

# Inhaltsverzeichnis

## IfG intern

Editorial.....	2
Meine Meinung	
Und man braucht sie doch !.....	3
Forschungsprojekte	
Finanzintermediation und institutioneller Wandel .....	4
Der Beitrag von Direktinvestitionen zur wirtschaftlichen Integration .....	6
Verbundexterne Kooperation von Genossenschaftsbanken .....	7
Neue Genossenschaften .....	9
Fusionen oder Kooperationen bei Genossenschaftsbanken .....	13
Die Genossenschaftsidee heute .....	14
Berichte aus der Lehre	
Volkswirtschaftliches Weiterbildungsprogramm .....	16
Alumni-Forum	
Deutscher Versuch zur Regelung öffentlicher Übernahmen von Unternehmen .....	17
Veranstaltungen	
Regulierung und Management von Risiken .....	22
Symposium "Genossenschaftsrecht auf dem Prüfstand" .....	24
Kennenlernabend für Studenten .....	25
Vorträge	
Basel II - Die Zählung von Risiken der Banken .....	26
Risikomanagement - Zukunftsaufgabe für Genossenschaftsbanken .....	28
Welche Chancen birgt Basel II für den Mittelstand ? .....	31
Risikomanagement in Genossenschaftsbanken - von der Idee zur Umsetzung .....	33
Mitgliedschaft als Abgrenzungsstrategie .....	34
Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsrecht.....	37
Rentabilität von Wohnungsgenossenschaften.....	40
Unsere Partner stellen sich vor	
Die Raiffeisenkassen Südtirols .....	43
Publikationen	
Schriften zur Kooperation Band 47 - 52.....	46
Vorschau auf weitere IfG-Publikationen .....	49
Pinnwand .....	50

## Neues aus der Wissenschaft

Im Fokus	
Shareholder Value .....	52
Das aktuelle Stichwort	
Due Diligence .....	55
Für Sie gelesen .....	56
Neu auf dem Büchermarkt.....	62
Interessante Links im WWW .....	63

<b>Terminkalender</b> .....	64
-----------------------------	----

<b>Impressum</b> .....	66
------------------------	----

## Editorial



Nun liegt Nr. 2/2001 von [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* vor. Die Aktivitäten des IfG Münster des zweiten Halbjahres 2001 sind hiermit dokumentiert. Die wichtigsten Ergebnisse sollen zur Diskussion gestellt werden. Neue Forschungsprojekte wurden begonnen und mehrere wissenschaftliche Arbeiten erfolgreich abgeschlossen. Besonders erfreulich ist die Entwicklung des Wahlfaches Unternehmenskooperation, das sich einer stetig ansteigenden Nachfrage gegenüber sieht. Zusätzliche Mitglieder der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen konnten gewonnen werden. Sie kommen nun auch aus Österreich und Südtirol. In zahlreichen Veranstaltungen wurde der Dialog mit der Praxis fortgesetzt, der einen wichtigen Input für die Institutsarbeit darstellt. Ende Oktober begann in Münster, ausgehend vom IfG-Symposium "Genossenschaftsrecht auf dem Prüfstand" eine intensive Diskussion und die Vorbereitung der Reform des deutschen Genossenschaftsgesetzes, die für den Beginn der nächsten Legislaturperiode zu erwarten ist. Ausländische Erfahrungen und die Verhandlungspositionen der einzelnen Genossenschaftssparten sowie die Wünsche der Gründer neuer Genossenschaften wurden präsentiert. Weitere IfG-Veranstaltungen werden in den kommenden Monaten ein Diskussions- und Beratungsforum für einzelne Reformaspekte bieten. In diesen Prozess können bereits erste Ergebnisse aus dem Forschungscluster "Die Genossenschaftsidee heute" eingebracht werden. In diesem Sinne lade ich herzlich zu Kommentaren und Anregungen ein. Mit den besten Wünschen für ein erfolgreiches und gesundes Jahr 2002

Theresia Theurl  
Für das Team des IfG

Dezember 2001

---

\* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

# Meine Meinung

## Und man braucht sie doch !

### Zur Diskussion um die Zukunft der Volkswirte

Studierende der Volkswirtschaftslehre sind irritiert und ihre Lehrer ebenso. Nicht nur die Qualität der volkswirtschaftlichen Ausbildung für Studierende und für den wissenschaftlichen Nachwuchs sind ins Gespräch gekommen, sondern auch die Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaftslehre und der Volkswirte sowie deren Perspektive. Doch selten war fundierte ökonomische Analyse so notwendig wie heute und kaum je war so klar, welche Schwerpunkte gesetzt werden sollten.

Die Volkswirte haben in den letzten Jahren viel Bedeutung und Einfluß verloren. Es gelingt ihnen kaum noch, ihre Funktion in einer arbeitsteiligen Gesellschaft verständlich zu machen. Viele bemühen sich auch nicht. Das Studienfach VWL wird von Studierenden oft nur vorübergehend gewählt bis ein BWL-Studiengang verfügbar ist. Volkswirtschaftliche Professuren werden häufig nicht nachbesetzt oder umgewidmet. An manchen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten wird das Studienfach Volkswirtschaftslehre heute nicht mehr angeboten. Dieser Prozeß weist bereits deutliche Züge einer Eigendynamik auf.

Es hält sich der Eindruck, daß Betriebswirte oder Juristen bevorzugt werden, wobei die stärkere Praxisorientierung - meist zurecht - als Begründung dafür dient.

---

### Volkswirtschaftliche Kernkompetenzen?

---

Auch dass es heute Unternehmensberatungen sind, die die Wirtschaftspolitiker - mit teilweise unzulänglichen Resultaten - beraten, mögen sich die Volkswirte selbst zuschreiben. Es scheint, als hätten sie sich auf allen Linien ins Abseits manövriert. Es stellt sich also dringend die Frage, ob ihre Kompetenzen nicht vonnöten oder nicht vorhanden sind oder ob

Volkswirte nicht fähig sind, sie zu kommunizieren.

Dass ökonomische Expertise derzeit nicht nötig sein sollte, ist schwer nachzuvollziehen. Grundlegende Entwicklungen mit weitreichenden wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Konsequenzen finden statt. Internationalisierung, die verstärkte Arbeitsteilung und die damit verbundene stärkere Einbindung einzelner Unternehmen in die Volkswirtschaft sowie die Deregulierung in zahlreichen Sektoren sind exemplarische Probleme, die nur durch volkswirtschaftliche Kompetenz bewältigt werden können. Dieses ist einerseits die empirische Bestandsaufnahme und andererseits die Analyse des institutionellen Handlungsrahmens sowohl auf Ebene der gesamten Volkswirtschaft als auch für das einzelne Unternehmen.

Die Frage der Bereitstellung dieser ökonomischen Kernkompetenzen muss an dem unglücklichen Verhältnis zwischen den Anforderungen einer wissenschaftlicher Karriere und einer anwendungsorientierten Ökonomik ansetzen, die sich geradezu widersprechen. Daher kann eine Entwicklung zum Besseren nur von den Universitäten ausgehen, indem diese entsprechend differenzierte Ausbildungsangebote offerieren und damit auch die Kommunikationsprobleme ökonomi-

scher Analyse beheben.

---

### Empirische Wirtschaftsforschung und Institutionenökonomik

---

Eine Besinnung auf die eigentlichen Aufgaben der Volkswirte ist vor den aktuellen Problemstellungen also dringend geboten. Es geht darum, an den Universitäten "relevante Ökonomik" zu vermitteln. Empirische Wirtschaftsforschung ist ein Gebiet, in dem allenthalben Nachholbedarf entstanden ist. Die Analyse der Wirkungen und der Gestaltung der institutionellen Grundlagen der Volkswirtschaften und der Anreizstrukturen zur effizienten Ausgestaltung des Produktionsprozesses ist ein zweiter Bereich, in dem volkswirtschaftliches Wissen unabdingbar ist und nicht durch den legalistischen Ansatz von Juristen oder die nur beschränkte institutionelle Kompetenz der betriebswirtschaftlichen Sicht geleistet werden kann. Wird dies erkannt, muß die Zukunft der Volkswirte nicht mehr länger unter dem Gesichtspunkt des Artenschutzes diskutiert werden.



Theresia Theurl



(0251) 83-2-2891



theresia.theurl@  
ifg-muenster.de

---

# Forschungsprojekte

## Finanzintermediation und institutioneller Wandel

### Finanzsysteme, Universalbanken, Kreditgenossenschaften

Haben Kreditgenossenschaften in modernen Volkswirtschaften ihre Existenzberechtigung verloren? Handelt es sich um Relikte aus einer vergangenen Ära, die in absehbarer Zeit dem Wettbewerb zum Opfer fallen werden? Entstanden als "Kinder der Not" im Sog der Industriellen Revolution, als kleine Handwerker und Bauern von anderen Banken noch keinen Kredit bekommen, erwecken sie bei manchem zeitgenössischen Beobachter den Eindruck "institutioneller Fossilien". So war unlängst in der ZEIT zu lesen: "Die Volks- und Raiffeisenbanken sind in der Klemme: Wer braucht sie noch?"

Das Schicksal von Kreditgenossenschaften ist lediglich ein Unterkapitel der Entwicklungen, denen nationale und internationale Banken- und Finanzsysteme unterworfen sind. Dabei wird nicht nur Genossenschaftsbanken, sondern Banken allgemein der Untergang prophezeit: "It is by now something of a truism, in American circles at least, that commercial banking is rapidly becoming obsolete." (MILLER, GEOFFREY P.: On the Obsolescence of Commercial Banking, in: Journal of Theoretical and Institutional Economics, Vol. 154/1, 1998, S. 61). Vertreter dieser Auffassung interpretieren Banken als evolutorische Vorläufer von Kapitalmärkten: "The general consensus among sophisticated observers of the [banking] industry is that it is doomed to slide into obsolescence, to be replaced by more efficient, and dynamic, securities markets." (MILLER, 1998, S. 61). Würde diese Voraussage stimmen, so bräuchte man die Zukunft von Genossenschaftsbanken nicht mehr gesondert zu thematisieren. Als Teil des Bankensektors würden auch sie von Finanzmärkten verdrängt werden. Daraus ergibt sich eine weitere Frage, der diese Arbeit nachgehen wird: Werden Banken aussterben?

Im Rahmen der neoklassischen Kapi-

talmarkttheorie, die der Tradition der allgemeinen Gleichgewichtstheorie von ARROW / DEBREU (1954) folgt, können derartige Problemstellungen nicht beantwortet werden: "Consequently, the Arrow-Debreu paradigm leads to a world in which banks are redundant institutions and does not account for the complexities of the banking industry." (FREIXAS, XAVIER / ROCHET, JEAN-CHARLES: Microeconomics of Banking, Cambridge und London, 1997, S. 11). Für die hier zu behandelnden Themen ist ein methodisches Rüstzeug vonnöten, das erstens die Existenz von Banken erfassen, zweitens diese Organisationsform in einen übergeordneten Modellrahmen einordnen und drittens dynamische Aspekte berücksichtigen kann. Notwendig ist demzufolge eine evolutorische Theorie der Finanzintermediation. Einen Beitrag hierzu soll die vorliegende Arbeit leisten.

### Evolutorische Theorie der Finanzintermediation

Vereinfacht ausgedrückt, organisieren Finanzintermediäre die finanzielle Sphäre eines Wirtschaftssystems, indem sie zwischen finanziellen Defizitsektoren und finanziellen Überschusssektoren vermitteln. Im Wettstreit um die Erfüllung

dieser Funktion stehen eine Reihe alternativer Organisationsformen, zu denen Banken ebenso zählen wie Börsen und Konzerne, die als interne Kapitalmärkte angesehen werden können. Finanzintermediäre bilden zusammen mit den sparenden und investierenden Wirtschaftseinheiten das Finanzsystem. Die Struktur eines Finanzsystems wird dadurch bestimmt, welche Finanzintermediäre sich in ihm eine dominante Stellung erkämpft haben. Hierbei sind sehr verschiedene, relativ stabile Muster entstanden. Unter diesem Blickwinkel kann der Frage nachgegangen werden, die implizit alle anderen Problemstellungen dieser Arbeit in sich enthält: Auf welchen institutionellen Pfaden evolvieren Finanzsysteme?

### Institutioneller Wandel nach Douglass C. North

Einen Ansatz zur Analyse divergierender Pfade in der Evolution sozialer Systeme liefert die Theorie des institutionellen Wandels von DOUGLASS C. NORTH. Durch die Identifikation, Beschreibung und Erklärung des Pfades, den ein Finanzsystem zurückgelegt hat, lassen sich Rückschlüsse auf kommende Entwicklungen ziehen: "the specific short-run paths are unforeseeable, the

overall direction in the long run is both more predictable and more difficult to reverse." (NORTH, DOUGLASS C.: Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge, 1990, S. 104). Im Gegensatz zur neoklassischen Auffassung legt die Theorie des institutionellen Wandels Szenarien nahe, in denen Banken als Finanzintermediäre weiterhin eine führende Rolle spielen werden. Hieraus ergibt sich die Frage, welche Art von Banken sich im Wettbewerb behaupten werden, oder genauer: Haben Universalbanken eine Zukunft, oder werden spezialisierte Finanzdienstleister sie verdrängen?

Damit sind nun alle Bausteine zusammengetragen, um auf die

Ausgangsfrage nach der Überlebensfähigkeit von Kreditgenossenschaften zurückzukommen: Haben Kreditgenossenschaften in modernen Volkswirtschaften ihre Existenzberechtigung verloren? Um dies zu verneinen, müßte zusätzlich zu der notwendigen Bedingung, daß Banken generell als Finanzintermediäre überleben werden, die hinreichende Bedingung erfüllt sein, daß Kreditgenossenschaften eine tragfähige Strategie und damit kompatible Organisationsstrukturen finden. Andernfalls müßte die Frage bejaht werden. Hieraus ergibt sich der Aufbau der vorliegenden Arbeit, wie er in der nachfolgenden Abbildung dargestellt wird.

Wie aus der Graphik erkennbar ist, werden die vier genannten Leitfragen der Untersuchung in folgender Reihenfolge behandelt:

1. Auf welchen institutionellen Pfaden evolvierten Finanzsysteme (Kap. 3/4)?

2. Werden Banken aussterben (Kap. 3/4)?

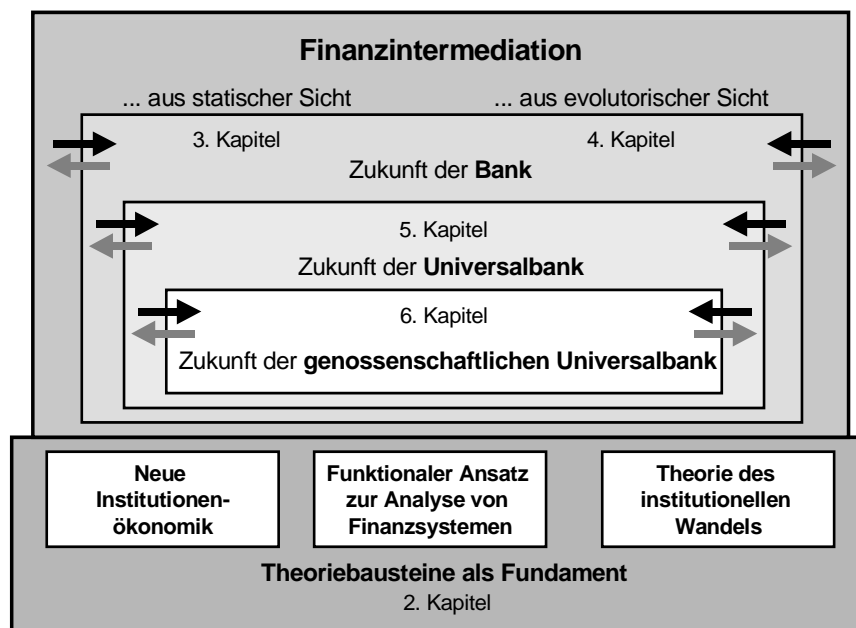
3. Haben Universalbanken eine Zukunft, oder werden spezialisierte Finanzdienstleister sie verdrängen (Kap. 5)?

4. Haben Kreditgenossenschaften in modernen Volkswirtschaften ihre Existenzberechtigung verloren (Kap. 6)?

Im 2. Kapitel wird zunächst das theo-

spielsweise die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, die Globalisierung, die weltweite Deregulierung und Neuordnung der internationalen Finanzmärkte sowie die Veränderung des Anlegerverhaltens. Durch die Brille der Neoklassik lesen sich viele dieser Entwicklungen als Vorboten eines Prozesses, an dessen Ende

die Welt des Allgemeinen Gleichgewichtsmodells steht, in der es keine Banken mehr geben würde. Demgegenüber liefert die Theorie des institutionellen Wandels Argumente für die Prognose, daß sich Banken in bestimmten Finanzsystemen behaupten können. Dies setzt allerdings voraus, daß sie zu-



retische Fundament der Untersuchung gelegt. Es besteht aus drei Säulen, erstens der Neuen Institutionenökonomik, zweitens dem funktionalen Ansatz zur Analyse von Finanzsystemen und drittens der Theorie des institutionellen Wandels von NORTH. Diese werden später zu einer umfassenden Theorie der Evolution von Finanzinstitutionen zusammengeführt.

Im 3. Kapitel werden die drei grundlegenden Formen der Finanzintermediation charakterisiert: Börsen, Banken und interne Kapitalmärkte. Diese Untersuchung ist zunächst noch statischer Natur, um darauf aufbauend eine erste Bestandsaufnahme der existierenden Finanzsysteme vornehmen zu können.

Nachdem im 3. Kapitel der Status quo beschrieben wurde, werden im 4. Kapitel Trends dargestellt, die für die weitere Entwicklung von Finanzsystemen bedeutsam sein könnten. Relevant sind bei-

kunftsträchtige Strategien und Strukturen finden. Mit diesem Problemkreis beschäftigt sich der Rest der Arbeit.

Aus methodischer Perspektive bilden das 2., 3. und 4. Kapitel eine Einheit, weil dort positive Theorieansätze im Vordergrund stehen. Demgegenüber stellen das 5. und 6. Kapitel einen separaten Teil dar, in dem überwiegend normative Analyse betrieben wird.

Das 5. Kapitel widmet sich möglichen Handlungsoptionen von Banken. Exemplarisch wird das deutsche Finanzsystem herangezogen, das sich durch die Dominanz von Universalbanken auszeichnet. Für diese werden verschiedene Szenarien aufgezeigt. Die Strategien und Strukturen der privaten Kreditbanken, der Sparkassenorganisation und des genossenschaftlichen Finanzverbundes werden diskutiert. Daran ansetzend werden weitere denkbare Strategie- und

Strukturalternativen entwickelt, mit denen Universalbanken ihre Ausgangsposition im institutionellen Wettbewerb verbessern können.

Die zuvor angestellten Überlegungen werden im 6. Kapitel auf ein Fallbeispiel angewendet. Anschauungsobjekt sind die Genossenschaftsbanken in Deutschland, weil deren Probleme besonders gravierend zu sein scheinen, wie die Eingangszitate angedeutet haben. Für den genossenschaftlichen Finanzverbund wird nach Strategien und Strukturen ge-

sucht, die ihnen ihre Überlebensfähigkeit im Wettbewerb der Finanzintermediäre sichern könnten. Mit den im 5. Kapitel geleisteten Vorarbeiten hätten aber auch der Sparkassensektor oder die privaten Kreditbanken als Fallstudie behandelt werden können.

Das 7. Kapitel faßt die Ergebnisse der Arbeit zusammen und zeigt offen gebliebene Fragen auf, die zukünftigen Untersuchungen überlassen werden müssen.



Dirk Polster:

Finanzintermediation und institutioneller Wandel, Finanzsysteme, Universalbanken, Kreditgenossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation Band 50, 450 S., Shaker, Aachen, 2001, 3-8265-9456-8, DM 59,00, Euro 29,50.



Dirk Polster



dirk.polster@schiffsbank.com

## Der Beitrag von Direktinvestitionen zur wirtschaftlichen Integration

### Untersucht anhand der Beitrittskandidaten der EU

Die Osterweiterung der Europäischen Union soll dazu beitragen, die politische Stabilität in Europa zu sichern und die allgemeine Wohlfahrt zu erhöhen. Während die Beitrittskandidaten vom freien Zugang zum Binnenmarkt profitieren wollen, erhoffen sich die bisherigen EU-Mitglieder die Erschließung neuer Wachstumsmärkte und Zugang zu günstigen Produktionsstandorten. In der Diplomarbeit wird untersucht, inwieweit Direktinvestitionen diese Ziele unterstützen.

Die EU-Beitrittskandidaten stehen immer noch vor großen wirtschaftlichen Herausforderungen. Nach Jahrzehnten unter kommunistischer Herrschaft bedarf es großer Anstrengungen, das Wirtschaftssystem zu transformieren. Trotz veraltetem Kapitalstock, mangelndem technischen Know How und fehlendem Managementwissen soll internationale Wettbewerbsfähigkeit möglichst schnell erreicht werden. Von Direktinvestitionen aus den westeuropäischen Ländern verspricht man sich eine verbesserte Ausstattung in all diesen Punkten. Zusätzlich soll der eigene Markt besser versorgt werden und die Exportfähigkeit gestärkt werden, um die Deviseneinnahmen zu erhöhen. Eine Integrationswirkung geht von Direktinvestitionen ganz offensichtlich allein dadurch aus, daß es zur Zusammen-

arbeit inländischer und ausländischer Unternehmen kommt und stärkere wirtschaftliche Verflechtungen entstehen. Entscheidend für die Integration der Beitrittskandidaten in die EU ist jedoch eine Verringerung der Entwicklungslücke zwischen den Ländergruppen. Direktinvestitionen können Handelsausweitungen bewirken, darüber das Einkommen eines Landes erhöhen und somit zur Reduzierung dieser Entwicklungslücke beitragen.

