

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

**Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der
Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage**

von Christian Albers
Nr. 74 ■ Mai 2008

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

Veränderungen in den regulatorischen Rahmenbedingungen, die zunehmende Internationalisierung, ein Wandel im Nachfragerverhalten und weitere Entwicklungen, die ein sehr kompetitives Umfeld haben entstehen lassen, bedeuten für Versicherungsunternehmen die Notwendigkeit, über Strategien nachzudenken, die ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken können. Während in manchen Wirtschaftsbereichen vergleichbare Entwicklungen Netzwerke und Kooperationen, Outsourcingprozesse und veränderte Konfigurationen der Wertschöpfungskette nach sich gezogen haben, ist die Wertschöpfungstiefe von Versicherungsunternehmen bisher sehr hoch geblieben.

Dies ist der Hintergrund der Analyse von Christian Albers, die er in ersten Ansätzen in diesem IfG-Arbeitspapier vorlegt. Er skizziert den Wandel in den Rahmenbedingungen für die Assekuranz, um dann nach den Möglichkeiten von Kooperationsstrategien zu fragen, diese zu bewältigen. Sein theoretischer Ansatz ist die Kernkompetenzanalyse. Nur Aktivitäten, die auf Kernkompetenzen beruhen, sind geeignet die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig positiv zu beeinflussen. Nicht alle Aktivitäten, die Versicherungsunternehmen üblicherweise tätigen, sind jedoch kernkompetenzgetrieben. So gilt es, die Kernkompetenzen zu identifizieren und der unternehmerischen Wertschöpfung zugrunde zu legen, während alle anderen Aktivitäten und Ressourcen mit dem Fokus auf Kooperationspotenziale zu prüfen sind. Seine Überlegungen entwickelt Christian Albers am Beispiel der Kapitalanlage von Versicherungsunternehmen und kommt zu klaren Ergebnissen, die einerseits weiter vertieft und differenziert, andererseits aber durch die Analyse weiterer Elemente der Wertschöpfungskette von Versicherungsunternehmen ergänzt werden sollen. Dieses IfG-Arbeitspapier stammt aus dem „Forschungscluster II: Kooperationsmanagement“. Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung.....	1
2. Herausforderungen für Versicherungsunternehmen	2
2.1. Wettbewerbssituation	2
2.2. Absatzstrategische Herausforderungen.....	5
2.3. Regulatorische Anforderungen	7
2.4. Zwischenfazit	10
3. Kooperationen in der Versicherungswirtschaft am Beispiel der Kapitalanlage	11
3.1. Definition und Abgrenzung des Kooperationsbegriffs.....	11
3.2. Einordnung der Kapitalanlage in das Versicherungsgeschäft	12
3.3. Strategische Bedeutung der Kapitalanlage.....	15
3.4. Kooperationspotenziale in der Kapitalanlage.....	16
4. Schlussbetrachtungen und Ausblick	19
Literaturverzeichnis	21

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsintensität.....	5
Abbildung 2: Die drei Säulen von Solvency II.....	8
Abbildung 3: Kapitalanlage- und Versicherungsgeschäft.....	14

1. Einleitung

Im Zuge der Deregulierung der europäischen Versicherungsmärkte und einer zunehmenden Globalisierung sehen sich die deutschen Versicherungsunternehmen einem verschärften Wettbewerbsumfeld ausgesetzt. Der daraus resultierende Kostendruck sowie die steigende Preissensitivität und Anspruchshaltung der Versicherungsnachfrager stellt die Versicherer vor neue produkt- und absatzstrategische Herausforderungen. Gleichzeitig erhöhen regulatorische Anforderungen wie die neuen Solvabilitätsvorschriften von Solvency II den Effizienzdruck auf die Versicherungswirtschaft.

Unternehmen in anderen Branchen wie beispielsweise der Automobilindustrie haben auf vergleichbare Herausforderungen mit einer konsequenten Spezialisierung auf die eigenen Kernkompetenzen reagiert, um sich nachhaltig von ihren Wettbewerbern abzusetzen. Infolgedessen wird die Wertschöpfungstiefe von Automobilherstellern heute auf unter 25% geschätzt.¹ Für die Versicherungswirtschaft wird hingegen ein relativ großer Eigenanteil von über 75% angenommen.² Der vorliegende Beitrag soll einen Überblick über die aktuellen Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft geben und aufzeigen, wie Versicherungsunternehmen in diesem Umfeld durch Kooperationen ihre Marktposition verbessern können. Die Analyse erfolgt am Beispiel der Kapitalanlage, da diese von Versicherungsunternehmen traditionell als kerngeschäftsnah eingeschätzt und somit häufig in Eigenregie durchgeführt wird.

Kapitel zwei des Arbeitspapiers befasst sich mit den Rahmenbedingungen für deutsche Versicherungsunternehmen. Es gibt einen Überblick über die Wettbewerbssituation in der Versicherungswirtschaft und die daraus folgenden absatzstrategischen Herausforderungen sowie die regulatorischen Anforderungen von Solvency II. Im dritten Kapitel erfolgt nach einer Definition und Abgrenzung des Kooperationsbegriffs eine Einordnung der Kapitalanlage in das Versicherungsgeschäft sowie eine Beurteilung deren strategischer Bedeutung. Darauf aufbauend werden die Kooperationspotenziale von Versicherungsunternehmen in der Kapitalanlage aufgezeigt. Das Arbeitspapier schließt mit einer Schlussbetrachtung und einem Ausblick.

¹ Vgl. KÖHNE (2002), S. 507.

² Vgl. MAYBAUM (2008), S. 30.

2. Herausforderungen für Versicherungsunternehmen

2.1. Wettbewerbssituation

Mit der Umsetzung der sogenannten „dritten Richtliniengeneration“ der EG durch das Dritte Durchführungsgesetz/EWG zum VAG vom 21.7.1994 hat eine weitreichende *Deregulierung* des deutschen Versicherungsmarkts stattgefunden³. Die Einführung der sogenannten Sitzlandkontrolle hat zur Folge, dass die Geschäftstätigkeit europäischer Versicherungsunternehmen in sämtlichen EU-Mitgliedsstaaten von der Versicherungsaufsicht ihres Herkunftslands überwacht wird. Aufgrund des single licence-Prinzips erhalten europäische Versicherer zudem eine einheitliche Zulassung zum Geschäftsbetrieb, die es ihnen erlaubt, in allen Ländern der EU tätig zu werden. Darüber hinaus wurde die materielle Staatsaufsicht mit der Vorabgenehmigungspflicht für Versicherungsbedingungen und Prämien abgeschafft.⁴ Die einschneidenden regulatorischen Veränderungen in der Versicherungswirtschaft ziehen bedeutende Konsequenzen für die Wettbewerbssituation deutscher Versicherungsunternehmen nach sich.⁵ So führt die europäische Einheitszulassung zu einer Öffnung des deutschen Versicherungsmarkts für die europäische Konkurrenz. Infolge dessen steigt die Wettbewerbsintensität durch Markteintritte ausländischer Versicherer.

Neue Freiheiten bei der Gestaltung von Produkten und Preisen ermöglichen es den Versicherern, sich durch Produktinnovationen maßgeblich von der Konkurrenz zu differenzieren.⁶ Mit der gewonnenen Autonomie geht jedoch zugleich auch die Herausforderung einher, die neuen Möglichkeiten für die eigene Profilierung im Wettbewerb zu nutzen.⁷ Hatten sich die Versicherungsbedingungen zuvor primär nach den aufsichtsbehördlichen Vorgaben zu richten, so tritt nun die Orientierung an den Kundenbedürfnissen deutlich stärker in den Vordergrund. Dabei ermöglicht eine segmentspezifische *Produktpolitik*, unterschiedlichen Kundengruppen maßgeschneiderte Versicherungslösungen anzubieten.⁸ Die

³ Vgl. FARNY (2006), S. 114.

⁴ Vgl. WEIN (2001), S. 87 ff.

⁵ Vgl. EHRLER (1999), S. 94.

⁶ Vgl. KÖHNE/ROSENBAUM (2004), S. 1222.

⁷ Nach KÖHNE und ROSENBAUM ermöglichte erst die Deregulierung, dass die deutschen Versicherer „als „echte“ Unternehmer in der Marktwirtschaft tätig sein können.“ KÖHNE/ROSENBAUM (2004), S. 1222.

⁸ Vgl. KOSMIDER (2003), S. 56.

Folge ist eine steigende Innovationsdynamik in der Produktentwicklung.⁹ Ansatzpunkte der Produktgestaltung bestehen beispielsweise in einer innovativen Definition des Versicherungsfalls, der Schadenbewertung oder des Umfangs des Versicherungsschutzes.¹⁰

Zusätzlich zum Produktwettbewerb ist aufgrund des Wegfalls der Prämienregulierung ein harter *Preiswettbewerb* in der Versicherungswirtschaft entbrannt. Als Folge dessen sehen sich die Versicherer einem verstärkten Kostensenkungsdruck ausgesetzt.¹¹ Deshalb gewinnen bestandspolitische Maßnahmen zur Optimierung des Versichertenkollektivs zunehmend an Bedeutung. Durch die Auswahl möglichst „guter“ Risiken soll die Streuung der Gesamtschadenverteilung reduziert und somit das versicherungstechnische Risiko gesenkt werden.¹² Neben den Risikokosten übt zudem die Höhe der Verwaltungskosten einen großen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Versicherungsunternehmens aus.¹³ Deshalb sind die Versicherer zunehmend bestrebt, ihre Verwaltungskosten durch Prozessoptimierungen zu reduzieren.

