

Inhaltsverzeichnis

IfG-Intern

Editorial	2
Institutsprofil	3
Doktorarbeiten	5
Verfassungsrechtliche Grenzen steuerlicher Lenkung	5
Wissen kann abwandern	8
Diplomarbeiten	9
Die EK-Problematik der Raiffeisen-Warengenossenschaften	9
Strategische Optionen für Warengenossenschaften	9
Forschungsprojekte	10
Mit der Mitgliedschaft zur Differenzierung	10
Alumni-Forum	13
Kooperationen und Kartellrecht	13
Meine Meinung	
Die Zukunftsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften	15
Veranstaltungen	16
48 Stunden in den Niederlanden	16
Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union	18
Wissenschaftlicher Nachwuchs diskutiert	19
Internet – Chancen für Genossenschaften	20
Vorträge	21
Internet – Herausforderungen für Genossenschaften	21
e-Commerce – Ein Fokus im Consulting der Bank	23
Bankkarten und Internet – Vertriebswege für Genossenschaften	25
Internet – Neue Möglichkeiten im Retailgeschäft der Genossenschaftsbanken ...	26
Das mitteleuropäische Konzept der Genossenschaft	29
Unsere Partner stellen sich vor	30
Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V.	30
Publikationen	31
IfG-Pinwand	33

Neues aus der Wissenschaft

Im Fokus	35
Die New Economy auf dem Vormarsch	35
Das aktuelle Stichwort	37
Mergers & Acquisitions (M&A's)	37
Für Sie gelesen	38
Paul Krugman: Schmalspurökonomie	38
Jörn Kleinert, Henning Klodt: Megafusionen	40
Jan Pieter Krahen, Bernd Rudolph: Zukunft der Universalbank	41
Neu auf dem Büchermarkt	43
Interessante Links im WWW	45

Terminkalender	45
-----------------------------	----

Impressum	45
------------------------	----

EDITORIAL



www.ifg-muenster.de* heißt der Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Zukunftsorientierung und Traditionsbewußtsein sollen mit dieser Bezeichnung zum Ausdruck kommen. Wir freuen uns, die erste Ausgabe vorstellen zu können. Regelmäßig werden wir in Zukunft über unsere Aktivitäten, unsere Ergebnisse und unsere Pläne berichten: allen, die uns wichtig sind und allen, die sich für uns interessieren. Wir wollen mit diesem Medium nicht nur informieren, sondern zur Diskussion einladen und wünschen uns Anregungen für unsere Tätigkeit. Auf den folgenden Seiten präsentieren wir das Profil des IfG. Es enthält unsere inhaltlichen Schwerpunkte und die Leitlinien, die unseren Aktivitäten in der wissenschaftlichen Forschung, in der universitären Aus- und Weiterbildung sowie im Transfer wissenschaftlicher Ergebnisse in die wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Praxis zugrunde liegen. Dieses Profil spiegelt unser Selbstverständnis und unsere Positionierung für die Zukunft wider. An ihm wollen wir gemessen werden. Wir sind an Forschungs-, Lehr- und Praxiskooperationen auf diesen Gebieten interessiert und laden herzlich dazu ein.

In diesem Sinne wünschen wir eine anregende Lektüre und hoffen, daß unser Newsletter „angenommen“ wird. Für Kommentare, Anregungen, Kritik und Lob bezüglich Inhalten und Gestaltung sind wir dankbar.

Theresia Theurl

Für das Team des IfG

Dezember 2000

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

INSTITUTSPROFIL

Das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster definiert sich erstens über seine inhaltlichen Schwerpunkte und zweitens über eine konsequente Orientierung an seinen Leitlinien für Forschung, Lehre und Praxistransfer.

Unsere inhaltlichen Schwerpunkte

Die **Kooperation von Unternehmen** bildet unseren Beschäftigungsschwerpunkt, sowohl in der wissenschaftlichen Analyse als auch in der Lehre und im Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis. Dabei sehen wir **unternehmensübergreifende Kooperationen** ebenso wie vollständige **Unternehmenszusammenschlüsse** und eine damit verbundene Auflösung, Verschiebung und Virtualisierung von traditionellen Unternehmensgrenzen als einzelwirtschaftliche Reaktionen auf die Veränderung wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen. Die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie, die Internationalisierung des Wirtschaftens sowie die Intensivierung des Wettbewerbs, drängen zu neuen organisatorischen Lösungen mit weitreichenden Konsequenzen.

Die Erforschung der **Kooperationsmotive und -ursachen** wird durch eine **komparative Institutionenanalyse** ergänzt, in der die konkrete Ausgestaltung von unterschiedlichen Kooperationsformen im Mittelpunkt steht. **Outsourcing** als Basis für **Wertkettenkooperationen** und **Unternehmensnetzwerke** zählt ebenso zu unserem Untersuchungsgegenstand wie **Strategische Allianzen, Partnerschaften, Virtuelle Kooperationen, Joint Ventures und Franchising**. Der Geschichte des Instituts für Genossenschaftswesen entsprechend nimmt die **genossenschaftliche Kooperation** einen besonderen Stellenwert ein. Wir sind der Meinung, daß ihre Zukunftsfähigkeit vor dem Hintergrund geänderter Rahmenbedingungen nur im Vergleich mit anderen Kooperationsarrangements ausgelotet werden kann. Nur so können die Konstellationen isoliert

werden, in denen Genossenschaften eine überlegene Unternehmens-, Organisations- und Kooperationsform sind. Vollständige Unternehmenszusammenschlüsse sind Bestandteil unseres Forschungsprogrammes, weil sie ein Referenzmodell für Kooperationen darstellen und häufig am Ende eines fortschreitenden Kooperationsprozesses stehen.

Das **Kooperationsmanagement** umfaßt die Planung, Umsetzung und Kontrolle des Kooperationsprozesses in den einzelnen Unternehmen. Die Qualität des Managements bestimmt den Erfolg einer Kooperation, der sich im dynamischen Zusammenspiel zwischen Anpassungsfähigkeit und Stabilisierungspotential des Kooperationsarrangements ergibt.

Im Mittelpunkt der **volkswirtschaftlichen Wirkungsanalyse** von Unternehmenskooperationen stehen die Konsequenzen sowohl auf die gesellschaftliche Arbeitsteilung als auch auf die Wettbewerbssituation. Daraus ergeben sich Hinweise für einen staatlichen (internationalen) Regulierungsbedarf von Unternehmenskooperationen und Empfehlungen für die Ausgestaltung entsprechender Instrumente.

Diese inhaltlichen Schwerpunkte finden ihren Niederschlag in unserem Wahlfach Unternehmenskooperation, das im Hauptstudium für Volks- und Betriebswirte angeboten wird.

Unsere Leitlinien

Unsere Forschungs-, Lehr- und Transfertätigkeit orientiert sich an sechs Leitlinien. Sie ist theoretisch fundiert, empirisch abgesichert, interdisziplinär ausgestaltet, international ausgerichtet, praxisbezogen und arbeitsmarktorientiert.

Die **theoretische Basis** bilden die Institutionenökonomik, die Industrieökonomik sowie die Theorie der Wettbewerbspolitik. Dazu kommen die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie sowie die Rechtswissenschaft. Diese Ansätze bilden den Rahmen für das Lehrprogramm des Instituts für Genossenschaftswesen.

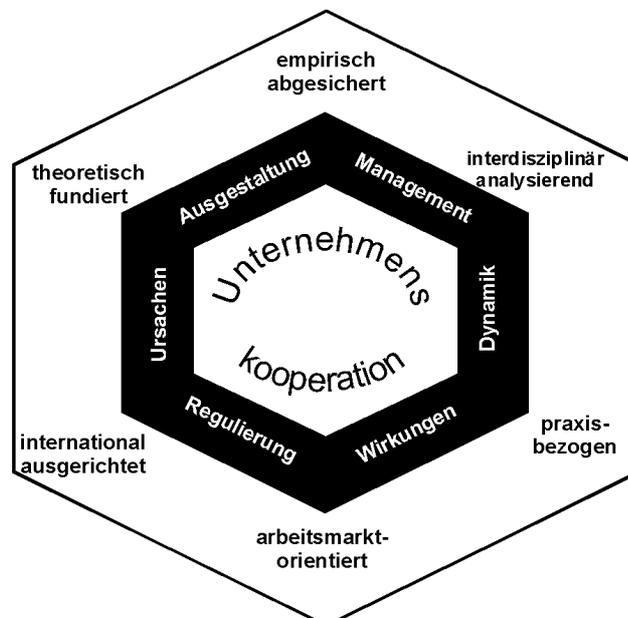
Die **empirische Absicherung** unserer Forschung erfolgt durch die Dokumentation und Analyse von Fallbeispielen sowie durch eine möglichst umfassende Erhebung und Auswertung von Kooperationsmustern.

Die **interdisziplinäre Zusammenarbeit** gehört zur Tradition des Instituts für Genossenschaftswesen und stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Im Institut arbeiten Volkswirte, Betriebswirte, Wirtschaftsinformatiker und Juristen an gemeinsamen Projekten.

Viele Kooperationen und Fusionen sind grenzüberschreitend. Diese Entwicklung wird sich weiter fortsetzen und wir tragen ihr mit einem Forschungsschwerpunkt „**Internationale Unternehmenskooperationen**“ Rechnung.

Der **Transfer von Forschungsergebnissen** in die unternehmerische und in die wirtschaftspolitische Praxis ist ein sehr ernst genommenes Anliegen, das bereits 1947 mit der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster (Westf.) e.V. institutionalisiert wurde. Praxisorientierte Forschungsprojekte sowie wissenschaftliche Gutachten für wirtschaftspolitische Entscheidungsträger und viele Veranstaltungen für Praktiker sind Ergebnis dieser Orientierung.

Wir nehmen zudem für uns in Anspruch, daß wir Studierende des Faches „Unternehmenskooperation“ **arbeitsmarktgerecht aus- und weiterbilden**. Sie finden Einsatz in kooperierenden Unternehmen, in Unternehmensberatungen sowie in Regulierungsbehörden.



DOKTORARBEITEN

Verfassungsrechtliche Grenzen steuerlicher Lenkung

am Beispiel der Wohnungsgenossenschaften

Das Steuerrecht hat erhebliche Auswirkungen auf das Verhalten von Privaten und Unternehmen, auch auf das Verhalten von Genossenschaften und ihren Mitgliedern. Manchmal hat der Gesetzgeber diese Auswirkungen weder beabsichtigt noch vorhergesehen; häufiger aber setzt er steuerliche Regelungen bewusst als Lenkungsnormen zur Verfolgung bestimmter gesellschaftlicher Ziele ein.

Die Diskussion über Sinn und Notwendigkeit von Sonderregelungen im Steuerrecht wird von ordnungspolitischen Vorstellungen, fiskalischen Zwängen, konjunkturellen Auswirkungen und sozialpolitischen Wünschen geprägt. Der an die Vorgaben des Grundgesetzes gebundene Gesetzgeber hat bei seinen Entscheidungen aber auch die verfassungsrechtliche Dimension von Sonderbehandlungen im Steuerrecht zu bedenken. Unterlässt er dies, ruft er die Verfassungsgerichtsbarkeit auf den Plan. Entsprechende Entscheidungen aus Karlsruhe – das Fachschrifttum, aber auch die Massenmedien berichten in immer kürzeren Zeitabständen darüber – können den Spielraum eines unüberlegt handelnden Gesetzgebers dramatisch verkürzen.

Die Öffentlichkeit und die betroffene Kreise (Begünstigte, aber auch ihre Konkurrenten) reagieren mit zunehmender Sensibilität auf steuerliche Sonderregelungen. Immer häufiger wird der Rechtsweg bis hin zum Bundesverfassungsgericht beschritten oder dies zumindest angedroht, um den Gesetzgeber unter Druck zu setzen. Gleichzeitig werden begünstigende Sonderbehandlungen für die *eigene* Branche immer unverhohlener eingefordert. Es liegt auf der Hand, dass der Gesetzgeber in einem Rechts- und Verfassungsstaat nicht nach freiem Belie-

ben dem Drängen der lautesten Interessenvertreter nachgeben darf, sondern gerade im Steuerrecht gewissen Leitlinien folgen muss. Diese ergeben sich vor allem aus dem Gleichheitssatz des Grundgesetzes und aus den Freiheitsgrundrechten, insbesondere aus der Berufsfreiheit.

Die hier vorgestellte Arbeit unternimmt zunächst den Versuch, allgemeine verfassungsrechtliche Kriterien für die Legitimation besonders solcher Steuernormen darzustellen, die nicht allein der Einnahmeerzielung, sondern auch der Erreichung bestimmter Lenkungserfolge dienen. Es folgt ein Überblick über die bisherige Entwicklung der Besteuerung der Genossenschaften. Anschliessend werden anhand der im verfassungsrechtlichen Teil erarbeiteten Kriterien zwei für die Wohnungsgenossenschaften besonders bedeutsame Steuernormen auf ihre Rechtfertigung untersucht: Die Steuerbefreiung der sog. Vermietungsgenossenschaften nach § 5 Abs. 1 Nr. 10 KStG und die Gewährung von Eigenheimzulage für die Anschaffung von Geschäftsanteilen an eigentumsorientierten Wohnungsgenossenschaften nach § 17 EigZulG.

Das Steuerrecht besteht vor allem aus zwei unterschiedlichen Normgruppen: Neben den sogenannten *Fiskalzwecknormen*, die der Einnahmeer-

zielung dienen und eigentlich den Kern des Steuerrechts ausmachen sollten, besteht eine Vielzahl von Normen, die durch gezielte Steuerent- oder -belastung ein bestimmtes Gemeinwohlverhalten des Steuerpflichtigen stimulieren sollen. Diese *Lenkungsnormen* sind dadurch gekennzeichnet, dass es dem Gesetzgeber primär nicht auf die Einnahmeerzielung, sondern auf den Eintritt bestimmter Gestaltungswirkungen ankommt. Nach ständiger Verfassungsrechtsprechung sind steuerliche Lenkungsnormen zulässig; der Blick über die Grenze zeigt, dass auch ausländische Steuerrechtsordnungen nicht ohne dieses Mittel auskommen.

Die Problematik von Lenkungsnormen

Mit dieser Feststellung ist jedoch sofort die weitere Frage nach *inhaltlichen Maßstäben* für solche Normen aufgeworfen: Wenn dem Gesetzgeber mit dem Steuerrecht ein so wirksames Mittel der individuellen Verhaltenslenkung zur Verfügung steht, ohne dass das dafür an sich vorgesehene Instrumentarium (Ge- und Verbote) eingesetzt werden muss, könnten dessen verfassungsrechtliche Grenzen leicht umgangen werden.

Die verfassungsrechtliche Prüfung einer Steuernorm ist nicht anhand ihres *Normcharakters* (Fiskalzweck- oder

Lenkungsnorm), sondern anhand ihrer *Wirkungen* vorzunehmen. Jeder Steueratbestand entfaltet zweierlei Wirkungen: Unter der *Belastungswirkung* ist die finanzielle Be- oder Entlastung des Steuerpflichtigen zu verstehen (Geldentzug bzw. – bei Steuervergünstigungen – Verschonung vom Geldentzug). Als *Gestaltungswirkung* werden alle Wirkungen bezeichnet, die neben oder anstatt dem bloßen Entzug des Geldes eintreten; dabei kommt es nicht darauf an, ob diese Wirkungen vom Gesetzgeber bezweckt oder gewollt sind.

Für die Belastungs- bzw. Entlastungswirkungen stellt der Gleichheitssatz des Art. 3 Abs. 1 GG und das aus ihm abgeleitete Leistungsfähigkeitsprinzip den entscheidenden Prüfungsmaßstab dar. Es kommt also vor allem auf einen *Vergleich* der Steuerbelastung verschiedener Steuerpflichtiger an. Die Gestaltungswirkungen sind hingegen an den Freiheitsrechten der Verfassung zu messen. Besondere Bedeutung hat dabei die Berufsfreiheit des Art. 12 GG. Sie gewährleistet für die hier behandelten Genossenschaften, aber auch für deren Konkurrenten insbesondere die Unternehmer- und Wettbewerbsfreiheit. Hier lassen sich bereits auf einer abstrakten Ebene zahlreiche Differenzierungen hinsichtlich der Eingriffsschwere und Prüfungsdichte herausarbeiten, die an dieser Stelle nicht nachgezeichnet werden können.

Besteuerung der Genossenschaften

Schlagwortartig lässt sich diese Entwicklung in vier Phasen einteilen, in deren Randbereichen naturgemäß Überschneidungen auftreten:

a) In der ersten Phase, die bis zum Beginn der dreißiger Jahre des soeben vergangenen Jahrhunderts reicht, waren Genossenschaften weitgehend von den Ertragsteuern freigestellt. Der damalige

Steuergesetzgeber hat Genossenschaften, die sich auf die Mitgliederförderung in ihrer reinen Form beschränkten, mangels Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr nicht als erwerbswirtschaftliche Betätigungsform angesehen. Bei einem Vergleich mit der heutigen Rechtslage muss man aber im Auge behalten, dass das Genossenschaftsgesetz den Genossenschaften und ihren Leitern damals wesentlich strengere Bindungen auferlegte, die mittlerweile durch zahlreiche Novellen erheblich aufgeweicht worden sind.

b) Die zweite Phase wird durch das Körperschaftsteuergesetz 1934 eingeleitet. In dessen § 1 ist die unbeschränkte Steuerpflicht der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften erstmals ausdrücklich erwähnt. Gleichzeitig mit dieser im Jahr 1939 in Kraft getretenen Einführung der allgemeinen Steuerpflicht werden jedoch die wichtigsten Typen von Genossenschaften – u.a. die gemeinnützigen Wohnungsgenossenschaften – aufgrund von Sonderregelungen von der Körperschaft-, Gewerbe- und Vermögensteuer befreit.

c) Die dritte Phase beginnt mit der Wiedererrichtung des Rechtsstaats in der jungen Bundesrepublik. *Inhaltlich* ändert sich an der Genossenschaftsbesteuerung zunächst wenig. Jedoch waren viele Sonderregelungen bislang sehr unbestimmt gefasst und gar nicht im Gesetz selbst, sondern vor allem in Verwaltungsvorschriften enthalten. Diese werden nun allmählich präzisiert und schrittweise in das formelle Gesetz überführt.

d) Die vierte, gegenwärtige Phase schließlich ist gekennzeichnet durch die Überprüfung und den Abbau von Begünstigungsnormen. Hier schlagen sich die Vorarbeiten der Steuerrechtswissenschaft der letzten Jahrzehnte nieder, die nicht allein nach einem *formell* rechtsstaatlichen Zustandekommen der Normen fragt, sondern auch eine Überprüfung ihrer *inhaltlichen*

Legitimation vornimmt. Dieser Entwicklung, die in den späten sechziger Jahren einsetzt, fällt vor allem die – damals sehr erhebliche – Tarifbegünstigung der Kreditgenossenschaften zum Opfer. Ebenso ergeht es der umfassenden Steuerbefreiung gemeinnütziger Wohnungsunternehmen, von der seit 1990 nur noch die Steuerbefreiung der auf das Mitgliedergeschäft beschränkten reinen Vermietungsgenossenschaften übrig geblieben ist.

Steuerbefreiung der Vermietungsgenossenschaft

§ 5 Abs. 1 Nr. 10 KStG in der seit 1990 geltenden Fassung befreit bestimmte Wohnungsgenossenschaften, die in der Praxis auch als „Vermietungsgenossenschaften“ bezeichnet werden, von der Körperschaftsteuer.

a) Die Überprüfung der Entlastungswirkungen dieser Norm am Maßstab des allgemeinen Gleichheitssatzes erfordert zunächst die Festlegung von Vergleichsgruppen: Als Hauptvergleichsgruppe bieten sich die von § 5 Abs. 1 Nr. 10 KStG erfassten Vermietungsgenossenschaften einerseits und solche Körperschaftsteuersubjekte, die ebenfalls im Wohnungswesen tätig sind, aber nicht die Rechtsform der Genossenschaft haben (und daher steuerpflichtig sind), andererseits an. Die Ungleichbehandlung liegt hier auf der Hand; fraglich ist allein, ob diese Ungleichbehandlung durch andere verfassungsrechtliche Lastenverteilungsregeln gerechtfertigt werden kann.

Hier ist zunächst festzustellen, dass *allein* das Nutzen von der Sonderform „Genossenschaft“ eine steuerliche Vorzugsbehandlung noch nicht rechtfertigt. Jedoch besteht bei den von der Steuerbefreiung erfassten Vermietungsgenossenschaften die Besonderheit, dass sie eine *Verbindung* aus Mitgliederorientierung und der Betätigung in einem – aus Sicht der Mitglieder betrachtet – nichtgewerblichen Bereich

(nämlich dem privaten Wohnen) darstellen: Die Mitgliederorientierung zeigt sich in der Verwirklichung so bekannter Charakteristika wie Förderauftrag, Selbsthilfe, Selbstverwaltung und dem Grundsatz der Identität von Mitglied und Kunde. Die Betätigung in einem aus Sicht der Mitglieder privaten Bereich ist deswegen entscheidend, weil der Gesetzgeber die *individuelle* Versorgung mit Wohnraum seit 1987 nicht mehr als steuerlich relevante Betätigung betrachtet. Allerdings zeigt ein Blick in die Praxis, dass das Mitgliederbewusstsein, das als unverzichtbar für die Legitimation der Steuerbefreiung angesehen werden muss, häufig unterentwickelt ist. Das Beispiel der Genossenschaftsbanken, bei denen in der Praxis kaum mehr ein Unterschied zwischen Mitgliedern und Kunden besteht, und die folgerichtig seit 1981 auch keine steuerliche Sonderbehandlung mehr genießen, mahnt hier zur Sensibilität.

Gewissermaßen als doppelte Absicherung kann der in der Steuerbefreiung liegende abweichende Lastenverteilungsmaßstab auch auf das *Sozialstaatsprinzip* des Grundgesetzes gestützt werden. Denn bei den sich auf das Mitgliedergeschäft beschränkenden Wohnungsgenossenschaften gibt es keinen Gegensatz zwischen „Eignern“ und „Mieter“. Die steuerliche Begünstigung kann daher nicht von einem Eigner abgeschöpft werden. Die Mitgliederförderung durch Wohnungsgenossenschaften ist zwar privatnützlich, steht aber in einem Gleichklang mit entsprechenden sozialstaatlichen Zielen. Diese verwirklichen die Vermietungsgenossenschaften insbesondere durch die Wohnsicherheit, durch ihre günstigen Nutzungsentgelte, durch die Versorgung von sozialpolitischen Zielgruppen mit Wohnraum und durch das Anbieten neuer, unter sozialstaatlichem Aspekt wertvoller Wohnformen.

Die Steuerbefreiung ist bei einer

Gesamtwürdigung der Mitgliederorientierung der Wohnungsgenossenschaften und ihrer sozialstaatlich erwünschten Wirkungen gegenwärtig noch gerechtfertigt, wird aber in ihrer Legitimation durchaus gefährdet durch Tendenzen, sich den Wettbewerbern zu sehr anzupassen. Hier sind vor allem Konzepte zu nennen, die genossenschaftlichen Nutzungsgebühren durch eine „wohnerorientierte Unternehmensmiete“ vollständig an die Marktmiete anzugleichen.

b) Bei der Prüfung der Freiheitsrechte, insbesondere der Berufsfreiheit der nicht steuerbefreiten Wettbewerber, ergeben sich dieselben Ergebnisse.

Eigenheimzulage für Genossenschaftsanteile

Nach § 17 EigZulG können Mitglieder bestimmter Wohnungsgenossenschaften eine steuerliche Subvention erhalten: Die Genossenschaft, der sie beitreten, muss ihren Mitgliedern das Recht einräumen, die Übertragung des Individualeigentums an der jeweils bewohnten Wohnung verlangen zu können.

a) Eine Ungleichbehandlung tritt hier insofern ein, als Neumitglieder der sog. eigentumsorientierten Genossenschaften eine erhebliche Förderung erhalten, Neumitglieder anderer Genossenschaften (oder Mieter anderer Wohnungsunternehmen) hingegen nicht.

b) Gleichzeitig treten vor allem bei den traditionellen Wohnungsgenossenschaften, aber auch bei Wohnungsunternehmen anderer Rechtsform, nachteilige Gestaltungswirkungen auf. Denn zu ihren Lasten kommt es durch die steuerliche Förderung der eigentumsorientierten Genossenschaften zu Nachfrageverschiebungen.

c) Eine Rechtfertigung sowohl der Ungleichbehandlungen als auch der Gestaltungswirkungen wäre nur durch legitime und überwiegende Gestaltungszwecke der Norm möglich. Solche sind aber nicht ersichtlich:

1. Der Gesetzgeber nennt als Subventionszweck zunächst die Förderung der Individualeigentumsbildung. Diese kann angesichts der Ausgestaltung der Norm aber gar nicht erreicht werden, da der *unmittelbare* Bau oder Erwerb von Individualeigentum erheblich stärker subventioniert wird als der „Umweg“ über die eigentumsorientierte Genossenschaft.

2. Zumindest in den neuen Ländern soll die Norm auch als willkommene Hilfe dienen, die Belastungen durch die Privatisierungsverpflichtung nach dem Altschuldenhilfegesetz (ASHG) abzumildern. Dieser Zweck kann aber die dargestellten negativen Wirkungen auch nicht legitimieren, denn die genossenschaftsgemäße Ausgestaltung des ASHG wäre ein milderer Mittel als seine „Reparatur“ durch eine vollkommen anders geartete Zulage.

3. Auch die in der Praxis in den Vordergrund getretene Förderung von Kapitalanlegern kann die Norm nicht rechtfertigen. Zum einen ist nach zutreffender Auslegung des § 17 EigZulG die Gewährung von Eigenheimzulage ohne die Selbstnutzung einer Genossenschaftswohnung gar nicht möglich. Zum anderen könnte die Förderung von Kapitalanlegern die Norm nur dann rechtfertigen, wenn sie gleichheitssatzkonform ausgestaltet wäre. Daran fehlt es aber, weil nur *eine* Form der Kapitalanlage erfasst wird.