### Theoretische Analyse

Mit Hilfe der klassischen Außenhandels- theorie (Heckscher-Ohlin-Modell) können Wirkungen von Direktinvestitionen auf Handel, Produktionsstruktur und Einkommen untersucht werden, wobei in dieser Arbeit der Schwerpunkt auf der

Übertragung von Produktionstechnologien liegt. Durch technische Verbesserungen werden Ressourcen besser genutzt und es kommt zur Produktionssteigerung. Untersucht wurden die arbeitsintensiven Sektoren einer Volkswirtschaft, da in diesem Bereich die komparativen Vorteile und somit die Exportsektoren der Beitrittskandidaten gesehen werden. Eine durch Direktinvestitionen verbesserte Produktionstechnologie bringt einen stark positiv orientierten Handelseffekt für die Volkswirtschaft mit sich. Außer im Fall eines stark negativ orientierten Nachfrageeffekts ergibt sich eine komplementäre Beziehung zwischen Direktinvestitionen und Güterhandel, die auf eine Verbesserung des Einkommens schließen läßt.

---

## Empirische Analyse

---




Nach unbedeutenden Direktinvestitionsströmen in den 70er und 80er Jahren stieg die Zahl der registrierten Projekte in die mittel- und osteuropäischen Länder rasant von ca. 1200 in 1989 auf über 52000 in 1992. In 1999 betragen die Direktinvestitionen 16,7 Mrd. US-\$. Es fällt auf, daß ausländische Unternehmen, die in den osteuropäischen Staaten produzieren, einen höheren Exportanteil ihrer Pro-

dukte aufweisen als inländische Unternehmen derselben Branche. Auch besteht zwischen beiden eine Produktivitätslücke, was die technische Überlegenheit der Direktinvestitionen beweist. Verringert sich die Produktivitätslücke im Laufe der Zeit, läßt das auf Technologiediffusion schließen. Hauptsächlich fließen die Direktinvestitionen in die Exportsektoren der Länder, und zwar nicht nur in arbeitsintensive Branchen, sondern auch in Bereiche, in denen standardisiertes, nicht sehr wissensintensives Kapital relativ

stark genutzt wird. Insgesamt läßt sich feststellen, daß der positive Beitrag der Direktinvestitionen zur Integration der EU-Beitrittskandidaten zumindest in einigen Fällen erkennbar ist.

Die Arbeit wurde von Sergii Tiagnybedin verfaßt.

---

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

---



---

## Verbundexterne Kooperation von Genossenschaftsbanken

### Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen

Kooperation und Konkurrenz stehen nur teilweise im Gegensatz zueinander. Gerade in der Kreditwirtschaft ist diese Erkenntnis nicht neu. Klassisches Beispiel ist das Konsortialgeschäft, bei dem im Wettbewerb stehende Banken gemeinsam Finanzmittel aufbringen, die sie allein nicht beschaffen könnten. Ein weiteres, aktuelles Beispiel für eine Kooperation zwischen Konkurrenten ist die CashGroup, in der sich die Deutsche Bank, die Dresdner Bank, die HypoVereinsbank, die Commerzbank und die Postbank zusammengeschlossen haben.

Kunden der CashGroup-Mitglieder haben kostenlosen Zugang zu den etwa 7600 Geldautomaten aller beteiligten Banken. Mit dieser Kooperation wird das Ziel verfolgt, einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Volks- und Raiffeisenbanken sowie Sparkassen auszugleichen. Denn diese verfügen aufgrund ihrer dezentralen Struktur über ein weit verzweigtes und umfangreiches Netz von etwa 16.000 bzw. 21.000 Geldautomaten. Auf die gleiche Weise arbeiten die National-Bank, die Sparda-Banken, die SEB, die Citibank Privatkunden, die BW-Bank, die CC-Bank, die Allbank sowie die SchmidtBank unter der Bezeichnung CashPool zusammen und kommen gemeinsam auf eine Zahl von 1800 Geldautomaten.

---

### Kooperation hat Tradition im Bankwesen

---

Ebenso wie die Kooperation unter Wettbewerbern hat die Zusammenarbeit zwischen Nicht-Konkurrenten eine lange Tradition im Bankwesen. Die Finanzverbände der Genossenschaftsbanken sowie der Sparkassen sind Beispiele hierfür. Hier greifen lokal oder regional tätige Institute, die sich auf ihre eigenen, geographisch relativ abgegrenzten Marktgebiete konzentrieren, auf die Leistungen von gemeinsamen Zentralbanken, Spezialinstituten und Verbänden zurück. Auf diese Weise ist es ihnen möglich, gleichzeitig die Vorteile von Kleinheit und Größe zu nutzen.

---

### Genossenschaftsbanken und Konkurrenten kooperieren

---

Das Projekt untersucht die Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit aus Sicht von Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung der Potentiale und Hindernisse verbundexterner Kooperation. Mit dieser Problemstellung vor Augen analysiert der 2. Teil allgemein das Phänomen der Kooperation. Ausgangspunkt ist dabei zunächst die Zusammenarbeit zwischen Nicht-Konkurrenten. Im Anschluß steht die Kooperation zwischen Wettbewerbern im Mittelpunkt der Betrachtung. Beide Themengebiete werden mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomik und des Kernkompetenzansatzes theoretisch fundiert. Auf

dieser Grundlage lassen sich Funktionsbereiche identifizieren, auf denen Kooperationen generell und speziell Kooperationen zwischen Wettbewerbern effiziente Organisationsformen darstellen. Der 2. Teil schließt mit einer Diskussion jener Faktoren, die den Erfolg einer Kooperation bestimmen.

Im 3. Teil werden die zuvor angestellten Überlegungen auf Genossenschaftsbanken übertragen. Zu diesem Zweck wird einleitend die Wertkette eines Kreditinstituts vorgestellt, um Wertschöpfungsstufen identifizieren zu können, die sich für eine kooperative Bereitstellung anbieten. Potentielle Kooperationsfelder werden daraufhin untersucht, ob die Zusammenarbeit verbundintern stattfinden muß oder ob auch Konkurrenten als Partner in Frage kommen. Abgerundet werden die Ausführungen des 3. Teils durch einige Fallbeispiele.

---

### Arbeitsergebnisse des Projektes

---

Vordergründig dienen Kooperationen entweder der Erhöhung der Effizienz, beispielsweise durch Ausnutzung von economies of scale und scope, oder der Erlangung von Marktmacht durch die Bildung von Kartellen. Diese Ziele lassen sich allerdings auch durch Zusammenschlüsse oder durch Marktbeziehungen realisieren. Aus diesem Grunde werden Entscheidungskriterien benötigt, um zwischen den organisatorischen Alternativen Fusion, Kooperation oder Marktverträge entscheiden zu können. Die Neue Institutionenökonomik und der Kernkompetenzansatz liefern das hierzu notwendige Instrumentarium. Mit Hilfe der Dimensionen Prekarität und strategische Bedeutung lassen sich Kernkompetenzen (hohe Prekarität und strategische Bedeutung), Komplementärkompetenzen (mittlere Prekarität und strategische Be-

detung) und Peripheriekompetenzen (geringe Prekarität und strategische Bedeutung) voneinander abgrenzen. Kernkompetenzen sind in die Unternehmenshierarchie zu integrieren, Komplementärkompetenzen können von Kooperationspartnern und Peripheriekompetenzen im Rahmen von Markttransaktionen bezogen werden.

---

### Zwei Formen der Kooperation

---

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten der Kooperation unterscheiden. So kann ein Unternehmen einerseits mit Konkurrenten und andererseits mit Nicht-Konkurrenten zusammenarbeiten. Der erste Fall ist weitaus problematischer als der zweite, weil das Konfliktpotential erheblich größer ist. Daraus lassen sich zwei Schlußfolgerungen ziehen. Zum einen sind Kooperationen zwischen Konkurrenten nur bei relativ geringer Prekarität und strategischer Bedeutung effizient. Der Übergang zur Organisationsform Markt ist dabei fließend. Zum zweiten besteht die Gefahr, daß Kooperationen zwischen Konkurrenten instabil sind. Die Erfüllung der Funktionsbedingungen einer Kooperation - Produktivität, Effektivität, Gerechtigkeit und Stabilität - ist ausgesprochen schwierig und stellt besondere Anforderungen an das Kooperationsmanagement.

Übertragen auf Genossenschaftsbanken ergibt sich das Problem, welche Wertschöpfungsstufen eine Primärbank selbst erstellen sollte und für welche Bereiche eine Zusammenarbeit entweder mit verbundinternen Kooperationspartnern oder mit Konkurrenten in Frage kommt. Die Kernkompetenz von Genossenschaftsbanken liegt im Vertrieb, also im Beziehungsmanagement vor Ort. Risikomanagement bildet eine Komplementärkompetenz, die auf verbundinter-

ne Partner übertragen werden könnte. Die Produktion hingegen stellt eine Peripheriekompetenz dar, die - sofern es (noch) keinen Markt für derartige Leistungen gibt - in Kooperation mit Konkurrenten erbracht werden kann.

---

### Beispiele für erfolgreiche Zusammenarbeit

---

So existieren bereits erfolgreich Kooperationen zwischen Volksbanken und Sparkassen, die den Kunden des Konkurrenten den kostenlosen Zugang zu ihren Geldautomaten gewähren und die sogar gemeinsam SB-Geschäftsstellen betreiben. Weniger erfolgversprechend sind Kooperationen, bei denen Genossenschaftsbanken und Sparkassen zusammen Virtuelle Marktplätze betreiben, auf denen sie ihre Dienstleistungen anbieten. Ein solches Internet-Portal hat eine relativ hohe strategische Bedeutung für das Kunde-Bank-Verhältnis, wenn über diesen Weg auch Bankprodukte vertrieben werden sollen. Aus diesem Grunde bietet sich dieses Geschäftsfeld nicht für eine Zusammenarbeit zwischen Konkurrenten an. Neben derartigen Kooperationen zwischen Primärinstituten ist auch eine Zusammenarbeit auf einer höheren Ebene denkbar. So hat sich die Wertpapierabwicklungsbank des Genossenschaftssektors mittlerweile auch dem Sparkassen- und dem Privatbankensektor geöffnet.

Die Annäherungsversuche zwischen einzelnen genossenschaftlichen Primärbanken und Sparkassen haben gezeigt, daß Kooperationen im Bereich Geldautomaten und SB-Geschäftsstellen möglich sind. Vor dem Hintergrund, daß die großen Kreditbanken und die Postbank ihre Geldautomaten-Netze zur Cash-Group zusammengeschlossen haben, sollte darüber nachgedacht werden, ob nicht eine Kooperation zwischen den




Verbänden der Genossenschaften und Sparkassen als Ganzes geboten wäre.


### Neue Arbeitsteilung im Bankensektor

Die dargestellten Entwicklungen weisen darauf hin, daß die Arbeitsteilung im Banksektor in Zukunft neue Formen annehmen wird. Zur Steigerung der Effizienz ist mit einer stärkeren Spezialisierung vieler Institute als Vertriebs-, Portfolio- oder Produktionsbanken zu rech-

nen. Um die nunmehr aufgesplitterten Wertschöpfungsketten wieder zusammenzuführen, werden noch mehr als heute Kooperationen notwendig sein - zwischen Banken gleicher Gruppen wie bisher, aber auch zwischen Konkurrenten. Hier bedarf es dringend weiterer Forschungen, um die Erfolgsvoraussetzungen für Kooperationen mit Verbundpartnern einerseits und mit Konkurrenten andererseits genau zu identifizieren.

 Dirk Polster, Lars Testorf:  
Verbundexterne Kooperation von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster Nr. 23, November 2001, 35 S., kostenlos erhältlich.

 Dirk Polster, Lars Testorf

 [dirk.polster@schiffsbank.com](mailto:dirk.polster@schiffsbank.com)

## Neue Genossenschaften

### Genossenschaftliche Kooperation in Zukunftsbranchen: Theorie und Praxis

Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind in starker Veränderung begriffen. Daneben werden Unternehmensgrenzen zunehmend fließend, einzelne Aufgaben und Funktionen können externalisiert oder integriert werden. Neue Rahmenbedingungen und flexible Unternehmensgrenzen bewirken veränderte Kosten der einzelnen wirtschaftlichen Organisationsformen. Es ist daher naheliegend, dass von Unternehmen über organisatorische Reoptimierung nachgedacht wird. Sie besteht häufig darin, dass eine Konzentration auf Kernkompetenzen und eine Kooperation in Netzwerken erfolgt. Genossenschaften sind Netzwerke mit speziellen Merkmalen und Zielen. Es zeichnet sich längst ab, dass Genossenschaften vermehrt in neuen, wachsenden und zukunftsorientierten Branchen und Bereichen gegründet werden.

### Neues Umfeld für einzelwirtschaftliche Entscheidungen

Internationalisierung, Digitalisierung, Privatisierung, Deregulierung und Liberalisierung sind mit steigendem Wettbewerb, zunehmenden Mobilitätsanforderungen und einer generellen Flexibilisierung der Arbeitsmärkte verbunden. Die Zunahme des Anteils von Dienstleistungen in der Wertschöpfung und in der Beschäftigung sowie das Entstehen einer Wissens- und Informationsgesellschaft und die markante demografische Entwicklung sind irreversible Trends.

Ein verändertes Nachfragerverhalten, aber auch die Betonung von Individualisierung, Selbstbestimmung und Selbstständigkeit sind weitere einschneidende wirtschaftliche und gesellschaftliche Megatrends.

Dazu kommt eine Zunahme in der Vielfalt von Organisationsformen des Wirtschaftens. Sie wird gefördert durch die Entwicklung "europäischer" Unternehmensformen, durch die Liberalisierung der standesrechtlichen Regelungen in vielen Berufsgruppen sowie durch den Aufbau völlig neuer Wertschöpfungsketten in bisher staatlich organisierten Wirtschaftsbereichen.

In Summe führt dieses neue Umfeld

dazu, dass die herkömmliche Organisation und Koordination einzelwirtschaftlicher Aktivitäten in arbeitsteiligen Ökonomien hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden. Die Empirie der letzten Jahre zeigt, dass solche organisatorischen Adaptionen ausgeprägt als Kooperation von Unternehmen stattfinden, die unterschiedlichste Formen annehmen. Nicht alle Kooperationsentscheidungen führen dabei zum Erfolg.

Die Theorie spricht von einem "move to the middle" auf einem Kontinuum, an dessen beiden Enden Transaktionen in Unternehmen und auf den Märkten stehen. Diese Entwicklung findet bei KMUs ebenso wie bei großen Unternehmen

statt. Sie ist nicht nur regional, sondern auch grenzübergreifend festzustellen. Sie hat alle Branchen erfasst. Diese Tatbestände können nicht überraschen, bewegen doch mehrere Transmissionsmechanismen diesen Prozess.

---

### Transformationsmechanismen zwischen Megatrends und Kooperationen

---

Erstens werden bei steigendem Wettbewerb wirtschaftliche Größe und die entsprechenden Kosteneffekte zunehmend wichtiger. Dabei geht es nicht um reale Größe, deren ökonomischen Vorteilen die Nachteile hierarchischer Governancestrukturen gegengerechnet werden müssen. Wichtiger wird vielmehr virtuelle Größe. Durch Outsourcing von Aufgaben und Elementen der Wertschöpfungskette, deren erneute Verfügbarkeit durch Kooperationen gesichert werden kann, ist es möglich, virtuelle Größe zu erreichen.

Ökonomischer Effizienzdruck legt die Spezialisierung auf Kernkompetenzen nahe. Auch dieser zweite Mechanismus erfordert den gesicherten Zugriff auf komplementäre Produkte, Leistungen und Know-how, um ein marktfähiges Ergebnis zu erzielen.

Der dritte Mechanismus entspricht dem Wandel der Nachfragerpräferenzen. Er umfasst mehrere Tatbestände. Der Wunsch nach individualisierten Problemlösungen steht neben der Nachfrage nach komplexen Leistungsbündeln und wird ergänzt durch eine abnehmende "Kundentreue". Auch aus diesem Titel sind Kooperationen naheliegend. Sie erfüllen den Zweck, eine projektorientierte Flexibilität der Unternehmen sowie den Zugang zu komplementären Elementen mit definierten Standards sicherzustellen.

---

### Konkrete Institutionalisierung des Netzwerkes

---

Die eigentliche organisatorische Herausforderung besteht in der konkreten Institutionalisierung der Kooperation, die sich als optimale Lösung vor den aktuellen Rahmenbedingungen herausgestellt hat. Diesbezüglich lassen sich einige gesicherte Hinweise festmachen. So ist ein koordinierendes "Netzwerkelement" erforderlich, für dessen Ausgestaltung jedoch viele Freiheitsgrade existieren. Der aktuelle Standard der Informations- und Kommunikationstechnologie erleichtert diese Aufgabe.

Die Kooperation muß in der Lage sein, nicht-marktfähiges Wissen und nicht exakt spezifizierte Eigentumsrechte abzusichern. Insgesamt geht es um eine Institution zur Kombination von wettbewerbsfähigen Problemlösungen, die eine hinreichende umweltbezogene Flexibilität sicherstellen kann. Die konkrete Institutionalisierung wird durch die notwendige Stabilisierung der internen Beziehung zwischen den einzelnen Kooperationselementen noch herausfordernder.

Es geht also darum, den trade-off zwischen Umweltunsicherheit und Verhaltensunsicherheit zu erkennen und möglichst gut zu lösen. Erstere ist bedingt durch das dynamische Umfeld. Letztere entsteht durch die Abhängigkeit der Kooperationspartner im Falle partnerspezifischer Investitionen, durch die Existenz gemeinsamer und konfligierender Ziele sowie durch die vielfältigen Informationsasymmetrien in einem Netzwerk.

---

### Komparative Vorteile der genossenschaftlichen Kooperation

---

Viele Netzwerke entsprechen der Flexibilitätsanforderung, haben aber eklatante Nachteile bei der Entwicklung von

Instrumenten zur Binnenstabilisierung. Im aktuellen Umfeld wird diese besonders wichtig. Dabei existieren unterschiedliche Mechanismen und Anreizstrukturen: Vertrauen, Verträge, Commitments, Reputation, Konkurrenzbeziehungen, der Aufbau gemeinsamen Wissens u.a. Ihr Stabilisierungspotenzial ist ungewiss. Meist bestehen kaum Wahlmöglichkeiten.

Die genossenschaftliche Kooperation zeichnet sich durch eine eingeschränkte Ausgestaltungs- und Anpassungsflexibilität aus. Sie hat aber komparative Vorzüge bei den Stabilisierungsmechanismen vorzuweisen. Diese bestehen in der Möglichkeit, Systemvertrauen aufzubauen, im Kapital "Mitgliedschaft" und in einer rechtlichen Basis, die Verhaltensspielräume reduziert.

Dies wirkt für Kooperationspartner wie für Kunden erwartungsstabilisierend. Genossenschaftliche Netzwerke sind also eine leistungsfähige moderne Organisations- und Kooperationsform.

Sie sollte immer dann in Erwägung gezogen und mit anderen Kooperationsformen verglichen werden, wenn es um die Organisation virtueller Größe, um die Kombination komplementärer Kernkompetenzen und um die Entwicklung marktfähigen Wissens und Leistungen geht.

Daher bieten sich neben den herkömmlichen Tätigkeitsfeldern weitere Bereiche an, für die die genossenschaftliche Organisation des Wirtschaftens naheliegend ist. Hervorgehoben werden sollen der IT-Bereich, der Bereich persönlicher und unternehmensnaher Dienstleistungen, aber auch die freiberufliche Tätigkeit.

Freilich sind dafür noch Voraussetzungen in Form von gesetzlichen Anpassungen und von Informations- und Kommunikationsaktivitäten zu schaffen. Dennoch existieren bereits eine Vielzahl

"neuer" Genossenschaften in den aufgezogenen Wirtschaftsbereichen. Drei aktuelle Beispiele werden anschließend in Form von Interviews vorgestellt.

Dabei wird ausgelotet, weshalb diese Unternehmensform gewählt wurde und worin ihre Vorzüge gesehen werden. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Beispiele

aus der Schweiz und Deutschland stammen, damit auf unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen aufbauen.

In allen Fällen wird die Netzwerkkonstruktion in den Vordergrund gestellt, die virtuelle Größe und die Kombination von Kernkompetenzen ermöglichen soll. Gemeinsam ist den drei Genossenschaften

die Verwendung des Internets als Kommunikations- und Stabilisierungsinstrument. Von allen Interviewpartnern wird die genossenschaftliche Kooperation als adäquate organisatorische Antwort auf die aktuellen Entwicklungen herausgestellt.

## Gründer und Vorstände neuer Genossenschaften im Gespräch mit dem IfG

*Ausschnitte aus Interviews\* mit drei Referenten am Rande des Symposiums "Genossenschaftsrecht auf dem Prüfstand" (29. und 30. Oktober 2001, Münster)*



Martin Helfenstein  
GENOSSENSCHAFT VIRTUELLE  
UNTERNEHMEN DER  
REGION BASEL

**Die Genossenschaft Virtuelle Unternehmen der Region Basel (GVUB) ist ein Verbund von Industriebetrieben, Banken und Versicherungen und insbesondere selbständigen Klein- und Mittelunternehmen, die sich in einem Netz zusammengeschlossen haben, um gemeinsam Kundenprojekte zu bearbeiten.**

***Warum haben Sie sich ausgerechnet als Genossenschaft gegründet?***

Die Entscheidung für eine Genossenschaft lag auf der Hand, wir zogen gar keine andere Kooperationsform in Betracht. Die Genossenschaft ist für unseren Zweck die beste Lösung - ein Netzwerk vieler Unternehmen und der gemeinsame Auftritt durch die Genossenschaft.