Neben einem verschärften Wettbewerb zwischen den Versicherungsunternehmen sind infolge einer zunehmenden Branchendurchdringung vermehrt Markteintritte von Produktsubstituierern und Client Ownern zu verzeichnen.¹⁴ *Produktsubstituierer* sind Unternehmen, die zwar nicht zu den Erstversicherern gehören, jedoch ebenfalls das Bedürfnis eines Kunden nach Sicherheit befriedigen können - sei es durch eine Versicherungspolice oder eine andere, auf dasselbe Bedürfnis abzielende, Sicherheitsleistung. Hierzu zählen insbesondere Finanzdienstleister wie Banken, Kreditkartenorganisationen, Leasinggesellschaften und Rückversicherer.¹⁵ *Client Owner* stellen versicherungsfremde Unternehmen dar, die über den Zugang zu einer größeren Kundengruppe verfügen und diesen auch für den Absatz von Versicherungsprodukten nutzen können.¹⁶ Beispielhaft zu nennen sind Finanzdienstleistungsmakler, Automobilhersteller mit ihren Banken, Internetportale, Interessenvertretun-

⁹ Vgl. EHRLER (1999), S. 94.

¹⁰ Vgl. KÖHNE/ROSENBAUM (2004), S. 1223.

¹¹ Vgl. KNAUTH (2004), S. 203.

¹² Vgl. FARNY (2006), S. 431.

¹³ So besteht beispielsweise ein enger Zusammenhang zwischen der Höhe der Verwaltungskosten und der Ablaufleistung einer Lebensversicherung. Vgl. POHL (2006), S. 26 f.

¹⁴ Vgl. ausführlich EHRLER (1999), S. 106 ff.

¹⁵ Vgl. KÖHNE (2004), S. 5.

¹⁶ Vgl. EHRLER (1999), S. 109.

gen und Vereine. Aus dem Marktauftritt der Client Owner droht den Versicherern die Gefahr, in die Rolle eines reinen Produktlieferanten gedrängt zu werden und ihren eigenen Endkundenkontakt zu verlieren.¹⁷

Nicht zuletzt ist die Verschärfung des Wettbewerbs in der Versicherungswirtschaft durch *Veränderungen des Nachfragerverhaltens* getrieben. Zum einen sind die Versicherungskunden aufgrund einer Stagnation der Realeinkommen und steigender Verbraucherpreise zunehmend preissensibel.¹⁸ Zum anderen erleichtern die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnik es, Angebote verschiedener Versicherungsunternehmen einzuholen und zu vergleichen. Als Folge dieser Entwicklungen gewinnen Kosten-/Nutzen-Betrachtungen beim Kauf einer Versicherung vermehrt an Bedeutung.¹⁹ Die Versicherungskunden werden zunehmend anspruchsvoller und erwarten individuelle, auf ihre Sicherheitsbedürfnisse zugeschnittene Problemlösungen.²⁰ Gleichzeitig führt jedoch die mit der Deregulierung einhergehende Produkt- und Anbietervielfalt zu einer sinkenden Transparenz im Versicherungsmarkt.²¹ Daraus resultierend sind aktuell zwei gegenläufige Trends im Verhalten der Versicherungskunden zu beobachten. Während eine Gruppe von gut informierten Kunden die technologischen Möglichkeiten nutzt, um für sich den besten Versicherungsschutz zu finden, wird hingegen eine zweite Kundengruppe von der Komplexität des Angebots überfordert.²² Sie wünscht sich entsprechend eine qualifizierte Beratung und Unterstützung bei der Kaufentscheidung.²³

Abbildung 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsintensität in der Versicherungsbranche.

¹⁷ Vgl. SURMINSKI (2002), S. 449.

¹⁸ Vgl. KÖSTER (2004), S. 117.

¹⁹ Vgl. STEPHAN (2001), S. 4.

²⁰ Vgl. KÖHNE (2006), S. 253.

²¹ Vgl. EHRLER (1999), S. 89.

²² Vgl. KÖHNE/ROSENBAUM (2004), S. 1222.

²³ Vgl. SURMINSKI (2002), S. 453.

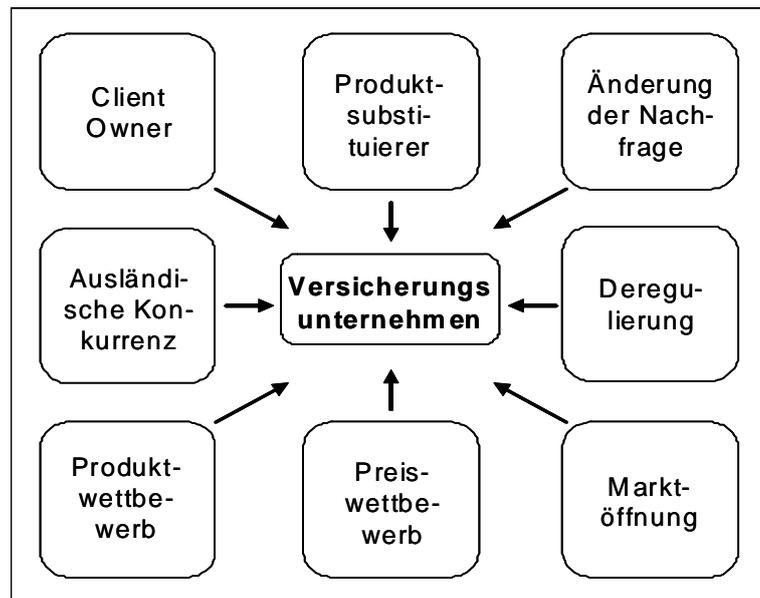


Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsintensität

2.2. Absatzstrategische Herausforderungen

Die Verschärfung des Wettbewerbs und die Veränderungen auf der Nachfrageseite erfordern Anpassungsreaktionen der Versicherungsunternehmen hinsichtlich ihrer Vertriebsstrategien. Der steigende Kosten- und Erlösdruck in der Versicherungswirtschaft hat dazu geführt, dass selbst große Versicherer nicht mehr in der Lage sind, ein umfassendes Produktportfolio kostendeckend anzubieten. Entsprechend sind die Versicherungsunternehmen gefordert, sich auf ihre profitablen Produkte zu konzentrieren und unprofitable aus ihrem Angebot zu streichen.²⁴ Für den *Ausschließlichkeitsvertrieb* bedeutet dies, dass er nicht mehr in der Lage ist, sämtliche Sicherheitsbedürfnisse der Kunden abzudecken. Freie *Versicherungsmakler* hingegen haben Zugriff auf eine Vielzahl von Versicherungsprodukten unterschiedlicher Anbieter, die sie zu einem ganzheitlichen Angebot zusammenfügen.²⁵ Sie werden somit dem Kundenwunsch nach umfassenden Problemlösungen aus einer Hand deutlich besser gerecht. Um diesen Wettbewerbsnachteil des Außendienstes auszugleichen, gilt es, das Ausschließlichkeitsprinzip zu lockern. Der Vertrieb von Fremdprodukten in klar definiertem Umfang, den sogenannten *Ventillösungen*, ermöglicht es den Ausschließlichkeitsvertretern, das begrenzte Produktsortiment des eigenen Versicherers durch Rückgriff

²⁴ Vgl. SCHNEIDER (2003), S. 1483.

²⁵ Vgl. BAUER (2004), S. 54 f.

auf Versicherungen fremder Anbieter zu ergänzen. Die bisher nur sporadisch eingesetzten Ventillösungen gewinnen somit vor dem Hintergrund einer Konzentration der Versicherer auf profitable Produkte bei gleichzeitig steigenden Kundenansprüchen zunehmend an Bedeutung.²⁶

Um die Kunden mit ihren individuellen Präferenzen optimal ansprechen zu können, verwenden Versicherungsunternehmen neben dem eigenen Außendienst traditionell noch weitere Vertriebskanäle parallel. Die reibungslose Abstimmung dieser Vertriebswege erfolgt mit Maßnahmen der „Multi Channel Distribution“ beziehungsweise des Multikanal-Vertriebs.²⁷ Insbesondere dem *Bankvertrieb* werden dabei große Erwartungen entgegen gebracht.²⁸ Vom Vertrieb über Bankpartner erhoffen sich die Versicherer den Zugang zu neuen Kundensegmenten.²⁹ Während in der Lebensversicherung bereits ein großer Anteil des Umsatzes über den Bankvertrieb generiert wird, ist der Vertrieb von Kranken- und Unfall-/Schadenversicherungen über Banken noch ausbaufähig.³⁰ Ursächlich hierfür ist, dass Lebensversicherungen als finanzielle Vorsorgeprodukte aus Sicht der Kunden eher in den Kompetenzbereich von Banken fallen als beispielsweise Sachversicherungen.³¹ Somit gilt es, die Kunden in Zukunft durch aktive Ansprache für den Vertrieb von Kranken- und Unfall-/Schadenversicherungen über Bankkanäle zu sensibilisieren, um das Potenzial dieses Vertriebsweges auch im Nichtleben-Bereich ausschöpfen zu können.

