

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Kooperative Governancestrukturen**

von Theresia Theurl

Nr. 48 ■ Juni 2005

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



## Vorwort

Zunehmend werden von Unternehmen Kooperationen und Allianzen vereinbart, Netzwerke gegründet. Dies ist mit zwei neuen Facetten der Mikrovernanance verbunden. Erstens kann die Corporate Governance kooperationsrelevante Elemente enthalten, die die Integration in ein Netzwerk erleichtern oder erschweren und von der Mitgliedschaft in einem Netzwerk können wiederum Rückwirkungen auf die Governancestrukturen des Unternehmens ausgehen, die deren Veränderung nahe legen. Die Corporate Governance enthält also kooperationsrelevante Elemente oder sie ist vor dem aktuellen Hintergrund um solche zu ergänzen.

Zweitens lässt die Institutionalisierung der Netzwerke selbst eine Mikrovernanance entstehen, die Anreize und Restriktionen für die kooperierenden Unternehmen enthält und die die Performance der Netzwerke beeinflusst. Es geht dann um eine Cooperative Governance, also um kooperative Governancestrukturen. Die beiden Typen von Governancestrukturen ergänzen sich und beeinflussen sich gegenseitig.

In diesem IfG-Arbeitspapier werden die Anforderungen an kooperative Governancestrukturen und deren Implementierung herausgearbeitet und darauf aufbauend die Governance genossenschaftlicher Netzwerke thematisiert. Eine Primäre und eine Sekundäre Cooperative Governance werden isoliert und analysiert. Es handelt sich um eine Arbeit aus dem IfG-Forschungscluster „Unternehmenskooperationen“, die hiermit zur Diskussion gestellt wird. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhalt

Vorwort .....	3
Inhaltsverzeichnis .....	4
1. Problemstellung.....	5
2. Netzwerke mit überlegenen Governancestrukturen .....	6
2.1. Inhalte und Funktionen .....	7
2.2. Kombination aus Anpassungsfähigkeit und Stabilisierung .....	10
2.3. Absicherungsmöglichkeiten kooperationspezifischer Investitionen.....	14
2.4. Die Implementierung und Überwachung kooperativer Governancestrukturen.....	16
3. Governancestrukturen genossenschaftlicher Kooperationen .....	18
3.1. Primäre Cooperative Governance (PCG) .....	20
3.1.1. Member-Value .....	20
3.1.2. Genossenschaftliche Corporate Governance.....	22
3.1.3. Mitgliederfunktionen.....	23
3.1.4. Entscheidungsfindung.....	25
3.1.5. Externe Wirtschaftsprüfung.....	26
3.2. Sekundäre Cooperative Governance (SCG) .....	27
3.2.1. Erfolgspotenziale .....	27
3.2.2. Erfolgsbedingungen .....	29
3.2.2.1. Transparente und verbindliche Spielregeln .....	29
3.2.2.2. Effektives Netzwerkmanagement .....	31
4. Schlussfolgerungen .....	32
Literatur .....	34

## 1. Problemstellung

Die Corporate Governance ist zu einem wichtigen Thema in der wissenschaftlichen Diskussion, in der unternehmerischen Praxis und in der Politik geworden. Dabei ist dieses Interesse an der Mikrogoovernance<sup>1</sup> nicht völlig neu, sondern hält bereits seit einigen Dekaden an. Eine zusätzliche Aktualität erhielt die Thematik noch durch die öffentlichkeitswirksamen Fehlentwicklungen in großen Unternehmen, das Aufdecken von Bilanzskandalen und spektakulären Unternehmenszusammenbrüchen in den letzten Jahren. Sie haben nicht nur zu negativen einzelwirtschaftlichen Entwicklungen geführt, sondern waren auch mit gesamtwirtschaftlichen Kosten verbunden. In der Folge ist die Diskussion über die Inhalte unternehmerischer Governancestrukturen und die Notwendigkeit, ihre inhärenten Anreize zu verändern nicht mehr abgeebbt. Die Entwicklungen führten zu einer Abnahme der Freiheitsgrade in der Ausgestaltung der Corporate Governance durch regulative Vorgaben, die vorwiegend auf internationaler Ebene initiiert wurden. Dabei handelt es sich einerseits um staatliche Restriktionen, andererseits aber um freiwillige Commitments der Betroffenen. Dieser Prozess ist keinesfalls abgeschlossen und viele Organisationen arbeiten derzeit an Corporate Governance Codizes (z.B. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Principles of Corporate Governance, Paris 2004 sowie Regierungskommission, Deutscher Corporate Governance Kodex, 2004).

Zunehmend werden in den letzten Jahren von Unternehmen Kooperationen und Netzwerke gegründet (vgl. Theurl/Schweinsberg 2004). Dies ist mit zwei neuen Facetten der Thematik der Mikrogoovernance verbunden. Erstens kann die Corporate Governance kooperationsrelevante Elemente enthalten, die die Integration in ein Netzwerk erleichtern oder erschweren und von der Mitgliedschaft in einem Netzwerk können wiederum Rückwirkungen auf die Governancestrukturen des Unternehmens ausgehen, die deren Veränderung nahe legen. Die Corporate Governance enthält also kooperationsrelevante Elemente oder sie ist vor dem aktuellen Hintergrund um solche zu ergänzen, die vor allem das Verhältnis zwischen Unternehmen und Netzwerk an den diversen Schnittstellen betreffen. Zweitens lässt die Institutionalisierung der Netzwerke<sup>2</sup> selbst eine Mikrogoovernance entstehen, die Anreize und Restriktionen für die kooperierenden Unternehmen enthält und die die Performance der Netzwerke

---

1 Corporate Governance ist eine Ausprägung der Mikrogoovernance, ebenso die Cooperative Governance. Davon zu unterscheiden ist die Makrogoovernance, die die entsprechenden Strukturen auf der Ebene der Gesellschaft, des Staates oder der gesamten Volkswirtschaft beinhaltet.

2 Die beiden Begriffe Netzwerke und Kooperationen werden hier synonym verwendet.

beeinflusst. Es geht dann nicht um die Corporate Governance, sondern um die Net Governance oder um eine Cooperative Governance, also um kooperative Governancestrukturen.<sup>3</sup> Zwischen den beiden Typen von Governancestrukturen bestehen zahlreiche Verbindungen. Sie ersetzen sich nicht, sondern sie ergänzen sich und beeinflussen sich gegenseitig.

In Abschnitt 2 werden die Anforderungen an kooperative Governancestrukturen und deren Implementierung im Zentrum stehen, während Kapitel 3 darauf aufbauend die Governance genossenschaftlicher Netzwerke thematisiert.

## **2. Netzwerke mit überlegenen Governancestrukturen**

Ein zunehmender Anteil der wirtschaftlichen Wertschöpfung entsteht heute in Netzwerken (vgl. dazu Odenthal et al. 2002, S. 21ff, Noteboom 1999, Masten 1996, Yoshino/Rangan 1995). Knapp über die Hälfte der europäischen KMU (in der Definition der Europäischen Union) sind in Kooperationen engagiert. (vgl. European Network for SME Research 2003, S. 25ff). Es handelt sich dabei um nicht auf einmalige Transaktionen angelegte, freiwillige Verbindungen mit anderen rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen, die einzelne Unternehmensaktivitäten betreffen, um einzelwirtschaftliche Ziele besser zu erreichen als in alternativen marktwirtschaftlichen Koordinationsformen. Das Phänomen der Kooperation zeigt sich nicht nur in einzelnen Branchen, sondern hat alle Wirtschaftsbereiche und Größenklassen erfasst und überschreitet häufig auch nationale Grenzen

Unternehmen entscheiden sich für die Wahl kooperativer Governancestrukturen in einem Vergleich unterschiedlicher Regime, die für die Lösung der Koordinationsaufgaben in arbeitsteiligen Ökonomien zur Verfügung stehen. Die Einbindung einzelwirtschaftlicher Transaktionen in die Governanceregime von Markt und Hierarchie sind die Alternativen. Mit einem Wandel der Rahmenbedingungen und/oder einer Veränderung der Zielfunktion ist die gewählte organisatorische Verankerung zu überprüfen und gegebenenfalls einer Veränderung zu unterziehen. Ist die Umweltunsicherheit stark ausgeprägt, versuchen Unternehmen, Risiken zu reduzieren, indem engere und langfristige Vertragsbeziehungen zu den Transaktionspartnern eingegangen werden. Meist wird auch deren Anzahl reduziert. Damit ist verbunden, dass Marktbeziehungen in kooperative Strukturen mit exakt spezifizierten Transaktionen transformiert werden. Die Unsicherheit bezüglich Qualität, Quantität und technischer

---

<sup>3</sup> Diese beiden Begriffe werden hier synonym verwendet. Es sollte berücksichtigt werden, dass der Begriff der Net Governance in der Literatur häufig eingeschränkt für die IT-Steuerungsstrukturen verwendet wird. Diesem engen Begriffsinhalt wird hier nicht gefolgt.

Veränderungen der bezogenen oder abgesetzten Leistungen wird geringer. In die marktlichen Transaktionsbeziehungen finden in diesem Prozess hierarchische Elemente Eingang. Ein solcher Prozess ist aktuell im Gange. Zusätzlich werden Outsourcing-Strategien verfolgt, die über Kooperationen abgesichert werden, da im Vergleich zu integrierten Unternehmen die flexibleren Strukturen Anpassungen erleichtern (vgl. Theurl 2003). Netzwerkstrukturen entstehen derzeit also sowohl aus der Transformation von marktlichen als auch von hierarchischen Organisationen. Diese Bewegung wurde als „move to the middle“ bezeichnet (Clemons et al. 1993). Die aktuelle Kooperationsbewegung lässt darauf schließen, dass sich die relativen Organisationskosten zugunsten von netzwerkartigen Strukturen verschoben haben (vgl. Holmström/Roberts 1998)<sup>4</sup>: Bündelungs- und Kompetenz- sowie Anreiz- und Steuerungsvorteile sind dafür verantwortlich.

Der strategischen Entscheidung für eine Kooperation folgt ihre Institutionalisierung. Diese entspricht der Wahl und der Implementierung der konkreten Governancestrukturen, der Cooperative Governance. Es handelt sich um die Verfassung des Netzwerkes. Nicht nur ein Unternehmen, sondern noch sehr viel mehr ist ein Netzwerk eine Kombination vertraglicher Beziehungen (Jensen/Meckling 1976). Mehr noch als im einzelnen Unternehmen wirken in einem Netzwerk Akteure mit unterschiedlichen Interessen zusammen und sind Informationen asymmetrisch verteilt. Auch auf dieser Ebene ist es so, dass die Spielregeln der Cooperative Governance einen Interessenausgleich zwischen den Beteiligten ermöglichen müssen, um die langfristige Funktionsfähigkeit des Zusammenwirkens sicherzustellen. Besonders herausfordernd ist die Kombination selbständig bleibender Unternehmen, die jedoch nun ihre Aktivitäten koordinieren müssen. Unternehmen mit jeweils eigener Corporate Governance und Unternehmenszielsetzung wirken zusammen. Dies wird konkretisiert durch die Zusammenarbeit einzelner Menschen und Abteilungen der kooperierenden Unternehmen. Es bilden sich zahlreiche Schnittstellen in der Organisation unternehmensübergreifender Prozesse heraus. Die Inhalte der Cooperative Governance entstehen in einem Verhandlungsprozess der Kooperationspartner. Im Ergebnis können sie daher von einer optimalen Ausgestaltung abweichen.