***Was ist Ihre zentrale unternehmeri-***

***sche Leitidee als Genossenschaft?***

Das Hauptziel der Genossenschaft ist die aktive Förderung der Wirtschaft der Region Basel und der einzelnen Betriebe sowie die Stärkung der Position von kleinen und mittleren Unternehmen generell.

***Worin sehen Sie heute den Reiz der Kooperationsform Genossenschaft?***

Das haben wir uns nie gefragt. Die Genossenschaft ist für uns als geeignete Kooperationsform selbstverständlich.

***Wie ist der Prozess von Ihrer unternehmerischen Idee bis zur Gründung der Genossenschaft verlaufen?***

Die Idee zur Gründung der Genossenschaft Virtuelle Unternehmen der Region Basel entstand 1997/98 als Projekt auf Initiative der Fachhochschule Basel (CIM-Zentrum, Prof. Kopp) und der Kantonalbank mit der Absicht regionaler Wirtschaftsförderung. Parallel dazu wurde auch eine Trägerschaft, bestehend aus Geschäftsführern von Großunternehmen, Politikern, der Kantonalbank und der FH, eingerichtet, die - besonders in der Anfangsphase - die Finanzierung und Werbung für die Genossenschaft Virtuelle Unternehmen garantierte. Vor der eigentlichen Gründung schlossen sich 8 Unternehmen lose in einer Projektgruppe zusammen, in der die Statuten erarbeitet und erste Probeaufträge abgewickelt

wurden.

***Wie und mit welchen Medien gestalten Sie die Kommunikationsprozesse innerhalb Ihrer Genossenschaft?***

Zentrales Element der Kommunikation ist das Internet - die Kompetenzdatenbank und die monatlichen E-Mails der FH mit Informationen über Aufträge und neue Mitglieder. Einmal jährlich findet die Generalversammlung aller Mitglieder statt, und zusätzlich tagt bei Bedarf die "Arena", ein Gremium von FH-Dozenten und Spezialisten, zur Annahme und Vermittlung von Aufträgen und Anfragen.

***Worin sehen Sie das Identifikationspotenzial für Ihre Mitglieder?***

Die Genossenschaft steht als dienendes Instrument im Hintergrund. In erster Linie zählt das einzelne Unternehmen. Konkrete Anfragen, die später zu Aufträgen führen, werden an die Unternehmen mit den entsprechenden Kernkompetenzen weitergeleitet, die in der Genossenschaft zusammenarbeiten. Die einzelnen Unternehmen tragen die Verantwortung und erbringen die Leistung. Die Genossenschaft vermittelt lediglich die Projekte.

***Wie sehen Sie das Image der Genossenschaft heute?***

Dies ist in der Schweiz weder Thema noch Problem. Genossenschaften sind

dort selbstverständlich und allgegenwärtig, z.B. Migros oder Coop.



Reiner Ungerer  
INT E.G. IT- UND  
CONSULTING-PARTNER EG

**Die INT e.G. IT- und Consulting-Partner eG ist eine Genossenschaft von meist mittelständischen EDV-Unternehmen im gesamten Bundesgebiet, die sich gegenseitig mit Know-how und Leistungspotenzial unterstützen, um gemeinsam für kleine, mittelständische und große Unternehmen spezifische IT-Lösungen zu entwickeln.**

**Warum haben Sie sich ausgerechnet als Genossenschaft gegründet?**

Als Gruppe von KMUs im IT-Bereich, spezialisiert auf SAP-Software, war uns bewusst, dass die Chance, große Projekte zu bekommen, größer ist, wenn wir alle Module komplett anbieten. An erster Stelle stand daher der Kooperationsgedanke. Die konkrete Idee zur Genossenschaft kam, weil ein Mitglied einen "Genossenschaftsmantel" zur Verfügung hatte, den wir in die INT eG umwandelten.

**Was ist Ihre zentrale unternehmerische Leitidee als Genossenschaft?**

Unsere Leitidee ist die Förderung unserer Mitglieder auf der ganzen Linie: Kosteneinsparungen durch gemeinsame Auftragsabwicklung, Schulungen und gegenseitige Beratung, ein wirksameres Marketing auf der Basis eines gemeinsamen Marktauftritts.

**Worin sehen Sie heute den Reiz der**

**Kooperationsform Genossenschaft?**

Die Genossenschaft bietet geistige Freiheit. Sie hat im Vergleich zur AG ein anderes Bewusstsein des Wirtschaftens, in dem nicht nur der Shareholder Value zählt. In der Genossenschaft hat jedes Mitglied Mitspracherecht. Mitglieder, die auf Kosten der anderen ihre Privatinteressen verfolgen, können von den anderen ausgeschlossen werden.

**Wie ist der Prozess von Ihrer unternehmerischen Idee bis zur Gründung der Genossenschaft verlaufen?**

Da ein Mitbegründer bereits die "Mantel-Genossenschaft" hatte, war der Prozess kurz. Im Dezember 1994 entschlossen sich 6 KMUs zur Kooperation und bereits 1995 war die INT eG als Genossenschaft eingerichtet. Es war im Prinzip eine Namensänderung.

**Wie und mit welchen Medien gestalten Sie die Kommunikationsprozesse innerhalb Ihrer Genossenschaft?**

Unsere Hauptmedien sind Internet und E-Mails, aber auch persönlicher Kontakt und Austausch sind uns wichtig. Dies erreichen wir durch die Vollversammlung und durch Arbeitskreise. Ein Vertriebsforum ermöglicht jährlich mehrere Zusammenkünfte.

**Worin sehen Sie das Identifikationspotenzial für Ihre Mitglieder?**

Die Kernelemente sind Gegenseitigkeit und der Netzwerkgedanke. Die Mitglieder kennen sich persönlich, treffen einander regelmäßig und haben in der Genossenschaft persönliche und kompetente Ansprechpartner.

**Wie sehen Sie das Image der Genossenschaft heute?**

Wir erhalten sehr positives Feedback, wenn wir uns als Genossenschaft mit unseren Leitideen der Zusammenarbeit für Gesamtlösungspakete präsentieren. Unsere Geschäftspartner sind sehr interessiert und stellen viele Fragen.



Uwe Müller  
HOSTSHARING EG

**Die Hostsharing eG ist als Interessengemeinschaft ein nicht gewinnorientierter Provider. Hostsharing ist getragen von der Idee, den Gedanken der Open Source auf Internetdienstleistungen zu übertragen und gleichzeitig eine wirtschaftlich tragfähige Lösung zu schaffen.**

**Warum haben Sie sich ausgerechnet als Genossenschaft gegründet?**

Hostsharing ist eine Genossenschaft, weil die Philosophie der Open Source sich auf diese Weise am besten in die Wirtschaft einbringen lässt. Die Genossenschaft ist personenunabhängig, der Vorstand kann einfach wechseln, die Mitglieder bestimmen mit und das ganze Prozedere ist einfacher als in einer GmbH.

**Was ist Ihre zentrale unternehmerische Leitidee als Genossenschaft?**

Offenheit und Transparenz.

**Worin sehen Sie heute den Reiz der Kooperationsform Genossenschaft?**

Der Reiz liegt in der Vernetzung und in den Synergieeffekten für jedes Mitglied durch den ständigen Know-How-Austausch. Dies ist im IT-Bereich besonders wichtig.

**Wie ist der Prozess von Ihrer unternehmerischen Idee bis zur Gründung der Genossenschaft verlaufen?**

Im Mai 2000 hatten drei der Gründungsmitglieder von Hostsharing die Idee von Open Source und wollten einen entsprechenden Provider bzw. Host einrichten. Die Organisationsform der Ge-

nossenschaft war von Anfang an klar. Die notwendige Anzahl der Gründungsmitglieder fand sich leicht und rasch. Allerdings gestaltete sich die Suche nach drei kompetenten Aufsichtsräten und nach den beiden Vorständen schwierig. Im Dezember 2000 war die Gründungsversammlung.

#### **Wie und mit welchen Medien gestalten Sie die Kommunikationsprozesse innerhalb Ihrer Genossenschaft?**

Unser Hauptmedium ist das Internet, als allgemein offene Informationsplattform auf unserer Website und in Form von E-Mails. Per E-Mail halten wir auch unsere virtuelle Mitgliederversammlung ab, in der die eigentlichen Entscheidungen getroffen werden und die die Basis

der jährlichen Generalversammlung bildet. Darüberhinaus fokussieren wir persönliche Treffen in kleinen und informellen Gruppen.

#### **Worin sehen Sie das Identifikationspotenzial für Ihre Mitglieder?**




Uns verbindet der Open Source Gedanke, die Pionier-Idee des Internets. Gemeinsam wollen wir neben den großen kommerziellen Providern aktiv sein.

#### **Wie sehen Sie das Image der Genossenschaft heute?**




"Seid ihr Kommunisten?!" - das ist es, was wir oft hören. Die Genossenschaft als Organisationsform ist weitgehend unbekannt und fundierte Information und Beratung ist bei öffentlichen Stellen kaum zu finden.

\* Die Gespräche führten Barbara Schmolzmüller und Angela Kock, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am IfG. Am Gespräch mit Uwe Müller beteiligte sich Purodha Blissenbach, Mitglied der Hostsharing eG, als zweiter Interviewpartner.

---

 Theresia Theurl  
 (0251) 83-2 28 91  
 [theresia.theurl@ifg-muenster.de](mailto:theresia.theurl@ifg-muenster.de)

---

 Barbara Schmolzmüller  
 (0251) 83-2 28 97  
 [barbara.schmolmueller@ifg-muenster.de](mailto:barbara.schmolmueller@ifg-muenster.de)

---

## **Fusionen oder Kooperationen bei Genossenschaftsbanken**

### **Eine institutionenökonomische Analyse**

Die Fusionswelle unter den deutschen Genossenschaftsbanken hat sich in den letzten Jahren wieder verstärkt. Begründet werden die Fusionen häufig damit, daß die Genossenschaftsbanken zu klein sind, um auch zukünftig im Bankenwettbewerb eine bedeutende Rolle zu spielen. Empirische Untersuchungen zur optimalen Größe von Banken können diese These jedoch nicht eindeutig bestätigen. In diesem Forschungsprojekt werden aus institutionenökonomischer Sicht Kriterien erarbeitet, die die Entscheidung zwischen einer Fusion und den Alternativen Kooperation oder Eigenständigkeit einer Genossenschaftsbank ermöglichen.

Die Anzahl der Genossenschaftsbanken in Deutschland ist seit Jahren stark rückläufig. Gab es Anfang der 70er Jahre allein in Westdeutschland noch weit mehr als 5.000 Genossenschaftsbanken, so waren es Ende des Jahres 2000 nur noch 1.794 Genossenschaftsbanken in der gesamten Bundesrepublik. Der überwiegende Teil dieses Konzentrationsprozesses ist auf Fusionen der genossenschaftlichen Kreditinstitute untereinander zurückzuführen.

#### **Zu geringe Betriebsgrößen?**

Als Begründung für die Vielzahl von Fusionen im Genossenschaftsbankensektor wird häufig die zu geringe Betriebsgröße der einzelnen Genossenschaftsbank genannt. Der Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) geht in seiner 1999 erschienenen Studie "Bündelung der Kräfte: Ein Verbund - Eine Strategie" davon aus, daß im Jahr 2008 nur noch ca. 800 Genossenschaftsbanken der Primär-

stufe mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von 2 Mrd. DM in Deutschland existieren werden. Im Jahr 2000 lag die durchschnittliche Bilanzsumme dagegen nur bei 583 Mio. DM.

Das Projekt "Fusionen oder Kooperationen bei Genossenschaftsbanken" geht der Frage nach, ob Fusionen und damit größere Betriebe wirklich notwendig sind, um im sich wandelnden Bankenmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben, oder ob nicht auch Bedingungen existieren, unter denen für eine Genossenschafts-

bank eine Kooperation (wie z.B. die bisherige Kooperation im genossenschaftlichen Verbund) oder gar eine weitere Eigenständigkeit vorteilhaft ist.

### Auswertung empirischer Untersuchungen

Dazu werden zunächst empirische Untersuchungen zur optimalen Betriebsgröße von Banken zusammengestellt und ausgewertet. Dabei werden nicht nur deutsche Genossenschaftsbanken, sondern ein breites Spektrum an Untersuchungsobjekten aus Europa und den USA berücksichtigt.




Als Ergebnis der Auswertung ergibt sich, daß die einseitige Fokussierung auf Fusionen zur Steigerung der Betriebsgröße

durch die wissenschaftlichen Untersuchungen nicht gerechtfertigt wird. Die Ergebnisse der Untersuchungen sind nicht eindeutig, nicht alle können die Existenz von Größenvorteilen für Kreditinstitute nachweisen. Zusammenfassend läßt sich sagen, daß industrieökonomische Untersuchungen weder eine optimale Größe noch eine Mindestgröße für Kreditinstitute ermitteln konnten.

### Alternativer Ansatz: Neue Institutionenökonomik

Um zwischen den strategischen Optionen Fusion, Kooperation und Eigenständigkeit, die einer Genossenschaftsbank grundsätzlich offenstehen, entscheiden zu können, muß also auf einen

alternativen wissenschaftlichen Ansatz zurückgegriffen werden. Deshalb wird im weiteren Verlauf dieses Forschungsprojektes die Neue Institutionenökonomik, deren Teilgebiete die Transaktionskostentheorie, die Prinzipal-Agent-Theorie sowie die Property-Rights-Theorie sind, zur Analyse herangezogen. Die Neue Institutionenökonomik bietet vielfältige Ansatzmöglichkeiten zur Erarbeitung von Kriterien für die Auswahl zwischen den strategischen Alternativen.

 Holger Brunn  
 (02 51) 83-2 28 98  
 holger.brunn@ifg-muenster.de

## Die Genossenschaftsidee heute

### Theoretische Fundierung und zeitgemäße Kommunikation

"Genossenschaften sind altmodische Überbleibsel einer langen Tradition, unprofessionell, sozialistisch oder alternativ - und überhaupt... Genossenschaften sind weder aktuell noch wettbewerbsfähig, und als Kooperationsform schon gar nicht attraktiv. Falls die eine oder andere Genossenschaft *doch* professionell gemanagt wird, dann ist der Preis dafür die Aufgabe von Mitgliederorientierung und Mitbestimmung." - Und wenn das gar nicht wahr ist?!

Dieses Statement fasst einige Vorurteile betreffend Genossenschaften zusammen. Dennoch ist Tatsache - Genossenschaften werden auch heute gegründet und als Organisations- und Kooperationsform gewählt.

### Genossenschaften als attraktive Organisations- und Kooperationsform?

Die Schlussfolgerung daraus könnte sein: Genossenschaften bieten vor den aktuellen Rahmenbedingungen sehr wohl etwas Attraktives. Was aber sind konkret ihre Kernkompetenzen? Und wie können Genossenschaften ihre Attrakti-

rität vermitteln? Diese noch offenen Fragen zeigen den enormen Bedarf sowohl an einer theoretisch fundierten ökonomischen Analyse der Genossenschaftsidee vor den aktuellen Rahmenbedingungen als auch an professionellen Kommunikations- und Informationsstrategien auf.

### Projekt "Die Genossenschaftsidee heute"

Im Rahmen des Projekts "Die Genossenschaftsidee heute" wird genau diesen weitgehend unbeantworteten Fragen nachgegangen. Es wird untersucht, ob die Genossenschaft mit ihren Merkmalen vor den aktuellen Rahmenbedingungen als

Kooperationsform wettbewerbsfähig ist. Auf dieser Basis werden zeitgemäße und professionelle Kommunikations- und Informationsstrategien entwickelt, sowohl für eine Stärkung der Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft (intern), als auch für eine positive Imagebildung in Gesellschaft, Medien und Politik (extern).

### Teilprojekt "Theoretische Fundierung und institutionenökonomische Analyse"

Ziel eines Teilprojekts ist es, herauszufinden, ob die Genossenschaft als Organisationsform bzw. als Kooperations-

form zukunftsfähig ist. Die Kernfrage, die es zu beantworten gilt, heißt: Bestehen Genossenschaften nur noch der Tradition wegen (handelt es sich also um institutionelle Trägheit), oder weisen sie tatsächlich bei Existenz alternativer Kooperationsformen komparative Effizienz auf?

Antworten auf diese grundlegende Frage verspricht eine institutionenökonomische Analyse: Das Konzept der Genossenschaft ist dahingehend zu analysieren, dass ihre konstituierenden Merkmale zunächst herausgearbeitet und im weiteren vor dem Hintergrund einzelner wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Trends, welche die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen repräsentieren, untersucht werden. Gemäß der Theorie der Neuen Institutionenökonomik sind mit der Veränderung von Rahmenbedingungen auch die gewählten Organisations- und Kooperationsformen zu hinterfragen und ein Reformbedarf auszuloten.

---

### Genossenschaftsidee vor dem Hintergrund aktueller Megatrends

---

Ein Ergebnis kann in gewissen Anpassungen der Genossenschaft als Organisationsform bestehen. Um dies zu konkretisieren, gilt es zu analysieren, welche Merkmale der Genossenschaft Chancen bieten bzw. welche Eigenschaften Risiken bergen, wenn sie von den aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends betroffen werden. Hierfür müssen die Mechanismen herausgearbeitet werden, über welche die Trends auf die Merkmale einwirken. So können diejenigen Eigenschaften der Genossenschaft identifiziert werden, die über institutionelle Effizienz verfügen und damit über die Zukunftsfähigkeit der Genossenschaft entscheiden. Ebenso kann bei manchen Merkmalen ein Anpassungsbedarf auf-

gezeigt werden.

Zukunftsfähigkeit bewahren, kann auch damit verbunden sein, die "alte" Idee in neue Bereiche zu transferieren. Bestes Beispiel hierfür sind Neugründungen von Genossenschaften in innovativen und dienstleistungsorientierten Wirtschaftszweigen oder als virtuelle Unternehmen.

Die wissenschaftliche Analyse setzt parallel an mehreren Ebenen an: Die Genossenschaft als Rechtsform, Organisationsform und Kooperationsform. Auf allen drei Ebenen können sich Möglichkeiten ergeben, einzelne Trends für die Bestätigung der genossenschaftlichen Kernkompetenzen und so zur Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Genossenschaftsidee zu nutzen.

---

### Kommunikation als Medium des Transfers und Schlüssel zur Identifikation

---

Die in der institutionenökonomischen Analyse bestätigten genossenschaftlichen Kernkompetenzen machen als zentrale Merkmale der Genossenschaft ihr Wesen und ihre Identität aus.

Deshalb ist es unabdingbar, diese Kernkompetenzen, und ganz besonders das zentrale Merkmal "Mitgliedschaft" (in seiner Verbindung mit Mitgliederorientierung und -förderung) auch *in* der Genossenschaft intern, d.h. im Verhältnis Genossenschaft zu den Mitgliedern, klar zu kommunizieren.

Kommunikation in Genossenschaften als Netzwerken gleichberechtigter Partner bzw. auch als virtuelle Unternehmen von Partnern mit komplementären Kernkompetenzen stellt dabei eine besondere Herausforderung dar, ist gerade deshalb auch sehr spannend und reizvoll.

Kommunikation ist ein ganz zentraler - wenn nicht *der* - Erfolgsfaktor im Innenverhältnis Mitglieder - Genossenschaft, stellen sich doch die beiden Prozesse Identifikation und Kommunikation

als äusserst interdependent heraus.

---

### Mitgliederidentifikation als Erfolgsvoraussetzung

---

Für den Erfolg einer Genossenschaft - falls sie, der genossenschaftlichen Grundidee gemäß, Mitgliederförderung als umfassendes Konstrukt versteht und lebt - ist eine zentrale Voraussetzung die Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft.

Aus der bereits erwähnten Interdependenz von Identifikation und Kommunikation leitet sich ganz klar die Schlüsselfunktion von (interner) Kommunikation zwischen (potentiellen) Mitgliedern und ihrer Genossenschaft als Basis für Identifikation und letztlich für den Erfolg der Genossenschaft ab.

---

### Teilprojekt "Identifikation und interne Kommunikation"

---

Im Teilprojekt "Identifikation und interne Kommunikation der Kernkompetenzen" werden deshalb neben den genossenschaftlichen Kernkompetenzen (i.S. von zentralen Identitätsmerkmalen der Genossenschaft) vorrangig auch Zusammenhänge zwischen den Prozessen der Identifikation (Identitätsfindung) und der Kommunikation herausgearbeitet. Schließlich werden daraus Ideen für Kommunikationsstrategien in Genossenschaften abgeleitet, die die Identifikation der Mitglieder mit ihrer bestehenden Genossenschaft bzw. auch potentieller Mitglieder mit der Genossenschaftsidee und die Vermittlung eines zukunftsorientierten Leitbildes der Genossenschaft zum Ziel haben.

---

### Fazit: Identifikations- und Erfolgspotenzial der Genossenschaft

---

Genossenschaften könnten eine zeitgemäße Antwort auf aktuelle wirtschaft-



liche und gesellschaftliche Entwicklungen sein, und dies muss (und kann auch) ihren Mitgliedern professionell kommuniziert werden.

Da Genossenschaften Identifikations- und Erfolgspotenzial bieten, müssen den Mitgliedern Anknüpfungspunkte für die Identitätsentwicklung und das Bilden eines Wir-Gefühls ermöglicht werden. Die Entwicklung professioneller Kommunikations- und Informationsstrategien sind daher ein Ziel der Arbeit.