4. Schließlich kann auch eine Förderung der Genossenschaften selbst durch den Kapitalzufluss nicht zur Rechtfertigung führen. Denn rein kapitalanlageorientierte Mitglieder werden keinerlei Bindung zu der Genossenschaft aufbauen, an die sie allein durch findige Anlagevermittler geraten sind. Ohne eine solche Bindung werden diese Mitglieder nach Ablauf des achtjährigen Förderzeitraums aus der Genossenschaft ausscheiden, weil die

(Fortsetzung auf Seite 15)

Wissen kann abwandern!

Sicherung von Humankapital im Unternehmen

Sowohl in der Praxis als auch in der Literatur besteht Konsens darüber, daß Humankapital, also personengebundenes Wissen, im Zuge des Wandels von der Arbeits- zur Wissensgesellschaft ein immer wichtiger werdender Produktionsfaktor wird. Beispielhaft wird die wachsende Bedeutung von Humankapital daran deutlich, daß sich Anfang der 80er Jahre der Kaufpreis für ein Unternehmen noch zu 80% aus Finanzkapital und nur zu 20% aus Humankapital zusammensetzte, während sich diese Relation im Laufe der 90er Jahre umgekehrt hat. Der Arbeitnehmer als Träger von Humankapital erhält insbesondere in wissensintensiven Unternehmen wie beispielsweise Unternehmensberatungen, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Banken, Forschungseinrichtungen etc. einen neuen Stellenwert.

Damit wissensintensive Güter und Dienstleistungen geschaffen werden können, sind wachsende Investitionen in das Humankapital der Arbeitnehmer erforderlich. Der Anstieg der betrieblichen Weiterbildungsausgaben von ca. 4 Milliarden DM Mitte der 70er Jahre auf ca. 36 Milliarden DM in 1995 zeigt, daß in der Bundesrepublik Deutschland den aufkeimenden Investitionserfordernissen Rechnung getragen wird. Investitionen in das Humankapital sind für den Investor allerdings mit größeren Risiken verbunden als solche in Sachkapital, da Arbeitnehmer, im Gegensatz zu den in einer Bilanz aktivierte Vermögensgegenständen, nicht Eigentum des Unternehmens werden können.

Mit der Abwanderung von Arbeitnehmern geht den Unternehmen häufig wertvolles Humankapital verloren. In Zukunft müssen Unternehmen folglich bestrebt sein, die besten Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Vor diesem Hintergrund werden im Rahmen der Doktorarbeit Abhängigkeiten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern analysiert sowie Entgeltsysteme, Laufbahnmodelle und die Unternehmenskultur auf ihre Bin-

dungswirkungen hin untersucht.

Zahlreiche Veröffentlichungen in Fachzeitschriften und Wirtschafts magazinen berichten über das aufkeimende Interesse dieser Absicherungsinstrumente. Zunehmend wird erkannt, daß insbesondere bei Vereinbarung fixer Entlohnungsverträge, die ausschließlich kurzfristig wiederkehrende, z.B. monatliche Gehaltszahlungen vorsehen, die Bindungswirkung minimal ist. Die Vergütung stellt heute längst nicht mehr nur eine Frage der Einkommenssystematik dar, sondern ist vielmehr von strategischer Bedeutung, um den Gefahren von Fluktuation und damit dem Verlust von Humankapital zu begegnen. Zugleich müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern zukünftig bessere Aufstiegsmöglichkeiten bieten, wenn sie negative Folgen wie eine geringe Einsatzfreude oder gar Kündigung vermeiden wollen. Die Unternehmenskultur spielt eine besondere Rolle, da die Bedeutung emotionaler Bindungen zunimmt, diese allerdings mittels der beiden anderen Instrumente weitestgehend nicht erzeugt werden können.

Gelingt es einem Unternehmen durch eine starke Unternehmenskultur

die Abwanderungskosten der Arbeitnehmer zu erhöhen, besitzt dieses Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil, da die Imitierbarkeit einer Unternehmenskultur, anders als beispielsweise die eines Entgeltsystems oder eines Laufbahnmodells, nahezu unmöglich ist.

 Astrid Höckels
 (0 22 24) 92 25 24
 A.Hoeckels@wik.org

 Höckels, Astrid: Möglichkeiten zur Sicherung von Humankapital im Unternehmen, Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht, Frankfurt a.M. u.a.: Lang, 2000, XIV, 268 S., ISBN 3-631-36665-5, 89,00 DM.

 Höckels, Astrid: Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster Nr. 20, Münster: November 2000, 37 S., kostenlos erhältlich.

DIPLOMARBEITEN

Die Eigenkapitalproblematik der Raiffeisen-Warengenossenschaften

Kooperation mit der RCG Nordwest und dem WGV

Der Strukturwandel in der Landwirtschaft führte in den vergangenen Jahren zu einer immer weiter fortschreitenden Konzentration auf der Unternehmensebene. Die Schließung landwirtschaftlicher Betriebe hat eine Abnahme der Mitglieder der regional und lokal agierenden Raiffeisen-Warengenossenschaften zur Folge. Die Primär-genossenschaften im genossenschaftlichen Raiffeisen-Verbund verlieren durch den Austritt von Mitgliedern und die Auszahlung der Geschäftsanteile einen Teil ihres Eigenkapitals. Auf diese Weise kommt es in vielen Fällen zu einer Eigenkapitalschwäche, die die Existenz der Raiffeisen-Warengenossenschaften gefährdet. Vor diesem Hintergrund konnte das IfG in enger Zusammenarbeit mit der Raiffeisen-Centralgenossenschaft Nordwest eG (RCG Nordwest) und dem Westfälischen Ge-

nossenschaftsverband e.V. (WGV) eine praxisorientierte Diplomarbeit vergeben. Das Ziel der Arbeit war es, die Auswirkungen des Strukturwandels auf die Eigenkapitalausstattung der Raiffeisen-Warengenossenschaften im Einzugsgebiet des Westfälischen Genossenschaftsverbandes empirisch auszuwerten, mögliche zukünftige Entwicklungen zu skizzieren und Instrumente zur Behebung des Eigenkapitalproblems zu analysieren.

Die Auswertung der beim WGV verwalteten Bilanzstatistiken ergab, daß sich aufgrund des Strukturwandels in den Jahren 1990 - 1997 die vertikale Eigenkapitalquote und die Anlagedeckung verschlechtert haben; daraus folgte eine Zunahme der Verschuldung und eine Verschlechterung der Ertragslage. In verschiedenen Szenarien wurde zudem die Eigenkapitalaus-

stattung für die Jahre 2000, 2005 und 2010 prognostiziert. Alle Szenarien ergaben ein Abschmelzen des Eigenkapitals.

Abschließend wurden in der Arbeit verschiedene Instrumente zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung diskutiert. Die Palette reichte von klassischen Finanzierungsinstrumenten (Geschäftsguthaben, Rücklagen etc.) über eigenkapitalersetzende Finanzierungsinstrumente (Genußrechte, Mitglieder-darlehen etc.) bis zum Rechtsformwandel.

Die Ergebnisse der Diplomarbeit wurden bei mehreren Veranstaltungen des WGV den Vertretern der Praxis vorgestellt und intensiv diskutiert.

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

Strategische Optionen für Warengenossenschaften in Westfalen

Empfehlungen auf der Grundlage von Bilanzanalysen

Die landwirtschaftlichen Unternehmen sind seit Jahren einem intensiven Strukturwandel ausgesetzt. Die Intensität des Wettbewerbs nimmt zu und die Betriebe müssen die Herausforderungen schrumpfender Märkte und sinkender Preise bewältigen. Auch die landwirtschaftlichen Warengenossenschaften sind von dieser Entwicklung betroffen. Ein starker Konzentrationsprozeß ist dabei ebenso zu beobachten wie eine Zunahme an Schließungen von landwirtschaftlichen Betrieben bzw. von Unternehmen, bei denen aufgrund drohender Insolvenz ein Krisenmanagement erforderlich wird.

Die Auseinandersetzung mit dieser Problematik war der Auslöser für eine praxisorientierte Diplomhausarbeit über die strategische Ausrichtung der Warengenossenschaften, die das Institut für Genossenschaftswesen in Kooperation mit dem Westfälischen Genossenschaftsverband vergeben hat.

Auf der Grundlage von umfangreichen Analysen der Bilanzen der im Verbandsgebiet Westfalen ansässigen Warengenossenschaften wurden Möglichkeiten für die strategische Positionierung der Unternehmen erarbeitet. Dabei wurde insbesondere das in Ge-

nossenschaftsbanken verbreitete und zur Bonitätsbeurteilung von Kreditnehmern verwendete Scoringsystem Geno-FBS und dessen Eignung zur Beurteilung von Warengenossenschaften beurteilt. Die Ergebnisse dieser Analyse bildeten die Grundlage für diverse Präsentationen auf Bezirksversammlungen und für die Beratung durch den Westfälischen Genossenschaftsverband.

☞ Thorn Kring
 ☎ (02 51) 83-2 28 98
 ✉ 06thkr@wiwi.uni-muenster.de

FORSCHUNGSPROJEKTE

Mit der Mitgliedschaft zur Differenzierung und Erfolgsverbesserung

Der deutsche Bankenmarkt befindet sich zur Zeit in einem grundlegenden strukturellen Wandel. Die Zahl der Akteure auf der Angebotsseite vergrößert sich. Auf der Nachfrageseite ist hingegen eine Marktsättigung zu erkennen. Weiterhin hat sich das Kundenverhalten insofern verändert, als Bankkunden heute anspruchsvoller sind, sich selbständig über Angebote der verschiedenen Institute informieren und sich für das für sie vorteilhafteste Produkt (evtl. bei einer Spezialbank) entscheiden. Sinkende Bankloyalität und steigende Wechselbereitschaft sind das Resultat dieser Entwicklung und stellen eine Herausforderung für alle Bankengruppen dar.

Auf derart gekennzeichneten Märkten gewinnt die Bindung der vorhandenen Kunden an die eigene Bank an Bedeutung.¹ Eine Geschäftspolitik mit Schwerpunkt auf der Neukunden-Akquisition scheidet in dieser Situation aus; sie bietet sich auf Märkten mit hohem Wachstumspotential an. Empirische Untersuchungen belegen, daß der Geschäftsabschluß mit einem Neukunden bis zu sieben mal kostenintensiver ist als ein vergleichbarer Abschluß über eine bereits bestehende Geschäftsverbindung. Die Studien weisen zudem nach, daß mit der Gewinnung von vagabundierenden Bankkunden durchschnittlich schlechtere Risiken akquiriert werden.²

Diese Entwicklungen veranlaßten das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, gemeinsam mit dem Westfälischen Genossenschaftsverband (WGV) ein Forschungsprojekt durchzuführen. Ziel des Projektes war es zu analysieren, ob und in welcher Form die Mitgliedschaft in einer Kreditgenossenschaft die Bindung des Kunden an die Bank und damit die Loyalität ihr gegenüber erhöhen kann. Die Grundlage der Untersuchung bildete eine schriftliche Befragung von Mitgliedern, "Nur"-Kunden und Mitar-

beitern einer Volksbank aus dem Verbandsgebiet des WGV. Die gewonnenen empirischen und theoretischen Ergebnisse wurden in einer Projektgruppe mit Mitarbeitern des Verbandes, Vorständen und Mitarbeitern aus sieben Primärbanken und Mitarbeitern des Instituts diskutiert und praxisnah weiterentwickelt.

Mitgliedschaft nur noch Anlageprodukt

Die empirische Bestandsaufnahme hat gezeigt, daß sich die Mitgliedschaft als spezifisches Charakteristikum von Genossenschaften im Bereich der Kreditgenossenschaften zu einem Anlageprodukt entwickelt hat. Dieses Verständnis ist sowohl bei einem Großteil der Mitglieder und Kunden als auch bei den Mitarbeitern festzustellen. So hat bei der Entscheidung für oder gegen die Mitgliedschaft die gute Verzinsung des Geschäftsanteils bei relativ geringem Kapitaleinsatz bei allen Befragten den höchsten Stellenwert. Spezifische Vorteile einer Mitgliedschaft, wie die Versorgung mit Informationen zum Unternehmen, die Wahrnehmung der Mitgliedschaftsrechte z.B. in der Generalversammlung und die persönliche, vertrauensvolle Beziehung zur Bank sind

zur Zeit ohne nennenswerte Bedeutung. Es stellt sich die Frage, wie die Mitgliedschaft gestaltet werden muß, um Einfluß auf die Loyalität und damit auf die Bindung der Kunden (als potentielle Mitglieder) nehmen zu können. Um hier Erfolg zu haben, muß die grundsätzliche Strategierichtung klar definiert werden.

Anforderungen an eine Strategie

Bei einer Strategieformulierung lassen sich zwei grundlegende Ansatzpunkte ausmachen.³ Zum einen kann versucht werden, eine im Vergleich zur gesamten Branche gleichwertige Leistung zu einem relativ geringeren Preis anzubieten und somit die *Kostenführerschaft* zu erreichen. Zum anderen kann die Strategie der *Differenzierung* gewählt werden, wobei einzigartige, überlegene Leistungen angeboten werden, wodurch ein vergleichsweise höherer Preis zu rechtfertigen ist. Dieser Strategieansatz bildet die Grundlage für die folgenden Ausführungen. Es ist allerdings darauf zu achten, (1.) daß die generierten Vorteile für die Mitglieder und Kunden wichtige Leistungsmerkmale beinhalten, (2.) daß sie von der Konkurrenz nur schwer imitierbar sind

und (3.) daß sie eine Dauerhaftigkeit aufweisen. Eine Differenzierung über "harte Faktoren", wie z.B. Produktqualität scheint nicht mehr möglich zu sein. Diese werden von der Konkurrenz in kürzester Zeit imitiert. Zudem setzen Bankkunden heutzutage einen gewissen Standard bei diesen Faktoren voraus. Möglichkeiten bieten sich folglich nur bei den "weichen Faktoren".

Der moderne Förderauftrag

Zu den weichen Faktoren sind insbesondere die Mitgliederorientierung und der Förderauftrag zu zählen. Der entscheidende Vorteil dieser Faktoren ist,

dem Retail-Banking zurück und verlagern ihre weniger vermögenden Kunden auf Direktbankentöchter. Die genossenschaftliche Identität und die Kompetenz der Kreditgenossenschaften bieten eine einmalige Möglichkeit zur Reduktion dieses Vertrauensdefizites, so daß eine moderne Interpretation des Förderauftrages in der Schaffung eines hohen Vertrauenspotentials zwischen der Genossenschaftsbank und dem Mitglied gesehen werden kann. Die wissenschaftliche Theorie der Neuen Institutionenökonomik hat gezeigt, daß sich durch Vertrauen die "Transaktionskosten" verringern lassen. Dabei handelt es sich auf Seiten eines Bank-

einzelne Geschäfte die Bank wechseln. Bei der Personengruppe, die der Volksbank nicht ihr uneingeschränktes Vertrauen aussprach, würden bei besseren Angeboten anderer Banken nur 39% die Treue halten, 40% würden einzelne Produkte bei der Konkurrenz nachfragen.

Determinanten eines Vertrauenspotentials

Die Unterteilung des wenig greifbaren Begriffes "Vertrauen" in die Determinanten *Leistungs-, Personal- und Systemvertrauen* ermöglicht es, Handlungsfelder zu erarbeiten, denen wiederum konkrete Maßnahmen zugeordnet werden können.⁴ *Vertrauen* entsteht in dem Maße, wie Kunden vergangene eigene oder auch fremde positive Erfahrungen mit ihrer Bank für die Zukunft unterstellen. *Leistungsvertrauen* basiert auf der Erfahrung mit der Qualität der von einem Unternehmen erbrachten Leistungen. Man vertraut darauf, daß der Transaktionspartner grundsätzlich in der Lage ist, eine versprochene Leistung verlässlich zu erbringen. In ähnlicher Weise wirkt das *Personalvertrauen*. Es entsteht im Zuge persönlicher Kommunikation, wenn der Mitarbeiter des Unternehmens willens ist, die versprochene Leistung zu erbringen und Verständnis für die individuelle Situation des Kunden hat. Hinzukommen muß, daß er die in der Beziehung entstehenden Abhängigkeiten nicht ausnutzen wird. *Systemvertrauen* richtet sich nicht auf einzelne Personen, sondern umfassend auf Institutionen und Organisationen. Es entsteht, wenn Prozesse und Kontrollmechanismen in einer Unternehmung im Interesse der Kunden ablaufen und von diesen nachvollziehbar sind.

Der Prozeß der Vertrauensbildung

Im Prozeß der Vertrauensbildung können lediglich geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden, denn Ver-

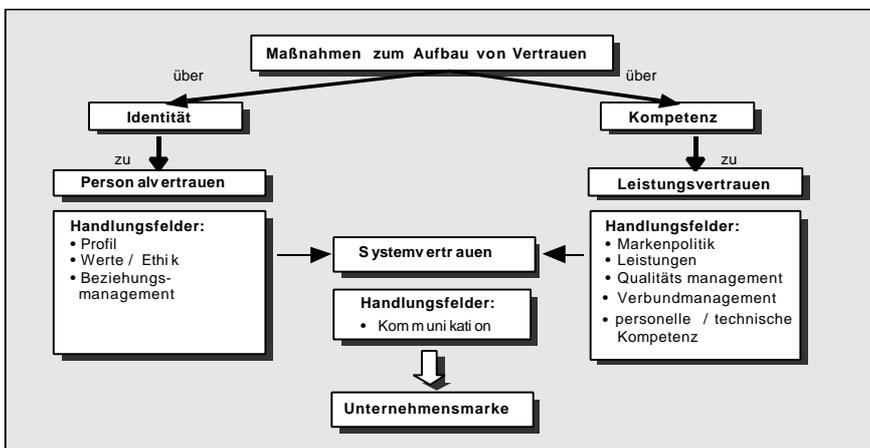


Abb.: Handlungsfelder zur Unterstützung des Vertrauensaufbaus

daß sie aufgrund der Rechtsform der Genossenschaft einzigartig und von der Konkurrenz nicht imitierbar sind. Sparkassen und andere Finanzdienstleister besitzen regelmäßig eine andere Rechtsform und verfolgen andere Zielsetzungen. Genossenschaftsbanken sind gemäß §1 Genossenschaftsgesetz nicht der Orientierung an Gewinn-Kennzahlen sondern der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet. Wie kann nun dieser Förderauftrag in Zeiten von Online-Banking und Globalisierung interpretiert werden? Durch Megafusionen und unübersichtliche Konzernverstrickungen wird in der heutigen Zeit der Bankenbranche wenig Vertrauen entgegengebracht. Zudem ziehen sich einige Geschäftsbanken zunehmend aus

kunden z.B. um Informations-, Such- und Verhandlungskosten. Aber auch für die Bank entstehen Vorteile in Form von besserer Kundenkenntnis, geringeren Risiken und kürzeren Beratungsgesprächen.

Empirische Bedeutung von Vertrauen für die Kundenbindung

In der oben angesprochenen empirischen Untersuchung gab rund jeder Vierte der Befragten an, der Volksbank uneingeschränkt zu vertrauen. Die Bereitschaft der Kunden, auch bei besseren Konditionen anderer Kreditinstitute die Bankverbindung nicht zu wechseln, lag bei dieser Gruppe bei über zwei Dritteln (68%). 27% würden nur für

trauen kann nur als ein angestrebter, nicht aber als ein forderbarer Zustand angesehen werden. So kann die Identität einer Bank als notwendige Bedingung und die Kompetenz des Instituts als hinreichende Bedingung zum Vertrauensaufbau betrachtet werden. Unter Identität werden dabei Wertorientierungen und Eigenschaften verstanden, die als Leitlinien für das Verhalten von Vorstand und Mitarbeiter dienen. Kompetenz in Finanzfragen und -abwicklungen sollte für jedes Institut selbstverständlich sein. Sie ist die Grundlage für das Entstehen von Leistungsvertrauen. Vertraut ein Kunde den Mitarbeitern und den Leistungen einer Bank, kann Vertrauen in das "System" Bank entstehen. Dieses Vertrauen in die Bank als "Ganzes" kann ein zentrales Merkmal der "Unternehmensmarke" Genossenschaftsbank werden.

Handlungsfelder für Vertrauensaufbau

In der oben angesprochenen Projektgruppe wurden, aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen, Handlungsfelder zur Unterstützung des Vertrauensaufbaus in den verschiedenen Kategorien (Personal-, Leistungs-, Systemvertrauen) erarbeitet (vgl. Abb.). Die Identität der Bank hat maßgeblichen Anteil an der Generierung von Personalvertrauen. Da aber Identität nicht produziert werden kann, muß an den Rahmenbedingungen angesetzt werden. Hier sind das *Profil der Bank*, die vorhandenen *Werte* und die *Ethik* wie auch das *Beziehungsmanagement* zu nennen. (Vgl. Abb.)

So zählen beispielsweise zum Profil einer Genossenschaftsbank insbesondere eine gelebte Demokratie sowie die Schaffung eines Wir-Gefühls. Als konkrete Maßnahmen lassen sich hier beispielsweise die Bezirkswahl und der Aufbau eines mitgliederorientierten Informations- und Kommunikationssystems nennen. Letzteres könnte z.B.

exklusive Angebote für Mitglieder im Internet enthalten. Die den Kompetenzaufbau unterstützenden und damit Leistungsvertrauen generierenden Handlungsfelder sind ebenfalls der Abbildung zu entnehmen. Zu einer geeigneten *Markenpolitik* zählen ein einheitlicher Marktauftritt sowie die Formulierung von Mindestanforderungen an Produkte und Qualität. Der für Mitglieder entwickelte Vorteils katalog an Verbundprodukten sollte von sämtlichen Partnern erweitert werden. Diese Vorteile spielen ebenfalls in den Bereich der *Leistungen* (vgl. Abb.) für Mitglieder hinein, zu dem auch eine an der Leistungsanspruchnahme orientierte Dividendenpolitik (z.B. in Form der Zinsrückvergütung) zu zählen ist. Auf das Anbieten von Zusatzleistungen externer Dritter (z.B. günstige Telefon tarife oder Strompreise) sollte verzichtet werden. Zum einen würde sich die Kreditgenossenschaft hierdurch auf ein Wettbewerbsfeld begeben, das nicht zu ihrer Kernkompetenz zählt. Zum anderen könnte im Falle einer nicht zufriedenstellenden Leistung durch einen Dritten das Leistungsvertrauen in die Kreditgenossenschaft nachteilig beeinflusst werden. Auch vielerorts diskutierte "Clubkonzepte" mit finanzfremden Zusatzleistungen sollten deshalb nur ergänzenden Charakter haben.

Unternehmensmarke "Genossenschaftsbank"

Um eine Unternehmensmarke etablieren zu können, müssen deren Inhalte auch kommuniziert werden. Hier sollten – neben der Weiterverfolgung der "Wir machen den Weg frei"-Kampagne – die Vermittlung der Besonderheiten einer Genossenschaftsbank nach innen (mit den Mitarbeitern als Empfänger) und nach außen (mit den Kunden und Mitgliedern als Empfänger) im Vordergrund stehen. Die Mitarbeiter als Adressaten werden dabei häufig übersehen. Die empirische Erhebung hat

ergeben, daß die Mitarbeiter sich mehr Informationen zum Thema Mitgliedschaft wünschen.

¹ Der Artikel erschien in leicht veränderter Form in: Bankinformation / Genossenschaftsforum, Heft 05/2000, S. 6-10.

² Vgl. hierzu beispielsweise Reimann, E. (1996): Kundenbindung im Retail Banking – Ergebnisse einer Studie bei amerikanischen Banken, in: Geldinstitute, Heft 6, 1996, S. 6-10.

³ Vgl. Porter, M.E. (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive strategy), 10. Aufl., Frankfurt/Main.

⁴ Vgl. hierzu z.B. Schröder, J. (1997): Der moderne Förderauftrag im Gründungsgeschäft der Kreditgenossenschaften, Kooperations- und genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 40, S.147 ff.

➔ Michael Hammerschmidt/
Rolf Greve
☎ (02 51) 83-2 28 97
✉ 06miha@wiwi.uni-muenster.de

📖 Hammerschmidt, Michael/Hellinger, Carsten: Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken – Analysen zur Kundenbindung auf dem Bankenmarkt unter besonderer Berücksichtigung von Kreditgenossenschaften, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 15, Oktober 1998, 35 S., kostenlos erhältlich.

📖 Hammerschmidt, Michael: Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften – Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 17, April 2000, 66 S., kostenlos erhältlich.

📖 Greve, Rolf: Identität von Kreditgenossenschaften in sich wandelnden Märkten, Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge – Vorträge, Heft 46, Münster, 1999, ISBN 3-7923-0734-0, 24 S., 8,00 DM.

ALUMNI-FORUM

Kooperationen und Kartellrecht

Die Auswirkungen unternehmerischer Zusammenarbeit auf den Wettbewerb

Das Institut für Genossenschaftswesen ist ein Institut für Kooperationen. Im doppelten Sinn: Kooperationen sind Gegenstand wissenschaftlicher Arbeit und zugleich ihr Instrument. Mit vielen anderen Ehemaligen erinnere ich mich gerne an den Boettcher-Kreis und an die Arbeit in der nahen Abgeschlossenheit des Juristenzimmers. Zunächst als Fachfremder skeptisch von den Diplom-Volkswirten beäugt, gelang zunehmend das Gespräch, zunächst privat, schließlich auch fachlich. Am Ende stand in jeder Hinsicht gute fachübergreifende Kooperation. Das Institut erforscht Kooperationen nicht nur am Beispiel der Genossenschaften als eine spezifische Kooperationsform, sondern auch anhand von Franchisingssystemen, Strategischen Allianzen oder Joint-Ventures. Äußerlich belegt ist diese Ausrichtung sowohl durch die „Kooperations- und genossenschaftswissenschaftlichen Beiträge“ als auch durch die „Schriften zur Kooperationsforschung“.