## 2.1. Inhalte und Funktionen

Jede Cooperative Governance enthält Regelungen, die die Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Akteuren entweder direkt festlegen oder indirekt beein-

---

<sup>4</sup> Hier wird nicht zwischen unterschiedlichen Formen von Kooperationen unterschieden. Sie werden übereinstimmend als Netzwerke bezeichnet.

flussen. Dazu kommen die Modalitäten des Kooperationsmanagements, die Mechanismen der Entscheidungsfindung, die Regeln der Konfliktlösung und der Anpassung (inkl. Zutritts- und Austrittsregeln), die Kommunikationsstrukturen sowie die Vereinbarungen zum Leistungsaustausch, die kooperative Verrechnungspreise enthalten (vgl. Theurl/Meyer 2003). In der Cooperative Governance werden die kooperationsrelevanten Verfügungsrechte festgelegt, die im Vergleich zum einzelnen Unternehmen verdünnt sind, da immer mindestens zwei Unternehmen beteiligt sind. Umso wichtiger sind deren exakte Definition, Zuweisung, Durchsetzung und Sanktionen im Falle von Verstößen. Das Koordinierungsrecht wird durch das Kooperationsmanagement, dem Agenten der kooperierenden Unternehmen, ausgeübt. Das Aneignungsrecht der Kooperationsrenten bleibt bei den Unternehmen auf der Basis vereinbarter Verrechnungspreise ebenso wie das Veräußerungsrecht. Dessen Ausgestaltung hängt von den Exit-Regeln ab.

Wie bei der Corporate Governance hat auch bei der Gestaltung der Cooperative Governance auf Restriktionen geachtet zu werden, die eine freie Gestaltbarkeit einschränken. Sie stammen aus übergeordneten Vorgaben, vor allem den wettbewerbspolitischen Bestimmungen, sektorspezifischen Regulierungen wie z. B. für Finanzdienstleistungsunternehmen, aber auch gesetzlichen Grundlagen für einzelne Kooperationsformen wie das Genossenschaftsgesetz oder das Partnerschaftsgesetz für die Zusammenarbeit von Freiberuflern. Andere Elemente, die die Aktivitäten der Partner koordinieren sollen, sind Gegenstand von Vereinbarungen in Kooperationsverträgen. Diese weisen alle Merkmale und Gefahren relationaler Verträge auf. Vertragsbestandteile sind meist die Zu- und Austrittsregeln, die Laufzeit, die Standards, die Verrechnungspreise, Anpassungsregeln sowie Sicherheiten und Anreize zur Einhaltung der Verträge. Neben die formellen Elemente kommen Strukturen, die sich durch ihre informelle Natur auszeichnen und die sich meist erst in der konkreten Zusammenarbeit herausbilden. Sie sind stark beeinflusst durch die Kulturen der kooperierenden Unternehmen und der beteiligten Mitarbeiter. Diese weichen Faktoren sind eine wichtige Determinante der Kooperationsperformance. Jede Cooperative Governance enthält Elemente mit unterschiedlichen „Härtegraden“ (vgl. z. B. Williamson 2002), nicht alle müssen „geschrieben“ sein.

Mit den Inhalten der Cooperative Governance wird gleichzeitig auch über die Höhe der Transaktionskosten des Netzwerkes entschieden, die einerseits durch die Mechanismen der Entscheidungsfindung, die vorhandenen Spielräume der beteiligten Akteure und durch die Steuerung der Kooperation, andererseits aber von der Intensität der Anreize abhängen. Anreizkosten entstehen

immer dann, wenn nicht alle Konsequenzen einer Entscheidung von den Entscheidungsträgern zu tragen sind. Dies korrespondiert häufig mit einer Ausbeutung von Kooperationspartnern. Die Anreize wirken dabei über die Erwartung einzelwirtschaftlicher Vor- und Nachteile durch die eigenen Entscheidungen und durch die erwarteten Handlungen und Reaktionen anderer Akteure des Netzwerkes. Eine effiziente Cooperative Governance enthält kompatible Anreize für die einzelnen Akteure, die es ermöglichen, dass einzelwirtschaftlich orientiertes Handeln die Netzwerkperformance fördert und dass netzwerkorientiertes Handeln sich positiv für die einzelwirtschaftliche Performance auswirkt.

Kooperative Governancestrukturen haben mehrere Funktionen zu erfüllen. Mit der Ordnungs- und Klassifikationsfunktion ist verbunden, dass die Vielfalt von Kooperationen, die jede für sich den Eindruck eines Unikats macht, auf einige Typen reduziert werden kann, die nun klar voneinander unterschieden werden können (vgl. Theurl 2001a). Die Erfüllung der Informationsfunktion bewirkt, dass Beteiligte, aber auch Außenstehende Erwartungen über Verhaltensweisen bilden können, die insgesamt stabilisierend wirken. Damit existiert ein enger Zusammenhang mit der Koordinationsfunktion, die sicherstellt, dass die in einem Netzwerk arbeitsteilig erbrachten Leistungen friktionsfrei aufeinander abgestimmt werden. Die Anreizfunktion soll die Handlungen in eine Richtung kanalisieren, die die Kooperationsziele erreichen lässt. Die Steuerungsfunktion bedeutet für die einzelnen Akteure eine einzelwirtschaftlich vorteilhafte Verringerung ihrer zulässigen Handlungsoptionen und vereinfacht dadurch die Entscheidungssituation. Eine Kohäsionsfunktion verbindet über die übereinstimmende Interpretation der Entwicklungen im Hinblick auf die Kooperationszielsetzung. Wie gut diese Funktion erfüllt wird, hängt sehr stark von der Herausbildung einer Netzwerkkultur ab. Sie erleichtert die Kommunikation im Netzwerk und unterstützt damit auch die Erfüllung der Anreiz- und Koordinationsfunktion.

Wie bei der Corporate Governance zeichnen sind auch effiziente Strukturen der Cooperative Governance durch ihre interne Konsistenz sowie durch die Konsistenz mit dem relevanten institutionellen Umfeld aus. Verändert sich letzteres oder kommt es zu einem Wandel von informellen Elementen wie Vertrauen, Reputation, Sozialkapital, so sind auch die Inhalte der formellen Anreiz-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen zu überprüfen. Die Erfahrung zeigt, dass in gut funktionierenden Netzwerken formelle Strukturen sukzessive durch informelle und weiche Faktoren ergänzt und substituiert werden können (vgl. Ménard 2004, S. 19). Die Cooperative Governance kann sich unter Nutzung ihrer Anpassungsflexibilität im Lebenszyklus einer Kooperation verän-

dern. Sie kann aber auch durch diskretionäre Akte umgestaltet werden. Veränderungen erfolgen also sukzessive ohne formelle Aktionen oder in Form kollektiver Entscheidungen unter Berücksichtigung der vorgesehenen Anforderungen.

## **2.2. Kombination aus Anpassungsfähigkeit und Stabilisierung**

Zur Sicherstellung konsistenter Strukturen in einer dynamischen Umwelt ist jedoch nicht nur Anpassungsfähigkeit erforderlich, sondern gleichzeitig werden beharrende Kräfte benötigt, die in der Lage sind, einzelwirtschaftliche Erwartungen und Entscheidungen der Kooperationspartner zu stabilisieren. Erstere soll die Umweltunsicherheit und letztere die Verhaltensunsicherheit zähmen. Die erste Anforderung spricht für eine marktnahe und die letztere für eine hierarchienahe Ausgestaltung der Kooperation. Es existiert immer ein inhärenter Trade-off, den die Partner bei der Formulierung der Kooperations-Charta, also bei der Konkretisierung der kooperativen Governancestrukturen zu lösen haben.

Kennzeichnen Dynamik und Komplexität das Umfeld der Kooperation, dann wird die Anpassungsfähigkeit der Inhalte der Cooperative Governance zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Es geht dabei um die Flexibilität der Kooperation als solcher, die nicht nur die Anpassungsflexibilität, sondern auch die Ausgestaltungsflexibilität enthält. Von Ausgestaltungsflexibilität kann gesprochen werden, wenn geringe Vorgaben für die Institutionalisierung der Kooperation existieren. Es geht um die Möglichkeiten, das Arrangement organisatorisch masszuschneiden. Vorgaben des Gesellschaftsrechts (Loose et al. 2005), des Arbeitsrechts oder der Wettbewerbspolitik können dem entgegenstehen (vgl. Lange 1998 und Lange 2001). Auf dieser Basis erfolgt die Institutionalisierung über die Gründung eines gemeinsamen Unternehmens als Joint Venture oder als Genossenschaft, alternativ über die Formulierung privater Verträge, die durch ein- oder wechselseitige Kapitalbeteiligungen ergänzt werden können.

Kooperationsverträge können als relationale Verträge entweder so abgefasst sein, dass im gültigen Vertragsrahmen inhärente Anpassungen möglich sind, oder dass entsprechende Klauseln Neuverhandlungen bei geänderten Rahmenbedingungen vorsehen. Damit ist nun die Anpassungsflexibilität angesprochen. Zwei Voraussetzungen müssen vorliegen, damit dieses Flexibilitätspotential überhaupt genutzt wird. Die Beibehaltung der Kooperation muss einer Auflösung überlegen sein. Zu dieser notwendigen muss die Erfüllung einer hinreichenden Bedingung kommen: ein Grundkonsens der kooperierenden

Unternehmen, dass bei sich ändernden Rahmenbedingungen eine gemeinsame Lösung in Form einer Verständigung auf die Vertragsauslegung oder -weiterentwicklung gesucht wird. Umweltunsicherheit und schneller Wandel können allerdings dazu führen, dass diese Voraussetzungen nicht vorliegen, was das Verhalten der Beteiligten von Beginn an entsprechend beeinflussen kann.

Wenn externe Faktoren Flexibilität erfordern, verringern sich die Möglichkeiten, die Abhängigkeit der Kooperationspartner, die durch kooperationspezifische Investitionen entsteht, entsprechend abzusichern. Eine wohlfahrtserhöhende Kooperation kann dann völlig unterbleiben oder später scheitern. Mit der Institutionalisierung von Flexibilität entsteht ein Destabilisierungsrisiko. Generell hat sich gezeigt, dass Umweltunsicherheit mit einer Zunahme von Kooperationen, mit dem Einbezug wichtiger strategischer Funktionen, mit einem Fokus auf komplexe Systeme und Lösungen, aber häufig auch mit einer Verkürzung ihrer Lebensdauer oder ihrer Vertragsdauer verbunden ist (vgl. Odenthal et al. 2002, S. 14ff, Crocker/Masten 1988 sowie Schwerk 2000, S. 92ff). Die Dauer einer Kooperation eignet sich jedoch nur bedingt als Performanceindikator. Gerade in Phasen einer turbulenten Umwelt werden Netzwerke auch zur Bewältigung von Anpassungsprozessen gegründet und danach wieder aufgelöst (vgl. Williamson 2005). Die Konkretisierung der Governancestrukturen sowie die Bewertung der Leistungen und Verpflichtungen der Partner stellen in einem solchen Umfeld eine große Herausforderung dar. Stabilisierend können vor diesem Hintergrund jedoch zwei Faktoren wirken. Gelingt über einen längeren Zeitraum die Anpassung durch Flexibilität, kann eine stabilisierende Anpassungsreputation aufgebaut werden. In diese Richtung wirkt auch eine positive ökonomische Performance der Kooperation, die auf ihre Anpassungsfähigkeit zurückgeführt werden kann. Dennoch bleibt der grundsätzliche Trade-off in der Konkretisierung der Cooperative Governance bestehen.

Es existiert eine der Flexibilität entgegen gerichtete Anforderung. Immer dann, wenn die Verhaltensweisen der Akteure Interdependenzen enthalten, sind Mechanismen erforderlich, die ein kooperationskonformes Verhalten hervorrufen. Weil sich Kooperationen durch die Kombination von übereinstimmenden und von konfligierenden Zielen auszeichnen, ist es wichtig, dass Erwartungen über die Verhaltensweisen der Partner aufgebaut werden können. Eine Cooperative Governance mit Anreizen zum kooperationskonformen Verhalten ist deswegen so wichtig, weil sich Kooperationen durch Informationsasymmetrien aller Art auszeichnen, die die Gefahr bergen, ungeeignete Partner auszuwählen und einseitige Abhängigkeitsverhältnisse auszubeuten.