Das Forschungsprojekt "Die Genossenschaftsidee heute" wird einen Beitrag dazu leisten - sowohl in der Analyse der

Wettbewerbsfähigkeit einer Idee als auch der Möglichkeiten ihrer Kommunikation vor den aktuellen Rahmenbedingungen.

### Ausblick: Genossenschaftsidee und Zukunftsfähigkeit nach außen tragen

Die hier präsentierten Aspekte der theoretischen Fundierung der Genossenschaftsidee und der Kommunikation der Kernkompetenzen in die Genossenschaft hinein sind zwei Teilbereiche des Projekts "Die Genossenschaftsidee heute". Externe Kommunikationsstrategien gegenüber Medien und Politik, der Spezi-

alaspunkt der Interessenvertretung und des Lobbying in Brüssel sowie virtuelle Unternehmen als Genossenschaften komplettieren das Gesamtprojekt.

Angela Kock  
 (02 51) 83-2 28 97  
 angela.kock@ifg-muenster.de

Barbara Schmolmüller  
 (02 51) 83-2 28 97  
 barbara.schmolmueller@ifg-muenster.de

## Berichte aus der Lehre

### Volkswirtschaftliches Weiterbildungsprogramm

#### Executive Master of Economics Muenster

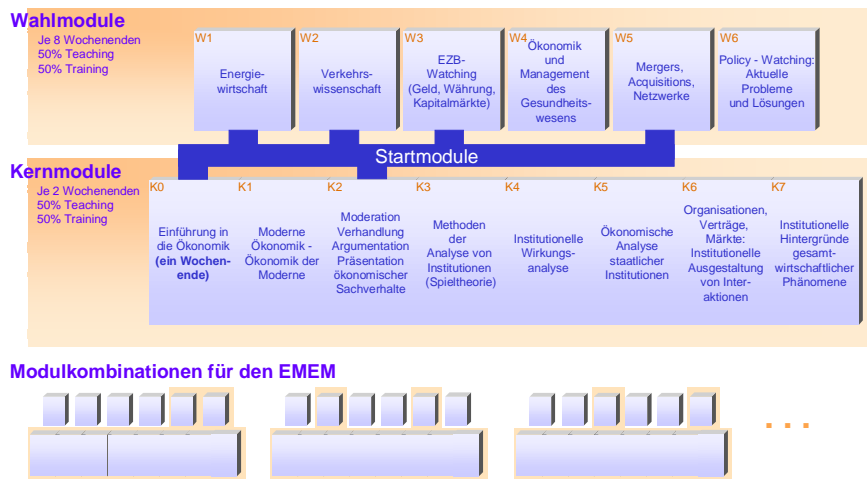
Einige Volkswirte der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster haben ein volkswirtschaftliches Weiterbildungsprogramm entwickelt, das ab dem Wintersemester 2002/03 angeboten wird. Während eine Vielzahl von MBA-Programmen um die entsprechenden Zielgruppen konkurrieren, wird es sich beim EMEM um das erste zertifizierte volkswirtschaftliche Programm im deutschsprachigen Raum handeln. Bereits im Vorfeld zeichnet sich grosses Interesse ab.

Die Adressaten sind berufstätige Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher und anderer Studienrichtungen. Zusätzlich sind Interessenten ohne Hochschulabschluss mit fach- und managementspezifischen Ausbildungen eingeladen. Für diese Zielgruppe wird ein Einstiegsmodul zur Vermittlung der erforderlichen Grundlagen angeboten.

#### Anwendungsorientierte Ökonomik

Die Bewältigung aktueller Herausforderungen, die sich durch ein verändertes Umfeld wie Liberalisierung, Regulie-

### Volkswirtschaftliches Weiterbildungsprogramm EMEM (Executive Master of Economics Muenster)



Zur Erlangung des EMEM sind alle Kernmodule sowie zwei Wahlmodule zu absolvieren. Darüberhinaus kann jedes Modul isoliert mit einem Zertifikat abgeschlossen werden.

© Theresia Theurt



nung und Deregulierung, Globalisierung sowie Digitalisierung ergeben, steht im Mittelpunkt des Programmes. In den einzelnen Modulen werden die konkreten Probleme identifiziert, Daten und Fakten interpretiert, Strukturen analysiert sowie Strategien konzipiert. Das Networking wird dabei nicht zu kurz kommen.

Das inhaltliche Leitbild baut darauf auf, dass Institutionen Anreize setzen und so die Ergebnisse in Organisationen, Wirtschaft und Gesellschaft determinieren. Deshalb zielt das EMEM-Programm auf Führungskompetenz und auf eine fundierte Analyse von Gestaltungsmöglichkeiten und Wirkungen. Konkret wird dies in Modulen vermittelt, die Wirtschaftsbereiche analysieren, die derzeit in Bewegung sind wie die Energiewirtschaft, der Verkehrssektor oder das Gesundheitswesen. Dazu kommen E-Econo-

mics, EZB-Watching und MAN (Mergers, Acquisitions, Netzwerke).



### Fallstudien und praxisnahe Projektarbeiten

Unterschieden werden Kern- und Wahlmodule. Jedes Modul kann in zwei Wochenenden (jeweils Freitag nachmittag und Samstag) absolviert werden oder setzt sich aus mehreren abgeschlossenen Teilmodulen zusammen, die jeweils zwei

Wochenenden in Anspruch nehmen. Für jedes Modul und Teilmodul wird ein Zertifikat ausgestellt. Die einzelnen Module können in zwei Jahren zum Master of Economics Münster kombiniert werden. Der Reiz des Programms liegt also auch darin, daß individuelle Kombinations- und Startmöglichkeiten gegeben sind. Eine begrenzte Teilnehmerzahl, zielgruppengerechte Fallstudien und praxisnahe Projektarbeiten sichern eine effiziente Vermittlung von Fakten und Methoden. Die Kosten je Wochenende betragen 500 € (zzgl. MwSt.).

Theresia Theurl  
(02 51) 83-2-2 891  
theresia.theurl@ifg-muenster.de

## Alumni-Forum

### Deutscher Versuch zur Regelung öffentlicher Übernahmen von Unternehmen

von Georg Rotthege

In den Jahren 1978 und 1979 habe ich am Institut für Genossenschaftswesen im Rahmen der DFG-Forschergruppe „Kooperation und Wettbewerb“, die unter Leitung von Prof. Dr. Heinz Grossekketter stand, meine Dissertation zur Geschichte des Kartell- und Genossenschaftsrechts in Deutschland gefertigt.<sup>1</sup>

Seitdem gilt mein Interesse dem Wirtschafts- und Unternehmensrecht. Seit 20 Jahren bin ich in Düsseldorf als Rechtsanwalt tätig.<sup>2</sup> Seitdem habe ich zahlreiche Unternehmensübernahmen begleitet. Mit besonderem Interesse verfolge ich die gesetzgeberischen Versuche, öffentliche Übernahmen von Unternehmen in Deutschland zu regeln. Dem

aktuellen Stand dieser Debatte gilt die nachfolgende Abhandlung.

Der Bereich öffentlicher Übernahmeverfahren ist in Deutschland bislang nicht gesetzlich normiert. Einziges Regelwerk ist seit 1995 der sogenannte Übernahmekodex, eine von der Börsensachverständigenkommission beim Bundesfinanzministerium erstellte

Empfehlung von Verhaltensnormen für die an öffentlichen Übernahmeangeboten beteiligten Parteien. Er kann nur durch Anerkennung Gültigkeit erlangen. Dies führt jedoch zu einer reinen Selbstbindung, die nicht justitiabel ist. Dementsprechend ist im Übernahmekodex für den Fall der Zuwiderhandlung lediglich eine öffentliche Rüge vorgese-

1. Rotthege, Die Beurteilung von Kartellen und Genossenschaften durch die Rechtswissenschaft, Tübingen 1982 (Schriften zur Kooperationsförderung, C. Berichte, Band 16).
2. Sozietät Rotthege Wassermann & Partner, Berlin, Dresden, Düsseldorf, Essen, Kattowice, Warszawa.

hen, die als Sanktion aber nur ein „stumpfes Schwert“ ist. Der deutsche Übernahmekodex ist zudem von den börsennotierten Gesellschaften nicht im gleichen Umfang akzeptiert worden wie etwa der britische City Code on Takeovers and Mergers, der als Vorbild für die deutsche Fassung einer Selbstregulierung diente. Seit seiner Verabschiedung 1968 wurden mehr als 7000 Verfahren nach dem City Code behandelt.<sup>3</sup> Aufgrund der genannten Schwächen des deutschen Verhaltenskodexes forderte die Börsensachverständigenkommission die Schaffung eines praktikablen Rechtsrahmens für öffentliche Unternehmensübernahmen. Vor allem aber die spektakuläre feindliche Übernahme der Mannesmann AG durch die Vodafone AirTouch plc. im Jahre 1999/2000 hat die Diskussion wieder neu entfacht.

### Stand der Gesetzgebung auf europäischer und deutscher Ebene

Auf EU-Ebene wurde schon seit mehr als zehn Jahren an dem Entwurf einer Übernehmerrichtlinie gearbeitet, über deren Inhalt im Juni 1999 politische Einigung erzielt werden konnte. Der Entwurf sah insbesondere vor, die Vorstände der Zielunternehmen zur Neutralität zu verpflichten, um den Aktionären eine eigenständige Entscheidung über die Annahme eines öffentlichen Ankaufsangebotes ihrer Aktien zu ermöglichen. Angesichts gesellschaftsrechtlicher Sonderregelungen in einigen EU-Staaten, die eine Abwehr feindlicher Übernahmen ermöglichen, wie z.B. in Frankreich die Zulassung von Höchststimmrechten<sup>4</sup> oder sog. „Gol-

dener Aktien“, welche dem Staat besondere Stimmrechte gewähren,<sup>5</sup> rückten die deutschen Vertreter jedoch kurz vor Verabschiedung der Richtlinie von ihrer bisherigen den Entwurf befürwortenden Position ab. Sie befürchteten, dass deutsche Unternehmen zum Spielball der internationalen Konkurrenz im Übernahmekampf würden und forderten weitergehende Abwehrmöglichkeiten für Zielgesellschaften. Aufgrund der deutschen Intervention kam es zum Vermittlungsverfahren. Der dort kurz vor Fristablauf gefundene Kompromiss für eine Übernehmerrichtlinie scheiterte Anfang Juli 2001 aber überraschend, als die Abstimmung im EU-Parlament eine Pattsituation ergab.

Die Bundesregierung entschloss sich daher zu einer Regelung auf nationaler Ebene und billigte am 11. Juli 2001 den Entwurf eines Gesetzes zur Regelung öffentlicher Angebote zum Erwerb von Wertpapieren und von Unternehmensübernahmen (im Folgenden „WpÜG“).<sup>6</sup> Das Gesetz soll bereits am 1. Januar 2002 in Kraft treten. Anders als der im März 2001 vorgelegte Referentenentwurf, der sich eng an die liberalen Übernahmeregeln der geplanten EU-Richtlinie hielt, ermöglicht der aktuelle Regierungsentwurf mit der Zulassung von Vorratsbeschlüssen eine weitreichende Ermächtigung der Vorstände zur Abwehr feindlicher Übernahmen.

### Anwendungsbereich des geplanten WpÜG

In den Anwendungsbereich des geplanten Gesetzes fallen alle öffentlichen Angebote zum Erwerb von Wertpapieren, die von Aktiengesellschaften oder

Kommanditgesellschaften auf Aktien mit Sitz im Inland ausgegeben wurden und zum Handel an einem organisierten Markt im Europäischen Wirtschaftsraum zugelassen sind (§§ 1, 2 Abs. 3, Abs. 7 WpÜG). Nicht erfasst sind also Zielunternehmen mit Sitz in Deutschland, deren Aktien allein an Börsen in Nichtmitgliedstaaten (z.B. U.S.A.) zugelassen sind. In diesem Fall findet ein im Land der Börsenzulassung etwa bestehendes Übernahmegesetz Anwendung. Der Sitzstaat des Bieters ist für die Anwendung des WpÜG unerheblich.

Öffentliche Angebote i.S.d. WpÜG sind nicht nur die auf Erlangung der Kontrolle gerichteten freiwilligen Übernahmeangebote sowie die sog. Pflichtangebote an alle Aktionäre nach Erlangung der Kontrolle auf andere Weise (z.B. durch sukzessiven Erwerb von Aktien über die Börse oder Erbfolge), sondern - anders als im Übernahmekodex und den meisten Übernahmegesetzen anderer Länder - auch Einstiegs- und Aufstockungsangebote oder öffentliche Rückkaufangebote der Gesellschaft. Die Kontrolle hat erreicht, wer mindestens 30% der Stimmrechte an der Zielgesellschaft besitzt (§ 29 Abs. 2 WpÜG). Diese Grenze orientiert sich an Regelungen anderer EU-Mitgliedstaaten, wie z.B. Großbritannien, Frankreich, Österreich und Italien, sowie der Schweiz, wo Grenzwerte von 30% oder einem Drittel der Stimmrechte gelten. Bei Erlangen der Kontrolle ist der Bieter zu unverzüglicher Publizität verpflichtet sowie zur Unterbreitung eines Angebotes an die übrigen Aktionäre der Zielgesellschaft für sämtliche Aktien.<sup>7</sup> Hierdurch soll den Minderheitsaktionären die Möglichkeit gegeben werden, zu akzep-

3. Zinser, Der britische City Code on Takeovers and Mergers in der Fassung vom 9.3.2001, RIW 2001, 481.

4. Solche Stimmrechtsbeschränkungen, wie sie erst kürzlich im französischen Unternehmensrecht eingeführt wurden, sind im deutschen Aktienrecht bereits seit 1998 bei börsennotierten Gesellschaften abgeschafft.

5. „Golden Shares“ gibt es außer in Frankreich z.B. in Belgien, Spanien, Italien und Portugal.

6. Abgedruckt in ZIP 2001, A 54; ferner im Internet abrufbar unter [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de).

tablen Bedingungen aus der Gesellschaft ausscheiden zu können. Eines solchen Pflichtangebotes bedarf es jedoch nicht, wenn ein freiwilliges öffentliches Übernahmeangebot zur Überschreitung der Kontrollschwelle geführt hat (Befreiungswirkung des freiwilligen öffentlichen Angebotes). Weitere Ausnahmetatbestände, die auch in anderen Rechtsordnungen, wie z.B. im britischen<sup>8</sup> oder französischen Recht<sup>9</sup> anerkannt sind, werden in den §§ 35 Abs. 3, 36, 37 WpÜG geregelt.

---

### Inhalt öffentlicher Übernahmeangebote

---

Freiwillige öffentliche Übernahmeangebote und Pflichtangebote im vorgenannten Sinn haben künftig den gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen. So verlangt der WpÜG ein Kauf- oder Tauschangebot im Rechtssinne. Die nach dem Übernahmekodex erlaubte „*invitatio ad offerendum*“, d.h. die unverbindliche Aufforderung an die Aktionäre zur Abgabe eines den vorgegebenen Bedingungen entsprechenden Angebotes, wird durch § 17 WpÜG ausdrücklich für unzulässig erklärt.<sup>10</sup> Das Angebot muss sich ferner auf alle von der Zielgesellschaft emittierten Aktiengattungen (Stamm- und Vorzugsaktien) erstrecken. Dies gilt naturgemäß erst Recht für Pflichtangebote. Auf bestimmte Aktiengattungen be-

schränkte Angebote sind hingegen bei freiwilligen öffentlichen Erwerbsangeboten (Einstiegs- oder Aufstockungsangeboten) zulässig (§ 19 WpÜG).

Gemäß § 18 Abs. 1 S. 1 WpÜG dürfen freiwillige öffentliche Übernahmeangebote nur von solchen Bedingungen abhängig gemacht werden, deren Eintritt der Bieter oder mit ihm handelnde Personen nicht ausschließlich selbst herbeiführen können, wie z.B. der Erlass einer ausstehenden kartellrechtlichen Entscheidung oder die Erreichung einer bestimmten Beteiligungshöhe.<sup>11</sup> Dies entspricht den Regelungen des französischen Rechts.<sup>12</sup> Der britische City Code schreibt die Bedingung des Erreichens einer 50%igen Beteiligungshöhe hingegen sogar vor.<sup>13</sup> Nach dem WpÜG darf die Wirksamkeit des Angebotes auch an die Zustimmung der Gesellschafterversammlung des Bieters geknüpft werden.<sup>14</sup> Anders als nach dem Übernahmekodex sind aber solche Übernahmeangebote unzulässig, die unter dem Vorbehalt des Widerrufs oder des Rücktritts abgegeben werden (§ 18 Abs. 2 WpÜG). Pflichtangebote sind gänzlich bedingungsfeindlich.<sup>15</sup> In Großbritannien müssen auch sie unter die Bedingung des Erreichens einer 50%igen Beteiligungshöhe gestellt werden, bei deren Unterschreiten der Bieter die Annahmeerklärungen zurückschicken und seine Beteiligung wieder auf unter 30%

reduzieren muss.<sup>16</sup>

Eine Neuerung gegenüber dem Übernahmekodex ist ferner die in § 16 Abs. 1 WpÜG vorgeschriebene Annahmefrist. Diese ist mit mindestens vier und maximal zehn Wochen länger als die in anderen Rechtsordnungen vorgesehenen Fristen (z.B.: Großbritannien: 21-60 Tage, Frankreich: 25-35 Börsentage). Eine Verlängerung ist in Ausnahmefällen möglich, etwa bei Änderung des Übernahmeangebotes, konkurrierenden Angeboten oder Einberufung einer Hauptversammlung der Zielgesellschaft zur Beschlussfassung über etwaige Abwehrmaßnahmen. Vorgesehen ist zudem eine „weitere Annahmefrist“ für zunächst unentschlossene Aktionäre, denen innerhalb zwei Wochen nach Veröffentlichung des Ergebnisses der Übernahme - also nach Ablauf der eigentlichen Annahmefrist - noch die Möglichkeit eingeräumt wird, das Übernahmeangebot anzunehmen.<sup>17</sup> Eine Verbesserung der Angebotsbedingungen ist bis zu einem Werktag vor Ablauf der vom Bieter gesetzten Annahmefrist möglich. Aktionäre, die das frühere Angebot angenommen haben, können in diesem Fall von dem Vertrag zurücktreten.

---

### Gegenleistung des Bieters

---

Wie schon im Übernahmekodex sind

- 
7. Nach dem Übernahmekodex löst hingegen erst die Stimmenmehrheit ein Pflichtangebot aus oder ein Stimmrechtsanteil von mindestens drei Vierteln des in den letzten drei Hauptversammlungen präsenten, stimmberechtigten Grundkapitals (Art. 16 Übernahmekodex).
  8. Vgl. hierzu Zinser, RIW 2001, 481 ff., 484 m.w.N.
  9. Vgl. hierzu Klein/Stucki, RIW 2001, 488 ff., 490.
  10. Die Norm gilt nach ihrer Stellung im derzeitigen Gesetzesentwurf auch für Erwerbsangebote, die nicht auf Erlangung der Kontrolle gerichtet sind. Ob es dabei bleibt, oder - entsprechend der Stellungnahme des Handelsrechtsausschusses des DAV, NZG 2001, 420 ff., 424- eine Verschiebung in den vierten Abschnitt des WpÜG erfolgen wird, bleibt abzuwarten.
  11. Begründung zum Regierungsentwurf vom 11.07.2001, S. 115.
  12. Klein/Stucki, RIW 2001, 488 ff., 489.
  13. Rule 10 des City Code.
  14. Begründung zum Regierungsentwurf vom 11.07.2001, S. 115 f.
  15. Entsprechendes gilt in Frankreich, vgl. Klein/Stucki, RIW 2001, 488 ff., 490, FN 6.
  16. Rule 9.3 des City Code; vgl. auch Zinser, RIW 2001, 481 ff., 484.
  17. § 16 Abs. 2 WpÜG.

auch im WpÜG sowie in einer zugehörigen Rechtsverordnung die Art und Höhe der vom Bieter bei freiwilligen öffentlichen Übernahmeangeboten oder Pflichtangeboten zu gewährenden Gegenleistung geregelt. Hat dieser im Vorfeld einer Übernahme außerbörslich Aktien der Zielgesellschaft erworben, muss er den anderen Aktionären bei einem nachfolgenden Übernahme- oder Pflichtangebot mindestens 85 % des höchsten von ihm gezahlten Preises anbieten. Mit dieser neuen Möglichkeit einer 15 %igen Ermäßigung des gezahlten Höchstpreises wird dem Umstand Rechnung getragen, dass bei ausgehandelten Erwerben größerer Aktienpakete üblicherweise ein sog. Paketzuschlag gewährt wird, in dessen Genuss nicht auch Kleinaktionäre ungerechtfertigter Weise kommen sollen. Hat der Bieter die Aktien über die Börse erworben, muss er hingegen den höchsten Preis anbieten; ein Abschlag ist hier nicht zulässig.<sup>18</sup> Im übrigen bildet der gewichtete durchschnittliche Börsenkurs der Aktien der Zielgesellschaft in den letzten drei Monaten vor Veröffentlichung der Entscheidung zur Abgabe eines Übernahmeangebotes bzw. vor der Unterrichtung über die Erlangung der Kontrolle die Untergrenze für das Übernahmeangebot.<sup>19</sup> Fehlt es an einer hinreichenden Liquidität der Aktien der Zielgesellschaft, schreibt § 5 Abs. 4 Rechtsverordnung-RegE eine Unternehmensbewertung der Zielgesellschaft zur Bestimmung der Höhe der Gegenleistung vor. Diese Regelung ist problematisch, da eine Unternehmensbewertung detaillierte Informationen über die Gesellschaft voraussetzt. Eine Pflicht, dem Bieter solche Informationen zur Ver-

fügung zu stellen, ist aber im Hinblick auf das Geheimhaltungsinteresse der Zielgesellschaft unvertretbar.<sup>20</sup>

Dem Bieter steht es grundsätzlich frei, den Aktionären der Zielgesellschaft als Gegenleistung Bargeld (Euro) oder liquide stimmberechtigte Aktien anzubieten. Die Aktien müssen jedoch an einer Börse im europäischen Wirtschaftsraum zugelassen sein. Teilweise wurde hieran Kritik geübt, weil z.B. US-Firmen von einer Leistung in Wertpapieren ausgeschlossen werden und eine Barabfindungspflicht eine Einschränkung der Übernahmemöglichkeiten darstellt. Allerdings sehen die Regelungen in den U.S.A. umgekehrt auch eine Notierung an US-Börsen vor, so dass nunmehr gleiche Bedingungen geschaffen werden. Auch für den an einer EU-Börse notierten Bieter besteht indessen die Pflicht, eine Geldleistung in Euro anzubieten, wenn er innerhalb der letzten drei Monate vor Veröffentlichung des Übernahmeangebots mehr als fünf Prozent der Aktien oder Stimmrechte gegen Geldzahlung erlangt hat oder wenn er während der laufenden Annahmefrist Bargeschäfte getätigt hat (Grundsatz der Gleichbehandlung der Aktionäre).

