl.-Volksw. Ron Brinitzer und Dipl.-Volksw. Dirk Polster an der Veranstaltung teil. Das Themenspektrum war sehr breit und deckte von der Regionalökonomik über Fußball, Genossenschaftsbanken bis zur Ökonomie der Religion ein weit gefächertes Spektrum ab. Den Auftakt bildete ein Vortrag von Prof.

van der Veen, bei dem die Problematik der Computersimulation nicht-linearer dynamischer Systeme behandelt wurde, die dazu dient, die räumliche Verteilung einzelner Agenten im Zeitablauf darzustellen. Es folgte ein Vortrag von Dirk Polster, der sein Dissertationsprojekt zur Zukunft der genossenschaftlichen Universalbank vorstellte und sein Modell auf die niederländischen Rabobanken anwandte. Anschließend folgten zwei Beiträge zum Thema Fußball. Während der Vortrag von Prof. Prinz und Dipl.-Volksw. Alexander Vogel das System der Transferzahlungen in Bezug auf die Ausgeglichenheit der Spielstärken der einzelnen Vereine analysierte, behandelte der Vortrag von Tsjalle van der Burg das Thema "Privatization of policy: Application

To the football-sector". Der Tag schloß mit einem gemütlichen Beisammensein. Der zweite Tag der Tagung begann mit einem Vortrag von Gert-Jan Hospers, der die Ansichten der beiden Ökonomen Adam Smith und Joseph Schumpeter in Bezug auf den Wettbewerb gegenüberstellte. Beendet wurde das Seminar mit einem Referat von Ron Brinitzer, in dem er untersuchte, wie Religion mit Hilfe der Institutionenökonomik in die ökonomische Analyse integriert werden kann. Die Beiträge dieser sehr gelungenen Veranstaltung wurden inzwischen veröffentlicht.

➔ Ron Brinitzer
☎ (02 51) 83-2 28 95
✉ ron.brinitzer@ifg-muenster.de

IfG on tour

In diesem Jahr war die Pfingstexkursion des Instituts für Genossenschaftswesen eine Fahrt der Superlative. Von Dienstag bis Samstag waren das Team des Instituts und interessierte Studenten mit insgesamt 30 Personen in Südtirol unterwegs. Die Exkursion war damit eine der längsten und weitesten aller Institutsausflüge, außerdem wurde die größte Anzahl an verschiedenen Genossenschaften besucht und das Rahmenprogramm war sicher das abwechslungsreichste aller bisherigen Pfingstexkursionen.

Natürlich erreichte auch die im Bus verbrachte Zeit mit 12 Stunden für den einfachen Weg ein nie gekanntes Ausmaß, doch schnell hatten sich einige Doppelkopfrunden gefunden, und auch der Videorecorder sorgte zwischenzeitlich für Abwechslung. Am Dienstag abend konnte man sich von der langen Fahrt erholen und das historische Bozen bzw. dessen Restaurants und Kneipen erkunden. Am Mittwoch morgen gab Konrad Palla, Direktor des Raiffeisenverbandes Südtirol, einen Überblick über die Arbeit des Verbandes und die



Die Exkursionsgruppe des IfG auf dem Hochplateau der Seiser Alm.

Besonderheiten der südtiroler Genossenschaften. Obwohl Südtirol politisch zu Italien gehört, orientiert es sich wirtschaftlich eher an Österreich und Deutschland. Für 68% der Bevölkerung ist deutsch die Muttersprache. Das Genossenschaftswesen hat eine über 100jährige Tradition, die der des deutschsprachigen Raumes entspricht. Von den heute 839 Genossenschaften gehören 310 dem Raiffeisenverband als Mitglieder an. Den größten Anteil machen die Raiffeisenkassen, die Obstgenossenschaften und die Sennereigenossenschaften aus, aber auch Trinkwassergenossenschaften, E-Werk-Genossenschaften, Kindergarten- und Kultur-



Prof. Dr. Theurl überreichte dem Organisator der Exkursion, Dr. Willy Gamper, eine Ehrenurkunde des Fördervereines des IfG.

hausgenossenschaften gehören zum Verband. Neuerdings zählt auch der Förderverein des Instituts einige südtiroler Raiffeisenkassen zu seinen Mitgliedern. Zukünftig sollen Forschungsprojekte in enger Zusammenarbeit mit den Banken vor Ort durchgeführt werden.

Nach einem Aperitif im Café des Raiffeisenhauses und einem Sekt Empfang bei der Raiffeisenkasse Dorf Tirol gab es ein typisches Südtiroler Mittagessen mit Schlutzkrapfen und Ripperln. Der nächste Programmpunkt war ein touristisches Highlight: die Besichtigung des Schlosses Tirol. Eine kleine Wanderung führte die Münsteraner danach zur Sennereigenossenschaft Algund. Der kleine Milchverarbeitungsbetrieb hat sich mit der Herstellung und dem Vertrieb von Nischenprodukten wie nicht homogenisierter Milch und landestypischen Käsesorten erfolgreich am Markt positioniert. Während der Besichtigung mußte die Gruppe allerdings feststellen, daß Käse bevor er gut schmeckt erst einmal schlecht riecht.

Beim Abendessen in einem Buschen-

shank, dessen typische Merkmale die rustikale Ausstattung, eine deftige Schinkenplatte und das Angebot an selbst gemachtem Wein sind, konnte der Tag gemütlich ausklingen.

Am nächsten Morgen referierte Obmann Gamper vom Verband der Obstgenossenschaften (VOG) über die Obstgenossenschaften in Südtirol. Südtirol ist sozusagen das "Land der Obstgenossenschaften", denn 11% der Apfelproduktion der EU stammt aus Südtirol. Der VOG betreut die Beziehung zwischen Obstproduzenten, Handel und Konsumenten europaweit z.B. mit Verkaufsförderungskonzepten. Um weiterhin Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, regt der Verband zur Zeit unter seinen Mitgliedern neue Formen der Zusammenarbeit bis hin zu Fusionen an.

Anschließend hieß es für die Flachländer "auf in's Gebirge". Die Gruppe hatte während einer Wanderung auf dem Hochplateau der Seiser Alm einen eindrucksvollen Blick auf die Täler und Berge des Naturparks Schlern. Abends wurde die Kellereigenossenschaft Girlan besichtigt. Während einer Weinprobe erfuhren die Münsteraner von Dr. Leitgeb, dem Leiter der Genossenschaftsüberwachung im Raiffeisenverband, Details über die Kleingenossenschaften, die in Italien mit drei bis acht Mitgliedern gegründet werden können.

Der letzte Tag stand den Teilnehmern zur freien Verfügung.

☎ Andrea Neugebauer
☎ (02 51) 83-2 29 99
✉ andrea.neugebauer@
ifg-muenster.de

Marketing und Kooperation bei Wohnungsgenossenschaften

"Marketing und Kooperation sind grundsätzliche Möglichkeiten zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften." Mit dieser These eröffnete Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen Münster, das Symposium für Wohnungsgenossenschaften.

In seinem Vortrag "Marketing - Mehr als nur Werbung" lieferte Prof. Dr. h.c. mult. Meffert die theoretische Grundlage zu einer Diskussion, die vor allem die Rolle des Managements von Mitgliederbeziehungen in den Vordergrund rückte. Ein Beispiel für die Umsetzung von Marketingstrategien gaben Ingo Theel und Thomas Zang ("Typisch Genossenschaften - Marketing-Initiativen für genossenschaftliches Wohnen"). Die präsentierte Kampagne zielt darauf, das Selbstbild der Genossenschaften einheitlicher zu gestalten. Ein so generiertes gemeinsames Gütesiegel sieht auch Bernhard Koppmann, Vorstands-

vorsitzender der Freien Scholle eG Bielefeld, als zwingend notwendige Basis für ein positives Image, die Gewährleistung des Markterfolges und damit die Erfüllung des Förderauftrags der Wohnungsgenossenschaften an. Das Unternehmensleitbild und Unternehmenskultur ebenfalls das Image von Wohnungsgenossenschaften positiv beeinflussen können und somit ein strategisches Instrument darstellen, unterstrich das Referat von Andreas Grunow. Prof. Dr. Stefan Klein richtete in seinem Vortrag "Virtuelle Kooperationen und Netzwerke in der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft" den Fokus auf die Vorteile der Effizienzsteigerung durch Kooperati-



Prof. Dr. Theurl und Prof. Dr. Heribert Meffert beim Symposium Wohnungsgenossenschaften.

onen aus Mitgliedersicht ("total customer care") und stellte damit den Förderauftrag der Genossenschaften in den Vordergrund. Diesen hob auch Dr. Rolf Greve, Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesens, in seinem Schlusswort hervor. Die Identifikation und Kommunikation der Kernkompetenzen durch Marketing, sowie die Kooperationsbereitschaft der Genossenschaft nach innen und nach außen sei Grundlage für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften.



Mit über 100 Teilnehmern war das IfG-Symposium Wohnungsgenossenschaften gut besucht.

➔ Cristian Rotter
 ☎ (02 51) 83-2 28 99
 ✉ cristian.rotter@
 ifg-muenster.de

Entwicklung des deutschen Genossenschaftsrechts

Zu einem Informationsaustausch besuchte Ministerialrat Jörg Ankele vom Bundesministerium der Justiz das Institut für Genossenschaftswesen am 19. Januar dieses Jahres. Über vier Stunden diskutierten die Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen mit dem Gast aus Berlin angeregt über die anstehende Novellierung des Genossenschaftsgesetzes.

Der Vertreter des Bundesjustizministeriums gab zunächst seine persönliche Einschätzung der Entwicklung des deutschen Genossenschaftsgesetzes wieder und informierte danach über den bisherigen Stand der voraussichtlich Ende 2001 zu

erwartenden Verabschiedung des europäischen Statuts zu der supranationalen Rechtsform der europäischen Genossenschaft. Das europäische Statut soll eine weitgehende Vereinheitlichung in Europa bewirken. In wichtigen Punkten (Mehrstimmrecht, nichtnutzende Mitglieder, Prüfungsverfahren und Selbstorganschaft) bleibt aber weiterhin der nationale Gesetzgeber gefordert. Die Bedeutung der europäischen Genossenschaft lässt sich nach Ansicht Herrn Ankeles nur schwer einschätzen. Die Umsetzung des europäischen Statuts in das nationale Recht innerhalb der vorgeschriebenen Drei-Jahres-Frist solle nach Möglichkeit mit der Novellierung des deutschen Genossenschaftsgesetzes einhergehen.

Ministerialrat Ankele sprach sich dabei für eine punktuelle Reform aus, durch die das deutsche Genossenschaftsrecht als Alternative zum Statut der europäischen Genossenschaft gestärkt werden sollte. Dabei sei zunächst die redaktionelle Bearbeitung einiger Regeln erforderlich. Darüber hinaus müsse aber auch eine

Beibehaltung der Pflichtmitgliedschaft in den genossenschaftlichen Verbänden, die gesetzlich vorgeschriebene Pflichtprüfung durch die Verbände sowie die Stärkung der Satzungsfreiheit.

Weitgehende Einigkeit bestand darin, die Förderung der Mitglieder, die Einbindung in Netzwerke und die

Prüfung durch die genossenschaftlichen Prüfungsverbände als Grundpfeiler des Genossenschaftsrechts beizubehalten.

Die Möglichkeit der Zusammenarbeit des Bundesjustizministeriums mit dem Institut für Genossenschaftswesen im Vorfeld der Genossenschaftsrechtsreform wurde besondere Bedeutung beigemessen.

Die Rolle des Instituts für Genossenschaftswesen in der momentanen Situation wurde aufgezeigt. Es wurde vereinbart, den Gedankenaustausch fortzusetzen.



Ministerialrat Jörg Ankele und Dr. Rolf Greve beim Workshop zum Genossenschaftswesen.

Anpassung des deutschen Genossenschaftsgesetzes an die veränderten Verhältnisse erfolgen. Insgesamt müsse eine Abwägung zwischen der Notwendigkeit des Abbaus von Hemmnissen und unverzichtbaren genossenschaftlichen Forderungen und Prinzipien vorgenommen werden. Die Sonderstellung der Mitglieder gegenüber den Nichtmitgliedern müsse herausgestellt werden, wobei Ministerialrat Ankele die Einflussmöglichkeiten durch den Gesetzgeber als gering bewertete.

Zentrale Punkte der anschließenden, zum Teil sehr kontroversen Diskussion waren die Einführung des unbegrenzten Mehrstimmrechts, die Einbindung der nicht-nutzenden Mitglieder in die Genossenschaft, die Lockerung des Prinzips der Selbstorganschaft, die

➔ Nadja Lämmert
☎ (02 51) 83-2 28 00
✉ nadja.laemmert@ifg-muenster.de

Niederländisch-deutscher Gedankenaustausch zur Kooperationsforschung

Anlässlich eines gemeinsamen Workshops am 8. Februar 2001 besuchte Prof. Gert van Dijk vom Netherlands Institute for Co-operative Entrepreneurship der Universität Nyenrode (NICE) sowie vier weitere Vertreter des NICE das IfG. Als Teilnehmer der Veranstaltung konnten außerdem Prof. Ruud Galle als Direktor für Rechtsfragen des niederländischen Genossenschaftsrates NCR sowie ein Mitarbeiter des NCR begrüßt werden.

Der informelle Gedankenaustausch diente dem Zweck, eine Grundlage für mögliche Forschungsk Kooperationen zu legen. Aus diesem Grunde gaben Prof. Theurl und Prof. van Dijk einen Überblick über die Forschungsfelder ihrer Institute. Vertiefend stellten einige Mitarbeiter aus den Niederlanden und des IfG eine Auswahl aktueller Forschungsprojekte zur Diskussion. So wurde ein soeben abgeschlossenes Dissertationprojekt des NICE vorgestellt, in dem die

Strategien großer Molkereigenossenschaften aus verschiedenen Ländern analysiert wurden. Weitere Kurzvorträge gaben einen Eindruck von den Interessenschwerpunkten der Niederländer, die insbesondere im Agrarsektor und dort in der empirischen Kooperationsforschung liegen. Außerdem stellten mehrere Mitarbeiter des IfG die Ergebnisse ihrer Forschung aus den Bereichen "Chancen für Genossenschaften bei der Privatisierung", "genossenschaftliche Organisationsformen in der Internet-Wirtschaft" sowie "Kundenbindung durch Mitgliedschaft" vor.

Der Kontakt zum NICE war im Rahmen eines Besuchs des IfG bei der Rabobank Nederland entstanden, in deren Aufsichtsrat Prof. van Dijk einen Sitz hat. Insofern vertiefte das Treffen



Prof. Dr. Theresia Theurl und Dr. Rolf Greve mit Prof. Dr. Gert van Dijk und seinen niederländischen Kollegen.

den Kontakt des IfG zum niederländischen Genossenschaftswesen, der seit kurzem besteht und in Zukunft weiter ausgebaut werden soll.

☞ Dirk Polster

☎ (02 51) 83-2 28 07

✉ dirk.polster@ifg-muenster.de

Prof. Dr. Theresia Theurl im Gespräch mit Gert van Dijk

Ausschnitt aus einem Interview

Internationalisierung

Theresia Theurl: Wirtschaften wird heute zunehmend internationaler. Sind Genossenschaften überhaupt in der Lage, darauf zu reagieren, indem sie selbst internationaler werden, sei es über Kooperationen oder über die Gründung von europäischen Genossenschaften?

Gert van Dijk: Meiner Meinung nach ist es absolut notwendig, daß sich Genossenschaften europäisch organisieren. In den Niederlanden haben die größten landwirtschaftlichen Genossenschaften einen Um-

satz von etwa 5 Mrd. € Damit sind sie für den holländischen Markt sehr groß. Wenn sich zwei zu einer Fusion entschließen, muß das Kartellamt nein sagen, da die Bauern keine Auswahl mehr hätten. Es ist ein sehr konzentrierter Markt entstanden.

Drei Reaktionsmöglichkeiten existieren. Es können internationale Genossenschaften gegründet werden wie die europäische Genossenschaft mit Mitgliedern aus Deutschland, Holland, Belgien, Dänemark usw. Als Alternative können holländische Genossenschaften ausländische Mit-

glieder zulassen. Zum Beispiel hat die Molkereigenossenschaft Campina Melkunie Mitglieder aus Deutschland und Belgien. Daneben können zwei Genossenschaften grenzüberschreitend kooperieren und eine GmbH oder AG als Joint Venture gründen. Weitere Möglichkeiten sind zwar denkbar, aber von vornherein mit der Gefahr von Konflikten versehen. Solche wären vorprogrammiert, wenn Genossenschaften im Zuge ihrer Internationalisierung an die Börse gehen könnten. Sie würden sich aus der Tatsache ergeben, daß die Aktieninhaber in erster Linie an kurz-

fristigen Gewinnen interessiert sind, während etwa die Bauern in den Agrargenossenschaften ein langfristigeres Ziel haben. Milch- oder Zuckerrübenproduzenten wollen auf lange Sicht ihre starke Position auf dem europäischen Markt behalten, auch wenn diese Ausrichtung kurzfristig mit einer niedrigeren Rendite verbunden ist. Wird dies von den anderen Aktieninhabern nicht akzeptiert, ist ein Interessenkonflikt unausweichlich.

Fusion und Kooperation

Theresia Theurl: In Deutschland existieren viele kleine Genossenschaftsbanken. Ihnen werden häufig Fusionen empfohlen. Eine Gegenposition geht davon aus, daß in der Kooperation ausgewählter Bereiche eine erfolversprechende Strategie liegen könnte, die die Risiken von Fusionen vermeiden würde. Welche Strategie empfehlen Sie für kleine Genossenschaftsbanken: reale Größe durch Fusionen oder virtuelle Größe durch Kooperationen in Bereichen mit Synergie- und Größeneffekten?

Gert van Dijk: Kleine genossenschaftliche Banken können sehr effizient ihre eigene Kundengruppe bedienen. Unabdingbare Voraussetzung dafür ist aber der Zugang zu einem back office, in dem neue Produkte entwickelt werden und in dem kompetent individuelle Kombinationen von finanziellen Dienstleistungen für Kunden organisiert werden können. Ein entscheidender Faktor aber spricht für Fusionen. Nur ein großes Unternehmen hat die Möglichkeit, die besten Mitarbeiter zu halten, anzuziehen und zu binden. Humankapital ist das wichtigste Ka-



Prof. Dr. Theresia Theurl im Gespräch mit Prof. Dr. Gert van Dijk.

pital der Zukunft. Wird nur kooperiert, wird diese Chance vergeben. Der kritische Erfolgsfaktor bei Fusionen ist, die besten vorhandenen Talente einzusetzen und neue anzuziehen. Die Bedeutung der Verwirklichung von economies of scale bleibt weiter hinter diesem Vorteil zurück.

"Genossenschaftsforschung"

Theresia Theurl: Stimmen Sie mit mir überein, daß die wissenschaftliche Erforschung des Genossenschaftswesens neue Impulse benötigt? Das Potenzial der empirischen Forschung ist ebenso wenig ausgelotet wie jenes der institutionenökonomischen Ansätze. Letztere können uns noch wesentliche Erkenntnisse in der Erforschung des Innenverhältnisses bringen. Darüber hinausgehend muß "Genossenschaftsforschung" im Sinne einer komparativen Institutionenanalyse andere Formen der Unternehmenskooperation einbeziehen, um jene Bereiche zu isolieren, in denen vor den aktuellen Rahmenbedingungen die Genossenschaft die adäquate Unternehmens-, Kooperations- und Organisationsform darstellt. Sehen Sie auf dieser Basis Möglichkeiten für eine grenzüberschreitende Kooperation in der Erforschung des Genossenschaftswesens, etwa in Form eines virtuellen Forschungs- und Lehrnetzwerkes?

Gert van Dijk: Ich stimme mit Ihrer Einschätzung, Ausrichtung und Perspektive völlig überein, die eine moderne Genossenschaftsforschung auszeichnet. Die Analyse des Genossenschaftswesens muß mit zeitgemäßen Methoden vor den konkreten Gegebenheiten Lösungen für die realen Herausforderungen und Probleme entwickeln. Nur so kann es uns auch gelingen, qualifizierte und interessierte junge Studierende und Wissenschaftler zu gewinnen. Forschergruppen benötigen eine gewisse Größe und Internationalität, ohne daß sie ständig in physischer Nähe zusammenarbeiten müssen. Wir sollten also ein internationales Netzwerk der Kooperationsforschung aufbauen, eine moderne Form der Zusammenarbeit, die hohe Erträge erwarten läßt.

☎ Theresia Theurl
☎ (02 51) 83-2 28 91
✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Soll alles so bleiben wie es ist? Befragung zum Oberseminar

Das Oberseminar zum Genossenschaftswesen ist seit mehreren Jahrzehnten fester Bestandteil der Arbeit des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster. Es hat das Ziel, Wissenschaftler und Praktiker zu aktuellen Themen des Genossenschaftswesens miteinander ins Gespräch zu bringen. Traditionell finden drei bis vier Vorträge pro Semester jeweils Montags, 18.15 - 19.45 Uhr statt. Die Referenten stammen sowohl aus der Wissenschaft als auch aus der Praxis. Die Teilnahme an der Veranstaltung ist für alle Interessierten offen. Eine Teilnahmegebühr wird nicht erhoben. Die Veranstaltungen finden in einem Hörsaal der Universität statt.

Um von den Teilnehmern zu erfahren, ob Ihnen das Oberseminar in der bisherigen Form gefällt oder ob und wie das Oberseminar gegebenenfalls zukünftig neu gestaltet werden soll, haben wir im Wintersemester 2000/2001 eine Befragung der Mitglieder unseres Fördervereins und der Teilnehmer des Oberseminars durchgeführt. Die Rücklaufquote war gut; insgesamt erhielten wir 84 ausgefüllte Fragebögen zurück.

Die Thematik des laufenden Oberseminars (WS 2000/2001: "Kooper-

ationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften") bewerteten immerhin 18% der Befragten mit "sehr gut" und 68% der Befragten mit "gut"; nur 8% bewerteten die Thematik mit "mittel".

Genossenschafts- sparten

Auf die Frage, welche Genossenschaftssparten in Zukunft mehr Beachtung finden sollten, ergab sich folgendes Bild: 62% Genossenschaftsbanken, 12% landwirtschaftliche Genossenschaften, 9% gewerbliche Genossenschaften, 4% Wohnungsgenossenschaften und 2% sonstige. Dieses Ergebnis spiegelt zum einen die Tatsache wider, daß die Mitglieder des Fördervereins des Instituts zum Großteil Genossenschaftsbanken sind. Zum anderen bestätigte unsere Erfahrung, daß das Seminar vor allem von Vertretern des genossenschaftlichen Finanzverbundes besucht wird. Die Vertreter anderer Genossenschaftssparten fühlen sich von dem Seminar nicht in gleichem Maße angesprochen.

Themenbereiche für zukünftige Seminare

Aufgrund der vorhergehenden Ergebnisse verwundert es nicht, daß auf

die Frage nach Themenvorschlägen für zukünftige Seminare vor allem Themen genannt wurden, die sich um Genossenschaftsbanken drehen (Banksteuerung, Personalmanagement, Kooperation, Outsourcing etc.). Aber auch allgemeinere Themen wurden vorgeschlagen: die strategische Ausrichtung von Genossenschaften, Betätigungsfelder für neue Genossenschaften, die Stellung der genossenschaftlichen Organe usw.

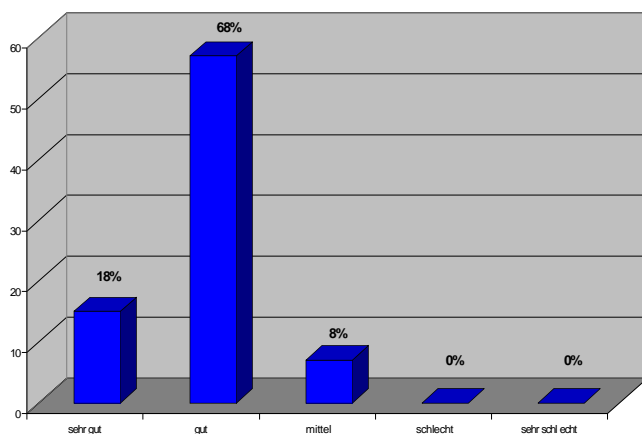
Mischung Wissenschaft- Praxis

67% der Befragten war der Meinung, daß die Mischung der Vorträge (wissenschaftlich, praktisch) gut ist. Genau ein Viertel der Befragten wünschte sich jedoch mehr praxisorientierte Vorträge, nur 6% der Befragten sprach sich für mehr wissenschaftliche Vorträge aus. Dieses Ergebnis bestätigt die bisherige Mischung von Wissenschaftlern und Praktikern als Referenten, motiviert jedoch auch, die Darstellung wissenschaftlicher Ergebnisse für die Praxis relevant und verständlich zu gestalten.

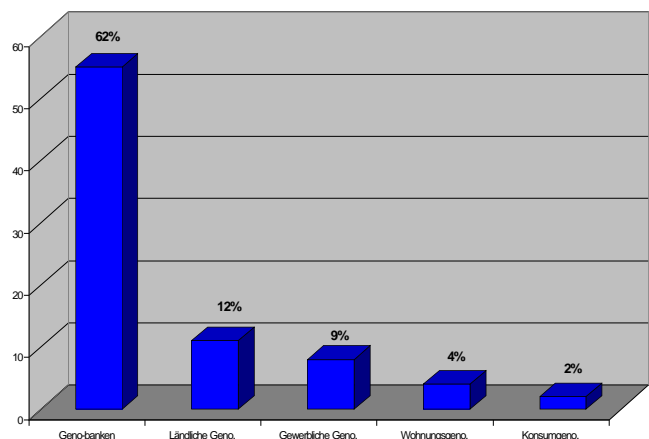
Herkunft praxisorientierter Referenten

Auf die Frage, aus welchem Bereich die praxisorientierten Referenten stammen sollten, ergab sich eine

Wie gefällt Ihnen die Thematik des laufenden Oberseminars
(Kooperationen, Fusionen, Netzwerke)?



Welche Genossenschaftssparten sollten in Zukunft mehr Beachtung finden?



weitestgehende Gleichverteilung der angebotenen Antworten: 26% genossenschaftlicher Verbund, 23% Unternehmensberatungen/RA/WP usw., 23% Primärgenossenschaften und 20% aus dem nichtgenossenschaftlichen Sektor.

Zeitverteilung Vortrag/Diskussion

59% der Befragten bestätigte die bisher stets angestrebte Zeitverteilung von 60 Minuten Vortrag und 30 Minuten Diskussion. 31% sprachen sich für eine Ausweitung der Diskussionszeit auf 45 Minuten aus. Lediglich 7% der Befragten waren für eine Ausweitung der Vortragszeit auf über 60 Minuten.

Anzahl der Vorträge im Semester

Auf die Frage nach der Anzahl der Vorträge im Semester ergab sich folgendes Bild: 44% drei Vorträge, 34% vier Vorträge, 10% zwei Vorträge, 6% fünf Vorträge. Das Ergebnis bestätigt die bisherige Vorgehensweise je nach Oberthema drei bis vier Vorträge pro Semester anzubieten.

Art der Bekanntmachung des Programms

Die überwiegende Mehrheit der Befragten (77%) hat eine Einladung zum Seminar per Post erhalten und auf diese Weise davon erfahren. Nur jeweils 9% der Befragten erfuhren von

dem Programm per Aushang oder Verbandsmitteilungen. Nur jeweils 1% der Befragten haben das Programm per E-Mail erhalten oder auf der Homepage des IfG abgerufen.

53% der Befragten gefällt die Benachrichtigung per Post auch am besten. 27% der Befragten sprachen sich für die Zusendung des Programms per E-Mail aus, 10% der Befragten wären sogar mit einer Bekanntmachung im Internet zufrieden. Lediglich 6% möchten über Verbandsnachrichten und keiner der Befragten per Aushang informiert werden.

Das Ergebnis spricht eindeutig dafür, das Programm wie bisher per Post zu versenden. Um aber auch bisher nicht im Adressverteiler vermerkte Personen anzusprechen, sollen zukünftig verstärkt auch der Versand der Einladungen per E-Mail und die augenfällige Veröffentlichung im Internet genutzt werden.

Veröffentlichung der Vorträge

Die Tatsache, daß die Vorträge des Oberseminars bis zu vier Wochen nach dem letzten Veranstaltungstermin veröffentlicht werden, beurteilten 30% der Befragten mit "sehr gut" und 37% mit "gut".

Auf die Frage, welche Form der Veröffentlichung am besten wäre, antworteten 45% mit "Download im Internet", 44% mit "Skript/Kopie" und nur 7% mit "Buch". Diese Bewertung

bestätigt weitestgehend die bisherige Vorgehensweise: direkt im Anschluß an die Veranstaltung werden die Folien der Referenten (sofern freigegeben) auf unserer Homepage als Download bereitgestellt, nach etwa vier bis sechs Wochen erscheint dann ergänzend eine Buchveröffentlichung mit dem Redemanuskript der Referenten. Auf diese Weise sind sowohl die sofortige Nutzbarkeit (Folien-Download), als auch die dauerhafte Dokumentation (Buch) sichergestellt. Von einer Verteilung von kopierten Skripten wollen wir auch weiterhin verzichten, um während der Veranstaltung die Aufmerksamkeit auf den Referenten und seinen Vortrag nicht abzulenken. Denjenigen, die die Möglichkeit des Downloads nicht nutzen können, senden wir die Kopien auch weiterhin gerne per Post zu.

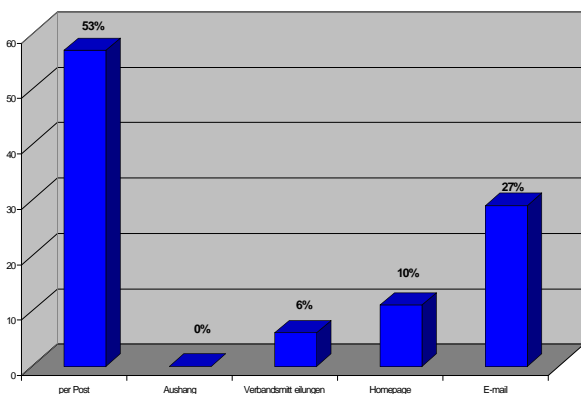
Termin, Form, Ort

Der bisherige Termin des Oberseminars (jeweils Montags, 18.15-19.45 Uhr) beurteilten 45% der Befragten mit "sehr gut" und 33% mit "gut".

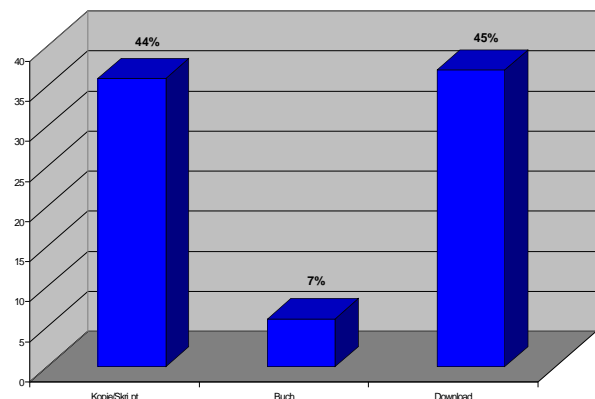
Die Form des Oberseminars (jeweils einzelne Vorträge verteilt über das Semester) bewerteten 29% der Befragten mit "sehr gut" und 53% mit "gut" (7% "mittel", 1% "schlecht").

Der Veranstaltungsort (Hörsaal der Universität) wurde erwartungsgemäß vergleichsweise schlecht bewertet:

Welche Art der Bekanntmachung würde Ihnen am besten gefallen?



Welche Form der Veröffentlichung würde Ihnen am besten gefallen?



19% "sehr gut", 34% "gut", 29% "mittel", 8% "schlecht". Die Erklärung für dieses Ergebnis fällt leicht: Die Oberseminare im SS 2000 und WS 2000/2001 mußten aufgrund von Renovierungsarbeiten im bisherigen Hörsaal H3 übergangsweise im Hörsaal S8 im Schloß stattfinden. Dieser Hörsaal verfügt über eine deutlich unbequemere Bestuhlung. Der frisch renovierte Hörsaal 3 des Hörsaalgebäudes am Hindenburgplatz, in dem das Oberseminar im laufenden Sommersemester stattfinden konnte, bietet nun noch mehr Komfort als bisher schon. Das einzig verbliebene Manko (Klimaanlage außer Betrieb) wird nach Angaben der Verwaltung bald beseitigt.