Neben einer Zusammenarbeit mit Banken besteht auch die Möglichkeit, Versicherungsprodukte über Kooperationspartner aus anderen Bereichen wie beispielsweise Kreditkarten-Organisationen, Bausparkassen, Gastronomieketten und Handelsunternehmen zu vertreiben. Vor dem Hintergrund eines verschärften Wettbewerbs in der Versicherungswirtschaft gewinnt dieser sogenannte *Annexvertrieb* zunehmend an Bedeutung.³² Durch die Verknüpfung des „Low-interest“-Produkts Versicherung an ein „High-interest“-Produkt aus einer anderen Branche soll die Aufmerksamkeit potenzieller Neukunden auf das Versicherungsprodukt ge-

²⁶ Vgl. SCHINNENBURG (2004), S. 285 f.

²⁷ Vgl. SURMINSKI (2002), S. 455.

²⁸ Vgl. HAUSER (2007), S. 18.

²⁹ Vgl. JARA (1999), S. 253 f.

³⁰ Vgl. SURMINSKI (2002), S. 451.

³¹ Vgl. HAUSER (2007), S. 19.

³² Vgl. SURMINSKI (2002), S. 448.

lenkt werden.³³ Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Kooperationspartner und Produkte zueinander passen müssen. Dies ist tendenziell eher bei Kfz-Policen und Autohäusern gegeben als bei Lebensversicherungen und Einzelhändlern.³⁴

Wachsende Bedeutung wird dem *Direktvertrieb* von Versicherungen über das Internet zugeschrieben. Zum einen ist hierfür die steigende Akzeptanz des Internets als Vertriebsweg in der Bevölkerung verantwortlich.³⁵ Zum anderen sind Versicherungspolicen im Direktvertrieb oftmals deutlich günstiger zu erwerben als über die übrigen Vertriebskanäle.³⁶ Aufgrund der zunehmenden Preissensibilität der Kunden ist folglich zu erwarten, dass der online-Vertrieb in Zukunft weitere Marktanteile gewinnen wird.³⁷ Jedoch eignet sich der Direktvertrieb nur für wenig erklärungsbedürftige Versicherungsprodukte wie beispielsweise Kfz-Versicherungen, da der Kunde bei komplexen, langfristigen Produkten in der Regel eine persönliche Beratung benötigt.³⁸

Die Veränderungen im Wettbewerbsumfeld und Kundenverhalten haben gravierende Auswirkungen auf den Vertrieb von Versicherungsprodukten. Neben der Frage, wie einzelne Vertriebskanäle auszugestalten sind, bedarf es zusätzlich einer übergeordneten Multikanal-Strategie, die eine optimale Abstimmung der einzelnen Vertriebswege untereinander sicherstellt.³⁹

2.3. Regulatorische Anforderungen

Wenn auch in der Vergangenheit eine Deregulierung des deutschen Versicherungsmarkts stattgefunden hat, so besteht doch weiterhin eine Vielzahl rechtlicher und regulatorischer Anforderungen an den Betrieb eines Versicherungsunternehmens. Gemäß der sogenannten „Schutztheorie“ geht der Gesetzgeber davon aus, dass die Interessen der Versicherungsnehmer aufgrund der Besonderheiten des Versicherungsgeschäfts durch eine Aufsicht über die Versicherer geschützt werden müs-

³³ Vgl. MÜLLER (2004), S. 318 f.

³⁴ Vgl. SURMINSKI (2002), S. 448.

³⁵ Vgl. KIEL/SOOTH (2007), S. 119.

³⁶ Vgl. HAUSER (2007), S. 19.

³⁷ Vgl. KNOSPE (2006), S. 1581.

³⁸ Vgl. BENÖLKEN/SIMMERT (2006), S. 1233, HAUSER (2007), S. 19.

³⁹ Vgl. SURMINSKI (2002), S. 455.

sen.⁴⁰ Ein wesentlicher Bestandteil der Versicherungsaufsicht sind die Solvabilitätsvorschriften.

Das deutsche Versicherungsaufsichtsrecht verlangt, dass Versicherungsunternehmen eine für ihre Existenzsicherung ausreichende Kapitalausstattung vorweisen müssen.⁴¹ Diese Solvabilitätsvorschriften, denen eine unzureichende ökonomische Fundierung vorgeworfen wurde, sind zwar im Jahre 2002 durch das Solvency I-Projekt der EU geringfügig aktualisiert worden; ihr Grundproblem der mangelnden Orientierung an den tatsächlichen Risiken der Versicherer blieb jedoch bestehen.⁴² Deshalb wurde im Rahmen von *Solvency II* ein neues Solvabilitätssystem entwickelt, das diesem Kritikpunkt mit einer genaueren Berücksichtigung der individuellen Risiken begegnet. Es lehnt sich vom Aufbau her an das Drei-Säulen-System der „Neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung“⁴³ für Banken an. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die drei Säulen von Solvency II.

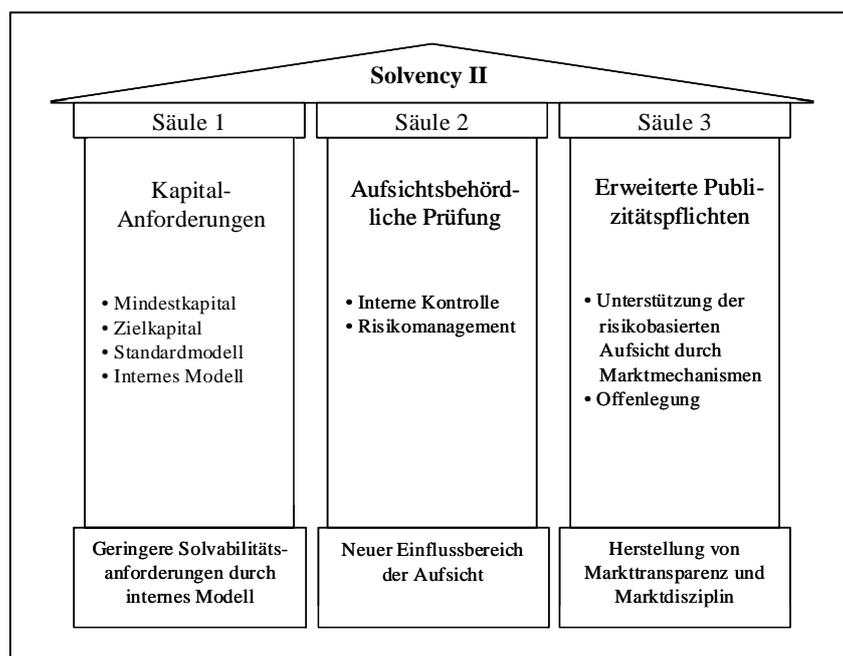


Abbildung 2: Die drei Säulen von Solvency II

Säule 1 - Kapitalanforderungen: Die erste Säule umfasst die quantitativen Anforderungen an die Ausstattung von Versicherungsunternehmen

⁴⁰ Vgl. zur Schutztheorie FARNY (2006), S. 110.

⁴¹ Vgl. FARNY (2006), S. 778 f.

⁴² Vgl. ELING/SCHMEISER (2006), S. 768.

⁴³ Vgl. zu dieser auch als Basel II bekannten Vereinbarung BETSCH/THOMAS (2005), S. 27 ff.

mit Solvabilitätskapital.⁴⁴ Diese betreffen insbesondere die Bewertung von versicherungstechnischen Rückstellungen, Kapitalanlagen und Eigenmitteln. Zudem werden zwei unterschiedliche Eigenkapitalanforderungen, das Mindesteigenkapital und das Zielkapital, unterschieden. Das Mindesteigenkapital ist vergleichbar mit der Solvabilitätsspanne vor Umsetzung des Solvency II-Projekts.⁴⁵ Seine Unterschreitung zieht unmittelbar aufsichtsrechtliche Konsequenzen nach sich. Das höhere Zielkapital bemisst sich nach dem ökonomischen Kapital eines Versicherers, das heißt nach dem Risikokapital, welches bei einer gegebenen Insolvenzwahrscheinlichkeit für den Geschäftsbetrieb eines Versicherungsunternehmens benötigt wird.⁴⁶ Es wird wahlweise nach einem Standardansatz oder einem internen Risikomodell berechnet.⁴⁷ Grundsätzlich sollen beide Verfahren alle wesentlichen Risikoarten zur Bestimmung des Gesamtunternehmensrisikos berücksichtigen. Da interne Modelle die individuelle Risikosituation eines Versicherers besser abbilden als der allgemeine Standardansatz, ist davon auszugehen, dass ihre Verwendung zu verringerten Eigenkapitalanforderungen führen wird. Die internen Modelle bedürfen jedoch vorab einer aufsichtsbehördlichen Genehmigung.⁴⁸

Säule 2 - Aufsichtsbehördliche Prüfung: Die Qualität der internen Risikomodelle und des Risikomanagementvorgangs sollen einer verschärferten Aufsicht unterzogen werden.⁴⁹ Deshalb werden die quantitativen Vorschriften der Säule 1 durch eine qualitative Prüfung des Risikomanagements in Säule 2 ergänzt. Diese betrifft insbesondere die internen Prozessabläufe und Kontrollverfahren sowie das Berichtswesen. Außerdem regelt die zweite Säule die zugehörigen Eingriffs- und Kontrollrechte der Aufsichtsbehörde.⁵⁰ Das Ziel ist, Versicherungsunternehmen mit ungünstigen Risikoprofilen zu identifizieren und gegebenenfalls Maßnahmen einzuleiten, um diese Risiken besser zu beherrschen.⁵¹

Säule 3 - Erweiterte Publizitätspflichten: Versicherungsunternehmen sollen durch verstärkte Offenlegungspflichten dazu motiviert werden, ein ef-

⁴⁴ Vgl. ELING/SCHMEISER (2006), S. 769.