Als Referent für Kartellrecht und Wettbewerbspolitik in der Rechtsabteilung des BDI sind Kooperationen für mich heute wiederum Gegenstand und Mittel der täglichen Arbeit. Während am Genossenschaftsinstitut jedoch die Senkung von Transaktionskosten, die Bedeutung von Synergieeffekten und – jedenfalls für Genossenschaften – die Belebung des Wettbewerbs im Vordergrund stand, fällt hier auf, dass Kooperationen oft als wettbewerbsbeschränkende Kartelle ins Visier der Wettbewerbsbehörden geraten. „Kooperation“ und „Wettbewerbsbeschränkung“ liegen eng beieinander. Das ist mir am Genossenschaftsinstitut nicht ausreichend bewusst geworden. Ist nur mir – oder allen – die wettbewerbsbeschränkende Wirkung von Kooperationen nicht in den Blick gekommen? Ein kurzer Streifzug durch die anstehende Reform des Europäischen Kartellrechts könnte den Blick wieder schärfen.

**Europäisches
Kartellrecht**

Das Europäische Kartellrecht wandelt

sich. Die EU-Kommission arbeitet an der wichtigsten Reform seit den Römischen Verträgen und seit Einführung der ersten Verordnungen (vgl. Ehlermann, *The Modernization of EC Antitrust Policy: A legal and cultural Revolution*, CMLR 2000, S. 537 ff.). Reformiert werden vertikale und horizontale Wettbewerbsbeschränkungen, das Fusionskontrollrecht und – wohl am bedeutendsten – das EU-Kartellverfahrensrecht.

**Vertikale und horizontale
Wettbewerbsbeschränkungen**

a) Vertikal-GVO: Seit Anfang des Jahres 2000 ist eine neue Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vereinbarungen („Vertikal-GVO“) in Kraft. Vertikale Vereinbarungen sind Vereinbarungen, die zwei oder mehr Unternehmen schließen, die auf *verschiedenen* Marktstufen tätig sind. Beispiele sind Zwischenhändler- oder Zulieferverträge. Auch Genossenschaften stehen zu ihren Mitgliedern in einem wettbewerbsrelevanten Vertikalverhältnis. Gruppenfreistellungsverordnungen

befreien bestimmte Gruppen von Vereinbarungen vom Verbot wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen des Art. 81 Abs. 1 EU-Vertrag.

b) Horizontal-GVOs: Während die Vertikal-GVO bereits in Kraft getreten und anwendbar ist, arbeitet die EU-Kommission zur Zeit intensiv an zwei neuen Gruppenfreistellungsverordnungen für horizontale Wettbewerbsbeschränkungen („Forschung und Entwicklung“ und „Spezialisierung“), die zum 1. Januar 2001 in Kraft treten sollen. Horizontale Vereinbarungen sind Vereinbarungen, die zwei oder mehr Unternehmen schließen, die auf derselben Marktstufe tätig sind. Dazu gehören die klassischen Kartelle. Anders als im Recht der vertikalen Wettbewerbsbeschränkungen konnte sich die EU-Kommission jedoch nicht zu einer umfassenden Gruppenfreistellungsverordnung durchringen. Die Horizontal-GVO ist auch für Genossenschaften wichtig, da sie zumindest latent horizontal wettbewerbsbeschränkend sind. Ihre Mitglieder stehen typischerweise auf derselben Marktstufe und dringen

mit dem genossenschaftlichen Unternehmen in die nächste Marktstufe (z.B. die Einkaufs- oder Verkaufsmärkte) vor.

c) Leitlinien: Sowohl für vertikale als auch für horizontale Wettbewerbsbeschränkungen gibt die EU-Kommission umfangreiche Leitlinien heraus. Die Leitlinien sollen die Gruppenfreistellungsverordnungen erläutern und ergänzen. Sie enthalten wichtige Ausführungen zum wettbewerbspolitischen und ökonomischen Konzept der EU-Kommission. Andererseits binden die Leitlinien nur die Kommission, nicht aber die Gerichte oder nationalen Behörden.

d) Schnittfeld Rechtswissenschaft und Volkswirtschaft: Die EU-Kommission will der rechtlichen Beurteilung wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen verstärkt eine ökonomische Betrachtung an die Seite stellen. Wettbewerbsbeschränkungen sollen grundsätzlich freigestellt sein, wenn die Vertragsparteien zusammen über einen Marktanteil von nicht mehr als 20% („Spezialisierungs-GVO“), 25% („GVO Forschung & Entwicklung“) bzw. 30% („Vertikal-GVO“) verfügen. Es kommt auf die richtige Abgrenzung des relevanten Marktes an. Verboten sind in jedem Fall sog. „Schwarze Klauseln“, also besonders gravierende Wettbewerbsbeschränkungen, wie die Aufteilung von Märkten oder die Festsetzung von Preisen. Liegen die Voraussetzungen der GVOs nicht vor, hängt die Wirksamkeit wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen vor allem von ihren Wirkungen im Markt ab. Es ist nicht mutig vorherzusagen, dass die Abgrenzung des relevanten Marktes und die Analyse der Marktwirkungen durch die Umstellung des Europäischen Kartellverfahrensrecht in Zukunft noch mehr als bisher ein großes, lukratives Spielfeld für Volkswirte und Juristen wird.

Europäische Fusionskontrolle

Eine besondere rechtliche Form der Zusammenarbeit ist der Zusammenschluss (Fusion) zweier Unternehmen. Das europäische Wettbewerbsrecht prüft seit 1990 die wettbewerbsbeschränkenden Aspekte solcher Fusionen in einer gesonderten Fusionskon-



Zum Autor:

**Rechtsanwalt Dr.
Andreas Möhlenkamp**

Jahrgang 1967

1989-1994

Studium der Rechtswissenschaften
an der Universität Münster

1992-1996

Mitarbeiter am Institut für
Internationales Wirtschaftsrecht der
Universität Münster

1993-1996

Mitarbeiter am Institut für Genos-
senschaftswesen der Universität
Münster

1996-1998

Rechtsreferendar am Landgericht
Bochum

1997

Promotion zum Dr. jur. in Münster,
Prof. Dr. Bernhard Großfeld

1996-1999

Lehraufträge für Genossenschafts-
recht (Universität Münster) und
European Company Law (Univer-
sität Riga/Lettland)

1998-1199

Richter in Köln

seit 1999

Referent für Kartell- und Wettbe-
werbsrecht, Bundesverband der
Deutschen Industrie e.V., Berlin

trollverordnung (FKVO). Wichtig und schwierig ist oft die Frage, welche Behörde für eine Genehmigung zuständig

ist. Erstaunlich war für Außenstehende, dass die Fusion RWE/VEW von der Generaldirektion Wettbewerb in Brüssel, die Fusion VEBA/VIAG aber in Berlin vom Bundeskartellamt geprüft wurde. Ursache dafür ist, dass die Zuständigkeit der EU-Kommission von Umsatzschwellen der beteiligten Unternehmen im gemeinsamen Markt abhängt. Diese Umsatzschwellen will Wettbewerbskommissar Mario Monti senken. Das deutsche Bundeskartellamt wehrt sich gegen die Beschneidung seiner Zuständigkeit. Weitere Änderungen werden erwartet durch Bekanntmachungen über ein vereinfachtes Verfahren, über Nebenabreden sowie Verpflichtungszusagen.

Verfahrensrecht

Wenngleich für den Außenstehenden unscheinbar, ist die Reform des Europäischen Wettbewerbsverfahrensrechts wohl am bedeutendsten. Bereits im April 1999 hat die EU-Kommission ihr Weißbuch zur Modernisierung des Europäischen Wettbewerbsrechts vorgelegt, das sie seitdem mit den Mitgliedsstaaten und den beteiligten Kreisen diskutiert. Ende September 2000 legte Wettbewerbskommissar Mario Monti einen Entwurf für eine Neufassung der Verfahrensverordnung 17/62 vor. Es wird kaum ein Stein auf dem anderen bleiben. Bisher unterlagen Wettbewerbsbeschränkungen einer vorherigen Kontrolle („ex-ante-Kontrolle“). In Zukunft sollen die Unternehmen selbst prüfen, ob die Voraussetzungen für eine Freistellung vorliegen. Die Kommission greift nur noch aufgrund von Beschwerden oder dann ein, wenn gravierende Wirkungen im Markt auftreten („ex-post-Kontrolle“). Mit dem neuen Konzept sind jedoch keineswegs nur Verfahrenserleichterungen verbunden. Die Unternehmen befürchten Rechtsunsicherheiten, da Gerichte üblicherweise zwar die rechtliche Wirksamkeit von Vereinbarungen beurteilen

können; sehr viel ungewohnter für Richter ist aber die Analyse von Märkten. Gerade davon hängt aber die Freistellung nach Art. 81 Abs. 3 EGV ab.

Hinzu kommen Schwierigkeiten durch die Dezentralisierung der europäischen Wettbewerbskontrolle. Während bisher allein die EU-Kommission befugt war, die Freistellung von Art. 81 Abs. 1 EU-Vertrag zu gewähren („Freistellungsmonopol“), sollen in Zukunft auch die nationalen Behörden und Gerichte die Freistellungsvoraussetzungen prüfen dürfen. Daraus folgen große Probleme für die einheitliche Anwendung des europäischen Wettbewerbsrechts. Ob die Erweiterung der EU und die Arbeitsüberlastung der EU-Kommission die Reform rechtfertigen, ist – und bleibt – umstritten.

Ausblick

Im Europäischen Kartellrecht treffen sich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Die EU-Kommission will noch mehr als bisher die ökonomische Betrachtung zum Maßstab ihrer Entscheidungen machen. Wichtig ist die Abgrenzung des relevanten Marktes und die einigermaßen treffsichere Bestimmung von Marktanteilen. Schwer ist auch die Beurteilung, ob potentieller Wettbewerb die Marktteilnehmer ausreichend im Wettbewerb diszipliniert. Zu prüfen sind Markteintrittsschwellen und Kostenstrukturen. Eine Kooperation als solche wird zwar grundsätzlich positiv bewertet. Das gilt aber nur unterhalb gewisser Markteintrittsschwellen. Wer – auch als kleines Unternehmen – in Nischenmärkten kooperiert, hohe Marktanteile hält und den Wettbewerb beschränkt, muss mit Sanktionen rechnen.

Das Institut für Genossenschaftswesen hat sich in der Vergangenheit in vielen Publikationen mit der kartellrechtlichen Beurteilung von Genossenschaften auseinandergesetzt (vgl. Groß-

feld/Strümpell, Genossenschaften, Kartellgesetz und Mittelstandsempfehlungen, Münster 1976; Baumann, Einkaufsgesellschaften und –genossenschaften im Kartellrecht, 1981; Rotthege, Die Beurteilung von Genossenschaften und Kartellen durch die Rechtswissenschaft, 1982). Ob die wettbewerbsbeschränkende Wirkung von Kooperationen als Teilaspekt der Kooperationsforschung in den vergangenen Jahren zu kurz gekommen ist, vermag ich nicht zu beurteilen. Die aktuelle Reform des europäischen Kartellrechts könnte jedenfalls Anlass für weitere Forschung sein.

➔ Andreas Möhlenkamp
☎ (0 22 25) 92 25 24
📧 A.Moehlenkamp@bdi-online.de

Egmont Kulosa: Verfassungsrechtliche Grenzen ...

(Fortsetzung von Seite 7)

Rendite der Anteile dann für sie uninteressant wird. Dieses – von einem erheblichen Teil der Mitglieder gleichzeitig vollzogene – Ausscheiden gefährdet jedoch die Eigenkapitalbasis der Genossenschaften, so dass bei dieser letztlich gar keine Förderung eintritt. Die Vorschrift des § 17 EigZuLG ist in ihrer derzeitigen Ausgestaltung daher wegen Verstoßes gegen den Gleichheitssatz und die Berufsfreiheit verfassungswidrig.

➔ Egmont Kulosa
☎ (02 51) 2 42 79
📧 06egku@wiwi.uni-muenster.de

📖 Egmont Kulosa, Verfassungsrechtliche Grenzen steuerlicher Lenkung am Beispiel der Wohnungsgenossenschaften, Münster: Regensburg, 2000, ISBN 3-7923-0739-1, 263 S., 45,00 DM.

MEINE MEINUNG

Theresia Theurl: Die Zukunftsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften

Wohnungsgenossenschaften als Zusammenschlüsse von privaten Haushalten mit dem Zweck der Selbsthilfe haben eine lange Tradition. Es gab von jeher konkurrierende Unternehmens-, Organisations- und Kooperationsformen, mit denen das Bedürfnis nach Wohnen befriedigt werden konnte. Werden Mietverhältnisse als Referenzstandard herangezogen, leiden diese aus der Sicht der Wohnungsnachfrager unter dem Fehlen von Mitgestaltungsrechten, während Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften im Vergleich zum Wohneigentum keine alleinigen Eigentümer sind. Die Zukunftsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften wird nicht damit sichergestellt, daß sie sich über einen langen Zeitraum bewährt haben, sondern nur dann, wenn sie vor den aktuellen Rahmenbedingungen anderen Organisationsformen überlegen ist.

Formen der Organisation des gesellschaftlichen Zusammenlebens von Menschen – wie Wohnungsgenossenschaften – überleben dann, wenn es gelingt, zwei Anforderungen gleichzeitig zu erfüllen, nämlich im Innenverhältnis Vertrauen aufzubauen und sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Die Kooperation von Menschen ist mit Abhängigkeiten verbunden. Es existiert Unsicherheit über das Verhalten der anderen Mitglieder und über das Verhalten der Geschäftsführung. Es müssen also Vorkehrungen getroffen werden, diese Abhängigkeiten zu „zähmen“. Dies kann über den Aufbau von Systemvertrauen entstehen. Systemvertrauen bedeutet, daß bestimmte Erwartungen über das Verhalten von Systempartnern bestehen, ohne daß über diese besondere Informationen nötig wären.

Es ist eine Eigenart von Genossenschaften, daß sie einen „Selbstbindungsmechanismus“ enthalten: das Unterlassen von vorteilhaften, aber die anderen schädigenden Handlungen im Vertrauen darauf, daß sich auch die anderen entsprechend verhalten. Vertrauen ist dann keine emotionale Angelegenheit, aber auch keine riskante Vorleistung, sondern eine rationale Verhaltensweise, etwas, das sich langfristig rechnet.

(Fortsetzung auf Seite 20)

VERANSTALTUNGEN

48 Stunden in den Niederlanden

Pfingst-Exkursion mit Professoren, Mitarbeitern und Studierenden

Die diesjährige Pfingst-Exkursion des IfG stand unter dem Motto “Internationale Kooperationsstrategien und genossenschaftliche Strukturen – das Beispiel Niederlande”. An zwei Tagen besuchten Professoren und Wissenschaftliche Mitarbeiter des Instituts sowie Studierende der BWL, VWL, WI und Rechtswissenschaft die Campina Melkunie und die Rabobank Nederland. Die insgesamt 29 Teilnehmer erhielten dabei einen Einblick in die Kultur und die Wirtschaft unseres Nachbarlandes. Bei den Unternehmensbesuchen konnte man sich davon überzeugen, daß eine internationale strategische Ausrichtung und die genossenschaftliche Rechts- und Organisationsstruktur keine Gegensätze sein müssen.

Die Campina Melkunie stellte sich als eine moderne, international operierende Genossenschaft vor, die mit den Marken *Tuffi* und *Landliebe* auch auf dem Deutschen Markt gut positioniert ist. Der Marktauftritt in Deutschland, die Positionierung im europäischen Markt und die internen Unternehmensstrukturen der Campina Melkunie standen im Mittelpunkt des Vortrages von Dr. Wim Krol, Director of International Cooperative Affairs. Er beleuchtete insbesondere die organisatorischen Zusammenhänge des internationalen Unternehmensverbundes mit Beteiligungen in Belgien und Deutschland.

Dr. Krol beschrieb, mit welchen rechtlichen Problemen die Campina Melkunie bei der Europäisierung des Geschäftes konfrontiert werde. Es fehle an Regelungen für die Fusion von Genossenschaften aus zwei verschiedenen

Länder der EU. Dieses Manko habe die Zusammenarbeit zwischen der Campina Melkunie und den Milchwerken Köln-Wuppertal (*Tuffi*) erschwert und zur Gründung des Joint Ventures “*Tuffi Campina*” mit Sitz in Köln geführt.

Bei der Verkostung unterschiedlichster Käse- und Joghurtproben und bei einem Rundgang durch die Käsefabrik in Rijkevoort konnten die Münsteraner feststellen, daß die vorab beschriebene Strategie, die Organisationsstruktur sowie das Qualitätsmanagement nicht nur in den Köpfen der Manager des Unternehmens existieren, sondern sich auch im Produktionsprozeß und in realen Produkten wiederfinden lassen.

Auch bei dem Besuch der Rabobank Nederland in Utrecht, der weltweit einzigen privaten Bank mit AAA-Rating, standen die Unternehmensstruktur der Genossenschaft, ihre Strategie und ihre internationale Positionierung im Vordergrund.

Als Referent stellte Dr. Henk H. Vlessert, Senior Manager/Strategy Advisor, nicht nur die Entstehungsgeschichte der Rabobank dar, sondern gab auch einen Ausblick auf die geplante zukünftige Ausrichtung der Bank.

Besonders markant waren die Ausführungen zum *customer value*, der die Basis für die strategische Ausrichtung der Rabobank bildet. Die Bedürfnisse des Kunden sollen erkannt und entsprechende Problemlösungen geschaffen werden.

Das bedeutet für die Bank, daß sie auf der einen Seite eine enge Verbindung zu ihren Kunden aufbauen und

pflegen muß, um das Ohr am Markt zu haben.

Auf der andern Seite fordert dieses Ziel dazu heraus, das Netz der genossenschaftlichen Banken und der Spezialinstitute sowohl innerhalb der Niederlande als auch in Europa auszubauen, um den Kunden in allen Geschäftsbereichen als kompetenter Partner zur Seite stehen zu können. Als ein Element in diesem *Netzwerk* genossenschaftlicher Banken führte Dr. Vlessert das damals geplante Joint Venture zwischen der DG BANK und der Rabobank an. Zentrale Elemente des Rabobank-Netzes innerhalb der Niederlande bilden die lokal agierenden Rabobanken, die in Eigenverantwortung und ohne Verbundverpflichtung die Funktion eines Brokers übernehmen sollen, um für ihre Kunden optimale Problemlösungen im Bereich der Finanzdienstleistungen zu generieren. Trotz der offensichtlichen Unterschiede zwischen deutschen Genossenschaftsbanken und dem niederländischen Rabobank-Verbund, betonte auch Dr. Vlessert das Festhalten seines Hauses an den genossenschaftlichen Strukturen.

Abgerundet wurde die Pfingstexkursion durch ein kulturelles Rahmenprogramm, das die Gruppe sowohl durch die Straßen von Nijmegen als auch über die Grachten von Amsterdam führte.

 Thorn Kring
 (02 51) 83-2 28 98
 06thkr@wiwi.uni-muenster.de

IfG informiert Schüler über Hochschulstudium

Der erste gemeinsame Informationstag aller sechs münsterschen Hochschulen fand am 11. November 1999 unter dem Motto "Punkte sammeln – studieren in Münster" statt. Rund 10.000 Schülerinnen und Schüler aus ganz Westfalen, aber auch aus dem Rheinland und aus Niedersachsen waren hierzu nach Münster gereist. An diesem "Tag der offenen Tür" beteiligte sich auch das Institut für Genossenschaftswesen.

Über 90 Minuten stellte sich das Institut mit seinen Angeboten aus den Bereichen Unternehmenskooperation, Genossenschaftswesen und Umweltökonomie etwa 30-40 Schülerinnen und Schülern vor. Das Interesse der Schüler an der Veranstaltung war so groß, daß viele Interessierte wegen Platzmangels nicht teilnehmen konnten.

In zwar theoretisch fundierten, aber bewußt alltagsnah gestalteten Präsentationen, brachten die Mitarbeiter des Instituts den Schülern die Inhalte der einzelnen Lehrveranstaltungen nahe. Wie die äußerst angeregten Diskussionen im Anschluß an die Präsentationen zeigten, konnten den Schülern einige aktuelle wirtschaftspolitische Problemfelder aus ökonomischer Sicht näher gebracht werden. Zentrale Punkte waren umweltpolitische Fragen, wie die Eignung der von der Bundesregierung initiierten ökologischen Steuerreform zur Lösung wichtiger Umweltfragen. Auch konnten die Schüler für die aktuellen Herausforderungen der Unternehmenspraxis sensibilisiert werden.

Die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit von Unternehmen in einer zunehmend globalisierten Wirtschaft standen dabei im Zentrum des Interesses. Die Rolle der Genossenschaften in einer modernen Wirtschaft wurde aufgezeigt.

Am 9. November 2000 präsentier-

ten sich die Hochschulen Münster erneut den Schülern. Das Institut für Genossenschaftswesen beteiligte sich dieses mal unter der Titel „www.warum-wirtschaftswissenschaften.de“.

☞ Klaus Rahmen-Zurek
☎ Tel. (02 51) 83-2 28 97
✉ 06k1ra@wiwi.uni-muenster.de

Bankleitertagung des Fachratbezirkes Coesfeld / Münster

Über die bisherigen Ergebnisse des laufenden Forschungsprojektes "Mitgliedschaft als strategischer Erfolgsfaktor genossenschaftlicher Kreditinstitute" (vgl. den Bericht unter "IfG intern – Forschungsprojekte" auf S. 10) informierte das IfG die Vorstände der Volksbanken des Fachratbezirkes Coesfeld/Münster am 15. Mai 2000 in den Räumen der Volksbank Baumberge in Billerbeck. Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit dem Westfälischen Genossenschaftsverband durchgeführt, wobei der Umsetzbarkeit in der Praxis besondere Bedeutung beigegeben wird. Dr. Rolf Greve und Dipl.-Volksw. Michael Hammerschmidt vom IfG gaben zunächst einen Überblick über die Arbeitsweise und die vielfältigen Forschungsaktivitäten des Instituts. Den Ausführungen zum Projekt "Mitgliedschaft" schenken die anwesenden Bankdirektoren große Aufmerksamkeit; es folgte eine – zum Teil sehr kontroverse – Diskussion über die Umsetzbarkeit und die Erfolgchancen einer mitgliederorientierten Strategie. Es kam zu einem regen Erfahrungsaustausch zwischen den Vorstandsmitgliedern und den Mitarbeitern des IfG über die Aufwertung der Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken.

☞ Michael Hammerschmidt
☎ Tel. (02 51) 83-2 28 97
✉ 06miha@wiwi.uni-muenster.de

Workshop mit Vertretern der Rabobank Nederland

Zu einem Gedankenaustausch besuchten am 20. Oktober dieses Jahres Dr. Henk H. Vlessert (Advisor Strategy/Senior Manager) und Hans Groeneveld (Advisor Strategy) von der Rabobank Nederland (Strategy Group) das IfG. Fünf Stunden lang diskutierten die Mitarbeiter des IfG mit den Gästen aus Utrecht über aktuelle genossenschaftliche Themen. Einige Mitarbeiter des IfG stellten ihre laufenden Forschungsprojekte vor: „Strategie und Organisation von Unternehmen in einer Internet-Ökonomie“ (Dipl.-Volkswirt Klaus Rahmen-Zurek), „Mitgliedschaft als strategischer Erfolgsfaktor genossenschaftlicher Kreditinstitute“ (Dipl.-Volkswirt Michael Hammerschmidt) sowie „Die Zukunft der Kreditgenossenschaften als Universalbank – Eine Untersuchung des Wandels von Finanzinstitutionen“ (Dipl.-Volkswirt Dirk Polster).

Dr. Vlessert stellte zunächst anhand einiger Charts die Rabobank-Gruppe vor und entwickelte danach ein Konzept für die weitere Zusammenarbeit der Rabobank mit anderen europäischen genossenschaftlichen Bankengruppen. Es wurde vereinbart, den Gedankenaustausch fortzusetzen.

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

Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union

XIV. Intern. Genossenschaftswissenschaftliche Tagung 2000 in Nürnberg

Die XIV. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung wurde in diesem Jahr vom 5. bis zum 7. September vom Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg ausgerichtet, das damit die 1954 in Münster begonnene Tradition fortsetzte. Die Tagung stand unter dem Thema: "Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert".

Diese aktuelle Themenstellung wurde gewählt, weil auf den Genossenschaften in einem vereinten Europa ein großer Harmonisierungsdruck lastet und die Schaffung eines einheitlichen Genossenschaftsrechts in der Europäischen Union ansteht. Dies ist jedoch nur schwer zu realisieren; die Genossenschaften haben sich in ihrer mehr als 100jährigen Tradition in den Mitgliedsstaaten unterschiedlich entwickelt. Grob gesehen läßt sich dabei die angelsächsische, die romanische und die zentraleuropäische Ausrichtung unterscheiden. Diese unterschiedlichen Traditionen erweisen sich nun vor dem Hintergrund eines wirtschaftlich wie politisch immer stärker zusammenwachsenden Europas als problematisch. Ziel der Tagung war es daher, die unterschiedlichen Auffassungen zu diskutieren und einen möglichst weit reichenden Konsens zu erzielen, um so zur Weiterentwicklung des europäischen Rechts beizutragen. Die Referenten und Sitzungsleiter kamen aus neun europäischen Ländern. Der Einladung nach Nürnberg folgten etwa 200 Wissenschaftler und Praktiker aus ganz Europa.

Nach der Eröffnung durch Prof. Dr. Wolfgang Harbrecht (Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der

Universität Erlangen-Nürnberg) führten Prof. Dr. Helmut Haussmann (Bundeswirtschaftsminister a. D.) und Dr. Christopher Pleister (Präsident des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken) mit ihren Festvorträgen über Geschichte und Zukunft der Genossenschaft in das Thema ein. In den Vorträgen wurde deutlich, daß die Genossenschaften durch die Kombination von dezentraler Organisation und Kooperation in Verbundstrukturen den Herausforderungen der Globalisierung gewachsen sind.