Alternative: Tagesseminar

Die Frage nach einer organisatorischen Alternative (eine Tagesveranstaltung pro Semester mit 3-4 Vorträgen, Mittagessen und Pausengetränken und einem Teilnehmerbeitrag von ca. 75,- DM) beurteilten die Befragten überraschend eindeutig: Die Noten "sehr gut", "gut" und "mittel" wurden mit 10, 11 und 13% nur von wenigen für diesen Alternativvor-

schlag vergeben; 36% bzw. 23% der Befragten lehnten die Alternative mit den Noten "schlecht" und "sehr schlecht" eher ab. Zieht man die Ergebnisse der vorangegangenen Fragen mit heran, ergibt sich eine breite Zustimmung für das bestehende Modell des Oberseminars. Deshalb sollen Tagesveranstaltungen vom IfG wie bisher nur für einzelne Schwerpunktthemen ergänzend zum Oberseminar veranstaltet werden. Beispielsweise das eintägige Symposium des IfG "Marketing und Kooperation bei Wohnungsgenossenschaften" am 12. Juni 2001 im Mövenpick-Hotel war mit über 100 Teilnehmern ein voller Erfolg. Für Oktober 2001 ist eine weitere Tagesveranstaltung zur Reform des Genossenschaftsrechts in Deutschland geplant.

Moderner Titel

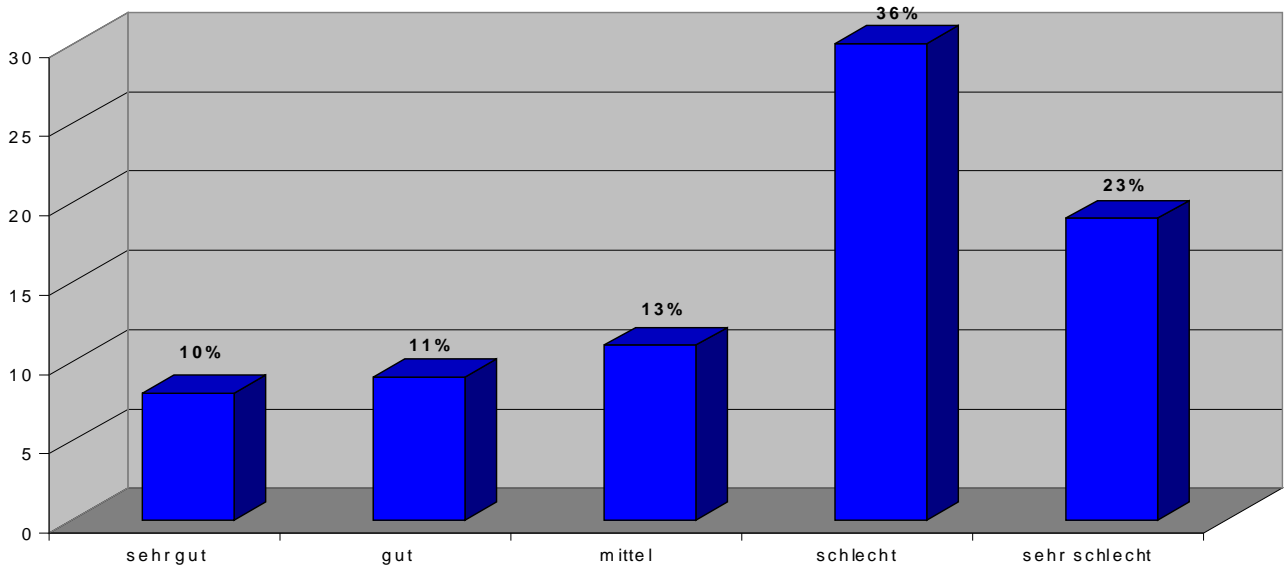
Als letzte Frage wurden die Befragten aufgefordert zu beurteilen, ob das Oberseminar einen neuen, zeitgemäßeren Titel erhalten sollte. Der Hintergrund zu dieser Frage ist, daß die Veranstalter des Seminars von Teilnehmern regelmäßig darauf hingewiesen werden, daß die Bezeichnung

"Oberseminar" auf einen Praktiker eher abschreckend wirke. Hinzu kommt, daß im Hochschulbereich mit dem Begriff Oberseminar vor allem Doktorandenseminare bezeichnet werden.

Die Befragten zeigten sich unschlüssig: 14% "sehr gut", 34% "gut", 31% "mittel", 6% "schlecht", 2% "sehr schlecht", 12% "Enthaltungen". Die Frage nach einem zeitgemäßem Titel für das Oberseminar ist von den Verantwortlichen noch nicht abschließend entschieden. Vor allem die Tradition, die Vortragsreihe als "Oberseminar" zu bezeichnen, spricht gegen einen neuen Titel.

➔ Rolf Greve
 ☎ (02 51) 83-2 28 01
 ✉ rolf.greve@ifg-muenster.de

Wie würden Sie alternativ eine Tagesveranstaltung beurteilen?



Jahrestreffen der Forschungsgesellschaft

Vortrag von Professor Hoeren & Mitgliederversammlung

Das Jahrestreffen der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. am 21. März 2001 in den Räumen der WGZ-Bank Münster begann im öffentlichen Teil mit einem Vortrag von Prof. Dr. Wolfgang Hoeren vom Institut für Informations-, Telekommunikations- und Medienrecht der Universität Münster zum Thema "Rechtsfragen des elektronischen Handels Relevanz für Genossenschaften?"

Eine Zusammenfassung des Vortrages finden Sie auf den Seiten 44-46 dieser Ausgabe.

In der anschließenden Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft wurden vier Forschungsprojekte verabschiedet:

- Auswirkungen der Unternehmenssteuerreform auf Genossenschaften
- Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien: Auswirkungen auf Genossenschaften
- Die Genossenschaftsidee heute: Theoretische Fundierung und zeitgemäße Kommunikation
- Fusion und Kooperation von

Genossenschaften: eine anwendungsorientierte komparative Analyse

Der 1999 in das Amt des Förderratspräsidenten gewählte Verbandsdirektor Dipl.-Kfm. WP/StB Detlef Großweischede wurde von der Mitgliederversammlung einstimmig für weitere zwei Jahre gewählt.

Aus dem Förderrat wurden auf eigenen Wunsch Eginhard Kramer, Heinz Löring und Alice Riebandt-Korfmacher entlassen. Der Präsident des Förderrates würdigte die Verdienste der anwesenden Alice Riebandt-Korfmacher und Heinz Löring und bedankte sich bei beiden für ihr Engagement mit einem Blumenstrauß. Neu in den Förderrat gewählt wurde Dipl.-Betriebswirt Hubert Scharlau, Mitglied des Vorstandes des Bauvereins zu Lünen eG.

Als neue Mitglieder der Forschungsgesellschaft wurden die Uelzena eG (Uelzen), die Raiffeisenkasse Kastelruth gen. m.b.H. (Italien), Raiffeisenkasse Brunneck gen.m.b.H. (Italien) herzlich begrüßt.

Abschließend wurde die bereits bei der Mitgliederversammlung in 2000 erörterte Festlegung neuer Mit-

gliedsbeiträge diskutiert. Vorgestellt wurden zwei Modelle: a) Beiträge in Abhängigkeit von der Bilanzsumme (Genossenschaftsbanken) oder der Anzahl der Wohnungseinheiten (Wohnungsgenossenschaften) der Mitgliedsgenossenschaften sowie b) Beiträge in Abhängigkeit von der Anzahl der Mitglieder der Mitgliedsgenossenschaften. Nach eingehender Diskussion stimmte die Mitgliederversammlung einstimmig für das Modell a). Die Beiträge der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen ab 01.01.2002 sind demnach wie folgt (siehe Kasten).

Erstmals wurde für natürliche Personen ein gesonderter Beitrag festgelegt. Auf diese Weise steht nun auch, wie die Satzung es bereits seit Jahren vorsah, interessierten Personen die Mitgliedschaft in der Forschungsgesellschaft offen.

☎ Rolf Greve
☎ (02 51) 83-2 28 01
✉ rolf.greve@ifg-muenster.de

<p>Genossenschaftsbanken:</p> <p>< 125 Mio. Euro Bilanzsumme 500 Euro < 250 Mio. Euro Bilanzsumme 600 Euro < 500 Mio. Euro Bilanzsumme 700 Euro > 500 Mio. Euro Bilanzsumme 800 Euro</p>	<p>Wohnungsgenossenschaften:</p> <p>< 1.000 WE 500 Euro < 2.500 WE 600 Euro < 5.000 WE 700 Euro > 5.000 WE 800 Euro</p>
<p>natürliche Personen: 50 Euro</p>	<p>sonstige: mindestens 500 Euro</p>

VORTRÄGE

Armin Töpfer

*Strategische Allianzen, Outsourcing, Netzwerke und Fusionen - Erfolgsvoraussetzungen und Praxisbeispiele**

Die Anforderungen des Wettbewerbs steigen. Alles muß immer schneller, kostengünstiger und qualitativ besser produziert werden. Durch die sich rasant ändernden Rahmenbedingungen wie neue Technologien, zusammenwachsende Branchen, neue Medien und Globalisierung wird der Wettbewerbsdruck noch verstärkt. Einzelne Unternehmen können die Entwicklungen kaum noch nachvollziehen, weshalb sie sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und nach Kooperationspartnern suchen.

Gerade die Konvergenz der Branchen macht Zusammenarbeit notwendig. So greifen die Bereiche der Computerindustrie, Telekommunikationsindustrie und der Informationsinhalteindustrie immer stärker ineinander. Wer an den Schnittstellen angesiedelt ist, muß Experte auf mehreren Gebieten sein, oder sich kompetente Partner suchen. So hätte beispielsweise der Inhaltenanbieter Time Warner nach einer Fusion mit dem Internetportalanbieter AOL eine ideale Position.

Die wesentlichen Gründe für Kooperationen und Fusionen lassen sich zusammenfassen zu: Beschleunigung des Wachstums, Erreichen einer besseren Marktposition, Verwirklichung von Synergien und Steigerung der Effektivität. Denn große Unternehmen mit einem hohen Marktanteil erwirtschaften i.d.R. einen hohen ROI, einerseits aufgrund ihrer besseren Wettbewerbsposition, andererseits durch realisierte Größenvorteile. Sehr kleine Unternehmen erzielen als Nischenanbieter ebenfalls oft einen hohen ROI, da sie aufgrund ihrer Spezialisierung einen strategischen Spielraum haben. Anders verhält es sich mit mittelgroßen Unternehmen, die noch nicht groß genug sind, um economies of scale zu erwirtschaften, und somit hartem Wettbewerb ausgesetzt sind. Sie befinden sich im ROI-Loch (Porter: Stuck in the middle). Fusionen können eine Mög-

lichkeit sein, aus dieser Situation zu entkommen.

Voraussetzungen für Kooperationen und Fusionen

Die entscheidenden Fragen sind, ob die mit einer Kooperation, einem Netzwerk oder einer Fusion entstehenden Synergiepotentiale auch realisiert werden können, und ob das entstehende große Gebilde wirklich effizient gesteuert werden kann. Voraussetzung ist der strategische Fit der Partner, denn wenn die Unternehmen nicht richtig zusammen passen und zu viele Kompromisse eingehen, kommt es leicht zu Schwierigkeiten. Strategischer Fit ist gegeben, wenn die Anreize eines Partners, die Zusammenarbeit einzugehen, genau dem Beitrag entsprechen, den der andere Partner zu geben bereit ist (Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht). Gleichzeitig hat die Unternehmenskultur eine hohe Bedeutung, denn zu große Unterschiede in diesem Bereich verlängern und erschweren den Integrationsprozeß, oder können ihn sogar verhindern. Auf dieses und andere Punkte weisen die 12 Grundsätze für eine erfolgreiche Fusion hin, die von Prof. Töpfer formuliert wurden.

Bereits vor der Kooperation oder Fusion kann die Erfolgswahrscheinlichkeit anhand von verschiedenen Methoden analysiert werden. Eine

geeignete Form ist die Due Diligence. Bei der traditionellen Due Diligence werden Geschäftsberichte, Produktpalette, Ertragswert und Management des zukünftigen Partners untersucht. Diese Daten sind jedoch vergangenheitsorientiert und müssen durch einen Zukunftsausblick ergänzt werden. Das geschieht mit Hilfe der fortschrittlichen Due Diligence, die versucht, Kunden und deren Zufriedenheit, Unternehmensprozesse, Strategie und Verbesserungspotential, Mitarbeiter-Engagement und -Qualifikation zu bewerten. Durchgeführt wird diese Untersuchung z.B. mit der Balanced Scorecard, die auf die Leistungstreiber des Unternehmens wie Lernen und Entwicklung, Kunde, interne Geschäftsprozesse und finanzielles Ergebnis blickt und somit in die Zukunft gerichtet ist.

Kooperationen, Strategische Allianzen, Netzwerke

Strategische Allianzen werden i.d.R. zwischen Wettbewerbern geschlossen. Obwohl sie in Konkurrenz zu einander stehen, kooperieren z.B. die Automobilhersteller beim e-commerce, und zwar im b2b-Bereich. Auf gemeinsamen virtuellen Marktplätzen werden Verträge mit Lieferanten ausgehandelt, wodurch Transaktionskosten gespart werden und Preisdruck geschaffen wird. Netzwerke entstehen demgegen-

über häufig zwischen Produzenten von Komplementärprodukten, die ihre Kompetenzen gegenseitig ergänzen. Dies ist notwendig, da ihre Kunden immer stärker Systemlösungen nachfragen. Durch diesen Wandel in der Nachfrage muß sich der Geschäftsumfang der Anbieter erhöhen, was nur mit zusätzlichem Wissen möglich ist. Durch den Zusammenschluß zu einem Netzwerk erhöhen sich Geschäftskomplexität und Wissenskomplexität der Anbieter, was die Wettbewerbsposition verbessert.

Outsourcing versus Insourcing

Dem Outsourcing geht eine Überprüfung der strategischen Ausrichtung voran. Kernprozesse, Kerngeschäfte und Kernkompetenzen eines Unternehmens werden beibehalten und verstärkt, strategisch nicht relevante Bereiche werden ausgelagert. Z.B. enthält die Rechenzentrale einer Versicherung mit den Kundendaten die Geschäftsgrundlage. Sie wird daher sicher nicht ausgegliedert, die Rechenzentrale eines Produktionsunternehmens hingegen schon. Ist der Vorgang der Optimierung von Geschäftsprozessen jedoch abgeschlossen, kann Insourcing, also Kompetenzerweiterung, vorteilhaft sein. Wenn ein Unternehmen seine aktuelle Wertschöpfung gut beherrscht, kann es den Produktionsbereich erweitern und Systemleistungen anbieten. Rationalisierungserfolge aus dem Gesamtprozeß können durch Insourcing vergrößert werden.

Akquisition und Fusion

Grundsätzlich können zwei Arten von Fusionen unterschieden werden: Rationalisierungsfusionen sind immer mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden, somit ist mit großem Widerstand der Mitarbeiter zu rechnen. Wachstumsfusionen werden eher akzeptiert, denn ihr Ziel ist die

Verbesserung der Marktposition.

Eine weitere Differenzierung ergibt sich durch die Richtung der Akquisition oder Fusion. Horizontale Zusammenschlüsse dienen der Stärkung der Kernkompetenzen und der Erhöhung von Marktmacht. Durch vertikale Fusionen werden die Kern-



Prof. Dr. Armin Töpfer,

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Markt-orientierte Unternehmensführung, Technische Universität Dresden

Den ungekürzten Vortragstext finden Sie in:

📖 Armin Töpfer: Strategische Allianzen, Outsourcing, Netzwerke und Fusionen, Erfolgsvoraussetzungen und Praxisbeispiele, in: Theresia Theurl (Hrsg.): Kooperationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften, Münster: Regensburg, 2001, ISBN 3-7923-0747-2, 137 S, 19,80DM, S.51-67

🌐 "www.ifg-muenster.de" in der Rubrik Forschung > Publikationen > Sonderveröffentlichungen

kompetenzen erweitert. Möglicherweise tritt das neue Unternehmen anschließend mit einem ehemaligen Kunden in Konkurrenz. Ein lateraler

Zusammenschluß ist sinnvoll, wenn unterschiedliche Branchen die gleiche Kundengruppe ansprechen, wenn der Angebotsschwerpunkt verlagert werden soll, oder wenn zwei Branchen in der Zukunft zusammenwachsen werden.

Untersuchungen haben jedoch ergeben, daß die Ziele von Zusammenschlüssen oft nicht erreicht werden. Probleme wie Konkurrenz um leitende Positionen, Zielkonflikte zwischen den Unternehmensbereichen, Übergehen von Mitarbeiterinteressen usw. führten zum Scheitern von Fusionen und zu durchschnittlichen Profitabilitätseinbußen von 10%. Die Fusion Daimler-Chrysler ist bezüglich der harten Faktoren ein positives Beispiel, denn im ersten Jahr wurden durch Synergieeffekte 1,4 Mrd. \$ eingespart. Die menschliche Integration bringt jedoch Probleme mit sich, wie die Abwanderung von Führungskräften auf amerikanischer Seite belegt, und wird noch einige Jahre in Anspruch nehmen.

* Zusammenfassung des Vortrages von Prof. Dr. Armin Töpfer, gehalten im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen am 30. Oktober 2000 in Münster und am 12. März 2001 in Hannover.

👤 Andrea Neugebauer
☎ (02 51) 83-2 29 99
✉ andrea.neugebauer@ifg-muenster.de

Klaus Henke

*Konzentrationsprozesse der genossenschaftlichen Bankengruppe in Deutschland - neue Formen der Zusammenarbeit**

Die Genossenschaftsbanken stehen heute vor der Herausforderung, ihre einzigartigen Stärken zu erkennen und auszubauen und gleichzeitig ihre Aufwandsrentabilität entscheidend zu verbessern. Die Stärken der Genossenschaftsbanken bestehen dabei in ihrer regionalen Verwurzelung und in ihrer Nähe zum Kunden. Ihre Kernkompetenz liegt in dem gesetzlich verankerten Auftrag zur Mitgliederförderung. Die Umsetzung dieses Förderauftrages verursacht in den Banken einen relativ hohen Verwaltungsaufwand, so dass die durchschnittliche Aufwandsrentabilität der Genossenschaftsbanken derzeit bei ca. 70% liegt. Die Bewältigung dieser Herausforderung, der Konzentration auf die Kernkompetenzen einerseits und der Senkung des Verwaltungsaufwandes andererseits, erfordert neue Formen der Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen Bankengruppe in Deutschland.

Es gibt vielfältige Wege zum Steigern der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Banken. Neben der Auslagerung (Outsourcing) bestimmter Funktionen auf Unternehmen innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes, auf Dritte oder in sogenannte Dienstleistungs- und Verwaltungszentren (DVZ), bieten sich den Genossenschaftsbanken verschiedene Formen der Kooperation oder eine Fusion als mögliche Formen der Zusammenarbeit an.

Outsourcing für Genossenschaftsbanken

Wenn die Möglichkeit des Outsourcing für Genossenschaftsbanken betrachtet wird, dann wird dabei immer davon ausgegangen, dass der Outsourcingpartner die ausgelagerte Leistung besser und kostengünstiger erbringen kann, als die Genossenschaftsbank selbst. Ziel von Outsourcingüberlegungen ist immer eine Steigerung der Qualität und eine Senkung der anfallenden Kosten. Funktionen, die für eine Auslagerung in Frage kommen, stammen in der Regel aus den Bereichen der Produktionsbank bzw. der Infrastruktur- oder Servicebank und nur in wenigen Fällen aus dem Spektrum der Vertriebsbank. Innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes gibt es eine Reihe praktizierter historischer

sowie aktueller Outsourcing-Konzepte. Verbundunternehmen, Zentralbanken und Verbände treten als Produktlieferanten für die Genossenschaftsbanken auf. Bei der Produktion von Finanzdienstleistungen beliefern sie die Primärbanken u.a. mit Bausparprodukten, Versicherungen, Investment-Anlagen und Hypothekendarlehen. Weitere Outsourcingpartner der Genossenschaftsbanken innerhalb des Finanzverbundes sind die regionalen Rechenzentren, die Funktionen in den Bereichen der Buchhaltung, der Datenverarbeitung und der Unterstützung technischer Prozessabläufe übernehmen. Aktuelle Outsourcing-Konzepte werden in den Bereichen des Telefon-Banking und bei der Gestaltung des Internet-Banking umgesetzt.

Neben den Outsourcing-Konzepten innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes gibt es für die Genossenschaftsbanken die Möglichkeit, Funktionen, vor allem des Betriebsservices, auf Dritte auszulagern. Beispiele für solche Funktionen sind Aufgaben aus der Gebäudeverwaltung oder dem technischen Service sowie die Abwicklung der Geldtransporte oder die Wartung und Bestückung der Geldausgabeautomaten.

Auch das Outsourcing bestimmter Funktionen aus der Produktions- oder Servicebank in sogenannte Dienst-

leistungs- und Verwaltungszentren bietet den Genossenschaftsbanken eine große Chance, Wert schöpfungseffekte zu erzielen und sich in der Vertriebsbank auf Kernkompetenzen zu konzentrieren. Allerdings zeigt die Praxis, dass diese Form des Outsourcing nicht praktiziert, sondern über verschieden Kooperationsformen zwischen Genossenschaftsbanken dargestellt wird.

Möglichkeiten der Kooperation

Zu unterscheiden ist zwischen Kooperationen mit und ohne Fusionsabsicht. Voraussetzung für den Erfolg aller Kooperationen genossenschaftlicher Banken einer Region ist, dass bestimmte Spielregeln vertraglich fixiert und eingehalten werden. Ein Kooperationskernteam ist zu bilden, das über die Ausrichtung der Kooperation entscheidet und mit entsprechend modifizierten Weisungsbefugnissen ausgestattet sein sollte. Regelungen über die Kostenverrechnung sind ebenso zu treffen, wie die Festlegung von detaillierten oder pauschalen Verrechnungspreisen. Bei allen Kooperationsformen sind die gesetzlichen Bestimmungen und Meldepflichten zu berücksichtigen.

Viele Vorstände mittelständischer Genossenschaftsbanken haben allerdings Bedenken, wenn Aufgaben und Funktionen aus dem eigenen Ein-

flussbereich abgegeben werden sollen. Um den Verlust von Macht und Einfluss zu verhindern, werden Fusionen den Kooperationen vorgezogen. Auch bei dem Ziel einer Fusion erscheint es jedoch sinnvoll, im Vorfeld mit dem Fusionspartner nach Formulierung einer entsprechenden Absichtserklärung eine Kooperation einzugehen. Diese Kooperationsphase dient der Harmonisierung der Geschäftsprozesse und der Angleichung der Unternehmenskulturen der Partnerbanken.

Fusionen von Genossenschaftsbanken

Die Tendenz der Bevorzugung einer Fusion gegenüber einer Kooperation ist weiterhin erkennbar, obwohl es bei mehr als 50% der Fusionen nicht gelingt, den Betriebsaufwand wesentlich zu senken und die Kundennähe beizubehalten. Oftmals sind es die "persönlichen" Fusionsziele der Vorstände, die den Fusionserfolg behindern.

Allgemein anerkanntes Fusionsziel ist es, nach der Fusion bei relativ geringerem Verwaltungsaufwand den Zins- und Dienstleistungsüberschuss relativ und absolut zu steigern. Diese Verbesserung ist nur dann zu erreichen, wenn die Synergieeffekte genutzt, die Qualität der Beratung und die Vertriebskraft gestärkt und die unterschiedlichen Unternehmenskulturen erfolgreich zusammengeführt werden.

Ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Umsetzung einer Fusion ist die Operationalisierung und Quantifizierung der einzelnen Fusionsziele. Mögliche Synergien im Stabs- und Betriebsbereich müssen herausgearbeitet werden und es muss festgestellt werden, welche fusionsbedingte personen- und marktbezogene Wertschöpfung erzielt werden soll. Gerade für letzteren Punkt sind auch qualitati-



Klaus Henke
Mitglied der Geschäftsführung
der GGB Gesellschaft für
genossenschaftliches
Bankenmarketing mbH, Stuttgart

Den ungekürzten Vortragstext
finden Sie in:

📖 Klaus Henke: Konzentrations-
prozeß der genossenschaftlichen
Bankengruppe in Deutschland -
Neue Formen der Zusammen-
arbeit, in: Theresia Theurl (Hrsg.):
Kooperationen, Fusionen, Netz-
werke: Neue Formen der Arbeits-
teilung von Genossenschaften,
Münster: Regensburg, 2001, ISBN
3-7923-0747-2, 137 S., 19,80 DM,
S. 69-82

🌐 "www.ifg-muenster.de" in der
Rubrik Forschung > Publikationen
> Sonderveröffentlichungen

ve Ziele zu benennen und messbar zu machen. Zur Optimierung der Kulturentwicklung müssen die bestehenden Unternehmenskulturen analysiert und auf ihre gemeinsame Verträglichkeit hin in intensiven Gesprächen überprüft werden, bevor eine gemeinsame Kultur der fusionierten Banken entwickelt werden kann.

Zur Steuerung des Fusionsprozesses wird ein umfassendes Fusionscontrolling vorgeschlagen. Durch die

Anwendung der VR-Erfolgsfaktoren soll die Umsetzung der Fusion aus verschiedenen Perspektiven heraus beurteilt werden. Die Ertragsziele und die entsprechenden Kennzahlen aus dem finanzwirtschaftlichen Bereich werden dabei durch Steuerungsgrößen aus dem Bereich der Kundenperspektive, dem Bereich der Prozesse einer Bank und dem Bereich der Mitarbeiter ergänzt. Dabei besteht zwischen den ausgewählten VR-Erfolgsfaktoren ein kausaler Zusammenhang. Bei Anwendung dieses Fusionscontrollings ist es der Genossenschaftsbank möglich, den Fusionsprozess effektiv zu steuern und den Erfolg der Fusion zu bewerten.

* Zusammenfassung des Vortrages von Klaus Henke, gehalten am 11. Dezember 2000 im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen in Münster.

👤 Thorn Kring

☎ (02 51) 83-2 28 98

✉ thorn.kring@ifg-muenster.de

Wim Krol

*Kooperations- und Fusionsstrategien der Molkereigenossenschaften in den Niederlanden - Vorbild auch für andere Branchen?**

Campina Melkunie ist auf seinen Kernmärkten in den Niederlanden, Belgien und Deutschland eines der führenden Molkereiunternehmen. Um weiter wachsen zu können, ist die Expansion nach England, Polen und Rußland geplant oder bereits in der Umsetzungsphase. Bei einer genaueren Betrachtung dieses global players mag es verwundern, daß es sich hier um ein genossenschaftlich organisiertes Unternehmen handelt. Der Vortrag stellt die Strategie, die hinter der internationalen Ausrichtung der Campina Melkunie steht, dar. Dabei wird die Frage aufgeworfen, inwieweit eine Öffnung der Genossenschaft für ausländische Mitglieder möglich und wünschenswert ist. Daneben soll überlegt werden, ob das Konzept von Campina Melkunie Hinweise für andere Genossenschaften mit ähnlichen Bestrebungen liefern kann.

Häufig werden Genossenschaften verklärt und romantisch betrachtet. Ein solche Betrachtung ist falsch. Genossenschaften wurden gegründet, um die Abhängigkeiten ihrer Mitglieder von den Verarbeitungsbetrieben zu senken. Einerseits ist Milch nur kurze Zeit haltbar und muß für den Verkauf erst pasteurisiert und behandelt werden. Andererseits sehen sich die Milchbauern aufgrund der hohen Marktkonzentration auf der Marktgegenseite nur einer oder wenigen Molkereien gegenüber. Diese werden dadurch in die Lage versetzt, den Bauern Preiszugeständnisse oder für sie vorteilhafte Lieferbedingungen abzuverlangen. Durch die Gründung eines eigenen genossenschaftlich organisierten Molkereiunternehmens wird die Abhängigkeit entschärft. Allerdings unterliegt eine solche Genossenschaft den gleichen wirtschaftlichen Gesetzen, wie andere Unternehmen auch und muß entsprechend nach Rentabilitätsgesichtspunkten handeln.

Organigramm der Campina Melkunie

Die Mitglieder der Campina Melkunie wählen eine Vertreterversammlung, die wiederum einen Vorstand bestimmt. Der Vorstand bildet zugleich den Aufsichtsrat des als GmbH geführten Unternehmens. Er



Dr. Wim Krol

Director International Cooperative Affairs, Campina Melkunie, Zaltbommel / Niederlande

Den ungekürzten Vortragstext finden Sie in:

📖 Wim Krol: Kooperations- und Fusionsstrategien der Molkereigenossenschaften in den Niederlanden - Vorbild auch für andere Branchen?, in: Theresia Theurl (Hrsg.): Kooperationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften, Münster: Regensburg, 2001, ISBN 3-7923-0747-2, 137 S., 19,80 DM, S. 101-120

🌐 "www.ifg-muenster.de" in der Rubrik **Forschung > Publikationen > Sonderveröffentlichungen**

beruft eine professionelle Hauptgeschäftsführung, welche die Geschicke des Unternehmens lenkt. Die

dabei zugrunde gelegten strategischen Ziele sind Folge veränderter Rahmenbedingungen. Durch die Liberalisierung der Agrarmärkte, den Abbau von Subventionen und die anstehende Osterweiterung der EU haben Wettbewerb und Konkurrenzdruck stark zugenommen. Diese Entwicklungen zwingen dazu, alle Rentabilitätspotentiale auszuschöpfen. Campina Melkunie versucht sich durch die Konzentration auf Konsumentenprodukte und Zutaten von Interventionsprodukten, wie Milchpulver und Butter, zu lösen. Dabei sieht sich das Unternehmen bei Zutaten einem weltweiten Wettbewerb ausgesetzt, während der relevante Markt bei Konsumentenprodukten auf Europa begrenzt ist. Aufgrund des starken Wettbewerbs versucht das Unternehmen, hier eine Strategie der Markenbildung umzusetzen. Bei den weiter hergestellten Basisprodukten, wie Käse oder Trinkmilch, wird hingegen die Kostenführerschaft angestrebt. Um sich von der Konkurrenz auch zukünftig durch eine innovative Politik abheben zu können, konzentriert sich das Unternehmen zudem auf Forschung und Entwicklung. Diese strategischen Ziele haben sich in der Unternehmensentwicklung niedergeschlagen. Campina Melkunie hat seit 1989 ein starkes Wachstum auch über die Niederlande hinaus durchgemacht

und ist mittlerweile an Standorten wie Rußland, Polen, Belgien oder den USA tätig. Für Deutschland sind vor allem die Übernahme der Südmilch, die Gründung des Joint Ventures Tuffi Campina Milchwerke GmbH & Co. KG mit den Milchwerken Köln / Wuppertal eG sowie die Übernahme der emzett Unternehmensgruppe von Bedeutung.

Grenzüberschreitende Genossenschaft?

Angesichts dieser Entwicklung stellt sich die Frage, ob im Zuge der Internationalisierung des Unternehmens dieser Schritt nicht auch von der Genossenschaft nachvollzogen werden sollte. Dazu muß eine Abwägung zwischen Vor- und Nachteilen erfolgen. Einerseits erhöht sich durch neue Mitglieder die Finanzierungsbasis des Unternehmens, das Engagement der ausländischen Lieferanten nimmt zu und Campina Melkunie gewinnt dadurch im Ausland das Image eines inländischen Unternehmens. Dem stehen aber andererseits Schwierigkeiten entgegen. So bestehen zwischen Niederländern und Deutschen emotional begründete Vorbehalte, die ausgeräumt werden müssen. Erschwerend kommen unterschiedliche rechtliche Regelungen in den verschiedenen Staaten hinzu. Schließlich bestehen gerade im Hin-

blick auf eine Verschmelzung mit den Milchwerken Köln/Wuppertal eG Unterschiede in der Struktur und im Verhalten der beiden Unternehmen, die aneinander angepaßt werden müssen.