Neu ist ferner die automatische Nachbesserung des Angebotes mit Wirkung für alle Aktionäre, wenn der Bieter, mit ihm gemeinsam handelnde Personen oder deren Tochtergesellschaften während der laufenden Angebotsfrist Aktien der Zielgesellschaft zu besseren Konditionen als von ihnen öffentlich angeboten erwerben (§ 31 Abs. 4 WpÜG). Die den Angebotsempfängern geschuldete Gegenleistung erhöht sich dann wertmäßig um den Un-

terschiedsbetrag. Eine Nachbesserung ist zudem bei Erwerbsvorgängen innerhalb eines Jahres nach Veröffentlichung des endgültigen Ergebnisses des Übernahmeangebotes vorgesehen.<sup>21</sup> Hierdurch soll eine Umgehung mittels zeitlicher Verlagerung des Erwerbs vermieden werden. Den Aktionären, die das Übernahmeangebot angenommen haben, steht in diesem Fall ein selbständiger Zahlungsanspruch zu.<sup>22</sup>

---

### Pflichten während des Übernahmeverfahrens

---

Die während des Übernahmeverfahrens zu beachtenden Verhaltenspflichten sind geprägt von den Grundsätzen der Gleichbehandlung, Transparenz und eines zügigen Ablaufs. Den Aktionären soll als Empfängern eines öffentlichen Übernahmeangebotes ermöglicht werden, in voller Kenntnis der Sachlage eigenständig über das Angebot zu entscheiden.

Der Bieter ist daher zu Folgendem verpflichtet:

- Umfassende Information der Aktionäre der Zielgesellschaft durch Veröffentlichung einer ausführlichen Angebotsunterlage, des Umfangs des Aktienbesitzes sowie der Konditionen seiner außerhalb des Übernahmeverfahrens getätigten Aktienkäufe;
- Gleichbehandlung aller Inhaber von Aktien derselben Gattung;
- Unterlassung von Leistungen an Vorstand und Aufsichtsrat der Zielgesellschaft;
- Rasche Durchführung des Verfahrens.

Für Vorstand und Aufsichtsrat des Zielunternehmens gelten folgende Verhaltensvorgaben:

---

18. § 31 Abs. 7 WpÜG i.V.m. § 4 Rechtsverordnung-RegE.

19. § 31 Abs. 7 WpÜG i.V.m. § 5 Rechtsverordnung-RegE.

20. Vgl. Stellungnahme des Handelsrechtsausschusses des DAV, NZG 2001, 420 ff., 428.

21. Der Handelsrechtsausschuss des DAV schlägt als Voraussetzung eine Mindesterwerbsquote von 2%-5% vor, vgl. Stellungnahme des Handelsrechtsausschusses des Deutschen Anwaltvereins, NZG 2001, 420 ff., 426.

22. Begründung zum Regierungsentwurf vom 11.07.2001, S. 138.

- Handeln im Interesse der Zielgesellschaft;
- Abgabe einer sachlich begründeten Stellungnahme nach Veröffentlichung des Übernahmeangebotes;
- Unterlassung von Handlungen, die geeignet sind, den Erfolg des Angebotes zu verhindern, außer sie werden im Zeitpunkt ihrer Vornahme von einem Hauptversammlungsbeschluss gedeckt.

Die Einhaltung der gesetzlichen Verhaltensregeln soll durch das Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel (BAWe) kontrolliert werden, dem hierfür wirkungsvolle Sanktionen zur Verfügung stehen. Dazu zählen das vorübergehende Ruhen der Stimmrechte des Bieters, die Verzinsung der vom Bieter den Minderheitsaktionären geschuldeten Gegenleistung sowie angemessene Bußgelder (je nach Tatbestand bis zu eineinhalb Millionen Euro).

### Abwehrmaßnahmen gegen feindliche Übernahmen

Gegen feindliche Übernahmen, denen das Management der Zielgesellschaft ablehnend gegenübersteht, lässt der WpÜG verschiedene Abwehrmaßnahmen zu. Hierzu gehören zunächst solche, die auch ein ordentlicher und gewissenhafter Geschäftsleiter einer Gesellschaft, die nicht von einem Übernahmeangebot betroffen ist, vorgenommen hätte. Erlaubt ist ferner die Suche nach einem konkurrierenden Angebot eines anderen Bieters, einem sog. „White Knight“. Zudem kann der Vorstand der Zielgesellschaft alle Handlungen vornehmen, zu denen er durch einen Beschluss der Hauptversammlung nach Veröffentlichung der Angebotsunterlage ermächtigt wurde oder auf Grund eines sog. Vorratsbeschlusses, der seit höchstens 18 Monaten



**Dr. Georg Rotthege**

**Jahrgang: 1951**

**1970 - 1975** Studium der Rechtswissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster

**1975 - 1978** Juristische Staatsexamina

**1978 - 1979** Dissertation über die "Beurteilung von Kartellen und Genossenschaften durch die Rechtswissenschaft" im Rahmen der DFG-Forschergruppe "Kooperation und Wettbewerb" am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität

**1979- 1981** Syndicusanwalt bei HSBC Trinkaus & Burkhardt KGaA, Düsseldorf

**Seit 1981** Selbständiger Rechtsanwalt in Düsseldorf

**1989 - 1991** Zweiter Bundesvorsitzender des Bundesverbandes Junger Unternehmer (BJU)

**1993** Gründung der Sozietät ROTHEGE WASSERMANN & PARTNER, Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater, in Düsseldorf und Essen; heute mit weiteren Büros in Berlin Dresden, Kattowitz und Warschau  
Kerngebiete: Gesellschafts-, Bau- und Immobilien- sowie Steuerrecht

**1996** Buchveröffentlichung: "Firmen und Vereine" (Fischer/Heymanns, Köln/Frankfurt/M)

**1999** Buchveröffentlichung: "Beratung der GmbH", 2. Auflage 2001  
Mitglied mehrerer Aufsichtsräte  
Referententätigkeit zum Gesellschafts- und Aktienrecht

besteht und mit  $\frac{3}{4}$  Mehrheit des vertretenen Grundkapitals gefasst wurde. Durch die Zulassung solcher Vorratsbeschlüsse,

die bereits gefasst werden, ohne dass ein öffentliches Angebot vorliegt, werden die Handlungsmöglichkeiten des Managements gegenüber dem ursprünglichen Referentenentwurf und den Vorgaben des Richtlinienentwurfs der EU erheblich erweitert. In dem Vorratsbeschluss müssen die erlaubten Maßnahmen im Einzelnen bestimmt sein, z.B. in Form eines Maßnahmenkatalogs. Eine Blankettermächtigung bleibt weiterhin unzulässig. Die Durchführung der konkreten Handlung bedarf zudem der Zustimmung des Aufsichtsrats.

Neben den genannten Abwehrmaßnahmen kann eine Reihe von Präventivmaßnahmen ergriffen werden, um unerwünschte Übernahmen generell zu erschweren. Dazu zählen:

- Ausgabe stimmrechtsloser Vorzugsaktien (§ 139 Abs. 1 AktG) oder vinkulierter Namensaktien (da ihre Übertragung der Zustimmung der Gesellschaft bedarf, § 68 Abs. 2 AktG),
- Abschluss von Stimmbindungsverträgen, um Sperrminoritäten zu schaffen oder Einfluss auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrates nehmen zu können, ggf. abgesichert durch Einbringung der Aktien des Stimmkonsortiums in einen Pool, dessen Stimmrechte durch einen gemeinsamen Vertreter ausgeübt wird, sowie zeitliche Auffächerung der Amtszeiten der Aufsichtsratsmitglieder (unterschiedlicher Wiederbestellungszyklus) zur Erschwerung eines kompletten Austauschs der amtierenden Anteilseigner durch den Angreifer.<sup>23</sup>

Auf die Einführung „goldener Aktien“ bzw. eine Wiedereinführung von Höchststimmrechten wurde verzichtet. Allerdings bietet das deutsche Aktien-

23. Zu den Verteidigungsstrategien bei feindlichen Übernahmen vgl.: Schanz, NZG 2000, 337 ff., 340 ff.

recht ohnedies aufgrund der Zweiteilung der Unternehmensführung in Vorstand und Aufsichtsrat sowie der hiermit verbundenen Schwierigkeiten beim Austausch dieser Organe<sup>24</sup> ein nicht unbeachtliches Hindernis für die Übernahme deutscher Unternehmen; denn der Erwerber strebt regelmäßig eine schnelle Besetzung des Managements mit Personen

seines Vertrauens an, um tatsächlichen Einfluss auf die Geschäfte der Zielgesellschaft zu erlangen.

Insgesamt bietet der vorliegende Gesetzesentwurf eine tragfähige Grundlage; er findet die Unterstützung der Wirtschaft. Versuche, auf europäischer Ebene zu einer einheitlichen Lösung zu gelangen, werden angesichts der unterschied-

lichen nationalen Regelungen noch auf sich warten lassen.

---

☎ Georg Rotthege  
 ☎ (02 11) 8 67 90-42  
 📧 [dus@rwp.de](mailto:dus@rwp.de)

---

## Veranstaltungen

### Regulierung und Management von Risiken

#### Oberseminar zum Genossenschaftswesen in Hannover

Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalrichtlinien des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht - gemeinhin mit Basel II bezeichnet - auf Genossenschaften und deren Mitglieder und Kunden standen im Mittelpunkt des mittlerweile fünften Oberseminars zum Genossenschaftswesen am 10. September 2001 in Hannover, zu dem der Genossenschaftsverband Hannover (GVBH) und das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster (IfG) in das Dorint Hotel eingeladen hatten.

Schon der Untertitel der Veranstaltung "Unentdeckte Chancen für Genossenschaften" machte den mehr als 140 Teilnehmern deutlich, dass nicht nur die mit Basel II verbundenen Probleme und Umsetzungsschwierigkeiten betrachtet werden sollten. Verbandsdirektor Detlef Großweischede machte in seiner Begrüßung die Bedeutung der neuen Eigenkapitalvorschriften für die Genossenschaften deutlich. Die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft könne dabei helfen, die Zusammenhänge besser zu verstehen und gegebenenfalls Einfluß auszuüben. Die Kooperation des GVBH mit dem Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster sei dabei ein wichtiger Baustein, was das aktuelle Oberseminar belege. Die geschäftsführende Direktorin

des Instituts für Genossenschaftswesen Prof. Dr. Theresia Theurl betonte, dass

sich das IfG intensiv mit den positiven wie negativen Konsequenzen der Regu-



Prof. Dr. Dr. h.c. Henner Schierenbeck, Landesbankpräsident Hans-Helmut Kotz und Verbandsdirektor Detlef Großweischede (v.l.n.r.) im Gespräch beim Oberseminar zum Genossenschaftswesen in Hannover.

24. Vgl. § 23 MitbestG, § 11 Abs. 2 MontanMitbestG, § 76 BetrVG 1952, § 103 Abs. 1 S. 2 AktG.



lierung auf Genossenschaften beschäftigen. In diesem Zusammenhang sei auch Basel II ein wichtiges Forschungsthema. Professorin Theurl rief alle Anwesenden auf, durch eine Mitgliedschaft in der Forschungsgesellschaft des IfG die aktuellen Forschungsprojekte zu unterstützen.

Als erster Referent stellte Prof. Dr. Dr. h.c. Henner Schierenbeck, Vorsteher der Abteilung Bankenmanagement und Controlling des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums der Universität Basel und Wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Ertragsorientiertes Bankmanagement (ZEB), die wesentlichen Elemente einer modernen Kreditrisikosteuerung vor. Dabei stellte er die Verbindungslinien zum BVR-Projekt "VR Control" her, an dessen Entwicklung er beteiligt war. Als aktuelle Herausforderungen nannte er die verbundweite Umsetzung von "VR-Control" sowie den Aufbau einer adäquaten Datenbasis für das Management-Informationssystem zum "VR Control". Zudem gelte es, die aufsichtsrechtlichen Prinzipien zum Kreditrisikomanagement, die Basel II formuliert habe, in den Genossenschaftsbanken umzusetzen. Schließlich seien die personellen Voraussetzungen in den Ortsbanken für eine zeitgemäße Bankführung und -steuerung zu schaffen.

### Kreditrisikosteuerung in Genossenschaftsbanken

Der Präsident der Landeszentralbank der Freien Hansestadt Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt Hans-Helmut Kotz erläuterte in seinem Vortrag "Basel II - Die Zähmung der Risiken der Banken" die veränderten Aufgaben der Bankenaufsicht. Die neue Philosophie des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht bestehe darin, nicht mehr nur Regeln vorzugeben und deren Einhaltung zu kontrollieren, sondern den Bankinstituten eine Selbstkontrolle zu ermöglichen. Da-

mit Deutschland in den anstehenden internationalen Debatten über die Finanzmarktregulierung eine aktive Rolle einnehmen könne, sei eine fachliche Analyse der aufsichtsrechtlichen Themen in Notenbankkreisen und die Beteiligung der Wissenschaft von großer Bedeutung.

### Chancen für Banken durch Eigenkapitalvorschriften

Die Chancen, die Basel II für den Mittelstand birgt, stellte Bankdirektor Werner Böhnke, Vorstandsvorsitzender der Westdeutschen Genossenschafts-Zentralbank eG (WGZ-Bank), in den Mittelpunkt seines Vortrages. Die Genossenschaftsbanken müssten im Grunde dankbar sein für Basel II, denn die neue Eigenkapitalrichtlinie zwingt sie, ein adäquates Risikocontrolling und -management zu installieren, möglicherweise gerade noch rechtzeitig. Auf diese Weise könnten hohe Einzelwertberichtigungen, die aufgrund mangelnder Transparenz der kreditnehmenden Unternehmen entstanden seien, zukünftig besser vermieden werden. Den mittelständischen Firmenkunden empfahl Böhnke, sich rechtzeitig mit ihrer Bank in Sachen Rating in Verbindung zu setzen. Für das bankinterne Rating benötige die Hausbank Einblick in die finanzielle und strategische Planung der Unternehmen; eine offene Haltung der mittelständischen Unternehmer würde die Arbeit erleichtern. Den Bankvertretern gab Böhnke mit auf den Weg, die Ratingsysteme rechtzeitig in den Instituten umzusetzen. Um den Firmenkunden Ängste zu nehmen, solle man offensiv die bevorstehenden Änderungen kommunizieren.

### Umsetzung von Basel II in Genossenschaftsbanken

Mit der Umsetzung des Risikomanagements in Genossenschaftsbanken be-

faßte sich Dr. Klaus Kalefeld, Mitglied des Vorstandes der Volksbank Hamm eG. Er zeichnete die Entwicklung vom BVR-Strategiepapier "Bündelung der Kräfte" zum BRV-Projekt "VR Control" nach und erläuterte die Funktionsweise des Management-Informationssystems zum Risikocontrolling. Besondere Bedeutung habe der zeitnahe Informationsaustausch zwischen Firmenkunde und Bank, hob Kalefeld hervor. Die Genossenschaftsbanken sollten Basel II nicht nutzen, Kredite zu verteuern, sondern ihre Firmenkunden vielmehr dabei zu unterstützen, Risiken - und damit Risiko- und Eigenkapitalzuschläge - präventiv zu vermeiden, appellierte Kalefeld an seine Kollegen.



Rolf Greve



(02 51) 83-2 2 98 01



rolf.greve@ifg-muenster.de



Theresia Theurl (Hrsg.):  
Regulierung und Management von Risiken – Unentdeckte Chancen für den Mittelstand  
Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Sommersemester 2001 (siehe S. 47)

## Symposium "Genossenschaftsrecht auf dem Prüfstand"

### Ansätze für einen zeitgemäßen Rechtsrahmen für Genossenschaften

Prof. Dr. Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, eröffnete das Symposium zum Genossenschaftsrecht mit der Feststellung "rechtliche Neuerungen im Genossenschaftsrecht sind überfällig".

Vertreter der genossenschaftlichen Praxis und Wissenschaftler kamen in der Westfälischen Genossenschaftsakademie Münster zusammen, um über die Zukunft des deutschen Genossenschaftsrechts zu diskutieren. In seinem Vortrag "Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsrecht" verdeutlichte Prof. Dr. Schulze die Gründe, die eine Auseinandersetzung mit dem Genossenschaftsgesetz nahe legen und lieferte mit seinen Reformüberlegungen die Grundlage für die spätere Diskussion.

#### Erfahrungen aus dem Ausland

Der erste Tag stand dabei vor allem unter dem Aspekt der Erfahrungen aus dem benachbarten Ausland. Ir. Jan J. Hel-



der (Nationaler Genossenschaftsrat, Niederlande) berichtete über "Finanzierung und Eigenkapital niederländischer Genossenschaften"; ein drängendes Problem, das auch die Genossenschaften in Deutschland beschäftigt. Anregungen für eine Reform des deutschen Genossenschaftsgesetzes lieferte auch der Blick nach Italien; Dr. Willi Leitgeb (Raiffeisenverband Südtirol, Italien) referierte

über den "Rechtsrahmen kleiner Genossenschaften". Prof. KR DDr. Hans Hofinger (Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze - Delitzsch)) unterstrich in seinem Referat die Bedeutung der "Satzungsfreiheit im Genossenschaftsrecht". Ein Beispiel für neue Wege im Genossenschaftswesen gab Präsident Martin Helfenstein (Genossenschaft Virtuelle Unternehmen der Region Basel, Schweiz) aus der Schweiz ("Genossenschaften in virtuellen Netzwerken").


#### Meinungen zum Genossenschaftsrecht

Am zweiten Tag kamen insbesondere die verschiedenen Genossenschaftssparten zu Wort. So gaben Dr. Hans-Jürgen Schaffland (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband), Dr. Uwe Hannig (Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen) und Dr. Burchard Bösche (Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften) stellvertretend ihre Einschätzung zu der anstehenden Reform ab. Dabei zeigten sich die unterschiedlichen Erwartungen, die mit einer Gesetzesnovelle verbunden sind. Uwe Müller (Hostsharing eG i.Gr., Hamburg) und Reiner Ungerer (INT e.G., Pforzheim) berichteten über ihre Erfahrungen bei der Gründung einer Genossenschaft und konnten dabei auf wesentliche Probleme

aufmerksam machen.

#### Fazit

Prof. Dr. Schulze forderte zur Reformtoleranz zwischen den verschiedenen Genossenschaftsbereichen auf und appellierte, mit der einsetzenden Reformdiskussion die Genossenschaften mehr in die Öffentlichkeit zu bringen und einen Imagewechsel anzuzeigen. Dies hob auch Prof. Dr. Theurl in ihrem Schlusswort hervor. Das Symposium sei ein

 Siehe auch Seite 37: Prof. Dr. Reiner Schulze - Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsrecht

Startpunkt, ein Impuls, der einen ersten Überblick sowie die Bereitschaft und das Problembewusstsein schaffen sollte. Nunmehr müsse sich eine speziellere Diskussion darüber, was Genossenschaften in der heutigen Zeit sind und was sie vor dem Hintergrund des rechtlichen Rahmens gegenwärtig und zukünftig sein können, anschließen. Dabei sei auch klarzustellen, dass zu beobachtende Fehlentwicklungen nicht immer aus dem Genossenschaftsgesetz herrührten. In dieser Hinsicht könne durch eine isolierte Gesetzesreform auch keine Abhilfe geschaffen werden. Ferner müsse man sich darüber einig werden, welche Prinzipien für das deutsche Genossenschaftswesen unverzichtbar seien und somit nicht durch eine Novellierung in Frage gestellt werden können, wobei man sich die unterschiedlichen Anforderungen der jeweili-



gen Genossenschaftssparten an eine Reform bewusst machen müsse. In diesem Zusammenhang wies Prof. Dr. Theurl auf die entscheidende Aufgabe des IfG hin, weiterhin ein Diskussionsforum zu bieten, aber auch inhaltliche Vor-



schlüsse für eine Reform des deutschen Genossenschaftsgesetzes als Beitrag zur Sicherung der Zukunfts- und Wettbe-

werbsfähigkeit von Genossenschaften zu offerieren.

☎ Nadja Lämmert  
☎ (0251) 83-2 28 00  
💻 nadja.laemmert@ifg-muenster.de

📖 Theresia Theurl, Rolf Greve (Hrsg.): Genossenschaftsrecht auf dem Prüfstand, Ansätze für einen zeitgemäßen Rechtsrahmen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation Band 53, Aachen, Shaker, erscheint demnächst.