Die Existenz erwartungsstabilisierender Institutionen senkt Transaktionskosten im Innenverhältnis. Gelingt es nicht, Anreize zu kooperationserschädigendem Verhalten zu eliminieren, können weder die einzel- noch die gesamtwirtschaftlichen Kooperationsvorteile verwirklicht werden: entweder weil die Kooperation in der Erwartung eines solchen Verhaltens der Partner von vorneherein nicht zustande kommt oder weil sie sich dann als nicht funktionsfähig herausstellt. Entsprechende Institutionen sind für die Funktionsfähigkeit und für die Stabilität von Netzwerken erforderlich. Mit der Zunahme der Flexibilität der Arrangements wird es schwieriger, sie zu entwickeln. Werden in Befragungen von Netzwerkpartnern, die Erfolgsfaktoren erhoben, finden sich auf den ersten Plätzen weiche Faktoren wie Vertrauen, Offenheit und Loyalität, Kooperationswille des Partners, Existenz von Konfliktlösungsmechanismen, Integrationsfähigkeit, Sozialkapital, gegenseitige Bindungen, eine klare Formulierung der Zielsetzungen, regelmäßige Kommunikation zwischen den Partnern und ähnliche Faktoren (vgl. Riemer 2005, Inkpen 2002 sowie Zaheer et al. 2002).

Kooperationsstabilisierende Mechanismen können formeller oder informeller Natur sein: Vertragsklauseln mit Sanktionen, gegenseitige Bindungen oder die Verwendung von Informationen über das Verhalten von Kooperationspartnern in der Vergangenheit. Letztlich geht es um glaubwürdige Verhaltenssignale, die bewirken, dass kurzfristige Vorteile zulasten der Partner nicht ausgenutzt werden und dass insgesamt kooperationsorientierte Handlungen dominieren. Sie können nur dann erfolgreich sein, wenn es im einzelwirtschaftlichen Interesse liegt, sie zu befolgen. Dies wird erreicht, wenn die Verletzung höhere Kosten verursacht als die Einhaltung oder wenn eine Verletzung aufgrund der Delegation der Entscheidungs- und/oder Handlungskompetenz nicht mehr möglich ist. Mögliche Handlungsoptionen werden dann nicht mehr in Betracht gezogen, was mit einer Einschränkung des relevanten Optionenraumes verbunden ist. Die faktische Einschränkung von Handlungsmöglichkeiten verschafft der Kooperation jedoch insgesamt Vorteile. Damit dies tatsächlich gelingt, muss das Signal über das beabsichtigte Verhalten klar erkennbar, eindeutig nachvollziehbar und glaubwürdig sein.

Strenge Statuten und legitime Standardisierungen für die Ausgestaltungsspielräume eines Netzwerkes, Kooperationsreputation, Commitments aller Art, vertragliche Vereinbarungen und Mechanismen zum Abbau von Informationsasymmetrien sind Stabilisierungstechnologien, die in der Lage sind, diese Funktionen zu erfüllen. Letztlich sollen sie den Aufbau von Systemvertrauen ermöglichen. Statuten, die wenig Flexibilität in Ausgestaltung und Anpassung zulassen, haben ihre komparativen Vorteile im Stabilisierungspotenzial. Klare

Spielregeln, die den Handlungsraum der Akteure eingrenzen, sind in der Lage, Erwartungen zu stabilisieren. Die Reputation von Kooperationspartnern stabilisiert nicht über formelle Verhaltensvorgaben, sondern extrapoliert Informationen über ein Verhalten, das in der Vergangenheit praktiziert wurde, in die Zukunft (vgl. auch Nalebuff/Brandenburger 1996 sowie Dixit/Nalebuff 1997). Nicht die wahren Eigenschaften des Betreffenden sind in diesem Fall bekannt, sondern seine Vorgangsweise in ähnlichen Situationen. Damit Reputation aufgebaut werden kann, ist es notwendig, dass der Betreffende in der Vergangenheit in Situationen war, in denen er die Möglichkeit hatte, sich für oder gegen kooperatives Verhalten zu entscheiden. Dabei kann der isolierte Aufbau von Reputation als substitutiver Mechanismus für eine gemeinsame Kooperationsvergangenheit der Partner gesehen werden.

Kooperationskonformes Verhalten kann auch in privaten Kooperationsverträgen zwischen den Partnern vereinbart und mit Sanktionen gestärkt werden. Dennoch leiden letztere häufig darunter, dass sie nicht glaubwürdig sind, etwa weil eine entsprechende Durchsetzbarkeit von Sanktionen nicht erwartet wird oder weil gegebenenfalls von einer Destabilisierung oder Beendigung der Beziehung ausgegangen werden muss. Um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen, werden daher commitments, Instrumente mit höherer Selbstbindungskraft, eingebracht. Dabei kann die Abgabe der Entscheidungskompetenz an ein Kooperationsmanagement oder an andere dafür geschaffene Gremien als Agenten der kooperierenden Parteien gewählt werden. Bei der Anwendung einer solchen Strategie entstehen die typischen Prinzipal-Agent-Probleme. Die Partner können gemeinsame irreversible Investitionen, etwa in Form der Wahl eines bestimmten Standards oder einer bestimmten Technologie oder eines bestimmten Standortes oder in die Kooperationsbeziehung selbst tätigen oder gemeinsames Wissen entwickeln. Auch gegenseitige Kapitalbeteiligungen erfüllen diesen Zweck. Schließlich können alle Instrumente, die eine Erhöhung der Verhaltenstransparenz bewirken, stabilisierend wirken, indem eine Korrektur von unvollständigen und asymmetrisch verteilten Informationen ermöglicht wird. Doch auch die Entwicklung eines unternehmensübergreifenden Informations- und Kommunikationssystems ist als Stabilisierungsinstrument zu sehen.

Eine typische Abfolge der Verwendung von Stabilisierungsmechanismen beginnt mit irreversiblen Investitionen beider Partner am Beginn der Kooperationsbeziehung. In wiederholten Interaktionen und in der Bewältigung von Konfliktsituationen gelingt im positiven Fall der Aufbau von kooperationspezifischem Vertrauen (vgl. Parkhe 1993). In einer sich schnell und gründlich verändernden Umwelt, in der die Flexibilitätsanforderung in den Vordergrund tritt,

wird es daher sehr wichtig, Mechanismen zum Aufbau von Systemvertrauen zu entwickeln. Da sich viele Kooperationen durch relativ flexible Strukturen auszeichnen, hängt ihre Perspektive wesentlich davon ab, wie gut es gelingt, adäquate Stabilisierungsmechanismen zu entwickeln und zu implementieren.

### **2.3. Absicherungsmöglichkeiten kooperationspezifischer Investitionen**

Die Cooperative Governance von verwirklichten Netzwerken unterscheidet sich nicht nur durch die Kombination der Elemente der Stabilisierung und der Flexibilität, sondern auch durch die Möglichkeiten, kooperationspezifische Investitionen der kooperierenden Unternehmen, abzusichern. Dies entspricht dem Institutionalierungsgrad des Netzwerkes sowie dem Verbindlichkeitsgrad der Cooperative Governance. Das Spektrum reicht von Kooperationen, die kaum durch formelle Elemente abgesichert sind, bis zur vollständigen Verschmelzung von Unternehmen als Grad der stärksten Institutionalisierung. Wenn Merger außer Betracht bleiben, können folgende Formen der Institutionalisierung differenziert werden, die einzelnen Typen der Cooperative Governance entsprechen: Formlose Vereinbarungen, Kooperationsverträge ohne und solche mit Kapitalbeteiligungen sowie die Gründung gemeinsamer Unternehmen (Joint Ventures, Genossenschaften).

Die vorhandenen Absicherungsmöglichkeiten korrespondieren einerseits mit dem Mix stabilisierender und flexibilisierender Elemente und andererseits mit der Ausgestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten in der Kooperation. Mit der Zunahme des Institutionalierungsgrades werden die Verfügungsrechte der einzelnen Kooperationspartner verdünnt. Gleichzeitig steigen die Exit-Kosten an. Strenger formalisierte Entscheidungs- und Handlungsprotokolle können einerseits die Entscheidungen erleichtern, da transparente und verbindliche Spielregeln festgeschrieben sind. Andererseits ist davon auszugehen, dass bei heterogenen Partnern und bei größeren Kooperationen, die Entscheidungsfindung und flexible Reaktionen dadurch erschwert werden.

In einer formlosen Kooperation treffen die Partner Vereinbarungen, die nicht durch Verträge festgeschrieben werden. Dabei kann es sich z. B. um Vereinbarungen handeln, die Kontakte der Partner zu ausländischen Lieferanten den anderen Unternehmen zu vermitteln um sie gemeinsam zu nutzen. Solche formlosen Absprachen können schnell und ohne hohe Kosten wieder aufgelöst

werden. Vor diesem Hintergrund werden kooperationspezifische Investitionen nicht oder nur in geringem Ausmaß getätigt.<sup>5</sup>

Kooperationen auf vertraglicher Basis sind stärker institutionalisiert. Sie ermöglichen die Festlegung von Rechten und Pflichten sowie Sanktionen bei Vertragsverletzungen. Dies erleichtert eine Absicherung kooperationspezifischer Investitionen. Je nach Vertragstyp können die Institutionalisierung und damit die Einschränkung der Verfügungsrechte für die einzelnen Partner sehr ausgeprägt sein.<sup>6</sup> Eine Sonderform vertraglicher Bindungen stellen Kooperationen dar, die auf der Basis gesetzlicher Vorgaben gegründet werden, die meist die Konkretisierung von Details den Statuten überlassen. In diese Kategorie zählen genossenschaftliche und partnerschaftliche Kooperationen. Erstere werden in Deutschland auf der Basis des Genossenschaftsgesetzes und letztere auf dem Fundament des Partnerschaftsgesetzes für Freiberufler errichtet. Die Absicherungsmöglichkeiten für Investitionen nehmen weiter zu.

Eine weitere Erhöhung des Institutionalierungsgrades mit den Motiven einer zusätzlichen Verbindlichkeit und Stabilisierung bedeutet die Ergänzung von Verträgen durch Kapitalbeteiligungen. Je nach der relativen Höhe der Kapitalanteile kann der so entstehende Einfluss einzelner Kooperationspartner auf das Unternehmen sehr hoch werden. Gegenseitige Beteiligungen verhindern die Herausbildung einseitiger Abhängigkeiten. Mit der Errichtung eines gemeinsamen Unternehmens als Tochter der kooperierenden Mutterunternehmen (Joint Ventures oder genossenschaftliche Unternehmen) steigt der Grad der Absicherung der Kooperation und verdünnen sich die Verfügungsrechte der einzelnen Kooperationspartner weiter. Erst mit einer Fusion würde es zu einer neuerlichen Konzentration der Rechte kommen. Bisher wurden nur die Verhaltensanreize der Prinzipale, der Kooperationspartner, thematisiert. Mit der Errichtung von eigenen Kooperationsunternehmen oder bereits mit der Institutionalisierung eines Kooperationsmanagements sind zusätzlich die Handlungsspielräume und die Anreizstrukturen dieser Agenten zu berücksichtigen.

---

<sup>5</sup> Eine aktuelle Studie über Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen auf europäischer Ebene enthält das Ergebnis, dass bei kleineren Unternehmen der Anteil der formlosen Kooperationen höher als jener der über Verträge abgesicherten Kooperationen ist. Das Verhältnis kehrt sich bei Unternehmen ab 50 Beschäftigten um (vgl. European Network for SME Research 2003, S. 27ff).

<sup>6</sup> Manche Verträge für Franchising-Kooperationen können als Beispiele für starke Einschränkungen der Freiräume der Franchisenehmer herangezogen werden.