Milchwerke Köln/Wuppertal eG

Campina Melkunie hat sich im Laufe des Abwägungsprozesses entschieden, die Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Milchwerke Köln/Wuppertal eG zu intensivieren. Die dabei gewählte Vorgehensweise gliedert sich in drei Phasen. Zunächst werden die Milchwerke Köln/Wuppertal eG Sondermitglied bei der Campina Melkunie. Nach maximal drei Jahren ist vorgesehen, die Milchwerke Köln/Wuppertal eG aufzulösen. Die deutschen Landwirte können dann direkt Mitglied bei Campina Melkunie werden. In spätestens sechs Jahren soll mit Beginn der dritten Phase der endgültige Zustand erreicht sein, in dem alle unterschiedlichen Regelungen zwischen deutschen und holländischen Mitgliedern aufgehoben werden. Die Umsetzung der Fusion erfordert eine intensive Vorbereitung. Dabei müssen die Vorschläge umfassend beraten und diskutiert werden. Campina Melkunie muß durch Verlässlichkeit das in sie gesetzte Vertrauen bestätigen.

Vorbild für andere Branchen?

Da es kein Standardrezept für den Internationalisierungsprozeß gibt, ist das von Campina Melkunie gewählte Vorgehen nicht ohne weiteres auf andere Unternehmen übertragbar. Zunächst sollte eine Genossenschaft daher gründlich untersuchen, ob die Öffnung für ausländische Mitglieder mit der eigenen Strategie vereinbar ist. Ist das der Fall, muß die Bereitschaft bestehen, viel Geld, Arbeit und Zeit zu investieren, da auf dem Wege zur internationalen Genossenschaft viele Hürden aus dem Weg geräumt werden müssen. Schließlich sollte man sich darüber im Klaren sein, daß, wie bei dem Zusammenschluß mit den Milchwerken Köln/Wuppertal eG ein solcher Prozeß mit herben Verlusten und Enttäuschungen, zumindest in der Anfangsphase, verbunden sein kann.

* Zusammenfassung des Vortrages von Dr. Wim Krol, gehalten am 15. Januar 2001 im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen in Münster und am 12. März in Honnover.

☞ Ron Brintzer

☎ (02 51) 83-2 28 95

✉ ron.brintzer@ifg-muenster.de

Walter Rothensteiner

*Grenzüberschreitende Kooperationen von Genossenschaftsbanken in Europa - Formen, Hürden, Perspektiven**

Nach wie vor sind genossenschaftliche Organisationsformen aktuell, weil die dahinterstehenden Ideen wie dezentrale Strukturen, regionale Verwurzelung, überregionaler Verbund etc. ebenso aktuell sind.

Strukturell sind sich die genossenschaftlichen Sektoren Deutschlands und Österreichs sehr ähnlich und zeichnen sich durch den dreistufigen Aufbau mit regionalen Zentralbanken und einem Spitzeninstitut (DG Bank bzw. RZB) aus. Der hohe Markt- und

Hauptkundenanteil - 1,7 Millionen Österreicher sind Mitglieder einer

Raiffeisen

Raiffeisenbank - sowie überragende Sympathiewerte sind der Grundstein für die gefestigte Marktposition der Raiffeisen Bankengruppe (RBG). Die

Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB) ist - neben ihren Aufgaben als Spitzeninstitut der RBG - auf das Kommerzkundengeschäft und das Investmentbanking spezialisiert. Seit Ende der 80er Jahre verfolgt die RZB konsequent die strategische Aus-

richtung in Richtung Mittel- und Osteuropa mit dem Ansatz diesen großen Markt mit perfekt ausgebildeten, hochmotivierten Mitarbeitern und einer innovativen Produktpalette zu bearbeiten. Filialen und Repräsentanzen im Fernen Osten, Westeuropa und New York sind die Basis für die feste Verankerung in den einzelnen Märkten, die es der RZB ermöglicht, lokale wie internationale Kunden mit dem Bonus einer starken und positiv besetzten Marke optimal zu betreuen.

Warum internationale Kooperation?

Die zunehmende Dynamisierung der Bankenwelt, die verstärkte internationale Orientierung der Kunden sowie die immer intensivere Konzentration am europäischen Bankenmarkt bringen einschneidende Veränderungen und damit große Herausforderungen mit sich. Diese werden darin bestehen, die Kräfte zu einer starken europäischen Einheit zu bündeln, ohne dabei den guten Kontakt zu den Kunden des jeweiligen Heimatlandes einzubüßen. Dem Globalisierungsprozess mit Zusammenschlüssen auf internationaler Ebene Rechnung zu tragen wäre aber nicht sinnvoll, sind Genossenschaften doch definitionsgemäß regional verwurzelte Institute. Vielmehr gilt es, diesen Zweck auf einer einfacheren Ebene, in Form von Kooperationen, Allianzen und Plattformen zu erreichen. Zusätzlich zu den bestehenden regionalen und nationalen Netzen wird so ein länderübergreifender Verbund geschaffen, der die Begleitung der Mitglieder auch international auf gewohntem Qualitätsniveau gewährleistet. Die internationale Fusion genossenschaftlicher Banken ist aufgrund unterschiedlicher Strukturen und organisatorischer Differenzen schwierig und birgt darüber hinaus die Gefahr, dass die Distanz zwischen Primärebene und einem neuen Dachverband zu groß

wird.

Unico Bankengruppe

Um den teilweise sich bereits abzeichnenden Entwicklungen aktiv zu begegnen, wurde im Jahr 1977 die Unico von sechs europäischen Genossenschaftsbanken gegründet.

Neben dem vorrangigen Kriterium des genossenschaftlichen Hinter-



Dr. Walter Rothensteiner

Vorsitzender des Vorstandes der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG, Wien und
Vorsitzender des Lenkungsausschusses der Unico Bankengruppe

Den ungekürzten Vortragstext finden Sie in:

📖 Walter Rothensteiner / Manfred Url: Grenzüberschreitende Kooperationen von Genossenschaftsbanken in Europa - Formen, Hürden, Perspektiven, in: Theresia Theurl (Hrsg.): Kooperationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften, Münster: Regensburg, 2001, ISBN 3-7923-0747-2, 137 S., 19,80 DM, S.123-137.

📄 "www.ifg-muenster.de" in der Rubrik Forschung > Publikationen > Sonderveröffentlichungen

grunds orientiert sich das Anforderungsprofil der Mitgliedsbanken an den Leitlinien der Gruppe: Pan-europäische Kooperation, internatio-

ner Auftritt und Plattform für den Erfahrungsaustausch. Im Rahmen der Zusammenarbeit innerhalb der Unico Bankengruppe werden Kunden gegenseitig zugewiesen, so dass diese von der starken Stellung der jeweiligen Partnerbank profitieren können. Durch das Ausbildungsprogramm des 1987 gegründeten Unico Banking Institutes, das insbesondere auf den internationalen Markt abstellt, findet eine sinnvolle Ergänzung zu den Ausbildungsprogrammen der einzelnen Mitglieder statt, die in der Regel auf den lokalen Markt fokussiert sind. Die Schwerpunkte der Ausbildung entsprechen denen der Unico Gruppe insgesamt, und zwar Internationales und Firmenkundengeschäft, Corporate Finance und Privatkundengeschäft.

Angewandte Kooperation

Zahlungsverkehr

Die zunehmende Internationalisierung von Wirtschaft und Handel wirkt sich gerade auf die Bereiche Zahlungsverkehr und Cash Management aus. Mit Unicash und Unicopay wurden Zahlungssysteme für den Auslandszahlungsverkehr entwickelt, die den Forderungen der Kunden nach Servicequalität und Preistransparenz Rechnung tragen. Sogenannte "Service Level Agreements" gewährleisten einheitliche Qualitätsstandards und tragen so zur Kundenakzeptanz der Produkte bei.

Mergers & Acquisitions

Die Zusammenarbeit im M&A-Geschäft erfolgt auf drei Ebenen:

- Erkennung und Ermöglichung zusätzlicher Geschäftsmöglichkeiten für die einzelnen Unico Partner durch Informationsaustausch ("screening")
- Gemeinsame Abwicklung erhaltener Kauf- bzw. Verkaufmandate, wobei der Mandatsinhaber die lokalen Kenntnisse des Unico Partners bei der Suche und

Evaluierung potentieller Kandidaten nutzt

- Gemeinsamer Auftritt zur Erlangung eines Großmandates ("joint pitch") im Sinne des Kooperationsgedankens. Durch Bündelung der Stärken der Partner innerhalb der Unico Gruppe wird die Konkurrenzfähigkeit signifikant gesteigert

Syndizierte Kredite

Auch im Bereich der Kreditsyndizierung ist regelmäßiger Informationsaustausch unter den Unico Banken die Basis für eine weitere Verbesserung der Zusammenarbeit. Primäres Ziel ist es, die Anzahl an Joint arrangements sowie die Underwriting-Kapazität zu erhöhen und somit eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der durch die Bankfusionen der jüngeren Vergangenheit zunehmenden Marktmacht der Konkurrenz zu erzielen. Wie die Vergangenheit zeigt, wirkt sich das auch positiv auf die Akzeptanz der Mitglieder der Unico Gruppe bei potentiellen und bestehenden Kunden aus.

Kapitalmarktfinanzierungen - Anleihen und Aktienemissionen

Die jahrzehntelange Zusammenarbeit bei der Arrangierung und Platzierung von Anleihen ist auch oder vielmehr gerade in einem Europa mit ge-

meinsamer Währung gefragt und notwendig. Dies nicht nur aufgrund deutlich gesteigener Volumina einzelner Anleihetransaktionen, sondern auch als Antwort auf eine durch Globalisierung, Deregulierung und Bankenfusionen geprägte Konkurrenzsituation.

DG-Rabo International

Ein Beispiel für die Schwierigkeit internationaler Fusionen ist das Scheitern der geplanten strategischen Allianz zwischen der DG-Bank und der Rabobank. Durch die Bündelung der Kräfte in ausgewählten Geschäftsfeldern bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Eigenständigkeit sollten Skaleneffekte erzielt und die Wettbewerbsfähigkeit der Institute in Europa dauerhaft sichergestellt werden. In der Praxis waren jedoch grundlegende Schwierigkeiten bei Fragen der Positionierung, der geschäftspolitischen Ausrichtung der neuen Bank sowie bei der Erstellung eines abgestimmten Geschäftskonzeptes für dieses komplexe Projekt ausschlaggebend für die Beendigung der Vorarbeiten.

Ausblick

Aus der Sicht der Genossenschaftsbanken ist vernetztes Arbeiten schon aufgrund der gelebten Arbeits-

teilung einer der wesentlichen Grundsteine. Der Globalisierungsprozess bedingt das Arbeiten in immer größeren Einheiten, mit zusätzlichen Einflussparametern wie Sprache, Kultur, Führungsstil, so dass auch "networking" sich verändert. Die Schwierigkeiten bestehen in der Anpassung der Partner untereinander, in einer effizienten Kommunikation mit allen Teilnehmern und der Entwicklung aktiver und konstruktiver Partnerschaften. Internationale Kooperationen in all ihrer Komplexität stellen somit einerseits eine enorme organisatorische, technische, finanzielle und menschliche Herausforderung für alle Beteiligten dar, sind aber andererseits unverzichtbar wenn es darum geht, dem Kunden der jeweiligen Primärebene, und damit dieser selbst, zeitgemäß zu dienen.

* Zusammenfassung des Vortrages von Dr. Walter Rothensteiner, gehalten am 5. Februar 2001 im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen in Münster.

☎ Cristian Rotter

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ cristian.rotter@ifg-muenster.de

Thomas Hoeren

*Rechtsfragen des elektronischen Handels**

Damit die Einführung in die ganze Breite des E-Commerce-Rechts vom Datenschutzrecht über das Haftungsrecht und über Fragen der Signatur bis ins Urheberrecht gelingt, wird beispielhaft eine kleine Genossenschaft auf ihrem Weg durch das Internet begleitet.

Benötigt wird zunächst eine Kennung. Dabei sind zwei Varianten von Interesse: Im Domainrecht gilt das Prinzip, wer zuerst kommt, malt zuerst. In diesem Sinne wäre an einen Kennungsinhaber eine Vergütung zu zahlen, um die Kennung für eigene Zwecke verwenden zu können. Juristisches Vorgehen scheidet aus, weil die Rechte an der Kennung von

niemandem geltend gemacht werden könnten. Besonders deutlich wird das am Beispiel eines Versenders von Palmen, der sich hinter der Kennung www.genossenschaftsbank.de "verbirgt". Ausgenommen von diesem Prinzip ist die Belegung von Allgemeinbegriffen. Wie das OLG Hamburg in Kooperation mit dem LG Köln inzwischen in dem "Mitwohn-

zentrale-Urteil" entschieden hat, weil es gegen die guten Sitten verstößt. Der BGH scheint dieser Entscheidung zuzustimmen und sieht die Belegung von Allgemeinbegriffen als Kanalisierung des Wettbewerbs an. Die Konsequenz ist, dass Allgemeinbegriffe freigegeben werden müssen oder darunter nur Portale laufen können, wobei eine kartellrechtliche

Verpflichtung besteht, jeden aufzunehmen.

Freigabe von Allgemeinbegriffen

Nach der Kennung geht es um die Inhalte, die dem urheberrechtlichen Bereich zuzuordnen sind. Die Inhalte, die man nicht selbst kreiert hat, gehören im urheberrechtlichen Sinn Fremden. Urheberrechtlich geschützt werden können ganz konkrete Formgestaltungselemente wie einzelne Fotos. Dagegen sind Ideen trotz weit verbreiteter Auffassung nicht schutzfähig. In diesem Zusammenhang stellen sich die drei Probleme: Pressearchive, Umgang mit Fotos und altem Werbematerial sowie die Internetveröffentlichung von Mitarbeiterfotos mit Dienstnummer. In der Frage der Zulässigkeit von Pressearchiven fällt nach der Entscheidung des OLG Köln der Einsatz der digitalen Schere nicht unter die Ausnahmebestimmung der Pressespiegelfreiheit. Insoweit hätte hier eine Vergütung zu erfolgen. In der Realität werden Pressearchive jedoch markanter Weise bis hin zum BGH freizügig verwendet. Den Umgang mit Fotos und altem Werbematerialien regelt die urheberrechtliche Vorschrift des § 31 Abs. 4 (Verträge über noch nicht bekannte Nutzungsarten sind unwirksam), die sog. Todesbotschaft. Danach kann Werbematerial, das vor 1995 existiert hat, internetmäßig nicht genutzt werden, es sei denn, es findet eine Nachverhandlung und Nachbezahlung statt. Mitarbeiterfotos, die Personalzwecken dienen, dürfen nur mit ausdrücklicher Einwilligung ins Internet gestellt werden. Dienstnummern dürfen allein aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht verwendet werden. Die Installation einer WebCam ohne das Vorliegen einer ausdrücklichen Genehmigung ist ein Eingriff in das Persönlichkeitsrecht und daher verboten.

Todesbotschaft

Nach Festlegung der Inhalte ist das Anliegen, Werbung zu betreiben, zu konkretisieren. Dieses Anliegen ist durch ein Höllenszenario von Verboten gerade begünstigt. Email-Werbung ist nur mit Zustimmung des Betroffenen erlaubt (opt-in-Lösung). Der Aufbau



Prof. Dr. Thomas Hoeren,
Direktor des Instituts für Informations-, Telekommunikations- und Medienrecht der Universität Münster

Eine umfangreiche Materialsammlung "Internetrecht" finden Sie in der "Netlaw Library" des Instituts für Informations-, Telekommunikations- und Medienrecht:

www.jura.uni-muenster.de/netlaw

von Linksammlungen ist nach dem Grundsatzurteil des LG Werden a. d. Aller aufgrund konkludenter Zustimmung zulässig. Dieser Grundsatz wird allerdings durch eine Vielzahl von Ausnahmen (vergleichende Werbung, Inline-Linking usw.) durchbrochen. Die Bestrebung einer vorteilhafteren Positionierung beim Einsatz von Suchmaschinen ist nicht unproblematisch; jedenfalls wird eine Manipulation von Meta-Texten als Markenrechtsverletzung angesehen. Auktionsgeschäfte im Internet sind nach § 34 b Gewerbeordnung von einer entsprechenden Genehmigung abhängig. Das umgekehrte Auktionsgeschäft, das sog. Powershopping (Zusammenschluss einer Einkaufsgemeinschaft zwecks Erhalt von Mengenrabatt) ist wegen Verstoßes gegen das Rabattgesetz und unlauteren Anlockens von Kunden verboten

Angebot geht vom Kunden aus

Bei dem weiteren Ziel der Gewinnung von Kunden ist das Zustandekommen eines Vertrages ein wichtiges Thema. Einigkeit besteht darin, dass eine Homepage nur eine invitatio ad offerendum ist (reine Werbeaussage ohne Bindungscharakter). Das Angebot geht vom Kunden aus und wird von dem entsprechenden Unternehmen angenommen. Dabei ist die Thematik des Zugangs von besonderem Belang. Anders als nach den BGB-Regeln sieht das LG Frankfurt eine Willenserklärung in dem Augenblick als zugegangen, wenn sie auf dem Rechner erscheint. Ein anderer Punkt ist im Fall des Bestreitens des Vertragsschlusses der Beweis solcher Verträge. Die Vorschrift des § 416 ZPO (Urkunden haben den vollen Beweiswert für den Aussteller und eine Vermutung der Vollständigkeit und Richtigkeit für sich) ist hier nicht anwendbar, da jeder das digitale Dokument fälschen könnte. Der Beweiswert digitaler Dokumente kann also nicht mit dem einer Urkunde verglichen werden. Hier hilft auch eine Beweisvereinbarung in den AGB nicht weiter, weil eine solche Klausel keine Bindungswirkung für die richterliche Beweiswürdigung entfaltet. Mithin ist der Vertragsschluss im Rahmen der freien richterlichen Beweiswürdigung gemäß § 286 ZPO, die die Schwierigkeit in sich birgt, den Richter überzeugen zu müssen, nachzuweisen. Auch das Signaturgesetz bietet hier keinen Lösungsansatz; denn eine Gleichstellung mit Urkunden wird nicht erreicht, sondern allenfalls ein erhöhter Beweiswert bei Verwendung einer bestimmten Signaturtechnik, sprich Chipkartenlesegeräten. Voraussetzung wäre eine massenhafte Verbreitung dieser Technik unter den Kunden, die allerdings derzeit nicht in Sicht ist. Die Formfrage erschwert den Vertragsschluss, da es über 3000 Bestimmungen gibt, die an die

Schriftform anknüpfen; beispielhaft seien hier das Geldwäschegesetz und § 154 Abs. 2 Abgabenordnung genannt. Unerlässlich beim Vertragsschluss ist die Berücksichtigung des Verbraucherschutzes unter der Prämisse des AGB-Gesetzes und der künftigen Richtlinie über Verbraucherschutz von Finanzdienstleistungen im Internet. Bei den AGB sollte eine Fenster-technik verwendet werden, die den Kunden zwingt, die AGB zur Kenntnis zu nehmen und ihm eine entsprechende Bestätigung abverlangt. Für die Einbeziehung der AGB ist wichtig, dass sie kurz (eine Bildschirmseite) und in deutscher Sprache abgefasst sind. Eine Zusendung der AGB muss ebenfalls angeboten werden. Finanzdienstleistungen waren bisher von der im normalen Internetgeschäft geltenden zweiwöchigen Widerrufsfrist ausgenommen (Fernabsatz-Richtlinie). Dies wird sich durch eine neue Richtlinie, die derzeit äußerst kontrovers in Brüssel diskutiert wird, im wesentlichen ändern. In der Weise, dass künftig jede Leistung im Internet bis auf wenige Ausnahmen widerrufen werden kann. Weiterhin wird man sich darauf einzustellen haben, dass Informationen auf einem dauerhaften Datenträger angeboten werden müssen. Homepage und Email scheiden hierbei aus, da sie beliebig manipulierbar sind.

Datenschutz

Besondere Bedeutung kommt dem Datenschutz zu. Personenbezogene Daten dürfen nur ausnahmsweise benutzt und verarbeitet werden, wenn eine Einwilligung, die i. ü. eine Benennung der konkreten Bearbeitungszwecke voraussetzt, erteilt wurde oder eine gesetzliche Erlaubnis vorliegt. Nach dem Gesetz ist es lediglich erlaubt, für einen konkreten Zweck Daten zu sammeln. Datensammlung auf Vorrat ist damit eine Todesünde (BVerfG E 65, 1 "Volkszählungsurteil"). Jedenfalls sollte der Kunde durch einen Datenschutzhinweis über

das entsprechende Vorhaben informiert werden. Das Versenden von Daten von Europa in die USA ist im Gegensatz zu einem Versand innerhalb Deutschlands und Europas problematisch, da dort kein angemessenes Datenschutzniveau besteht. Daher dürfen seit dem 24. Oktober 1997 keine Daten mehr in die USA transferiert werden, wenn nicht durch den inzwischen erstellten Musterkontrakt vertraglich ein angemessenes Datenschutzniveau gesichert wird. Ein Modethema im Bankenbereich ist das Outsourcing. Die Weitergabe von Bankdaten darf gemäß der Bestimmung über die persönliche Haftung der Vorstände nur mit Einwilligung des Betroffenen erfolgen. Outsourcing ohne Einwilligung wird strafrechtlich sanktioniert.

Haftung für falsche Informationen

Neben der bereits angeschnittenen Haftung für urheber- und werberechtlich rechtswidrige Inhalte ist im folgenden die Haftung für falsche Informationen zu thematisieren. Grundsätzlich haftet man dafür nicht, da es im klassischen Deliktsrecht keine Verantwortung für Vermögensschäden gibt. Anders dagegen im Rahmen eines Vertrages und bei Eigentumsschäden. Eigentumsverletzungen können insbesondere beim Angebot von Softwaredownload auftreten. Bei der Haftung für Links muss danach differenziert werden, welche Aussage sich hinter einem Link verbirgt. Ist die Aussage als Zustimmung aufzufassen, ist der Link als eigener Inhalt mit der Folge der vollen Verantwortung zu werten. Handelt es sich dagegen nur um einen Hinweis mit wissenschaftlichem Charakter besteht keine Haftung. Im Strafrecht geht jeder Zweifel an der Aussage eines Links zugunsten des Betroffenen aus (in dubio pro reo; AG Berlin Tiergarten "Markwarth, PDS"). Im Zivilrecht geht jeder Zweifel an der Aussage eines Links zulasten des Betroffenen (in dubio contra reum;

LG Hamburg "Steinhöfel"). Dies führt im Zivilrecht zu einer unglaublichen Ausweitung der Haftung. Als Hausprovider trifft einen auch die Verantwortung für andere, denen man durch Marktplätze die Möglichkeit gibt, sich zu präsentieren. Falls nicht garantiert werden kann, dass Seiten sofort gesperrt werden können, ist besondere Vorsicht geboten. Ein Haftungsausschluss in den AGB für funktionsbedingte Störungen ist seit der BGH-Entscheidung vom 12.12.2000 rechtswidrig.

Bei Verträgen mit grenzüberschreitendem Charakter greifen die nationalen IPR-Regeln (internationales Privatrecht) mit der möglichen Folge der Bindung an das entsprechende ausländische Recht. Eine Korrektur kann allenfalls durch entsprechende Warnhinweise vorgenommen werden, die damit zentrale Bedeutung gewinnen.

* Zusammenfassung des Vortrages von Prof. Dr. Thomas Hoeren, Direktor des Instituts für Informations-, Telekommunikations- und Medienrecht der Universität Münster, gehalten am 21. März 2001 anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e. V. in den Räumen der WGZ-Bank in Münster.

☞ Nadja Lämmert
☎ (02 51) 83-2 28 00
✉ nadja.laemmert@ifg-muenster.de

Dirk Polster

*Die Zukunft genossenschaftlicher Universalbanken: Finanzintermediation und institutioneller Wandel**

Haben Genossenschaftsbanken in modernen Volkswirtschaften noch eine Existenzberechtigung? Bereits im Jahre 1990 bezeichnete Ulrich Cartilleri, damals Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, die Kreditgenossenschaften als "Tante-Emma-Läden", die in absehbarer Zeit dem Wettbewerb zum Opfer fallen würden.

Dies ist zwar bis heute nicht geschehen, aber dennoch steht der genossenschaftliche Finanzverbund angesichts sich dramatisch ändernder Rahmenbedingungen vor erheblichen Problemen. Erst kürzlich fragte die ZEIT (8.2.2001): "Die Volks- und Raiffeisenbanken sitzen in der Klemme: Wer braucht sie noch?"

Aber nicht nur die Genossenschaftsbanken stehen vor großen Herausforderungen, die ihr wirtschaftliches Überleben bedrohen könnten. Insgesamt wird dem Bankensektor der nahende Untergang prophezeit. Bill Gates' Bemerkung, Banken seien die Dinosaurier des Technologiezeitalters ist mittlerweile zum geflügelten Wort geworden wie seine These: "Banking is essential. Banks are not." Diese Auffassung teilen viele Vertreter aus Theorie und Praxis. Sie glauben, daß Kreditinstitute in naher Zukunft durch vermeintlich effizientere Finanzmärkte substituiert werden. Ihre Argumente lassen sich unter der Überschrift "Disintermediation durch Securitization" zusammenfassen. Securitization bezeichnet die Verbriefung von finanziellen Forderungen, um diese handelbar zu machen. Anleger bringen ihr Geld dann nicht mehr als Einlagen zu einer Bank, sondern zeichnen Wertpapiere an der Börse. Auf der anderen Seite finanzieren sich Unternehmen nicht mehr über Bankkredite, sondern über Aktien und Anleihen. Auf diese Weise könnten Banken als Finanzintermediäre umgangen werden, so daß sie letztlich überflüssig würden. Wenn dies tatsächlich geschehen sollte, dann bräuchten Genossenschafts-

banken nicht mehr gesondert betrachtet zu werden. Als Teil des Bankensektors würden auch sie verschwinden.

Die folgende Argumentation geht daher in zwei Schritten vor. Als erstes wird nach der Zukunft von Banken allgemein gefragt. Nur wenn gezeigt werden kann, daß diese eine Überlebenschance haben, hat es einen Sinn, im zweiten Schritt die Perspektiven von Genossenschaftsbanken auszuloten.

Haben Banken eine Zukunft ?

Historisch sind zwei Arten von Finanzsystemen entstanden, die sich in wesentlichen Eigenschaften diametral gegenüberstehen. In marktorientierten Finanzsystemen, wie beispielsweise in Großbritannien und in den USA, spielen Börsen eine große Rolle, wohingegen der Bankensektor außer im Bereich des Investment Banking relativ unterentwickelt ist. Ein großer Teil der externen Unternehmensfinanzierung erfolgt über Aktien und Anleihen. Demgegenüber werden bankorientierte Finanzsysteme durch Kreditinstitute, insbesondere in Form von Universalbanken, dominiert. In dieser institutionellen Umwelt sind Börsen vergleichsweise unbedeutend.

Verfechter der These, Banken würden über kurz oder lang aussterben, glauben, das bankorientierte Finanzsystem sei eine evolutorische Vorstufe des marktorientierten. Dieser Auffassung kann jedoch weder aus theoretischer noch aus empirischer Sicht zugestimmt werden. Das markt-

und das bankorientierte Finanzsystem sind als Alternativen aufzufassen, ähnlich wie das anglo-amerikanische und das deutsche Rechtssystem zwar große Unterschiede aufweisen, aber dennoch die gleichen Funktionen erfüllen. Sie sind das Ergebnis historischer Entwicklungsprozesse, die verschiedene Ursprünge haben und deshalb divergierende Pfade eingeschlagen haben. Beide Typen weisen Vor- und Nachteile auf, aber keines von beiden ist dem anderen generell überlegen. Es ist nicht einsichtig, weshalb bankorientierte Finanzsysteme zwingend in Richtung größerer Marktorientierung evolvieren sollten.

Haben Genossenschaftsbanken eine Zukunft?

Auch empirische Untersuchungen des deutschen Finanzsystems, einem Prototypen für Bankorientierung, kommen zu dem Ergebnis, daß es zumindest bisher zu keinem Bedeutungsverlust der Banken gekommen ist.

Die deutschen Genossenschaftsbanken treten am Markt als "besonders universelle" Universalbanken auf, die überspitzt gesagt allen Kundensegmenten alle Finanzdienstleistungen an allen Orten anbieten. Eine derartige "Strategie der Wahllosigkeit" geht mit der Gefahr einher, daß eine Organisation ihr Profil verliert. Eine Unternehmung, die alles macht, gerät schnell in den Verdacht, nichts wirklich exzellent zu können. Empfehlenswert wäre die Entwicklung von Kernkompetenzen in bestimmten Geschäftsfeldern, auf

die Unternehmensstrategie konsequent auszurichten wäre.

Die historischen Wurzeln der Genossenschaftsbanken liegen im Firmenkundengeschäft mit kleinen und mittleren Unternehmen. Aufgrund ihrer dezentralen Organisationsstrukturen stehen sie auch heute noch dem Mittelstand sehr nahe. Genossenschaftsbanken könnten sich als fokussierte Universalbanken positionieren, die Financial Engineering für kleine und mittlere Unternehmen betreiben. Ziel könnte es sein, als "ausgelagerte Finanzabteilungen" der Mitglieder zu fungieren. Die Strategie der Genossenschaftsbanken könnte darauf abzielen, die Bindung zwischen Kunde und Bank wieder zu intensivieren, um die Kostenvorteile enger Hausbankbeziehungen im Vergleich zu Multibankbeziehungen zu realisieren. Wenn ein Unternehmen von vielen Gläubigern Finanzmittel erhält, so führt dies zu einer Multiplikation der Monitoringkosten, die bei der Prüfung und laufenden Überwachung der Kreditwürdigkeit anfallen. Die aufgrund der engeren Kunde-Bank-Beziehung wachsende Abhängigkeit

des Unternehmens wird institutionell durch die genossenschaftliche Organisationsform abgesichert, weil der Firmenkunde Einfluß auf die Geschäftspolitik seiner Bank nehmen kann. Damit verfügt die Kreditgenossenschaft über einen kooperativen Wettbewerbsvorteil, der von der Konkurrenz nicht imitierbar ist. Fokussierung auf bestimmte Marktsegmente bedeutet im Gegenzug die Trennung von Geschäftsfeldern, die auf andere Organisationen ausgelagert werden müssen. In diesem Falle betrifft dies die Finanzdienstleistungen für Privatkunden. Anleger werden anspruchsvoller und benötigen für ihre finanziellen Probleme zunehmend ganzheitliche Lösungen, die sowohl klassische Bankprodukte, als auch Wertpapiere und Versicherungen umfassen sollten. Für die Bankstrategie folgt hieraus, daß eine zentrale Organisationseinheit Allfinanz-Module nach dem Baukastenprinzip entwickeln könnte, die mit dem Kunden vor Ort zu einem individuellen Leistungspaket zusammengestellt werden können. Da es sich bei Finanzdienstleistungen um vertrauens-

empfindliche Güter handelt, müßte sich die Gesamtorganisation eine hervorragende Reputation aufbauen. Diese würde ihren Niederschlag in einer gemeinsamen Marke finden (brand name capital), mit der Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz kommuniziert werden kann. Daher würde es sich anbieten, den Privatkundenbereich als Franchisesystem zu organisieren. Auf diese Weise könnten die Vorteile dezentraler Strukturen mit jenen einer gemeinsamen Markenreputation kombiniert werden.

* Zusammenfassung des Vortrages von Dipl.- Volkswirt Dirk Polster, gehalten am 28. April 2001 im Rahmen der Nachwuchswissenschaftlertagung der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute (AGI) e.V. in der Genossenschaftsakademie in Rendsburg.

➔ Dirk Polster

☎ (02 51) 83-2 28 07

✉ dirk.polster@ifg-muenster.de

Claire Binisti-Jahndorf

Globalisierungsprozeß und Besteuerung im Genossenschaftswesen

Ausgangspunkt des Forschungsprojekts ist die Frage, ob die Kreditgenossenschaften im Vergleich zu Großbanken im globalisierten Markt steuerrechtlich benachteiligt sind.

Die Zentralbanken übernehmen die Auslandsgeschäfte der einzelnen Kreditgenossenschaften, die selbst keiner eigenen Internationalisierungsstrategie folgen können. Hierdurch ergeben sich Unterschiede für eine Steueroptimierung durch Geschäfts- und Gewinnverlagerung ins Ausland.