## Kennerlernabend für Studenten

### Gespräch mit Dozenten und Mitarbeitern

Was steht eigentlich hinter dem Schwerpunktfach Unternehmenskooperation? Um interessierten Studenten einen Einblick in dieses Fach zu ermöglichen, lud das Institut für Genossenschaftswesen zum nun schon traditionellen Kennenlernabend in gemütlicher Runde am Semesterbeginn ein.

Und so konnte Frau Prof. Theurl mit ihren Mitarbeitern am 25.10.2001 in den Räumen des Instituts rund 20 Gäste begrüßen. Nach einem Glas Sekt und einer Stärkung am reichhaltigen kalten Buffet ergaben sich schnell interessante Gespräche.

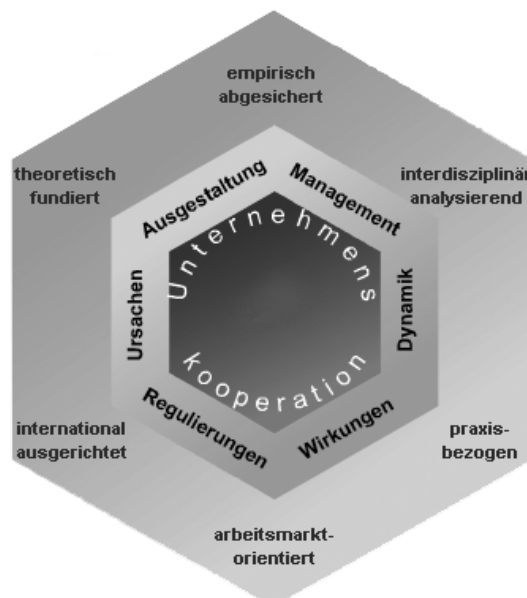
Den Studenten bot sich die besondere Möglichkeit, aus verschiedenen Perspektiven Informationen zu diesem Schwerpunktfach zu sammeln, standen doch neben Frau Prof. Theurl und dem Geschäftsführer des Instituts, Herrn Dr. Greve, auch Assi-

stenten und Kommilitonen Rede und Antwort.

Die Resonanz auf diesen Kennenlern-

abend war durchweg sehr positiv, wie sich aus den in gemütlicher Runde noch lange fortgeführten Gesprächen ergab. Und sehr zur Freude des Instituts hat sich auch ein Großteil der Besucher des Abends für das Schwerpunktfach Unternehmenskooperation entschieden.

☎ Anne Saxe  
☎ (02 51) 83-2 28 03  
💻 saxe@ifg-muenster.de



**Gerhard Hofmann****Basel II - Die Zählung von Risiken der Banken\***

Auch in einer Zeit des schnellen technologischen Wandels bleibt die zentrale Aufgabe der Banken die Transformation von Fristen, Losgrößen und Risiken. Interne Maßnahmen des Risikomanagements liegen also im unternehmerischen Interesse der Banken. Trotzdem soll die Übernahme von Risiken durch die Banken weiter "gezähmt" werden. Der Staat will damit nicht übermäßig regulieren, sondern lediglich übermäßige Risikokonzentration verhindern, welche die Rückzahlung fremder Gelder durch die Banken in Frage stellen würde. Denn eine Instabilität im Bankensektor würde stärkere negative Auswirkungen auf die Volkswirtschaft haben als Krisen in anderen Branchen.

Es drängt sich die Frage nach der optimalen Regulierung durch den Staat auf, denn staatliches Eingreifen bedeutet immer eine Einschränkung der geschäftlichen Möglichkeiten und verursacht somit Kosten für die Kreditinstitute. Gestaltungselemente eines modernen und wirksamen Regulierungssystems sollten sein:

1. Risikosensitive bankenaufsichtliche Regeln, die ökonomische Risiken der Kreditinstitute adäquat messen, limitieren und ggf. eine Eigenkapitalunterlegung für Verluste vorsehen;
2. marktnahe Regeln, die administrativ wenig belastend und aktuell sind;
3. Anreize, die für eine Verbesserung der internen Risikomanagementsysteme und vorsichtige Geschäftsführung sorgen;
4. Früherkennungsmechanismen, die Krisen durch die Bankenaufsicht erkennen lassen, ohne daß es zur Aufgabe der Bankenaufsicht wird, Insolvenzen zu verhindern;
5. Marktmechanismen, die die Bankenaufsicht ergänzen;
6. ein "levelplaying field", das für vergleichbare Wettbewerbsbedingungen zwischen Instituten eines Bankensystems und zwischen unterschiedlichen

Bankensystemen in verschiedenen Ländern sorgt;

7. effiziente Organisation der Aufsicht.

---

### Eigenkapitalanforderungen

---

Die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung Basel II will die genannten Anforderungen an die Regulierung berücksichtigen. Im Kern geht es bei Basel II um die Frage, wie hoch die Eigenkapitalausstattung der Banken sein soll, um mögliche Verluste aus Kreditrisiken, Marktrisiken und operationellen Risiken abzufedern.

Für die Zuordnung von Kreditrisiken zu verschiedenen Bonitätsklassen werden künftig zwei Methoden vorgesehen, der Standardansatz und der Interne Rating-Ansatz. Im Standardansatz können externe Ratings von Kreditnehmern für die Bonitätsprüfung und damit die Kapitalunterlegung zugrunde gelegt werden. Das interne Rating ist eine Weiterentwicklung der traditionellen Bonitätsanalyse, die quantitative Daten, insbesondere die Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeiten von Krediten enthalten muß. Der Interne Rating-Ansatz muß von der Aufsicht vorgegebene Mindestanforde-

rungen erfüllen und vor seinem Einsatz genehmigt werden. Die Verbände der Kreditwirtschaft arbeiten bereits an Lösungen für die ihnen angeschlossenen Institute. Solche einheitlichen Ratingsysteme innerhalb einer Kreditinstitutsgruppe bringen Kostenvorteile und darüber hinaus die Möglichkeit, mit Krediten innerhalb der Gruppe zu handeln.

Ganz neu in Basel II ist die künftig explizite Berücksichtigung der operationellen Risiken bei der Errechnung der Eigenkapitalanforderungen. Damit werden insbesondere die Betriebs- und Rechtsrisiken, die z.B. durch die zunehmende Abhängigkeit des Bankgeschäfts von der EDV entstehen, berücksichtigt. Zur Messung des operationellen Risikos sind drei Verfahren angedacht, wobei das einfachste Verfahren, der Basisindikatoransatz, auch von kleinen Banken ohne Schwierigkeiten praktiziert werden kann.

---

### Kritik

---

Zum Teil wird behauptet, Basel II führe zu höheren Kapitalanforderungen als bisher. Dem ist entgegenzuhalten, daß der Baseler Ausschuß sich zum Ziel gesetzt hat, das gegenwärtige Kapitalniveau im Bankensystem in etwa gleich zu belassen.

Derzeit läuft eine Auswirkungsstudie, und erst nach deren Auswertung werden die Risikogewichte festgelegt.

Ein weiterer geäußelter Kritikpunkt betrifft den Mittelstand: Basel II erhöhe die Finanzierungskosten des Mittelstandes und schränke die Verfügbarkeit von Krediten für diese Unternehmen ein. Diese pauschale Einschätzung ist sicher nicht zutreffend. Ein Firmenkunde, der bisher von seiner Hausbank als kreditwürdig angesehen wurde, wird auch künftig als kreditwürdig gelten. Voraussetzung ist natürlich, daß das bankinterne Rating in etwa zum gleichen Ergebnis kommt wie die bisherige Kreditwürdigkeitsprüfung der Bank. Allerdings werden sich die Kreditzinsen stärker als bisher nach der Bonität des Kunden aufspreizen. Höhere Risiken werden teurer zu bezahlen sein, wogegen es jedoch keinen Einwand gibt.


### Aufsichtliches Überprüfungsverfahren


Neben den Kapitalregeln der ersten Säule enthält Basel II eine weitere neue Komponente, den "Supervisory Review Process". Hier geht es im Unterschied zur ersten Säule nicht um die Festlegung des regulatorischen Eigenkapitals für die gesamte Kreditwirtschaft, sondern um die Angemessenheit des institutsspezifischen ökonomischen Kapitals. Im Rahmen dieser Komponente kann die Bankenaufsicht Maßnahmen zur Verbesserung der Risikosituation einzelner Banken anregen. Eine internationale Harmonisierung soll Ungleichbehandlungen vermeiden. Auf kleine und mittlere Banken wird insofern Rücksicht genommen, als sie mit geringerer Prüfungshäufigkeit und anderem Prüfungsumfang rechnen können.



**Gerhard Hofmann**

Leiter der Hauptabteilung Banken der Deutschen Bundesbank  
Den ungekürzten Vortragstext finden Sie unter:

 Gerhard Hofmann: Basel II - Die Zählung von Risiken der Banken, in Theresia Theurl (Hrsg.): Regulierung und Management von Risiken - Unentdeckte Chancen für den Mittelstand, Aachen: Shaker, 2001, ISBN 3-8265-9322-7, S. 29-46.

 [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) in der Rubrik Forschung > Publikationen > Sonderveröffentlichungen

### Erweiterte Offenlegung




Die dritte Säule des künftigen Baseler Akkords beinhaltet neue Veröffentlichungspflichten und -empfehlungen für finanzmarktrelevante Daten für Banken, die sich insbesondere auf das Eigenkapital, die eingegangenen Risiken und die Eigenkapitalunterlegung dieser Risiken erstrecken. Alle drei Säulen sollen sich gegenseitig ergänzen und unterstützen. Eine höhere Transparenz im Finanzsektor soll die Marktdisziplin der einzelnen Institute erhöhen und damit einen kompletären Beitrag zur Stabilität des Bankensystems liefern. Von den Instituten wird daher erwartet, sich nicht nur gegenüber der Aufsicht, sondern auch gegenüber den Märkten in einer gesunden Verfassung zu präsentieren.

### Konsequenzen für die Bankenaufsicht

Basel II stellt auch an die Bankenaufsicht neue Herausforderungen. Dafür benötigt sie eine effiziente Organisation und eine angemessene personelle Ausstattung. Eine leistungsfähige Bankenaufsicht ist nicht zuletzt ein Gütesiegel für den gesamten deutschen Finanzplatz. Dies ist ein im Wettbewerb der Finanzplätze nicht zu unterschätzender Faktor. Die Zusammenarbeit zwischen Bundesbank und Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen hat sich bewährt, und auch die künftige Allfinanzaufsicht muß eine angemessene Beteiligung der Bundesbank einschließen. Jede Notenbank hat ein natürliches Interesse an einem stabilen Bankensystem und in ihrer potenziellen Rolle als "lender of last resort" auch eine besondere Verantwortung auf diesem Gebiet.

Es ist nicht die Frage ob, sondern wann die nächste Finanzmarktkrise kommt. Basel II will die Stabilität des internationalen Bankensystems möglichst verbessern und dafür sorgen, daß alle Kreditinstitute über ein verbessertes Risikomanagement letztlich in ihrer Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden.

\*Zusammenfassung des Vortrages von Gerhard Hofmann, gehalten im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen am 7. Mai 2001 in Münster.

 Andrea Neugebauer  
 (02 51) 83-2-29 99  
 [andrea.neugebauer@ifg-muenster.de](mailto:andrea.neugebauer@ifg-muenster.de)

## Henner Schierenbeck

### Risikomanagement - Zukunftsaufgabe für Genossenschaftsbanken\*

Die Entwicklungstrends am Bankenmarkt begründen auch für Kreditgenossenschaften einen klaren Handlungszwang. Erstens bestehen im klassischen Bankgeschäft deutliche Sättigungsercheinungen. Zweitens wächst die strategische Lücke im Betriebsergebnis der Genossenschaftsbanken. Dies zeigt sich im Vergleich von Best practice-Instituten mit weiten Teilen der Genossenschaftsbanken. Darüber hinaus wird deutlich, dass strukturell gesehen ein hoher Teil, nämlich im Schnitt 40% des (Teil-)Betriebsergebnisses, durch die Risikokosten aufgezehrt wird.

Als Handlungsempfehlung müssen Genossenschaftsbanken erstens neue Wege gehen und attraktive Geschäftsfelder entwickeln. Eine Stärkung ihrer Position ist durch die Ausweitung des Provisionsgeschäftes und die verstärkte Nutzung der Kompetenzvorteile des genossenschaftlichen Verbundes als Allfinanz-Produktlieferant möglich. Zweitens muß das klassische Privat- und Firmenkundengeschäft stärker als in der Vergangenheit rentabilisiert werden. Drittens - und das ist hier das Thema - wird auch in Genossenschaftsbanken ein professionelles Risikomanagement gebraucht, das in eine Gesamtbanksteuerung integriert ist. Saubere Risikotragfähigkeitsrechnungen sind aufzustellen. Mit Hilfe von integrierten Rendite-Risiko-Rechnungen wird eine optimale Risikokapitalallokation angestrebt.

---

#### DasBVR-Projekt "VRControl"

---

Auf Initiative des BVR und zusammen mit anderen Dienstleistern entwickelt das ZEB/Rolfes.Schierenbeck.associates im genossenschaftlichen Verbund-Projekt "VR Control" ein Gesamtbanksteuerungssystem, das durch die Genossenschaftsbanken vor Ort umgesetzt werden kann. Dieses "VR Control" besteht aus vier Säulen: der Kreditrisikosteuerung kombiniert mit dem Rating, der Marktpreisrisikosteuerung, der Produk-

tivitätssteuerung und der Vertriebssteuerung. Kreditrisikosteuerung ist für die Genossenschaftsbanken, wie für alle anderen deutschen Banken, das derzeit drängendste Problem

Das Duale Steuerungsmodell im Kreditrisiko-Controlling beschreibt, welche Aufgaben des Kreditrisikomanagements zentral und welche dezentral vor Ort zu erfüllen sind. In der *dezentralen* Steuerung wirkt der Kundenbetreuer bei der Einschätzung des Risikos der Kreditnehmer mit. Seine Hauptaufgabe besteht in der Durchsetzung der in den Kreditkonditionen enthaltenen Standard-Risikokosten im Rahmen einer ertragsorientierten Steuerung der Gesamt-Kundenverbindung. In der *zentralen* Kreditrisikosteuerung werden Kreditnehmer-Ratings und Bonitätsanalysen sowie Standard-Risikokosten-Kalkulationen durchgeführt und mögliche unerwartete Verluste gemessen. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Steuerung der Risikodiversifikation im (Kredit-)Portfolio. Mögliche Transfers von Risiken aus der Einzelbilanz z.B. in eine Verbundbilanz hinein, die Sicherstellung der "Compliance" mit den aufsichtsrechtlichen Risikovorschriften und letztlich die Recovery-Maßnahmen bei gefährdeten Kreditengagements gehören zu den Aufgaben, für die ein professionelles und standardisiertes Controlling-System möglichst verbundweit zur Verfügung stehen müßte. Wichtig ist hier die

Integration und Koordination der zentralen Kreditrisiko-Steuerung mit der dezentralen Geschäftssteuerung.

---

#### Elemente einer modernen Kreditrisikosteuerung

---

Bei einer risikoundifferenzierten Konditionenpolitik wird ein Aufschlag auf den Einstandzins unabhängig vom konkreten Kunden-Rating erhoben. Dadurch werden bei guten (schlechten) Risiken, also hohen (niedrigen) Ratings, Kredite vergleichsweise viel zu teuer (günstig) angeboten mit der Konsequenz einer tendenziellen Verschlechterung der Qualität des Kreditportfolios. Risikoadjustierte Konditionendifferenzierung ist daher für Genossenschaftsbanken überlebenswichtig.

Es läßt sich eine expected loss-Komponente (erwarteter Verlust) von einer unexpected loss-Komponente (unerwarteter Verlust) unterscheiden: Welcher Verlust ist in Bezug auf das Ausfallrisiko oder eine Bonitätsverschlechterung zu erwarten und folgerichtig über Standard-Risikokosten, abzudecken, und mit welchen Wahrscheinlichkeiten können höhere Verluste entstehen? Das Risiko unerwarteter Verluste ist mit Eigenkapital zu unterlegen. Hierfür müssen entsprechende Eigenkapitalkosten ebenfalls in den Kreditkonditionen oder im gesamten Geschäftsfeld erwirtschaftet werden.

Das klassische Risiko, mit dem sich

die Genossenschaftsbanken beschäftigen, ist das *Ausfallrisiko*. Der erwartete Verlust, in Form der Ausfall-Risikokosten, ist zum einen eine Funktion der erwarteten Ausfallraten. Die erwarteten Ausfallraten sind ihrerseits eine Funktion des Ratings und historischer Analysen, anhand derer zu sehen ist, daß in bestimmten Ratings unterschiedlich viele Kreditvolumina oder Kreditnehmer erwartungsgemäß ausfallen. Die zweite Komponente ist die erwartete Rückzahlungsquote. Je höher diese ist, d.h. je höher z.B. die Kreditsicherheiten sind, umso geringer können die Standard-Risikokosten bei gegebener Ausfallrate sein. Und drittens ist das Kreditvolumen bei Ausfall von Bedeutung, also die Summe, die letztendlich potentiell im Risiko steht.

Aus Sicht des *Bonitätsrisikos* entstehen Probleme bereits, wenn die Bonität eines Kreditnehmers sich verschlechtert. Das Bonitätsrisiko ist demnach umfassender und schließt das Ausfallrisiko mit ein. Barwertige Standard-Bonitätsrisikokosten sind zu bestimmen, indem auf der Basis der heutigen Bonität und der heutigen Credit Spreads, das sind die Risikozuschläge bei gegebener Bonität und Rating, ein bestimmter Marktwert des Kredits rechnerisch und tatsächlich kalkuliert werden kann. Infolge von Rating-Migrationen können sich während der Kreditlaufzeit gute Ratings verschlechtern und die Credit Spreads verändern. Aus der Differenz dieser Größen ergeben sich erwartete (negative) Marktwerteffekte, die schon bei der Kreditkonditionierung entsprechend einkalkuliert werden müßten. Im Anlagengeschäft und bei der "Securitization" von Krediten wird man sich in Zukunft mit diese Effekten intensiv beschäftigen müssen.

Ausgangspunkt zur Berechnung der erwarteten Ausfallraten sind die bereits oben erwähnten *Ratings*. Obgleich sich nur sehr wenige Unternehmen in

Deutschland bzw. Europa raten lassen, werden diese externen Ratings oft als Ausgangspunkt für die Einschätzung von Ausfallraten und damit die Quantifizierung von Standard-Risikokosten genommen.




**Prof. Dr. Dr. h.c.  
Henner Schierenbeck**

Vorsteher der Abteilung Bankmanagement und Controlling des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums der Universität Basel und Wissenschaftlicher Leiter des ZEB Zentrum Ertragsorientiertes Bankmanagement, Münster

Den ungekürzten Vortragstext finden Sie in:

 Henner Schierenbeck: Risikomanagement - Zukunftsaufgabe für Genossenschaftsbanken, in: Theresia Theurl (Hrsg.): Regulierung und Management von Risiken - Unentdeckte Chancen für den Mittelstand, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 48, Aachen, Shaker, 2001, ISBN 3-8265-9322-7, S. 63-88

 [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) in der Rubrik Forschung > Publikationen > Sonderveröffentlichungen

Im BVR-Projekt "VR Control" wird der Versuch unternommen, die externen Ratings über eine "masterscale" mit einem internen Rating, das entsprechend entwickelt wird, zu verknüpfen. Die Anforderungen an solche bankinternen Rating-Systeme lassen sich im Grunde aus den Vorschriften von Basel II entnehmen:

1) Kreditnehmerspezifisches, nicht kreditspezifisches Rating-System; 2) Struktur der Risikoklassen: 6 bis 9 Risikoklassen für nicht notleidende und mindestens 2 Risikoklassen für notleidende Kredite und keine übermäßige Konzentration der Kreditgeschäfte in einzelnen Risikoklassen; 3) Vollständigkeit/Glaubwürdigkeit der Ratingzuordnung durch unabhängige Einheit und regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung; 4) Überwachung von Rating-Systemen und -Prozessen durch die Geschäftsleitung und Umsetzung der Kreditrisikoüberwachung durch vom operativen Geschäft unabhängige Einheiten; 5) Spezifische, einfach abzufragende Kriterien und Definition einer einheitlichen Ausfallrate für jede Rating-Stufe; 6) Datenerhebung und DV-Systeme im Verbund-Controlling: historische Daten, die eine ausreichende Validität und Sicherheit der Ausfallraten und -wahrscheinlichkeiten gewährleisten.

### Konzepte und Maßnahmen zur Begrenzung des Kreditrisikos

Was kann die einzelne Bank tun, um ihr Kreditrisiko einzugrenzen? Zum einen wird versucht, Einfluß auf die Wahrscheinlichkeitsverteilung und Höhe der möglichen Kreditverluste zu nehmen. Zum anderen werden die allfälligen Konsequenzen bei schlagend gewordenen Kreditverlusten abgedeckt oder abgewälzt. Im einzelnen können folgende Massnahmen genannt werden: (1) *Risikovermeidung* durch Verzicht auf risikoreiche Kreditgeschäfte oder eine extrem konservative Besicherungspolitik; (2) *Risikominderung* infolge einer effizienten Kreditwürdigkeitsprüfung/Bonitätsanalyse bzw. fehlerminimierendes Rating; (3) *Risikotransfers* aus dem Kreditportfolio auf den Kreditnehmer selbst oder auf Dritte, indem Teile des Portfolios veräußert werden; (4) *Risikovorsorge*,

die als Haupteinsatzgebiet der bankaufsichtsrechtlichen Eigenkapitalnorm das verbleibende Kreditrisiko durch geeignete Kapitalunterlegungsmaßnahmen und die Festlegung einer ausreichenden Eigenkapitalvorsorge abdecken will und (5) *Risikodiversifikation*: Durch Risikoverteilung und Risikostreuung des Gesamtportfolios soll das sogenannte unsystematische Risiko möglichst weitgehend reduziert werden, indem das Volumen des Kreditportfolios auf möglichst viele unterschiedliche Kreditnehmer verteilt wird. Zudem soll möglichst keine Konzentration der Kreditvolumina in den einzelnen Kreditnehmersegmenten mit gleichgerichteter Korrelation in Bezug auf ihr Insolvenzrisiko (Kreditnehmergruppen, Branchen, Länder, Regionen) bestehen.