## 2.4. Die Implementierung und Überwachung kooperativer Governancestrukturen

Die Cooperative Governance kann zwar am Reißbrett konzipiert werden. Es können Musterverträge entwickelt werden, die von Kooperationsberatungen und Interessenvertretungen empfohlen werden (vgl. Schölermann 2003). Solche können jedoch immer nur Benchmarks sein. Die Cooperative Governance entsteht auf diesen Fundamenten in einem Verhandlungsprozess der zukünftigen Kooperationspartner und sie entwickelt sich, einmal implementiert, in Abhängigkeit von ihren konkreten Inhalten weiter. Dabei entziehen sich manche Kooperationselemente einer eindeutigen Kontrahierbarkeit. Ein typisches Beispiel dafür ist die ex-ante Regelung der Verteilung der Kooperationsrenten in Abhängigkeit von der Kooperationsperformance und der Aktivitäten der einzelnen Partner (vgl. Ghosh/John 1999).

Konzipierung, Moderation der Verhandlungen und Implementierung der Cooperative Governance sind Aufgaben des Kooperationsmanagements. Dass viele Kooperationen weniger erfolgreich sind als von den Kooperationspartnern erwartet, hängt damit zusammen, dass einem effektiven Kooperationsmanagement noch zu wenig Beachtung geschenkt wird und dass zu wenig kooperationsadäquate Instrumente verfügbar sind. Das Kooperationsmanagement ist - obschon es von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Kooperationen ist - bislang eine unterentwickelte Managementtechnik. In einem umfassenden Sinne enthält es fünf voneinander abgrenzbare Aufgaben, die mit der Implementierung und mit der Entwicklung der Cooperative Governance korrespondieren.

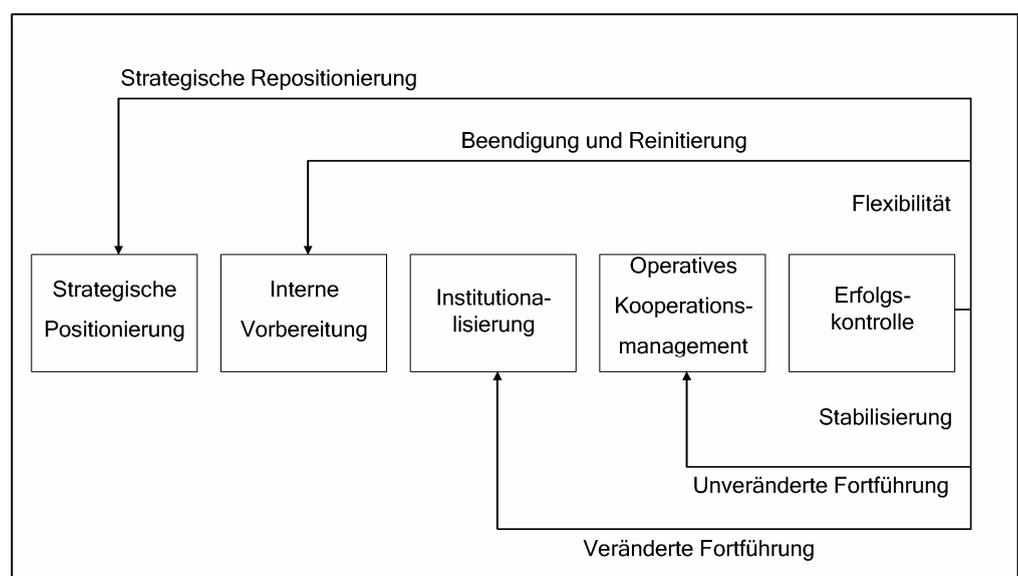


Abb. 1: Aufgaben des Kooperationsmanagements

Die erste Aufgabe ist noch Teil des Managements des einzelnen Unternehmens. Eine Ziel- und Umweltanalyse muss Basis der einzelwirtschaftlichen Organisationswahl sein. Eine Kooperation kann sich als bestes Ergebnis eines einzelwirtschaftlichen Kalküls unter Berücksichtigung aller Alternativen ergeben. Es handelt sich um eine strategische Weichenstellung, die weit reichende Veränderungen für das Unternehmen nach sich zieht. Auch die interne Vorbereitung ist im Unternehmen selbst zu organisieren. In diesem Aufgabenfeld geht es darum, die einzelwirtschaftlichen Kooperationsziele und die eigenen Kernkompetenzen zu identifizieren. Die wenigsten kooperationsorientierten Unternehmen berücksichtigen, dass in diesem Stadium nun auch die eigene Kooperationskompetenz zu prüfen ist ebenso wie die Schnittstellen zu andern Unternehmen. Mögliche Institutionalisierungsformen der Kooperation sind zu vergleichen und ein Screening geeigneter Partner ist durchzuführen. Im Unternehmen sind klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für das Kooperationsprojekt festzulegen bevor Verhandlungen mit geeigneten Kooperationspartnern beginnen.

Die folgende Aufgabe der Institutionalisierung entspricht erstens der Konkretisierung der vertraglichen Festlegung der Cooperative Governance mit der Definition der Kooperationsziele, der Formulierung des Business-Plans der Kooperation, der Festschreibung der Spielregeln sowie der Verankerung des Kooperationsmanagements (vgl. Hoffmann 2001). Diese Teilaufgabe ist noch Bestandteil des Verhandlungsprozesses. Darauf aufbauend ist vom Kooperationsmanagement die Implementierung der kooperativen Infrastrukturen zu leisten. Solche sind technischer, organisatorischer, rechtlicher, aber auch informeller Natur. Es geht um das „Herunterbrechen“ der Kooperationsentscheidung auf die einzelnen Abteilungen und Akteure der kooperierenden Unternehmen (vgl. Zentes/Swoboda/Morschett 2003). Je besser es gelingt, mit der Infrastruktur der Kooperation, den „harten Teil“ der Cooperative Governance zu implementieren, einen Fit zwischen den einzelnen Teilen der Infrastruktur herzustellen und Spielräume zur Entwicklung weicher Faktoren zu schaffen, umso geringer werden die tatsächlich entstehenden Transaktionskosten sein und umso höher die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Die operative Kooperationsführung beinhaltet die eigentliche Steuerung der Kooperation unter Berücksichtigung der Restriktionen der Cooperative Governance. Ist die Kooperation einmal konfiguriert, enthält die operative Aufgabe des Managements der Kooperation große Herausforderungen (vgl. Dammer, 2005, Fleisch 2001, Corsten 2001 sowie Reiß 2001). Besondere Aufmerksamkeit ist vor allem dem Beziehungs- und Schnittstellenmanagement zu den Kooperationspartnern zu widmen (vgl. Ortmann/Sydow 2003). Unabdingbar ist

schließlich die Erfolgskontrolle der Kooperation (vgl. Theurl/Meyer 2004). Sie beinhaltet nicht nur das Prozesscontrolling, sondern sie identifiziert die Wertschaffung durch die Kooperation und vergleicht sie mit den erwarteten Ergebnissen. Dies ist die Basis eines institutionalisierten Value-Reportings an die Kooperationspartner. Im Rahmen dieses Controlling-Prozesses wird über die unveränderte oder modifizierte Fortführung der Kooperation oder über deren Beendigung entschieden. Diese Optionen korrespondieren mit einer Beibehaltung oder einer Veränderung der Cooperative Governance.

Die Qualität des Kooperationsmanagements misst sich daran, wie gut die Binnenstabilisierung gelingt, ohne die Anpassungsfähigkeit zu beeinträchtigen. Dabei kann es um die konsequente Umsetzung der Vorgaben der Kooperationsverfassung gehen. Alternativ kann ein gutes Management eine mangelhafte Cooperative Governance teilweise kompensieren, also selbst zu einem Stabilisierungsinstrument werden. Dies wird dann umso wichtiger, wenn im Vorfeld ein Konsens über verbindliche Spielregeln nicht vorhanden war oder wenn diesen nicht die erforderliche Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Ein effektives Kooperationsmanagement zählt zu den Erfolgsfaktoren einer jeden Kooperation, da nicht nur die Konzipierung, Implementation und Überwachung der Cooperative Governance eines Netzwerkes hohe Anforderungen an die Unternehmen und/oder ihre Berater stellt. Entsprechendes Humankapital, Kooperationskompetenz mit dem Wissen um die Cooperative Governance, ist bisher noch zu wenig vorhanden.

### **3. Governancestrukturen genossenschaftlicher Kooperationen**

Auf der Basis der Inhalte der Cooperative Governance kann die Vielfalt in der Ausgestaltung von Kooperationen auf einige wenige Kooperationsformen reduziert werden (vgl. Theurl 2001a, Theurl/Schweinsberg 2004, S. 27ff). Sie sollen an dieser Stelle nicht vergleichend analysiert werden, sondern es soll vielmehr die genossenschaftliche Kooperationsform herausgegriffen und einzelne Elemente ihrer Cooperative Governance vorgestellt werden. Genossenschaftliche Kooperationen weisen markante Besonderheiten auf. So handelt es sich um Kooperationen, deren Governancestrukturen einen hohen Verbindlichkeitsgrad und viele stabilisierende Elemente, aber häufig Anpassungsdefizite aufweisen. Sie werden auf der Basis von gesellschaftsrechtlichen Restriktionen und der Vereinbarung darauf aufbauender Statuten gegründet. Es wirken Governancestrukturen auf vier Ebenen zusammen. Das genossenschaftliche Unternehmen mit seiner Corporate Governance ist eingebunden in die Cooperative Governance der genossenschaftlichen Kooperation, die von deren Mitgliedern (im Falle von Unternehmen mit jeweils eigener Corporate Go-

vernance) gegründet wurde (Primäre Cooperative Governance). Viele genossenschaftliche Kooperationen sind ihrerseits wieder Mitglieder genossen-

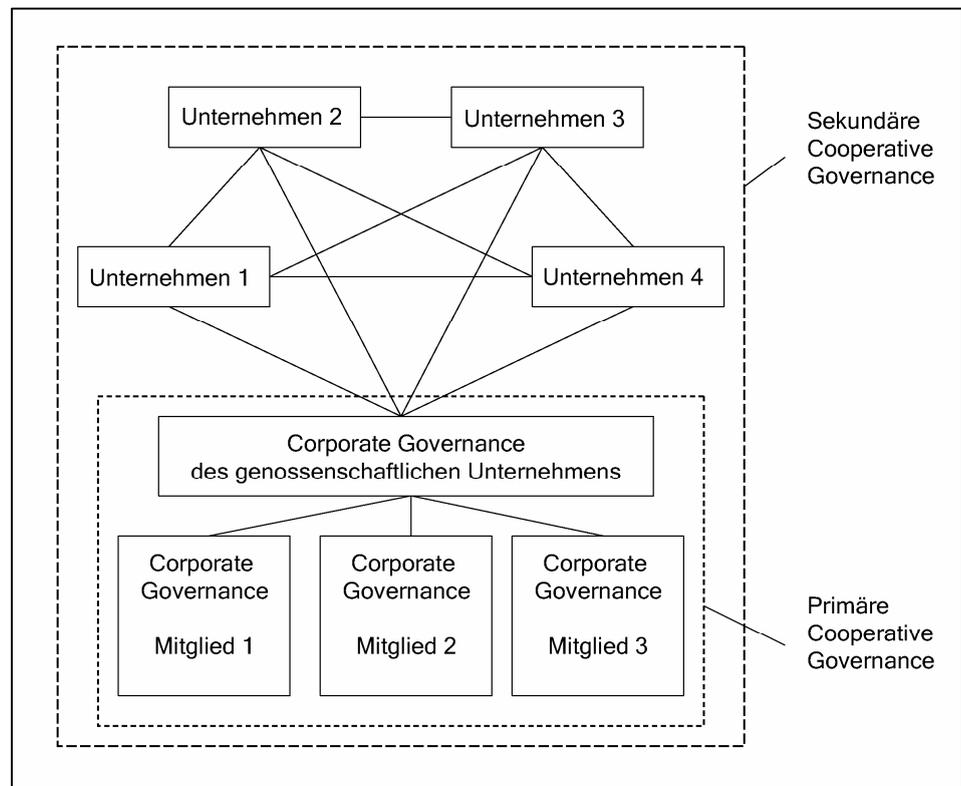


Abb 2: Genossenschaftliche Governanceebenen

schaftlicher Kooperationen auf einer zweiten Ebene, die Netzwerke darstellen. Auch in diesen Netzwerken wird auf der Basis einer Cooperative Governance zusammengewirkt (Sekundäre Cooperative Governance). Die Inhalte der Cooperative Governance auf diesen beiden Ebenen werden in den folgenden Abschnitten analysiert.