Diese Frage ist deswegen von Bedeutung, da Deutschland es in den meisten internationalen Steuerrechtsfällen akzeptiert, daß im Ausland erzielte Gewinne nach den dortigen Regeln und Steuersätzen besteuert werden. Wendet ein Hochsteuerland

die Freistellungsmethode an, können durch eine Gewinnverlagerung ins Ausland Steuervorteile erzielt werden. Der Staat verzichtet bei internationalen Steuertatbeständen, die Doppelbesteuerung verursachen, auf einen Teil seines Besteuerungsrechts. So können die Großbanken die Gewinne durch Betriebsstätten ins Ausland verlagern und die Vorteile eines niedrigeren Steuersatzes als in Deutschland erzielen.

Die Freistellung ausländischer Gewinne ist eine rechtspolitische Entscheidung des Staates.

Freistellung ausländischer Gewinne

Je nach dem, ob der Staat eine Politik der Kapitalimportneutralität oder der Kapitalexporthneutralität verfolgt, werden Steuern auf ausländische Gewinne angerechnet oder ausländische Gewinne von der Steuer freigestellt. Somit wird entweder eine Steuerneutralität im internationalen Wettbewerb wie in Deutschland (Freistellungsmethode, Verzicht auf das Besteuerungsrecht im Inland) oder eine Steuerneutralität im Inland wie in

den USA (Anrechnungsmethode, Anrechnung der ausländischen Steuer und weitere Besteuerung im Inland) erreicht. Die Verlierer der Freistellungsmethode sind die Unternehmen, die im Ausland nicht investieren. Hierzu gehören grundsätzlich auch die Genossenschaftsbanken.

Es wird daher untersucht, ob die faktische Ungleichbehandlung der delegierenden durch die Anrechnungsmethode etwa im Hinblick auf die Steuerreform beseitigt werden sollte. Diese auf den ersten Blick vielleicht naheliegende Annahme, wird jedoch dadurch in Frage gestellt, daß durch das Steuersenkungsgesetz vom 23.10.2000 der inländische Steuersatz auf 25% abgesenkt worden ist und sich deswegen die Frage nach dem internationalen Steuersatzgefälle neu stellt. Im übrigen würden die Genossenschaftsbanken durch die Anrechnungsmethode keine Vorteile erzielen; im Ergebnis würden die Großbanken lediglich schlechter gestellt.

Besteuerungsebenen

Ein anderer Faktor spielt aber bei den

Genossenschaftsbanken eine Rolle: die Verbundstruktur. Durch die juristische Unabhängigkeit der Primärbanken sind zwei Besteuerungsebenen zu unterscheiden. Die erste Besteuerungsebene liegt bei den Primärbanken, die zweite bei den Zentralbanken. Dies wirkt sich insofern bei Auslandsgeschäften negativ aus, als ein Teil des operationellen Gewinns nicht im Ausland, sondern bei den Primärbanken besteuert wird. Die Genossenschaftsbanken sind folglich im Vergleich zu Großbanken benachteiligt, nicht nur durch eine weniger intensive Auslandsbetätigung, sondern darüber hinaus auch durch die Verbundstruktur und die sich hieraus ergebende doppelte Besteuerungsebene.

Verbundpreise-Grundsatz

In Bezug auf diese genossenschaftliche Organisationsstruktur ergibt sich ein normativer Anknüpfungspunkt für die Frage, ob die Verbundstruktur der delegierenden eine Anpassung des Fremdvergleichsgrundsatzes im Rahmen der Verrechnungspreise bei ausländischen Betriebsstätten erfordert. Die Ab-

rechnung der Leistungsbeziehung zwischen Primärbank, Zentralbank und ausländischer Betriebsstätte zu Verrechnungspreisen nach Fremdvergleichsgrundsätzen trägt den Besonderheiten von Verbandsstruktur und Förderauftrag nicht Rechnung. De lege ferenda könnte eine Klausel für Genossenschaften in die DBA eingeführt werden: Danach würde der Fremdvergleichsgrundsatz durch einen neu einzuführenden "Verbundpreise-Grundsatz" ersetzt.

* Zusammenfassung des Vortrages von Claire Binisti-Jahndorf, gehalten am 27. April 2001 im Rahmen der Nachwuchswissenschaftlertagung der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute (AGI) e.V. in der Genossenschaftsakademie Rendsburg.

☞ Claire Binisti-Jahndorf

☎ (02 51) 83-2 28 99

✉ claire.binisti@ifg-muenster.de

Theresia Theurl

*Genossenschaftliches, Vernetztes, Virtuelles Ökonomisches Forschungsprogramm "Unternehmenskooperation"**

Welche Fragen stellen Volkswirte im Zusammenhang mit der Kooperation von Unternehmen und welche Beiträge können sie zu ihrer wissenschaftlichen Analyse leisten?

Rechtlich selbständig bleibende Unternehmen kooperieren auf vielfältige Weise. Sie verfolgen damit eine Strategie zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit mit der Konsequenz der Abhängigkeit von Kooperationspartnern. Statistiken und Befragungen zeigen nicht nur ein starkes Ansteigen von Kooperationen, sondern auch ihrer Formenvielfalt. Überdurchschnittliche Zuwächse zeigen sich bei der Kooperation in größeren Netzwerken und bei Kooperationen, deren Zusammensetzung und Gestalt variabel ist. Das

"Vernetzte" entsteht durch die Kooperation mehrerer Partner, wenn diese komplementäre und/oder ähnliche Kernkompetenzen bündeln. Trotz gemeinsamer Merkmale sind die einzelnen Netzwerke Unikate. In statischen Netzwerken mit festgefühten Strukturen sind kompetitive Elemente in den Hintergrund getreten, während dynamische Netzwerke die Basis virtueller Kooperationen sind. Latente Netzwerkbeziehungen werden für die Erfüllung eines spezifischen Kundenauftrages aktiviert und stand-

ortverteilte heterogene Netzwerkelemente für einen Wertschöpfungsprozeß zusammengeführt. Als Beispiel sei die Kombination von länderspezifischem Know-how in der Erfüllung eines internationalen Prüfungsauftrages durch eines der Wirtschaftsprüfungsnetzwerke angeführt. Es entstehen aber auch neue genossenschaftliche Kooperationen und zwar nicht nur in den sogenannten alternativen Sektoren und in den absterbenden Zweigen der Wirtschaft, sondern in zukunftssträchtigen

Branchen.

Zu nennen sind zB die Schweizer Genossenschaft "Mobility" (Car Sharing), die DATEV (Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Anwälte), die IGZ (Implantologische Genossenschaft der Zahnärzte) oder die DENIC (Genossenschaft zur Vergabe und Verwaltung der Internet-Adressen ".de"). Sie alle sind horizontale Kooperationen mit einem gemeinsamen Unternehmen zur Erfüllung der Zwecke der Mitglieder. Die Identität von Eigentümern, Kapitalgebern, Nutzern, Entscheidungs- und Verantwortungsträgern schafft in Form einer Clublösung Anreizkompatibilität und wirkt erwartungsstabilisierend.

Neue volkswirtschaftliche Arbeitsteilung

Es ist unbestritten, daß die sich ändernden ökonomischen, politischen und technischen Rahmenbedingungen einen grundsätzlichen Anpassungsbedarf bewirken. Es wird schwieriger, langfristig zu disponieren, zukunftsbezogene Optimalitätskalküle anzustellen und stabile Interaktionsbeziehungen aufzubauen.

Zusätzlich fördert die veränderte Umwelt Kooperationen.

Die Internationalisierung des Wirtschaftens erhöht den Wettbewerb auf den heimischen Märkten und legt für die Erschließung neuer Märkte globale Kooperationen nahe. Die Deregulierung von ganzen Industrien (Energie, Telekommunikation, ...) schafft Wettbewerb in Bereichen, die bisher als natürliche Monopole geschützt und geschätzt wurden. Der Aufbau von neuen Wertschöpfungsketten fördert die Kooperation von Privaten ebenso wie die zunehmende Innovationsdynamik bei Produkten und Produktionsprozessen. Verkäufermärkte ent-

wickeln sich in Käufermärkte, auf denen zunehmend individualisierte Systemlösungen nachgefragt werden. Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie senken grundsätzlich Transformationskosten und erleichtern die wirtschaftliche Koordination.

Starre Unternehmensgrenzen, staatlich geschützte Sektoren und politische Grenzen wirken immer weniger als Restriktionen für unternehmerisches Handeln. In diesem Umfeld ist einem steigenden Wettbewerb und neuen Kundenbedürfnissen zu begegnen. Kooperationen machen Unternehmen wettbewerbsfähiger, wenn sie Größen- und Geschwindigkeitsvorteile, Risikoteilung, Rationalisierung und Kostensenkung ermöglichen oder wenn sie verstreute (komplementäre) Verfügungsrechte über Ressourcen, Kompetenzen und Wissen auf Dauer oder temporär, festgefügt oder in immer neuen Strukturen zusammenführen



und besser nutzen können. Die Kooperation von Unternehmen ist einzelwirtschaftliche Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen, die dazu führt, dass eine neue nationale und internationale Arbeitsteilung entsteht. Wir wissen wenig, wie sich diese für die Volkswirtschaft, für

einzelne Gesellschaftsgruppen und für einzelne Volkswirtschaften im internationalen Kontext auswirkt.

Inkonsistente Anreizstrukturen hybrider Organisationen

Kooperierende Unternehmen bilden hybride Organisationen. Diese treffende Bezeichnung ist bislang nur oberflächlich mit Inhalt gefüllt. Vernetzte, virtuelle, genossenschaftliche Organisationen kombinieren Merkmale der Koordination über den Markt mit solchen der Koordination im Unternehmen. Einerseits können so im Falle von Abhängigkeiten die unternehmensinternen Kontroll- und Bürokratiekosten, andererseits die Gefahren der flüchtigen Marktbeziehungen reduziert werden. Die Anreize und Mechanismen des Marktes und jene des Unternehmungs überlagern sich, so dass ein mix aus Dezentralität und Integration entsteht. Eine solche Konstellation wird aber zum Problem, wenn ein nichtkonsistentes Anreizsystem für die handelnden Akteure entsteht: Manager, Mitglieder, Netzwerkunternehmen, Mitarbeiter.

Eine durch einen Kooperationsvertrag entstehende hybride Organisation birgt Neues in sich, über das noch immer wenig bekannt ist. Unsicherheit und die Verhaltensspielräume einer widersprüchlichen Anreizstruktur bewirken, dass die intendierten Zielsetzungen nicht erreicht werden müssen, dass es vielmehr zu einem pfad- und ergebnisoffenen Prozeß kommt. Die Transformationsforschung bietet reiche Evidenz für die unerwarteten Wirkungen sich überlagernder Anreizsysteme. Es ist zu prüfen, ob die hohe Mißerfolgsquote von Unternehmenskooperationen eine strukturelle Ursache und diese ihre Wurzel im aufgezeigten Tatbestand hat.

Komparative Analyse der Formenvielfalt

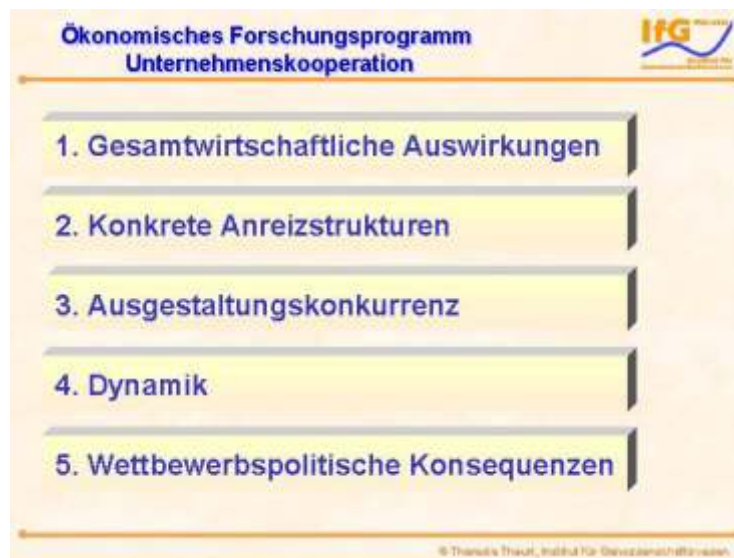
Schlüssige Erklärungen, weshalb unterschiedliche Formen der Kooperation nebeneinander entstehen und ob diese in einem Wettbewerb der Regime zu einer bestimmten Form konvergieren, fehlen. Als Ergebnis einer vergleichenden Kooperationsanalyse müssen unterschiedliche Konfigurationen zumindest nach drei Kriterien gereiht werden können, die den Ausschlag für die Formwahl geben:

- Die Reaktionsfähigkeit auf Änderungen einer komplexen und dynamischen Umwelt,
- das Potenzial zur Stabilisierung der Binnenbeziehungen und
- die Möglichkeiten, die Erwartungen ihrer Kunden stabilisieren zu können.

Nach dem Kriterium der Flexibilität firmiert das virtuelle Unternehmen klar vor einem statischen Netzwerk und dieses vor der genossenschaftlichen Kooperation. Umgekehrt verhält es sich bei den Stabilisierungsmöglichkeiten der Binnenbeziehungen. Das Kriterium der Kundenbeziehungen zeigt einen klaren Bruch zwischen der genossenschaftlichen Kooperation und den beiden anderen Formen. Er entsteht aus dem unterschiedlichen Charakter der Zuweisung von Handlungsfolgen. Genossenschaftliche Kooperation beruht auf einem legislatischen Fundament, während Netzwerke und virtuelle Unternehmen auf privaten Verträgen basieren: Innominatverträgen, gesetzlich nicht geregelten Vertragstypen. Das Privatrecht ist für Spotmärkte und für die Beziehungen innerhalb des Unter-

nehmens ausformuliert. Ein eigenständiges Recht der Hybride, das auf die Besonderheiten eines Netzwerkes mit dezentralen Einheiten abstellt, existiert nicht.

Dieser Tatbestand führt zu Unsicherheit in der Außenbeziehung, vor allem über die Rechtssicherheit von Leistungsverträgen sowie über Haftungsfragen.



Dynamik der Unternehmenskooperation

Erfolgreich sind jene Kooperationen, die ein Zweifaches ermöglichen: Flexibilität und Stabilisierung. Diese beiden Anforderungen können in Konflikt zueinander geraten. Ausgestaltungs- und Anpassungsflexibilität sprechen klar für Netzwerkarrangements und virtuelle Kooperationen. Flexibilität verursacht Kosten, da an den Schnittstellen der Netzwerke Risiken entstehen, die sich bei variablen Konfigurationen verschärfen. Der notwendige Aufbau von Systemvertrauen erfordert Möglichkeiten, sich gegenseitig glaubwürdig ein kooperationsorientiertes Verhalten zu signalisieren. Werden in Befragungen kooperierender Unternehmen die Erfolgsfaktoren erhoben, finden sich auf den ersten Plätzen Vertrauen, Loyalität,

Kooperationswille und ähnliche Faktoren. Statuten, die wenig Flexibilität zulassen, stabilisieren Erwartungen, da klare Spielregeln den Handlungsraum der Akteure eingrenzen. Reputation ist ein anderer Stabilisierungsmechanismus. Nicht die "wahren Eigenschaften des Betreffenden sind bekannt, sondern sein kooperatives Verhalten in Situationen, in denen er auch anders hätte handeln können. Private Verträge mit oder ohne Sanktionen leiden häufig darunter, daß sie nicht glaubwürdig und/oder nicht durchsetzbar sind. Verträge werden daher mit Elementen der Selbstbindung bewehrt, seien dies irreversible Investitionen in einen gemeinsamen Standard oder gegenseitige Kapitalbeteiligungen. In einer sich schnell und gründlich verändernden Umwelt tritt die Flexibilitätsanforderung in den Vordergrund. Vor diesem Hintergrund ist es eine

Aufgabe der Wissenschaft, konkrete Mechanismen zur Institutionalisierung von Systemvertrauen zu entwickeln.

Staatliche Regulierung

Durch die Kooperation von Unternehmen entsteht eine neue Arbeitsteilung, die mit wirtschaftlicher Macht verbunden sein kann. Damit stellt sich die Frage der staatlichen Regulierung von Kooperationen. Unternehmenskooperationen unterliegen wettbewerbs- und kartellrechtlichen Normen. Die virtuelle Vergrößerung von Unternehmen findet gleichzeitig mit der Ausweitung von Märkten statt. Die Abgrenzung des relevanten Marktes und das Urteil über marktbeherrschende Verhaltensweisen hat dies zu berücksichtigen. Die aktuelle Wettbewerbspolitik geht von klaren Abgrenzungsmöglichkeiten, damit aber von der Fiktion der alten Arbeitsteilung aus.

Kooperationen sind meist vertraglich abgesicherte Verhaltenskoordinationen, die wettbewerbsbeschränkend wirken können. Ob dies zu erwarten ist, entscheiden EU-Kommission, Federal Trade Commission oder Bundeskartellamt. Vereinbarungen können von ihnen als nichtig erklärt werden. Potentielle Kooperationspartner werden aber nur dann in eine Beziehung investieren, wenn sie Rechtssicherheit in Bezug auf die kartellrechtliche Einschätzung haben. So können wettbewerbsrechtlich letztlich unbedenkliche und wohlfahrtserhöhende Kooperationen unterbleiben, weil eine meist lange und variable Phase der Rechts- und Pla-

Austausch von wettbewerbsrelevanten Informationen als auch bei der Vereinbarung von Exklusivitätsklauseln erfolgen. Derzeit werden elektronische Marktplätze als technische Innovation eingeschätzt, die einerseits ökonomische Vorteile, andererseits aber potenzielle Wettbewerbsverstöße in sich birgt. So hat die EU-Kommission im Sommer 2000 die Internet-Handelsplattform MyAircraft.com, auf der Flugzeugteile über das Internet verkauft werden,



eine fünfte dringende Aufgabe stellt sich damit die Auslotung der wettbewerbspolitischen Konsequenzen der einzelnen Kooperationsformen vor den aktuellen Rahmenbedingungen.

Damit sind fünf Elemente eines anwendungsorientierten ökonomischen Forschungsprogramms "Unternehmenskooperation" festgemacht, die gleichzeitig ein erfolgversprechendes Gebiet für die Kooperation von Volkswirten, Betriebswirten, Wirtschaftsinformatikern, Juristen und Wissenschaftlern anderer Disziplinen darstellen. Vor allem die Institutionenökonomik ist dafür ein vielversprechender methodischer Ansatz. Es sollte gelingen, den aktuellen Zustand der Kooperationsforschung zu überwinden, der als episodisch, eklektisch und statisch zusammengefaßt werden kann. So sollte er nicht bleiben.



nungsunsicherheit in Einzelfreistellungsverfahren zu veranschlagen ist. Dazu kommt, daß die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens im Zuge der Kooperation der Fusionskontrollverordnung mit kurzen Überprüfungsfristen unterliegt. Damit sind es Regulierungsmodalitäten, die die Wahl der konkreten Kooperationsform beeinflussen.

Besteht die Gefahr "virtueller Kartelle" in der Form von Branchenplattformen und elektronischen Marktplätzen? Verstöße gegen Wettbewerbsregeln können sowohl beim

gebilligt, weil es im Flugzeugbereich zahlreiche konkurrierende Plattformen gäbe. Covisint, die Internet-Plattform der Autoindustrie, akzeptierten das deutsche Bundeskartellamt und die FTC mit entsprechenden Auflagen.

Es bleibt aber anzumerken, daß gerade für kurzfristig orientierte, grenzüberschreitend aktive Konfigurationen, die das Internet als Kooperationsmedium verwenden, der zeitgerechte Nachweis wettbewerbsbeschränkender Verhaltensweisen durch die Regulierungsbehörden nicht einfach zu erbringen sein dürfte. Als

* Zusammenfassung der Antrittsvorlesung von Prof. Dr. Theresia Theurl, gehalten am 31. Januar 2001 in der Aula des Schlosses zu Münster.

☞ Theresia Theurl
☎ (02 51) 83-2 28 91
✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

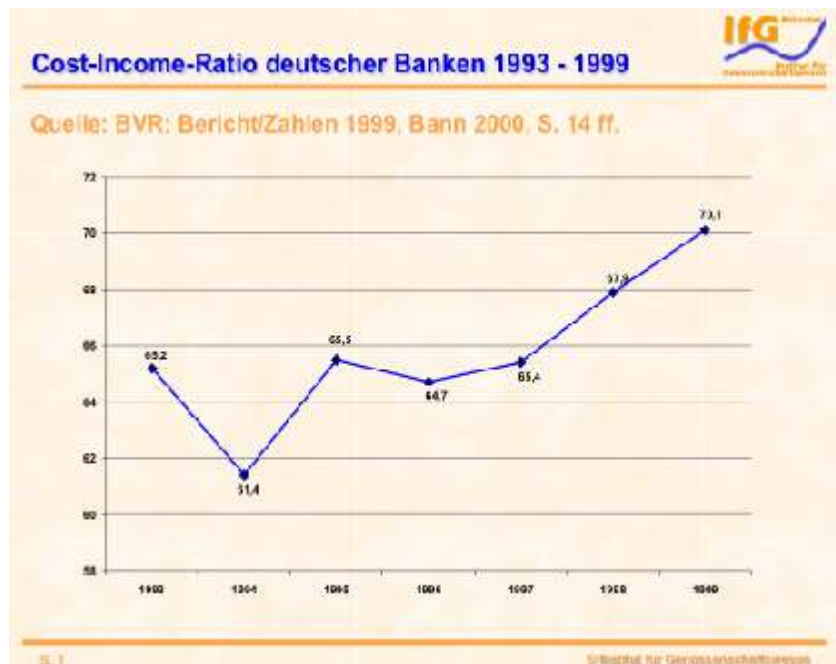
Rolf Greve

Kooperationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung bei Genossenschaftsbanken *

Genossenschaftsbanken reagieren auf die veränderten Rahmenbedingungen mit einer zunehmenden Auflösung der bisherigen Unternehmensstrukturen. Wurden in der Vergangenheit etwa 80% der Werte in einer Bank selbst geschöpft, gehen Schätzungen davon aus, daß künftig nur noch 30-50 % der Wertschöpfung in der Bank stattfindet. Durch Outsourcing und Insourcing, Kooperationen und Fusionen reorganisieren sich die deutschen Finanzinstitute. Aufgrund ihrer geringen Größe, der dezentralen Struktur und der besonderen Bindung an das Mitglied gewinnen insbesondere bei Genossenschaftsbanken Netzwerke wie der genossenschaftliche Finanzverbund eine neue, gewichtigere Bedeutung.

Der Markt für Bankdienstleistungen ist durch neue, zusätzliche Anbieter (Non- und Nearbanks, Spezialanbieter, Direktbanken und internationale Konkurrenten) sowie durch eine veränderte Nachfrage (Marktsättigung, Akzeptanz elektronische Vertriebswege, sinkende Bankloyalität) gekennzeichnet. Nicht zuletzt auch rechtliche, politische und technologische Rahmenbedingungen (Basel II, Auflagen des BAKred, Investitionen in elektronischen Vertrieb) haben die Wettbewerbsintensität erhöht. Deutlich wird dies z.B. an der zunehmend schlechteren Cost-Income-Ratio der deutschen Banken (vgl. Abb. 1). Im Vergleich stellen sich insbesondere die dezentral organisierten Sparkassen und Genossenschaftsbanken schlechter als die großen, international agierenden Geschäftsbanken.

Als Reaktion auf die Veränderung der Rahmenbedingungen finden die Genossenschaftsbanken zu neuen Formen der Arbeitsteilung (vgl. Abb. 2.). Die zunehmende Konzentration auf die Kernkompetenzen und die Einsparung von Kosten führt über Outsourcing und Insourcing zu einer Reorganisation des Unternehmens. Erkennbar ist dabei die sich verstärkende organisatorische Trennung in die drei Bereiche Vertriebsbank, Portfoliobank und Produktionsbank (vgl. Abb. 3). Das in Europa vorherrschende Universalbankensystem



nähert sich auf diese Weise dem im angelsächsischen Raum üblichen Trennbankensystem an.

Im Zuge dieses Prozesses entstehen neue, symbiotische Kooperationsbeziehungen. Aktuelle Beispiele im genossenschaftlichen Bankenbereich sind die Zusammenführung der Wertpapierabwicklung in der bws bank AG, die Zusammenarbeit der Hypothekenbank DG Hyp und der Bausparkasse Schwäbisch Hall im VR Kreditwerk oder die gemeinsame Entwicklung eines Online-Brokerage durch die Rechenzentren GAD und GRZ sowie die Zentralbanken WGZ und DG BANK (vgl. Abb. 4). Die Finanzprodukte und Dienstleistungen werden dabei immer weniger autonom in einer Bank, sondern immer mehr in einem Netzwerk unterschiedlicher Unternehmen erstellt und vertrieben. Der Trend zur neuen Arbeitsteilung in Netzwerken kommt den Genossenschaftsbanken entgegen. Im genossenschaftlichen Finanzverbund arbeiten die Genossenschaftsbanken seit jeher mit Verbund- und Spezialinstituten zusammen. Die Trennung in das Retail-Banking der Primär-genossenschaften und das Wholesale-Banking verbunden mit der Auslagerung von Spezialfunktionen an Verbundunternehmen im subsidiären Netzwerk hat schon genossenschaftliche Tradition. Zunehmend intensiver wird jedoch auch über die Zusammenarbeit mit verbundexternen Anbietern diskutiert. Abgerundet werden die strategischen Maßnahmen der Kreditgenossenschaften durch zunehmende Verschmelzungen von Primär-genossenschaften. In den letzten Jahren ist wie schon Anfang der neunziger Jahre im Zuge der Wiedervereinigung eine erneute Fusionswelle unter den Genossenschaftsbanken zu verzeichnen. Mit den Verschmelzungen wird das Ziel verfolgt, eine effizientere Betriebsgröße zu schaffen, Kosten zu sparen und Marktanteile zu vergrößern. Fusionen zwischen Ge-

nossenschaftsbanken und Sparkassen sind nicht zuletzt angesichts der öffentlichen Diskussion um die Trägerschaft der öffentlich-rechtlichen Bankinstitute zwar denkbar, bergen jedoch die Gefahr der Verwässerung der Identität der Genossenschaftsbanken. Begleitet werden die Fusionen von Primär-genossenschaften durch Überlegungen zur Verschmelzung von Zentralbanken (DG BANK und GZ Bank) und Genossenschaftsverbänden.

Auch auf internationaler Ebene arbeiten Genossenschaftsbanken zusammen. Zwar ist das geplante Joint Venture zwischen der DG BANK und der niederländischen Rabobank gescheitert, doch in der UNICO Banking Group nutzen sechs europäische ge-

nossenschaftliche Zentralbanken in verschiedenen Geschäftsfeldern weiterhin Synergien. Weitere internationale Kooperationen oder Fusionen unter genossenschaftlichen Zentralbanken sind für die Zukunft nicht auszuschließen.

* Zusammenfassung des Vortrages von Dr. Rolf Greve, gehalten am 7. Februar 2001 im Rahmen der Tagung ehrenamtlicher Organmitglieder des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems e.V. in der Genossenschaftsakademie in Raststede.

➔ Rolf Greve
☎ (02 51) 83-2 28 01
✉ rolf.greve@ifg-muenster.de



Thorn Kring / Dirk Polster

Das Selbstverständnis von Genossenschaftsbanken im 21. Jahrhundert*

Die Genossenschaftsbanken stehen im 21. Jahrhundert in einem zunehmend intensiveren Wettbewerb mit anderen Banken und Finanzdienstleistern. Zur Bewältigung dieser Herausforderung werden neue Strategien notwendig, die bisherigen Strukturen im Finanzverbund müssen auf den Prüfstand gestellt werden und es muss versucht werden, eine erfolversprechende Positionierung gegenüber den Wettbewerbern zu erreichen. Dem Selbstverständnis der Genossenschaftsbanken, ihrer Identität, kommt bei diesem Vorhaben eine zentrale Rolle zu.

Um das Selbstverständnis der Genossenschaftsbanken im 21. Jahrhundert zu finden, ist es hilfreich, die Entwicklung von Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung der Genossenschaftsbanken im Verlauf der Geschichte näher zu betrachten.

Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung der Genossenschaftsbanken

Zur Zeit der Pioniere der Genossenschaftsbewegung, Raiffeisen und Schulze-Delitzsch, stimmten das Selbstverständnis und die Fremdwahrnehmung der Genossenschaftsbanken überein. Die Genossenschaften verstanden sich als Hilfsbetriebe für ihre Mitglieder und wurden von den Landwirten und Handwerkern auch als solche wahrgenommen. Die klassischen Kreditgenossenschaften versorgte ihre Mitglieder mit den erforderlichen finanziellen Mitteln und konnte aufgrund ihrer Struktur deren Kreditwürdigkeit jederzeit überwachen. Aus heutiger Sicht wurden damals bereits moderne Managementkonzepte praktiziert. So verbirgt sich hinter der Mitgliederförderung und dem Prinzip der Uneigennützigkeit nichts anderes als das Ziel, den "customer value" bzw. den "membership value" zu maximieren. Bei der verfolgten Fokussierung auf Mittelständische Firmenkunden würde man heute von einer "Kon-

zentration auf Kernkompetenzen" sprechen und mit dem Prinzip der Kleinheit und Ortsnähe wurde intensives "relationship management" betrieben. "Outsourcing" hat im genossenschaftlichen Finanzverbund Tradition und die Zusammenarbeit von Primärbanken, Verbundunternehmen, Verbänden und Zentralinstituten würde heute als "networking" bezeichnet. Diese eindeutige Strategie und die darauf abgestimmten Strukturen sorgten damals dafür, dass Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung übereinstimmten. Gegen Ende des 20. Jahrhunderts hat sich dieses Bild gewandelt und die Genossenschaftsbanken müssen sich die kritische Frage stellen, ob ihr Selbstverständnis mit der Wahrnehmung durch Aussenstehende identisch ist. Im BVR-Gutachten "Bündelung der Kräfte. Ein Verbund eine Strategie" wird das moderne Selbstverständnis der Genossenschaftsbanken wie folgt beschrieben: "Volksbanken und Raiffeisenbanken bleiben Universalbanken. Sie bieten auch künftig Leistungen in allen Segmenten des Privat- und Firmenkundengeschäfts an. Ein Rückzug auf bestimmte Geschäftsfelder oder einzelne Kundengruppen ist keine zukunftssträchtige Perspektive." Kurz gesagt möchte man allen alles anbieten und hat sich mit dieser Strategie von der ursprünglichen Fokussierung der

klassischen Kreditgenossenschaft verabschiedet. In der Literatur wird ein solches Vorgehen auch als "Strategie der Wahllosigkeit" beschrieben. Dieses Phänomen ist jedoch kein Spezifikum der Genossenschaftsbanken, sondern findet sich in allen Bankengruppen. Auch die Sparkassen streben wie die Genossenschaftsbanken in bisher "vernachlässigte" Geschäftsfelder, wie z.B. das der anspruchsvollen vermögenden Privatkunden, und versuchen den Großbanken dort Paroli zu bieten. Die Großbanken hingegen betreiben ihrerseits wieder verstärkt das Massengeschäft, obwohl Filialen doch angeblich wie Mühlsteine am Halse hängen. Trotz dieser Kritik werden sich die meisten Genossenschaftsbanken dennoch als moderne Universalbanken verstehen.

Die Fremdwahrnehmung des genossenschaftlichen Finanzverbundes und speziell der Primärbanken weicht hingegen von diesem Bild der modernen Universalbank ab. Neben einer schwerfälligen und inflexiblen Struktur wird ihnen häufig eine fehlende Zukunftsorientierung, ein Defizit bei der Nutzung neuer Informations- und Kommunikationssysteme und eine unzureichende Kompetenz in bezug auf den Vertrieb moderner Finanzprodukte nachgesagt. Die Genossenschaftsbanken werden nicht als moderne Universalbank wahrgenommen, sondern häufig abwertend als "Bau-

ernbank" bezeichnet. Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung fallen auseinander. Zur Lösung dieses Problems ist eine Strategie zu entwickeln, die sich erkennbar in den Strukturen der Genossenschaftsbanken und des gesamten genossenschaftlichen Finanzverbundes niederschlägt und von den Mitarbeitern verstanden und gelebt wird.