Genossenschaften in Europa

Im anschließenden Teil der Tagung wurden verschiedene europäische Ausprägungen der Genossenschaft vorgestellt und verglichen. Die Vorträge dienten vor allem dem Kennenlernen anderer genossenschaftlicher Selbstverständnisse in Europa. Thierry Jeantet (Institut de l'Économie Sociale, Frankreich) erläuterte den in Deutschland häufig kritisierten Gedanken der französischen *Economie Sociale*. Er betonte, daß die Genossenschaften auch in Frankreich keine staatlichen Unternehmen seien, auch wenn vertragliche Beziehungen zu öffentlichen Einrichtungen bestehen können. Prof. Dr. Ian Snaith (Universität Leicester, England) berichtete über die Probleme der britischen Konsumgenossenschaften, die durch ihre Größe dem reformbedürftigen Rechtsrahmen entwachsen.

Mitteuropäisches Geno-Konzept

Prof. Dr. Theresia Theurl analysierte das mitteleuropäische Konzept aus ökonomischer Sicht (siehe die Zusammenfassung des Vortrages auf S. 29). Sie

kam zu dem Schluß, daß die Genossenschaft eine zeitgemäße Rechtsform sei, der es jedoch an Publicity mangle. Beispielsweise könnten im Zuge der aktuellen Privatisierungsanstrengungen ehemals öffentliche Aufgaben zukünftig genossenschaftlich organisiert werden. Abschließend gab Prof. Dr. Hans-H. Münkner (Universität Marburg) einen umfassenden Überblick über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede europäischer Genossenschaften aus rechtlicher Sicht.

Europäische Genossenschaft

Im weiteren Verlauf der Tagung beschäftigten sich die Vorträge mit genossenschaftlichen Kooperationen auf europäischer Ebene. Als eine Möglichkeit wurde die Europäische Genossenschaft von Dr. Hans-Jürgen Schaffland (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband) vorgestellt. Die Möglichkeiten der Zusammenarbeit auf Verband- und Verbundebene wurden von Dr. Hans-Detlef Wülker (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband) dargelegt; er stellte auch seine Ideen zur zukünftigen Entwicklung in diesem Bereich vor. Dr. Günther Schulte (Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen) berichtete über Wettbewerbsaspekte bei genossenschaftlicher Kooperation; zwei Statements aus der Praxis (Verband der dänischen Genossenschaften und BayWa AG) leiteten die Diskussion zu dieser Fragestellung ein.

Internationale Kooperation

Anschließend wurde die rechtstheoretische Ebene verlassen, die folgenden Referenten erläuterten praktische Bei-

spiele internationaler Zusammenarbeit. Dr. Robert Schediwy (Wirtschaftskammer Österreich) sprach über grenzüberschreitende Kooperationsmodelle der Konsum- und Handelsgenossenschaften. Dr. Arnold Kuijpers (Rabobank, Niederlande) erläuterte die Strategie seiner Bank, mit anderen europäischen Genossenschaftsbanken zu kooperieren. Als Modell stellte er die damals geplante Zusammenarbeit der Rabobank mit der DG Bank vor. Das Unternehmen Arla Foods stand im Mittelpunkt des Statements von Finn Bitsch (Vorstandsvorsitzender Arla Foods). Es ist aus dem Zusammenschluß einer dänischen und einer schwedischen Genossenschaft entstanden. Konrad Palla (Raiffeisenverband Südtirol) wies darauf hin, daß auch bei internationalen Kooperationen das Interesse der Mitglieder im Vordergrund stehen sollte.

Der letzte Tagungsabschnitt beschäftigte sich mit dem genossenschaftsspezifischen Problem der Eigenkapitalfinanzierung. Die Kurzreferate der ausländischen Praktiker lieferten interessante Denkansätze für die deutschen Genossenschaften. Gregory Tierney (Irish Co-operative Organization Society) und Etienne Pflimlin (Crédit Mutuel, Frankreich) stellten die Möglichkeit der irischen und französischen Genossenschaften vor, Eigenkapital über den Markt aufzunehmen. Sie machten deutlich, daß die Kontrolle durch die Nutzer der Genossenschaft weiterhin eine wichtige Rolle spielen muß. Prof. Dr. Werner Grosskopf (Universität Hohenheim) sah in der Steigerung des Wertes der Mitgliedschaft einen gangbaren Weg zur Erhöhung des Eigenkapitals.

☞ Claire Binisti-Jahndorf,
Andrea Neugebauer
☎ (02 51) 83-2 28 99
✉ 06clbi@wiwi.uni-muenster.de
06anne@wiwi.uni-muenster.de

Wissenschaftlicher Nachwuchs diskutiert

AGI-Tagung in Stuttgart-Hohenheim

Mittlerweile bereits zum vierten Mal traf sich im Mai 2000 der wissenschaftliche Nachwuchs der Institute und Forschungsstellen für Genossenschaftswesen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, um aktuelle Forschungsergebnisse zu diskutieren. Eingeladen hatten in diesem Jahr die Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim und der Württembergische Genossenschaftsverband in die Akademie des Verbandes in Stuttgart-Hohenheim.

Nach einer einführenden Begrüßung durch den 1. Vorsitzenden der AGI (Arbeitsgemeinschaft genossenschaftswissenschaftlicher Institute), Prof. Dr. Wolfgang Blomeyer, Universität Erlangen-Nürnberg, begann ein reger Austausch unter den Tagungsteilnehmern, die sich in den folgenden zwei Tagen mit der ganzen Bandbreite genossenschaftlicher Themen auseinandersetzen. Dabei wurden sowohl so klassische Themen wie Förderauftrag, Mitgliedschaft und Economie Sociale diskutiert, als auch aktuelle Herausforderungen und Chancen für die Rechtsform der Genossenschaft beleuchtet.

Ein Referat zu *Neugründungen von Genossenschaften* in den vergangenen 30 Jahren untersuchte die Frage, ob sich Genossenschaften vor allem in schlecht entwickelten Märkten etablieren. Den *landwirtschaftlichen Genossenschaften* widmeten sich die Vorträge "Die Bedeutung der Weiterbildung im ländlichen Genossenschaftswesen" und "Landwirtschaftliches Genossenschaftswesen in der Tschechischen Republik". Den *Genossenschaftsbanken* widmeten sich zwei weitere Referenten. Der kreditgenossenschaftliche Finanzverbund in Österreich wurde aus

Sicht der Neuen Institutionenökonomik auf seine Vorteilhaftigkeit hin untersucht. Diese volkswirtschaftliche Betrachtung wurde durch eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete Untersuchung zu einem förderauftragsbezogenem Benchmarking in Kreditgenossenschaften ergänzt.

Den Abschluß der Tagung bildete der Vortrag des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, den Dipl.-Volksw. Klaus Rahmen-Zureck bestritt. Er stellte die ökonomischen Zusammenhänge der *Internet-Ökonomie* dar und zeigte auf, das sich für viele wirtschaftliche Aktivitäten in der vielbeschworbenen "New Economy" die Genossenschaft als Rechts- und Organisationsform eigne. Prof. Dr. Blomeyer würdigte den Vortrag von Herrn Rahmen-Zurek in seinem Schlußwort als eine "Sternstunde des Genossenschaftswesens".

☞ Thorn Kring
☎ (02 51) 83-2 28 98
✉ 06thkr@wiwi.uni-muenster.de

📖 Rahmen-Zurek, Klaus: *Internet-Ökonomie und Genossenschaftswesen – eine organisations-theoretische Betrachtung*, in: Theurl, Theresia (Hrsg.): *Internet – Chancen für Genossenschaften*, Münster: Regensberg, 2000, 145 S., ISBN 3-7923-0743-X, Preis 19,80 DM.

Internet – Chancen für Genossenschaften

Oberseminar zum Genossenschaftswesen

Die Internet-Ökonomie und die Chancen und Risiken des World-Wide-Web für Genossenschaften standen im Mittelpunkt des Oberseminars zum Genossenschaftswesen des IfG im Sommersemester 2000.

Prof. Dr. Heinz Lothar Grob, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, erläuterte in seinem wissenschaftlichen Einführungsreferat „Internet – Herausforderungen für Genossenschaften“ die Entwicklung, die Funktionsweise und die Anwendungen im Internet. Anhand von konkreten Internet-Auftritten einzelner Genossenschaften zeigte er auf, in welchen Bereichen die Genossenschaften auf dem Stand der Zeit sind und wo noch Nachholbedarf besteht.

Von der Idee, daß Genossenschaftsbanken ihren Firmenkunden bei dem Aufbau einer Plattform für elektronischen Handel unterstützen, handelte der Vortrag „Praxis des E-Commerce in Genossenschaften“ von Bankdirektor Hans-Felix Stabolewski, Vorstandsmitglied der Volksbank Burgdorf-Celle eG. Er berichtete von den Erfahrungen seiner Bank, die durch E-Commerce-Dienstleistungen versucht, ein neues Geschäftsfeld neben dem klassischen Bankgeschäft aufzubauen.

Welche Chancen und Anwendungsmöglichkeiten die elektronischen Vertriebswege für Genossenschaftsbanken bieten, darüber sprach Dr. Andreas Martin, Mitglied des Vorstandes des DG Verlages eG Wiesbaden, unter dem Titel „Bankkarten und Internet – Vertriebswege für Genossenschaften“. Besondere Beachtung schenkte er den

Bankkarten und Internet-Dienstleistungen, für die sein Unternehmen neben dem traditionellen Verlags- und Druckgeschäft im genossenschaftlichen Finanzverbund verantwortlich zeichnet.

„Neue Möglichkeiten im Retailgeschäft der Genossenschaftsbanken“ durch die zunehmende Verbreitung des Internet zeigte Bankdirektor Werner Böhnke, Vorstandsvorsitzender der WGZ-Bank eG Düsseldorf, auf. Sein Fazit: Genossenschaftsbanken benötigen zukünftig nicht nur einen professionellen elektronischen Auftritt (clicks), sondern auch weiterhin eine qualifizierte individuelle Beratung vor Ort in den Geschäftsstellen (bricks).

Mit großem Erfolg wurde das Oberseminar am 26.09.2000 als Blockveranstaltung in Hannover wiederholt. Etwa 130 Teilnehmer konnten Verbandsdirektor Detlef Großweischede und Prof. Dr. Theresia Theurl im Dorint-Hotel begrüßen. Eingeladen hatten der Genossenschaftsverband Berlin-Hannover und das IfG. Bereits zum dritten Mal in Folge wurde das in Münster traditionell stattfindende Oberseminar zum Genossenschaftswesen in Hannover wiederholt. Die Veranstaltung ist Ausfluß einer engen Zusammenarbeit zwischen dem Genossenschaftsverband und dem IfG seit Anfang letzten Jahres. Den Vortrag „Internet – Neue Möglichkeiten im Retailgeschäft der Genossenschaftsbanken“ übernahm in Hannover unter gleichem Titel Dr. Johann Rudolf Flesch, Vorstandsmitglied der DG Bank AG Frankfurt.

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

Fortsetzung von Seite 15

*Meine Meinung
 Theresia Theurl:
 Die Zukunftsfähigkeit von
 Wohnungsgenossenschaften*

... Dieser Vorzug verschwindet allerdings sehr schnell, wenn die Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft verloren geht, wenn sie in ihren Augen „nichts besonderes“ mehr ist.

Wir leben in einer Welt sich schnell verändernder Rahmenbedingungen. Dies bedeutet, daß Wohnungsgenossenschaften, ihr Management und der Gesetzgeber, in der Lage und bereit sein müssen, sich stetig zu verändern, ohne dabei das Besondere der genossenschaftlichen Kooperation aufs Spiel zu setzen. Es geht dabei um eine bewußte und aktive Veränderung, die verhindern soll, daß die Akteure zu Getriebenen werden, denen nur noch die Option eines kurzfristig orientierten Krisenmanagements bleibt. Dies ist deswegen sehr wichtig, weil viele aktuelle Rahmenbedingungen Wohnungsgenossenschaften fördern, ohne daß dies tatsächlich erkannt wird. Zum einen ziehen sich Staat und Kommunen zunehmend aus Wohnbau und Wohnraumversorgung zurück. Sollte es zum anderen zutreffen, was manche Systemkritiker und Zukunftsforscher voraussagen, nämlich daß Privatbesitz - wie Wohnungen - immer weniger gekauft und verkauft wird, sondern daß er für kürzere Zeiträume genutzt wird, auf der Basis von Abonnements, von Leasing- und Lizenzverträgen und von Mitgliedschaften, dann wären Wohnungsgenossenschaften eine höchst moderne Organisationsform. Dafür könnte eine dritte aktuelle Entwicklung genutzt werden, nämlich die heutigen Informations- und Kommunikationstechnologien. Mit ihr könnte ein internationales Netzwerk von Wohnungsgenossenschaften gebildet werden, das als komparative Vorteile gegenüber anderen Organisationsformen Systemvertrauen und das Wissen der Mitglieder darüber zu bieten hätte. Dies sind aber genau jene Faktoren, auf die es in einer sich schnell verändernden und komplexer werdende Umwelt zunehmend ankommt.

(aus: Die Wohnungswirtschaft,
 11/2000, S. 1)

VORTRÄGE

Heinz Lothar Grob

Internet – Herausforderungen für Genossenschaften*

Im Auftrag des US-Verteidigungsministeriums wurde in den sechziger Jahren das ARPANET, ein Netz zwischen mehreren Großrechnern, entwickelt. Ziel der Militärs war damals, vor dem Hintergrund des Kalten Krieges auch in Falle von Militärschlägen gegen das konventionelle Telefonnetz noch über weite Entfernungen kommunizieren zu können. Im Laufe der siebziger Jahre beteiligten sich immer mehr Wissenschaftler an der Vernetzung der Rechner. Mit der breiten Anwendung einer einheitlichen Technologie, dem TCP/IP-Protokoll, stand der zunehmenden Vernetzung zum Internet (Interconnection Network) nichts mehr im Wege. Weiten Kreisen der Bevölkerung wurde das Internet durch die Entwicklung des Dienstes WWW (World-Wide-Web) zugänglich.

In den Folgejahren fand das Internet schneller als alle anderen Medien eine weite Verbreitung in der Bevölkerung. Allein von 1998 bis April 2000 stieg die Zahl der Internetnutzer weltweit von 144 auf 330 Millionen. Das entspricht einer durchschnittlichen Steigerung von ca. 110 % pro Jahr.

Dienste im Internet

Eine der am meisten genutzten Dienste ist die elektronische Post (E-Mail). Es bietet gegenüber der herkömmlichen Briefpost zahlreiche Vorteile. Es ist schneller, kostengünstiger, digital besser zu archivieren, als Antwort wieder verwendbar und lässt sich über Verteilerlisten ohne zusätzlichen Aufwand auch an große Adressatenkreise versenden. Das FTP (File Transfer Protocol) ermöglicht den Transfer von Daten zwischen entfernten Rechnern über das Internet. Mit Telnet lassen sich – unabhängig von der Entfernung – direkte Verbindungen zu anderen Rechnern herstellen. Gopher steht für "go for it" und ermöglicht, reine Textdateien hierarchisch in einer Baumstruktur auf einem Server anzulegen, um dort von anderen Rechnern heruntergeladen

werden zu können. Das World-Wide-Web (WWW) bietet eine gut durchdachte Bedienoberfläche, die mit speziellen Programmen, den Browsern, auf dem Bildschirm angezeigt werden kann. Es besticht durch seine Fähigkeit Text, Grafik, Töne und Videos zu multimedialen Präsentationen zu vereinen. Internet Relay Chats (IRC) machen Online-Unterhaltungen über Rechner möglich. News-Groups sind öffentliche, themenbezogene Diskussionsforen im Netz, in denen man Beiträge anderer Teilnehmer lesen und eigene Beiträge einbringen kann. Trägt man sich in eine Mailing-List zu einem bestimmten Themengebiet ein, erhält man Informationen zu diesem Thema per E-Mail frei Haus.

Besondere Eigenschaften des Internet

Durch die Standardisierung der Technologie (z.B. TCP/IP) ist es möglich, Informationen von Rechnern überall auf dem Globus auf den heimischen PC-Bildschirm zu holen. Es kommt auf diese Weise zu einer Globalisierung der Informationsversorgung. Das WWW bietet zudem die Möglichkeit, von jedem Dokument Verweise, sogenannte

Hyperlinks, zu anderen Internet-Seiten zu setzen (Hypermedia-Fähigkeit). Gleichzeitig können im WWW verschiedene Medien (Audio, Video, Text, Bild und Grafik) miteinander zu einer multimedialen Darstellung verknüpft werden. Im Internet ist der Nutzer vielfach gleichzeitig Empfänger und Sender von Informationen. Die Interaktivität erhält auf diese Weise eine neue Qualität. Schließlich trägt das Internet wesentlich dazu bei, Transaktionskosten (z.B. der Informationssuche oder -übermittlung) zu senken, was die Produktivität erhöht.

Das Internet als Medium

Das Medium Internet besitzt ganz unterschiedliche Funktionen. So wird es ebenso zur Informationsgewinnung oder zur Kommunikation genutzt, wie es dem Lernen und Lehren, dem Verkaufen und Kaufen und nicht zuletzt auch dem Info-, Edu- und Entertainment dient.

E-Commerce: Das Internet als Marktplatz

Der Handel von Waren und Dienstleistungen über das Internet erlebt zur

Zeit einen wahren Boom. Je nachdem, wer mit wem über das Internet handelt, lassen sich unterschiedliche Bereiche abstecken (B2B, B2C, C2C etc.). Zu den wichtigsten Ausprägungen des E-Commerce zählen Online-Shops, Online-Auktionen, Bundling, E-Procurement und Online-Banking. Die Online-Shops haben weitestgehend den Einkauf aus dem Katalog ersetzt. Aufgrund der multimedialen und hypermedialen Möglichkeiten des WWW erhält der Nutzer im Online-Shop mehr Informationen bei geringerem Aufwand als in herkömmlichen Katalogen (Beispiel: Amazon und my-world). Bei Online-Auktionen werden im Internet sowohl neue als auch gebrauchte Waren versteigert (Beispiel: ebay). Ähnlich wie bei Einkaufsgenossenschaften finden sich beim Bundling Nachfrager nach einem bestimmten Produkt zusammen, um durch den gemeinsamen Einkauf Kostenvorteile zu erzielen (Beispiel: letsbuyit). Als E-Procurement bezeichnet man das Beschaffungswesen von privaten und öffentlichen Betrieben, wie es zur Zeit beispielsweise in der Automobilindustrie Schule macht. Online-Banking ermöglicht es, standardisierte Bankgeschäfte von überall über den Rechner zu erledigen (Beispiel: Deutsche Bank 24).

Die Sicherheit ist bei vielen E-Commerce-Anwendungen von zentraler Bedeutung, weil gerade bei Zahlungsvorgängen die Gefahr des Mißbrauchs besteht. Durch die ständige Verbesserung der Verschlüsselungstechnologien wird versucht, diesem Problem Herr zu werden.

Der Trend für E-Commerce zeigt eindeutig nach oben. Das Bundeswirtschaftsministerium rechnet allein für Deutschland mit einem Anwachsen des Umsatzes im elektronischen Handel von 2,6 Milliarden DM im Jahr 1998 auf fast 100 Milliarden DM im Jahr 2002.

Genossenschaften und Internet

Sehr viele Genossenschaften sind mittlerweile mit einer Homepage im Internet vertreten und täglich kommen neue hinzu. Viele Genossenschaften stellen sich bisher nur mit einem reinen Informationsangebot im Internet dar. Sie machen Angaben zum Geschäftsfeld, zu ihren Produkten und Dienstleistungen



Prof. Dr. Heinz Lothar Grob

Den ungekürzten Vortragstext finden Sie in:

📖 Heinz Lothar Grob / Rolf Greve: Internet – Herausforderungen für Genossenschaften, in: Theresia Theurl (Hrsg.): Internet – Chancen für Genossenschaften, Münster: Regensburg, 2000, ISBN 3-7923-0743-X, 145 S., 19,80 DM, S. 47-82.

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

gen und zeigen häufig auch ein paar Bilder der Geschäftstelle. Einige Genossenschaften schaffen durch interaktive Elemente, wie Sitemaps oder Suchmaschinen, einen Mehrwert bei der Informationssuche (Beispiele: Volksbank Burgdorf-Celle, MyRaiffeisen, Freie Scholle Bielefeld). Um mit den Nutzern des WWW-Angebotes kommunizieren zu können, bieten einige Genossenschaften Newsletter (z.B. RCG Nordwest), Diskussionsforen

(z.B. ADG Montabaur, WGZ-Bank) oder Chat-Rooms (z.B. Deutscher Raiffeisen-Verband). Im Genossenschaftswesen wird das Internet auch genutzt, um Aus-, Fort- und Weiterbildung zu betreiben (z.B. ADG Montabaur, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster). Als Marktplatz im Sinne von E-Commerce wird das Internet von den deutschen Genossenschaften erst sehr zögerlich genutzt. Am weitesten verbreitet ist es bei den Genossenschaftsbanken im Online-Banking. Mit dem VRnet existiert ein gemeinsamer Internet-Auftritt der Genossenschaftsbanken; gemäß dem Subsidiaritätsprinzip wird von dort in punkto Geschäftsabschluß auf die Institute vor Ort verwiesen. Die Wohnungsgenossenschaften bieten häufig regionale Wohnungsbörsen. Im Bereich der Landwirtschaft findet man beispielsweise Gebrauchtmashinenbörsen.

Schlußüberlegungen

Standen die Genossenschaften aufgrund ihrer dezentralen Struktur und lokalen Verwurzelung anfangs dem Internet sehr skeptisch gegenüber, ist mittlerweile ein Stimmungsumschwung zu verzeichnen. Zunehmend verstehen die Genossenschaften die Möglichkeiten des Internet als Chance, neben dem realen Geschäft vor Ort, auch "virtuell" verfügbar zu sein. Tatsächlich können die Kompetenz der Genossenschaften vor Ort in ihren Geschäftstellen und das Angebot über die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sich hervorragend ergänzen.

* Zusammenfassung des Vortrages von Prof. Dr. Heinz Lothar Grob, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, gehalten am 10. April 2000 im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen in Münster.

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

Hans-Felix Stabilewski

e-Commerce – ein Focus im Consulting der Bank*

Der elektronische Handel (e-Commerce) wird die Wirtschaft fundamental verändern. Die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden (business to consumer; b2c) und zwischen Unternehmen untereinander, z.B. zwischen Herstellern und Zulieferern (business to business; b2b), werden sich tiefgreifend wandeln. Auch Banken spüren heute schon die Auswirkungen der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere natürlich im Bereich des Internetbanking. Von dezentral organisierten Bankengruppen mit weit verzweigten Filialnetzen wie den Kreditgenossenschaften werden diese Entwicklungen oftmals als Gefahr für ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit angesehen. Andere Kreditinstitute, so die Volksbank Burgdorf-Celle eG, sehen in der Verbreitung des e-Commerce eher die Chance, völlig neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Gerade den kleinen und mittelständischen Unternehmen, also den typischen Kunden und Mitgliedern einer Genossenschaftsbank, fehlt es in der Regel an personellen und technischen Ressourcen, um die Wettbewerbspotentiale des e-Commerce erkennen und nutzen zu können. Volksbanken hingegen verfügen zum einen selbst über entsprechendes Know-how und können zum anderen auf die Kompetenzen sowie die Infrastruktur ihrer Verbundpartner, insbesondere der Rechenzentralen, zurückgreifen. Daraus folgt die Überlegung, daß eine Genossenschaftsbank ihre Kunden und Mitglieder in die Welt des e-Commerce führen könnte.

Volksbank Burgdorf-Celle bietet Service

Diesen Weg geht die Volksbank Burgdorf-Celle eG und baut damit ein neues strategisches Geschäftsfeld auf. Die Unternehmensplanung sieht vor, zunächst das Bewußtsein ihrer Firmenkunden für e-Commerce zu entwickeln, Chancen und Risiken deutlich zu machen und – dort wird der Schwerpunkt liegen – bei der Entwicklung und Umsetzung einer e-Commerce-Strategie zu beraten sowie aktiv mitzuarbeiten. Der Marsch des Kunden oder Mitglieds in die Welt des Internet beginnt mit der

Wahl des für ihn optimalen Geschäftsmodells. Hierbei reicht das für ihn in Frage kommende Spektrum vom Einzelauftritt, über einen virtuellen Marktplatz (b2c), einer elektronischen Branchenmall (b2c) bis hin zu einer digitalen Mittelstandsmall (b2b) oder einem Auftritt auf einem viel frequentierten Internet-Portal (z.B. Netscape). Die Volksbank muß über das entsprechende Expertenwissen verfügen, um dem Kunden Erfolgsfaktoren sowie Vor- und Nachteile der verschiedenen Konzepte, abgestimmt auf die individuelle Situation, verdeutlichen zu können.

Auf diese Weise schafft die Bank dem Kunden eine Grundlage, auf der dieser eine kompetente und wirtschaftlich ausgewogene Entscheidung für sich treffen kann.

Cyber-Mall für Bankkunden

Ein erfolgversprechendes Konzept für kleine und mittelständische Firmen ist die regionale Cyber-Mall, also ein virtueller Marktplatz, auf dem verschiedene Unternehmen einer Region virtuelle Filialen führen. Ein Internet-Surfer, der diese regionale Internet-Mall besucht, findet dort Unternehmen aus seiner Umgebung. Er kann sich über de-

ren Angebot informieren, Preise vergleichen, Bestellungen aufgeben und über das Netz bezahlen. Die Attraktivität einer solchen regionalen Mall hängt entscheidend von ihrer Gestaltung sowie von den an ihr Beteiligten ab. Je bunter und facettenreicher sie sich darstellt, desto anziehender wirkt sie auf virtuelle Besucher. So können dort unter verschiedenen Rubriken Unternehmen, Banken, Vereine, Behörden, Gemeinden, die örtliche Presse und regionale Veranstalter (Theater, Kino, Konzertsäle) auftreten. Es lassen sich schwarze Bretter, Floh-, Gebrauchtwagen- und Stellenmärkte sowie Diskussions- und Chatforen, z.B. zu aktuellen kommunalpolitischen Fragen, installieren.