⁴⁵ Vgl. FARNY (2006), S. 807.

⁴⁶ Vgl. NGUYEN (2007), S. 444.

⁴⁷ Vgl. FARNY (2006), S. 808.

⁴⁸ Vgl. NGUYEN (2007), S. 444 f.

⁴⁹ Vgl. FARNY (2006), S. 809.

⁵⁰ Vgl. ELING/SCHMEISER (2006), S. 769.

⁵¹ Vgl. HAUSER/WÖHRY (2007), S. 24.

fizientes Risikomanagement zu betreiben. Dem liegt der Mechanismus der Marktdisziplin zugrunde. Wird durch erweiterte Publizitätspflichten die Markttransparenz erhöht, so bekommen die Finanzmarktteilnehmer einen besseren Einblick in das Risikoprofil der Versicherer. Dadurch sind sie in der Lage, eine risikobewusste Unternehmensführung zu honorieren beziehungsweise einen schlechten Umgang mit Risiken zu sanktionieren.⁵² Somit erhöht die Offenlegung von Informationen über das eigene Risikoprofil die Notwendigkeit für Versicherer, ein solides Risikomanagement zu betreiben.

Die zunehmende Orientierung der Mindesteigenkapitalanforderung an den tatsächlichen Risiken eines Versicherers führt dazu, dass dem Risikomanagement eine steigende Bedeutung zukommt. Um das eigene Risikoprofil zu optimieren, gilt es sorgfältig abzuwägen, welche Risiken im eigenen Unternehmen getragen und welche an Rückversicherer oder den Kapitalmarkt abgegeben werden sollten.⁵³ Darüber hinaus sind die knappen Solvabilitätsmittel so auf die einzelnen Geschäftsbereiche zu verteilen, dass der Unternehmenswert bei Einhaltung der Eigenkapitalvorschriften maximiert wird. Geschäftsfelder, die ihre Eigenkapitalkosten nicht erwirtschaften, stehen somit zur Disposition.⁵⁴

2.4. Zwischenfazit

Der intensive Wettbewerb in der Versicherungsbranche, Markteintritte von Substitutionskonkurrenten und Veränderungen des Nachfragerverhaltens stellen die deutschen Versicherer vor bedeutende Herausforderungen. Um in diesem Umfeld Wettbewerbsvorteile erzielen zu können, müssen die Versicherer ihre Produkt- und Vertriebsstrategien konsequent an den eigenen Kernkompetenzen ausrichten. Im Vertrieb hat dies beispielsweise zu einer verstärkten Einbindung von externen Partnern im Rahmen einer Multikanalstrategie geführt. Dennoch ist die durchschnittliche Wertschöpfungstiefe in der Versicherungswirtschaft im Verhältnis zu anderen Branchen als relativ hoch einzuschätzen.⁵⁵ Dieses hängt vor allem damit zusammen, dass viele Aktivitäten in der Wertschöpfungskette von Versicherungsunternehmen als deren Kerngeschäft betrachtet und folglich selbst durchgeführt werden.

⁵² Vgl. ELING/SCHMEISER (2006), S. 769.

⁵³ Vgl. NGUYEN (2007), S. 446.

⁵⁴ Vgl. GÖRG (2004), S. 127.

⁵⁵ Vgl. DABEL/NICKEL-WANINGER (2004), S. 89.

In der Tat liegt es vordergründig nahe, die Kernaktivitäten von Versicherungsunternehmen wie beispielsweise Risiko- und Schadenmanagement aufzuzählen, wenn es um die Beantwortung der Frage nach den eigenen Kernkompetenzen geht. Bei genauerer Betrachtung greift diese Antwort jedoch zu kurz. Kernkompetenzen stellen die auf Fähigkeiten und Ressourcen beruhenden, dauerhaften und transferierbaren Ursachen für Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens dar.⁵⁶ Aktivitäten, die in der überwiegenden Mehrzahl aller Versicherungsunternehmen durchgeführt werden, sind folglich nicht als Kernkompetenzen anzusehen. Aufgrund ihrer weiten Verbreitung sind sie nicht geeignet, Versicherer von ihren Konkurrenten im Wettbewerb abzusetzen.⁵⁷

Gerade im Hinblick auf die neuen Solvabilitätsvorschriften von Solvency II wird es zunehmend wichtig, die knappen Eigenmittel auf die Unternehmensbereiche zu konzentrieren, die einen Wettbewerbsvorteil des Versicherers ermöglichen. Insofern gilt es kritisch zu hinterfragen, in welchen Wertaktivitäten tatsächliche Kernkompetenzen bestehen und welche Bereiche lediglich aufgrund ihrer Nähe zum Kerngeschäft betrieben werden, ohne dass dadurch die Stellung des Versicherers im Wettbewerb verbessert wird.

3. Kooperationen in der Versicherungswirtschaft am Beispiel der Kapitalanlage

3.1. Definition und Abgrenzung des Kooperationsbegriffs

Unternehmenskooperationen werden definiert als *„intensive, nicht auf einmalige Transaktionen angelegte, meist vertraglich abgesicherte freiwillige Verbindungen mit anderen rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen, die einzelne Unternehmensaktivitäten betreffen, um einzelwirtschaftliche Ziele besser zu erreichen als in alternativen Organisationsformen.“*⁵⁸ Sie stellen hybride Organisationsformen zwischen den beiden alternativen Governanceregimen Markt und Hierarchie dar. Markttransaktionen werden auf der Basis klassischer Verträge zwischen den Marktteilnehmern durchgeführt.⁵⁹ Der Preis dient dabei als Koordinationsmechanismus zwischen Angebot und Nachfrage.⁶⁰ In der Hierar-

⁵⁶ Vgl. KRÜGER/HOMP (1998), S. 530.

⁵⁷ Vgl. HALLER (1997), S. 16.

⁵⁸ THEURL (2001), S. 73.

⁵⁹ Vgl. WILLIAMSON (1990), S. 78.

⁶⁰ Vgl. SYDOW (1992), S. 98.

chie wird diese Koordinationsfunktion hingegen von einer übergeordneten Institution unter Verwendung von Weisungsrechten übernommen.⁶¹ Während die Marktbenutzung Anreizvorteile gegenüber der hierarchischen Koordination beinhaltet, ermöglicht die Hierarchie eine Absicherung gegen opportunistisches Verhalten des Transaktionspartners.⁶²

Unternehmenskooperationen als hybride Organisationsformen verbinden verschiedene Elemente der beiden alternativen Governancesysteme und führen somit die Anreizvorteile des Markts mit den Absicherungsmöglichkeiten der Hierarchie zusammen.⁶³ Der genaue Mix aus marktlichen und hierarchischen Koordinationsinstrumenten wird durch die konkrete Institutionalisierung der Kooperation festgelegt. Diese „Cooperative Governance“⁶⁴ umfasst die Spielregeln der Zusammenarbeit innerhalb der Kooperation.⁶⁵ Bei ihrer Festlegung ist auf eine optimale Kombination der beiden Effizienzkriterien Flexibilität und Stabilität zu achten. Während Flexibilität auf die Anpassungsfähigkeit hinsichtlich möglicher Umweltänderungen abzielt, richtet sich die Stabilität auf die Binnenbeziehung der Kooperation und die bestehende Verhaltensunsicherheit der beteiligten Akteure. Die Flexibilität nimmt in der Regel mit der Verwendung marktlicher Elemente in der Kooperation zu. Die Stabilität steigt hingegen mit dem Einsatz hierarchischer Koordinationsinstrumente. Somit besteht ein inhärenter Trade-off zwischen diesen beiden Effizienzkriterien, den es bei der konkreten Ausgestaltung der Kooperation zu berücksichtigen gilt.⁶⁶

3.2. Einordnung der Kapitalanlage in das Versicherungsgeschäft

Nach dem Versicherungsschutz- bzw. Risikotransferkonzept produzieren Versicherungsunternehmen einen Versicherungsschutz, der im Transfer von Risiken des Versicherungsnehmers auf den Versicherer besteht. Im Gegenzug zahlt der Versicherte eine Prämie an den Versicherer.⁶⁷ Aufgabe des Versicherungsunternehmens ist, die Prämien zu verwahren

⁶¹ Vgl. SYDOW (2001), S. 244.

⁶² Vgl. THEURL (2001), S. 75.

⁶³ Zu beachten ist, dass die Vorteile von Markt und Hierarchie jeweils nur in abgeschwächter Form für Kooperationen gelten, da die Koordinationsmechanismen dieser beiden Referenz-Governanceregime ebenfalls nur eingeschränkt kombinierbar sind. Vgl. THEURL/MEYER (2003), S. 22 f.