Auf der Suche nach einer Strategie

Die neue Strategie muß sich von dem bisherigen Vorhaben, in allen Markt- und Kundensegmenten alle Bankdienstleistungen anbieten zu wollen, unterscheiden, wenn für Aussenstehende ein klares Profil der Genossenschaftsbanken erkennbar sein soll. In Anlehnung an MICHAEL PORTER bedeutet dies, dass in erster Linie zu entscheiden ist, welche Dienstleistungen in Zukunft nicht mehr angeboten werden sollen: "The essence of strategy is what not to do." PORTER beschreibt in seinen Ausführungen drei strategische Varianten. Will das Unternehmen den Gesamtmarkt bedienen, so hat es nach PORTER die Wahl zwischen einer Differenzierungsstrategie oder einer Strategie der Kostenführerschaft, um einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern generieren zu können. Eine Kombination dieser beiden strategischen Stossrichtungen erscheint hingegen nur dann erfolgversprechend, wenn sich das Unternehmen mit einer Strategie der Fokussierung auf einen Teilmarkt beschränkt. PORTER betont, dass bei der Wahl der Strategie die Geschichte der Unternehmung und die Vision der Gründer hilfreich sein kann.

Diese Anregungen PORTERS sollten den Genossenschaftsbanken den Anreiz geben, ihre historisch gewachsene Position im Bankenmarkt mit den Anforderungen des 21. Jahrhunderts zu verbinden. Die Entwicklung einer Strategie, die diesen Anforderungen

genügt, ist eine Herausforderung für jede einzelne eigenständige Primärgenossenschaft. Anregungen können die Verbände oder auch die Zentralinstitute geben, aber das eigentliche Strategische Management, der Weg von der Strategiefindung bis zur Strategieumsetzung, ist Aufgabe der Genossenschaftsbank vor Ort.

Strategiefindung in Genossenschaftsbanken

In zahlreichen Gesprächen und Diskussionsrunden hat sich herausgestellt, dass die Intensität und der Umfang strategischer Überlegungen in den Genossenschaftsbanken stark divergiert. Abhängig von der Komplexität des betriebenen Bankgeschäftes, von der Größe der Bank und der Verfügbarkeit von Mitarbeitern lassen sich unterschiedliche Formen von methodischem Vorgehen bei der Strategiefindung und -umsetzung feststellen. Je umfangreicher und vielschichtiger das Bankgeschäft, je größer die Bank, desto ausgeprägter läßt sich in der Regel ein strukturiertes Strategisches Management erkennen. Damit ist allerdings noch keine Aussage über einen möglichen Zusammenhang zwischen Strategischem Management und dem Erfolg der Bank gemacht. Denn es gibt durchaus kleine Genossenschaftsbanken, die ähnlich der klassischen Kreditgenossenschaften ihren Markt erfolgreich bearbeiten, ohne dazu auf umfangreiche strategische Managementmethoden zurückgreifen zu müssen. Es wird von Interesse sein, diese Zusammenhänge eingehender zu analysieren und empirisch zu testen.

Allerdings ist in der Mehrzahl der Banken, ausgelöst durch Veränderungen der gesellschaftlichen, technologischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, ein Trend zu einer zunehmenden Komplexität des Bankgeschäftes festzustellen, das ein methodisches Vorgehen bei der Strategiefindung und -umsetzung nahelegt. Die Phase der Strategiefindung kann dabei

in die Teilschritte der

- (1) Strategischen Analyse und der
- (2) Strategiewahl zerlegt werden.

(1) Die Grundlage für die Formulierung von Strategien bildet eine umfangreiche Analyse, sowohl der Chancen und Risiken als auch der Stärken und Schwächen einer Bank. Um die Chancen und Risiken zu identifizieren ist die aktuelle Wettbewerbs- und Marktsituation zu analysieren. Die bankinternen Kompetenzen können mit Hilfe einer Analyse der Kundenstruktur sowie durch Anwendung einer Mitarbeiterpotentialanalyse bestimmt werden. Eine Kombination der identifizierten Kompetenzen der Bank mit den bestehenden Chancen und Risiken im Markt bildet die Basis für die Entwicklung von verschiedenen Szenarien für das weitere strategische Vorgehen der Bank. Insbesondere für die Mitarbeiter der Marketingabteilung einer Genossenschaftsbank ergibt sich in dieser Analysephase ein breites Betätigungsfeld.

(2) Sind die verschiedenen strategischen Szenarien formuliert, folgt der nächste Teilschritt mit der Kommunikation der alternativen Strategien in der Bank und der Festlegung des zukünftigen strategischen Vorgehens. Auch wenn die Entscheidung beim Vorstand einer Genossenschaftsbank liegt und nicht delegiert werden kann, stellt die Einbindung der Mitarbeiter in diese Phase des Entscheidungsprozesses einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Werden Mitarbeiter frühzeitig in den Prozeß der Strategiefindung und -entscheidung einbezogen, ist davon auszugehen, dass in der Regel eine deutlich bessere Akzeptanz der geplanten Vorgehensweise und dadurch eine höhere Erfolgsquote bei der Strategieumsetzung festzustellen ist.

Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken

Ist die Entscheidung über die zukünftige Strategie der Bank getroffen,

beginnt mit der Strategieumsetzung die zweite Phase des Strategischen Managements. Die Bank muß eine Organisationsstruktur finden, mit der die gesetzte Strategie im Bankgeschäft umgesetzt werden kann. Hier bieten sich den Genossenschaftsbanken verschiedene Alternativen, die je nach Situation der Bank zielführend sein können.

gischen Überlegungen basiert, sondern das Vorgehen trefflicher als "strategischer Blindflug" bezeichnet werden kann.

Typische Instrumente zur Steuerung der Strategieumsetzung in den Banken sind häufig verschiedene Formen der Soll-Ist-Vergleiche, an denen die Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen erkennen können, ob sie die an-

gestrebten Ziele erreicht haben. Eine Verknüpfung der Strategie der Bank mit den Zielvereinbarungen für die Teams oder die einzelnen Mitarbeiter ist jedoch nur selten in expliziter Form anzutreffen. Verwendete Zielgrößen oder Kennzahlen zur Steuerung der Strategieum-

Umsetzung ihrer Strategie ermöglichen.

Die durch finanzielle Kennzahlen geprägten traditionellen Steuerungssysteme werden um qualitative Kennzahlen ergänzt, die die Unternehmung aus verschiedenen Perspektiven (Kunden, Prozesse, Mitarbeiter) heraus beleuchten. Die Zusammenstellung der Kennzahlen erfolgt in Verbindung mit der verfolgten Strategie der Unternehmung und unter Berücksichtigung von Ursache-Wirkungsketten zwischen den Kennzahlen. Die Balanced Scorecard darf allerdings nicht als erweitertes Kennzahlensystem missverstanden werden. Ihr Managementkonzept sieht vielmehr vor, dass, ausgehend von einer formulierten Vision und Strategie, diese Strategie innerhalb der Unternehmung kommuniziert und in Ziele und konkrete Maßnahmen für die einzelnen Mitarbeiter herunter gebrochen wird. Anschließend erfolgt eine Einbindung in einen strategischen Lernprozeß, so daß die Balanced Scorecard nicht als Kontrollsystem, sondern als ein Kommunikations-, Informations- und Lernsystem zu verstehen ist.

Mit Hilfe der Balanced Scorecard kann es einer Genossenschaftsbank gelingen, die angedeuteten Hindernisse in der Phase der Strategieumsetzung zu überwinden.

* Zusammenfassung des Vortrages von Dipl.-Kaufmann Thorn Kring und Dipl.-Volkswirt Dirk Polster, beide IfG gehalten am 27. März 2001 im Rahmen des Seminars "Marketing und Vertrieb" der westfälischen Genossenschafts-akademie in Münster.



Neben einer verstärkten Kooperation innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes besteht auch die Möglichkeit, in ausgewählten Bereichen mit verbundexternen Unternehmen zu kooperieren. Auch die Fusion mit einer benachbarten Genossenschaftsbank kann einen Weg darstellen, die entworfene Strategie der Bank umzusetzen. Sowohl bei einer Intensivierung von Kooperationen als auch bei Fusionen, hat die Strategieumsetzung Auswirkungen auf die internen Geschäftsabläufe der Bank. Diese sind bei allen Organisationsvarianten auf die Strategie der Bank hin anzupassen. Spiegelt sich eine Strategie nicht in den Organisationsstrukturen einer Bank wider, so liegt die Vermutung nahe, dass die gewählte Struktur nicht auf strate-

setzung stammen in den meisten Fällen aus dem finanzwirtschaftlichen Bereich der Bank. Selten werden qualitative Meßgrößen zur Bewertung der Strategieumsetzung heran gezogen. Gerade die Steuerung und Erfolgskontrolle der Strategieumsetzung stellt für viele Banken eine besondere Herausforderung dar. Hier müssen Lösungen entwickelt werden, die eine reibungslose Umsetzung der entwickelten Strategie gewährleisten können.

Vorteile durch den Einsatz der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard, ein von den Wissenschaftlern ROBERT S. KAPLAN und DAVID P. NORTON entwickeltes Managementsystem, soll einer Unternehmung die erfolgreiche

☞ Thorn Kring, Dirk Polster

☎ (0251) 83-2 28 98 /-2 28 07

✉ thorn.kring@ifg-muenster.de

dirk.polster@ifg-muenster.de

Theresia Theurl

Raiffeisennetzwerke in Südtirol*

Kreditgenossenschaften haben eine große Bedeutung im Südtiroler Bankwesen. Zu unterscheiden ist zwischen Raiffeisenkassen (casse rurali) und Genossenschaftsbanken (banche di credito cooperativo) einerseits sowie Volksbanken (banche popolari). Den Bankplatz Südtirol kennzeichnen heute ein intensiver Wettbewerb und eine hohe Zweigstellendichte. Bei den Kreditgenossenschaften hat eine Diskussion über die notwendige Größe und Organisation vor den zukünftigen Rahmenbedingungen begonnen. Dabei wählten Volksbanken und Raiffeisenkassen, die völlig getrennte Wege gehen, unterschiedliche Strategien. Große Volksbanken agieren lose im Verbund und bauen zunehmend Konzernstrukturen auf. Die kleinen Raiffeisenbanken haben im Einlagengeschäft einen Marktanteil von 52%. Sie sind in nationale und regionale Verbund- und Verbandstrukturen eingebunden. Derzeit wird in dieser Gruppe verstärkt das Konzept des genossenschaftlichen Netzwerkes, das "Banking im Netzwerk" als Zukunftsstrategie der Kooperation diskutiert. Damit stellt sich auch die Frage einer Analyse der "gewachsenen Arbeitsteilung" zwischen den einzelnen Elementen des regionalen Netzwerkes, das seinerseits national eingebunden ist.

Langfristig überleben jene Unternehmen, die aus der Sicht der Nachfrager etwas Besonderes anzubieten haben. Daneben müssen sie bereit sein, sich aktiv an veränderte Umweltbedingungen anzupassen bevor sie zu Getriebenen werden. Trotz Anpassungen muß das Alleinstellungsmerkmal sich immer wieder zeitgemäß darstellen. Dies gilt auch für Banken, die vor großen Herausforderungen stehen und zwar unabhängig vom Sektor und unabhängig davon, ob sie lokal, regional oder global tätig ist. Die Internationalisierung ihres Umfeldes in Form der Integration der nationalen und internationalen Märkte hat weitreichende Konsequenzen. Hervorzuheben sind die Internationalisierung und Angleichung von Produkten, Dienstleistungen, aber auch von Regulierungsstandards. Ausländische Kunden und Konkurrenten gewinnen an Bedeutung. Grenzüberschreitende Bankkooperationen und -fusionen zählen zu den Realitäten.

Wettbewerbsfähige

Kreditgenossenschaften

Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien verändern die Beziehung zwischen Bank und Kunden durch neue Vertriebswege und

Kundenzugänge zur Bank (online-banking, e-commerce, netzbasierte Finanzdienstleistungen). Nach einer aktuellen Studie von Booz, Allen & Hamilton gehen 60-80% der Bankkunden davon aus, daß sie bereits 2002 einen gemischten Bankzugang (Filiale, Internet, Telefon etc.) praktizieren (gegenüber knapp 10% 2000). Es bilden sich aber auch neue Produkte, eine Technisierung von Routinetätigkeiten und erhöhte Transparenz bei Konditionen und Produkten heraus. Bei Finanzprodukten und internen Betriebsabläufen können Kostensenkungspotentiale genutzt werden. Bei Real- und bei Humankapital entsteht jedoch ein hoher Investitionsaufwand, der kleine Banken unter Druck setzen kann. Insgesamt werden Marktzutrittsbarrieren abgebaut. Neue Möglichkeiten, aber auch die Notwendigkeit zu Kooperationen bilden sich heraus.

Internationalisierung und Technisierung bedeuten für die Banken eine Intensivierung des Wettbewerbs. Dazu kommt eine Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen auf nationaler und europäischer Ebene, die nicht zuletzt auch mit zusätzlichen Kosten verbunden sind. Schließlich ist eine Veränderung des Kundenverhaltens zu konstatieren. Wertpapiere gewinnen stärkere Bedeutung in der Ver-

anlagung. Renditebewußtsein und Risikobereitschaft der Privatkunden nehmen zu. Alterssicherungsorientierte Veranlagungen mit ihren Besonderheiten werden in Zukunft noch mehr Gewicht erlangen. Wertpapierbezogene Finanzierungen steigen gegenüber Kreditfinanzierungen. Eine stärkere Auffächerung von Kundenpräferenzen, eine Individualisierung der Nachfrage, ist festzuhalten. Dies gilt sowohl für Produkte als auch für Vertriebswege. Genossenschaftsbanken weisen gute Voraussetzungen auf, auf diese Herausforderungen adäquat zu reagieren.

Genossenschaftliches Banking und Anpassungsstrategien

Für Genossenschaftsbanken gelten alle betriebswirtschaftlichen Grundsätze uneingeschränkt, aber unter Nebenbedingungen (Förderauftrag, Member-Value). Sie stehen mit Banken im Wettbewerb, die sich durch andere Eigentumsverhältnisse und durch andere Anreiz- und Steuerungsstrukturen auszeichnen. Die komparativen Vorteile von Genossenschaftsbanken liegen in der regionalen Verankerung und in einer entsprechenden Abgrenzung ihres Aktivitätsraumes. Sie weisen in Konsequenz eine tiefe Marktdurch-

dringung und umfassende Kenntnisse über das Geschäftsgebiet auf. Lokale Marktkenntnis, persönliche Kunden-nähe, Mitgliederbindung und dezentrale Entscheidungen beinhalten wichtige Informationsvorteile.

Intensivierung des Wettbewerbs und Individualisierung des Kundenverhaltens korrespondieren mit Marktanteilsgefährdung. Notwendig, aber nicht hinreichend wird die Nutzung von Kostensenkungspotentialen. Das Angebot präferenzgerechter Problemlösungen muß hinzu kommen. Eine wettbewerbsfähige Bank muß alle Rationalisierungspotentiale und Größeneffekte ausgenutzt haben und sie muß die heterogenen Kundenbedürfnisse ihres Aktionsraumes möglichst gut kennen. Sie muß Zugang zu einem breiten Produktsortiment haben, das sie aus Kosten- und Kompetenzgründen nicht selbst produziert. Ihre eigene Kompetenz hat sie hingegen in der problemgerechten Auswahl und Kombination von Produktelementen aufzubauen. Das Alleinstellungsmerkmal einer wettbewerbsfähigen Bank vor den zukünftigen Rahmenbedingungen ist ihre Problemlösungsfähigkeit für heterogene Kunden. Beratungs-, Selektions-, Sortiments- und Kombinationskompetenz sind zu forcieren.

Mehrere Wege führen zum unternehmerischen Erfolg. Ebenso wichtig wie die Auswahl der konkreten Strategie sind die bewußte Entscheidung für eine bestimmte Positionierung und die professionelle Implementierung. Aktuell dominieren im Bankensektor zwei Antworten auf die neuen Herausforderungen. Die isolierte Größenstrategie setzt auf die kostensenkende Nutzung von Größeneffekten durch Fusionen. Damit aber wird der Aufbau von Differenzierungsmerkmalen und die Nutzung von Synergieeffekten blockiert. Eine isolierte Differenzierungsstrategie stellt auf Spezialisierung ab. Ihre Verfolgung benötigt Partner, um die notwendige Nutzung von Größenvorteilen "virtuell"

bewerkstelligen zu können.

Vier Voraussetzungen für die Verfolgung einer Differenzierungsstrategie sollen hervorgehoben werden:

- Gute Informationen über aktuelle und potentielle Kunden,
- Aufbau einer Dauerbeziehung vor dem Hintergrund zunehmend mobiler Kunden,
- Aufbau von Präferenzen für eine Bank und nicht für ein bestimmtes Produkt,
- Aufbau von "Wechselbarrieren" durch eine wettbewerbsfähige Bank.

Die Differenzierungsstrategie entspricht einer neuen Kunden-Bank-Beziehung. Der Kunde wird wichtiger Partner einer Dauerbeziehung. Er liefert authentische Informationen über seine Bedürfnisse. Auf dieser Basis können Produkt- und Leistungsbündel entwickelt und individuell angepaßt werden. Nicht auf dieser kundennahen Ebene, sondern im Vorfeld spielen Größenvorteile eine Rolle. Diese Strategie bewirkt die Dominanz bilanzunwirksamer Transaktionen. Die besonderen Merkmale von genossenschaftlichen Primärbanken entsprechen exakt den Voraussetzungen für die Wahl der Differenzierungsstrategie. In Konsequenz werden Partner zur Kompensation der fehlenden Produkte und der fehlenden Größe nötig, die im genossenschaftlichen Verbund freilich vorhanden sind.

Netzwerke und virtuelle Größe

Netzwerke sind eine organisatorische Antwort auf eine dynamische Umwelt. Rechtlich selbständige Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und kooperieren, indem sie ihre Stärken für einzelne Aufgaben zusammenfassen. Jede neue Aufgabe führt organisatorisch zu einem "virtuellen Unternehmen". Solch filigrane Gebilde weisen Probleme in der Stabilisierung ihrer Innenbeziehungen auf. Eine

gemeinsame Unternehmenskultur und Systemvertrauen sind schwer aufzubauen. Kostspielige vertragliche und bürokratische Schutzmechanismen sind zur Vermeidung von Ausbeutung zu institutionalisieren. Die virtuelle Nutzung von Größenvorteilen ist mit einem Mangel an Stabilisierung zu erkaufen.

Genossenschaftliche Verbände sind spezielle Netzwerke, deren inhärente Stabilitätsprobleme "gezähmt" sind. Sie bestehen aus Primärgenossenschaften, Zentralinstituten, Verbandsorganisationen, Dienstleistungseinrichtungen und Vorprodukte lieferanten. Optimale Größenordnungen übersteigen mit zunehmendem Fixkostenblock und mit der Bedeutung von Expertenwissen die Möglichkeiten von Primärgenossenschaften. In genossenschaftlichen Netzwerken können zwei ökonomische Vorteile kombiniert werden: Lokale Kenntnisse und Effizienzvorteile der Größe. Sie sind die organisatorische Lösung für die Kombination der Vorteile der Größen- und der Differenzierungsstrategie ohne deren Risiken zu enthalten. Sie basieren auf Dauerbeziehungen und stabilen Erwartungen. Informationen über die Reputation der Netzwerkpartner und über die Qualität ihrer Produkte senken die Kosten.

Südtiroler Perspektiven: Die Vorteile erkennen und nutzen

Genossenschaftliche Netzwerke sind eine höchst moderne Organisationsform. Allerdings sind die inhärenten Vorteile zu wenig und zu wenigen bekannt. Nicht in allen gewachsenen Netzwerken werden optimale Größenordnungen und eine optimale Arbeitsteilung verwirklicht. Daher ist eine Analyse der optimalen Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Netzwerk unabdingbar, auf deren Basis adäquate Vergütungssysteme und entsprechende Kooperationsverträge abzuleiten sind. Das Verhältnis zwischen Kooperation

und Wettbewerb im genossenschaftlichen Netzwerk sowie sektorübergreifende Kooperationsmöglichkeiten haben geprüft zu werden. Auf diesem Fundament geht es darum, in einer offensiven Strategie die komparativen Vorteile genossenschaftlicher Netzwerke auszuloten, zu kommunizieren

und umzusetzen. Unter diesen Voraussetzungen haben Südtirols Raiffeisenbanken alle Chancen der Zukunftsfähigkeit.

* Zusammenfassung des Vortrages von Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG gehalten am 24. November 2000 vor der

Vereinigung der Geschäftsführer der Raiffeisenkassen Südtirol.

➔ Theresia Theurl
☎ (02 51) 83-2 28 91
✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Heinz Lothar Grob

Die Eigenschaften des Internets als Kommunikations- und Informationsmedium für das E-Learning wurden von Prof. Grob konzeptionell dargestellt und anhand einer Fülle praktischer Beispiele anschaulich erörtert.

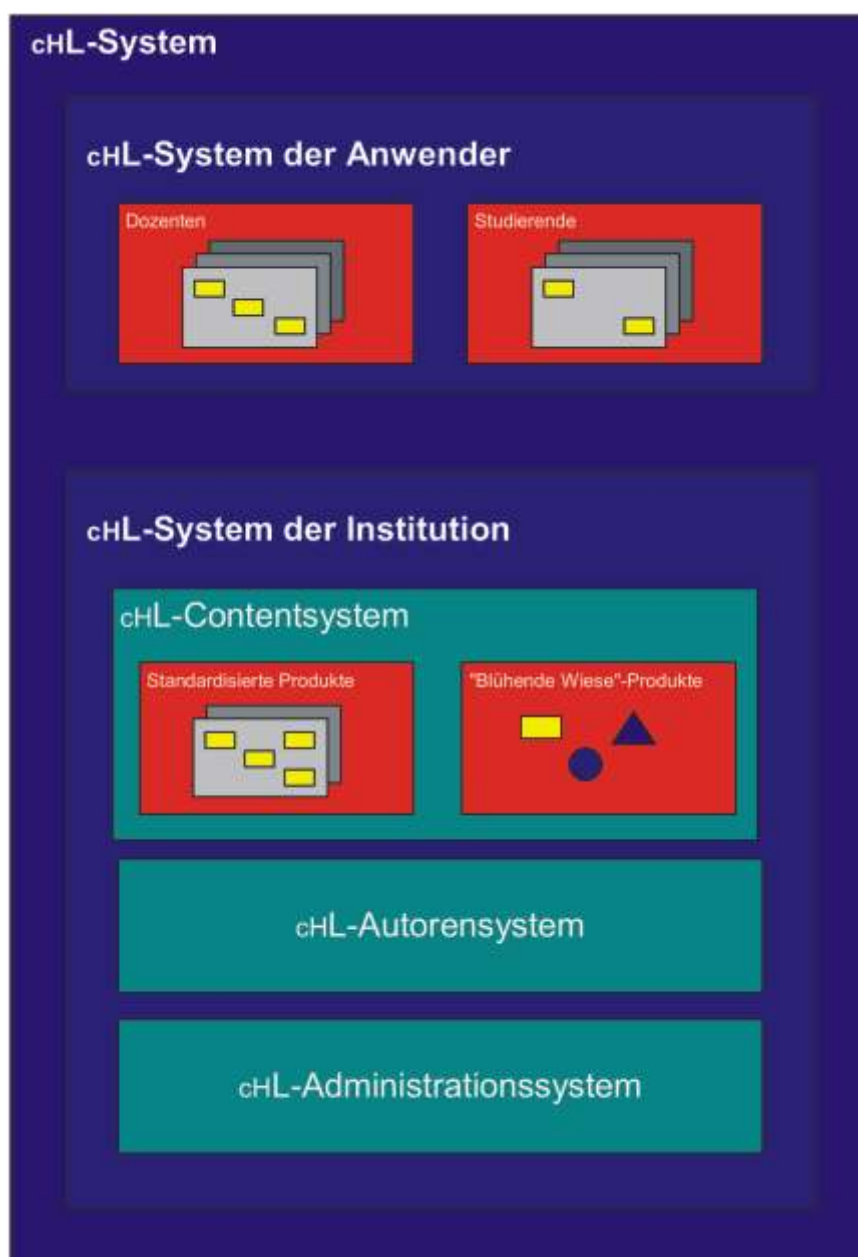
Besondere Beachtung fanden die „neuen Wissensanbieter“, zu denen die Corporate University und virtuelle Anbieter gehören. Die nahe liegende Frage, wie traditionsreiche Universitäten unseres Landes auf diese zunehmende Konkurrenz reagieren, wurde von Prof. Grob mit viel Insiderwissen erläutert. Er demonstrierte, dass das am Institut für Wirtschaftsinformatik entwickelte Konzept der computergestützten Hochschullehre (cHL) alle informationstechnischen Möglichkeiten bietet, das Bildungsangebot von Universitäten durch neue Medien und insbesondere durch das Internet zu verbessern. Die Teilsysteme eines cHL-Systems umfassen sowohl die Informationssysteme der Institution (z. B. eines Lehrstuhls) als auch die der Benutzer, zu denen die Lehrenden und Lernenden gehören.

Eine Charakterisierung der genossenschaftsspezifischen Bildungsangebote der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) sowie der ARG Rösrath-Forsbach und der WGA Münster und nicht zuletzt des Instituts für Genossenschaften der Universität Münster rundeten den Vortrag von Prof. Grob ab und boten die Grundlage zu einer facettenreichen Diskussion

mit den Tagungsteilnehmern. Dabei wurden die folgenden Thesen herausgestellt:

- 2005 hat jede (größere) Institution ein eigenes Portal, um für Führungskräfte und Mitarbeiter eine

Das Internet als Plattform für Bildung*



- betriebsindividuelle Weiterbildung via Internet zu betreiben;
- das gleiche Portal könnte für die Mitglieder von Volksbanken genutzt werden, um Informationen, aber auch Weiterbildung zu distribuieren ("Förderauftrag");
- die nicht-betriebsbezogene Weiterbildung wird an verbundene ("befreundete") Dritte (z.B. ADG, ARG, WGA, Institut für Genossenschaftswesen) "outsourct";
- die Genossenschaften und deren Führungskräfte und Mitarbeiter sind insbesondere gegen virtuelle Anbieter immun;
- zwischen ADG, ARG, WGA und dem Institut für Genossenschaftswesen wird es eine Arbeitsteilung bezüglich der Inhalte ("Contents") und der damit verbundenen Zertifikate geben;
- alle vier Anbieter werden sowohl Präsenzveranstaltungen als auch Internet-Kurse (sowie Hybrid-Seminare) veranstalten.

* Zusammenfassung des Vortrages von Prof. Dr. Heinz Lothar Grob, gehalten im Rahmen der Bankleitertagung des Genossenschaftsverbandes Rheinland in der Genossenschaftsakademie in Rösrath-Forsbach.



Fortsetzung von Seite: 13

lich wird mancherorts sogar die Beteiligung der Mitglieder am Wertzuwachs der Genossenschaft gefordert. Um Mitglieder zu einer höheren finanziellen Beteiligung an der Genossenschaft zu motivieren, wird getreu dem zunehmend vorherrschenden Shareholder-value-Denken gefordert, daß Mitglieder bei ihrem Ausscheiden nicht nur ihren nominellen Geschäftsanteil ausgezahlt bekommen, sondern darüber hinaus den Wertzuwachs der Genossenschaft in der Zeit der Mitgliedschaft ausgezahlt bekommen. Alle Regelungen sollen im Gesetz zwar als fakultativ nicht aufgezwungen, sondern nur angeboten werden, doch es

wird sicherlich nicht lange dauern, bis die ersten Mitglieder die Übernahme solcher Regelungen in die Satzung ihrer Genossenschaft fordern, sobald dies gesetzlich erlaubt ist.

Darüber hinaus werden insbesondere Erleichterungen für Neugründungen und kleine Genossenschaften diskutiert. Die Vorschläge reichen von der Verringerung der Anzahl der Gründungsmitglieder auf drei Mitglieder über die Schaffung eines fakultativen Aufsichtsrates, die Verringerung der Anzahl der Vorstandsmitglieder bis zur Abschaffung der Gründungsprüfung.

Das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster verfolgt die

Entwicklungen zur Reform des Genossenschaftsgesetzes und beteiligt sich engagiert an der Diskussion. Doch die Beteiligung der Wissenschaft, der Politik und der Verbände an einer Diskussion um eine Reform des Genossenschaftsrechts in Deutschland greift zu kurz: Vor allem diejenigen, die von einer solchen Reform direkt betroffen sind die Genossenschaften selber sind aufgerufen, sich zu Wort zu melden!

➔ Rolf Greve

☎ (02 51) 83-2 28 01

✉ rolf.greve@ifg-muenster.de

Vorankündigung

Die öffentliche Vortragsveranstaltung
und die Mitgliederversammlung

der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V.

finden am **Mittwoch, 17. April 2002, 9.30 - 13.30 Uhr**

in den Räumen der Westdeutschen Genossenschafts-Zentralbank eG Münster statt.



UNSERE PARTNER STELLEN SICH VOR

Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB)

Spitzeninstitut der österreichischen Raiffeisen Bankengruppe

Die Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB) ist das Spitzeninstitut der Raiffeisen Bankengruppe, der größten rein österreichischen Bankengruppe, die per Juni 2000 eine konsolidierte Bilanzsumme von rund EUR 96,2 Mrd. (ATS 1.324 Mrd.) aufweist. Die Raiffeisen Bankengruppe repräsentiert ungefähr ein Viertel des heimischen Bankenmarktes, verfügt mit rund 2.400 Bankstellen über das dichteste Bankstellennetz des Landes und beschäftigt rund 21.000 Personen.

Die 1927 gegründete RZB ist ein auf das Kommerzkunden- und Investment Banking-Geschäft spezialisiertes Kreditunternehmen. Sie gilt als Pionier in den Reformmärkten Zentral- und Osteuropas und zählt heute zu den führenden Banken der Region.

Über das Kommerzkunden- und In-



Dr. Walter Rothensteiner Vorsitzender des Vorstandes der RZB

vestment Banking-Geschäft hinaus bietet die RZB in Polen, Tschechien, der Slowakei, Ungarn, Kroatien und Rußland Dienstleistungen im Bereich Consumer Banking (für Privatkunden mit überdurchschnittlichen Einkommen) an. Die RZB-Netzwerkbanken in den Reformländern Zentral- und Osteuropas erreichten 2000 mit mehr als 200 Geschäftsstellen ein Bilanzvolumen von rund EUR 6,7 Mrd. (ATS 92,2 Mrd.). Sie beschäftigen ca. 5.100 Personen, fünfmal soviel wie in der Zentrale in Wien. Weiters ist die RZB mit Repräsentanzen in Ljubljana und Moskau vertreten. In Ergänzung der

Produkte und Dienstleistungen ihres Kerngeschäftes bietet die RZB auch auf den Märkten Zentral- und Osteuropas eine Reihe von finanznahen Dienstleistungen von darauf spezialisierten Unternehmen. Darunter fallen beispielsweise Investment Banking, Mergers & Acquisitions, Privatisierungen und Consulting, Eigenkapitalbeteiligungen, Immobilienentwicklung, Projektmanagement, Fondsmanagement, Leasingfinanzierungen, Handelsgeschäfte.

Im EU-Raum ist die RZB mit einer Filiale in London, einer Tochterbank in Malta sowie mit Repräsentanzen in Brüssel, Mailand und Paris vertreten. Auf dem amerikanischen Kontinent betreut die RZB Kunden im Wege einer Finanzierungsgesellschaft und einer Repräsentanz, beide in New York. Der asiatische Raum - nach Zentral- und Osteuropa der zweite große geografische Schwerpunkt wird durch Filialen in Singapur und Peking sowie durch Repräsentanzen in Hongkong, Mumbai (Bombay), Ho Chi Minh City und Teheran erschlossen. Diese starke Präsenz unterstreicht die strategische Ausrichtung der RZB auf Wachstumsmärkte, wodurch sich die RZB in der Lage sieht, als "Bindeglied zwischen Ost und West" zu agieren.

Im vergangenen Jahr konnte der RZB-Konzern wieder eine zweistellige Wachstumsrate aufweisen: Die Bilanzsumme erhöhte sich um 28,7 Prozent auf EUR 37,2 Mrd. (ATS 511,9

Mrd.). Gleichzeitig hat das Betriebsergebnis mit ca. EUR 290 Mio. (ca. ATS 4 Mrd.) einen neuen Rekordwert erreicht.