Als genossenschaftliche Kooperationen erstmals gegründet wurden, waren sie organisatorische Antworten auf die historischen Rahmenbedingungen jener Zeit (vgl. Faust 1977, Theurl 2001b). Dies ist auch heute der Fall. Allerdings sind die Branchen für genossenschaftliche Neugründungen andere als damals. Genossenschaften werden heute erstens gegründet, um neue Märkte und Wertschöpfungsketten zu organisieren und zu strukturieren. Dies gilt vor allem in Bereichen, aus denen der Staat sich zunehmend zurückzieht und die neu zu organisieren sind sowie für völlig neue Problemlösungen, z. B. die Organisation und Verwaltung von Internetadressen durch Provider. Zweitens geht es für kleine und mittlere Unternehmen um die Organisation und Abwicklung von Projekten, die wirtschaftliche Größe und den Zugang zu komplementären Kernkompetenzen erfordern. Eine kooperative Lösung ist vor diesem

Hintergrund Voraussetzung zur Erlangung entsprechender Aufträge, damit häufig auch für den Erhalt der wirtschaftlichen Selbständigkeit. Drittens bewerkstelligen Genossenschaften die Auslagerung und gemeinsame Organisation von Dienstleistungen und Produkten im Sinne eines kooperativen Outsourcings. Dabei kann es um den gemeinsamen Einkauf, die gemeinsame Vermarktung, den gemeinsamen Aufbau einer Marke, die gemeinsame Organisation von Beratungs- und Ausbildungsdienstleistungen, die Interessenvertretung und vieles andere mehr gehen. Viertens werden Genossenschaften gegründet, um gemeinsam die Produktion von Vertrauensgütern und wissensbasierten Leistungen zu organisieren (vgl. dazu Theurl/Schweinsberg 2004).

### **3.1. Primäre Cooperative Governance (PCG)**

Im folgenden werden einige wichtige Elemente der Primären Cooperative Governance skizziert, ohne dass diese hier in ihrer Gesamtheit dargestellt werden soll: Die Kooperationszielsetzung und strategische Orientierung in Form des Member-Values, die Corporate Governance des genossenschaftlichen Unternehmens, die Mitgliederfunktionen, die Entscheidungsfindung sowie die externe Prüfung.

#### **3.1.1. Member-Value**

Genossenschaften werden gegründet, um die wirtschaftliche Tätigkeit ihrer Mitglieder zu ermöglichen oder zu unterstützen. Darin besteht der Unternehmenszweck. Genossenschaften haben also für ihre Mitglieder Werte zu schaffen, einen Member-Value (vgl. Theurl 2002). Die Mitglieder sind gleichzeitig in ihrer Gesamtheit die Eigentümer des genossenschaftlichen Unternehmens. Der Member-Value ist daher wie der Shareholder-Value ein Eigentümerwert. Von diesem unterscheidet er sich jedoch in sehr wesentlichen Aspekten. Gemeinsam ist ihnen die Strategie der Orientierung unternehmerischer Entscheidungen am Unternehmenswert. Vom Management haben jene Entscheidungen getroffen zu werden, die den Unternehmenswert für die Eigentümer steigern. Der Beitrag zur Wertsteigerung unternehmerischer Aktivitäten hat aus Investitionskalkülen abgeleitet zu werden. Dahinter steht die Idee der langfristigen Steigerung der Ertragskraft oder der Wettbewerbsfähigkeit. Der Eigentümerwert fußt auf einem theoretisch fundierten Konzept, das nicht nur einzelwirtschaftliche Rationalität zum Ausdruck bringt, sondern auch eine gesamtwirtschaftlich optimale Kapitalallokation nachweisen kann. Diese Basis gilt sowohl für den Shareholder-Value als auch für den Member-Value. Im Weiteren ist jedoch zu differenzieren.

Die unternehmerischen Entscheidungen, die wertorientiert zu erfolgen haben, sind vom Management des Unternehmens zu treffen. Wird zusätzliches Eigenkapital benötigt, kommt es im Falle von börsennotierten Aktiengesellschaften zu einer zweiten, einer externen, Bewertung. Das Shareholder-Value-Konzept besteht aus zwei Säulen. Beide Säulen hängen eng miteinander zusammen, sind jedoch sachlich zu trennen. Die populäre Kritik an der Shareholder-Value-Orientierung ist nicht zuletzt an der Vermischung dieser beiden Bewertungsebenen festzumachen. Die interne Bewertung ist eine ex-ante-Bewertung einer unternehmerischen Entscheidung im Hinblick auf ihr Wertsteigerungspotenzial. Die externe Bewertung der Summe der unternehmerischen Entscheidungen erfolgt ex-post auf dem Markt für Eigenkapital durch die Anbieter von Eigenkapital. Bei börsennotierten Gesellschaften zeigt sie sich in der Entwicklung des Aktienkurses. Es erfolgt also eine Transformation des „internen Wertes“. Die Ergebnisse der beiden Bewertungen können voneinander abweichen, sie werden jedoch nicht losgelöst voneinander bestimmt. Die ex-post-Bewertung auf dem Markt geht von der aktuellen Performance und vom Erfolgspotenzial des betreffenden Unternehmens, operationalisiert durch den Shareholder-Value, aus. Die Kommunikationspolitik des Unternehmens mit den Investoren und die Kommunizierbarkeit mancher Zusammenhänge sind ausschlaggebend für die Übereinstimmung der beiden Werte. Bei börsennotierten Gesellschaften müsste sich die Wertschaffung des Unternehmens in der Aktienkursentwicklung spiegeln, womit gleichzeitig die optimale Kapitalallokation sichergestellt wäre. Die langfristige Orientierung der internen Bewertung würde mit den Interessen der Anleger übereinstimmen, unabhängig davon, ob sie nun kurz- oder langfristig ausgerichtet sind.

Nun sind zwei zusätzliche Aspekte zu berücksichtigen, die zu einer Quelle von Fehlentwicklungen werden können. Wenn es erstens so ist, dass Unternehmen um Investoren konkurrieren und diese ihre Investments an einer vergleichbaren Größe - dem Shareholder-Value - ausrichten, ist es nahe liegend, dass das Unternehmensmanagement das Investorenkalkül in seinem unternehmerischen Kalkül antizipiert. Zweitens ist davon auszugehen, dass die Märkte für Eigenkapital keine vollkommenen Märkte sind. Es existieren vielfältige Informationsasymmetrien und häufig sind Investoren kurzfristig orientiert. Vor diesem Hintergrund entstehen Prozesse der Eigendynamik und fundamentale Faktoren werden in den Hintergrund gedrängt, wodurch verzerrte Bewertungen zustande kommen können. Die Kombination dieser Tatbestände kann bewirken, dass im Zuge der Shareholder-Value-Orientierung unternehmerische Entscheidungen gegen eine langfristige Wertorientierung und gegen berechnete Ansprüche von anderen Anspruchsgruppen gefällt werden. Die Investoren üben dann eine mangelhafte Eigentümerkontrolle aus und dem Ma-

nagement kommen mehr Spielräume als beabsichtigt zu. Im Ergebnis kann es im globalen Wettbewerb um Eigenkapital zu unternehmerischen Fehlentscheidungen kommen, die ein strukturelles Problem der Shareholder-Value-Orientierung darstellen. Dies wird umso stärker der Fall sein, je größer der Anteil der Eigentümer ist, die nicht an der unternehmerischen Tätigkeit interessiert sind.

Genossenschaften ist die Erfüllung des Förderauftrages und die Sicherstellung der Förderfähigkeit des gemeinsamen Unternehmens in der langen Frist vorgegeben. Die aufgezeigten strukturellen Probleme einer Shareholder-Value-Orientierung können bei genossenschaftlichen Organisationen nicht auftreten. Erstens existiert kein Markt für genossenschaftliche Anteile. Die Übertragung der negativen Finanzmarkimpulse unterbleibt daher. Zweitens ist die Person des genossenschaftlichen Eigentümers eine Personalunion aus mehreren Stakeholdern. Dies führt dazu, dass Interessenkonflikte reduziert werden. Allerdings können auch die disziplinierenden Effekte der Marktkräfte nicht genutzt werden, die zudem eine Fülle an Informationen enthalten.

Der Member-Value bringt also den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit für die Mitglieder zum Ausdruck. Er ist kein Marktwert, weil dieses Marktsegment nicht existiert, sondern er spiegelt ausschliesslich das interne Kalkül. Ein solcher Mitgliederwert besteht aus drei Komponenten, dem Wert der unmittelbaren (realen) Förderung des Mitglieds, dem Wert der mittelbaren Förderung durch Dividenden, die Verzinsung des Geschäftsanteils und vergleichbare Instrumente und dem Wert des langfristigen Förderpotenzials des Genossenschaftsunternehmens (vgl. dazu auch Monssen 1998). Die drei Elemente des Member-Values sind nicht unabhängig voneinander. Die Festlegung einer Komponente schränkt die Freiheitsgrade bei den beiden anderen ein. Es ist Aufgabe des Kollektivs der Mitglieder diese drei Komponenten zu operationalisieren, zu bewerten und zu gewichten.

### **3.1.2. Genossenschaftliche Corporate Governance**

Die eingetragene Genossenschaft als juristische Person enthält ein privates Unternehmen, das als das Instrument verstanden werden kann, mit dem die Kooperation umgesetzt wird. Die kollektive Selbsthilfe einer genossenschaftlichen Kooperation materialisiert sich in der Gründung eines gemeinsamen Unternehmens zwecks Erstellung einer „Vorleistung“. Es befindet sich im kollektiven Eigentum der Mitglieder und sein Management erfolgt durch diese oder durch deren Agenten. Sein Zweck ist die Schaffung von Member-Value: durch

höhere Einnahmen, geringere Kosten, Zunahme der Wettbewerbsfähigkeit, Verringerung des Risikos, eine höhere Flexibilität und andere Effekte.

In einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung ist effizientes Wirtschaften Voraussetzung für einzelwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und letztere für die langfristige Förderfähigkeit des genossenschaftlichen Unternehmens. Die Erzielung von Gewinnen ist in dieser Wirtschaftsordnung eine organisations- und rechtsformenneutrale Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Dies gilt selbstverständlich auch für Genossenschaften. Nur jener Anteil ihrer Gewinne ist nicht in irgendeiner Form an die Mitglieder auszuschütten, der für die Finanzierung von Investitionen zur Sicherstellung des langfristigen Förderpotenzials des Unternehmens erforderlich ist. Genossenschaften haben Gewinne zu machen und sie haben wie jedes andere Unternehmen auch, die normalen betriebswirtschaftlichen Grundsätze zu befolgen. Es geht jedoch nicht um eine isolierte Renditeorientierung, sondern um die Unterstützung unternehmerischer Tätigkeit. Dieses Geschäftsmodell ermöglicht es Genossenschaften und ihren Mitgliedern effizient, wettbewerbsfähig und damit erfolgreich zu sein. Dabei zeigt sich der Erfolg genossenschaftlicher Kooperationen in der Performance der Mitgliederunternehmen.

### **3.1.3. Mitgliederfunktionen**

Genossenschaftliche Mitglieder sind gemeinsam die Eigentümer des genossenschaftlichen Unternehmens. Sie haben es mit Kapital ausgestattet. Sie treffen die Entscheidungen, sie sind von den Entscheidungen betroffen und sie haben dafür die Verantwortung zu übernehmen. Mitglieder sind auch Kunden oder Lieferanten, eventuell Mitarbeiter des genossenschaftlichen Unternehmens. Kapital-, Leistungs- und Entscheidungsstrukturen überlagern sich also.