⁶⁴ THEURL (2005), S. 6.

⁶⁵ Vgl. ausführlich THEURL (2005), S. 7 ff.

⁶⁶ Vgl. THEURL (2001), S. 80.

⁶⁷ Vgl. FARNY (2006), S. 8.

und im Versicherungsfall ausreichende Schadensvergütungsmittel zur Verfügung zu stellen.⁶⁸ Dieses Gesamtversicherungsgeschäft lässt sich nach FARNY in die drei Bereiche Risikogeschäft, Spar-/Entspargeschäft und Dienstleistungsgeschäft unterteilen.⁶⁹

Das *Risikogeschäft* ist als Kern des Versicherungsgeschäfts zu bezeichnen. Es umfasst die Übernahme von Schadenwahrscheinlichkeitsverteilungen durch den Versicherer, indem er den Versicherungsnehmern wahrscheinlichkeitsverteilte Schadenvergütungen zur Verfügung stellt. Von wahrscheinlichkeitsverteilten Schadenvergütungen kann gesprochen werden, da die Zahlung der Vergütungen an den Eintritt des Schadenfalls gebunden ist, der ebenfalls einer Wahrscheinlichkeitsverteilung unterliegt.⁷⁰ Praktisch beziehen die Versicherungsnehmer demnach im Versicherungsfall die Versicherungsleistung.⁷¹

Spar- und Entspargeschäfte stellen keine eigenständigen Versicherungsdienstleistungen dar, sondern sind in einigen Versicherungszweigen im Risikogeschäft enthalten.⁷² Beim Spargeschäft leistet der Versicherungsnehmer Prämienzahlungen an den Versicherer, der diese verzinst und im Versicherungsfall als Einmalbetrag oder laufende Rente an den Kunden auszahlt. Da Versicherungsprämien in der Regel im Voraus bezahlt werden, sind Spargeschäfte Bestandteil der meisten Versicherungsverträge. Von einem Entspargeschäft ist hingegen die Rede, wenn der Versicherungsnehmer dem Versicherer einen Kapitalbetrag überlässt, der dem Kunden dann über einen bestimmten oder unbestimmten Zeitraum inklusive Zinseszinsen als Rente ausgezahlt wird. Im Rahmen seiner Kapitalanlagefunktion hat das Versicherungsunternehmen sicherzustellen, dass in jedem Zeitpunkt ausreichende finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um sämtliche Ansprüche der Versicherungsnehmer befriedigen zu können.⁷³

⁶⁸ Vgl. ESZELER (1997), S. 30.

⁶⁹ Vgl. zu den drei Versicherungsgeschäften ausführlich FARNY (2006), S. 22 ff.

⁷⁰ Vgl. ESZELER (1997), S. 3 ff.

⁷¹ Da die Versicherungsnehmer bei Ausbleiben des Versicherungsfalles keine Versicherungsleistung erhalten, stellt sich die Frage, was in diesem Fall unter dem Versicherungsprodukt zu verstehen ist. ESZELER weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass auch bei Schadenfreiheit die Verfügbarkeit von wahrscheinlichkeitsverteilten Schadenvergütungen abgesetzt wird, vgl. ESZELER (1997), S. 9.

⁷² Vgl. SCHIMMELPFENG (1995), S. 9.

⁷³ Vgl. FRENZ (1990), S. 100.

Das *Dienstleistungsgeschäft* eines Versicherungsunternehmens umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Geschäftsprozesse, die notwendig sind um den aus Risiko- sowie gegebenenfalls Spar- und Entspargeschäft bestehenden Produktkern verkehrsfähig zu machen.⁷⁴ Hierunter fallen sowohl verschiedene Verwaltungstätigkeiten als auch die Beratung von Kunden während der Vertragslaufzeit und Serviceleistungen bei der Schadenregulierung.

Abbildung 3 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen dem Kapitalanlagegeschäft und den drei Bestandteilen des Versicherungsgeschäfts.

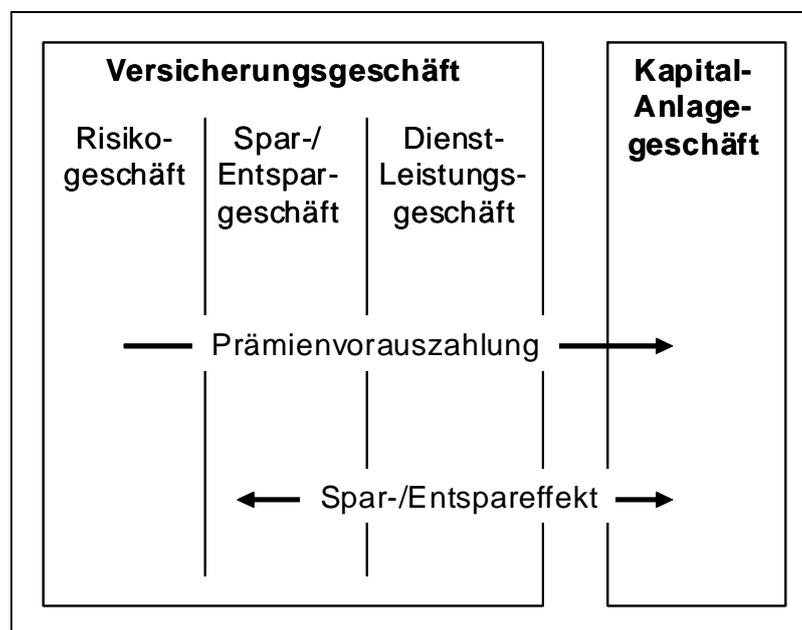


Abbildung 3: Kapitalanlage- und Versicherungsgeschäft

Die Notwendigkeit der Kapitalanlage ergibt sich für Versicherungsunternehmen im Wesentlichen daraus, dass Prämieinzahlungen und Schadensauszahlungen in der Regel zeitlich auseinanderfallen. Zudem enthalten einige Versicherungszweige wie beispielsweise die Lebensversicherung neben der Risikotragung noch Spar- und Entspargänge. Somit nimmt die Kapitalanlage eine Unterstützungsfunktion für die Durchführung des Risikogeschäfts als Kern des Versicherungsgeschäfts ein.⁷⁵

⁷⁴ Vgl. FARNY (2006), S. 55.

⁷⁵ FARNY bezeichnet in diesem Zusammenhang das Kapitalanlagegeschäft als „eine vom Versicherungsgeschäft abhängige Variable.“ FARNY (2006), S. 853.

3.3. Strategische Bedeutung der Kapitalanlage

Die strategische Bedeutung der Kapitalanlage für Versicherungsunternehmen ist in den verschiedenen Versicherungssparten unterschiedlich zu bewerten. Beispielsweise hat in der *Lebensversicherung* die Kapitalanlage einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Ursächlich hierfür ist, dass neben dem Risikotransfer vom Versicherten auf den Versicherer auch die Rendite von Lebensversicherungsprodukten einen bedeutenden Wettbewerbsfaktor aus Kundensicht darstellt.⁷⁶ Die im Rahmen der verschiedenen Lebensversicherungen durchgeführten Spar- und Entspargeschäfte lassen sich vom Kunden in gewissem Maße durch vergleichbare Anlageprodukte der Banken substituieren. Das Angebot des Versicherers ist somit nur wettbewerbsfähig, wenn eine im Vergleich zu Bankprodukten konkurrenzfähige Verzinsung des Sparkapitals erreicht wird.⁷⁷ Der Grad der Substituierbarkeit und damit der Bedrohung durch versicherungsfremde Finanzdienstleistungen hängt von der konkreten Ausgestaltung der Lebensversicherungsprodukte ab. Lebensversicherungen bestehen jeweils aus einer Anlage- und einer Risikotransferkomponente. Je stärker die Geldanlage gegenüber dem Risikotransfer für den Kunden im Vordergrund steht, desto eher wird er auf den Risikoschutz der Versicherung zugunsten einer höheren Rendite eines anderen Anlageprodukts verzichten. Es ist somit entscheidend, ob der Versicherungsnehmer mit dem Kauf der Lebensversicherung eher sein Bedürfnis nach Sicherheit befriedigen oder sein Geld renditestark anlegen möchte.⁷⁸

In den *Schaden-/Unfallversicherungszweigen* steht der unterstützende Charakter der Kapitalanlage im Vordergrund. Die durch das Kapitalanlagegeschäft erwirtschafteten Erträge dienen dazu, versicherungstechnische Aufwendungen auszugleichen.⁷⁹ Wird dieser Ausgleich von vornherein bei der Prämienkalkulation eingeplant, spricht man vom sogenannten Cash-Flow-Underwriting.⁸⁰ Erträge aus der Kapitalanlage ermöglichen es dem Versicherer, geringere Prämien für den Risikotransfer zu verlangen.⁸¹ Während sich dies positiv auf seine Wettbewerbsfähig-

⁷⁶ Vgl. KÖHLER (1994a), S. 37.

⁷⁷ Vgl. FARNY (2006), S. 853.

⁷⁸ WEIGEL spricht von der „Zweckrichtung der Produkte - aus Sicht des Käufers, also des Versicherungsnehmers“. WEIGEL (1993), S. 8.

⁷⁹ Vgl. WEIGEL (1993), S. 9.

⁸⁰ Vgl. SCHÄFER (1996), S. 137 f.