Dieses Ergebnis stellt eine solide Basis für die weitere Entwicklung der RZB dar:

- Positionierung als führende Kommerzbank der Hauptzielgruppe in Österreich, die "Top 1000"-Unternehmen sowie in Zentral- und Osteuropa operierenden multinationalen Konzernen;
- Stärkung ihrer Stellung unter den Top-Investment-Banken
- Unterstreichung der Marktführerschaft in Zentral- und Osteuropa, vor allem aber auf ihrem Kernmarkt, der neben Österreich die Länder Ungarn, Slowakei, Tschechien, Polen, Slowenien und Kroatien umfaßt.

Angesichts ihrer Erfolge wurde die RZB im Jahr 1999 vom renommierten internationalen Finanzmagazin Euro-money zur "Best Bank in Central and Eastern Europe" gekürt. Und auch 2000 wurden den RZB-Tochterbanken in Zentral- und Osteuropa zahlreiche Auszeichnungen von verschiedenen Magazinen zuerkannt.

Von den bedeutendsten Ratingagenturen wird die RZB derzeit folgendermaßen bewertet:

siehe nächste Seite

- A1 (short term/Standard & Poors)
 - P-1 (short term/Moody's)
 - A1 (long term/Moody's)
 - 2 (legal/IBCA)
- Die RZB ist in folgenden Ländern tätig:
- seit 1987 in Ungarn (*Raiffeisen Bank Rt.*)
 - seit 1991 in der Slowakei (*Tatra banka, a.s.*)



- seit 1991 in Polen (*Raiffeisen Bank Polska S.A.*)
- seit 1993 in Tschechien (*Raiffeisenbank a.s.*)
- seit 1994 in Bulgarien (*Raiffeisenbank Bulgarien A.D.*)
- seit 1995 in Kroatien (*Raiffeisenbank Austria d.d.*)
- seit 1997 in Rußland (*Raiffeisenbank Austria*)
- seit 1998 in der Ukraine (*Raiffeisenbank Ukraine*)
- seit 1998 in Rumänien (*Raiffeisenbank Romania S.A.*)
- seit 2000 in Bosnien-Herzegowina (*Raiffeisenbank d.d. Bosnia and Herzegovina, früher Market banka d.d.*)

➔ Raiffeisen Zentralbank
Österreich AG
☎ +43.1 / 71707-0
💻 <http://www.rzb.at>

IfG-PUBLIKATIONEN

Sonderband

Kooperationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften

Dieser Sammelband faßt die Vorträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2000/2001 zusammen. Namhafte Referenten setzen sich in dieser Vortragsreihe aus unterschiedlichen Perspektiven mit dem Thema "Kooperationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften" auseinander. Einführend beschäftigt sich Prof. Dr. Armin Töpfer, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marktorientierte Unternehmensführung, Technische Universität, Dresden, mit den Erfolgsfaktoren von Fusionen und alternativen Formen der Unternehmensvernetzung und untermauert

seine Erkenntnisse mit Erfahrungen aus seiner wissenschaftlichen Begleitung des Mergers Daimler-Chrysler. Darüber hinaus beleuchten Klaus Henke, Mitglied der Geschäftsführung der GGB Gesellschaft für genossenschaftliches Bankenmarketing mbH, Stuttgart und Klaus Bellmann, Geschäftsführer des Betriebswirtschaftlichen Beratungs- und Entwicklungsverbundes BBE, Hannover, den Konzentrationsprozeß der genossenschaftlichen Bankengruppe in Deutschland. Die Kooperations- und Fusionsstrategien der niederländischen Molkereigenossenschaften werden im Vortrag von Wim Krol (Director International Cooperative Affairs, Campina Melkunie, Zaltbommel, Niederlande) thematisiert. Dr. Walter Rothensteiner, Vorsitzender des Vorstandes der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG, Wien und gleichzeitig

Vorsitzender des Lenkungsausschusses der Unico Banking Group, Amsterdam, betrachtet in seinem Vortrag die Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken auf europäischer Ebene. Ergänzt wird der Sammelband durch einen Beitrag zu internationalen Unternehmensnetzwerken.

📖 Theresia Theurl (Hrsg.):
Kooperationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2000/2001, 137 S., Regensburg, Münster, 2001, ISBN 3-7923-0747-2

Arbeitspapier Nr.21: Wohnungsgenossen- schaften in Chile


Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?

Die Wohnungsgenossenschaften in Chile und ihre Betätigungsfelder sind im deutschen Sprachraum nur wenig bekannt. Die vorliegende Arbeit will diese Lücke schließen. Sie will zeigen, daß der bisherige Erfolg der Wohnungsgenossenschaften in Chile im wesentlichen auf Unvollkommenheiten des dortigen Wohnungsmarktes zurückzuführen ist. Letztere bestehen in hohen Transaktionskosten in Form von Such- und Informationskosten bei der Suche nach geeigneten Wohnobjekten und Finanzierungsverträgen. Die Betrachtung der chilenischen Wohnungsgenossenschaften kann darüber hinaus einen interes-

santen Beitrag zur Diskussion über die Rolle von Wohnungsgenossenschaften in Deutschland bei der Wohneigentumsbildung leisten, zumal das Wohneigentum im Zuge der sich verschärfenden Probleme der Rentensysteme in Europa immer wichtiger wird.

Das Arbeitspapier ist in zwei Abschnitten aufgebaut. Im Abschnitt I werden die theoretischen Grundlagen für die Analyse der Wohnungsgenossenschaften in Chile in kurzer Form dargestellt. Im Einzelnen werden die grundlegenden Elemente der Kooperationsform Genossenschaft aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht beschrieben. Anschließend werden die Merkmale von Wohnungsmärkten sowie von Marktversagen auf dem Wohnungsmarkt beschrieben. Daraus ergeben sich Ansatzpunkte für die Analyse von Wohnungsgenossenschaften, die zum Teil die Über-

windung von Marktversagen auf dem Wohnungsmarkt ermöglichen. Im Abschnitt II wird auf die Wohnungsgenossenschaften in Chile eingegangen. Ausgehend von der Situation auf dem chilenischen Wohnungsmarkt werden die bisherige Entwicklung sowie die aktuellen Betätigungsfelder der Wohnungsgenossenschaften untersucht. Abschnitt III analysiert schließlich in knapper Form die Probleme der Wohneigentumsbildung durch Wohnungsgenossenschaften in Deutschland im Lichte chilenischer Lösungen.

 José Miguel Simian:
Wohnungsgenossenschaften in Chile Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Heft 21, Mai 2001, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier Nr.22: Quo Vadis Genossen- schaftsgesetz?


Genossenschaftswissenschaft und -praxis befinden sich zur Zeit einmal mehr in einer Diskussion um eine Reform des Genossenschaftsgesetzes. Dabei zeichnen sich stark vereinfachend zwei Lager ab: Die einen wollen Anpassungen erreichen, die anderen wollen den Status quo erhalten. Die Reformvorschläge beinhalten einerseits Verbesserungen für neugegründete und/oder kleine Genossenschaften, andererseits sollen speziell für große Genossenschaften Erleichterungen vor allem im Bereich Finanzierung erreicht werden. Neuen Schwung erhalten die Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsgesetz durch die Verordnung des Statuts über die europäische Genossenschaft, die voraussichtlich

Ende des Jahres verabschiedet werden soll. Die Autoren Rolf Greve und Nadja Lämmert wollen mit dem Arbeitspapier den Stand der Diskussion um das deutsche Genossenschaftsgesetz im Überblick wiedergeben.

Von den Niederlanden lernen? Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts

In den Niederlanden wird vieles von dem, was im deutschen Genossenschaftsrecht derzeit in der Diskussion ist, bereits seit langem erfolgreich praktiziert. Die Genossenschaften gelten als einer der Eckpfeiler der niederländischen Wirtschaft. Das sollte Grund genug für deutsche Rechtswissenschaftler sein, sich vor dem Hintergrund der deutschen Genossenschaftsrechtsreform auch Anre-

gungen bei den niederländischen Nachbarn zu holen, meint der Autor des zweiten Textes des Arbeitspapiers Christian Lucas. Die herausgearbeiteten Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Genossenschaftsrechts in Deutschland und den Niederlanden sollen die deutschen Reformüberlegungen bereichern.

 Rolf Greve/Nadja Lämmert:
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge und Christian Lucas: Von den Niederlanden lernen? Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Heft 22, Mai 2001, kostenlos erhältlich.

IFG-PINWAND



Rechtsanwältin **Nadja Lämmert** verstärkt seit dem 1. Februar 2001 das Team der Wissenschaftlichen Mitarbeiter des IfG. Die 28jährige Juristin hat in Münster Jura studiert. Sie wird von IfG-Direktor Prof. Dr. Reiner Schulze betreut und beschäftigt sich in ihrer Dissertation mit dem Thema "Novellierung des Genossenschaftsrechts in Deutschland". Darüber hinaus ist sie Ansprechpartnerin in allen Fragen zum Genossenschaftsrecht.



Zum 31. März 2001 hat cand. rer. pol. **Christian Morgenstern** das IfG verlassen. Der studentische Mitarbeiter war vor allem zuständig für Literaturrecherchen und allgemeine Bibliotheksarbeiten.



Seit dem 1. April 2001 ist cand. rer. pol. **Carsten Riemann** studentischer Mitarbeiter des IfG. Der 23jährige Student der Betriebswirtschaftslehre hat im WS 2000/2001 sein Grundstudium abgeschlossen. Er betreut die Hard- und Software am Institut, pflegt den Internetauftritt und hilft bei der Vorbereitung von Lehrveranstaltungen.



Cand. rer. pol. **Anne Saxe** unterstützt seit dem 1. Februar 2001 als studentische Mitarbeiterin die Arbeiten an einem Forschungsprojekt des IfG (Arbeitstitel: Die Genossenschaftsidee heute: Theoretische Fundierung und zeitgemäße Kommunikation). Die 25jährige gelernte Industriekauffrau und Studentin der Volkswirtschaftslehre unterstützt darüber hinaus das Team der studentischen Mitarbeiter bei laufenden Tätigkeiten.



Dipl.-Kffr. **Andrea Schweinsberg** war bis Ende März 2001 am IfG als Studentische Hilfskraft beschäftigt. Nach erfolgreichem Examen hat sie am 1. Juni 2001 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin ihre Tätigkeit am Institut fortgesetzt. Sie bereitet den Antrag für ein geplantes Drittmittel-Projekt mit dem Titel "Globales Wirtschaften - Globale Unternehmenskooperation - Globale Regulierung" vor.



Cand. rer. pol. **Edward Michiciuc** hat seine Tätigkeit als Studentischer Mitarbeiter des Instituts zum 30. Juni 2001 beendet. Der Student der Wirtschaftsinformatik hatte sich in den vergangenen Monaten insbesondere um die Formatierung der Veröffentlichungen des Instituts gekümmert. Auch an der Gestaltung dieser Ausgabe des Newsletters war er maßgeblich beteiligt.



Dipl.-Volkswirt **Holger Brunn** arbeitet seit dem 1. Juni 2001 am Institut als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an einem Forschungsprojekt mit dem Arbeitstitel "Fusion und Kooperation bei Genossenschaftsbanken. Eine anwendungsorientierte komparative Analyse". Der heute 28 jährige gelernte Bankkaufmann hatte während seines Studiums der Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster die Schwerpunktfächer "Geld und Kredit" sowie "Internationale Wirtschaftsbeziehungen" belegt.



Die Studentinnen cand. rer. pol. **Bettina Schlelein** (BWL), cand. rer. pol. **Ines Zieher** (Anglistik und Wirtschaftspolitik) und cand. rer. pol. **Anne Stührenberg** (VWL) haben am 2. April 2001 ihren Dienst als Studentische Mitarbeiterinnen am IfG angetreten. Sie unterstützen das Instituts-Team vor allem bei der Vorbereitung der Vorlesungen im Wahlfach Unternehmenskooperation z.B. durch die Erstellung eines Internet-Glossars mit Erklärungen zu zentralen Begriffen der Kooperation oder die Recherche von aktuellen Kooperationsfallstudien. Daneben übernehmen sie Aufgaben in der Bibliothek des IfG. Das Team der Studentischen Mitarbeiterinnen wird für drei Monate (Juli - September 2001) von cand. rer. pol. **Sonja Schölermann** (VWL) unterstützt.



Die Auswirkungen der Unternehmenssteuerreform auf Genossenschaften untersucht **Gerhard Specker** als Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts seit dem 1. Juni 2001 im Rahmen eines Forschungsprojektes des IfG. Zudem ist er Ansprechpartner in allen Fragen des Steuerrechts für Genossenschaften. Der 26jährige hat in Münster Rechtswissenschaft studiert und sein 1. Staatsexamen abgelegt. Sein Forschungsprojekt wird von IfG-Direktor Prof. Dr. Dieter Birk betreut.



Cand. rer. pol. **Lars Testorf** (Student der VWL) und cand. rer. pol. **Andrea Krol** (Studentin der BWL) unterstützen seit dem 1. April bzw. 1. Mai 2001 die Arbeiten des Instituts an einem Forschungsprojekt mit dem Arbeitstitel "Synergiepotentiale der Kooperation des genossenschaftlichen Finanzverbundes mit verbundfremden Banken und Dienstleistern". Zu ihrem Aufgabengebiet zählen Literaturrecherchen, Experten-Interviews und die Auswertung sonstiger Materialien. Daneben werden sie für laufende Arbeiten in der Bibliothek des IfG eingesetzt.



Seit dem 1. Juli 2001 zählt Dipl.-Kauffrau **Kerstin Gobbers** zum Team des IfG. Sie arbeitet in Kooperation mit dem Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. an einem Projekt mit dem Arbeitstitel "Neue Lobbying-Strukturen für die genossenschaftliche Organisation bei der Europäischen Union". Die 26jährige hatte in ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Münster die Wahlfächer Marketing, Internationales Management und Rechnungswesen & Controlling belegt. Während des Studiums absolvierte sie zahlreiche Auslandsaufenthalte und Praktika.



Mit einer theoretischen Fundierung der Genossenschaftsidee aus ökonomischer Sicht beschäftigt sich Dipl.-Kauffrau **Angela Kock** seit dem 1. Juli 2001 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin des IfG. Die 26jährige hat im Wintersemester 2000/2001 ihr Examen der Betriebswirtschaftslehre erfolgreich bestanden; ihre Wahlfächer waren "Marketing", "Internationales Management" und "Wirtschafts- und Arbeitsrecht". Ihr Forschungsprojekt ist eines von drei geplanten Arbeiten, in deren Mittelpunkt die ökonomische Analyse und zeitgemäße Kommunikation der Genossenschaftsidee steht.



Aus Innsbruck/Österreich stammt unsere neue Wissenschaftliche Mitarbeiterin Mag. rer. soc. oec. **Barbara Schmolmüller**. Die 25jährige hat in Innsbruck/A, Maastricht/NL und New Orleans/USA das Fach "Internationale Wirtschaftswissenschaften" mit den Schwerpunkten Personalwirtschaft und -management, Marketing und Europäische Integration studiert. Danach arbeitete sie drei Monate lang in der Personalabteilung eines international tätigen Unternehmens in Deutschland. Seit dem 1. Juli 2001 beschäftigt sie sich am IfG mit ihrem Forschungsprojekt "Die Genossenschaftsidee heute: Identifikation und interne Kommunikation der Kernkompetenzen".

WIWI-Cup am 13.06.2001

Bedingt durch den Ausfall einiger Leistungsträger ging das Fußballteam des IfG, die Theurl Tigers, in Kooperation mit dem Institut für Siedlungs- und Wohnungswesen als INSIWO Tigers in das Fakultätsturnier.

In der Vorrunde trat die Mannschaft sehr souverän auf und erreichte in fünf Gruppenspielen vier Siege und ein Unentschieden. Dabei wusste der 13-köpfige Kader sowohl kämpferisch als auch spielerisch zu überzeugen.

Als Erstplatzierte traf man im Viertelfinale auf die Mannschaft von "Real Kredit". Trotz drückender Überlegenheit und zahlreicher Großchancen gelang es den Tigers aber nicht, das entscheidende Tor zu machen, so dass die Entscheidung im 9-Meter-Schießen fallen musste.

Hier erwies sich Real Kredit als nervenstärker und entschied die Partie mit dem 7. Strafstoß für sich. Turniersieger wurde die Mannschaft der Wirtschaftsinformatiker.



IM FOKUS

Virtuelle Unternehmen

Virtuelle Unternehmen, Fabriken, Organisationen zählen zu den fast inflationär verwendeten Vokabeln unserer Epoche. Doch die exakte Beschreibung virtueller Unternehmen stößt heute noch an ihre Grenzen, wenn über eine allgemeine Definition hinausgegangen werden soll: "Eine Form der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, die sich durch sehr hohe Flexibilität und Kundenorientierung auszeichnet, ist das sogenannte ‚Virtuelle Unternehmen‘" (Kemmner/Gillessen, 2000, S.1).

Auslöser ist die Suche nach organisatorischen Antworten auf eine sich ändernde Umwelt in Form von einzelwirtschaftlichen Kooperationsentscheidungen. Im folgenden werden zuerst die konstituierenden Merkmale von virtuellen Unternehmen aufgezeigt und die Ursachen ausgelotet, die in Richtung "Virtualisierung" wirken. Anschließend werden die besonderen Vorteile dieser Organisationsform und die Herausforderungen skizziert, die für die Ausgestaltung und das Management, aber auch für die Gestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen resultieren.

Kooperationen von Unternehmen

Ein virtuelles Unternehmen soll als Kooperation rechtlich unabhängiger Unternehmen oder Personen definiert werden, die als Bestandteile eines größeren Netzwerkes unter Einbringung ihrer Kernkompetenzen eine zeitlich begrenzte kunden- oder projektorientierte Leistung erbringen und in diesem Tun dem Auftraggeber gegenüber wie ein einheitliches Unternehmen wirken. Diese Definitionsmerkmale sind der kleinste gemeinsame Nenner, auf den sich die Beschreibung virtueller Unternehmen reduzieren läßt.

Ihre Analyse kann sich daher auf die kleinste Einheit (das einzelne kooperierende Unternehmen), das tem-

porär agierende virtuelle Unternehmen selbst, das Basis-Netzwerk und die konkurrierenden Unternehmen und Netzwerke außerhalb des Basis-Netzwerkes beziehen. Mit der Virtualität eines Unternehmens werden unterschiedliche Assoziationen geweckt: vor allem die große Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie im Inneren und die Wirkung "als ob es ein einheitliches Unternehmen wäre". Virtuelle Unternehmen zeichnen sich jedoch darüber hinausgehend durch spezifische Merkmale aus: Sie verbinden erstens ökonomische (virtuelle) Größe und physische Kleinheit. Es handelt sich zweitens um Gebilde, die Elemente der Marktsteuerung mit solchen der hierarchischen Governance kombinieren. Drittens entstehen sie aus Kooperationsentscheidungen von Unternehmen oder als losere Anbindung von outgesourcten Aktivitäten. Da virtuelle Unternehmen auf dynamischen Netzwerken basieren, entstehen viertens aus einem längerfristig angelegten Beziehungsgeflecht kurzfristig aktive Konfigurationen. Fünftens zeichnen sie sich durch eine reiche Ausgestaltungs- und Anpassungsflexibilität aus, dem ein komparativer Nachteil im Stabilisierungspotential ihrer Binnenbeziehungen gegenüber steht. Sechstens sind die Aktivitäten des virtuellen Unternehmens in kooperative und kompetitive Beziehungen innerhalb

des Basis-Netzwerkes eingebunden.

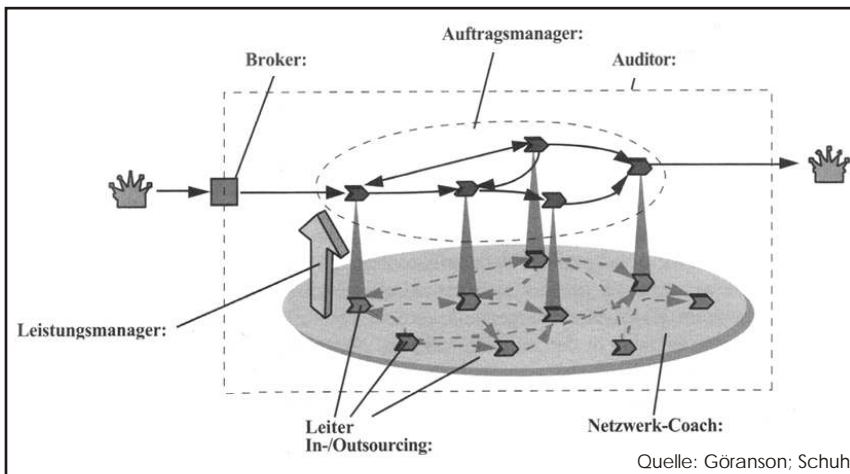
Ursachen für die Virtualisierung

Als Ursachen für die Virtualisierung von Unternehmen können vor allem ein zunehmender Wettbewerb durch Internationalisierung, durch die Existenz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, aber auch durch eine Auffächerung von Kundenpräferenzen genannt werden. Generell ist davon auszugehen, daß sich die Rahmenbedingungen für das Wirtschaften immer schneller verändern, die Umweltunsicherheit also zunimmt. Diese Entwicklungen führen dazu, daß die Nutzung von Größen- und Synergieeffekten und die Senkung von Transaktionskosten zunehmend Gewicht erlangen, während gleichzeitig eine steigende Orientierung an immer spezifischer werdenden Kundenbedürfnissen der Bildung von größeren Einheiten entgegenwirkt. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen temporär virtuelle Größe bei der Orientierung an individuellen Präferenzen. Virtuelle Unternehmen sollen also gegenüber realen durch die Optimierung der Geschäftsprozesse Wettbewerbsvorteile verwirklichen. Die Mechanismen, die dies bewirken sollen, sind die gemeinsame Nutzung von Ressourcen (Kapital, Infrastruktur, Know-how, Markennamen,...) und die Poolung von

Risiken. Neben diesen Größen-
effekten wird die Kombination von
sich ergänzenden Kernkompetenzen

stellt sich auch eine Ergänzung durch
den Aufbau von Systemvertrauen als
schwieriges Unterfangen dar. Die An-

von virtuellen Kartellen droht. Im
Vergleich unterschiedlicher Koopera-
tionsarrangements zeichnen sich vir-
tuelle Unternehmen insgesamt durch
ihre komparativen Vorteile in der Be-
gegnung mit Umweltunsicherheit
(Flexibilität) und ihre komparativen
Nachteile in der Begegnung mit Ver-
haltensunsicherheit (Binnenstabilisie-
rung) aus.



ermöglicht. Daraus resultieren nicht
nur die Heterogenität des Angebots
und seine Individualisierung (Kun-
den- und Projektorientierung), son-
dern eine weitere Effizienzsteigerung.
Im Idealfall der angesprochenen
unterschiedlichen Ebenen virtueller
Unternehmen agieren letztere effizient
und kundenorientiert auf der Basis
einer Vertrauenskultur. Im Netzwerk-
pool befinden sich Unternehmen, die
jeweils die besten ihrer Art sind. Sie
haben sich auf ihre Kernkompetenzen
spezialisiert. Wettbewerb im Netz-
werk und von außen erzwungen auch
auf diesen Ebenen Kundenorientierung
und Effizienz, während sich die
eigentlichen virtuellen Unternehmen
durch eine ausgeprägte Flexibilität
und Kurzlebigkeit auszeichnen, die in
der Realität in dieser Form freilich
noch nicht festzustellen sind.

Herausforderungen bei der Konfiguration

Der Überlegenheit idealtypischer
virtueller Unternehmen stehen große
Herausforderungen bei der konkreten
Konfiguration gegenüber, von denen
einige genannt seien. Während der
Stabilisierung der Binnenbeziehungen
über Verträge Grenzen gesetzt sind,

forderungen an die Systeme der In-
formations- und Kommunikations-
technologie sind ausgeprägt. Während
ihre Entwicklung die Herausbildung
virtueller Unternehmen begünstigt,
wirken Systemmerkmale gleichzeitig
beharrend und gegen eine flexible und
temporäre Konfiguration. Die Bin-
dung von Humankapital in den
betreffenden Unternehmen sowie die
Absicherung von in Projektgruppen
gemeinsam entwickeltem Wissen wird
zu einer organisatorischen Heraus-
forderung. Die Auswahl der Partner für
das Netzwerk sowie für das virtuelle
Unternehmen stellt hohe Anforderun-
gen an die Organisatoren. Dies gilt vor
allem für den Broker oder Netzwerk-
navigator, der die einzelnen Einheiten
für ein spezifisches Unternehmen
zusammenbringt.

Rechtliche Ausgestaltung

Daneben ist die rechtliche Aus-
gestaltung dieser Konfigurationen mit
ihren Konsequenzen für die Haftung
gegenüber den Kunden und für die
Ausgestaltung von Arbeitsverhältnis-
sen bei weitem nicht ausgelotet. Auf
einer übergeordneten Ebene zeichnen
sich bereits die wettbewerbsrechtli-
chen Fragen ab, ob die Ausnutzung
wirtschaftlicher Macht etwa in Form

Virtuelle Unternehmen in der Realität

Auch wenn virtuelle Unternehmen
heute in aller Munde sind, folgt ihnen
die organisatorische Realität nur sehr
langsam, was sich auf der Suche nach
konkreten Beispielen schnell heraus-
stellt. In der Literatur immer wieder zi-
tierte Beispiele weisen meist nur einige
Merkmale virtueller Unternehmen auf.
Diese können also zum gegenwärtigen
Zeitpunkt eher als ein Referenzmodell
zur Beschreibung der Abweichung von
traditionellen "realen" Unternehmen,
der Kooperation von selbständigen
Unternehmen in vielfältigen Formen
und des Virtualisierungsprozesses von
Unternehmen, dienen. Vielleicht sind
sie auch als Vision für die Zukunft zu
interpretieren. Diese dürfte aber noch
einige Jahre entfernt liegen.

- 📖 Brütsch, David (1999): Virtuelle Unternehmen, Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- 📖 Kemmer, Götz-Andreas und Gillissen, Andreas (1999): Virtuelle Unternehmen, Physica-Verlag Heidelberg.
- 📖 Picot, Arnold; Reichwald, Ralf und Wigand, Rolf (2001): Die grenzenlose Unternehmung, 4. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden.

📧 Theresia Theurl
☎ (02 51) 83-2 28 91
📧 theresia.theurl@
ifg-muenster.de

DAS AKTUELLE STICHWORT

Die Förderung der Genossenschaften gem. Art. 28 der nordrhein-westfälischen Landesverfassung (LVerf)

Artikel 28 (Förderung des Mittelstandes): Die Klein- und Mittelbetriebe in Landwirtschaft, Handwerk, Handel und Gewerbe und die freien Berufe sind zu fördern. Die genossenschaftliche Selbsthilfe ist zu unterstützen.

Artikel 28 LVerf, der die Förderung der genossenschaftlichen Selbsthilfe zum Verfassungsauftrag macht, gehört zum vierten Abschnitt "Arbeit, Wirtschaft und Umwelt" des zweiten Teils "Von den Grundrechten und der Ordnung des Gemeinschaftslebens" der Landesverfassung (Vgl. Art. 153, 164, 165 der bayerischen Verfassung, Art. 40 der bremischen Verfassung, Art. 43 u. 44 der hessischen Verfassung, Art. 65 der Rheinland-Pfälzischen Verfassung) für das Land Nordrhein-Westfalen. Die Vorschrift, die sich nach ihrer nichtamtlichen Überschrift an den Mittelstand richtet, knüpft wie ähnliche Artikel anderer Landesverfassungen auch an Art. 164 der Weimarer Reichsverfassung an. (Dästner, Die Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln, 1996, S. 157 ff). Der Vorschlag seitens der Vertreter der Genossenschaften, besondere Einzelbestimmungen über die Förderung der Genossenschaften in die Landesverfassung unabhängig von der Förderung des Mittelstands einzufügen, blieb erfolglos. (Fleck, Art. 28 Landesverfassung NRW, Anm. 1 in: Geller/Kleinrahm/Dickersbach/Kühne, Die Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen, Göttingen, 1994)

Nach dem Wortlaut des Art. 28 LVerf ist das Prinzip der genossenschaftlichen Selbsthilfe zu unterstützen. Im Gegensatz zu Klein- und Mittelbetrieben, die konkret genannt sind, ist bei Genossenschaften nur das Prinzip der Selbsthilfe erwähnt. Da das Prinzip der Selbsthilfe ein Wesensmerkmal der

Genossenschaften ist, könnte man daraus ableiten, daß nur die Genossenschaften, die das Prinzip der Selbsthilfe im konkreten Tagesgeschäft verwirklichen, zu fördern sind. Das Prinzip der Selbsthilfe kommt insbesondere dadurch zum Ausdruck, daß der Staat oder die Nichtmitglieder keinen Einfluß auf die Tätigkeit der Genossenschaft ausüben können. Durch Nichtmitgliedergeschäfte ist aber das Prinzip der Selbsthilfe beeinträchtigt. Es ist daher fraglich und im Schrifttum noch nicht geklärt, ob etwa Genossenschaftsbanken, von denen z.B. die Hälfte der Kunden Nichtmitglieder sind, (DGRV (Hrsg.), Zahlen und Fakten der genossenschaftlichen Banken, Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften, Wiesbaden, 1999, S.10.) vom Förderauftrag des Artikel 28 S. 2 LVerf erfaßt sind. Diese Frage ist m.E. zu verneinen, weil Art. 28 S. 2 LVerf nicht an die Genossenschaft als Rechtsform, sondern an die Verwirklichung des genossenschaftlichen Prinzips der Selbsthilfe anknüpft. Soweit eine Genossenschaft nicht nach dem Prinzip der Selbsthilfe verfährt, ist sie nicht vom Regelungsbereich des Art. 28 S. 2 LVerf erfaßt, was allerdings nicht ausschließt, daß sie sich auf die allgemeine Vorschrift des Satz 1 berufen kann, der für sämtliche Klein- und Mittelbetriebe und daher auch für alle Genossenschaften gilt. (Denkbar wäre auch die Förderung anderer Rechtsformen wie GmbH oder AG, die das Prinzip der genossenschaftlichen Selbsthilfe in die Satzung eingefügt

haben, und die es verwirklichen).

Die Verfassung nennt die Förderungsformen nicht: eine unmittelbare Förderung (z.B. Gewährung von Krediten und Beihilfen, steuerliche Erleichterungen, Berücksichtigung bei der Vergabe öffentlicher Aufträge (Fleck, Art. 28 Landesverfassung NRW, Anm. 3 in: Geller/Kleinrahm/Dickersbach/Kühne, Die Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen, Göttingen, 1994), Subventionen...) ebenso wie eine mittelbare Förderung (Schaffung von Einrichtungen oder Rechtsformen, in den die Unternehmen ihre Interessen wahrnehmen können) sind denkbar.