Mitgliedschaft bindet, was die Flexibilität und Mobilität des Einzelnen einschränkt. Sie bringt es mit sich, dass manche Optionen nicht oder nur zu erhöhten Preisen wahrgenommen werden können. Dennoch hat Mitgliedschaft konkrete rechenbare Vorteile, wenn es um nicht standardisierte Produkte und Leistungen geht und wenn nicht nur das isolierte Produkt, sondern auch der Transaktionspartner und sein Verhalten von Bedeutung sind. Solche Produkte und Beziehungen werden immer wichtiger. Zu denken ist etwa an unternehmensnahe oder persönliche Dienstleistungen, an Erfahrungs- und Vertrauensgüter. Aus der Sicht des Nachfragers werden dann zusätzliche Informationen über den Anbieter und/oder Erfahrungen über sein Verhalten notwendig. Er hat diesbezüglich einen Informationsnachteil, den er zu beseitigen versuchen wird. Die Beschaffung von Informationen ist für ihn mit Kosten verbun-

den. Erfahrungen über das Verhalten von Anbietern können in punktuellen und kurzfristigen Geschäftsbeziehungen nicht gewonnen werden. Eine Mitgliedschaft ist auf eine längerfristige Beziehung angelegt. Die Einschränkung der Flexibilität in einer Mitgliedschaft kann durch die Verringerung von Informationskosten aufgewogen werden. Mit der Dauer der Geschäftsbeziehung nimmt die Asymmetrie der Informationsverteilung ab. Erwartungen über das Verhalten kristallisieren sich heraus. Mitgliedschaft ist ein Instrument, den Aufbau von Beziehungskapital zu ermöglichen.

Doch auch für die Anbieter sind die Informationen über die Nachfrager äußerst wichtig. Dies ist nicht überraschend, zeichnen sich Produkte doch zunehmend durch ein hohes Maß an Personalisierung und somit der Notwendigkeit einer detaillierten Kenntnis des Anwenders aus. Diese Informationen verdichten sich im Zuge längerfristiger Beziehungen. Werden Anbieter- und Nachfragerperspektive kombiniert, dann ergibt sich, dass Mitgliedschaften zur Stabilisierung von Geschäftsbeziehungen beitragen können. Als Anbieter kann in dieser Argumentationskette das genossenschaftliche Unternehmen und als Nachfrager das Mitglied interpretiert werden. Wird über die einzelwirtschaftliche Dimension hinaus gedacht, können sogar gesamtwirtschaftlich stimulierende Effekte hervorgerufen werden. Sie folgen der Stabilisierung der Kalkulationsgrundlagen, die langfristig orientierte wirtschaftliche Entscheidungen fördert.

Die Mitgliedschaft ist jedoch nur dann ein glaubwürdiges Instrument der Bindung, wenn sie in ein Gesamtkonzept eingebunden und Teil einer konsistenten Cooperative Governance ist. Dies ist bei genossenschaftlichen Kooperationen der Fall, denn die Mitgliedschaft ist ein konstituierendes Merkmal, das diese Organisationsform zu einem nicht kopierbaren Unikat macht. In ökonomischen Kategorien gesprochen liegt die vorteilhafte Konstellation einer Anreizkonsistenz vor, bei der die Interessen der einzelnen Beteiligten übereinstimmen. Strategische Weichenstellungen werden unter Berücksichtigung der eigenen Interessen getroffen, da die Konsequenzen selbst zu tragen sind und nicht an Dritte abgeschoben werden können. Erfolg und Misserfolg kommen den Mitgliedern zugute bzw. sind von ihnen zu tragen. Dieser Mechanismus wirkt dann umso besser, wenn die Mitglieder in ihren Voraussetzungen und Zielsetzungen relativ homogen sind. Die unterschiedlichen Vorstellungen von Kapitaleignern, Management und Kunden über die Aufteilung der geschaffenen Unternehmenswerte können durch die genossenschaftliche Mitgliedschaft in Einklang gebracht und entsprechende Konflikte so entschärft werden. Anreizkonsistenz ermöglicht Langfristigkeit und Dauerbeziehungen in einem komplexen und dynamischen Umfeld und damit eine effizienzfördernde Senkung von Transaktionskosten. Hier wurde der Idealtypus der genossenschaft-

lichen Mitgliedschaft skizziert, von dem in der Praxis aus unterschiedlichsten Gründen häufig abgewichen wird, womit auch ein Teil der die wirtschaftlichen Vorteile preisgegeben wird.

#### **3.1.4. Entscheidungsfindung**

Im Mittelpunkt der genossenschaftlichen Kooperation stehen die wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder. Sie sind nicht nur Eigentümer, sondern üben exakt definierte Entscheidungs-, Gestaltungs- und Kontrollrechte aus. Die Financiers sind die Nutzer und teilen sich den Kooperationsertrag. Es handelt sich typischerweise um eine Clublösung mit einem konsistenten Anreizset für die Genossenschaftsmitglieder. Ein wirksames System gegenseitiger Kontrolle wird möglich. Das Unternehmensmanagement wird von den Mitgliedern beauftragt, die Mitglieder bzw. deren Leistungen zu kontrollieren und die Mitglieder kontrollieren das Management bzw. seine Leistung (vgl. Porter/Scully 1987 sowie für den Fall von Weingenossenschaften sehr anschaulich Sälzer 1998, S. 226ff). Damit kann grundsätzlich sichergestellt werden, dass die unternehmerische Tätigkeit an den Interessen der Mitglieder auszurichten ist, dass diese in ihrer Gesamtheit die strategischen Weichenstellungen bestimmen und dass das Unternehmen nicht unfreundlich übernommen werden kann.

Kollektives Eigentum und kollektive Entscheidungsfindung sind auch im Falle der genossenschaftlichen Kooperation grundsätzlich mit den Problemen der Verdünnung von Eigentumsrechten verbunden. Rechte kommen einer Gruppe zu, die aus mehreren Akteuren besteht. Sie können nicht individuell, sondern nur durch kollektive Entscheidungen ausgeübt werden. Kollektives Eigentum ist exakt definierten, zugewiesenen und durchsetzbaren individuellen Eigentumsrechten unterlegen (vgl. Demsetz 1967). Die resultierenden Gefahren von externen Effekten, Überbeanspruchung gemeinsamer Ressourcen und Trittbrettfahrerproblemen werden jedoch dann gemildert, wenn eine weitgehende Homogenität der Mitglieder hinsichtlich Zielsetzungen, Zeitpräferenzen sowie den Präferenzen für bestimmte institutionelle Lösungen vorherrscht. Wenn dies nicht der Fall ist, ist zu befürchten, dass die Entscheidungsfindung zu einem langwierigen Prozess wird.

Jedes Mitglied kann, abgesehen von eindeutig geregelten Ausnahmen, unabhängig von Anzahl und Höhe der Geschäftsanteile mit einer Stimme zur Entscheidungsfindung beitragen. So wie das wirtschaftliche Umfeld sich heute darstellt, geht es um die Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaften im Wettbewerb mit anders organisierten Unternehmen. Damit ist verbunden, dass diese demokratische Entscheidungsfindung auch eine effiziente Entschei-

dungsfindung zu sein hat. Es muss möglich sein, strategische Neuorientierungen zu beschließen. Nur dann wird die notwendige Anpassungsflexibilität die stabilisierenden und beharrenden Kräfte ergänzen. Dies stellt hohe Anforderungen an die Mitglieder und dies stellt ebenso hohe Anforderungen an jene Funktionäre, die Entscheidungen vorbereiten.

Gelingt es, die Vorzüge der Mitbestimmung und Einflussnahme mit einer effizienten Entscheidungsfindung zu kombinieren, wird Systemvertrauen entstehen: Es bilden sich Erwartungen über das Verhalten von Mitgliedern ohne Bezug auf konkrete Mitglieder heraus (vgl. Luhmann 1989 sowie Ripperger 1998). In diesem Fall können kostspielige Schutzmaßnahmen durch die Konstruktion zusätzlicher Abhängigkeiten und detaillierter Verträge sowie sonstiger Mechanismen unterbleiben. Es entstehen Kommunikationsvorteile und die Komplexität der Interaktionsbeziehungen wird reduziert. In dieser Hinsicht kann die genossenschaftliche Kooperation als institutionelle Lösungsmöglichkeit zur Bewältigung virulenter Anreizprobleme in Form eines Ressourcen verzehrenden Misstrauens gesehen werden. Das Vertrauen genossenschaftlicher Akteure ist dann keine riskante Vorleistung, sondern es ist eine rationale Verhaltensweise, wenn die gegenseitige Abhängigkeit der Akteure durch ihre transaktionsspezifischen Investitionen erst einmal erkannt worden ist.

### **3.1.5. Externe Wirtschaftsprüfung**

Ein weiteres tragendes Element der genossenschaftlichen Governancestrukturen enthält die externe Prüfung und Kontrolle der Aktivitäten und Ergebnisse. Genossenschaften haben einem Prüfungsverband anzugehören. Dieser hat die Wirtschaftsprüfung durchzuführen sowie eine Gründungsprüfung, ohne die eine Genossenschaft nicht tätig werden kann. Diese obligatorische Spielregel stammt aus dem 19. Jahrhundert und ist damit die älteste Pflichtprüfung überhaupt (vgl. dazu Großweischede 2002 sowie Spanier 2003). Sie wurde zur Vorbeugung der zahlreichen wirtschaftlichen Schief lagen von Genossenschaften vereinbart. Die genossenschaftliche Pflichtprüfung hat systeminhärent zwei Komponenten und geht über den Inhalt der Prüfung anders organisierter Unternehmen hinaus. Sie ist als Wirtschaftsprüfung immer die Erfüllung einer hoheitlichen Regulierungsaufgabe und damit eine Dienstleistung für die Gesellschaft. Sie ist als vorausschauende, betreuende, beratende, risikoorientierte Prüfung aber immer auch Teil der genossenschaftlichen Selbstorganisation und damit eine Dienstleistung für die einzelnen Genossenschaften.

### **3.2. Sekundäre Cooperative Governance (SCG)**

Die Mitglieder von Genossenschaften treffen eine freiwillige Kooperationsvereinbarung, wenn für die einzelnen Kooperationspartner dadurch einzelwirtschaftliche Vorteile entstehen. Genossenschaftliche Kooperation ist also kollektive private Selbsthilfe zur Schaffung wirtschaftlicher Werte für die Mitglieder. Doch Genossenschaften sind zusätzlich meist in Netzwerke von Verbänden, Zentralinstituten und spezialisierten Verbundunternehmen eingebunden. Im Sinne einer Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen hat sich eine Arbeitsteilung herausgebildet, die mittels Outsourcing-Aktivitäten, Fusionen und vertragliche Kooperationen und Gründungen immer wieder verändert wird und in Bewegung ist (vgl. für den genossenschaftlichen Finanzverbund Theurl/Kring 2002). Dies ist damit verbunden, dass eine zweite Ebene der Cooperative Governance existiert und zu gestalten ist.

#### **3.2.1. Erfolgspotenziale**

In einem solchen Netzwerk können Wertschöpfungsketten optimiert werden. Es gelingt damit die notwendige virtuelle Größe und Vielfalt zu erreichen. Der gesicherte Zugang zu vielfältigen „Vorleistungen“ mit bekannten Qualitätsstandards und zu komplementären Kernkompetenzen kann im Rahmen einer Dauerbeziehung genutzt werden. Dabei sind die einzelnen Genossenschaften Mitglieder und in der Lage, Einfluss auf Konditionen und Standards zu nehmen. Unter diese Art von Vorleistungen fällt vieles. So kann es der Zugang zu einem breiten Produktsortiment sein, aus dem vor Ort ausgewählt und kombiniert werden kann. Es kann die Erlangung von Produkten sein, die nur fallweise oder nur für bestimmte Kunden benötigt werden, z.B. internationale Finanzierungen. Es kann sich um Beratungsdienstleistungen, Wirtschaftsprüfungsleistungen, EDV-Lösungen, PR-Aktivitäten, Interessenvertretung, etc. handeln. Genossenschaftliche Kooperationen zeichnen sich also durch die Einbindung in Netzwerke aus, die es ihnen ermöglichen, die wirtschaftlichen Größen- und Kompetenzvorteile neben den Anreiz- und Flexibilitätsvorteilen kleiner Einheiten zu erreichen. Allerdings entsteht dadurch eine zusätzliche Koordinationsaufgabe.