⁸¹ Vgl. KÖHLER (1994b), S. 59.

keit auswirkt, bleibt das Kernprodukt aus Kundensicht der Risikotransfer. Eine durch Zinserträge finanzierte Prämienenkung ist für Schaden-/Unfallversicherer folglich in dem Maße von strategischer Bedeutung, wie die Kunden preissensitiv gegenüber Versicherungsprodukten reagieren. Die Versicherungsprämie ist somit lediglich ein Wettbewerbsparameter neben weiteren Qualitätsmerkmalen des Versicherungsprodukts.

Die unterschiedliche Bedeutung der Kapitalanlage für Lebens- und Schaden-/Unfallversicherer ergibt sich daraus, dass deren Produkte verschiedene Kundenbedürfnisse ansprechen. Während bei einigen Lebensversicherungstypen aus Kundensicht die Kapitalverzinsung von übergeordneter Bedeutung ist, besteht das Kernprodukt von Schaden-/Unfallversicherern in der Befriedigung der Sicherheitsbedürfnisse ihrer Kunden.

3.4. Kooperationspotenziale in der Kapitalanlage

Versicherungsunternehmen stehen prinzipiell vor der Entscheidung, ob sie ihre Kapitalanlage selbst durchzuführen, auf einen professionellen Dienstleister auslagern oder mit einem anderen Unternehmen zusammenlegen wollen. Grundlegend für diese Entscheidung ist eine Analyse der eigenen Kompetenzen im Bereich des Kapitalanlagemanagements. Bei der Kapitalanlage ist sicherzustellen, dass die Verpflichtungen des Versicherungsunternehmens gegenüber Dritten jederzeit fristgemäß erfüllt werden können.⁸² Insbesondere in der Lebensversicherung mit ihren langen Anlagehorizonten bedarf es deshalb der Fähigkeit, Versicherungsprämien langfristig so anzulegen, dass einerseits eine wettbewerbsfähige Verzinsung des Sparkapitals erreicht wird und andererseits die Liquidität zu jedem Zeitpunkt gewährleistet ist. Dies setzt die kompetente Beurteilung verschiedener Anlagealternativen voraus. Für eine erfolgreiche Kapitalanlage bedarf es somit sowohl eines umfassenden Know-hows bezüglich der verschiedenen Asset-Klassen als auch eines Spezialwissens über die unterschiedlichen Marktsegmente und Regionen.⁸³ Es erfordert neben beträchtlichen finanziellen Ressourcen eine Vielzahl an hochqualifizierten Mitarbeitern, um die benötigten Kernkompetenzen und das spezifische Anlagewissen im eigenen Unternehmen aufzubauen. Deshalb kommt die Durchführung der Kapitalanlage in Ei-

⁸² Vgl. FARNY (2006), S. 853.

⁸³ Vgl. RIESS/FRANK (2002), S. 278.

genorganisation nur für die größten Versicherungsunternehmen im Betracht.⁸⁴

Große Versicherer können darüber hinaus ihre Kapitalanlagekompetenzen nutzen, um sich als Outsourcing-Partner für andere Unternehmen anzubieten oder das Management von Kapitalanlagen vermögender Privatkunden zu übernehmen.⁸⁵ Das Insourcing des Asset Managements Dritter ermöglicht es diesen Versicherern, die Basis für ihre Wettbewerbsvorteile zu verbreitern.⁸⁶ Allerdings ist dabei das Verbot versicherungsfremder Geschäfte zu beachten. Stellt ein Versicherer sein Anlage-Know-how beispielsweise durch Anlageberatung Dritten zur Verfügung, so ist dies nur dann nicht als versicherungsfremdes Geschäft unzulässig, wenn die Beratung im Zusammenhang mit einem Versicherungsgeschäft erfolgt, dass einen Anlagecharakter besitzt.⁸⁷

Versicherer, die nicht über die notwendigen Kernkompetenzen in der Kapitalanlage verfügen, sollten sich für eine Auslagerung des Asset Managements entscheiden, oder es mit einem kompetenten Partner gemeinschaftlich organisieren.⁸⁸ Eine Fremdvergabe kann beispielsweise an Kapitalanlagegesellschaften großer Versicherungsunternehmen erfolgen. Aufgrund der strategischen Bedeutung des Asset Managements insbesondere bei Lebensversicherern ist es jedoch problematisch, dieses an einen direkten Konkurrenten zu vergeben. Deshalb bieten sich alternativ Banken für die Übernahme des Portfoliomanagements in bestimmten Anlageklassen durch die Auflage von Spezialfonds an. Es ist jedoch zu beachten, dass Banken in der Regel nicht über hinreichende Kenntnisse bezüglich der versicherungsspezifischen Kapitalanlagevorschriften und Anforderungen an das Asset Management verfügen. Deshalb ist eine komplette Auslagerung der Kapitalanlage auf Banken nicht möglich, sondern lediglich eine Fremdvergabe von Teilbereichen im Rahmen klar abgegrenzter Spezialfondmandate.⁸⁹

Aufgrund der engen Grenzen einer Fremdvergabe des Asset Managements stellt die Zusammenlegung der Kapitalanlagebereiche mehrerer

⁸⁴ Vgl. LEISTEN/VATHJE (2004), S. 538.

⁸⁵ Vgl. FECHLER/WAGNER (2000), S. 1576.

⁸⁶ Vgl. MAYBAUM (2008), S. 30.

⁸⁷ Dies ist beispielsweise bei Lebensversicherungen der Fall. Vgl. BRACHMANN (2001), S. 612.

⁸⁸ Vgl. FECHLER/WAGNER (2000), S. 1574.

⁸⁹ Vgl. GÖRG (2004), S. 132 f.

Versicherer eine überlegenswerte Alternative dar. Bei größeren Versicherungskonzernen erfolgt diese im Rahmen eines *konzerninternen Outsourcings*⁹⁰ auf eine rechtlich selbstständige Asset-Management-Gesellschaft. Diese übernimmt die Verwaltung der ausgelagerten Kapitalanlagen der einzelnen Konzernversicherer.⁹¹ Vorteile einer solchen Bündelung ergeben sich einerseits durch Fixkostendegressionseffekte bei den Abwicklungssystemen und im Research; andererseits steigt mit zunehmender Größe die Möglichkeit, spezialisiertes Know-how bezüglich unterschiedlicher Asset-Klassen, Branchen und Regionen aufzubauen.⁹² Dieses ist notwendig, um die Vorteile einer breiten Diversifizierung⁹³ im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Grenzen ausnutzen zu können.⁹⁴ Entsprechend stellt FÜHRER in einer empirischen Untersuchung 83 deutscher Lebensversicherer fest, dass sich mit zunehmender Größe auch die Kontinuität der Anlageergebnisse erhöht.⁹⁵

Wird die notwendige Größe für ein internes Outsourcing nicht erreicht, empfiehlt sich die Kooperation mit externen Partnern. Beispielsweise lassen sich die Kapitalanlagen eines Erstversicherers und eines Rückversicherers gemeinschaftlich organisieren. Ebenfalls ist die Gründung einer gemeinsamen Kapitalanlagegesellschaft zweier Erstversicherer als Joint Venture denkbar. Die sich hieraus ergebenden Vorteile bestehen neben Größendegressionseffekten in einer zunehmenden Professionalisierung des Asset-Managements aufgrund der Zusammenführung unterschiedlichen Anlage-Know-hows der Partner.⁹⁶

Bei der konkreten Ausgestaltung von Kooperationen im Kapitalanlagebereich gilt es, den inhärenten Trade-off zwischen den beiden Effizienzkriterien Flexibilität und Stabilisierung zu berücksichtigen.⁹⁷ Im Asset Management erfordern die Entwicklungen auf den Finanzmärkten regelmäßige Anpassungen der Anlagestrategie und den Einsatz moderner Kapi-

⁹⁰ Vgl. THEURL (2003), S. 16 f.

⁹¹ Vgl. GÖRG (2004), S. 133.

⁹² Vgl. VENOHR ET AL. (1998), S. 1122.

⁹³ Durch Diversifizierung des Anlageportfolios in mehrere Assets mit jeweils geringen Kovarianzen lässt sich das Portfoliorisiko reduzieren, ohne dass gleichzeitig auch die erwartete Rendite abnimmt. Assets haben in der Regel dann eine geringe Kovarianz untereinander, wenn sie in unterschiedlichen Branchen und Märkten angesiedelt sind. Vgl. MARKOWITZ (1952), S. 89.

⁹⁴ Vgl. BRÜGGENTISCH/PUSCH (2008), S. 642.

⁹⁵ Vgl. FÜHRER (2000), S. 842.

⁹⁶ Vgl. PICKEL (2004), S. 250 f.