In den Art. 153, 164, 165 der bayerischen Verfassung, Art. 40 der bremischen Verfassung, Art. 43 und 44 der hessischen Verfassung kann die Förderung ausdrücklich durch Gesetzgebung und Verwaltung verwirklicht werden. (Fleck, Art. 28 Landesverfassung NRW, Anm. 2 in: Geller/Kleinrahm/Dickersbach/Kühne, Die Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen, Göttingen, 1994) Der Regelungsbereich ist aber bereits weitgehend durch Bundesgesetzgebung konkretisiert (Grawert, Verfassung für das Land Nordrhein-Westfalen, Wiesbaden, 1998, Art. 28) Art. 28 LVerf betrifft einen Bereich der konkurrierenden Gesetzgebung (Art. 72 GG). Der Bund hat in dem Bereich seine Regelungskompetenz gemäß Art. 74 Nr. 11, 17 u. Art. 105 Abs. 2 GG umfänglich ausgeübt. (Grimm, Verfassungsrecht in: Grimm/Papier, Nordrheinwest-

fälisches Staats- und Verwaltungsrecht, Frankfurt, 1986, S. 62; Dästner, Die Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln, 1996, S. 157 ff.; Fleck, Art. 28 Landesverfassung NRW, Anm. 2 in: Geller/Kleinrahm/Dickersbach/ Kühne, Die Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen, Göttingen, 1994). Daraus folgt, daß in der Literatur zu Recht die Frage nach der Effektivität solcher Landesverfassungsvorschriften gestellt wird, (Martina, Die Grundrechte der nordrheinwestfälischen Landesverfassung im Verhältnis zu den Grundrechten des Grundgesetzes, München, 1999, S. 10 ff.) da Mittelstand und Genossenschaft aus Art. 28 LVerf keinen Rechtsanspruch gegenüber dem Land ableiten können. (Grimm, Verfassungsrecht in: Grimm/Papier,

Nordrheinwestfälisches Staats- und Verwaltungsrecht, Frankfurt, 1986, S. 62; Peine, Öffentliches Wirtschaftsrecht in: Grimm/Papier, Nordrheinwestfälisches Staats- und Verwaltungsrecht, Frankfurt, 1986, S. 571). Dies erklärt, warum die Vorschrift während der Debatte als "ein freundliches Wort an die Klein- und Mittelbetriebe" bezeichnet wurde. (Prot. 15/395 D. Vgl. Fleck, Art. 28 Landesverfassung NRW, Anm. 2 in: Geller/Kleinrahm/Dickersbach/Kühne, Die Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen, Göttingen, 1994)

Allerdings beschränkt sich die Wirtschaftspolitik nicht auf Gesetzgebung (Dästner, Die Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen, Köln, 1996, S. 157 ff). Die Norm kann auch als Auslegungs- und Ermessensrichtlinie

für die Verwaltung gelten, soweit keine vorrangigen Bundesregelungen bestehen: z.B. Für Strukturplanung, Subventionsvergabe und Erteilung öffentlicher Aufträge. (Grawert, Verfassung für das Land Nordrhein-Westfalen, Wiesbaden, 1998, Art. 28). Die Förderung der genossenschaftlichen Selbsthilfe kann daher ein sachlicher Grund sein, Genossenschaften bei der Vergabe öffentlicher Aufträge zu begünstigen. Darüber hinaus können auch Landesbetriebe ein Instrument der Wirtschaftsförderung darstellen (z.B. Die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung in Nordrhein-Westfalen).

☞ Claire Binisti-Jahndorf

☎ (02 51) 83-2 28 99

✉ claire.binisti@ifg-muenster.de

Balanced Scorecard

als ganzheitliches Managementsystem

Das Managementsystem der Balanced Scorecard basiert auf den Entwicklungen im Bereich des *Performance Measurement*. Bemühungen in diesem Forschungsbereich verfolgten in den achtziger Jahren das Ziel, ein umfassendes Beurteilungssystem für die Leistungen und die Potentiale einer Unternehmung zu entwickeln. Die entwickelten Konzepte basierten vor allem auf monetären Kennzahlen.

Im Jahre 1990 führte das Nolan Norton Institute, der Forschungszweig der Beratungsgesellschaft KPMG, eine Studie zum Thema "Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft" durch. Geleitet wurde die Studie von DAVID P. NORTON, dem Geschäftsführer von Nolan Norton, unter akademischer Beratung und Begleitung von ROBERT S. KAPLAN, Professor an der Harvard Business School. In das Projekt wurden 12 US-Unternehmen mit eingebunden. Die Wissenschaftler verfolgten das Ziel, ein Performance-Measurement-Modell zu entwickeln, das nicht nur monetäre Messgrößen berücksich-

tigen, sondern auch Kennzahlen einbeziehen sollte, die eine Beurteilung der zukünftigen wertschöpfenden Unternehmenstätigkeit ermöglichen.

Das Ergebnis dieser Studie war das Konzept der Balanced Scorecard (BSC). Dieses Instrument stellt kein herkömmliches statisches Kennzahlensystem dar, sondern ist als ein ganzheitliches Managementsystem zu verstehen, das einer Unternehmung die Navigation in einem komplexen Wettbewerbsumfeld ermöglichen kann. Informationen aus dem Markt und den verschiedenen Bereichen der Unternehmung werden gesammelt, aufbereitet und innerhalb der Unterneh-

mung kommuniziert. Das Managementsystem ist dabei so konzipiert, dass die Unternehmensleitung und die betroffenen Mitarbeiter die Ziele der Unternehmung vor Augen haben, dass sie wissen welche Massnahmen zur Zielerreichung erforderlich sind und dass sie laufend über den Erfolg ihrer Bemühungen, die Strategie der Unternehmung umzusetzen, informiert werden. Die Balanced Scorecard ist also ein Instrument, mit dessen Hilfe die Unternehmensvision und -strategie in ein übersichtliches System zur Leistungsmessung transformiert werden kann. Es bildet den Rahmen für ein strategisches Leistungsmessungs- und

Managementsystem.

Schwächen bisheriger Systeme

Traditionelle Systeme des Performance Measurement haben diese Umsetzung der Unternehmensstrategie in messbare Beurteilungsgrößen nicht ausreichend unterstützt. Zwar treffen viele Unternehmen im Rahmen strategischer Konzepte Aussagen über Kundenbeziehungen, Zielgruppen, Kernkompetenzen und Organisationspotentiale, messen den Erfolg der Strategieumsetzung bei Anwendung bisheriger Systeme jedoch lediglich mit finanzwirtschaftlichen Kennzahlen.

Nachteile dieser Systeme sind neben der Vergangenheitsorientierung von Finanzkennzahlen eine häufig festzustellende fehlende Verknüpfung der Kennzahlen mit der Strategie und den Wachstumspotentialen der Unternehmung. Entscheidungsrelevante Informationen erreichen die Mitarbeiter zu spät oder sind zu stark aggregiert, um Handlungsempfehlungen für das Tagesgeschäft geben zu können.

Wenn nicht-monetäre Kennzahlen in Unternehmen erhoben und gemessen werden, wie z.B. die Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit, so dienen diese in der Regel nur als Informationen für das operative Geschäft und sind selten mit der Strategie der Unternehmung verbunden. Die einseitige Ausrichtung auf finanzielle Kennzahlen führt schliesslich dazu, dass der Erfolg der Unternehmung in erster Linie aus der Sicht der Kapitaleigner (shareholder) beurteilt wird und andere Interessengruppen (stakeholder) wie z.B. die Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, vernachlässigt werden.

Bei der Umsetzung ihrer Strategien werden Unternehmen weiterhin häufig mit Hindernissen konfrontiert, die sie mit herkömmlichen Systemen nicht überwinden können.

(1) Viele Unternehmen scheitern an der Umsetzung ihrer Strategie, weil es ihnen nicht gelingt, konkrete Formulierungen für die Unternehmens-

Geschäftsbereichs und Funktionsbereichsstrategien zu finden und in der Unternehmung zu kommunizieren. Für Unternehmen, die das Konzept der Balanced Scorecard anwenden, konnte gezeigt werden, dass durch die Einführung der Balanced Scorecard die strategische Zielsetzung geklärt und die Erfolgstreiber identifiziert werden konnten.

(2) Mitarbeiter haben häufig damit zu kämpfen, dass sie nicht genau wissen, mit welchen Handlungen oder Maßnahmen sie zu der Umsetzung der Strategie und dem Erreichen der Ziele der Unternehmung beitragen können. Auch für dieses Problem konnte festgestellt werden, dass die Einführung der Balanced Scorecard in den untersuchten Unternehmen die Orientierung der Organisationsmitglieder an der Strategie massgeblich verbessert hat.

(3) Die langfristige strategische Planung wird oft nur unzureichend mit der jährlichen Budgetierung und Zuteilung der Ressourcen (Kapital, Mitarbeiter)

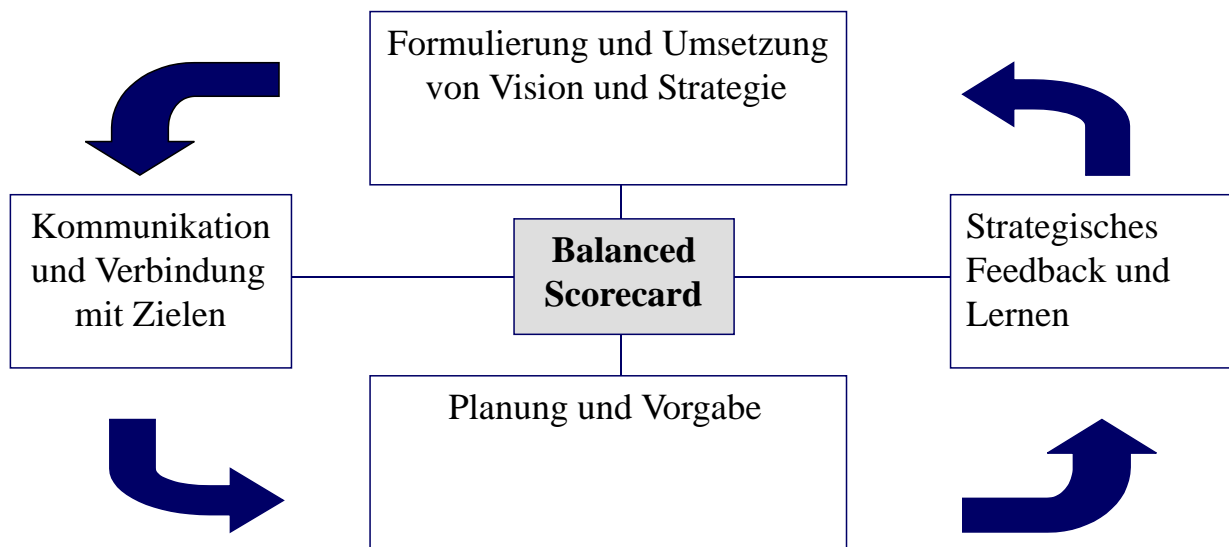


Abbildung 1: Managementprozess der BSC; Quelle: Kaplan/Norton (1997)

verknüpft. Hier bietet die Balanced Scorecard als Lösung einen umfassenden Integrationsprozess von der Erstellung langfristiger Ziele, über die Verknüpfung mit den erforderlichen Ressourcen, die Koordination der Pläne und Initiativen bis zur Festsetzung kurzfristiger Meilensteine.

(4) Viele Managementsysteme orientieren sich an kurzfristigen Ergebnissen und geben ein Feedback über die Budgetabweichungen von Soll- und Ist-Werten im Quartals- oder Monatsvergleich. Die Balanced Scorecard ergänzt diese Systeme um eine regelmäßige Strategiebeurteilung. Das rein taktische Feedback wird zu einem strategischen Lernprozess erweitert.

Managementkonzept

Die Balanced Scorecard bietet einen Managementprozess als strategischen Handlungsrahmen (Vgl. Abb. 1):

Zu Beginn des Prozesses werden (1) Visionen und Strategien für die Unternehmung formuliert und auf die einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen. Es folgt (2) die Kommunikation von Vision und Strategie in der gesamten Unternehmung sowie eine Verbindung der Strategie mit den Zielen über alle Unternehmensebenen hinweg. Im folgenden Schritt werden (3) langfristige Ziele (3-5 Jahre) für

die Scorecard-Kennzahlen formuliert. Es erfolgt eine Abstimmung mit den erforderlichen strategischen Maßnahmen und die Festlegung von "Meilensteinen" (Jahresziele). Im letzten Schritt wird die Balanced Scorecard (4) in einen strategischen Lernprozess eingebunden. Die Ergebnisse der Balanced Scorecard liefern eine Gesprächsgrundlage für einen intensiven Dialog zwischen den verantwortlichen Managern, in dem nicht nur über das Erreichen kurzfristiger Erfolgsziele, sondern auch über bestehende Leistungslücken bei der Umsetzung der langfristigen Strategien diskutiert wird.

Die Balanced Scorecard bietet dem Management einer Unternehmung das Instrumentarium, um die Unternehmensvision und -strategie in ein geschlossenes System von Beurteilungsgrößen zu übertragen. Dabei werden die verwendeten Kennzahlen in vier verschiedene Perspektiven eingeteilt: die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozeßperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Die BSC schafft eine einheitliche sprachliche Grundlage zur Kommunikation der Strategien in der gesamten Unternehmung. Die angestrebten Ergebnisse werden artikuliert und mit den sie

beeinflussenden Leistungstreibern verbunden. Die vorhandenen Potenziale der Unternehmung, insbesondere das Wissen der Mitarbeiter, sollen auf die Erreichung der langfristigen Ziele hin ausgerichtet werden. Die Balanced Scorecard dient dabei nicht als Kontrollsystem, sondern ist als Kommunikations-, Informations- und Lernsystem zu verstehen und einzusetzen.

Der Erfolg der BSC hängt entscheidend davon ab, ob es dem Management gelingt, die einzelnen Kennzahlen sowohl mit der Strategie der Unternehmung als auch untereinander zu verknüpfen. Kennzahlen und Leistungstreiber für die verschiedenen Bereiche zu formulieren reicht allein nicht aus. Zwischen den Kennzahlen und Leistungstreibern sind zudem Ursache-Wirkungs-Ketten zu identifizieren. Anhand dieser Kausalitäten ist darzustellen, wie sich die Veränderung einer Kennzahl oder eines Leistungstreibers positiv auf das finanzwirtschaftliche Ergebnis einer Unternehmung auswirken kann.

Die Auswahl der Kennzahlen soll ausgewogen erfolgen. Diese Balance bezieht sich auf die Mischung von Ergebnisgrößen vergangener Tätigkeiten und Kennzahlen, die die zukünftigen Leistungspotenziale der Unternehmung erfassen sollen. Weiterhin soll

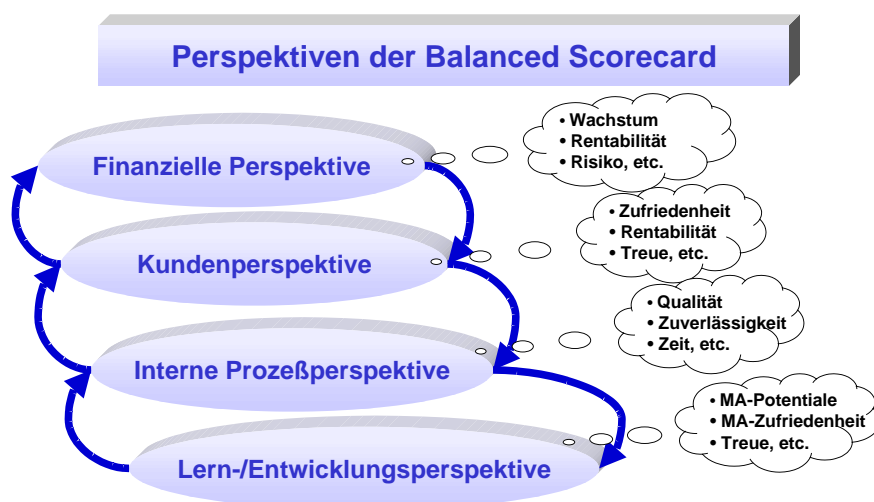


Abbildung 2: Perspektiven der Balanced Scorecard.

auf ein gutes Verhältnis von objektiven, leicht zu quantifizierende Ergebniskennzahlen und subjektiven, urteilsabhängigen Leistungstreibern der Ergebniskennzahlen geachtet werden.

Perspektiven

Entscheidend für die Ausgewogenheit der Balanced Scorecard ist die Zusammensetzung der Kennzahlen aus unterschiedlichen Perspektiven (Vgl. Abb. 2).

Die Kennzahlen der finanziellen Perspektive haben auch bei der Balanced Scorecard eine herausragende Bedeutung. Sie zeigen an, ob es einer Unternehmung gelungen ist, eine Strategie umzusetzen und monetär meßbare Erfolge zu erwirtschaften. Den Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Perspektive kommt dabei eine Doppelrolle zu. Zum einen definieren sie die finanzielle Leistung, die von der Umsetzung der Strategie erwartet wird. Zum anderen bilden sie die Endpunkte für die Kennzahlen der anderen drei Scorecard-Perspektiven.

Ziel der Kundenperspektive ist die Identifikation der Kunden- und Marktsegmente, in denen die Unternehmung konkurrenzfähig sein will. Diese Perspektive der Scorecard ist Ausdruck für die steigende Bedeutung der Kundenorientierung, ohne die sich ein Unternehmen in einem sich verschärfenden Wettbewerbsumfeld nicht behaupten kann. Sie dient dazu, die Unternehmensvision und -strategie in spezifische Ziele bezüglich der ausgewählten Zielkunden und Marktsegmenten zu übersetzen. Rücken diese Kennzahlen in das Blickfeld des Managements und der Mitarbeiter, dann bewirkt diese Perspektive, daß die Unternehmung sich gezielt darüber Gedanken macht, welche Kunden- und Marktsegmente von ihnen bearbeitet bzw. mit einem Dienstleistungsangebot versorgt werden sollen und welche nicht. Die Gefahr, es jedem recht machen zu wollen und auf die-

sem Wege dann doch Niemanden wirklich zufrieden zu stellen, kann gebannt werden.

Nach der Definition der finanziellen Kennzahlen und der Festlegung der auf die Kundensegmente bezogenen Ziele sollen diejenigen erfolgskritischen internen Geschäftsprozesse identifiziert werden, mit denen diese Ziele erreicht werden können. Diese Perspektive regt das Management dazu an bzw. setzt voraus, daß innerhalb der Unternehmung ein Prozessdenken angestoßen wird. Für eine Messung und Verbesserung der wertschöpfenden Prozesse ist ein vollständige Definition der Geschäftsprozesse erforderlich. Kennzahlen dieser Perspektive sollen zu einer Effizienzsteigerung der internen Prozesse und auf diesem Wege zu einer Kostensenkung bzw. einer Nutzensteigerung für den Kunden beitragen.

Die zu entwickelnden Kennzahlen und Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive sollen zur Förderung einer lernenden und wachsenden Organisation beitragen. Sie schaffen die notwendige Infrastruktur und sind die treibenden Faktoren, um die Ziele der anderen drei Perspektiven erreichen zu können. Die Einbeziehung dieser Perspektive verdeutlicht der Unternehmensführung, dass in die Infrastruktur einer Unternehmung das Personal, die Systeme und Prozesse investiert werden muß, wenn man die langfristigen finanziellen Wachstumsziele erreichen und die Position im Wettbewerb festigen will.

Diese vier Perspektiven kommen bei der Anwendung der BSC in vielen Unternehmen zum Einsatz und haben sich als nützlich erwiesen. Daraus lässt sich aber kein Zwang für andere Anwender der BSC ableiten. Auch andere Perspektiven wie Kooperationspartner oder Zulieferer sind denkbar und können den Unternehmen dazu dienen, diejenigen Leistungsfaktoren abzubil-

den bzw. diejenigen Stakeholder in die BSC mit aufzunehmen, von deren Bewertung sich die Unternehmung in der Zukunft Wettbewerbsvorteile verspricht.

Fazit

Die Grundidee der Balanced Scorecard ist nicht neu. In der deutschsprachigen Literatur und auch in den Unternehmen lassen sich einige Beispiele für eine mehrdimensionale Beurteilung unternehmerischer Aktivitäten finden, in denen auch sogenannte "weiche" Faktoren erfasst werden. Neu hingegen ist der Ansatz der Verknüpfung von Unternehmensstrategie mit operativen Kennzahlen und Leistungstreibern verschiedener Perspektiven und die Definition von Ursache-Wirkungs-Ketten zwischen den Kennzahlen. Unabhängig der Branchenzugehörigkeit einer Unternehmung ist die Balanced Scorecard ein geeignetes Instrument zur Steuerung der Strategieumsetzung und kann auf die individuellen Bedürfnisse der Anwender zugeschnitten werden.

Weitere Informationen zur Balanced Scorecard finden Sie in der Rubrik "Das aktuelle Stichwort" auf den Seiten 70-73.

☞ Thorn Kring

☎ (02 51) 83-2 28 98

✉ thorn.kring@ifg-muenster.de

FÜR SIE GELESEN

Brigitta Wolff / Edward P. Lazear: Einführung in die Personalökonomik

Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001, ISBN 3-7910-9224-3, 317 S., DM 39,80

Spätestens seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre breiten sich ökonomische Analysen betrieblicher Personalpolitik im deutschsprachigen Raum exponentiell aus. Das Forschungsfeld der Personalökonomik gilt seitdem als wohletabliert. Gleichwohl fehlte ein grundlegendes Lehrbuch zur Personalökonomik bislang. In diese Lücke stößt das hier genannte Werk zusammen mit dem im selben Verlag erschienenen Buch "Personalökonomik: Fortgeschrittene Anwendungen für das Management" von Uschi Backes-Gellner, Edward P. Lazear und Brigitta Wolff vor.

Ihre Grundstruktur geht auf das 1998 erschienene US-amerikanische Werk von Edward P. Lazear "Personnel Economics for Managers" zurück. Dieses Ursprungswerk ist im Deutschen auf die beiden Bücher aufgeteilt worden. Vorüberlegungen und die ersten fünf Kapitel aus Lazear (1998) sind in das Buch "Einführung in die Personalökonomik" ausgegliedert worden. Das Anschlußwerk "Personalökonomik: Fortgeschrittene Anwendungen für das Management" behandelt in den restlichen 13 Kapiteln unterschiedliche Fragestellungen des Personalmanagements wie beispielsweise Personalrekrutierung, -einsatz- und -entlohnungsfragen, die den effizienten Umgang mit "Humankapital" durch ökonomisch fundierte Personalstrategien begründen sollen. Beide Bücher unterscheiden sich insofern vom US-amerikanischen Vorbild, als daß der grundsätzlich anderen Arbeitsmarkt- und Lohnstruktur in Europa durch die Anpassung der theoretischen Modelle, Ergänzungen und die Wahl anderer Beispiele Rechnung getragen wurde. Die beiden Werke verfolgen zudem eine klare Trennung von modelltheoretisch herleitbaren Ergebnissen und der Überprüfung der Modelle im Rahmen von Anwendungsbeispielen. Formale Herleitungen werden auf zentrale Modelle beschränkt bzw. im Anhang erläutert. Den verbalen Erklärungen wird der Vorzug gegeben. Dem beklagten Operationalisierungsmangel der personalwirtschaftlichen Instrumente kann somit nicht in allen Bereichen Abhilfe verschafft werden.

Das Lehrbuch basiert auf Erkenntnissen jahrelanger theoretischer und empirischer personalökonomischer Forschung. Diese wurden über die Jahre an vielen Top Business Schools in den USA eingesetzt und haben sich seit einiger Zeit auch schon in der personalwirtschaftlichen Lehre in deutschen Universitäten bewährt und zu einer

zunehmenden Nachfrage nach personalökonomischen Absolventen geführt. Diese Entwicklung geht einher mit dem Verständnis der personalwirtschaftlichen Instrumente im Rahmen eines "Human Resource Management". Dem Humankapital wird in diesem Ansatz als strategischem Erfolgsfaktor Rechnung getragen. Eine integrative Abstimmung der Personalfunktionen mit der Unternehmensstrategie gerät zum wettbewerbsentscheidenden Faktor. Personalökonomisches Wissen ist somit auf allen betrieblichen Ebenen erforderlich.

Das Buch will die Vorteile und Grundlagen eines ökonomischen Herangehens an Fragen der Personalwirtschaft vermitteln. Die "Einführung in die Personalökonomik" wählt dabei einen mikroökonomischen Zugang zu personalwirtschaftlichen Fragestellungen, um zu einem besseren Verständnis menschlicher Aktionen in wirtschaftlichen Leistungsprozessen zu gelangen. Dies bietet eine gute Grundlage zur Beantwortung in der Praxis vieldiskutierter Fragen, wie zum Beispiel nach der Gestaltung von Anreizsystemen. Die ökonomische Herangehensweise an diesen in der Praxis oftmals allzu "vermenschlichten" Personalbereich, in dem ökonomische Denkweisen eher verpönt werden, trägt dazu bei, "die wertvollste aller Ressourcen", den Menschen, personengerecht und im Sinne der Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens einzusetzen. Ökonomisches Denken kann dazu beitragen, wertvolles Mitarbeiterpotential besser zu entwickeln bzw. vorhandenes besser zu nutzen. Unter Zuhilfenahme ökonomischer Methoden kann somit einer Verschwendung der Ressource Humankapital entgegen gewirkt werden.

Nachdem im ersten Kapitel zunächst das Vorurteil, eine Ökonomisierung der Personalwirtschaft sei inhuman und daher zur Lösung von Personalproblemen ungeeignet, widerlegt wird, wird im zweiten Abschnitt des ersten Kapitels der mikroökonomische Grundstein durch die ausführliche Erläuterung der zugrundeliegenden Verhaltensannahmen gelegt. Hier gelingt die Verknüpfung zu den Grundlagen einer Arbeitsbeziehung. Im folgenden dritten Abschnitt werden die personalwirtschaftlichen Funktionsbereiche dargelegt, in denen ökonomische Modelle zielführend eingesetzt werden können. Hier findet eine systematische Unterscheidung zwischen Koordinations- und Motivationsaspekten auf den Regelungsebenen

Organisation, Individuum und Rahmenbedingungen statt. Die externen Rahmenbedingungen werden in den folgenden Kapiteln jedoch als gegeben vorausgesetzt. Es wird herausgearbeitet, daß dem Aspekt der Gestaltung der Anreizstrukturen im Rahmen der Personalökonomik ein großer Stellenwert beigemessen werden kann, der mit der Ausgestaltung der Koordinationslösungen rückgekoppelt ist.


In dem folgenden zweiten und dritten Kapitel werden zwei Kernprobleme des personalwirtschaftlichen Instrumentariums, die Rekrutierung von Mitarbeitern und die Entwicklung effizienter Entlohnungssysteme, hinsichtlich ihrer ökonomischen Fundierung detaillierter diskutiert. Im zweiten Kapitel werden zunächst Verfahren zur Bestimmung optimaler Qualifikationsstandards und anschließend Möglichkeiten der Selektion geeigneter Mitarbeiter erläutert. Infolge der Aneinanderreihung unterschiedlicher Fragestellungen bei der Ermittlung des Personalbedarfs und der Personalauswahl kommen die ökonomischen Erläuterungen einiger Bedarfsdeterminanten und Auswahlstrategien, beispielsweise die Bedeutung spezifischer Humankapitalinvestitionen und von Teamarbeit etwas zu kurz. Im abschließenden Unterkapitel zur Feststellung der Mitarbeiterproduktivität und optimalen Einsatzplanung wird insbesondere der Aspekt des Abbaus von Informationsasymmetrien mittels Screening thematisiert und anhand von Beispielen veranschaulicht. Im dritten Kapitel geht es um die Entwicklung aufgaben- und mitarbeiteradäquater Entlohnungsformen auf der Basis komparativer Nutzen- und Kostenkalküle. In diesem Kapitel wird insbesondere der Gewichtung fixer und variabler Entlohnungsbestandteile Bedeutung zugemessen. Anhand einfacher Beispiele wird die Vorteilhaftigkeit ergebnisabhängiger Kompensation für Einsatzbereiche erläutert, bei denen kostengünstig eine Erfolgszuordnung möglich ist. Demgegenüber ist die hierzulande vielfach vorherrschende Form der inputabhängigen Entlohnung dann vorzuziehen, wenn die Qualität der Leistung schwer meßbar, der Arbeitnehmer risikavers und der Output stark von nicht beeinflussbaren Faktoren abhängig ist. Implizit werden im zweiten und dritten Kapitel somit Principal-Agent-Probleme in Arbeitsbeziehungen behandelt, die allerdings nicht explizit als solche ausgewiesen werden. Das abschließende vierte Kapitel thematisiert kurz Fragen der Unternehmensentwicklung, insbesondere die Anreizproblematik, den Wandel von Unternehmen durch Beiträge der Beteiligten zu gestalten. Hier wird im Rahmen eines Schlußresümées nochmals auf die anfangs ausgeklammerte Relevanz der externen Rahmenbedingungen und der Interdependenzen mit der Umwelt des Unternehmens eingegangen. Der Ausblick auf die

strategische Bedeutung und die zunehmende Vernetzung personalwirtschaftlicher Fragen hätte hier etwas detaillierter ausfallen können.

Insgesamt bleibt festzuhalten: Das Buch deckt, auch unter Hinzunahme des Folgewerkes nicht das komplette Spektrum personalökonomischer Forschung ab, vermittelt aber einen guten Überblick über besonders wichtige Problemstellungen. Für die behandelten Problemfelder werden ökonomisch fundierte Modelle entwickelt und wertvolle Lösungsideen geboten. Auch wenn einige der angesprochenen personalwirtschaftlichen Problemfelder nur angerissen werden können, regen sie dennoch zum Nachdenken über Fragen an, denen sich der interessierte Leser unter Umständen bisher nicht gestellt hat.

Das Buch richtet sich an Studierende und Praktiker, denen die Bedeutung einer ökonomischen Herangehensweise an personalwirtschaftliche Entscheidungen nahegebracht werden soll. Es ist in einem flüssigen und leicht verständlichen Stil geschrieben. Zahlreiche Beispiele und die begleitende Fallstudie über eine Unternehmensgründerin, die im Zuge der Entwicklung ihres Unternehmens auf Personalprobleme trifft, lockern die theoretischen Erläuterungen auf. Zum Ende jedes Unterkapitels werden induktiv aus den betrachteten Fallbeispielen verallgemeinernde Schlußfolgerungen abgeleitet, die dem interessierten Leser wertvolle Erkenntnisse und vermeidbare Fehler bei Personalentscheidungen vor Augen führen sollen.


Folgeband:

 Backes-Gellner, Uschi/ Lazear, Edward P./ Wolff, Birgitta:

Personalökonomik: Fortgeschrittene Anwendungen für das Management

Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, ISBN 3-7910-1508-7, 593 S., gebunden, DM 79,00

Titel der Originalausgabe:

 Lazaer, Edward P:

Personnel Economics for Managers

John Wiley & Sons, Inc., 1998, ISBN 0-471-59466-0, 529 S., gebunden, \$ 92,30

**Stephan A. Jansen / Stephan Schleissing (Hrsg.):
Konkurrenz und Kooperation**

Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition, Marburg: Metropolis, 2000, ISBN 3-89518-309-1, 254S., DM 48,00

Das vorliegende Buch handelt von einem sehr aktuellen Phänomen und thematisiert gleichzeitig eine der ältesten ökonomischen Fragestellungen. Im Mittelpunkt steht das arbeitsteilige Wirtschaften und seine konkreten Organisationsformen. Letztere unterliegen einem ständigen Wandel, der derzeit auf der Unternehmensebene besonders spürbar ist. So wird von Wirtschaftssubjekten zunehmend die Kooperation als Strategie gewählt, um in einem kompetitiven Umfeld wettbewerbsfähig zu werden oder zu bleiben. Kooperationen werden in vielfältigen Ausgestaltungen praktiziert und institutionalisiert. Auf einer zweiten Ebene stehen Kooperationen etwa in Form von Netzwerken untereinander im Wettbewerb. Nach wie vor wird von der ökonomischen Theorie und Empirie die Frage kontrovers beantwortet, ob die Nettowohlfahrtseffekte von Unternehmenskooperationen positiv oder negativ sind. Effizienzgewinnen aus der Nutzung von economies of scale and scope sind die Effekte wettbewerbsbeschränkenden Verhaltens gegenzurechnen.

Der vorliegende Sammelband faßt sieben Konferenzbeiträge von Autoren zusammen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, das Verhältnis zwischen Kooperation und Wettbewerb aus unterschiedlichen Disziplinen auszuloten. Eine hervorgehobene Zielsetzung ist dabei die interdisziplinäre Sicht des Phänomens, wobei institutionenökonomische, spieltheoretische, wirtschaftsethische, theologische, soziologische und soziobiologische Analyseelemente angewendet werden. Mit diesem differenzierten Zugang zum Phänomen Coopetition wird beim Leser eine hohe Erwartungshaltung geweckt. Bereits an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, daß nicht alle Beiträge auf die Co-opetition von Unternehmen angewendet werden bzw. manchmal nur ein sehr indirekter Bezug hergestellt wird bzw. herstellbar ist. Im weiteren wird vor allem auf jene Beiträge eingegangen, die diesen Schwerpunkt aufweisen.