Anbieter von e-Commerce- Dienstleistungen

Es stellt sich allerdings die Frage, wer die Plattform für eine regionale Cyber-Mall bereitstellt. Grundsätzlich könnten eine oder mehrere Gemeinden die notwendige Infrastruktur schaffen und den Unternehmen die Teilnahme anbieten. Außerdem gibt es bereits EDV-Unternehmen (z.B. www.gemeinde4u.de), die Kommunen als Komplett-Service die Entwicklung und Implementation einer virtuellen Mall offerieren. Beson-

ders geeignet für das Betreiben derartiger Internet-Malls sind auch Banken mit regionaler Verwurzelung. Hier ist in erster Linie an Sparkassen und Volksbanken zu denken, deren mittelständische Kunden und Mitglieder zu einem Großteil aus derselben Region wie das Kreditinstitut stammen. Der genossenschaftliche Finanzverbund hat mit der MyShop-Lösung ein Produkt entwickelt, das Umsetzungsmöglichkeiten für virtuelle Marktplätze bietet und von Genossenschaftsbanken angeboten wird. Eine regionale Mall kann nur dann auf Akzeptanz bei den Unternehmen und Kunden stoßen, wenn bei ihnen Vertrauen in die sichere Zahlungsabwicklung der im Internet getätigten Geschäfte aufgebaut werden kann. Auf diesem Gebiet besitzen Banken aufgrund ihrer Kompetenzen im Zahlungsverkehr Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Anbietern. Eine Gruppe von Sparkassen aus dem Raum Hannover hat dies erkannt und hat in Zusammenarbeit mit einigen Verlagshäusern eine regionale Mall ins Leben gerufen. Die Volksbank Burgdorf-Celle eG denkt über eine Kooperation nach, um ihren Kunden und Mitgliedern dieses Portal zugänglich zu machen.

e-Commerce als strategisches Geschäftsfeld

Für die Kreditgenossenschaft würde sich damit ein neues strategisches Geschäftsfeld eröffnen. Neben den drei traditionellen Tätigkeitsschwerpunkten Service-Bank, Privatbank und Firmenbank kann eine vierte Säule der Unternehmenspolitik errichtet werden: die Infrastruktur-Bank. Diese wird den Kunden und Mitgliedern einen Internetzugang mitsamt der Serviceleistungen eines Providers anbieten. Darauf aufbauend werden Firmenkunden Beratung und Unterstützung bei der Einrichtung von Internet Shops und beim Betreiben einer virtuellen Filiale in einer Internet-Mall erhalten können.

Darüber hinaus könnte die Volksbank ihren Kunden und Mitgliedern im Bereich Marketing ein weites Spektrum von Dienstleistungen anbieten, das bei der Durchführung von Mailing-Aktionen beginnt und bis zu einer umfassenden Erarbeitung ganzheitlicher Konzepte der marktorientierten Unternehmensführung reicht. Flankiert würde das Sortiment der Infrastrukturbank durch die Bereitstellung sicherer Zahlungsmittel im Internet einerseits und durch eine umfassende Beratung und Schulung in allen genannten Bereichen.



BD Hans-Felix-Stabolewski

Den ungekürzten Vortragstext finden Sie unter:

📖 Hans-Felix Stabolewski: Praxis des E-Commerce in Genossenschaften in: Theresia Theurl (Hrsg.): Internet – Chancen für Genossenschaften, Münster: Regensburg, 2000, ISBN 3-7923-0743-X, 145 S., 19,80 DM, S. 83-104.

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

Als strategisches Ziel ergibt sich hieraus die Vision für die Volksbank Burgdorf-Celle eG, langfristig Consulting-Kompetenzen aufzubauen, um Firmenkunden in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Corporate Image, Qualifizierung-, Profilierung-, Kostenoptimie-

rungs-, Diversifikationsstrategie, Beziehungsmanagement (*one face to customer*) beraten zu können, und zwar sowohl in Konsolidierungs- als auch in Wachstumsphasen des Kunden- oder Mitgliedsunternehmens. Auf diese Weise sollen zielgerichtete finanzielle Partnerschaften zwischen den mittelständischen Unternehmen und der Volksbank Burgdorf-Celle eG vertieft bzw. aufgebaut und entwickelt werden. Diese strategische Ausrichtung der Genossenschaftsbank würde neue Wege bieten, den genossenschaftlichen Förderauftrag mit Leben zu füllen.

* Zusammenfassung des Vortrages von Bankdirektor Hans-Felix Stabolewski, Mitglied des Vorstandes der Volksbank Burgdorf-Celle eG, gehalten am 22. Mai 2000 im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen in Münster.

➔ Dirk Polster
☎ (02 51) 83-2 28 07
✉ 06dipo@wiwi.uni-muenster.de

Andreas Martin

Bankkarten und Internet – Vertriebswege für Genossenschaftsbanken*

Die neuen Medien, und hier v.a. das Internet, haben fundamentale Veränderungen in der Vertriebspolitik der Banken hervorgerufen. Das Electronic-Banking stellt dabei eine konsequente Weiterentwicklung der Kundenselbstbedienung dar. Was mit Telefonbanking, Bankkarten und Bildschirmtext begann, wird mit Internet- und Handy-Banking fortgeschrieben. Dabei stellt die Eurocheque-Karte mit ihren vielfältigen Funktionen (Bargeldabhebung, Kontoauszüge, Electronic-Cash, usw.) den Schlüssel zum Girokonto dar. Die zunehmende Verbreitung der Eurocheque-Karte in Deutschland von 10 Mio. Nutzern im Jahre 1976 auf 45,4 Mio. Nutzer in 1999 schafft diesbezüglich gute Voraussetzungen. Das SB-Banking mit der Eurocheque-Karte findet seine Ergänzung durch die Kreditkarte, die Zusatznutzen in Form von weltweitem Bargeldbezug, gebündelten Abrechnungen, Versicherungsleistungen und Assistancelleistungen (Haushälterservice, Krankentransport etc.) bietet.

Aus Sicht der Bank liegen die Zielsetzungen im Kartengeschäft vor allem im Service (Mobilität, 24 Stunden Zugang), der Rationalisierung, der Kundenbindung, der Generierung von Provisionserträgen und im aktiven Vertrieb von Finanzprodukten. Letzteres wird in Deutschland allerdings z. Zt. noch wenig betrieben. Das Homebanking als eine Form der Selbstbedienung läßt sich in die Bereiche Zahlungsverkehr (mit Kontostand- und Umsatzanzeigen) und Zusatzgeschäfte (Wertpapier- und Anlagegeschäfte) aufteilen. Die Zielsetzung der Bank im Homebanking entspricht weitgehend der Zielsetzung im Kartengeschäft, ergänzt um die Absicht, ein technologisch kompetentes Image aufzubauen und den aktiven Vertrieb von Finanzdienstleistungsprodukten zu forcieren. Grundlage hierfür ist die Bankkarte, die sich von der einfachen Kontozugangskarte zur multifunktionalen Chipkarte entwickelt hat.

Banking- Chipkarten

Der Fortschritt des Internets vom Informations- und Transaktionsmedium zum Vertriebskanal wird durch die wachsenden Möglichkeiten der Ban-

king-Chipkarten unterstützt. Bei diesen Karten müssen zukünftig zwei Kategorien unterschieden werden: Zum einen



Dr. Andreas Martin

Den ungekürzten Vortragstext finden Sie in:

📖 Andreas Martin: Bankkarten und Internet – Vertriebswege für Genossenschaftsbanken, in: Theresia Theurl (Hrsg.): Internet – Chancen für Genossenschaften, Münster: Regensburg, 2000, ISBN 3-7923-0743-X, 145 S., 19,80 DM, S. 105-128.

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

die EC-Karte mit Chip, welche überwiegend Zahlungsverkehrsfunktionen erfüllt, zum anderen die HBCI-Karte (Homebanking Computer Interface) mit Chip, durch die die Bereiche Zahlungsverkehr, Wertpapiergeschäft, Einlagengeschäft und Verbundprodukte abgedeckt werden können. Der grundsätzliche Unterschied zwischen den beiden Kartenarten besteht darin, daß es sich bei der EC-Karte um eine kontobezogene Karte handelt, während die HBCI-Karte eindeutig kunden- und damit personenbezogen ausgestaltet ist. In Kombination mit Kreditkarte und Geldkarte lassen sich somit alle Anforderungen an Bankkarten im Internetzeitalter (Internetbanking und -shopping, digitale Signatur) erfüllen. Handlungsbedarf besteht allerdings noch in Bezug auf die Präsenz der Banken im Internet. Diese muß in Zukunft über die Selbstdarstellung und die Publikation von Produktinformationen und Konditionen hinausgehen. Neben geldwerten Informationen muß in ausgewählten Sparten die Möglichkeit zum Online-Geschäftsabschluß gegeben sein. Auch die Einrichtung eines elektronischen Marktplatzes erscheint erfolgversprechend, wobei hier die Genossenschaftsbanken

besonders gute Möglichkeiten haben. Sie können in Kooperation mit ihren Firmenkunden regionale und/oder themenbezogene Marktplätze initiieren und so ihr Wissen über die lokalen Besonderheiten einfließen lassen.

Genossenschaftliche Internetbank

Für die Bankenbranche besteht die grundsätzliche Frage, ob die Einrichtung einer reinen Internetbank (wie z.B. die Netbank) sinnvoll ist. Potential hierfür scheint es nur in Nischenbereichen zu geben, so daß eine solche Strategie für Universalbanken wie die Genossenschaftsbanken nicht sinnvoll ist. Vielmehr ist das Internet als ein Teil eines Multi-Channel-Vertriebes zu nutzen. Diesem Ansatz folgt das Konzept der VRnet-Bank, welche zentral vom DG-Verlag entwickelt wurde. Durch die Anpassungsmöglichkeiten dieses Portals ist es den Primärgenossenschaften gestattet, die Inhalte an ihren

individuellen Bedarf anzupassen. Die Vorteile regionaler Kompetenz und zentraler Entwicklungsarbeit lassen sich auf diese Weise miteinander verbinden. Dies macht deutlich, daß globale Medien und Marktstrategien nicht im Widerspruch zu regionaler Verankerung und dezentraler Marktverantwortung stehen.

Preispolitik im Internet

Das Internet kann in Verbindung mit Bankkarten als aktiver Vertriebsweg genutzt werden, wobei besonders auf eine geschäftsprozeßkostenorientierte Bepreisung zu achten ist. Die durch Rationalisierung und Kundenintegration erzielten Kosteneinsparungen müssen an die Kunden weitergegeben werden, da insbesondere bei dem beschriebenen Vertriebsweg der Preis ein wichtiges Entscheidungskriterium der Nachfrager für oder gegen einen Anbieter darstellt. Wenn es dem genos-

senschaftliche Finanzverbund gelingt, als leistungsfähiger Anbieter im Electronic Banking wahrgenommen zu werden und einen elektronischen Allfinanzverbund zu schaffen, besteht für die Kunden keine Veranlassung mehr, einen Spezialanbieter zu suchen. Um dies zu erreichen ist es allerdings notwendig, daß jede Genossenschaftsbank über ein leistungsfähiges Internet- und Kartenangebot mit aktivem Vertrieb auf Basis eines einheitlichem Standards verfügt.

* Zusammenfassung des Vortrages von Dr. Andreas Martin, Mitglied des Vorstandes des DG-Verlages Deutscher Genossenschafts-Verlag eG, Wiesbaden, gehalten am 5. Juni 2000 im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen in Münster.

 Michael Hammerschmidt
 (02 51) 83-2 28 97
 06miha@wiwi.uni-muenster.de

Werner Böhnke

Internet – Neue Möglichkeiten im Retailgeschäft der Genossenschaftsbanken*

Der Bankenmarkt ist geprägt durch einschneidende Veränderungen, hervorgerufen durch technologische Entwicklungen und ihren Einfluß auf Unternehmen und Kunden. Neue Wettbewerber nutzen die elektronischen Vertriebswege und positionieren sich als Spezialisten. Das e-business führt zu Disintermediation und teilweise zum Verlust der Kundenbeziehung. Neue Intermediäre besetzen die Kundenschnittstelle (Portalanbieter, Digitale Agenten). Klassische Bankfunktionen werden durch Softwareanbieter übernommen (z.B. Cash-Management-Software).

Diese technischen Möglichkeiten generieren neue Anforderungen des Kunden an (s)eine Bank, insbesondere an die Servicequalität. Der Kunde erwartet einen bequemen, einfachen und ortsunabhängigen Zugang zu (s)einer Bank rund um die Uhr und an jedem Tag der Woche. Zudem erwartet er ein besseres Preis-/Leistungsverhältnis durch aufwandsabhängige Transaktionspreise,

maßgeschneiderte und individualisierte Angebote auf der Grundlage von flexiblen Produkt-Baukastensystemen und letztendlich bessere Serviceleistungen.

Markante Elemente dieses Paradigmenwechsels sind der Bedeutungsverlust der traditionellen Vertriebswege und die Ergänzung des klassischen Betreuungskonzeptes durch elektronische Kundenschnittstellen. Dies hat Auswir-

kungen auf das Geschäftsmodell der Banken und ihre Rolle auf den elektronischen Finanzmärkten. Die Wertschöpfungsketten verändern sich und die Organisationsstrukturen müssen angepaßt werden, da die Kunden sowohl einen Ansprechpartner vor Ort wünschen, als auch nach einem Zugang zu ihrer Bank über elektronische Wege verlangen. Dies mündet in dem Kon-

zept des Multi-Channel-Banking.

Spannungsfeld zwischen lokaler Präsenz und e-business

Die Genossenschaftsbank mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von 500 Mio. DM muss sich in einem rasant wachsenden e-business-Markt behaupten, in dem mächtige Großbanken mit entsprechenden Mitteln und spezialisierte, hochtechnisierte Direktbanken mit optimierten Prozessen und Kampfbedingungen agieren. Dieser Herausforderung gilt es sich zu stellen, indem der vermeintliche Ballast der Präsenz in der Fläche über eine Vielzahl an Filialen als strategisches Kapital genutzt wird.

In der subsidiären Struktur des genossenschaftlichen Finanzverbundes werden die Kompetenz und Marktverantwortung der Genossenschaftsbank vor Ort mit der Realisierung von Skaleneffekten durch gemeinschaftliche Produktions- und Abwicklungssysteme erfolgreich kombiniert. Die Bündelung von Expertenwissen in spezialisierten Unternehmen (Verbundpartner) wird auf diesem Wege sichergestellt. Diese Verbundstrukturen bergen ein großes Potential, das für die Erstellung eines Multi-Channel-Banking Angebotes gehoben werden muß.

Subsidiarität bedeutet in diesem Zusammenhang neben einem umfassenden Allfinanz-Angebot über die Verbundpartner (R+V, BSH, Union Investment) u.a. die Zentralisierung von Experten know-how und Erzielung von economies of scope (Lernkurveneffekte) sowie die Bereitstellung von kostengünstigen Gemeinschaftslösungen (Kostenverteilung auf alle Nutzer), etwa durch GAD und WGZ-Bank (Call-Center, Internet) oder eine zu schaffende "Bundes-Firma" mit entsprechenden Kompetenzen. Entscheidungen werden weiterhin dort gefällt wo der Markt sie erfordert und der Kunde sie braucht.

Der Verantwortungsbereich der örtlichen Genossenschaftsbank, ihre Stärken der räumlichen und persönlichen Kundennähe und die Beratungskompetenz in den Filialen bleiben gewahrt. Tritt neben diese Stärken des Verbundes ein umfassendes und zielgruppen-



BD Werner Böhnke

Den ungekürzten Vortragstext finden Sie in:

📖 Werner Böhnke: Internet – Neue Möglichkeiten im Retailgeschäft der Genossenschaftsbanken, in: Theresia Theurl (Hrsg.): Internet – Chancen für Genossenschaften, Münster: Regensburg, 2000, ISBN 3-7923-0743-X, 145 S., 19,80 DM, S. 129-145.

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

gerechtes Produktangebot zu wettbewerbsfähigen Preisen, kann sich der genossenschaftliche Verbund weiterhin einen erfolgreichen Marktauftritt sichern.

Gerade die Kundennähe und die damit einhergehende individuelle Kundenansprache, über die keine Großbank und auch keine Direktbank in dem Maße verfügt, stellen eine Kernkompetenz der Genossenschaftsbank dar. Diese Individualisierung der Kundenbeziehung

gilt es auch in der digitalisierten Kundenbeziehung abzubilden und auszubauen.

Auswirkungen auf die Kundensegmentierung

Aus der rasanten Entwicklung der Technologie als Auslöser für die sich ändernden Bedürfnisse der Kunden und die daraus abgeleitete Erfordernis zum Multi-Channel-Banking, ergibt sich auch die Notwendigkeit der Überarbeitung der Kundensegmentierung "Wer allen alles bietet, bietet vielen nichts"

Die bisher übliche statische Segmentierung der Kundengruppen als Ergebnis einer ABC-Analyse muß regelmäßig überprüft und durch eine situative, evolutische und bedürfnisorientierte Betrachtung des Kundenpotentials vor dem Hintergrund eines Lebenszyklusmodells ergänzt werden. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Einstellung des Kunden zur Nutzung elektronischer Vertriebswege und ihrer Anforderungen an den Umfang und die Qualität der Beratungsleistung der Bank. Die dabei definierten einheitlichen Bedürfnisstrukturen des Kundenklientels sind Grundlage für die Entwicklung von segmentspezifischen Leistungsbündeln und Betreuungskonzepten in einem Multi-Channel-Ansatz.

Der Multi-Channel- Ansatz

Die Kundenbeziehung wird zukünftig dadurch gekennzeichnet sein, daß eine Bank die möglichen elektronischen Wege aktiv anbietet (Direct-Brokerage, Online-Banking, Info-Bereitstellung für den Kunden via Telefon, Internet, e-mail, Handy per SMS, bzw. WAP...) aber auch selber nutzt, um mehr Informationen über Ihre Kunden zu erhalten, (mittels Data-Mining, Data-Base-Marketing), ohne dabei die persönliche Beratung (vor Ort, per Video-Conferencing) in notwendigerweise hoher

Qualität, zu vernachlässigen. Für die Bank bedeutet dies einerseits, die Hinwendung zu einem stärker technikbasierten Vertrieb. Die hohen Investitionen in die technologische Infrastruktur müssen unter der Nutzung von Skaleneffekten dargestellt werden. Andererseits ist die Bank aufgefordert, die notwendigen Investitionen in eine qualitativ hochwertige Beratung nicht zu vernachlässigen, sondern verstärkt auszubauen.

Die daraus abzuleitende Herausforderung besteht darin, die technische und fachliche Integration der schon etablierten und zukünftigen elektronischen Vertriebskanäle zu realisieren und weiterzuentwickeln, die traditionellen Vertriebswege sowohl qualitativ zu verbessern, als auch verstärkt technisch zu unterstützen, sowie diesen komplexen Gesamtprozeß zu managen.

"One-to-One-Marketing" und "Aktive Beziehungsmanager"

Aus der Technisierung der Kundenkommunikation via Internet oder Telefon/Handy, erwächst die Erfordernis der Individualisierung der Gestaltung der Kundenkommunikation, weil die persönliche, Mensch-zu-Mensch basierte Bindung des Kunden zu "seiner" Bank fehlt und damit auch die Identifikation des Kunden mit "seiner" Bank erschwert ist.

Das Konzept des "One-to-One-Marketing" zielt u.a. darauf ab, diesem Mangel mittels Individualisierung der Kundenansprache entgegenzutreten, indem neben der persönlichen Anrede, sämtliche Kommunikation mit dem Kunden auf seine individuellen Wünsche und Bedürfnisse abgestimmt ist. Dies setzt ein entsprechendes Wissen über die aktuelle Lebens- und Finanzsituation des Kunden voraus. Eine darauf abgestimmte technische Unterstützung für die laufende Sammlung von Informationen über alle Kundenkontakte und alle Vertriebswege und der

entsprechenden zielgerichteten Auswertung dieser Daten, ist dabei unabhängig. Das bedeutet, daß ohne ein Data Warehouse und entsprechende Tools zum Data Mining und Data Base Marketing die Konzeption eines "One-to-One-Marketing" nicht möglich ist.

Es reicht aber nicht aus, die Gestaltung der gesamten Kundenbeziehung auf eine individualisierte Ansprache des Kunden über elektronische Kanäle auszurichten. Genauso wichtig ist "ein persönlicher" Ansprechpartner eines jeden Kunden der Bank. Dies mündet in der Vision des persönlichen Beziehungsmanagers.

Die Technisierung der Kundenbeziehung ist mit der Gefahr der Entwöhnung des Kunden von "seinem" Berater und dadurch mit einer gesteigerten Austauschbarkeit der Bank und einer zunehmenden Wechselbereitschaft des Kunden verbunden. Das Fehlen eines persönlichen Kontaktes zum Kunden ist ein nicht zu unterschätzendes Problem für die Banken. Diesem Problem müssen die Genossenschaftsbanken durch ein umfassendes Customer Relationship Management (CRM) begegnen und auf diesem Wege die Kundenbindung stärken. Die Herausforderung für die Genossenschaftsbanken besteht darin, ihre Kompetenz im stationären Vertrieb, nämlich eine auf unbedingter Kundennähe basierende individuelle Betrachtung und Ansprache des Kunden auch auf die elektronischen Medien zu übertragen.

Zusammenfassung

Die Genossenschaftsbanken haben die Herausforderungen der rasanten technologischen Entwicklungen erkannt. Sie nehmen die Chancen wahr, die das Internet bietet, um durch eine zielgerichtete Ausschöpfung des Potentials, das der genossenschaftliche Finanzverbund bereit stellt und durch den Auf- und Ausbau der notwendigen technologischen Infrastruktur sowie durch die

Fokussierung auf eine umfassende, integrierte, persönliche Kundenbetreuung die Marktposition im Retailbanking zu behaupten und auszubauen.

Für eine moderne Bank werden demnach in Zukunft beide Elemente von Bedeutung sein: Sowohl die Zweigstellen (bricks), als auch das Internet (clicks).

* Zusammenfassung des Vortrages von Bankdirektor Werner Böhnke, Vorstandsvorsitzender der WGZ-Bank Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank eG, Düsseldorf, gehalten am 19. Juni 2000 im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen in Münster.

☎ Thorn Kring
☎ (02 51) 83-2 28 98
✉ 06thkr@wiwi.uni-muenster.de

Theresia Theurl

Das mitteleuropäische Konzept der Genossenschaft als Selbsthilfe-einrichtung in der Tradition von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch*

Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen haben zu ihrer Zeit eine institutionelle Innovation mit weitreichenden Konsequenzen geschaffen. Genossenschaften werden bestehen, solange sie sich für ihre Mitglieder besser als andere Lösungen bewähren. Sie sind institutionelle Antworten auf die Rahmenbedingungen der Zeit, in der sie entstanden sind. Das Umfeld hat sich verändert; Genossenschaften bestehen weiter. Ist das ein Zeichen institutioneller Trägheit oder komparativer institutioneller Effizienz?

Die aktuellen Rahmenbedingungen bewirken einen Druck auf die herkömmlichen Muster der Arbeitsteilung, weil sie der Tendenz nach zu einer "Vergrößerung" und Internationalisierung der Akteure, zu einer flexibleren und schnelleren Anpassung von Organisationen, zu flacheren Organisationsstrukturen und insgesamt zu effizienterem Wirtschaften drängen. Doch auch Gegenkräfte sind in diesem Prozeß wirksam. Die Frage ist, wie sich die einzelnen konstituierenden Elemente des mitteleuropäischen Typs der Genossenschaft, die im folgenden aufgeführt werden, in diesem Umfeld bewähren. Sie ist eine Institution der Privatwirtschaft und eine Form der kollektiven Selbsthilfe. Sie dient einer Gruppe von Wirtschaftssubjekten mit homogenen Bedürfnissen, die sich häufig zusätzlich durch homogenen Kernkompetenzen auszeichnen. Sie agiert mittels gemeinschaftlichem Geschäftsbetrieb zur wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder. Sie verkörpert für ein Kollektiv ein konsistentes Anreizset und dient als Institution zum Abbau von Verhaltensunsicherheit. Eingebunden in Netzwerkarangements ermöglicht sie die ideale Kombination von Größenvorteilen und dezentralen Anreizen. Inhalt des Vortrages ist die ökonomische Analyse dieser einzelnen Elemente und ihr Re-

formbedarf vor den aktuellen Rahmenbedingungen. Hier soll nur ein kurzes Resumé gezogen werden.

Das mitteleuropäische Konzept der Genossenschaft ist im Wettbewerb vielfältiger Unternehmens-, Organisations- und Kooperationsformen im allgemeinen und konkurrierender genossenschaftlicher Konzepte im besonderen, zukunftsfähig, wenn die Bereitschaft und die formellen Möglichkeiten zu mehr Flexibilität gestärkt werden.

Negativ wirken geringe Freiräume in der Gestaltung der Statuten (zB Flexibilität bei der Versorgung mit Eigenkapital, grenzüberschreitende Genossenschaften), eine träge Anpassung der formellen Strukturen und deren Nachvollzug an faktische Entwicklungen (Genossenschaftsgesetz, Europäische Genossenschaft).

Diese Defizite kommen umso stärker zum Tragen, je schneller sich Rahmenbedingungen verändern und je heterogener die Bereiche sind, in denen genossenschaftlich kooperiert wird. Hier ist ausgeprägter Reformbedarf anzumelden. Kritisch anzumerken ist weiters, daß es in einem sehr langen Zeitraum nicht gelungen ist, die Besonderheiten genossenschaftlicher Kooperation zu kommunizieren. So wird die lange Tradition der Genossenschaft in einer breiten Öffentlichkeit heute

eher als Zeichen für Verstaubtheit und Rückwärtsorientierung interpretiert als ein Signal für institutionelle Überlegenheit.