⁹⁷ Vgl. THEURL (2001), S. 80.

talmarktinstrumente, um den Marktanforderungen gerecht zu werden.⁹⁸ Somit muss bei der Ausgestaltung der Kooperation eine hinreichende Flexibilität sichergestellt werden, die es ermöglicht, eine wettbewerbsfähige Verzinsung des Sparkapitals der Versicherten zu erzielen. Grundlegende Anforderung an das Kapitalanlagemanagement ist jedoch die ständige Sicherstellung der Liquidität und Erfüllung der Leistungsversprechen gegenüber den Versicherten.⁹⁹ Somit ist die Stabilität von Kooperation in der Kapitalanlage essenziell für den Fortbestand des Versicherungsunternehmens. Entsprechend sind *Stabilisierungsmechanismen* wie beispielsweise starre Statuten, klare vertragliche Spielregeln, Vertrauen und Selbstbindungen (commitments) zu etablieren, um ein Systemvertrauen zu schaffen, dass sich stabilisierend auf die Zusammenarbeit auswirkt.¹⁰⁰

4. Schlussbetrachtungen und Ausblick

Die Versicherungswirtschaft ist aktuell durch eine hohe Wettbewerbsintensität sowie zunehmende Preissensibilität und Anspruchshaltung der Nachfrager gekennzeichnet. Zudem erhöhen die neuen Solvabilitätsvorschriften von Solvency II den Effizienzdruck auf die Branche. Vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Herausforderungen gilt es kritisch zu hinterfragen, welche Wertschöpfungsaktivitäten eines Versicherers einen Wettbewerbsvorteil begründen können und welche Aktivitäten dazu nicht geeignet sind. Eine solche Analyse der Wertschöpfungskette hat sich an den eigenen Kernkompetenzen zu orientieren. Kernkompetenzen sind die dauerhaften und transferierbaren Ursachen für Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens. Aktivitäten, die nicht mit Kernkompetenzen unterlegt sind, stellen somit Kandidaten für eine Auslagerung dar.

Kooperationen mit anderen Unternehmen bieten die Möglichkeit, die Durchführung von Wertaktivitäten mit einem Partner gemeinschaftlich zu organisieren und somit auf dessen Kernkompetenzen zurückgreifen zu können. Sie sind einer kompletten Auslagerung der Aktivität insbesondere dann vorzuziehen, wenn deren strategische Bedeutung eine besondere Absicherung der Transaktion notwendig macht.

⁹⁸ Vgl. ZELLER (2002), S. 71.

⁹⁹ Vgl. LEISTEN/VATHJE (2004), S. 538.

¹⁰⁰ Vgl. zu einer ausführlicheren Darstellung von Stabilisierungsmechanismen für Kooperationen THEURL (2001), S. 83 ff.

Die Kapitalanlage zeichnet sich in Abhängigkeit von der Versicherungssparte durch eine tendenziell mittlere bis hohe strategische Bedeutung aus. Insbesondere in der Lebensversicherung hat das Kapitalanlageergebnis eine beeinflussende Wirkung auf den Absatz, da sich die Anlagekomponente von Lebensversicherungen durch vergleichbare Bankprodukte substituieren lässt. Um Kernkompetenzen in der Kapitalanlage aufzubauen, bedarf es jedoch eines umfassenden Spezialwissens bezüglich verschiedener Asset-Klassen und Märkte. Deshalb ist es nur für die größten Versicherungsunternehmen sinnvoll, das Asset-Management im eigenen Unternehmen durchzuführen. Ihnen steht darüber hinaus die Möglichkeit offen, ihr Kapitalanlage-Know-how Dritten zur Verfügung zu stellen und somit die Basis für die eigenen Wettbewerbsvorteile zu verbreitern.

Versicherern, die im Bereich der Kapitalanlage nicht über Kernkompetenzen verfügen, bietet sich die Fremdvergabe des Portfoliomanagements an professionelle Kapitalanlagegesellschaften oder Banken an. Größeren Versicherungskonzernen steht darüber hinaus die Bündelung des Anlage-Know-hows im Rahmen eines konzerninternen Outsourcings auf eine rechtlich selbstständige Asset-Management-Gesellschaft zur Verfügung. Kleinere Versicherer haben hingegen die Möglichkeit, ihr Asset-Management mit externen Partnern wie Rückversicherern gemeinschaftlich zu organisieren oder es in einem Joint Venture mit anderen Erstversicherern zusammenzulegen. Neben Größendegressionseffekten profitieren die Partner dadurch von einer zunehmenden Professionalisierung des Asset-Managements infolge der Verbindung sich ergänzenden Anlagewissens.

Es lässt sich festhalten, dass in der traditionell als kerngeschäftsnah betrachteten Kapitalanlage vielfältige Kooperationspotenziale für Versicherer bestehen. Um in dem verschärften Wettbewerbsumfeld bestehen zu können, gilt es darüber hinaus, die gesamte Wertschöpfungskette gemäß den eigenen Kernkompetenzen zu organisieren. Dabei sind gerade diejenigen Aktivitäten genau zu durchleuchten, denen regelmäßig eine große Nähe zum Versicherungsgeschäft nachgesagt wird. Aktivitäten wie beispielsweise die Produktentwicklung, das Schadenmanagement oder die Risikotragung und -transformation dürfen von einer systematischen Analyse der eigenen Kernkompetenzen nicht ausgenommen werden. Sie bilden den Gegenstand für zukünftige Forschung.

Literaturverzeichnis

- BAUER, M. (2004): Der Wertschöpfungsansatz als Basis eines modernen Maklerkonzepts - dargestellt am Beispiel der MLP AG, in KÖHNE, T. (Hrsg.): Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche: Kernkompetenzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden, S. 51-67.
- BENÖLKEN, H. und SIMMERT, D. B. (2006): Zukunft der Vertriebswege, in: Versicherungswirtschaft, Heft 15, S. 1232-1234.
- BETSCH, O. und THOMAS, P. (2005): Industrialisierung der Kreditwirtschaft. Informationstechnologie und Managementkonzepte, Wiesbaden.
- BRACHMANN, H. (2001): Geschäfte eines Versicherers im Kapitalanlagebereich, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 19, S. 612-615.
- BRÜGGENTISCH, C. und PUSCH, C. (2008): Neue investimentrechtliche Freiheiten für Fondsanlagen nutzbar? Ein Blick auf die Anlageverordnung und ausgewählte Fragen zur Bilanzierung geben Aufschluss, in: Versicherungswirtschaft, Heft 8, S. 642-646.
- DABEL, M. und NICKEL-WANINGER, H. (2004): Kooperation als Alternative zum "Make" und zum "Buy" - die Strategie der DBV-Winterthur Gruppe, in: KÖHNE, T. (Hrsg.): Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche: Kernkompetenzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden, S. 85-100.
- EHRLER, B. K. (1999): Kernkompetenzorientiertes Management der Versicherung: Strategien in Risiko- und Finanzdienstleistungsnetzen, St. Gallen.
- ELING, M. und SCHMEISER, H. (2006): Versicherungsaufsicht unter Solvency II - zwei Phasen, drei Säulen und zwei Stufen, in: Kreditwesen, Heft 15, S. 768-770.
- ESZELER, E. (1997): Zu einer allgemeinen Theorie der Versicherungsproduktion, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, S. 1-36.
- FARNY, D. (2006): Versicherungsbetriebslehre, 4. Aufl., Karlsruhe.
- FECHLER, L. und WAGNER, F. (2000): Versicherungsunternehmen als Partner in virtuellen Netzwerken, in: Versicherungswirtschaft, Heft 20, S. 1574-1577.
- FRENZ, R. (1990): Normative Grundlagen der Kapitalanlagepolitik der Versicherungsunternehmen, in: Versicherungswirtschaft, S. 100-105.
- FÜHRER, C. (2000): Größenfaktoren in der Lebensversicherung, in: Versicherungswirtschaft, Heft 12, S. 840-844.
- GÖRG, W. (2004): Kernkompetenzmanagement und (interne) Vernetzung: Ziele, Ansätze, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, in: KÖHNE, T. (Hrsg.): Strategische Koope-

- rationen in der Versicherungsbranche: Kernkompetenzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden, S. 123-142.
- HALLER, M. (1997): Von "Assekuranz 2000" zur "Versicherung im Netzwerk 2.007", St. Gallen.
- HAUSER, H. (2007): Vertriebswege, in: Versicherungsmagazin, 11, S. 16-20.
- HAUSER, H. und WÖHR, K. (2007): Interne Revision in Solvency II, in: Versicherungsrundschau, Heft 5, S. 23-31.
- JARA, K. M. (1999): Vertrieb von Versicherungsprodukten über Bankkanäle, in: BERNET, B., HALLER, M. und MAAS, P. (Hrsg.): Allfinanz oder Financial Services? Aktuelle Trends im Finanzdienstleistungs-Bereich, St. Gallen, S. 233-258.
- KIEL, A. und SOOTH, C. P. (2007): Direktversicherer - Kundenorientierung mit Kompromissen? (Illustration am Beispiel Schadenmanagement), in: WAGNER, F. (Hrsg.): Aktuelle Fragen in der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, S. 115-126.
- KNAUTH, K.-W. (2004): Spartenrennungsgebot und Konzentration in der Versicherungswirtschaft, in: BORK, R.; HOEREN, T. und POHLMANN, P. (Hrsg.): Recht und Risiko, Festschrift für Helmut Kollhosser, Karlsruhe, S. 203-218.
- KNOSPE, J. (2006): Direktversicherer reißen keine Bäume aus, in: Versicherungswirtschaft, Heft 19, S. 1577-1581.
- KÖHLER, G. (1994a): Asset/Liability-Management - eine permanente Herausforderung 1, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 2, S. 30-38.
- KÖHLER, G. (1994b): Asset/Liability-Management - eine permanente Herausforderung 2, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 3, S. 58-64.
- KÖHNE, T. (2002): Strategische Versicherungsnetzwerke: Kernkompetenzmanagement und Wertschöpfungspartnerschaften in der Assekuranz, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 16, S. 507-513.
- KÖHNE, T. (2004): Wertschöpfungsmanagement und strategische Vernetzung in der Versicherungsbranche, Wiesbaden.
- KÖHNE, T. (2006): Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk. Erklärungsmodell und praktische Anwendung in der Versicherungswirtschaft, Wiesbaden.
- KÖHNE, T. und ROSENBAUM, M. (2004): Wirkliche Innovationen sind möglich und nötig. Produktpolitik nach 10 Jahren Deregulierung, in: Versicherungswirtschaft, Heft 16, S. 1222-1227.
- KOSMIDER, H.-P. (2003): Kosten- und (Dienst-)Leistungssteuerung am Beispiel des IT-Bereichs der Westfälischen Provinzial Versicherung, in: WAGNER, F. (Hrsg.): Aktuelle Fragen in der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, S. 55-64.