Stephan A. Jansen stellt die Organisationsformen Kooperation und Wettbewerb in den aktuellen Rahmen von zehn großen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Trends. Die stärkere funktionale Ausdifferenzierung von Gesellschaft, Wirtschaft und Organisationen führt generell zur Konkurrenz von Steuerungssystemen zwischen und innerhalb von gesellschaftlichen Subsystemen, die traditionelle Hierarchien relativieren. Die Globalisierung von Märkten und die Deregulierung von ganzen Industrien intensivieren den Wettbewerb und legen Kooperationen nahe. Politik-, Markt-, aber auch Organisationsversagen,

relativieren nicht nur die eindeutige Identifikation von Akteuren und Adressaten staatlicher Wirtschaftspolitik, sondern auch die ehemals eindeutigen Elemente der Governancesysteme Markt und Hierarchie. Die Transformation von Verkäufer- zu Käufermärkten, die Konvergenz von Produkten und Branchen sowie die zunehmende Wissensbasierung von Produkten und Organisationen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen in der Strukturierung ihrer Wertschöpfungsketten, in der Definition von Schnittstellen und in der Bindung von erfolgsentscheidenden Kapitalbestandteilen wie Wissen, Reputation, Vertrauen und Beziehungskomplementaritäten. Die Individualisierung der Gesellschaft und die Notwendigkeit, flexibel auf eine dynamische Umwelt reagieren zu können, sind wie die anderen Entwicklungen auch geeignet, das Verhältnis zwischen Wettbewerb und Kooperation neu zu definieren. In diesem Umfeld arbeitet Jansen unter Betonung der "Macht des Wissens", seines "Eingebettetheits" in soziale Beziehungen und seine fehlende Marktfähigkeit, die Determinanten für die Beziehung zwischen Kooperation und Wettbewerb zwischen Unternehmen heraus. Als wettbewerbsentscheidende Kompetenz wird die Kooperationsfähigkeit von Unternehmen isoliert. Als wertvolles "Nebenprodukt" dieses Beitrages entsteht eine "Coopetition-Klassifikation": Intra-Coopetition, Inter-Coopetition und Supra-Coopetition, die in das Spektrum der Governance-Systeme zwischen Markt und Hierarchie von O. Williamson eingefügt wird. Dies kann als ein erster Ansatz in Richtung einer dringend anzumahnenen Differenzierung unterschiedlicher Kooperationsarrangements und ihrer ökonomischen Merkmale interpretiert werden.

Die Spieltheorie bildet den geeigneten Rahmen, um erstens die Entscheidung von Unternehmen zu kooperieren (die Gründung von Unternehmenskooperationen) und um sich zweitens an die vereinbarten Spielregeln zu halten, sie zu verletzen oder sie weiterzuentwickeln (die Dynamik von Unternehmenskooperationen) zu strukturieren. Viele Arbeiten mit diesem Analysedesign liegen inzwischen vor, die der Koexistenz konfligierender und gemeinsamer Interessen aktueller und potentieller Kooperationspartner Rechnung tragen. Verwiesen sei etwa auf die zahlreichen empirischen Arbeiten von Parkhe, die in den Jahren nach 1993 publiziert wurden. Der Beitrag von Manfred Holler weist den Vorzug auf, sehr grundsätzliche Fragen der Spieltheorie (die wesentlichen Ergebnisse der Arbeiten der

Nobelpreisträger von 1994: Nash, Harsanyi und Selten) wiederzugeben. Dies geschieht mit der Zielsetzung die Konzepte Wettbewerb, Konflikt und Kooperation zu klären und indem Anwendungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden. Unbefriedigend bleibt, daß die Beispiele nicht aus dem Bereich der Kooperation von Unternehmen, die ein weites Anwendungsfeld darstellen könnten, gewählt wurden. Dies mag damit zusammenhängen, daß der Beitrag bereits 1994 anlässlich der Verleihung des Nobelpreises an die Spieltheoretiker, entstanden ist. Die "Transferleistung" bleibt also dem Leser überlassen. Dieser wird von Holler allerdings gut vorbereitet, zumal zutrifft, was der Autor hervorhebt (S. 86): "Der Spieltheoretiker kann die theoretischen Konstrukte anbieten und den Praktiker in deren Verwendung einweisen, die Anwendung aber muß er weitgehend dem Praktiker überlassen oder der Spieltheoretiker muß sich selbst zum Praktiker machen."

Jansens Ergebnis der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Kooperationsfähigkeit wird bei Josef Wieland zur zu prüfenden These: Kooperation als ökonomisierbare Ressource. Höchst interessant ist der gewählte institutionenökonomische Zugang. Die "Ideologie der Kooperation", vormals als informaler constraint wirksam, wird nun zunehmend durch die Institutionalisierung von konkreten Organisationsformen stabilisiert. Wieland geht von den transaktionskostenorientierten "New Economics of Organizations" aus und setzt bei neuartigen Governancestrukturen zur Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen zwischen Markt und Hierarchie an: interne Märkte, virtuelle Teams, Netzwerke, Joint Ventures etc. Indem die Raumdimension an Bedeutung verliert und die Zeitdimension an Bedeutung gewinnt, bestimmen Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft die Zugriffsmöglichkeiten einer Volkswirtschaft und ihrer Unternehmen auf den Mehrwert der globalen Wertschöpfungskette. Die Kooperationsfähigkeit von Organisationen leitet sich dabei letztlich von Menschen (Teams, Individualisierung, Atmosphäre,...) ab. Wichtiger als formale Strukturen werden informale Anreize als Steuerungsmechanismen. Damit thematisiert dieser Beitrag Stabilisierungsbedarf und Möglichkeiten von Kooperationsbeziehungen: ihrem wesentlichen Erfolgsfaktor. Die "Kooperationsökonomie" unserer Tage ist gekennzeichnet durch die simultane Nutzung von Koordination und Wettbewerb als Organisationsformen.

Eckart Voland argumentiert in seinem soziobiologischen Ansatz, daß aktuelles menschliches Verhalten in seiner kompetitiven und in seiner kooperativen Dimension einerseits und der Stand der Kulturgeschichte andererseits

Ergebnis der natürlichen Selektion in der Evolutionsgeschichte seien. Ein Transfer seiner Erkenntnisse auf die Fragestellung der Coopetition von Unternehmen war ebenso wenig beabsichtigt wie jener der kritischen Reaktion von Gerhard Engel. Er problematisiert vor allem die mangelnde Eignung der soziobiologischen Methode, mit konkretem Konkurrenzverhalten umzugehen. Theodor Weber stellt die interessante Frage nach den ökonomischen Sachzwängen von Kooperationen, die als nicht hinterfragte Legitimationen und zur Vermeidung der Offenlegung der ökonomischen Vorteile dienen. Er zeigt dies am Beispiel der Begründung von Mega-Fusionen mit der Globalisierung und des nicht näher hinterfragten Zusammenhanges. Diese Arbeit reißt die meist vernachlässigten verteilungs- und gesellschaftspolitischen Wirkungen von Unternehmenskooperationen an, die in eine sorgfältige wohlfahrtsökonomische Analyse zu integrieren sind, indem die Forderung nach einer normativen Einschätzung von ökonomischen Ursachen und Folgen erhoben wird.

Die Lektüre des vorliegenden Sammelbandes ist uneingeschränkt zu empfehlen. Dennoch sind einige relativierende Anmerkungen angebracht, um eine falsche Erwartungshaltung zu vermeiden. Das Buch beleuchtet das Phänomen der Koexistenz von Wettbewerb und Kooperation von Unternehmen aus mehreren unterschiedlichen Blickwinkeln und bringt dadurch auch häufig unterbeleuchtete Facetten in den Blickpunkt. Es handelt sich aber nicht um eine interdisziplinäre Arbeit. Manche Zugänge zur Thematik sind originell und unerwartet, aber nicht alle tragen zum Erkenntnisgewinn für die konkrete Fragestellung bei und würden gegebenenfalls zusätzlicher Hilfestellung beim Erkenntnistransfer bedürfen. Insgesamt spiegelt das Buch den Zustand der wissenschaftlichen Erforschung der Kooperation von Unternehmen. Es handelt sich um eine Baustelle. Weitreichende Forschungs-, Koordinations- und Transferleistungen sind noch zu erbringen, bevor Ursachen und Wirkungen der Kooperation von Unternehmen sowie ihre adäquate Ausgestaltung in einem kompetitiven Umfeld stringend theoretisch fundiert und empirisch abgesichert sind. Eine interdisziplinär entwickelte Theorie der Unternehmenskooperation bleibt daher ein Desideratum. Einzelne ihrer Elemente wurden im Buch von Jansen und Schleissing aufgezeigt und zur Diskussion gestellt. Sie sind aufzugreifen und weiter zu entwickeln.

➔ Theresia Theurl

☎ (02 51) 83-22 89 1

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

**Von Hagen, Jürgen / Von Stein, Johann Heinrich (Hrsg.):
Obst / Hintner: Geld-, Bank- und Börsenwesen:
Handbuch des Finanzsystems**

40. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000. ISBN: 3-7910-1246-0,
DM 132,00

In der Regel argumentieren deutsche Bücher zur Bankbetriebslehre aus der Froschperspektive. So wie der Frosch im Froschteich den Fisch als Near-Frog und den Vogel als Non-Frog ansehen mag, machen herkömmliche Lehrwerke zur Bank-BWL andere Formen der Finanzintermediation zu "Near-Banks" und "Non-Banks", die in den Ausführungen eher ein Schattendasein fristen. Diese Sichtweise, provoziert durch die traditionelle Dominanz der Universalbank im deutschen Finanzsystem wird jedoch zunehmend zu eng. In den USA und Großbritannien spielen seit jeher die "Non- und Near-Banks" eine sehr viel bedeutendere Rolle als hierzulande. Üblicherweise wird die Bank deshalb in englischen Textbooks als eine Möglichkeit der Finanzintermediation neben vielen anderen behandelt. Vor dem Hintergrund zusammenwachsender Finanzmärkte scheint deshalb in Deutschland eine Wahrnehmungsänderung angebracht zu sein. Der Frosch sollte erkennen, daß er sich nicht mehr im Froschteich tummelt, sondern in einem Meer mit einer Vielzahl konkurrierender Lebewesen, von denen mitunter große Gefahren ausgehen könnten.

Diesen Perspektivenwechsel vollzieht der Obst/Hintner in seiner 40. Auflage. Aus dem "Handbuch für Handels- und Fortbildungsschulen sowie zur Selbstbelehrung" des Jahres 1900 ist hundert Jahre später ein "Handbuch des Finanzsystems" geworden. Noch in der 39. Auflage fand sich nirgendwo auf den weit über tausend Seiten eine Erklärung für die Existenz von Banken. Wie in vielen anderen bankbetrieblichen Büchern auch wurde die Bank als "deus ex machina" vorausgesetzt, aufs Genaueste beschrieben und systematisiert aber nicht theoretisch durchdrungen. Würde man unseren Frosch fragen: "Was ist ein Frosch?", so würde er nach alter Manier antworten "Ein Frosch ist grün." Das Besondere des Frosches als ein Tier, das sowohl im Wasser schwimmen als auch an Land hüpfen kann, wird damit jedoch nicht verständlich. Die 40. Auflage des Obst/Hintner berücksichtigt nun die neueren Erkenntnisse der Theorie der Finanzintermediation, so daß sich diesbezüglich Erkenntnislücken schließen. Folglich wird dem Leser das Wesen der Bank deutlich, so daß er einen Bezug zu anderen Akteuren des Finanzsystems herstellen und auf diese Weise ihre Vorzüge und Nachteile erkennen kann. Seiner Stärken und Schwächen kann sich der Frosch

nur bewußt werden, wenn er seine charakteristischen Eigenschaften mit jenen anderer Tiere vergleicht.

Der Obst/Hintner ist mithin nicht nur das älteste Buch seiner Art in deutscher Sprache, sondern auch eines der modernsten. Dieser Vorsprung hat Tradition, denn bereits die 1. Auflage war sehr innovativ. Als Lehrbuch zum "Geld-, Bank- und Börsenwesen" erahnte der Leser schon damals den Zusammenhang zwischen Bank- und Börsenintermediation, bei denen es sich um zwei alternative Organisationsformen handelt, mit denen die Beziehung zwischen Sparer bzw. Anleger und kapitalsuchenden Unternehmen gestaltet werden kann. Die meisten Bücher zur Bankbetriebslehre machen diesen Zusammenhang bis heute nicht deutlich.

Die 40. Auflage gliedert sich in fünf Teile. Die ersten beiden beschäftigen sich mit den Aufgaben und Funktionen des Finanzsystems sowie mit unterschiedlichen Ausprägungen auf nationaler und internationaler Ebene. Auf diese Weise werden die Kapitel "Bankensysteme und Supranationale Banken" sowie "Geldmärkte, Kapitalmärkte und Börsen" zusammengeführt, die in der 39. Auflage noch getrennt den 2. und 5. Teil bildeten. Mit dieser Änderung der Gliederung wurde der oben erläuterte Perspektivenwechsel vollzogen. Das dritte und das vierte Kapitel knüpfen sehr stark an die Voraufgabe an. In ihnen geht es um "Marktleistungen und Eigengeschäfte der Kreditinstitute" einerseits und "Unternehmensführung in Kreditinstituten" andererseits.

Die Diskussion der klassischen Bankgeschäfte, wie Kredite, Einlagen und Zahlungsverkehr, wurde überarbeitet und um das Bauspargeschäft erweitert. Die Ausführungen zum Effektengeschäft wurden aktualisiert und erweitert. Darüber hinaus finden sich neue Kapitel zum Private Banking und zum Investment Banking. Es wäre schön gewesen, wenn diese Geschäftsfelder mit dem traditionellen Effektengeschäft in eine inhaltliche Beziehung gebracht worden wären. Ganz neu hinzugekommen ist der Problembereich des Risikomanagements und der Banksteuerung, was angesichts der wachsenden Bedeutung dieses Planungsbereichs sehr zu begrüßen ist. Der 6. Teil des Handbuchs widmet sich schließlich der Geld- und Währungspolitik, womit sich durch die Rückkehr

NEU AUF DEM BÜCHERMARKT

Ohr, Renate /

Theurl, Theresia:

Kompendium Europäische Wirtschaftspolitik,

Vahlen, München, 2001, 585 S.,
DM 68,00.-

ISBN 3-8006-2488-5

Die Gipfelkonferenz von Nizza im Dezember 2000 zeigte deutlich, daß nach wie vor nationale Egoismen und nationales Machtstreben die Entscheidungsprozesse innerhalb der Europäischen Union prägen. Ein gesamteuropäisches Denken und Handeln fehlt meist noch. Das Kompendium Europäische Wirtschaftspolitik stellt die wesentlichen Grundlagen der Integrationstheorie und -politik und die wichtigsten Bereiche der europäischen Wirtschaftspolitik (Struktur- und Regional-, Agrar-, Wettbewerbs-, Geld- und Währungs-, Steuer-, Sozial- und Beschäftigungspolitik) dar und analysiert sie kritisch. Das Lehrbuch leistet hiermit einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der institutionellen Rahmenbedingungen und der ökonomischen sowie politökonomischen Wirkungsmechanismen, die dem Integrationsweg Europas zugrunde liegen und die künftige Entwicklung prägen werden. Neben dem status quo der europäischen Integration informiert das Kompendium somit auch über zukünftige Herausforderungen, wie die Osterweiterung der EU und den Globalisierungseffekt. Die jeweiligen Beiträge zeichnen sich durch theoretische Fundierung, anschauliche Darstellung und klare ordnungspolitische Aussagen aus. Sie sind von führenden Experten aus Wissenschaft und Wirtschaftsforschung verfaßt worden. Das Buch richtet sich an Studierende der Wirtschaftswissen-

schaften an Universitäten, Fachhochschulen und Akademien.

**Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wigand, Rolf T. (2001):
Die Grenzenlose Unternehmung**

Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter

4. vollst. überarb. und erw. Auflage,
634 S., Gabler, Wiesbaden, ISBN
3-409-42214-5, DM 74,00

Tiefgreifende Veränderungen in Unternehmen, auf den Märkten, in der Arbeitswelt und der Gesellschaft sowie die Gestaltungspotentiale der neuen Informations- und Kommunikationstechnik fordern eine Neuorientierung des Managements. Vor diesem Hintergrund entwickeln die drei Autoren eine neue Unternehmensführungslehre im Zeitalter der Informationsgesellschaft. Die "grenzenlose Unternehmung" erschließt dem Leser die Bedeutung der Information in Marktdynamik und Wettbewerb, die Modularisierung der Unternehmung durch Hierarchieabbau, die Entwicklung zu hybriden Netzwerkstrukturen durch Auflösung von Unternehmensgrenzen, die Funktionsweisen elektronischer Märkte, Möglichkeiten zur Überwindung von Standortgrenzen und zur Telekooperation, die neue Rolle des Faktors Mensch und die Herausforderungen an ein führungsorientiertes Controlling.

Neben der systematischen Darstellung der relevanten theoretischen Grundlagen werden praxisbezogene Handlungsoptionen im Rahmen von Fallstudien aufgezeigt. Für die 4. Auflage wurden alle Kapitel grundlegend überarbeitet und zum Teil wesentlich

ergänzt. Das Spektrum theoriegeleiteter Erklärungsansätze wurde erweitert und ebenso wie die Konzepte der Modularisierung, Vernetzung und Virtualisierung sowie der Koordination durch elektronische Märkte auf die aktuellen Entwicklungen ausgerichtet. Die wichtigsten fachlichen Ergänzungen betreffen die Informations- und Netzökonomie, das Wissensmanagement sowie das Kommunikationsverhalten und Vertrauen. Dem Aspekt des Controlling in der grenzenlosen Unternehmung wird in dieser Auflage ein zusätzliches Kapitel gewidmet.

Das Buch richtet sich als Lehr-, Lern- und Orientierungshilfe in der sich rasch wandelnden Informationsgesellschaft an Wissenschaft und Praxis. "Ein in jeder Hinsicht anregendes und kompetentes Werk, das im Lichte des Wandels zur Informationsgesellschaft für Wissenschaft und Praxis neue Dimensionen der Unternehmensführung aufzeigt." (Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Institut für Marketing, Universität Münster)

Wüthrich, Hansa/ Winter, Wolfgang B./ Philipp, Andreas (2001): Grenzen ökonomischen Denkens

Auf den Spuren einer dominanten Logik, 580 S., Gabler, Wiesbaden, broschürt, DM 98,-
ISBN 3-409-11765-2.

Das Wirtschaftssystem dominiert und immer größer wird sein Einfluß auf Politik und Gesellschaft. Diese in der Vergangenheit beobachtbare und zukünftig bestimmende Entwicklung bildete den Beweggrund für diesen Sammelband. Konzipiert im Sinne einer publizistischen Plattform, thematisiert

das Buch Ausprägungen, Wirkungen und Grenzen der ökonomischen Logik aus einer bewußt multidisziplinären Optik. Das Buch versteht sich als "Lesebuch" und enthält unter anderem Beiträge von Bernhard Jagoda, Reinhard Mohn, Helmut Maucher, Claus Hipp, Knut Bleicher, Peter Gross, Ernst von Glaserefeld und Reinhard K. Sprenger.

"Der besondere Reiz dieses Buches "Grenzen ökonomischen Denkens" liegt zunächst einmal darin, daß man in über 20 Einzelbeiträgen kritisch mit den "Spuren einer dominanten Logik" konfrontiert wird, deren Grenzenlosigkeit heute (zu) vielen als selbstverständlich erscheint. [...] Viele Aspekte der Grundidee des Buches, die Dominanz und die Grenzen des ökonomischen Denkens auszuleuchten und nach alternativen Denkanstößen zu suchen, erinnern mich an die Bemühungen, die wir seit nunmehr 30 Jahren im Rahmen des World Economic Forum unternehmen: Angefangen vom integrativen Approach, Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft gleichermaßen als Zielgruppe anzusprechen, über die Berücksichtigung der Vielfalt an Einzelaspekten, die Folgen einer gesellschaftsweiten Ökonomisierung sind, bis hin zur grundlegenden Idee, ein Forum zu bieten, das als Trendmonitor, Think Tank und Impulsgeber dient. Wirklich entscheidend scheint mir jedoch zu sein, eine Reflexions-plattform für das eigene Denken und Handeln von Entscheidungsträgern zu bieten. Es sind diese Berührungspunkte, die mich veranlassen, das Buch jedem als Lektüre zu empfehlen, der jenseits ausgetretener Pfade nach "abwegigen" Denkanstößen sucht." (Klaus Schwab, Präsident des World Economic Forum)

Pies, Ingo (2000): Ordnungspolitik in der Demokratie

Ein ökonomischer Ansatz diskursiver Politikberatung, Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, 367 S., Mohr-Siebeck, Tübingen, Leinen gebunden, DM 128,- ISBN 3-16-147507-0.

Dieses Buch versteht sich als Grundlagenbeitrag zur Theorie der Wirtschaftspolitik i.w.S. und gibt eine Antwort auf die Frage, wie die Ökonomik als Wissenschaft zur Lösung politischer Probleme beitragen kann. Die Ökonomik leistet dann einen Beitrag zur Problemlösung, wenn sie wertstrittige Frontstellungen der öffentlichen Auseinandersetzung nicht fraglos akzeptiert und sich zu eigen macht, sondern wenn sie mit Hilfe einer positiven Analyse die Wahrnehmung der Konfliktsituation verändert: Es geht um eine veränderte Sicht der Dinge, um einen wertfreien Umgang mit Werten im Sinne Max Webers.

Ingo Pies zeigt, wie die Ökonomik die Wahrnehmung der Konfliktsituation verändern und so zu einer Rationalisierung politischer Diskurse beitragen kann. Hierzu entwickelt er einen ökonomischen Ansatz diskursiver Politikberatung, dessen Kernidee darin besteht, politische Handlungsblockaden auf Denkblockaden zurückzuführen, auf verbreitete Vorurteile, die sich allein mit Hilfe ökonomischer Information überwinden lassen. Daraus lassen sich drei wichtige Argumente herleiten: erstens ein Argument für die Legitimation des Wettbewerbsprinzips, demzufolge Märkte darauf abzielen, Konkurrenz in

den Dienst gesellschaftlicher Kooperation treten zu lassen; zweitens das Argument einer 'Sozialpolitik für den Markt', das nicht Umverteilung, sondern die Überwindung sozialer Dilemmata zur Aufgabe demokratischer Sozial(ordnungs)politik erklärt; sowie drittens das Argument einer 'Sozialpolitik für den Arbeitsmarkt', demzufolge es gerade die konfligierenden Handlungsinteressen zwischen Outsiders und Insiders sind, die ein gemeinsames Regelinteresse an einer Reform der Arbeitslosenversicherung begründen, so daß Fehlanreize behoben werden, die gegenwärtig zu einer Arbeitslosigkeitsfalle führen.

Impressum

Herausgeber:

Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48155 Münster, Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail info@ifg-muenster.de

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Dr. Rolf Greve

Gestaltung:

stud. rer. pol. Andre van den Boom und stud. rer. pol. Carsten Riemann

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

INTERESSANTE LINKS IM WWW

Links zur Unternehmenskooperation

<http://www.unternehmensnetzwerke.de>:

Eine Kooperation zwischen Forschungseinrichtungen und Beratungsunternehmen, die eine Datenbank zu dem Thema Kooperation zur Verfügung stellen.

<http://www.virtual-organization.net>:

VoNet Virtual Organizations Net: Aufsätze zum Thema virtuelle Unternehmen von "the Electronic Journal of Organizational Virtualness" (auf englisch).

<http://www.campina.nl> und <http://www.campina.de>:

Die Internetseite der **niederländischen Molkereigenossenschaft Campina Melkunie**, und ihrer Tochtergesellschaft in Deutschland (Campina GmbH).

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/networks/eic/eic.html>:

Seite der "**Euro info centres**" der Europäischen Union für kleine und mittlere Unternehmen (auf englisch).

<http://www.stern.nyu.edu/networks/site.html>:

Internetseite von "**the Economics of Networks**" Informationen insbesondere zu Internet- und Telekommunikationsnetzwerke (auf englisch).


Fortsetzung von Seite: 78

auf die volkswirtschaftliche Ebene der Kreis schließt, in dessen Verlauf das Finanzsystem mitsamt seiner Subsysteme und Elemente analysiert wurde.


Der Obst/Hintner ist ein Handbuch und kann insofern als Nachschlagewerk genutzt werden. Dennoch handelt es sich nicht um eine lose Aneinanderreihung von Aufsätzen zu verschiedenen Themen und Stichworten, sondern um ein konsistentes Ganzes, das wie ein Lehrbuch von vorne bis hinten durchgearbeitet werden kann. Diese Konzeption und ihre Umsetzung ist ein Bravourstück angesichts von 75 Autoren aus Wissenschaft und Praxis, die an diesem Opus mitgewirkt haben.

Seit der zweiten Auflage führte der Obst/Hintner lange Zeit einen Untertitel, der noch heute zutreffend wäre: "Ein Handbuch für Bankbeamte, Juristen, Kaufleute und Kapitalisten, sowie für den akademischen Gebrauch". Volkswirte gab es damals noch nicht, weil National-

ökonomie zusammen mit Jura in den staatswissenschaftlichen Fakultäten gelehrt wurde. Deshalb wären Volkswirte dem Kreis von Lesern noch hinzuzufügen, die den Obst/Hintner unbedingt kennen sollten. Sie werden ihn schätzen.

 Obst, Georg: Lehrbuch des Geld-, Bank- und Börsenwesens: Ein Handbuch für Handels- und Fortbildungsschulen sowie zur Selbstbelehrung, Faksimile der Erstausgabe Stuttgart 1900, Düsseldorf: Wirtschaft und Finanzen 2000. ISBN: 3-87881-1667

 Dirk Polster

 (02 51) 83-2 28 07

 dirk.polster@ifg-muenster.de

TERMINKALENDER

AGI-Sitzung und AGI-Nachwuchswissenschaftlertagung

Bei der letzten Sitzung der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute e.V. (AGI) wurde die nächste AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung nach Münster vergeben. Gastgeber für die Tagung der jungen Wissenschaftler aus Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist der Westfälische Genossenschaftsverband in seiner Westfälischen Genossenschaftsakademie. Die Tagung findet statt am 3./4. Mai 2002. Vor der Tagung findet am 3. Mai 2002 die Mitgliederversammlung der AGI statt. RG

"Regulierung und Management von Risiken:

"Unentdeckte Chancen für den Mittelstand"

Oberseminar zum Genossenschaftswesen in Kooperation mit dem Genossenschaftsverband Berlin-Hannover 10. September 2001, 10.00 -16.30 Uhr, Dorint-Hotel Hannover

Das Oberseminar zum Genossenschaftswesen ist ein Gesprächsforum zu genossenschaftlichen Themen, dessen Ziel es ist, Vertreter der Praxis und der Wissenschaft miteinander ins Gespräch zu bringen. Es wird traditionell in jedem Semester vom Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Münster angeboten.

Um die Erreichbarkeit für die Genossenschaftsvertreter aus dem Verbandsgebiet Berlin-Hannover zu verbessern, veranstaltet der Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V. gemeinsam mit dem münsterschen Institut für Genossenschaftswesen auch in Hannover ein solches Seminar.

Die Teilnahme an dem Oberseminar ist für alle Interessenten offen. Angesprochen sind vor allem Vorstände, Aufsichtsräte sowie Mitarbeiter von Genossenschaften und deren Verbundinstituten, Vertreter der fachzuständigen Ministerien und Behörden sowie der Politik, Angehörige der Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien und alle Interessierten.

Eine Teilnahmegebühr wird nicht erhoben. Anmeldungen zur Teilnahme sind erforderlich. Um Anmeldung wird gebeten bis zum **31. August 2001**.

Zum Inhalt: Auch wenn bis zum vorgesehenen In-Kraft-Treten der neuen internationalen Eigenkapitalvorschriften des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht ("Basel II") noch mehr als zweieinhalb Jahre vergehen, ist die Diskussion um die "neue Ära der Bankenaufsicht" bereits breit entfacht.

Der ursprüngliche "Schrecken", daß sich alle Banken und Unternehmen künftig einem externen Rating ihrer Eigenkapitalausstattung unterwerfen müssen, ist weitestgehend gebannt. Neben den Standardansatz unter Verwendung externer Ratingurteile könnten das einfache und

weiterentwickelte interne Rating sowie Kreditrisikomodelle treten. Dennoch bleiben viele Fragen offen und diskussionsbedürftig: Das Regelungswerk ist so komplex, daß es selbst für Experten kaum durchschaubar ist.

Im Oberseminar zum Genossenschaftswesen wollen vier namhafte Referenten Licht in das Dunkel bringen und die Auswirkungen für den Mittelstand, insbesondere für Genossenschaften beleuchten.

Das genossenschaftliche Kreditgewerbe sei auf einem guten Weg zur Umsetzung des fortgeschrittenen Verfahrens des internen Ratings, heißt es von Experten. Welche Aufgaben durch die neuen Eigenkapitalstandards auf die Genossenschaftsbanken im Risikomanagement zukommen, beantwortet Prof. Dr. Dr. h.c. Henner Schierenbeck.

LZB-Präsident Hans-Helmut Kotz berichtet von den Plänen des Baseler Ausschusses zur Neuregelung der Eigenkapitalanforderungen für Banken. Er untersucht die Frage, mit welchen Instrumenten Risiken für Banken beherrschbar gemacht werden können.

Große Teile des Mittelstandes sehen die Baseler Vorschläge als Belastung an. Sie fürchten die rechtliche Komplizierung und Bürokratisierung. Bankdirektor Werner Böhnke ist der Meinung, daß Basel II auch Chancen für mittelständische Unternehmen bietet.

Die Genossenschaftsbanken in Deutschland haben in einem bundesweiten Arbeitskreis ein Risikomanagementsystem entwickelt und dabei die Baseler Vorgaben berücksichtigt. Dr. Klaus Kalefeld war Mitglied dieses Arbeitskreises und ist zudem in seiner Bank für die Umsetzung der neuen Konzepte verantwortlich. Er berichtet darüber, wie das Risikomanagement in Genossenschaftsbanken künftig umgesetzt werden soll. RG

Symposium des IfG

Genossenschaftsrecht auf dem Prüfstand

Ansätze für einen zeitgemäßen Rechtsrahmen für Genossenschaften

29./30.10.2001, Westfälische Genossenschaftsakademie Münster

1. Tag

14.00 Uhr Begrüßung

Verbandsdirektor WP/StB Moritz Krawinkel, Westfälischer Genossenschaftsverband e.V., Bernhard Koppmann, Verein Wohnen in Genossenschaften e.V., Prof. Dr. Theresia Theurl, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

14.30 Uhr Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsrecht

Prof. Dr. Reiner Schulze, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

15.30 Uhr Kaffeepause

16.00 Uhr Erfahrungen aus dem Ausland

- Niederlande (Fokus: Finanzierung und Eigenkapital)
- Schweiz (Fokus: Zusammenarbeit von Genossenschaften in Netzwerken)
- Italien/Südtirol (Fokus: Rechtsrahmen für kleine Genossenschaften)
- Österreich (Fokus: Satzungsfreiheit im Genossenschaftsgesetz)

17.45 Uhr Podiumsdiskussion

19.30 Uhr Westfälischer Abend im Mühlenhof am Aasee oder Besuch des Picasso-Museums

2. Tag

9.00 Uhr Überlegungen zur Reform des Genossenschaftsgesetzes

- aus der Sicht der Genossenschaftsbanken, der landwirtschaftl. und der gewerblichen Genossenschaften
- aus der Sicht der Wohnungsgenossenschaften
- aus der Sicht der Konsumgenossenschaften
- aus der Sicht neugegründeter Genossenschaften

11.00 Uhr Kaffeepause

11.30 Uhr Plenumsdiskussion

12.30 Uhr Schlußwort

Prof. Dr. Theresia Theurl, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

13.00 Uhr Mittagessen

mit namhaften Referenten aus Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft

☞ IfG

☎ (02 51) 83-2 28 01 - Fax (02 51) 83-2 28 04,

💻 info@ifg-muenster.de

Wintersemester 2001/02:

Hauptseminar (Skiseminar) zum Oberthema Regulierung

Im folgenden Wintersemester veranstalten das Institut für Genossenschaftswesen (Prof. Dr. Theresia Theurl) und das Institut für Kreditwesen (Prof. Dr. Andreas Pfingsten) ein gemeinsames Hauptseminar. Im Rahmen dieses Hauptseminars wird den Studierenden durch die Anfertigung eines Referats die Möglichkeit entweder zum Erwerb von acht Leistungspunkten (CP) nach neuer Prüfungsordnung oder zum Scheinerwerb nach alter Prüfungsordnung gegeben. Zusätzlich zur Anfertigung des Referats müssen die Studierenden eine weitere der beiden folgenden alternativen Teilleistungen erbringen:

- Verteidigung des Referats im Rahmen eines Skiseminars in Saas Balen (Schweizer Alpen) in der Zeit vom 12.12. - 20.12.2001.
- Teilnahme an einem Kolloquium am 06. und/oder 10.12.2001 in Münster. RG