Im einzelnen werden für das Projekt "VR Control" fünf Dimensionen der Risikostruktur eines Kreditportfolios definiert: (1) die Bonitätsstruktur der Kreditnehmer in einem Portfolio, (2) die Blankoanteils- und Sicherheitenstruktur im Portfolio, (3) die Laufzeitenstruktur des Portfolios, (4) die Größen-/Volumensstruktur (Granularität) und (5) die Sektorenkonzentration. Anhand dieser fünf Dimensionen läßt sich ein Kreditportfolio bewerten und ein Gesamturteil ableiten. Die Dimensionen (1) - (3) lassen sich zu einer Rating-Struktur verdichten. Zusammenfassend ergäbe sich dann aus dieser Rating-Struktur, der Größen-/Volumensstruktur und der Sektorenkonzentration ein dreidimensionaler Risikostrukturwürfel, anhand dessen sich ein Kreditportfolio dreidimensional charakterisieren läßt. Einer *qualitativen* Risikoanalyse liegt die Idee zugrunde, einen Risikostrukturwürfel zu definieren, der als Zielgröße ein risikoeffizientes Portfolio vorgibt, das möglichst anzustreben wäre. Demgegenüberzustellen wäre ein Ist-Würfel, der Schief lagen aufzeigt. Aus

dieser Gegenüberstellung könnte man Ansatzpunkte für die gezielte Beeinflussung der Risikostruktur des Kreditportfolios ableiten.

In einer *quantitativen* Risikoanalyse wird die Frage aufgeworfen, wie sich eine unterschiedliche Anzahl von Kreditnehmern und Unterschiede in den Risikointerdependenzen bei gegebenem Kreditvolumen auf die Standardabweichung der Portfolioverluste auswirken. Generalisiert ist zu sagen, daß die Standardabweichung der Portfolioverluste in Abhängigkeit von der Granularität immer geringer wird. Die Standardabweichung ist also einer der wichtigsten Input-Faktoren für den unerwarteten Verlust aus dem Kreditportfolio. Der unerwartete Verlust ließe sich demnach bei einer entsprechend großen Granularität und unabhängigen Kreditnehmern praktisch auf null reduzieren. Bei Risikoverbund und dementsprechend positiver Korrelation, sinkt der Vorteil der Granularität. Bei strikt positiver Korrelation kann auch hohe Granularität keinen Beitrag mehr für die Verbesserung der Risikostruktur leisten. Es kommt somit darauf an, die Granularität bei möglichst schwachen Korrelationen zwischen den Kreditnehmern zu optimieren.

---

### Zukünftige Herausforderungen

---

Als aktuelle Herausforderung steht *erstens* an, das BVR-Projekt "VR Control" verbundweit als Konzept einer integrierten Gesamtsteuerung umzusetzen. Die Zeichen dafür stehen so günstig wie nie zuvor. Es gibt für den Genossenschaftssektor eigentlich keine Alternative. Ein Erfolg ist allerdings nur zu erzielen, wenn die angeschlossenen Banken mit diesem Risikomanagement-System auch tatsächlich arbeiten und in der Folge bessere Erträge vorzeigen können.

*Zweitens* ist der Aufbau einer adäquaten Datenbasis für das MIS zum "VR Control" von zentraler Bedeutung. Diese Erfassung muß institutsspezifische Daten und Verbund-Daten in optimaler Weise verknüpfen. Die einzelnen Institute erbringen Angaben über die Anwender und die individuellen Kreditportfoliodaten. Ergänzt werden diese durch Verbund-Daten, insbesondere durch empirische Befunde zu Ausfallraten, Risikoklassen etc. Im Korrelationsmodell werden die einzelnen Risiken verknüpft. Aus diesen vorliegenden Verbund- und Institutsdaten sowie den Marktdaten ergeben sich dann die Value at Risk-Ziffern. Das "VR Control"-Konzept kann hierbei das Kreditgeschäft sowohl stärker marktwertorientiert als auch im Sinne einer Nominalforderung in der Bilanz betrachten.

*Drittens* hat Basel II einen langen Katalog zu den aufsichtsrechtlichen Prinzipien zum Kreditrisiko-Management formuliert, die von den Genossenschaftsbanken zu erfüllen sind. Erstens soll ein angemessenes Umfeld dadurch aufgebaut werden, daß Vorstand und Aufsichtsrat in das Thema Kreditrisiko-Management entsprechend eingebunden werden. Zweitens geht es um die Formulierung klar definierter geschäftspolitischer Grundsätze des Vorstandes in Bezug auf die Regelung der Kreditgewährung, z.B. Volumengrenzen in Abhängigkeit des Ratings. Drittens wird der Aufbau und die Pflege effizienter Kreditprozesse gefordert, die einem unabhängigen Audit standhalten. Viertens sind adäquate Kreditrisiko-Kontrollen sicherzustellen. Sowohl die Software als auch die Hardware muß anhand von Streßszenarien getestet werden.

*Letztlich* sind die personellen Voraussetzungen für die Ortsbanken sicherzustellen, die für die Bankführung und -steuerung notwendig sind. Die Nähe zum Kunden bleibt von hoher Bedeutung und

ist das "Asset" der Genossenschaftsbanken. Gleichzeitig wird allerdings ein Genossenschaftsvorstand gefordert, der sich eben nicht nur um Kunden kümmert, sondern das Risikomanagement und -controlling als seine Aufgabe versteht und eine entsprechende Risiko-Kultur aufbaut und die Systeme entsprechend versteht und einsetzt. Zusammengefaßt ergibt

sich ein enormer Schulungsbedarf auf allen Ebenen, der auch Teil der zukünftigen Personalpolitik sein muß. Die Zukunft der Genossenschaftsbanken wird nicht zuletzt auch darin liegen, die Professionalisierung der fachlichen Banksteuerung so umzusetzen, wie es im BVR-Projekt "VR Control" initiiert ist.

\* Zusammenfassung des Vortrages von Prof. Dr. Dr. h.c. Henner Schierenbeck, gehalten im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen am 14. Mai 2001 in Münster.

---

☎ Dorothee Goldner  
 ☎ (025 1) 83-2-28 96  
 ✉ dorothee.goldner@ifg-muenster.de

---

## Carl Albrecht Schade

### Welche Chancen birgt Basel II für den Mittelstand?\*

Die Umsetzung und Auswirkungen der Eigenkapitaladäquanzrichtlinie des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht (Basel II) sorgt bei den Banken wie auch deren mittelständischen Firmenkunden für Unsicherheit. Die auf den Markt drängenden Agenturen und Beratungen haben bisher noch wenig dazu beigetragen, diese Unsicherheit aufzuheben. Insbesondere der deutsche Mittelstand fühlt sich bisher noch hilflos und sieht seine Kreditversorgung gefährdet.

Basel II ist im Hinblick auf internationale Gültigkeit entwickelt worden. Die jeweiligen Regierungen haben daher nun die Aufgabe, für die Umsetzung der Eigenkapitalrichtlinie in nationales Recht zu sorgen. Aufgrund der internationalen Ausrichtung ist es nicht möglich, alle jeweiligen nationalen Besonderheiten zu berücksichtigen.

---

#### Die aktuelle Situation im Kreditgeschäft mit dem Mittelstand

---

Dennoch sollte die besondere Situation des Mittelstandes in Deutschland Beachtung finden. So verfügt beispielsweise der deutsche Mittelstand im Vergleich zu angelsächsischen Unternehmen über eine deutlich niedrigere Eigenkapitalquote (20% im Vgl. zu 40%). Mittelständische Unternehmen sind folglich in hohem Maße auf Fremdkapital angewiesen. Rund ein Drittel dieser Unternehmen beziehen mehr als die Hälfte des Fremdkapitals von Banken. Die gewachsene, lang-

jährige Beziehung zur Bank spielt für die Firmen folglich immer noch eine wichtige Rolle.

Eine Befragung unter Mittelständlern hat jedoch gezeigt, dass ein Teil der Firmenkunden eine Verschlechterung des Verhältnisses zu ihrer Hausbank beklagen. Hierbei wird neben der Verteuerung der Kredite insbesondere die Strenge der Banken negativ gesehen. Diese vermeintliche Strenge wird im Zuge der Umsetzung der Richtlinie von Basel noch zunehmen müssen, was sich u.a. in einer risikoadjustierten Bepreisung niederschlagen wird. Dabei werden Kunden mit guter Bonität, d.h. mit geringen Ausfallwahrscheinlichkeiten, günstigere Konditionen geboten, als dies bei undifferenzierter Konditionengestaltung der Fall wäre. Kunden mit unterdurchschnittlicher Bonität hingegen müssen mit einem höheren Risikoaufschlag rechnen. Dies scheint notwendig zu sein, da eine undifferenzierte Bepreisung die sogenannte ‚adverse Selektion‘ zur Folge hat: Kunden mit

hohem Risiko sind zur Zahlung eines hohen Zinses bereit. Kunden mit niedrigem Risiko sind hingegen nicht bereit, diesen (einheitlichen) Preis aufzuwenden und beenden die Bankverbindung. Verfügen Banken nicht über Steuerungsinstrumente zur Ermittlung des jeweiligen Risikos, so holen sie sich schlechte Risiken in ihr Kreditportfolio.

Die Beschlüsse von Basel II zwingen nun viele Banken, ein adäquates Risikocontrolling und -management zu implementieren. Die Befürchtung, dass die sich (teilweise) verteuernenden Kredite die mittelständischen Unternehmen verstärkt zur Emission von Anleihen an den Kapitalmarkt leitet, scheint für den Mittelstand aufgrund der strengen Vorschriften zur Begebung von Anleihen als nicht relevant.

---

WGZ-Bank,  
 genossenschaftlicher  
 Finanzverbund und Basel II

---

Die genossenschaftlichen Zentral-







**Dr. Carl Albrecht Schade**  
Mitglied des Vorstandes der  
WGZ-Bank

Westdeutsche Genossenschafts-  
Zentralbank eG, Düsseldorf

Den ungekürzten Vortragstext fin-  
den Sie in:

 in: Theresia Theurl (Hrsg.):  
Regulierung und Management  
von Risiken - Unentdeckte Chan-  
cen für den Mittelstand, Münster-  
sche Schriften zur Kooperation,  
Band 48, Aachen, Shaker, 2001,  
ISBN 3-8265-9322-7, S. 91-107

 [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) in der  
Rubrik Forschung > Publikation-  
en > Sonderveröffentlichun-  
gen

banken, DZ-Bank und WGZ-Bank, ha-  
ben einen Datenpool gebildet und mit ih-  
rem gebündelten Know-how in Koope-  
ration ein gemeinsames Ratingverfahren  
für Firmenkunden bei den Zentralbanken  
entwickelt. Dabei handelt es sich um ein  
rein statistisches System, in das Bilanz-  
daten, qualitative Faktoren und - dies ist  
noch in Planung - auch Kontoführungs-  
daten eingehen werden. Es ist bewusst  
kein Expertensystem neu entwickelt wor-  
den, da von einer stärkeren Vorhersage-  
genauigkeit eines statistischen Systems  
auszugehen ist. Das Modell besteht aus je  
rund einem Dutzend quantitativer und  
qualitativer Faktoren. Dabei wurde die  
Erkenntnis berücksichtigt, dass kein Zu-  
sammenhang zwischen Branchenzuge-  
hörigkeit und Ausfallwahrscheinlichkeit

erkennbar ist. Die vielfach geäußerte Sor-  
ge, allein die Zugehörigkeit eines Kredit-  
nehmers zu einer rückläufigen Branche  
(z.B. zum Baugewerbe) führe zu einem  
sogenannten ‚Branchenmalus‘ und damit  
automatisch zu einem höheren Risikoauf-  
schlag, ist daher unbegründet.

Für den genossenschaftlichen Fi-  
nanzverbund ist das Projekt VR-Control  
entwickelt worden. Ziel ist es dabei, auf  
Basis einer vermögenswertorientierten  
Barwertsystematik den Primärbanken  
ein für alle Bankbücher einheitliches  
Mess- und Steuerungsverfahren zur Ver-  
fügung zu stellen. Das derzeitige BVR-  
Rating verfügt grundsätzlich über die  
richtigen Parameter. Es wird überprüft  
und weiterentwickelt.

Das BVR-II-Rating soll eine Trenn-  
schärfe von über 70 % erreichen, da dieser  
Wert einen international anerkannten  
Standard darstellt. Es wird kein von  
Grund auf neues Ratingsystem geben.  
Dadurch wird der Einarbeitungsaufwand  
reduziert, und es wird vermieden, sämt-  
liche Alt-Fälle neu aufarbeiten zu müs-  
sen. Künftig wird das gesamte Kreditge-  
schäft erfasst, d.h. auch das Privatkun-  
dengeschäft. Im Rahmen des Projekts  
wird ein verbundweit einheitliches Ra-  
ting geschaffen. Ziel ist hierbei u.a. die  
einmalige aufsichtsrechtliche Prüfung  
und damit auch die Senkung des Auf-  
wands für die Kreditgenossenschaften.

Eine verbundeinheitliche Ratingsys-  
tematik ermöglicht des Weiteren den Ri-  
sikotransfer im Adressenrisikobereich;  
also einen verbundinternen Risikohan-  
del.

---

### Konsequenzen für den Mittelstand

---

Die Konditionen werden sich stärker  
als bisher zwischen den einzelnen Kre-  
ditnehmern unterscheiden. Diese Diffe-  
renzierung hängt neben der Risikoklassi-

fizierung von der vom Baseler Ausschuß  
noch nicht abschließend festgelegten Ri-  
sikogewichtung ab.

Das Bankenrating kann aber für den  
Kunden auch eine Dienstleistung darstel-  
len: Neben guten Konditionen bei der  
Bank kann ein gutes Rating auch Grund-  
lage für z.B. günstige Lieferantenkredite  
sein. Verfügt das Rating-Verfahren über  
ausreichende Transparenz, so werden  
dem Kreditnehmer die entscheidenden  
Faktoren zur erfolgreichen Unterneh-  
menssteuerung deutlich. Ein erfolgrei-  
ches Rating kann dadurch Ansatzpunkt  
für weitere Dienstleistungen wie z.B. Re-  
strukturierungsmaßnahmen sein.

Problematisch ist neben der bereits er-  
wähnten Risikogewichtung die bisher  
schlechtere Bewertung von längeren  
Laufzeiten und die teilweise noch fehlen-  
de Anrechnung von Sicherheiten.

---

### Konsequenzen für die Banken

---

Basel II hilft den Banken dabei, ihre  
Kreditprozesse zu entschlacken. Ein Ra-  
tingverfahren ist bei aller Komplexität  
immer auch eine hilfreiche Standardisie-  
rung. Die Mitarbeiter in der Kreditabtei-  
lung bekommen so erheblich mehr Frei-  
raum, sich auf komplexe und problembe-  
haftete Fälle zu konzentrieren, die es na-  
türlich auch weiterhin geben wird.

---

### Handlungsempfehlungen für den Mittelstand

---

Die wichtigste Voraussetzung für ein  
Rating ist Transparenz. Für eine richtige  
Einstufung benötigen die Banken Infor-  
mationen, die durchaus auch von sensi-  
bler Natur sein können und bisher nicht  
abgefragt wurden. Dafür ist eine offene  
und sorgfältige Kommunikation notwen-  
dig. Regelmäßige Kreditgespräche sind  
demzufolge nicht als Schikane, sondern  
als Chance zu begreifen. Weiterhin soll-



ten mittelständische Kunden das Rating als ein Frühwarnsystem anerkennen. Ein schlechteres Rating signalisiert ein höheres Risiko, dessen Ursachen es zu finden gilt.

---

### Handlungsempfehlungen für die Banken

---

Maßnahmen für die Umsetzung eines internen Ratings sind frühzeitig zu ergreifen. Die Verwendung eines internen Ratingansatzes macht eine vergleichsweise umfassende Datenverfügbarkeit erforderlich. Noch wichtiger ist, dass ein internes Rating bereits zwei Jahre im Einsatz sein muss, damit es von der Auf-

sichtsbehörde anerkannt wird. Damit sollen den Banken ein ausreichender Zeitraum zur Verfügung stehen, um das validierte und kalibrierte Modell im Einsatz zu erproben und weiter zu verbessern. Da die Basler Eigenkapitalrichtlinie aller Voraussicht nach im Januar 2004 in Kraft treten wird, muss demnach möglichst umgehend das Ratingverfahren einsatzbereit sein.

Eine besondere Beachtung muß der offensiven Kommunikation der anstehenden Veränderungen an die Kunden zukommen. Dabei ist auch zu beachten, daß die Kreditrisikofaktoren, die im Rating abgebildet werden, grundsätzlich

kommunizierbar sind, d.h. sie müssen verständlich gemacht werden. Bei einem statistischen Verfahren ist dies - anders als bei einem Expertensystem - sicherlich nicht immer einfach.

\* Zusammenfassung des Vortrages von Dr. Carl Albrecht Schade, gehalten im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen am 28. Mai 2001 in Münster.

---

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

---

## Jens Erich Pape

### Risikomanagement in Genossenschaftsbanken - von der Idee zur Umsetzung\*

Controlling, Risikomanagement und Gesamtbanksteuerung waren schon immer Bestandteil des Bankgeschäftes. Durch den Strukturwandel in der Bankenlandschaft - von vielen kleinen Banken zu weniger großen Instituten - sind auch die Themen der Gesamtbanksteuerung komplexer geworden. Sinkende Betriebsergebnisse - auch eine Folge der ständig sinkenden Bruttozinsspanne - bringen eine schrumpfende Risikotragfähigkeit der Bank mit sich.

Vor allem diese Entwicklungen machen eine ertragsoptimierende Steuerung von Chancen und Risiken notwendig. Insbesondere Zinsänderungsrisiko, IT-Sicherheit, Adressenausfallrisiko und Personalrisiko sind Bereiche, denen erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen ist.

---

#### Zinsmanagement

---

Das Zinsänderungsrisiko teilt sich in die variablen Zinsrisiken, die Festzinsrisiken und die Abschreibungsrisiken auf. Diese werden mit den Software-Programmen "Zinsmanagement" und "DG-Risk" gehandhabt, die permanent weiterentwickelt werden. Vor allem die Implementierung des Barwertkonzeptes und

des Value-at-Risk-Ansatzes sind vor dem Hintergrund eines gesamtheitlichen Steuerungsprozesses von besonderer Bedeutung.

---

#### IT-Sicherheit

---

Mit der wachsenden Komplexität der elektronischen Datenverarbeitung steigen auch die Anforderungen an die IT-Sicherheit. Es gilt, sensible Daten vor Verlust, Diebstahl und Missbrauch zu schützen, eine ständige Verfügbarkeit von Daten und Hardware zu gewährleisten, schnelle Kommunikation und Datentransfers möglich zu machen und revisionssichere Prozessunterstützung zu leisten. Diese Anforderungen und die damit

zusammenhängenden Probleme zeigen, dass die IT-Sicherheit ein wichtiger Bestandteil des Risikomanagements ist.

---

#### Management von Kreditrisiken

---

Durch die gesunkene Risikotragfähigkeit der Banken ist die Bedeutung der Steuerung von Kreditrisiken gewachsen. Risikosteuerung (Privatkunden, Firmenkunden, Branchen) und Rating der Kreditnehmer sind die Grundlagen dieser Steuerung. Die Ratingkennzahlen werden auf Gesamtbank- und Branchenebene zum Risikocontrolling ausgewertet. Die hieraus gewonnenen Daten werden auf Beraterebene heruntergebrochen und

mit weiteren Kennzahlen zur Feinsteuerung zur Verfügung gestellt. Darüberhinaus ist ein ertragsorientiertes Kreditmanagement im Rahmen einer Verbesserung der Risikolage notwendig: Kreditvergaben für höhere Risikogruppen werden entsprechend restriktiv gehandhabt und der Kreditzins richtet sich nach der Risikogruppe, der der jeweilige Kreditnehmer zugeordnet wird.

### Ausbildungspolitik

Der rückläufigen Ertragslage und ansteigenden Risikoquote kann man mit Kostensenkung und Risikobegrenzung allein nicht begegnen. Umfassendere, strukturelle Veränderungen sind notwendig, so auch in Personal- und Ausbildungspolitik. So sollte die "Universal-Ausbildung" durch spezifische Ausbildungen für verschiedene Aufgabenfelder des Bankgeschäftes, sprich Servicebank, Basisberatung und qualifizierte Beratung, ersetzt werden. Entsprechend sind die Ausbildungsschwerpunkte zu überdenken und neu zu formulieren, wobei Sozialkompetenz eine wichtige Rolle

spielen muss. Der Schlüssel zum Erfolg liegt also in der bedarfsgerechten Ausbildung des Personals.