- KÖSTER, C. (2004): Kosten- und Prozesscontrolling in der Versicherungswirtschaft, Berlin.
- KRÜGER, W. und HOMP, C. (1998): Kernkompetenzen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 10, S. 529-531.
- LEISTEN, H. und VATHJE, S.-O. (2004): Die Kapitalanlage als Herausforderung für die Lebensversicherungsbranche, in: Kreditwesen, Heft 10, S. 537-541.
- MAYBAUM, E. (2008): Versicherungen vom Fließband? Überlegungen zur Industrialisierung, in: Finanzierung Leasing Factoring, Heft 1, S. 29-33.
- MÜLLER, M. (2004): Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Versicherung und Einzelhandel - Beispiel der KarstadtQuelle Versicherungen, in: KÖHNE, T. (Hrsg.): Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche: Kernkompetenzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden, S. 301-321.
- NGUYEN, T. (2007): Solvency II-Projekt: Aktueller Stand und künftige Entwicklung, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 13, S. 443-448.
- PICKEL, M. (2004): Rückversicherer als Risikoträger und Know-how-Lieferant in der Rolle eines strategischen Partners?, in: KÖHNE, T. (Hrsg.): Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche: Kernkompetenzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden, S. 239-252.
- POHL, D. (2006): Marktüberblick Leben: Qualität bringt Marktanteile, in: Versicherungsmagazin, Heft 11, S. 24 -27.
- RIESS, M. und FRANK, U. (2002): Investmentprozess und -organisation eines großen Asset Managers, in: HEHN, E. (Hrsg.): Asset Management in Kapitalanlage- und Versicherungsgesellschaften, Wiesbaden, S. 273-285.
- SCHÄFER, S. (1996): Erfolgsfaktoren von deutschen Lebensversicherungsunternehmen, Wiesbaden.
- SCHIMMELPFENG, K. (1995): Kostenträgerrechnung in Versicherungsunternehmen, Wiesbaden.
- SCHINNENBURG, S. (2004): Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Ausschließlichkeitsvertrieben und Fremdversicherern - das Modell der Ventillösung, in: KÖHNE, T. (Hrsg.): Strategische Kooperationen in der Versicherungsbranche: Kernkompetenzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden, S. 281-299.
- SCHNEIDER, B. (2003): Alternativen für den Ausschließlichkeitsvertrieb: Make or Buy, in: Versicherungswirtschaft, Heft 19, S. 1480-1483.
- STEPHAN, E. (2001): Anforderungen an das Controlling im deregulierten Versicherungsmarkt, in: HALLMANN, T. und KIRCHNER, W. (Hrsg.): Reader

- zum Thema Controlling in Versicherungsunternehmen, Band 2, Karlsruhe, S. 4-7.
- SURMINSKI, M. (2002): Vertrieb im Umbruch?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 15, S. 447-456.
- SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- SYDOW, J. (2001): Zwischenbetriebliche Kooperationen, in JOST, P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 241-271.
- THEURL, T. (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: AHLERT, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Neuwied und Kriftel, S. 73-94.
- THEURL, T. (2003): Outsourcing - Geschäftsmodell der Zukunft, Modeerscheinung oder bewährte Praxis mit Tradition?, in: THEURL, T. und KRAWINKEL, M. (Hrsg.): Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung, Aachen, S. 9-40.
- THEURL, T. (2005): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapier Nr. 48 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- THEURL, T. und MEYER, E. C. (2003): Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen - eine Einleitung, in: CRÜGER, A. und THEURL, T. (Hrsg.): Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen. Theorie - Strategie - Anwendung, Berlin, S. 13-55.
- VENOHR, B.; NAUJOKS, H. und ZINKE, C. (1998): Größe als Chance? Konzentrationsstendenzen in der Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft, Heft 16, S. 1120-1123.
- WEIGEL, H.-J. (1993): Neue Kapitalmarktinstrumente für die Kapitalanlage der Versicherungsunternehmen, in: MÜLLER, W. und STÖHR, J (Hrsg.): Frankfurter Vorträge zum Versicherungswesen, Karlsruhe, S. 7-38.
- WEIN, T. (2001): Wirkungen der Deregulierung im deutschen Versicherungsmarkt. Eine Zwischenbilanz, Karlsruhe.
- WILLIAMSON, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen.
- ZELLER, S. (2002): Überblick über die neuen Kapitalanlagevorschriften für Versicherungsunternehmen, in: HEHN, E. (Hrsg.): Asset Management in Kapitalanlage- und Versicherungsgesellschaften, Wiesbaden, S. 71-100.

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

-
- | | |
|---|---|
| <p>Nr. 1
<i>Holger Bonus</i>
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984</p> | <p>Nr. 12
<i>Reimut Jochimsen</i>
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken
August 1994</p> |
| <p>Nr. 2
<i>Holger Bonus</i>
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984</p> | <p>Nr. 13
<i>Hubert Scharlau</i>
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996</p> |
| <p>Nr. 3
<i>Wilhelm Jäger</i>
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984</p> | <p>Nr. 14
<i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i>
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998</p> |
| <p>Nr. 4
<i>Wilhelm Jäger</i>
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985</p> | <p>Nr. 15
<i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i>
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998</p> |
| <p>Nr. 5
<i>Heinz Grossekkettler</i>
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985</p> | <p>Nr. 16
<i>Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster</i>
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinteiligkeit
Oktober 1999</p> |
| <p>Nr. 6
<i>Holger Bonus</i>
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985</p> | <p>Nr. 17
<i>Michael Hammerschmidt</i>
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000</p> |
| <p>Nr. 7
<i>Hermann Ribhegge</i>
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986</p> | <p>Nr. 18
<i>Claire Binisti-Jahndorf</i>
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000</p> |
| <p>Nr. 8
<i>Joachim Wiemeyer</i>
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986</p> | <p>Nr. 19
<i>Olaf Lüke</i>
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000</p> |
| <p>Nr. 9
<i>Hermann Ribhegge</i>
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987</p> | <p>Nr. 20
<i>Astrid Höckels</i>
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000</p> |
| <p>Nr. 10
<i>Richard Böger</i>
Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -
August 1987</p> | <p>Nr. 21
<i>José Miguel Simian</i>
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001</p> |
| <p>Nr. 11
<i>Richard Böger / Helmut Pehle</i>
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988</p> | |

- Nr. 22
Rolf Greve / Nadja Lämmer
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
 Mai 2001
- Nr. 23
Dirk Polster
(unter Mitarbeit von Lars Testorf)
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
 November 2001
- Nr. 24
Thorn Kring
 Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von 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 Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe
 September 2002
- Nr. 27
Theresia Theurl / Thorn Kring
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
 Oktober 2002
- Nr. 28
Christian Rotter
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften
 November 2002
- Nr. 29
Rolf Greve
 The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance
 November 2002
- Nr. 30
Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara 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
- Nr. 49
Oliver Budzinski / Gisela Aigner
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?
Juni 2005
- Nr. 50
Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni 2005
- Nr. 51
Tholen Eekhoff
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005
- Nr. 52
Cengiz K. Iristay
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick
August 2005
- Nr. 53
Stefanie Franz
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006
- Nr. 54
Peter Ebertz
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006
- Nr. 55
Frank Beermann
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006
- Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006
- Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006
- Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006
- Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006
- Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007
- Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007
- Nr. 62
Bettina Schlelein
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes
März 2007
- Nr. 63
Gerhard Schwarz
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster
April 2007

- Nr. 64
Theresia Theurl / Stefanie Franz
 "Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse
 April 2007
- Nr. 65
Christian Albers / Dirk Lamprecht
 Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen
 Mai 2007
- Nr. 66
Pierin Vincenz
 Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven
 Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz
 Juni 2007
- Nr. 67
Alexander Wesemann
 Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss
 August 2007
- Nr. 68
Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt
 Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews
 November 2007
- Nr. 69
Christian Strothmann
 Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz
 November 2007
- Nr. 70
Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger
 Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings
 November 2007
- Nr. 71
Konstantin Kolloge
 Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien
 Dezember 2007
- Nr. 72
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
 Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eines „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung
 April 2008
- Nr. 73
Anne Saxe
 Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss
 Mai 2008
- Nr. 74
Christian Albers
 Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage
 Mai 2008