Sehr positiv sind vor den aktuellen Rahmenbedingungen der Netzwerk-hintergrund und die inhärenten Möglichkeiten zum stabilisierenden Aufbau von Vertrauenskapital. Das sind genau die Faktoren, auf die es in Zukunft immer stärker ankommen wird. Das mitteleuropäische Konzept der Genossenschaft in der Tradition von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch ist ein sehr modernes Konzept, wenn es die notwendige Flexibilität bekommt und besser "verkauft" wird. Bezüglich PR von Genossenschaften können wir von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch Bemerkenswertes lernen.

Einen Bericht über die XIV. Intern. Genossenschaftswissenschaftliche Tagung finden Sie auf Seite 18.

* Zusammenfassung des Vortrages von Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG, gehalten am 6. September 2000 bei der 14. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung in Nürnberg.

Theresia Theurl
(02 51) 83-2 28 90
theresia.theurl@uni-muenster.de

UNSERE PARTNER STELLEN SICH VOR

Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V. (GVBH)

Seinen Mitgliedern verbunden

Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V. (GVBH), Hannover, der ca. 430 Mitarbeiter beschäftigt, und mit einer Verwaltungsstelle in Berlin vertreten ist, gehören 1045 Genossenschaften in Berlin, Brandenburg, Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt an. Ziel des Verbandes ist die Förderung sowie umfassende und wirksame Unterstützung der zugehörigen Genossenschaften und ihrer Mitglieder aus Handel, Handwerk, Gewerbe, Landwirtschaft, freien Berufen sowie Privatpersonen. Die genossenschaftlichen Strukturen sollen dabei fortentwickelt und gestärkt werden.

Die 1882 genossenschaftlichen Bankstellen der 168 Volksbanken und Raiffeisenbanken fördern die Wirtschaftskraft ihrer Mitglieder aus Stadt und Land und erreichten per 31.12.1999 eine Gesamtbilanzsumme von 89 Mrd. DM.

338 ländliche Waren-, Verwertungs- und Dienstleistungsgenossenschaften vollziehen den jeweiligen Anforderungen entsprechende genossenschaftliche Umsatz-, Produktions- und Dienstleistungen verschiedener Art mit einem addierten Gesamtumsatz unter Einbeziehung der Warenzentralen von 18,2 Mrd. DM.

136 gewerbliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften fördern insbesondere den gewerblichen Mittelstand der verschiedenen Bereiche oder sind als Produktivgenossenschaften tätig und erwirtschaften einen Gesamtumsatz von 2 Mrd. DM.

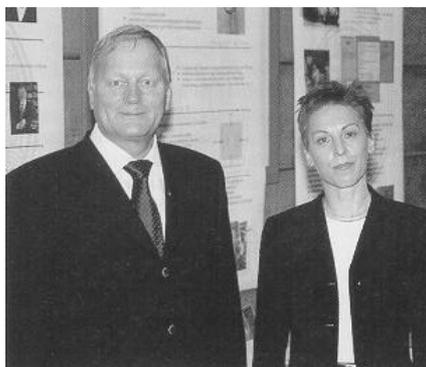
275 Agrargenossenschaften bewirtschaften mit ihren Mitgliedern privates bäuerliches Eigentum und ermöglichen in vielen Bereichen den Erhalt landwirtschaftlicher Strukturen.

Alle Genossenschaften sind eigenverantwortlich - jede für sich - gefordert. Die Verbundunternehmen und der Genossenschaftsverband Berlin-Han-

nover e.V. unterstützen ihre Mitglieder, damit sie sich der Zukunft und dem europäischen Wettbewerb offensiv stellen können.

Aufgaben

Zweck des Verbandes ist die Förderung des Genossenschaftswesens im Verbandsbereich mit dem Ziel der Sicherung der Existenz der Mitglieder, der Steigerung ihrer Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und der Weiterentwicklung des Genossenschaftswesens, insbesondere durch Wahrnehmung folgender Aufgaben:



Verbandsdirektor Detlef Großweischede und Prof. Dr. Theresia Theurl

- Prüfung der Mitgliedsunternehmen,
- Beratung und Unterstützung der Mitglieder in allen Fragen der Unternehmensführung sowie die Ver-

tretung der fachlichen, wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Interessen der Mitglieder,

- Durchführung von Aus- und Fortbildungsprogrammen sowie Vertriebs- und Führungstrainings in Genossenschaften.
- Der Verband ist Prüfungsverband im Sinne des Genossenschaftsgesetzes.

Die Umsetzung der Arbeit erfolgt nach den Bestimmungen der Verbandsatzung in Zusammenarbeit mit den Verbandsorganen:

- Verbandsausschuß,
- Vertreterversammlung,
- Verbandstag,
- Vier Fachräte für die Bereiche Geld und Kredit, landwirtschaftliche Ware, gewerbliche Ware und Agrargenossenschaften beraten über die grundsätzlichen Angelegenheiten der betreffenden Fachvereinigungen.

Selbstverständnis

Als Dienstleistungsunternehmen wird das Handeln des GVBH vom Bedarf seiner Mitglieder bestimmt:

- Seine Kernleistungen Prüfung, Beratung und Bildung fördern die Leistungsfähigkeit seiner Mitglieder.

- Seine Leistungen sind nach den Grundsätzen der Unabhängigkeit, der Professionalität und dem Subsidiaritätsprinzip ausgerichtet.
- Zur Erfüllung seiner Leistungen beschäftigt der Verband einen qualifizierten Mitarbeiterstab.
- Seine Tochterunternehmen dienen speziellen Aufgaben und erhöhen das Leistungsangebot für seine Verbandsmitglieder.

Leistungen

Die Prüfungstätigkeit des GVBH bei den Verbandsmitgliedern unter Beachtung der gesetzlichen Vorschriften und der Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung umfaßt insbesondere auch Schlußfolgerungen für die künftige Arbeit in den Unternehmen. 172 Mitarbeiter im Prüfungsdienst vermitteln an 28000 Prüfungstagen und in annähernd 1000 Prüfungsschlußsitzungen wichti-

ge Erkenntnisse.

In Fragen der Unternehmensstrategie sowie in den Fachgebieten Betriebswirtschaft, Management, Marketing, Organisation, Recht, Steuern sowie Bauplanung und -durchführung erfolgt die Beratung und die Betreuung der Verbandsmitglieder unter Berücksichtigung neuester Standards.

Analysen und statistische Auswertungen ermöglichen den Mitgliedsunternehmen die eigene Positionsbestimmung, das Erkennen von Schwachstellen und die Entwicklung von Strategien für die Zukunft.

Die Planung und Realisierung von gemeinschaftlichen Marketingmaßnahmen stärkt die Durchsetzungskraft des einzelnen und ermöglicht einheitliche Konzeptionen. Durch seine Verbandszeitschrift und einen intensiven Rundschreibendienst informiert der GVBH die Genossenschaften über grundsätzli-

che und aktuelle Themen.

Die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern der Verbandsmitglieder wird durch Seminare mit ca. 69.000 Teilnehmertagen in den Genossenschaftsakademien des GVBH in Isernhagen und in Neugattersleben unterstützt. Daneben besteht ein umfassendes Trainingsangebot vor Ort, das auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Genossenschaften ausgerichtet ist.

Mit der staatlich anerkannten Berufsakademie für Bankwirtschaft bieten der GVBH ein praxisbezogenes Studium zum Betriebswirt (BA) an und mit dem BankColleg eine Ausbildung zum Fachwirt BankColleg.

➔ Dietbert Hummel
☎ (05 11) 95 74-3 33
✉ pressereferat@genoverband.de

PUBLIKATIONEN

Arbeitspapier Nr. 17

Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften – Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge

Der Bankenmarkt in Deutschland durchläuft momentan einen enormen strukturellen Wandel. Zusätzliche Anbieter wie Non- und Nearbanks, Direktbanken und Internetbanken verschärfen die Wettbewerbssituation. Aber auch geändertes Nachfrageverhalten der Bankkunden stellt das traditionelle Hausbankprinzip in Frage. Geänderte Rahmenbedingungen, die vor-

allem im rechtlichen, politischen und technologischen Bereich greifen, verstärken die Problematik für alle Bankengruppen.

Vor diesem Hintergrund suchen die Anbieter von Finanzdienstleistungen nach einem Alleinstellungsmerkmal, das sie von den Mitbewerbern unterscheidet und Kunden an die Bank bindet. Hier verfügen die Genossenschaftsbanken mit der Mitgliedschaft über Möglichkeiten, die Instituten anderer Rechtsformen verwehrt sind. Eine Rückbesinnung auf alte Tugenden (Kernkompetenzen) könnte hier der Weg zum Erfolg sein.

Inhalt der Arbeitspapiere ist eine Darstellung der Ergebnisse einer Mit-

glieder- und Kundenbefragung sowie darauf aufbauende Handlungsempfehlungen zur Etablierung der Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal. Das Konzept wurde mit einer Gruppe von Bankpraktikern diskutiert und zu einem umfassenden Maßnahmenkatalog zusammengefaßt.

📖 Michael Hammerschmidt: Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften – Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Heft 17, April 2000, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier Nr. 18

Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene

Die verschiedenen Selbstverständnisse und Rechtstypen der Genossenschaften in der Europäischen Union erschweren die Zusammenarbeit und verhindern eine Harmonisierung der genossenschaftlichen Vorschriften. Insbesondere der Widerstand gegen die *Economie Sociale* steht einer Rechtsangleichung entgegen. Ein Vorschlag über eine Europäische Genossenschaft ist vorgelegt worden und soll die Zusammenarbeit erleichtern. Die Europäische Genossenschaft muß ihre Mitglieder fördern, läßt aber eine kapitalistische Ausgestaltung zu. Der Vorschlag ist noch nicht umge-

setzt. Da dem französischen Selbstverständnis der *Economie Sociale* Rechnung getragen worden ist, erscheint ein gemeinsamer Standpunkt schwer erreichbar.

Die europäischen Genossenschaften können aber seit über 20 Jahren die Rechtsform der EWIV nutzen. Die Rechtsformen der EWIV und der Genossenschaften haben viele Ähnlichkeiten. Die EWIV verfügt zwar über mehr Gestaltungsspielraum, allerdings können die Genossenschaften davon Gebrauch machen, um die genossenschaftlichen Prinzipien durch Satzung in die EWIV einzubringen. Das Ziel, genossenschaftliche Kooperationen auf europäischer Ebene zu gründen, kann durch die EWIV verwirklicht werden. Eine Europäische Genossenschaft ist also nur notwendig, um einen darüber

hinausgehenden integrativen Beitrag zur Rechtsvereinheitlichung zu leisten und das Selbstverständnis der *Economie Sociale* umzusetzen. Das vorläufige Ende der Rechtsentwicklung könnte sodann ein Koexistenzmodell sein, das ein Nebeneinander von genossenschaftlichen Kooperationen auf europäischer Ebene in den Rechtsformen der EWIV und der Europäischen Genossenschaft ermöglicht.

 Claire Binisti-Jahndorf: Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Heft 18, August 2000, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier Nr. 19

Schutz der Umwelt – Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?

Das Arbeitspapier geht der ordnungspolitischen Frage nach, welche ökonomische Bedeutung genossenschaftliche Organisationsformen für den Umweltbereich erlangen können. Dabei werden zwei unterschiedliche Anknüpfungspunkte anhand von Fallbeispielen vorgestellt, die die Interdependenzen zwischen dem umweltpolitischen Instrumentarium und der Genossenschaftsinstitution aufzeigen. Das theoretische Fundament für diese Betrachtung liefert die Kollektivgütertheorie.

Im Zuge der Privatisierung werden sich die kommunalen Gebietskörperschaften aus bestimmten Bereichen der wirtschaftlichen Betätigung zurückziehen und sie damit privaten Bereitstellungsverbänden öffnen müssen. So wäre es denkbar, daß Abwasserentsorgungsaufgaben einschließlich der damit einhergehenden Umweltverantwortung von privaten Genossenschaften übernommen werden. Eine Aufsichtsbehörde könnte sich darauf beschränken, dem Entsorger Qualitätsmaßstäbe für den Transport und die Reinigung des Abwassers in Gestalt von Auflagen vorzugeben. Diese Vorgehensweise würde Effizienzanstrengungen beim privaten Betreiber motivieren.

Spezielle Umweltschäden, sogenannte Distanz- und Summationsschäden, verursachen aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften erhebliche Haftungslücken. Dieses Problem könnte durch eine Kombination des Umweltinstruments Haftungsrecht mit der Institution Genossenschaft – in diesem Fall einer öffentlich-rechtlichen Zwangs-genossenschaft – ausgeräumt werden. Konstruktion und Anreizstruktur dieser Verbindung werden eingehend erläutert.

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

Sonderband**Detlef Großweischede /
Rolf Greve (Hrsg.):
Glaubwürdigkeit in
Ökonomie und Politik**

Am 15. Februar 2000 vollendete ein Wissenschaftler seinen 65. Geburtstag, den man sowohl als Nationalökonom im klassischen Sinne als auch als Grenzgänger der Wirtschaftswissenschaften bezeichnen könnte. Die Arbeit von Professor Dr. Holger Bonus ist geprägt durch die Neue Institutionenökonomik, die er maßgeblich weiterent-

wickelt hat. Glaubwürdigkeit und Identität der handelnden Akteure spielen in seinen Überlegungen eine zentrale Rolle. Vertreter der Wissenschaft und der Wirtschaft würdigten im Rahmen einer Akademischen Feier sein wissenschaftliches Werk.

Der Sammelband faßt die Beiträge bei der Veranstaltung zusammen. Darunter befinden sich unter anderem der Vortrag „Wettbewerb und Verbundstruktur“ von Dr. Christopher Pleister, Präsident des BVR Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., sowie das Referat „Genossenschaften im Wandel der Zeit“ von Bankdirektor Eberhard Heinke, seiner-

zeit Vorstandsvorsitzender der WGZ-Bank Westdeutsche Genossenschaftszentralbank eG in Düsseldorf und heute Direktor der Landeszentralbank Nordrhein-Westfalen.

 Detlef Großweischede / Rolf Greve (Hrsg.): Glaubwürdigkeit in Ökonomie und Politik, Beiträge zur Akademischen Feier anlässlich des 65. Geburtstages von Professor Dr. Holger Bonus am 18. Februar 2000 im Schloß zu Münster, Münster: Regensberg, 2000, ISBN 3-7923-0742-1, 89 S., 19,80 DM.

IFG-PINWAND

Zum 30. April dieses Jahres hat Dr. **Astrid Höckels** nach drei Jahren und fünf Monaten als Wissenschaftliche Mitarbeiterin das IfG verlassen. Sie hat eine Stelle als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Wissenschaftlichen Institut für Kommunikationsdienste (WIK) in Bonn/Bad Honnef angetreten. Während ihrer Zeit am IfG war sie für die Betreuung der Vorlesungen und Seminare „Wirtschaftspolitik“ und „Wettbewerbspolitik“ zuständig. Außerdem zeichnete sie für die DV-Systeme des Instituts verantwortlich. Sie promovierte in diesem Jahr zum Thema „Möglichkeiten zur Sicherung von Humankapital im Unternehmen – Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht“. RG



Seit dem 1. Mai dieses Jahres ist Dipl.-Volkwirtin **Andrea Neugebauer** Wissenschaftliche Mitarbeiterin des IfG. Die 27jährige studierte nach einer Ausbildung zur Bankkauffrau Volkswirtschaftslehre in Münster und ist nun verantwortlich für verschiedene Forschungs- und Lehraktivitäten im Bereich Unternehmenskooperation und Internationale Wirtschaft. Sie betreut einige Buchprojekte. Im Rahmen ihrer Promotion möchte sie sich mit internationaler Unternehmenskooperation beschäftigen. RG



Am 1. Juni dieses Jahres konnte Dipl.-Kfm. **Cristian Rotter** als neuer Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG begrüßt werden. Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann und dem Abschluß des Vordiploms in Mathematik mit Nebenfach BWL entschied sich Herr Rotter 1995 für das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster, das er Anfang dieses Jahres abschloß. Als Mitarbeiter des IfG wird der 29jährige vom Mitdirektor des IfG Prof. Dr. Heinz Lothar Grob betreut. Er wird sich im Rahmen seiner Tätigkeit speziell um Forschungsthemen aus dem Bereich der Wohnungsgenossenschaften kümmern. Sein Promotionsprojekt trägt den Arbeitstitel „Moderne Controlling-Konzepte für Wohnungsgenossenschaften“. RG



Dr. **José Miguel Simian**, Jahrgang 1972, hat am 31.10.2000 das IfG nach vier Jahren und fünf Monaten als Wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. Rolf Eschenburg in der Abteilung Lateinamerika verlassen. Der gebürtige Chilene studierte in Köln und Münster Betriebswirtschaftslehre und betreute während seiner Zeit am IfG die Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekte der Abteilung Lateinamerika. Er promovierte in 2000 zum Thema „Zur Effizienz wohnungspolitischer Strategien – Eine ökonomische Analyse am Beispiel Deutschlands und Chiles unter Berücksichtigung der Wohnungsgenossenschaften“. Im Anschluß an seine Beschäftigung am IfG ist er in sein Heimatland Chile zurückgekehrt. RG



Cand. rer. pol. **André van den Boom**, studentischer Mitarbeiter des Instituts, hat den institutsintern ausgeschriebenen Wettbewerb zur Erstellung eines neuen Institutslogos gewonnen. Aus mehr als einem Dutzend unterschiedlicher Entwürfe der Mitarbeiter des Instituts und nach mehreren Ausscheidungsrunden setzte sich das moderne IfG-Logo mit der geschwungenen Kurve durch. Die geschäftsführende Direktorin des Instituts Prof. Dr. Theresia Theurl bedankte sich bei den Teilnehmern des Wettbewerbes mit Buchgutscheinen für ihr Engagement. RG



Cand. rer. pol. **Christian Morgenstern** verstärkt seit dem 02. Juni dieses Jahres das IfG-Team als Studentischer. Der 25jährige Student der BWL betreut die Bibliothek, hilft bei der Vorbereitung von Lehrveranstaltungen und recherchiert Literatur. RG



Ihr erstes Lehrjahr als Auszubildende zur Kauffrau für Bürokommunikation leistet Frau **Kerstin Harges** seit dem 1. August 2000 am IfG ab. Sie unterstützt das Sekretariat und die Bibliothek bei laufenden Arbeiten. RG



Als neue Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Lateinamerika des IfG konnte am 1. November dieses Jahres Frau **Anne Kretschmer**, Maître en sciences Economique International (Paris), begrüßt werden. Sie studierte Volkswirtschaftslehre an der Universitäten Bonn und Paris. RG



Seit dem 1. November dieses Jahres ergänzt cand. rer. pol. **Eva Becker**, Studentin der Betriebswirtschaftslehre, das Team der Studentischen Hilfskräfte des IfG. Die 22jährige ist mit Vorarbeiten zu gemeinsamen Forschungsprojekten mit dem Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V. betraut. Dazu zählen vor allem Literaturrecherchen, die Auswertung relevanter Literatur sowie die Verfassung von ersten Projektskizzen. RG

IfG ist am Ball - Theurl Tigers Support-Team unschlagbar

Der hervorragenden Betreuung durch das Support-Team ist es in diesem Jahr zu verdanken gewesen, daß das Fußballteam des IfG erfolgreich am Milleniumsturnier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät teilnehmen konnte. Zwar konnten sich die Institutskicker nicht für die Endrunde qualifizieren, aber im Gegensatz zur Nationalmannschaft sind alle Spieler bis an ihre körperlichen Grenzen gegangen. Nur so konnte auch im letzten Spiel die drohende Schmach der „Roten Laterne“ abgewendet werden.

Auch wenn die Erwartungen der Teamchefin Frau Prof. Theurl nicht in vollem Umfang erfüllt wurden, so gibt sie sich doch weiterhin kämpferisch und will mit ihren *Tigers* im nächsten Jahr einen neuen Angriff wagen. TK



IM FOKUS

Die „New Economy“ auf dem Vormarsch

Müssen die Lehrbücher der Wirtschaftswissenschaft neu geschrieben werden?

Weltweit haben sich Volkswirtschaften und die Rahmenbedingungen für das Wirtschaften in den vergangenen Jahren verändert. So vieles ist neu, daß von einer New Economy gesprochen wird. Dieses häufig verwendete Modewort soll noch mehr zum Ausdruck bringen, nämlich den Anbruch einer völlig neuen Ära, die sich fundamental von historischen Strukturbrüchen wie dem Beginn des Elektrizitäts- oder des Automobilzeitalters unterscheidet. Das Entstehen neuer ökonomischer Gesetzmäßigkeiten und Spielregeln wird vermutet. Obwohl in aller Munde bleibt der Begriff schillernd, ist nicht exakt definiert und daher kaum operationalisierbar. Entsprechend vage sind auch die Erkenntnisse, wie weit die Entwicklung in eine New Economy fortgeschritten ist, wie sie überhaupt funktionieren soll und welche Perspektiven sich abzeichnen. Auf unterschiedliche Facetten wird abgestellt, wenn die New Economy problematisiert wird. Die folgenden Ausführungen zeigen drei Zusammenhänge auf, in welchen von New Economy gesprochen wird, sprechen einige vermutete Konsequenzen an und orten einen fundamentalen Forschungsbedarf.

Einen sehr engen Begriffsinhalt erfährt die „New Economy“ an der Börse. Dort umfaßt sie Unternehmen, die Spitzentechnologie herstellen oder auf dieser basieren (Computer- und Software-Industrie, Telekommunikationsbereich, Medienbranche, Internet-Unternehmen, Biotechnologie, ...). Diese Charakterisierung auf den Finanzmärkten spiegelt eine Strukturierung der Ökonomie in alte und neue Branchen. In der Old Economy verbleiben die traditionellen Wirtschaftszweige wie die Automobil- und Stahlindustrie, der Maschinenbau und die Chemische Industrie. Unternehmen der alten Ökonomie werden anhand anderer Kriterien bewertet als jene der neuen. Deren hohe Kurs-Gewinn-Verhältnisse entstehen auf Basis der Annahme vorausichtlicher Gewinne auf Märkten mit hohen Wachstumspotentialen und nicht wegen tatsächlich erwirtschafteter Gewinne. Kurskorrekturen, verschobene Börsengänge, Marktaustritte werden dann auch gleich als Schwanken und

eine Relativierung der Tragfähigkeit der Neuen Wirtschaft überzeichnet, wie die vergangenen Monate gezeigt haben.

Etwas allgemeiner steht der Begriff für alle Facetten des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels, die durch die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie ausgelöst werden. Als Kürzel dient die Bezeichnung „Internet-Ökonomie“.

Unternehmen nutzen das Internet

Auf dem Internet basierende Geschäftsmodelle durchdringen rapide die Ökonomien; viele Firmen haben ihre eigene Webseite; über 10% aller Firmen nutzen das Internet für ihren Vertrieb; die Zuwachsraten für private Internet-Zugänge sind hoch. Deutschland liegt dabei im internationalen Vergleich im hinteren Mittelfeld, zeichnet sich aber durch hohe Wachstumsraten aus. Die Verbreitung des Internets führt zu einer Senkung von Transaktionskosten und einer Intensivierung des Wettbe-

werbs. New Economy ist jedoch mehr als Internet-Ökonomie! Zumindest eine zunehmende Internationalisierung des Wirtschaftens, der Rückzug des Staates aus der Privatwirtschaft (Privatisierung, Deregulierung) und eine stärkere Aufächerung der Präferenzen der Nachfrager sind aktuelle Merkmale, die die New Economy kennzeichnen.

Neue Rahmenbedingungen für die Wirtschaft

Insgesamt bewirken diese neuen Rahmenbedingungen, daß sich verhaltensbestimmende Tatbestände verändern wie die Verfügbarkeit von Informationen und deren Kosten sowie eine generelle Vergrößerung des wirtschaftlichen Aktionsraumes. Geänderte Restriktionen und neue Anreizstrukturen führen in der Folge zu neuen Preisverhältnissen, etwa zwischen Sachkapital und Humankapital. Damit werden für wirtschaftliche Akteure neue Dispositionen erforderlich und andere Verhaltensweisen optimal, was weitreichende

Veränderungen hervorrufen dürfte:

- neue Formen und Inhalte von Transaktionen und Verträgen
- die Auflösung der traditionellen Gestalt von wirtschaftlichen Akteuren wie Unternehmen
- das Auftreten neuer Wirtschaftssubjekte (Zwischenhändler, virtuelle Distributoren, ...)
- neue Interaktionsformen zwischen Anbietern und Nachfragern (built-to-order-Geschäftsmodelle, production on demand, mass customization, ...)
- neue Formen der Kooperation auf beiden Marktseiten (Wettbewerb auf der Basis von gemeinsamen Standards, Bündelung von Käuferinteressen als power buying, ...)
- neue Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit (bekannte Anbieter mit Reputation, Marken, Wissen über die Kunden, Kundenbeziehungen, kreative Problemlösungen, ...)
- neue Möglichkeiten der Preisdifferenzierung
- Einkommensumverteilung

Neue Arbeitsteilung für die Old Economy

Wirtschaftliche Organisationsprobleme werden also in der New Economy anders gelöst werden; die eingespielte Arbeitsteilung der Old Economy verändert sich. Die Frage, ob wirtschaftliche Transaktionen durch Marktbeziehungen oder innerhalb von Unternehmen ausgeführt werden, stellt sich mit Nachdruck. Es spricht einiges dafür, daß die allgemeine Senkung von Transaktionskosten - entgegen dem aktuellen Trend und vielfach geäußerten Befürchtungen - kleinere Unternehmensgrößen hervorrufen wird. Es wird einfacher, Tätigkeiten, die nicht zu den Kernkompetenzen zählen, in Markttransaktionen zu transformieren. Dies ist dann aber auch damit verbunden, daß vielfältige und neue Formen der

Kooperation von Unternehmen entstehen werden. Die neuen Möglichkeiten, Informationen zu teilen und zu koordinieren, legen Organisationsformen nahe, bei denen sich Wirtschaftssubjekte für bestimmte Projekte zusammenschließen und nach Fertigstellung wieder trennen. Die Auslagerung von Funktionen, die an der Schnittstelle von Unternehmen mit ihrer Umwelt angesiedelt sind, bieten sich an. Es ist jedoch auch davon auszugehen, daß die Organisationskosten innerhalb des Unternehmens sinken, was im Kalkül zwischen Markt, Firma und Kooperation zu berücksichtigen ist. Schließlich ist eindringlich darauf hinzuweisen, daß die Höhe der Transaktionskosten nur eines von mehreren Kriterien dieses Kalküls sein kann, wenn auf den längerfristigen Bestand von Organisationen abgestellt wird. Die Inhalte einer so beschriebenen New Economy stellen nicht zuletzt auch eine Herausforderung für den Staat dar. Dies gilt für die staatliche Ordnungs- und Regulierungspolitik (zB internationale Wettbewerbspolitik, Schutz von Eigentumsrechten, ...) ebenso wie für eine an der eigenen Volkswirtschaft orientierte Wirtschaftsablaufpolitik. Eine New Economy braucht eine New Economic Policy.