Die Kombination von ökonomischen Vorteilen auf zwei Ebenen korrespondiert mit den besonderen Kompetenzen der genossenschaftlichen Unternehmen und ihrer Mitglieder. Genutzt werden können die Anreize der Dezentralität und Kundennähe und die Möglichkeiten einer effizienten Produktion und Bereitstellung durch einen gesicherten Zugang zu den benötigten materiellen und immateriellen Ressourcen, über die nicht selbst verfügt werden kann. Die dezent-

tralen Anreizvorteile der einzelnen Genossenschaften bestehen darin, dass sie die regionalen Besonderheiten und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kennen, und dass sie die Informationen über ihre Kunden und deren Bedürfnisse haben. Die Zentral- und Spezialinstitute sowie die Verbände ermöglichen hingegen die Nutzung von Größen-, Synergie- und Organisationsvorteilen und von Netzwerkeffekten. Vor diesem Hintergrund gelingt es, individualisierte Problemlösungen zu entwickeln und anzubieten. Vor den aktuellen Gegebenheiten einer stärkeren Auffächerung von Präferenzen wird Kundennähe noch wichtiger und Dezentralität zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Optimale Produktionsgrößen bei Beratung, EDV-Lösungen und anderen Leistungen übersteigen mit zunehmendem Fixkostenblock und der Bedeutung von Expertenwissen aber die Möglichkeiten von kleinen Genossenschaften. Genossenschaftliche Netzwerke ermöglichen hingegen die Konzentration der einzelnen Akteure auf ihre eigenen Stärken und gleichzeitig das Angebot von individualisierten Problemlösungen und von Vertrauensgütern. Dadurch gelingt eine Verwurzelung in der Region, in der Bevölkerung und in der mittelständischen Wirtschaft. Dies sind Tatbestände, die vor den aktuellen Rahmenbedingungen und vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussionen über das Verhalten von Unternehmen und der allgemeinen „Kapitalismuskritik“ sehr wichtig sind und die wirtschaftliche Performance von Standorten positiv beeinflussen können.

Die konkrete Ausgestaltung der genossenschaftlichen Governancestrukturen auf der sekundären Ebene ist nicht von vorneherein vorgegeben. Sie kann sich stärker an den hierarchischen Strukturen von Konzernen orientieren oder sie kann losere Verbindungslinien aufweisen wie sie etwa Holdingorganisationen eigen sind. Dabei existiert ein inhärenter Trade-off zwischen Steuerungsvor(-nach)teilen und Anreiznach(-vor)teilen. Der Versuch der Gestaltung optimaler Strukturen hat vor den aktuellen Marktgegebenheiten, den unterschiedlichen Zielfunktionen der einzelnen Netzwerkmitglieder und den Strukturen, die sich in der Vergangenheit herausgebildet haben, die relativen Kosten der verfügbaren Gestaltungsoptionen sehr sorgfältig zu prüfen. Es ist zu berücksichtigen, dass Governancestrukturen eine Pfadabhängigkeit aufweisen, die beharrend wirkt.

Die Existenz einer akzeptierten Cooperative Governance ist damit verbunden, dass die Wertschöpfungskette innerhalb des gesamten Netzwerkes arbeitsteilig organisiert wird. Dies bedeutet für die einzelnen Mitglieder jedoch nicht, dass sie keine Freiräume hinsichtlich ihrer eigenen Positionierung besitzen würden. Sie selbst können auf der Basis vereinbarter Spielregeln ihre Schnittstellen zum Netzwerk und damit den Teil der Wertschöpfungskette wählen,

den sie selbst gestalten wollen. Die Existenz von produkt- und marktspezifischen Merkmalen führt dazu, dass sich das Netzwerk als optimale Konfiguration herausstellt, wenn diese Entscheidungen im Rahmen von rationalen Kalkülen getroffen werden.

Nicht alle Erfolgspotenziale genossenschaftlicher Netzwerke werden tatsächlich umgesetzt. Die Ursachen dafür sind meist in der Sekundären Cooperative Governance angelegt. In manchen Fällen ist es so, dass sie nicht mehr den aktuellen Anforderungen entspricht. In anderen Fällen verhindern heterogene Interessen notwendige Adaptionen. Schließlich kommt es vor, dass die ökonomische Logik der Cooperative Governance von Netzwerken mit ihren Verhaltensrestriktionen den Akteuren zu wenig bewusst ist oder dass die inhärenten Restriktionen nicht akzeptiert werden.

### **3.2.2. Erfolgsbedingungen**

Die Konsequenzen einer effizienten Cooperative Governance wurden ebenso aufgezeigt wie die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit diese tatsächlich in der Lage ist, ihre Funktionen zu erfüllen. Diese Voraussetzungen sollen nun für die Sekundäre Cooperative Governance konkretisiert werden. Sie bestehen im Verständnis und der Akzeptanz der Netzwerklogik, in der Definition verbindlicher Spielregeln und in der Implementierung eines effektiven Netzwerkmanagements.

Unabdingbar ist das Verständnis der Mechanismen der Governancessstrukturen genossenschaftlicher Netzwerke. Es muss verinnerlicht sein, dass der wirtschaftliche Erfolg des Netzwerks den wirtschaftlichen Erfolg des einzelnen Unternehmens fördert und umgekehrt. Es ist möglich auf der Basis rationaler einzelwirtschaftlicher Kalküle eine Win-Win-Situation zu verwirklichen. Dies setzt allerdings voraus, dass auf einzelwirtschaftliche Vorteile durch den Verstoß gegen vereinbarte Spielregeln verzichtet wird. Besonderes Augenmerk muss darauf gelegt werden, dass Netzwerke viele Schnittstellen beinhalten. Solche bergen die Gefahr von vielfältigen Friktionen, Missverständnissen und Ineffizienzen.

#### **3.2.2.1. Transparente und verbindliche Spielregeln**

Da in Netzwerken rechtlich selbständig bleibende Unternehmen zusammenarbeiten und die gesamte Wertschöpfungskette unternehmensübergreifend organisiert wird, haben erstens nicht alle Mitglieder eine marktfähige Leistung anzubieten und tätigen einzelne Unternehmen zweitens Investitionen im Hinblick auf das gesamte Netzwerk. Vor diesem Hintergrund entstehen Abhän-

gigkeiten und die Möglichkeit, Partner auszubeuten. Daher benötigen funktionsfähige Netzwerke Spielregeln, eben eine Cooperative Governance. Sie ist Voraussetzung dafür, dass Spielregeln nicht ad-hoc von einzelnen Akteuren definiert werden können oder dass in einem Regelvakuum vermeintliche Freiräume besetzt werden. Solche Verhaltensweisen sind rational und resultieren aus einer Kombination situativer Gegebenheiten und dem Fehlen klarer Spielregeln und sie sind nicht auf die Hinterhältigkeit einzelner Akteure zurückzuführen.

Solche Spielregeln, seien sie nun vertraglich fixiert oder informell verhaltensbindend, sind Voraussetzung für einen Investitionsschutz. Bei der Ausgestaltung der Spielregeln haben einige Prinzipien beachtet zu werden. Erstens müssen sie transparent, verbindlich und sanktionsbewehrt sein. Zweitens dürfen sie nicht dazu führen, dass strukturelle Verlierer entstehen. Dies sind Gruppen von Unternehmen, die bei Einhaltung der Regeln systematisch Nachteile erleiden. Entsprechende Vorkehrungen können gefunden werden, da in einem Netzwerk die einzelnen immer mehrfach aufeinander treffen und da Leistungsbeziehungen auf mehreren Ebenen bestehen. Schließlich muss die Cooperative Governance Mechanismen enthalten, die ihre Weiterentwicklung und Anpassung ermöglichen.

Eine effiziente Cooperative Governance auf der Ebene genossenschaftlicher Netzwerke muss zumindest folgende Elemente enthalten:

- Eine eindeutige Festlegung der Aufgaben und Kompetenzen der Unternehmen. Dies ist damit verbunden, dass sie eine klare strategische Positionierung im Rahmen der gemeinsamen Wertschöpfungskette vorzunehmen haben.
- Eine Sicherstellung der Ausübung der Eigentümerfunktionen, die dazu führt, dass eine Aushöhlung der Entscheidungskompetenzen nicht erfolgen kann.
- Eine strikte Beachtung und Kontrolle der Delegationsstrukturen, die eine Verselbständigung von Gremien verhindern.
- Regeln zur Vermeidung der Ausnutzung von Machtpositionen, die durch Expertenwissen und Informationsvorsprünge entstehen.
- Eine eindeutige Festlegung der Informations- und Kommunikationsstrukturen, die die einzelnen Akteure in die Lage versetzt, Entscheidungen verantwortungsvoll treffen zu können.

- Eine exakte Definition der zulässigen Transaktionen zwischen Netzwerkpartnern und externen Wirtschaftssubjekten, die eine Ausbeutung der Netzwerkunternehmen in ihrer Gesamtheit durch einzelne ausschliessen.
- Die Akzeptanz von solchen Transaktionen immer dann, wenn Netzwerkmitglieder nicht in der Lage sind, Leistungen zu definierten Konditionen und Standards anzubieten. Nur so kann der Wettbewerb seine disziplinierenden Kräfte entfalten.
- Die Vereinbarung eines transparenten Konditionenprofils in Form von kooperativen Verrechnungspreisen (vgl. Theurl/Meyer 2003) sowie die Modalitäten für ihre Veränderung.
- Die Definition von Ausgleichs- und Kompensationsmechanismen. Solche haben einerseits die Vermeidung von strukturellen Verliererpositionen als Ziel. Andererseits geht es um wirtschaftliche Ausfallhaftungen und ähnliche Regelungen des Netzwerks für einzelne Unternehmen (Sicherungseinrichtungen), sofern aus der Existenz des Netzwerkes wirtschaftliche Konsequenzen für die einzelnen Mitglieder folgen (z. B. Netzwerkrating mit einer Veränderung der Konditionen für einzelne Partner).
- Klare Regeln zum Procedere der Behandlung von Vorschlägen für Veränderungen, die von Mitgliedern und die vom Management des Netzwerkes eingebracht werden.

### **3.2.2.2. Effektives Netzwerkmanagement**

Netzwerke benötigen ein Netzwerkmanagement, das das Netzwerk als Ganzes im Fokus hat. In den Governancestrukturen hat klar verankert zu sein, wer diese Aufgabe wahrnimmt und welche Kompetenzen diesem Akteur zukommen. Er hat dafür zu sorgen, dass die dort festgelegten Regeln eingehalten und Verstöße sanktioniert werden. Es handelt sich dabei um eine herausfordernde Aufgabe, denn Netzwerke sind komplexe Organisationen mit Mitgliedern, deren Interessen heterogen sein können. Sie zeichnen sich durch die Überlagerung vielfältiger Beziehungen aus. Sie weisen mehrere Schnittstellen sowie Grenzen zur Umwelt auf. Vor diesem Hintergrund gilt es, gleichzeitig Anpassungsfähigkeit und eine Stabilisierung der Binnenbeziehungen sicher zu stellen. Konkret sind zumindest folgende Aufgaben für das Management von genossenschaftlichen Netzwerken festzuhalten. Es hat Vorschläge für die Vision, das Leitbild, die Strategie und den Joint Business-Plan zu unterbreiten. Das Netzwerkmanagement hat die „Strategiehoheit“, sofern diese nicht explizit

einer spezialisierten Stelle zugewiesen wurde. Das Management hat auf der Basis eines regelmäßigen Trendscreenings Vorschläge für die Weiterentwicklung des Netzwerkes und seiner Strategie zu unterbreiten. Es sind gemeinsame Projekte ebenso zu organisieren wie eine Koordination der einzelnen Interessen im Netzwerk zu erfolgen hat. Eine zunehmend wichtiger werdende Aufgabe sind die Interessenvertretung und Lobbyingaktivitäten gegenüber der Politik und den Regulierungsinstanzen auf nationaler und supranationaler Ebene. Eine Beobachtung der Schnittstellen und die Adressierung sich dort abzeichnender Probleme ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg. Die Überwachung der Effizienz der gemeinsam organisierten Prozesse sowie eine Kontrolle, ob Member-Value für und durch die Unternehmen des Netzwerkes geschaffen wird, ist unabdingbar. Auch auf dieser Ebene ist ein professionelles Value-Reporting angeraten. Wichtig ist es, zu erkennen, dass es bei der Verankerung des Netzwerkmanagements nicht um die willkürliche Schaffung eines Machtzentrums geht, sondern um eine grundlegende Erfolgsbedingung für ein funktionierendes Netzwerk (vgl. dazu auch Ménard 2004, S. 160).