Makroökonomische Bedeutung

Schließlich beschreibt New Economy den makroökonomischen Tatbestand eines dauerhaften Wachstums ohne Arbeitslosigkeit und Inflation. Als Beispiel dient die wirtschaftliche Entwicklung der USA im letzten Jahrzehnt. Als Erklärung dient ein beispielloser technologischer Fortschritt, der ein nachhaltiges hohes Produktivitätswachstum, also eine trendmäßige Beschleunigung des Produktivitätswachstums, ermöglichen würde. Die Verbreitung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien so-

wie ein Fortschreiten von Globalisierung und Deregulierung sind dafür die treibenden Kräfte. Das vermutete Produktivitätswunder kann jedoch bisher nicht nachgewiesen werden. Ob die ökonomische Performance der USA Sonderfaktoren zuzuschreiben sei, ob der empirische Beweis einer Erhöhung der Produktivität an der statistischen Erfassbarkeit scheitert, ob ein einmaliger Produktivitätsschub oder ein nachhaltiger Anstieg des Produktivitätswachstums für die Zukunft zu erwarten sei, ist Inhalt wissenschaftlicher Kontroversen. Die gesamtwirtschaftliche Wirkung aber ergibt sich dann daraus, daß gleichzeitig Lohnerhöhungen und Kostensenkungen möglich werden. Kommen zunehmender Wettbewerb, eine Flexibilisierung der Ökonomien und stabilitätsbewußte Politiker hinzu, können sowohl Verteilungskämpfe an Bedeutung verlieren als auch Inflationsgefahren verringert werden.

Zusammenfassung

Zusammenfassend müssen also im Zusammenhang mit der New Economy heute noch viele Fragen zu den Inhalten, zu den Mechanismen und zu den Wirkungen offen bleiben. Ein ausgeprägter Forschungsbedarf für die Ökonomen ist zu konstatieren. Dieser bezieht sich nicht nur auf die Perspektive dieser Ökonomie, sondern vor allem auch auf den Prozeß der Transformation von der alten in die neue Ökonomie, in dem die Kräfte einer Überlagerung alter und neuer Strukturen wirksam werden. Es wäre voreilig, davon auszugehen, daß die „alten“ ökonomischen Gesetze und Spielregeln aufgehört hätten, zu wirken. Vorerst wird die New Economy ein Thema und ein Begriff mit variablen Inhalten bleiben.

 Theresia Theurl
 (02 51) 83-2 28 90
 theresia.theurl@uni-muenster.de

DAS AKTUELLE STICHWORT

Mergers & Acquisitions (M & A's)

Das Begriffspaar „Mergers & Acquisitions“ stammt aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum. Der Gebrauch im Deutschen ist allerdings uneinheitlich. Ein Teil der Autoren weist darauf hin, daß die bloße Übertragung ins Deutsche zu kurz greife, da unter dieser Bezeichnung ein breites Spektrum von Phänomenen wie Neu-, Aus- und Umgründungen, Unternehmenskooperationen, Übernahmen, Unternehmensrestrukturierungen und –sicherungen sowie Verkäufe und Liquidationen subsumiert würden. Auch zu beobachtende Systematisierungsversuche nach dem Grad der rechtlichen Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen oder der Art der Kaufpreisbegleichung zur weiteren Unterscheidung zwischen Mergers einerseits und Acquisitions andererseits seien angesichts der Vielschichtigkeit des Begriffspaares nicht weiterführend. Nach dieser Interpretation ist der Ausdruck allerdings schwer zu handhaben, da er unscharf bleibt.

Sinnvoller und anwendungsorientierter erscheint hingegen die Praxis, die Verschmelzung (Fusion) zweier Unternehmen mit oder ohne vorherigen Anteilsverkauf als *Merger* zu bezeichnen und unter dem Begriff *Acquisition* den Erwerb und die Veräußerung von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen und deren Eingliederung in den Unternehmensverbund des Käufers zu subsumieren. Nach dieser Interpretation umfaßt die Verwendung des Begriffs M&A im weiteren Sinne ebenfalls die Gründung einer gemeinsamen Tochtergesellschaft (Joint Venture) bzw. die wechselseitige Kapitalbeteiligung im Rahmen einer strategischen Allianz. In neuerer Zeit findet man zudem eine Unterscheidung nach der Perspektive, aus der man sich dem Terminus nähert: Zum einen kann der oben dargestellte Blickwinkel der agierenden Unternehmen eingenommen werden – dann stehen die Restrukturierung, Sanierung, Unternehmenskontrolle und -steuerung im Mittelpunkt –, oder es kann eine Betrachtung aus der Perspektive der beteiligten Dienstleister erfolgen, bei dem Finanzierungs- und

Beratungsleistungen vor allem durch Banken ins Blickfeld rücken.

Ursachen

Ihre Aktualität schöpft das Begriffspaar aus den in der Öffentlichkeit in jüngster Zeit viel beachteten Megafusionen (z.B. DaimlerChrysler) und Firmenübernahmen (z.B. Vodafone-Mannesmann), die Teil eines generellen Trends sind. Seine Ursachen sind vielschichtig. Bedeutsam sind zunächst die veränderten Rahmenbedingungen, die sich vor allem aus einem aufgrund der Globalisierung gestiegenen Wettbewerbsdruck und den neuen technologischen Möglichkeiten ergeben. Aber auch unternehmensinterne Veränderungen, wie die steigende Komplexität der Wertschöpfungsketten oder das Entstehen neuer Unternehmensstrukturen, forcieren den Trend. Die steigende Zahl von M & A's hat schließlich zu einer Entwicklung des Marktes für Unternehmensbeteiligungen geführt, was gerade die Möglichkeiten nicht börsennotierter Unternehmen erhöht und weitere M & A's erleichtert.

Ziele

Die Theorie bietet eine Vielzahl von Erklärungsansätzen, um M & A's zu begründen. Diese Fülle an Konzepten ist ein Spiegelbild der Praxis, in der M & A's meist ein multipler Zielkatalog zugrunde liegt. Versucht man eine grobe Systematisierung, dann sind die Hauptmotive in der Nutzung von Synergiepotentialen einerseits und Vorteilen eines externen Wachstums andererseits zu suchen. Die Synergetheorien gehen davon aus, daß durch M & A's aus Sicht der Unternehmungen ein Mehrwert im Vergleich zum Zustand ex-ante geschaffen wird. Nach der Art und Weise, wie dieser Mehrwert zustande kommt, lassen sich die Synergien klassifizieren, so etwa in güterwirtschaftliche Synergien, finanzwirtschaftliche Synergien, Machtsynergien und Managementsynergien. Daneben können nicht über Synergiepotentiale faßbare Gründe für ein externes Wachstum über M & A's sprechen. Vorteile werden hier gemeinhin dann gesehen, wenn die Unternehmensstrategie auf Zeit-, Know-how- oder Kostenvorteilen sowie der Überwindung

von Markteintrittsbarrieren fußt, die über internes Wachstum schlechter erfüllt werden können.

Phasen

M & A's lassen sich grob in die idealtypischen Phasen der Planung, der Durchführung und schließlich der Integration einteilen. Die angestrebten Ziele werden nur erreicht, wenn während aller drei Phasen ein besonderes Transaktionsmanagement erfolgt. Dies gilt insbesondere für die *Post-Merger-Integration-(PMI-)* Phase. Die Planungs- oder Konzeptionsphase ist von einer ausführlichen Untersuchung zunächst des eigenen Unternehmens und dann des Unternehmensumfeldes geprägt. Aus dieser Analyse lassen sich dann M & A-Bedarfe ableiten und die weiteren Stadien des M & A vorbereiten. Es schließt sich die Durchführungs- oder Transaktionsphase an. In ihr müssen geeignete Partner zunächst

gesucht und gefunden, der Erstkontakt hergestellt und die Verhandlungen aufgenommen werden. Es schließt sich die extrem schwierige Unternehmensbewertung an, die der Findung des Kaufpreises dient und mit der Sicherstellung der Finanzierung einhergehen sollte. Im Anschluß beginnen die eigentlichen Verhandlungen, die in den Vertragschluß und das *Closing*, als dinglicher Übertragung des Verhandlungsgegenstandes, münden sollten. Dies ist zugleich der Beginn der Integrations- bzw. Implementierungsphase. Ihre Zielsetzung besteht darin, die einzelnen am M & A-Prozeß Beteiligten zu einem Ganzen zusammenzufügen. Abschließend sollte im Rahmen eines *Post-Merger-Audits* eine Erfolgskontrolle vorgenommen werden, um zukünftig Fehler zu vermeiden.

☎ Ron Brinitzer
☎ (02 51) 83-2 28 95
✉ 06robr@wiwi.uni-muenster.de

📖 Jansen, Stephan A. (2000): *Mergers & Acquisitions*, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, ISBN 3-409-53301-X, 256 S., Th. Gabler, Wiesbaden, 62,00 DM.

📖 Kerler, Patrik (2000): *Mergers & Acquisitions und Sharholder Value*, ISBN 3-258-06116-5, 284 S., Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 76,00 DM.

📖 Picot, Gerhard (2000): *Handbuch Mergers & Acquisitions*, ISBN 3-7910-1604-0, 484 S., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 148,00 DM.

FÜR SIE GELESEN

Paul Krugman: Schmalspurökonomie,

Die 27 populärsten Irrtümer über Wirtschaft,

Frankfurt/New York: Campus, 2000, ISBN 3-593-36287-2, 245 S., DM 49,80

In diesem Buch versucht Paul Krugman, ökonomische Zusammenhänge einem breiten Publikum nahe zu bringen. Der Wirtschaftswissenschaftler vom Massachusetts Institute of Technology behauptet von sich selbst, in der Vergangenheit ein typischer Akademiker gewesen zu sein, dessen Arbeiten sich an seine Fachkollegen richteten. Später jedoch wurde es ihm zum Anliegen, die Ökonomie auch allgemeinverständlich und unterhaltsam darzustellen. Vor allem will er vermeiden, daß die Bevölkerung „Ökonomie mit dem gleichsetzt, was [...] falsche Propheten unter die Leute bringen“. Gemeint sind damit Autoren, die über Wirtschaft schreiben, ohne über wissenschaftlich fundierte Kenntnisse zu verfügen. Dabei nimmt er kein Blatt vor den Mund. Seine Darstellungen sind einfach und kurz-

weilig, allerdings ist niemand vor seiner bissigen Kritik sicher.

Paul Krugman schreibt, daß man die Ökonomie reduzieren kann auf die These, „daß der Mensch Chancen, die sich ihm bieten, in der Regel auch nutzt.“ Die Anwendung auf „konkrete Fälle“ ist allerdings nicht einfach. „Schmalspurökonomie“ ist eine Sammlung von Aufsätzen und Vorträgen, die zwischen 1995 und 1997 z.B. im New York Times Magazine erschienen sind. Diese Beiträge sind in 6 Kapiteln zusammengefaßt und beschreiben einige der „konkreten Fälle“, in denen die ökonomische Forschung Erklärungen bieten kann.

Im Kapitel „Globalisierung und Globalonie“ räumt Krugman mit der Angst um die Auswirkungen der welt-

weiten wirtschaftlichen Verflechtung auf. Er sieht sich konfrontiert mit dem Argument, durch Billigarbeit würden Menschen in den Entwicklungsländern ausgenutzt. Er erkennt darin das schlechte Gewissen der Menschen in den Industrieländern, denn durch die günstige Herstellung von Konsumgütern in Ländern der Dritten Welt wird der Wohlstand in den westlichen Ländern erhöht. Doch ohne eine Anstellung in der Exportgüterindustrie ginge es den Menschen in den Entwicklungsländern wesentlich schlechter als mit dieser „Billigarbeit“. Das zur Verfügung stehende Einkommen wäre weitaus geringer. Sollten die Industrienationen denn zur Unterstützung der Dritten Welt nicht lieber die Auslandshilfen erhöhen? Krugman belegt am Beispiel Süditalien, daß ein solches Vorgehen Abhängigkeiten verfestigen kann und nicht den gewünschten Erfolg bringt.

„Die Irrtümer der Rechten“ ist eine Abrechnung mit den Angebotstheoretikern. Leider erfährt der Leser erst im zweiten Beitrag dieses Kapitels, was Krugman genau unter diesen „Supply-side-economists“ versteht. Nach Krugmans Definition ist für diese Gruppe der Ökonomen ausschließlich die Angebotsseite wichtig. „Sie behaupten, daß praktisch alles Negative in der Wirtschaft auf Steuern bzw. Steuererhöhungen zurückzuführen sei, während umgekehrt alles Positive von Steuersenkungen herrühre“. Die Angebotstheoretiker belegen ihre Meinung mit dem Wirtschaftsaufschwung nach Reagan's Steuersenkungen in den 80er Jahren. Krugman hält dem den Wirtschaftsaufschwung nach Clinton's Steuererhöhungen in den 90er Jahren entgegen. Doch wie wichtig die Steueränderung für die wirtschaftlichen Entwicklung jeweils wirklich war, vermag wohl niemand sicher zu sagen.

Allerdings werden auch diejenigen, die zu sehr an die Kraft der Nachfrage glauben, von Krugman vorgeführt. Im Kapitel „Jobs, Jobs, Jobs“ beschreibt er den „Vulgärkeynesianismus“. Anlaß seiner Mißbilligung sind Stimmen in der amerikanischen Presse, nach denen sinkender Konsum grundsätzlich negative Folgen habe. Nach dem einfachen keynesianischen Modell sinkt das Volkseinkommen, wenn der Konsum zurückgeht, also wenn die Sparquote steigt. Allerdings liegt die Annahme zugrunde, Zinssätze seien unabhängig vom Produktions- und Beschäftigungsniveau. Krugman entgegnet, daß diese Meinung nur vertreten kann, wer behauptet „die Fed sei eine Institution ohne Einfluß“. Nach Krugmans Ansicht wird die Arbeitslosenquote in den USA „in etwa so hoch sein, wie Greenspan sie haben möchte“. Denn die Fed senke die Zinsen, wenn die Beschäftigung zu niedrig sei, und könne somit bei wachsender Spartätigkeit über sinkende Zinsen auch dafür sorgen, daß sich die Investitionen erhöhen.

Im Kapitel „Der Tanz der Spekulanten“ schreibt Krugman u. a. über die Investoren auf den internationalen Devisenmärkten, die aus Währungskrisen Profit schlagen oder sogar versuchen, diese auszulösen. Er nennt diese Akteure „Sosori“. Seiner Meinung nach sind nur Währungen gegen Angriffe geschützt, wenn der Wechselkurs vollkommen flexibel oder absolut glaubwürdig gebunden ist. Im April 1997 sprach Krugman diese notwendige Glaubwürdigkeit der Europäischen Währungsunion ab. Anstatt für einen raschen Übergang zur gemeinsamen Währung zu sorgen, der Spekulanten wenig Raum zum Handeln läßt, würden schwer zu erfüllende Kriterien aufgestellt und die Teilnahme einzelner Länder sei unsicher. Seine Provokation gipfelt in der Frage, ob „die Konstrukteure des Maastrichter Vertrages [...] insgeheim im Sold der Sorosi standen“.

In „Jenseits des Marktes“ zeigt Krugman unter anderem, daß Ökonomen durchaus über ein ausgeprägtes Umweltbewußtsein verfügen. Umweltverschmutzung bedeutet aus wirtschaftstheoretischer Sicht einen Verbrauch von Ressourcen, für den allerdings kein angemessener Preis verlangt wird. Da der Preis nicht den tatsächlichen gesellschaftlichen Kosten entspricht, besteht die Gefahr, daß die Umwelt ausgebeutet wird. Würde in Form von Steuern oder Lizenzen ein Preis erhoben, bekäme der Umweltverbrauch einen Wert und würde eingeschränkt. In diesem Zusammenhang wird von den Ökonomen also nicht für das freie Wirken des Marktes ohne staatliche Eingriffe plädiert. „[...] wenn es um die Umwelt geht, erwarten wir nicht, daß der freie Markt die Sache regelt.“ Also: Ökosteuer anstatt ungestrafter Luftverschmutzung durch Autofahrer!

In einfachen Worten und mit anschaulichen Beispielen weckt Paul Krugman Interesse an wirtschaftlichen Zusammenhängen. Sein Ausdruck ist teilweise polemisch, aber wenn man sich auf seinen Stil einläßt, wird die Lektüre seines Buches sehr unterhaltsam. Dazu muß man nicht unbedingt immer seine Meinung teilen.

Die amerikanische Originalausgabe erschien 1998 bei W.W.Norton & Company, New York, unter dem Titel „The Accidental Theorist And Other Dispatches from the Dismal Science“.

☎ Andrea Neugebauer
 ☎ (02 51) 83-2 28 99
 ✉ 06anne@wiwi.uni-muenster.de

Jörn Kleinert, Henning Klodt:

Megafusionen – Trends, Ursachen und Implikationen,

Tübingen: Mohr & Siebeck, 2000, ISBN 3-16-147327-2, 113 S., DM 78,00

Eine von Medien und Öffentlichkeit aufmerksam zur Kenntnis genommene Facette des aktuellen wirtschaftlichen Integrationsprozesses besteht in der zunehmenden Kooperation von Unternehmen, die bis zu ihrem vollständigen Zusammenschluß reicht. Größere Märkte und der zunehmende Wettbewerbsdruck sind mit größeren Unternehmen verbunden, sei es daß diese real durch Fusionen gebildet werden oder sei es, daß die virtuelle Größe durch vielfältige Formen von partiellen Kooperationen (zB Strategische Allianzen, Unternehmensnetzwerke, virtuelle Unternehmen,...) zunimmt.

Für Ökonomen sind damit faszinierende Fragestellungen verbunden, deren Analyse erst begonnen hat:

- welche Auswirkungen haben die aktuellen volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Internationalisierung, Informations- und Kommunikationstechnologie, Auffächerung von Präferenzen und Problemlösungsmöglichkeiten,...) für die konkrete Organisation der Produktion von Gütern und Leistungen, insbesondere für die Zukunft der „Institution Unternehmen“ (Einfluß auf die Gestaltung von Wertschöpfungsketten),
- welche Formen der Unternehmenskooperation sind bei gegebenen Konstellationen zielführend und welche Voraussetzungen sprechen für einen vollständigen Zusammenschluß (komparative Kooperationsanalyse),
- welche Faktoren entscheiden über Erfolg oder Mißerfolg (Dynamik von Kooperationsarrangements),
- welche Konsequenzen haben größere Unternehmen für den Wettbewerb (marktbeherrschende Stellung) und daran anschließend
- welche Schlußfolgerungen ergeben sich für die Ausgestaltung der (internationalen) Wettbewerbspolitik (zB Fusionskontrolle) und damit einer Regulierung der unternehmerischen Tätigkeit.

Die beiden letzten Fragen stehen im Mittelpunkt des Buches der beiden Autoren, die am Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel tätig sind und die mit ihrer Studie einem Auftrag der Monopolkommission nachkamen. Entspricht der beobachtbare Fusionsprozeß einer effizienten Anpassung unternehmerischer Tätigkeit oder geht es um die Aushebelung von Wettbewerb zulasten der Nachfrager: Effizienzgewinne versus Marktmacht? Der Analyse dieser

Frage sind zwei Kapitel vorgeschaltet: Empirie und Theorie von Unternehmenszusammenschlüssen. Im empirischen Einstieg (Kapitel B) werden die Zunahme von Anzahl und Transaktionsvolumen von Fusionen, deren regionale Verteilung mit einer Dominanz von Unternehmen aus Industrieländern, der Anstieg des Anteils grenzüberschreitender Zusammenschlüsse innerhalb Europas (nicht aber weltweit), die Konzentration auf einzelne Branchen (Telekommunikation, Chemische Industrie, Finanzdienstleister, Elektrotechnik), die Arten der Zusammenschlüsse, herausragende „Megadeals“, Fusionsentscheidungen der Regulierungsbehörden, der sehr hohe Anteil horizontaler Fusionen sowie Fusionswellen der Vergangenheit dokumentiert. Es handelt sich um eine wertvolle Zusammenführung und Auswertung des vorhandenen empirischen Materials.

Die wohlfahrtstheoretischen Grundlagen (Kapitel C) werden als Erforschung der Motive für Fusionen aufgearbeitet und letztere als Anpassungsstrategien an die Intensivierung des Wettbewerbs durch Globalisierung und Deregulierung interpretiert. Den naheliegenden Beurteilungsmaßstab bildet die Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt. Sie setzt sich aus den gegenläufigen Wirkungen von Effizienzgewinnen durch die Senkung von Produktionskosten, die Ausnutzung von Größen- und Verbundvorteilen, Synergie- und Lerneffekten und die Nutzung von Marktmacht durch höhere Konsumentenpreise und eine Verringerung der angebotenen Mengen zusammen. „Das Problem der Wettbewerbsaufsicht besteht darin, Effizienzsteigerungen zu ermöglichen, ohne dabei eine Vermachtung der Märkte zuzulassen“ (S. 56).

Damit stellt sich die Frage, ob bei der aktuellen Fusionswelle die Effizienz- oder die Marktmachteeffekte dominieren. Die Analysemethode der Autoren besteht in der Kombination einer Auswertung vorhandener empirischer Ergebnisse und eigener Berechnungen auf der Basis einer selbsterstellten Datenbank internationaler Fusionen (Kapitel D). Ihre Erkenntnisse spiegeln gemischte Evidenz und bestehen darin, daß die Güterpreise nach Fusionen zwar steigen und die Konsumentenrenten entsprechend sinken, diese Effekte aber quantitativ nicht besonders ins Gewicht fallen dürften. Für eine Zunahme der gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt müßten dann die Zuwächse an Produzentenrente (und damit die Unternehmensgewinne) diese Ef-

efekte überkompensieren. Der empirische Befund bestätigt jedoch auch überproportionale Gewinnsteigerungen durch Unternehmenszusammenschlüsse nicht. Die Autoren zeigen auf, daß es gerade die Megafusionen sind, bei denen die größten Marktmachteeffekte und die unsichersten Effizienzgewinne auftreten. Die gesamtwirtschaftlichen Vorteile von Megafusionen können in dieser Studie nicht nachgewiesen werden, womit dann auch ein wettbewerbspolitischer Handlungsbedarf nicht durch hohe Effizienzgewinne in Frage gestellt werden kann (Kapitel E). Die Autoren heben hervor, daß die aktuellen Fusionsaktivitäten keine akute Gefährdung des Wettbewerbs darstellen würden, da die Märkte schneller wachsen als die Unternehmen. Sie betonen jedoch die Notwendigkeit von Wettbewerbsregeln auf internationaler Ebene. Diese sollen sicherstellen, daß die Anpassung von Unternehmensstrukturen und -größe an die veränderten Rahmenbedingungen möglich ist, ohne eine Gefährdung des Wettbewerbs auf den größeren Märkten zu verursachen.

Die Studie von Kleinert und Klodt ist ausgesprochen lesenswert und bietet interessante Informationen und Erkenntnisse. Dies gilt für die Aufbereitung der empirischen Fakten über die Größenordnung und vor allem die Struktur der Fusionsaktivitäten ebenso wie für den Versuch, die Bedeutung der Effizienz- und Marktmachteeffekte abzuschätzen und für die wettbewerbspolitischen Schlußfolgerungen. Die Thematik ist damit jedoch keinesfalls erschöpfend beantwortet. Zum einen basiert die Analyse auf einem engen industrieökonomischen Fundament mit allen damit verbundenen Problemen eines eingeschränkten Blickwinkels. So ist davon auszugehen, daß die Berücksichtigung institutio-

nenökonomischer Elemente wie die Bedeutung der Absicherung spezifischer Investitionen, die Existenz asymmetrischer Informationen sowie die konkrete Ausgestaltung von Anreizstrukturen einerseits zusätzliche Erkenntnisse bringt, andererseits aber die wettbewerbspolitischen Implikationen besser absichern oder sogar relativieren könnte. Zum anderen ist die Beschränkung auf die Analyse vollständiger Unternehmenszusammenschlüsse damit zu bezahlen, daß nur ein kleiner Ausschnitt der „Kooperationsrealität“ herausgegriffen wird. Ein wesentlicher Teil des Entscheidungsprozesses, Unternehmensstruktur und -größe den geänderten Rahmenbedingungen anzupassen, bleibt unbeachtet. Es geht um die Wahl eines vollständigen Zusammenschlusses oder der Institutionalisierung von Formen der partiellen Unternehmenskooperation, die in der Praxis ob ihrer abweichenden Konsequenzen für die betroffenen Unternehmen große Bedeutung erlangt hat. Weitgehend im Dunkeln liegen bisher die Konsequenzen von Unternehmenskooperationen (etwa bei Forschung und Entwicklung) für den Wettbewerb und die daraus folgenden wettbewerbspolitischen Implikationen. Die anwendungsorientierte Kooperations- und Fusionsforschung sollte sich dieser Herausforderung nicht verschließen und theoretisch fundierte Erkenntnisse für Unternehmen und Wettbewerbspolitik erarbeiten.