Werden die hier skizzierten Anforderungen an die Sekundäre Cooperative Governance, die noch im Detail auszuarbeiten und zu konkretisieren sind, verwirklicht, können die Motivation der beteiligten Akteure durch Freiräume, aber auch wirtschaftlicher Erfolg erwartet werden. Es ist wahrscheinlich, dass sich auf diesem Fundament Vertrauen und Sozialkapital der einzelnen Unternehmen, ihrer Entscheidungsträger und ihrer Mitarbeiter herausbildet, die zu einer Stabilisierung der Mikrogovernance beitragen, womit die Wettbewerbsfähigkeit des Ganzen und seiner Teile langfristig sichergestellt werden kann, sofern es immer wieder gelingt, die notwendigen Anpassungen an eine sich verändernde Umwelt zu vereinbaren.

#### **4. Schlussfolgerungen**

Governancestrukturen enthalten die Spielregeln für das Zusammenwirken von Akteuren mit jeweils eigenen Zielfunktionen in Organisationen. Damit deren langfristige Funktionsfähigkeit sichergestellt werden kann, müssen die Regel-inhalte so ausgestaltet sein, dass ein Interessenausgleich zwischen den einzelnen Gruppen möglich ist und dass keine strukturellen Verlierer entstehen. Good Governance ist also eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Für Unternehmen unterschiedlicher Rechts- und Organisationsform werden diese Zusammenhänge seit langem untersucht.

Erst am Beginn steht hingegen die Erforschung der Voraussetzungen einer Good Governance für Netzwerke und andere Formen der Kooperation von Un-

ternehmen. Entsprechende Erkenntnisse werden jedoch immer wichtiger, da ein zunehmender Teil der Wertschöpfung heute in unternehmensübergreifenden Organisationen geschaffen wird. Viele Kooperationen scheitern oder bringen nicht die erwarteten positiven Effekte mit sich. Eine sehr grundlegende Ursache dafür ist, dass die Bedeutung der Good Governance auf dieser Ebene bisher zu wenig erkannt und beachtet wurde. Dazu kommt, dass die Formulierung und die Implementierung der Cooperative Governance zusätzliche Herausforderungen beinhaltet, geht es doch darum, dass die kooperierenden Unternehmen selbständige Einheiten bleiben, aber Abhängigkeiten und Koordinationsbedarf in großem Ausmaß entstehen. Besonders interessant und aufschlussreich stellt sich vor diesem Hintergrund die Vielschichtigkeit der Cooperative Governance genossenschaftlicher Netzwerke dar.

## Literatur

- CLEMONS, E. / REDDI, S. / ROW, M. (1993): The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The Move to the Middle Hypothesis, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, Nr. 2, S. 9-35.
- CORSTEN, H. (2001): Grundlagen der Koordination in Unternehmensnetzwerken, in: Corsten, Hans (Hrsg.): *Unternehmensnetzwerke*, München, S. 1-57.
- CROCKER, K. / MASTEN, S. (1988): Mitigating contractual hazards: Unilateral options and contract length, *Rand Journal of Economics*, Vol. 19, S. 327-343.
- DAMMER, I. (2005): Gelingende Kooperationen ("Effizienz"), in: Becker, T. et al. (Hrsg.): *Netzwerkmanagement*, Heidelberg, S. 37-47.
- DEMSETZ, H. (1967): Toward a Theory of Property Rights, *American Economic Review, Papers and Proceedings*, Vol. 57, S. 347-359.
- DIXIT, A. K. / NALEBUFF, B. (1997): *Spieltheorie für Einsteiger. Strategisches Know-How für Gewinner*, Stuttgart.
- EUROPEAN NETWORK FOR SME RESEARCH (2003): *KMU und Kooperationen*, No. 5, Luxembourg.
- FAUST, H. (1977): *Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum*, 3. Aufl., Frankfurt am Main.
- FLEISCH, E. (2001): *Das Netzwerkunternehmen*, Berlin.
- GHOSH, M. / JOHN, G. (1999): Governance Value Analysis and Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, S. 131-145.
- GROBWEISCHEDE, D. (2002): Der moderne Genossenschaftsverband - Neue Wege für Dienstleistung und Prüfung, in: Theurl, T. / Greve, R. (Hrsg.): *Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen für Genossenschaften*, Aachen, S. 158-174.
- HOFFMANN, W. (2001): *Management von Allianzportfolios*, Stuttgart.
- HOLMSTRÖM, B. / ROBERTS, J. (1998): The Boundaries of the Firm Revisited, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, Issue 4, S. 73-94.
- INKPEN, A. (2002): Learning, Knowledge Management, and Strategic Alliances: So Many Studies, so Many Unanswered Questions, in: Contractor, F. / Lorange, P. (eds.): *Cooperative Strategies and Alliances*, Amsterdam et al., S. 569-593.
- JENSEN, M. / MECKLING, W. (1976): Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, 3, S. 305-360.
- LANGE, K. (2001): Rechtliche Probleme Virtueller Netzwerke, in: Corsten, H. (Hrsg.): *Unternehmensnetzwerke*, München, S. 271-298.
- LANGE, K. (1998): *Das Recht der Netzwerke*, Heidelberg.

- LEAVITT, H. / WHISTLER, T. (1958): Management in the 1980's, Harvard Business Review, Vol. 36, Nr. 6, S. 41-48.
- LOOSE, A. ET AL. (2005): Rechtliche Gestaltung von Unternehmensnetzwerken, in: Becker, Th. et al. (Hrsg.): Netzwerkmanagement, Heidelberg, S. 75-83.
- LUHMANN, N. (1989): Vertrauen, Stuttgart.
- MASTEN, S. (ed.) (1996): Case Studies in Contracting and Organization, New York et al..
- MÉNARD, C. (2004): The Economics of Hybrid Organizations, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 160, S. 1-32.
- MONSSEN, H. (1998): Shareholder-Value und Förderauftrag, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Vol. 48, S. 288-297.
- MOWERY, D. / OXLEY, J. / SILVERMAM, B. (2002): The Two Faces of Partner-specific Absorptive Capacity: Learning and Cospecialization in Strategic Alliances, in: Contractor, F. / Lorange, P. (eds.): Cooperative Strategies and Alliances, Amsterdam et al., S. 291-319.
- NALEBUFF, B. / ADAM, J. / BRANDENBURGER, M. (1996): Co-opetition, New York.
- NOTEBOOM, B. (1999): Inter-Firm Alliances: Analysis and Design, London.
- ORTMANN, G. / SYDOW, J. (2003): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken, in: Zentes, J. et al. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, S. 407-428.
- ODENTHAL, ST./ SAUBERT, H. / WEISHAAR, A. (2002): Strategische Partnerschaften - mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz, Wiesbaden.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2004): OECD Principles of Corporate Governance, Paris 2004.
- PARKHE, A. (1993): Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, in: Academy of Management Journal, Vol. 36, S. 794-829.
- PORTER, P. / SCULLY, G. (1987): Economic Efficiency in Cooperatives, in: Journal of Law and Economics, Vol. 30, S. 489-512.
- REGIERUNGSKOMMISSION, DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX, (2004): Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 21. Mai 2003. Internet: [www.corporate-governance-code.de](http://www.corporate-governance-code.de)
- REIß, M. (2001): Netzwerk-Kompetenz, in: Corsten, H. (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke, München, S. 121-187.
- RIEMER, K. (2005): Sozialkapital und Kooperation - Zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen, Tübingen.
- RIPPERGER, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen.
- SÄLZER, G. (1998): Die Effizienz deutscher Winzergenossenschaften, Würzburg.
- SCHÖLERMANN, S. (2003): Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperationsberatung“, IfG-Arbeitspapier Nr. 34, Münster

- SCHWERK, A. (2000): Dynamik von Unternehmenskooperationen, Berlin.
- SPANIER, G. (2003): Vereinbarkeit von Prüfung und Beratung durch den genossenschaftlichen Prüfungsverband, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 53, S. 117-129.
- THEURL, T. / SCHWEINSBERG, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie, Tübingen.
- THEURL, T. (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in: Theurl, T. / Greve, R. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Aachen, S. 51-91.
- THEURL, T. (2001a): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation, Neuwied, S. 73-91.
- THEURL, T. (2001b): Das mitteleuropäische Konzept der Genossenschaft als Selbsthilfeeinrichtung in der Tradition von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch, in: Harbrecht, W. (Hrsg.): Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Nürnberg.
- THEURL, T. / KRING, T. (2002): Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, IfG-Arbeitspapier Nr. 27, Münster.
- THEURL, T. / MEYER, E. (2004): Kooperationscontrolling und Verrechnungspreise, in: Bensberg, F. et al. (Hrsg.): Trendberichte zum Controlling, Heidelberg, S. 147-180.
- THEURL, T. / MEYER, E. (2003): Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen - eine Einleitung, in: Crüger, A. / Theurl, T. (Hrsg.): Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen, Berlin, S. 11-53.
- YOSHINO, M. / RANGAN, U. (1995): Strategic Alliances, Boston, Mass..
- WILLIAMSON, O. (2005): Networks - Organizational Solutions to Future Challenges, in: Theurl, T. (ed.) Economics of Interfirm Networks, Tübingen, S. 3-27.
- WILLIAMSON, O. (2002): The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, unpublished.
- ZAHEER, A. / LOFSTROM, S. / GEORGE, V. (2002): Interpersonal and Interorganizational Trust in Alliances, in: Contractor, F. / Lorange, P. (eds.): Cooperative Strategies and Alliances, Amsterdam et al., S. 347-377.
- ZENTES, J. / SWOBODA, B. / MORSCHETT, D. (2003): Perspektiven der Führung kooperativer Systeme, in: Zentes, J. / Swoboda, B. / Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, S. 821-848.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

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

- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988
- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften  
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*  
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000
- Nr. 20 *Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*  
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001

- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? -  
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussi-  
 on um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von  
 Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alter-  
 nativen  
 November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden  
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management  
 von Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25 *Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption -  
 eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26 *Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbe-  
 hörden -  
 Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27 *Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanz-  
 verbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Aus-  
 gestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28 *Cristian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungs-  
 genossenschaften  
 November 2002
- Nr. 29 *Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic  
 network: function and performance  
 November 2002
- Nr. 30 *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers /  
 Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. -  
 eine Fallstudie  
 Dezember 2002

- Nr. 31 *Florian Deising*  
Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien  
Januar 2003
- Nr. 32 *Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33 *Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34 *Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35 *Thorn Kring*  
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36 *Andrea Neugebauer*  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
September 2003
- Nr. 37 *Kerstin Liehr-Gobbers*  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel -  
Erste empirische Ergebnisse  
September 2003
- Nr. 38 *Tholen Eekhoff*  
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
Januar 2004
- Nr. 39 *Julia Trampel*  
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
März 2004
- Nr. 40 *Alexander Eim*  
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
August 2004

- Nr. 41     *André van den Boom*  
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
August 2004
- Nr. 42     *Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43     *Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44     *Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45     *Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46     *Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47     *Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48     *Theresia Theurl*  
*Kooperative Governancestrukturen*  
Juni 2005

---

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

---