 Theresia Theurl
 (02 51) 83-2 28 90
 theresia.theurl@uni-muenster.de

Jan Pieter Krahen / Bernd Rudolph (Hrsg.):

Zukunft der Universalbank,

Frankfurt am Main: Fritz Knapp, 2000, ISBN 3-7819-2557-9, 135 S., 42,50 DM

Sie ist nicht totzukriegen, die gute alte Universalbank. Noch klingt uns die Bemerkung von BILL GATES in den Ohren, Banken seien die Dinosaurier des Informationszeitalters. Besonders den Universalbanken, zu denen in Deutschland die großen Kreditbanken, die Sparkassen sowie die Kreditgenossenschaften zählen, wird zunehmende Ineffizienz vorgeworfen. Sie seien in Zeiten drastisch steigender Arbeitsteilung nicht mehr wettbewerbsfähig, weil nur Spezialbanken in der Lage seien, Kernkompetenzen zu entwickeln und diese dauerhaft zu verteidigen. Protagonisten dieser Auffassung erteilen

der Universalbank dementsprechend seit einigen Jahren gewissermaßen die letzte Salbung – zu Unrecht, wie dieser Tagungsband eindrücklich beweist. In ihm sind Vorträge renommierter Persönlichkeiten aus Theorie und Praxis versammelt, die im Rahmen eines Kolloquiums zur „Zukunft der Universalbank“ des Zentrums für Kapitalmarktforschung in Frankfurt vorgetragen wurden.

Die ökonomische Logik der Universalbank, die sie seit ihrem erstmaligen Auftreten vor fast zweihundert Jahren

erfolgreich macht, ist denkbar einfach. Ihre wesentliche Stärke basiert auf den Verbundvorteilen (*economies of scope*), die sie bei der Nutzung von Informationen und Kundenbeziehungen ins Feld führen kann. So steht ihr das gesamte Wissen aus dem Einlagen- und Kreditgeschäft auch im Investmentbanking zur Verfügung, wenn sie beispielsweise ein Unternehmen an die Börse begleitet, zu dem sie seit Jahren eine Hausbankbeziehung pflegt. Diese Fähigkeit macht sie den meisten spezialisierten Finanzdienstleistern überlegen, die erst hohe Kosten für die Beschaffung von Informationen aufwenden müssen, über die eine Universalbank ohnehin verfügt. Auf der anderen Seite droht eine Universalbank, sich aufgrund ihrer komplexen Strukturen zu verzetteln. Diese Gefahr ist bei einer Spezialbank natürlich geringer. Deshalb muß sehr genau bedacht werden, welche Geschäftsfelder eine Universalbank bearbeitet. Trennen sollte sie sich von jenen Bereichen, in denen ihr spezifisches Wissen keinen zusätzlichen Ertrag bringt. Mit einer derartigen Konzentration auf ihre eigentlichen Kernkompetenzen wird sie aber keineswegs zur Spezialbank, sondern *fokussiert* lediglich ihre Strategie als Universalbank, beispielsweise auf bestimmte Kundengruppen oder Regionen. Es ist hilfreich, beim Lesen der Tagungsbeiträge diese Zusammenhänge im Hinterkopf zu behalten.

So entwickelt ALBRECHT SCHMIDT, Vorstandssprecher des HypoVereinsbank, für sein Haus den „Blueprint einer Universalbankstrategie“. Geplant ist die Positionierung des bayerischen Instituts als „Bank der Regionen“ mit Konzentration auf bestimmte Geschäftsfelder, wobei – diese Kritik sei erlaubt – die Fokussierung konsequenter sein könnte. Zur Umsetzung dieser Wettbewerbsstrategie ist für SCHMIDT die Dezentralisierung der Organisationsstrukturen von zentraler Bedeutung, damit lokale Entscheidungsträger über ausreichend unternehmerische Freiheit verfügen. Einen vergleichbaren Ansatz präsentiert WOLFGANG E. BREUER von der Deutschen Bank in seinem Vortrag „Der Weg zur europäischen Universalbank“. Anders als der traditionelle Stammhauskonzern mit einer starken Mutter soll die neue Deutsche Bank zu einer „virtuellen“ Holding werden, in der die verschiedenen Divisionen eigene Ertragsverantwortung erhalten sollen (ohne allerdings auch rechtlich selbständig zu werden wie in einer „echten“ Holding). Das strategische Ziel der Deutschen Bank besteht darin, sich als Universalbank zum Multispezialisten zu wandeln, der unter dem Dach einer gemeinsamen Marke selbständige Spezialbanken vereint. Damit wird gleichermaßen die Nutzung der Verbundvorteile einer Universalbank einerseits und die Konzentration auf Kernkompetenzen andererseits möglich. Der Ansatz BREUERS deutet auf einen Para-

digmenwechsel in der Organisation von Großbanken hin. Dezentralisierung, Vernetzung und Kooperation rücken in den Vordergrund. Erst vor kurzem wurde BREUER vom Handelsblatt (11.9.2000) mit der Prognose zitiert, die Zukunft der deutschen Bankenlandschaft werde eher durch Kooperationen als durch weitere Fusionen bestimmt. Vor diesem Hintergrund ist es schade, daß in dem Tagungsband kein Vertreter der Sparkassenorganisation oder des genossenschaftlichen Finanzverbundes zu Wort gekommen ist, obwohl Dezentralisierung und Kooperation in diesen Organisationen (mehr oder weniger unbeachtet) seit einhundertfünfzig Jahren zu den maßgeblichen Erfolgsfaktoren zählen.

Stattdessen spricht BERND W. VOSS, Vorstandsmitglied der Dresdner Bank, über „Die Bedeutung moderner Kennzahlen für die Gesamtbanksteuerung“. Dieser Vortrag ist sicherlich nicht unwichtig, weil das Controlling dezentraler Konzernstrukturen ein brennendes und hochaktuelles Thema darstellt. Dennoch wird der Leser den Verdacht nicht los, als wolle VOSS mit diesem eher technischen Beitrag davon ablenken, daß es der Dresdner Bank anscheinend an einer Vision mangelt, die dem traditionsreichen Kreditinstitut den Weg in die Zukunft weisen könnte. Daß die Dresdner Bank Schwierigkeiten bei der Festlegung ihrer Marschroute hat, belegen die beiden kürzlich gescheiterte Fusionsverhandlungen.

Kommen wir nun mit etwas Verspätung zum ersten Beitrag des Tagungsbandes, in dem sich INGO WALTER, Business-Professor an der New York University, mit dem Thema „Universal Banking: A Shareholder Value Perspective“ beschäftigt. Dieser Vortrag liefert das theoretische Fundament der Vortragsreihe, verliert dabei aber nicht die Praxis als Adressaten aus den Augen. Mit vielen Hinweisen auf empirische Untersuchungen und Fallbeispiele diskutiert WALTER die Potentiale und die Risiken der Universalbankstrategie aus Sicht der Aktionäre und kommt auf diese Weise zu ganz praktischen Handlungsempfehlungen für das Management.

Nimmt WALTER wie auch die Vertreter der verschiedenen Banken eine einzelwirtschaftliche Perspektive ein, so stellt EDGAR MEISTER als Mitglied des Direktoriums der Deutschen Bundesbank volkswirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund. Allerdings ist sein Artikel „Bankenaufsicht und Wettbewerb“ leider so allgemein gehalten, daß er eigentlich nicht in den Kanon des Tagungsbandes hineinpaßt. Es wäre wünschenswert gewesen, wenn MEISTER speziell den Zusammenhang zwischen Regulierung und Universalbanken thematisiert hätte. Denn es waren schließlich die Universalbanken, die in der Vergangenheit aufgrund ihres diversifizierten Geschäftsfeldportfolios

maßgeblich zur Stabilität des deutschen Finanzsystems beigetragen haben.

Abgerundet wird der Tagungsband durch einen Beitrag von KLAUS MANGOLD, der als Mitglied des Vorstandes von DaimlerChrysler einen Erfahrungsbericht über „Nonbanks als Finanzdienstleister“ liefert. Für Universalbanken beruhigend ist sein Fazit, daß der Automobilkonzern über seine Tochtergesellschaft debis AG im Finanzdienstleistungsbe- reich ausschließlich Nischenprodukte anbieten will. Inso-

fern dürfen die Universalbanken Nonbanks im Wettbewerb zwar keinesfalls unterschätzen, aber eine existenzielle Be- drohung stellen sie wohl nicht dar.

☞ Dirk Polster
☎ (02 51) 83-2 28 07
✉ 06dipo@wiwi.uni-muenster.de

NEU AUF DEM BÜCHERMARKT

Jansen, Stephan A.: Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und –kooperationen

Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Ein- führung, 3. überarb. und akt. Aufl., Gabler: Wiesbaden, ISBN 3-409- 53301-X, 264 S., DM 62,00.

Mit dem vorliegenden Buch werden die Themengebiete der Unternehmensak- quisition und -kooperation aus strategi- scher, kapitalmarkttheoretischer, orga- nisatorischer und rechtlicher Perspekti- ve in einer den ganzen Lebenszyklus umfassenden Phasendarstellung behan- delt. Mit dieser Einführung in das weite Themengebiet Mergers & Acquisitions wird dem Leser zunächst ein erster Einblick in die aktuelle Ausgangssitua- tion der Unternehmen im Sprung ins nächste Jahrtausend sowie die Ent- wicklung des Marktes für Unternehmen gegeben. Weiterhin werden die spezifi- schen Begriffe und Formen erläutert sowie Strategien und Theorien für Un- ternehmenszusammenschlüsse skiz- ziert. Im Zentrum steht die Darstellung der einzelnen Prozeßabschnitte einer Kooperation und Akquisition von der frühen strategischen Planungsphase bis zur Phase des Kooperations- bzw. Inte- grationsmanagements.

In der bereits 3. Auflage dieses Bu- ches sind Ergänzungen und Aktualisie-

rungen vorgenommen worden, die im wesentlichen auf das Post Merger Ma- nagement sowie die veränderte Rechts- lage abzielen.

„Das Buch richtet sich sowohl an Praktiker, die mit den Optionen der Unternehmensakquisition und –koope- ration konkret befaßt sind und sich für eine systematisierte und integrierte Darstellung der einzelnen Prozesse in- teressieren, als auch an Studenten, die sich in einem ersten Überblick mit den vielschichtigen Aspekten von Mergers & Acquisitions durch eine umfassende Einführung auseinandersetzen wol- len.“ DG

Homann, Karl/ Suchanek, Andreas: Ökonomik: Eine Einführung

Neue ökonomische Grundrisse,
Tübingen: Mohr-Siebeck, 2000,
ISBN 3-16-146516-4, 479 S., DM
49,00.

Dieses Buch führt in die Grundlagen des ökonomischen Denkens ein, einer Methode, die sich generell auf die Analyse menschlichen Verhaltens in der Gesellschaft anwenden läßt. Fragen der Erklärung und Gestaltung der Spielregeln unseres Zusammenlebens können auf diese Weise einer rationa- len Behandlung zugänglich gemacht werden. Ökonomik wird insofern zu

einer allgemeinen Theorie gesell- schaftlicher Interaktion auf der Grund- lage individueller Vorteils-/Nachteils- Kalkulationen. Damit geht sie weit über das lange Zeit dominierende Ver- ständnis als „Wirtschaftswissenschaft“ hinaus und gewinnt die verlorengegan- gene gesellschaftstheoretische und ge- sellschaftspolitische Dimension zurück. In diesem Sinne schließt die in diesem Buch dargestellte moderne Ökonomik an die Klassiker von Adam Smith bis John Stuart Mill an, die stets so etwas wie eine Theorie der Gesellschaft mit ökonomischer Methode betrieben ha- ben.

„Das Buch ist zunächst als Einführung für Studierende der Volks- und Betriebswirtschaftslehre gedacht, ebenso sehr auch für Studierende anderer Sozialwissenschaften, sogar für Philosophen, Theologen und Geistes- wissenschaftler, sowie schließlich für Politiker, Verwaltungsbeamte, Mana- ger, Journalisten und solche Bürger, denen die „öffentlichen Angelegenhei- ten“ so sehr am Herzen liegen, daß sie in einem Studium der Wissenschaft von Chancen und Problemen der Generierung von Kooperationsgewin- nen eine gewisse Mühe zu investieren bereit sind.“ DG

**Söllner, Albrecht:
Die schmutzigen Hände –
Individuelles Verhalten in
Fällen von institutionellen
Misfits**

Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften 113, 225 S., Tübingen: Mohr-Siebeck, 2000, ISBN 3-16-147325-6, DM 148,00.

Wann sind Regelwerke geeignet, den Wohlstand einer Organisation oder einer Gesellschaft zu erhöhen? Warum überleben viele Regeln, die offensichtlich unzweckmäßig sind? Albrecht Söllner entwickelt einen Ansatz, mit dem sich der Wandel, aber auch die Beharrlichkeit bestehender Regelwerke systematisch auf bestimmte individuelle Verhaltensmuster zurückführen läßt. *Schmutzige Hände* sind ein Bild für ein menschliches Verhaltensmuster, das in einer bestimmten Konfliktsituation auftreten kann. Dabei erkennt ein Mitglied einer Organisation, daß die Leistung der Organisation den Anforderungen nicht mehr entspricht. Wenn sich das Organisationsmitglied dafür entscheidet, die intern aufgestellten Regeln zum Zwecke der Zielerreichung der Organisation zu brechen, macht er sich dadurch „die Hände schmutzig“. Er bricht akzeptierte Regeln für ein höheres Ziel. Albrecht Söllner demonstriert, daß eine Erklärung des institutionellen Wandels aber auch der institutionellen Stagnation ohne eine Berücksichtigung des Verhaltensmusters der *schmutzigen Hände* unvollständig bleibt. Daraufhin integriert er dieses Verhalten in einer Typologie von Verhaltensmustern, mit denen Menschen auf Regeln reagieren, die als ungeeignet gelten. Den entscheidenden Ansatzpunkt für ein Verständnis des institutionellen Wandels bietet nach Söllner somit das als Organisationsmitglied handelnde Individuum.

Das Buch richtet sich an alle gesellschaftswissenschaftlich interessierten

Leser, die sich insbesondere der ökonomisch vertieften Interpretation verhaltenswissenschaftlicher Fragestellungen widmen möchten. DG

**Müller, Stefan/
Kornmeier, Martin:
Internationale Wettbewerbsfähigkeit – Irrungen und Wirrungen der Standortdiskussion**

München: Vahlen, 2000, ISBN 3-8006-2570-9, 300 S., DM 58,00.

Dieses Buch ist eine kritische Bestandsaufnahme der irreführenden, da interessengeleiteten „Standort-Diskussion“. Zu den „Irrungen und Wirrungen“ dieser ur-deutschen Standort-Diskussion zählen die Autoren die zwanghafte Fixierung auf den Kostenvettbewerb, der die Debatte hierzulande jahrelang um vergleichsweise wenige Prozentpunkte an vermeintlichen oder tatsächlichen Lohnkosten- bzw. Steuerquotennachteilen kreisen ließ. Die Autoren haben es sich hingegen zur Aufgabe gemacht, die zahlreichen Facetten der „internationalen Wettbewerbsfähigkeit“ zu beleuchten. Da die Autoren sich darin häufig fernab der traditionellen Argumente, Erklärungsmodelle und Weltbilder der akademischen Diskussion bewegen, bedienen sie sich eines Stilmittels, das auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen mag. Zahlreiche wörtliche Zitate zeigen, daß die von ihnen vertretenen Positionen und Argumente möglicherweise deshalb Außenseiter-Meinung sind, weil sie gewöhnlich nicht gebündelt dokumentiert werden. Wenn sie dazu vorzugsweise Aussagen und Anmerkungen von Führungspersonlichkeiten großer Unternehmen wiedergeben, dann sollen diese Zitate für den Grad an Realitätsbezug sorgen, an dem es dieser Diskussion häufig mangelt.

„Aufgrund multidisziplinärer Bezüge, etwa zum Marketing (z.B. Mög-

lichkeiten zur Stärkung der Innovationskraft) oder zur Personalwirtschaft (z.B. Verbesserung der Auslandsorientierung), eignet sich das Buch nicht nur für Wissenschaftler sowie Studenten der Volks- und Betriebswirtschaftslehre. Auch Unternehmen, Gewerkschaften und staatliche Institutionen finden hier zahlreiche Anregungen und Argumente für eine konstruktive, zukunftsgerichtete Standort-Diskussion.“ DG

**Bonus, Holger:
Kunst der Ökonomie –
Umwelt und Identität**

Worte – Werke – Utopien, Thesen und Texte Münsterscher Gelehrter Band 15, Münster: Lit, 2000, ISBN 3-8258-4731-4, 304 S., DM 59,80.

Prof. Dr. Holger Bonus war von 1984 bis 2000 Ordinarius für Volkswirtschaftslehre und geschäftsführender Direktor des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Im Februar 2000 wurde er emeritiert. Dieser Band der Reihe „Worte – Werke – Utopien“ enthält die wichtigsten Aufsätze aus drei Jahrzehnten seines wissenschaftlichen Schaffens.

Eines der Kernthemen ist eine moderne Umweltpolitik, die es vermag, die Respektierung ökologischer Engpässe im ökonomischen Alltag mit Hilfe von Marktpreisen für Umweltnutzungen zu erreichen. Der Umgang mit Abhängigkeiten in der Ökonomie, Werbung und Kunst bildet einen weiteren Schwerpunkt. Gerade im Zeitalter der Schnelligkeit kommt es auf Langsamkeit an, auf Identität. Was sind identitätslose Unternehmen, und wie kann man sie erkennen? „[Bonus] zeigt die Welt von Aufwand und Ertrag aus einem Blickwinkel, der ungewohnte Einsichten vermittelt“ (Frankfurter Allgemeine Zeitung). DG

INTERESSANTE LINKS IM WWW

<p>Links zur Unternehmenskooperation zusammengestellt von ☞ Claire Binisti-Jahndorf ☎ (02 51) 83-2 28 99 ✉ 06clbi@wiwi.uni-muenster.de</p>	<p>http://europa.eu.int/comm/dgs/competition/ Europäische Kommission, Generaldirektion Wettbewerb: Gesetzgebung, Fälle, Entscheidungen zu Fusionen, Kartellen und zur Liberalisierung, Überblick über die internationale Zusammenarbeit, Neuigkeiten...</p>	<p>http://andersen-consulting.de Andersen Consulting, Unternehmensberatung im Bereich Fusionsmanagement: Fälle im Bereich Unternehmenskooperation, Rubrik „Alliances, Mergers & Acquisitions“: Stellungnahmen, Berichte und Perspektiven aus der Sicht der Praxis.</p>
<p>http://www.oecd.org/daf/clp/ Abteilung Wettbewerbsrecht und Wettbewerbspolitik der OECD: Stellungnahmen der OECD, Berichte und Länderanalysen...</p>	<p>http://www.antitrust.org/ erstellt von Vanderbilt's Graduate School of Management: Fälle im Bereich Wettbewerbskontrolle (Beschwerden, Stellungnahmen von Experten); Bücherliste; Aktuelle Artikel aus der Presse.</p>	<p>http://www.unico.nl/ Unico Banking Group: Beispiel einer Kooperation von Kreditgenossenschaften auf europäischer Ebene: Ziele, Produkte, Partner...</p>

TERMINKALENDER

Skiseminar vom 06.01.2001 bis zum 13.01.2001 in Jerzens/Tirol

Anfang Januar 2001 ist es wieder soweit. Fast schon traditionell veranstaltet das Institut für Genossenschaftswesen im Wintersemester ein Skiseminar, bei dem neben der wissenschaftlichen Arbeit das Skifahren nicht zu kurz kommt. Im Wintersemester 2000/2001 findet das Skiseminar wie schon in den vergangenen Jahren im Pitztal in Jerzens/Tirol statt. Erstmals ging das IfG dabei eine Kooperation mit dem Institut für industriewirtschaftliche Forschung der Universität Münster ein.

Das kommende Seminar steht unter dem Oberthema:

„Netzwerke der Macht – Macht der Netzwerke“ Internationale Kooperationsstrategien von Unternehmen und Staaten

und richtet sich an Studierende des Hauptstudiums der Volks- und Betriebswirtschaftslehre. Sowohl Studierende der Schwerpunktfächer „Unternehmenskooperation“ und „Internationale Wirtschaftsbeziehungen“ als auch der allgemeinen Fächer (Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Wirtschafts- und Finanzpolitik, Außenwirtschaft und Institutionenökonomik) können im Rahmen des Seminars Prüfungsleistungen in Form von Referaten und Vorträgen zu ausgewählten Themen ablegen. Anmeldeschluß für das Skiseminar war bereits im Mai diesen Jahres. DG

Seminar zum Thema „Virtuelle Unternehmen“

In Kooperation mit Prof. Dr. Gerhard Schewe (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Innovation) und Prof. Dr. Stefan Klein (Institut für Wirtschaftsinformatik) wird Frau Prof. Dr. Theresia Theurl im Sommersemester 2001 ein Seminar zum Thema „Virtuelle Unternehmen“ veranstalten. Virtuelle Unternehmen sollen aus Sicht der drei Disziplinen Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik analysiert werden. Zusätzliche Informationen werden im Laufe des Wintersemesters 2000/2001 auf den WWW-Seiten des IfG veröffentlicht. RG

Oberseminar zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2000/2001

Die fortschreitende Entwicklung der Märkte zwingt die Genossenschaften aller Sparten zu strukturellen Anpassungen. In diesem Prozess bilden sich neue Formen der Arbeitsteilung heraus, Netzwerkstrukturen entstehen. Den allgemeinen Konzentrationstendenzen im Wettbewerbsumfeld können sich auch die kleinzelligen, dezentral organisierten Genossenschaften nicht entziehen. In den landwirtschaftlichen Bereichen Fleisch, Milch und Ware sind Verschmelzungen von Zentralgenossenschaften vielfach schon vollzogen. Spätestens seit dem Erscheinen der BVR-Studie „Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie“ in 1999 diskutieren auch die Genossenschaftsbanken ihre Strukturen. Die Zahl der Fusionen unter Kreditgenossenschaften hat merklich zugenommen, vielfältige Formen der Kooperation entstehen.

Im Oberseminar zum Genossenschaftswesen behandeln vier namhafte Referenten das Oberthema

„Kooperationen, Fusionen, Netzwerke – Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften“.

Einen Überblick über die Erfolgsfaktoren von Fusionen und anderen Formen der unternehmerischen Zusammenarbeit gab Prof. Dr. Armin Töpfer, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marktorientierte Unternehmensführung an der TU Dresden, am 30. Oktober 2000. Seine wissenschaftlichen Erkenntnisse wurden dabei ergänzt durch Erfahrungen aus dem Merger Daimler-Chrysler, den er wissenschaftlich begleitet hat.

Klaus Henke, Mitglied der Geschäftsführung der GGB Gesellschaft für genossenschaftliches Bankenmarketing mbH in Stuttgart, berichtete am 11. Dezember 2000 über Strategiekonzepte und Erfahrungen bei der Kooperation und Fusion von Genossenschaftsbanken. Als Vertreter einer Unternehmensberatung, die sich auf die Betreuung von genossenschaftlichen Finanzinstituten spezialisiert hat, ist er ein profunder Kenner der Szene.

Insbesondere die Molkereigenossenschaften arbeiten zunehmend auch grenzüberschreitend zusammen. Dr. Wim Krol, Director International Cooperative Affairs der Campina Melkunie in Zaltbommel/Niederlande, zeigt am 15. Januar 2001 die Strategien der niederländischen Molkereigenossenschaften auf und verweist darauf, daß ähnliche Überlegungen auch für Genossenschaften anderer Branchen interessant sein könnten.

Generaldirektor Dr. Walter Rothensteiner, Vorsitzender des Vorstandes der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG in Wien, betrachtet am 5. Februar 2001 die Zusammenarbeit der Genossenschaftsbanken auf europäischer Ebene. Als Präsident der UNICO Banking Group, in der sich die genossenschaftlichen Bankengruppen aus neun europäischen Ländern zusammengeschlossen haben, berichtet er über bereits verwirklichte Kooperationen und zukünftige Vorhaben.

Die Teilnahme an dem Oberseminar ist für alle Interessenten offen. Eine Teilnahmegebühr wird nicht erhoben. Die Veranstaltungen finden statt im Hörsaal 8 des Schlosses zu Münster, Schloßplatz 2, Nordflügel, 1. Etage. RG

Antrittsvorlesung von Prof. Dr. Theresia Theurl

Am 31.01.2001 um 16.00 Uhr c.t. in der Aula des Schlosses zu Münster folgt Frau Prof. Dr. Theresia Theurl einer universitären Tradition. Nachdem Sie im April dieses Jahres an die Universität Münster berufen worden ist, wird Sie dort ihre Antrittsvorlesung halten. Das Thema lautet:

„Genossenschaftliches, Vernetztes, Virtuelles – Zur Zukunft der Unternehmenskooperation“

Im Anschluß lädt Frau Theurl zu einem kleinen Empfang in den Senatssaal ein. Interessierte sind zu dieser Veranstaltung herzlich eingeladen. Einladungen werden rechtzeitig per Post verschickt. RG

Impressum

Herausgeber:

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

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Dr. Rolf Greve

Gestaltung:

Dr. Rolf Greve &
cand. rer. pol. Edward Michiciuc

Druck:

Druckerei Johannes Burlage,
Kiesekampweg 2, 48157 Münster
www.ifg-muenster.de ist der
Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen und erscheint zweimal jährlich. Die Ausgabe 1/2000 wurde am 07.12.2000 redaktionell abgeschlossen.