Nicht das "Basler Konsultationspapier" ist entscheidend für die Primärstufe, sondern vielmehr die Frage, inwiefern die Bereitschaft zum Umdenken vorhanden ist. Die Bank muss ihren Anspruch relativieren, an jedem Standort die komplette Produktpalette perfekt bieten zu können und sich dem Umdenkungsprozess stellen. Nur so kann verhindert werden, dass die Diskussion über die Angst, die falschen Weichen in den Genossenschaftsbanken zu stellen, in Tatenlosigkeit ausartet.

\* Zusammenfassung des Vortrages von Jens Erich Pape, gehalten im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen am 18. Juni 2001 in Münster.

☎ Cristian Rotter  
 ☎ (02 51) 83 2 28 96  
 💻 cristian.rotter@ifg-muenster.de



**Jens Erich Pape**

Vorstandsvorsitzender der Volksbank eG Wolfsburg, Wolfsburg

Den ungekürzten Vortragstext finden Sie in:

📖 in: Theresia Theurl (Hrsg.): Regulierung und Management von Risiken - Unentdeckte Chancen für den Mittelstand, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 48, Aachen, Shaker, 2001, ISBN 3-8265-9322-7, S. 111-124

💻 [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) in der Rubrik Forschung > Publikationen > Sonderveröffentlichungen

## Theresia Theurl

### Mitgliedschaft als Abgrenzungsstrategie\*

Mitgliedschaft bedeutet - oberflächlich betrachtet - Bindung und damit eine Einschränkung von Flexibilität. Der Blick unter die Oberfläche zeigt jedoch, daß Mitgliedschaft wertvolle Informationen liefert. Mit diesen Informationen können Geschäftsbeziehungen aufgebaut, stabilisiert und erhalten werden. In der aktuellen Umwelt werden gesicherte Verhaltenserwartungen zu einem wertvollen Kapitalgut. Die Mitgliedschaft ist ein Stabilisierungsinstrument par excellence. Sie ermöglicht Dauerbeziehungen. Dieser ökonomische Gehalt sollte im Mittelpunkt einer Analyse der Mitgliedschaft als Abgrenzungsstrategie stehen.

Immer dann, wenn die Wettbewerbsfähigkeit zur Diskussion steht, ist es erforderlich Abgrenzungsstrategien zu entwickeln. Wettbewerbsfähigkeit hat dabei

zwei Dimensionen. Die aktuelle Wettbewerbsfähigkeit ist in Marktanteilen zu messen. Dies gilt grundsätzlich auch für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit.

Marktanteile für Genossenschaften wird es aber nur dann geben, wenn sich mitgliederorientierte Organisationsformen im Wettbewerb mit anderen Formen

durchsetzen, wenn sie sich also als institutionell effizient herausstellen.

## Die Mitgliedschaft als Kern der Genossenschaft

Die Genossenschaft zeichnet sich durch die bekannten konstituierenden Merkmale aus: eine Institution der Privatwirtschaft und der kollektiven Selbsthilfe, ähnliche Merkmale oder Bedürfnisse der Mitglieder, die Kombination von wirtschaftlicher Größe und dezentralen Anreizen, verhaltensbeschränkende Statuten, klar strukturierte Ein- und Austrittsmöglichkeiten, Abbau der Unsicherheit wirtschaftlicher Beziehungen und ein gemeinsamer Geschäftsbetrieb als Kooperationsinstrument. Dazu kommt nun die Mitgliederförderung als Leitlinie des unternehmerischen Agierens. Die Förderung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder ist damit verbunden, dass die Anforderungen der Mitglieder durch adäquate, durch flexible, durch problemgerechte, durch innovative Lösungen zu erfüllen sind. Der Förderauftrag als solcher ist zeitlos und allgemein gültig. Sein Inhalt aber hat zeitgemäß ausgestaltet zu werden. Die konkreten Aktivitäten des Genossenschaftsunternehmens verändern sich im Zeitablauf. Das Besondere der genossenschaftlichen Mitgliedschaft läßt sich folgendermaßen formulieren: Mitglieder sind Kunden, Kunden sind Mitglieder. Mitglieder sind Eigentümer, Eigentümer sind Mitglieder. Mitglieder sind Kapitalgeber, Kapitalgeber sind Mitglieder. Mitglieder sind Eigentümer, Eigentümer sind Mitglieder. Mitglieder sind Entscheidungsträger. Entscheidungsträger sind Mitglieder. Was wie ein Wortspiel klingt, hat einen enormen ökonomischen

Gehalt mit weitreichenden Konsequenzen. Es herrscht eine Situation konsistenter Anreize. Jene, die Entscheidungen treffen, tun dies im eigenen Interesse und übernehmen dafür die Verantwortung. Dies hat nichts mit Altruismus zu tun. Handeln im eigenen Interesse führt zu Ergebnissen, die die Genossenschaft als

scher Barrieren, die dazu dienen Geschäftspartner und Kunden nicht zu verlieren. Strategische Barrieren können über die Verfügung kritischer assets aufgebaut werden: kritische Ressourcen, kaum imitierbares Wissen, kritische Technologien, besondere Kunden, spezifische Marken. Wer Mitglieder hat, hat eine solche strategische Barriere aufgebaut! Er sollte sich dessen bewußt sein.

Eine Standardfrage von Unternehmensberatungen lautet, wem der Kunde gehört. Die Antwort ist längst Allgemeingut: "Der Kunde gehört dem, der die Informationen über ihn hat". Auch dies spiegelt den Wert der Mitgliedschaft wider.



Ganzes fördern. Genossenschaftliche Mitgliedschaft ist in das skizzierte Anreizgeflecht eingebunden. Es ist zulässig, die Mitgliedschaft als Kern der Genossenschaft zu interpretieren. Die Verwirklichung der genossenschaftlichen Mitgliedschaft fördert die Genossenschaft als Ganzes. Zusätzlich legen die einzelnen genossenschaftlichen Merkmale die Einrichtung der Mitgliedschaft nahe.

Ganzes fördern. Genossenschaftliche Mitgliedschaft ist in das skizzierte Anreizgeflecht eingebunden. Es ist zulässig, die Mitgliedschaft als Kern der Genossenschaft zu interpretieren. Die Verwirklichung der genossenschaftlichen Mitgliedschaft fördert die Genossenschaft als Ganzes. Zusätzlich legen die einzelnen genossenschaftlichen Merkmale die Einrichtung der Mitgliedschaft nahe.

## Aufbau strategischer Barrieren durch Mitgliedschaft

Langfristig überleben jene Unternehmen und Organisationsformen, denen es gelingt, unverwechselbare Merkmale aufzubauen und diese aktiv an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Ich argumentiere, daß die genossenschaftliche Mitgliedschaft ein solches markantes Merkmal sein kann, das in der Lage ist, die Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Organisationsform zu sichern. Es geht um den Aufbau strategi-

## Flexibilitätsfördernde Entwicklungen

Die aktuellen Entwicklungen, die ein verändertes Umfeld für die genossenschaftliche Kooperation bedeuten, legen Mobilität und Flexibilität als Anpassungsstrategie nahe. Die genossenschaftliche Mitgliedschaft wirkt hingegen flexibelitätshemmend. Dennoch wird sie gerade vor diesen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu Kapital. Dies soll im weiteren begründet werden. Die aktuellen Entwicklungen intensivieren auf allen Märkten den Wettbewerb. Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen kann durch die Nutzung von Kostensenkungspotenzialen sowie durch eine überlegene Befriedigung von Kundenbedürfnissen gesichert werden. Wenn es mitgliederorientierten Organisationen gelingt, virtuelle Größe zu schaffen, können die Mitglieder selbst klein bleiben: die Grundidee der Genossenschaft. In solchen Situationen wird sich eine Mitgliedschaft als zielführende Strategie her-

ausstellen. Nachfragegerechte Bedürfnisbefriedigung wird bei zunehmendem Wettbewerb nur dann gelingen, wenn der Zugriff auf Partner mit komplementären Elementen möglich ist. Mitgliedschaft in Netzwerken lautet die organisatorische Lösung. Genossenschaften sind Netzwerke.

Bei der Notwendigkeit zu persönlicher Vorsorge, die durch die demografische Entwicklung sowie durch den Rückzug des Staates aus angestammten Domänen ausgelöst wird, geht es zunehmend um Vertrauensgüter. Im Falle von persönlichen Dienstleistungen ist es wichtig, Vertrauensbeziehungen aufzubauen. Solche aber entstehen nur bei längerfristiger Bindung, zum Beispiel durch Mitgliedschaft. Da mit individuellen, also heterogenen Ausgestaltungswünschen zu rechnen ist, ist neuerlich die Kooperation in Netzwerken erfolgversprechend.

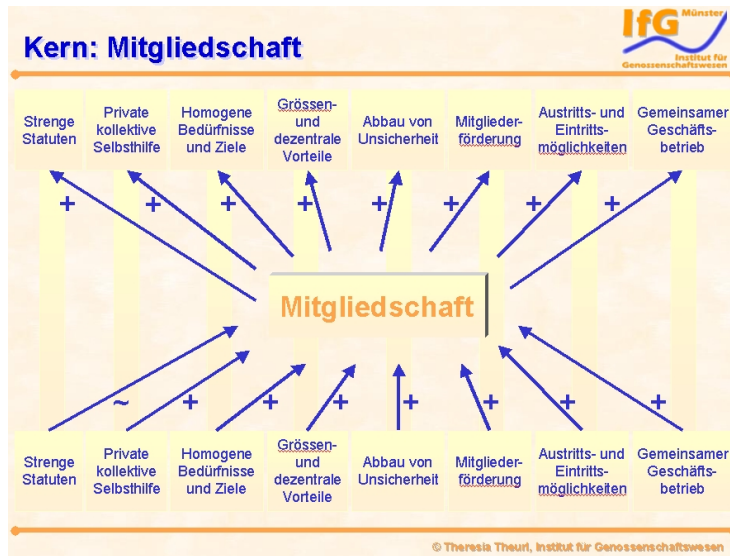
Auch die zunehmende Bedeutung unternehmensnaher Dienstleistungen ist der Mitgliedschaft förderlich. Entsprechende Leistungen müssen speziell "zugeschnitten" sein; dennoch sind alle Größeneffekte zu nutzen. Es gibt keine Alternative zu Spezialisierung, Auslagerung und neuerlicher Bindung. Letztere ist nötig, wenn ein bestimmter Standard und die Einflussnahme auf Konditionen erreicht werden sollen.

Eine weitere Begründung der Mitgliedschaft entsteht in der Wissensgesellschaft, die sich sukzessive herausbildet. Die Kombination von verstreutem und nicht marktreifen Teilwissen erfolgt sinnvollerweise durch die Kooperation der Wissensträger. Diese ermöglicht die Absicherung des eigenen Wissens bis zu

dem Zeitpunkt der Markt- und Ertragsfähigkeit. Die Entwicklung von Software, von Multimediaprodukten, von Beratungsdienstleistungen kann auf diese Weise überlegen organisiert werden. Mitgliedschaft ermöglicht die Entwicklung und den Schutz von geistigen Eigentumsrechten, die sonst nicht möglich wären.

### Geändertes Nachfragerverhalten

Ein geändertes Nachfragerverhalten spricht auf den ersten Blick gegen eine Mitgliedschaft, denn diese bedeutet Bindung und Inflexibilität. Doch auch für den



als bindungsscheu gedachten Nachfrager bestehen heute sehr wohl Anreize, sich in Mitgliedschaft zu begeben. Die Mitgliedschaft in Informationsklubs wird ebenso nahe liegend wie in jenen Klubs, die ihm - weltweit - Dienstleistungen zu bekannt und gleichbleibenden Standards anbieten. Zusätzlich können Nachfrager in der Welt des Internet Macht ausüben, indem sie sich virtuell organisieren. Damit erreicht die Nachfrageseite des Marktes virtuelle Größe: Einkaufsnetzwerke über das www. Dies läßt sich nur über Mitgliedschaften organisieren.

Wenn die Nachfragerwünsche einer-

seits immer breiter und differenzierter werden und sich die Unternehmen andererseits immer stärker spezialisieren müssen, dann können sie nur bei einer Leistung oder bei einigen Produkten Bestperformer sein. Auch daraus leitet sich die Mitgliedschaft ab, und zwar in dynamischen Netzwerken. Genossenschaften erfüllen exakt die Merkmale virtueller Netzwerke.

### Neue Informations- und Kommunikationstechnologien

Mit der Informationsvielfalt steigt die Nachfrage nach Institutionen, die in der Lage sind, mit der Informationsfülle fertig zu werden. Eine Mitgliedschaft (die etwa den Zugang zu virtuellen Marktplätzen ermöglicht) enthält das Potenzial zur Senkung von Informations- und Transaktionskosten, die mit den neuen Technologien verbunden sind. Mit ihnen fallen auch hohe Investitionssummen an. Sie können ebenso wie die damit verbundenen Risiken gemeinsam getragen werden. Voraussetzung ist die

Mitgliedschaft in Organisationen, die Wirtschaftssubjekte mit ähnlichem Bedarf einen, die einheitliche Standard- und Systemlösungen entwickeln, die gemeinsame Portale aufbauen. Ohne Mitgliedschaft kann man nicht in den Genuss dieser Leistungen kommen.

Auch aus der Deregulierung privatwirtschaftlicher Aktivitäten und der Privatisierung bisher staatlich organisierter Bereiche erwachsen Anreize für die Begründung von Mitgliedschaften. Es handelt sich um Aktivitäten, die einerseits hohe Investitionssummen und andererseits große organisatorische Herausforderun-

gen beinhalten. Kollektive private Selbsthilfe bietet sich an. So können diverse Betreiber von Infrastruktureinrichtungen Mitglieder einer Genossenschaft werden, die die Infrastruktur (Netze) gemeinsam organisiert und finanziert. Die genossenschaftliche Organisation ist in solchen Konstellationen eine überlegene und theoretisch fundierte Antwort. Es geht um die Organisation von Feldern, die bisher in ihrer Gesamtheit als natürliche Monopole eingeschätzt wurden.

### Mitgliedschaft: Überlegene Organisation und effektive Abgrenzungsstrategie

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Mitgliedschaft und kollektive Selbstorganisation immer dann überlegen sind, wenn es um Vertrauensgüter geht, wenn gemeinsame Infrastrukturen und Standards erforderlich sind, wenn virtuelle Größe eine ökonomische Notwendigkeit darstellt, wenn Netzwerke die angebrachte Organisationsform sind und wenn nicht marktfähiges Wissen abzusichern ist. Genau diese Anforderungen folgen aber aus den aktuellen wirtschaft-

lichen und gesellschaftlichen Trends. Existierende Genossenschaften sollten dies ebenso bedenken wie ihre Verbände. Potenzielle Unternehmensgründer sollten sich dies ebenso vor Augen führen wie ihre Berater.

Mitgliedschaft ist vor den aktuellen und den zukünftigen Rahmenbedingungen eine geeignete Abgrenzungsstrategie, um Marktanteile zu gewinnen. In übertragenem Sinne kann also davon ausgegangen werden, dass Mitglieder zu haben, Kapital ist, das nur Genossenschaften auszeichnet. Es ist zwar auf dem Kapitalmarkt nicht erwerbbar, kann jedoch hohe Erträge abwerfen, die indirekt wieder den Mitgliedern zugute kommen. Die Existenz dieses Kapitalgutes ist häufig nicht bewußt und wird entsprechend vernachlässigt. Dabei ist es wichtig, weniger auf die emotionale Facette der Mitgliedschaft abzustellen. Denn sie hat auch ihre rationale Komponente. Diese besteht darin, daß es sich sowohl für das Mitglied "rechnet", Mitglied zu sein als auch für das Unternehmen, Mitglieder zu haben.

\* Kurzfassung des Vortrages auf dem

Verbandstag des Württembergischen Genossenschaftsverbandes am 22. Mai 2001 in Böblingen.

Theresia Theurl  
(0251) 83-2 28 91  
theresia.theurl@  
ifg-muenster.de



**Prof. Dr. Theresia Theurl**  
Geschäftsführende  
Direktorin des IfG

Theurl, Theresia: Mitgliedschaft als Abgrenzungsstrategie. Sonderbeilage GENO. Zeitschrift des Württembergischen Genossenschaftsverbandes.

## Reiner Schulze

### Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsrecht\*

Das Genossenschaftsrecht steht auf dem Prüfstand. Die Reform des Genossenschaftsgesetzes steht zur Diskussion. "Reformieren" bedeutet, etwas wieder in seine Form bringen ("re-formare"). Ist das Genossenschaftsgesetz unförmig geworden?

Schon äußerlich wirkt das Genossenschaftsgesetz im Vergleich zu manch anderen Gesetzen eher schlank. Und auch für seinen Inhalt kann es nicht um einen völligen Wandel gehen, sondern darum, es in einigen, freilich wichtigen Fragen den veränderten Verhältnissen gemäß neu zu formen. Zwei Themen sind dazu

anzusprechen: *erstens* die Herausforderungen und Gründe, die eine Überprüfung des Genossenschaftsrechts angebracht erscheinen lassen; und *zweitens* einige konkrete Probleme, für die sich die Frage nach einer Gesetzesreform in besonderem Maße stellt.

### Herausforderungen zur Überprüfung des deutschen Genossenschaftsrechts

Zunächst zu den Gründen, die eine erneute Auseinandersetzung mit dem Genossenschaftsgesetz nahe legen.

*Erstens* wäre eine derartige Prüfung



auch ohne aktuellen Anlass heute wohl angebracht. Das Genossenschaftsgesetz ist 112 Jahre alt; seine letzte Novellierung liegt 28 Jahre zurück. Ebenso wie das GmbH-Gesetz und das Handelsgesetzbuch gehört es zum Kernbestand des deutschen Wirtschaftsrechts. Aber jedes dieser Gesetze ist zwischenzeitlich novelliert worden und Bedarf immer wieder der Überprüfung, um es veränderten Verhältnissen, gewachsenen Erfahrungen und neuen Vorstellungen anzupassen. Fast drei Jahrzehnte nach der letzte Novellierung ist ein routinemäßiger "check" fällig, um die volle Leistungsfähigkeit zu gewährleisten und Fehlsteuerungen zu vermeiden. Ohne eine derartige "Inspektion" können sich nicht nur Fehler einschleichen und Chancen ungenutzt bleiben, sondern droht der berühmte "Reformstau".



**Prof. Dr. Reiner Schulze**  
Direktor des IfG

Den ungekürzten Vortragstext finden Sie in:

📖 Theresia Theurl, Rolf Greve (Hrsg.): Genossenschaftsrecht auf dem Prüfstand, Ansätze für einen zeitgemäßen Rechtsrahmen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation Band 53, Aachen, Shaker, erscheint demnächst.

💻 [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) in der Rubrik Forschung > Publikationen > Sonderveröffentlichungen (demnächst)

*Zweitens* gibt es darüber hinaus hinreichenden Anlass, sich der Funktions-tauglichkeit des Genossenschaftsrechts zu vergewissern. Schon ein erster quantitativer Überblick lässt erkennen, dass die Zahl der Genossenschaften schrumpft, ohne dass bisher eine Welle von Neugründungen Ausgleich schaffen würde. In qualitativer Hinsicht zeigen sich erhebliche Diskrepanzen zwischen den Strukturen der Genossenschaft in den einzelnen Sektoren des Genossenschaftswesens. Die große Spannweite des Genossenschaftswesens stellt die Dehnbarkeit des Genossenschaftskonzepts vor Belastungsproben.

*Drittens* ist aufgrund derartiger Probleme eine intensive Reformdiskussion bereits im Gange. Unbehagen, Kritik, Änderungswünsche, die geäußert werden, erfordern jedenfalls eine Prüfung der Argumente und Stellungnahme.

*Viertens* gibt das geplante Statut der Europäischen Genossenschaft Anlass, den Reformbedarf des deutschen Genossenschaftsrechts zu überdenken. Diese neue supranationale Rechtsform ist in einigen wichtigen Punkten anders ausgestaltet als die Genossenschaft deutschen Rechts. Insbesondere ist der Förderzweck explizit auf soziale Tätigkeiten der Mitglieder ausgedehnt, für die Gründung eine Mindestmitgliederzahl von nur fünf natürlichen Personen, dafür aber auch ein Mindestkapital vorgesehen und die Festlegung der Anzahl der Mitglieder des Leitungsorgans der Satzung an Heim gestellt. Mehrstimmrechte sollen unter bestimmten Voraussetzungen zulässig sein. Zudem soll die Option bestehen, Anteile mit besonderen Vorteilen und nicht nutzende Mitglieder bis zur Höchstgrenze von 20 % zuzulassen. Die Europäische Genossenschaft soll die Genossenschaft des deutschen Rechts nicht etwa ersetzen, sondern ein zusätzliches Angebot bilden. Gleichwohl führt aber ihre rechtliche

Ausgestaltung in einigen Punkten andere Lösungsmöglichkeiten vor Augen. Sie wird damit im ganzen Anlass geben, die Vorzüge der einen oder anderen Lösung gegeneinander abzuwägen.

*Fünftens* ist ein Überdenken des Genossenschaftsrechts auch deshalb erforderlich, weil die Genossenschaft zumindest in der Wahrnehmung von Teilen der Öffentlichkeit gegenüber anderen Formen wirtschaftlicher Kooperation an Attraktivität verloren hat. Mancher assoziiert mit dem Begriff der Genossenschaft eine gewisse Antiquiertheit und zudem etwas recht Spezielles, auf Tätigkeitsfelder fernab des wirtschaftlichen Alltags Beschränktes. In der weiteren Öffentlichkeit und auch bei den Juristen - die ursprünglich der Genossenschaft eine zentrale Rolle für das Rechts- und Gesellschaftsverständnis gegeben hatten - ist die affirmative Aufladung des Genossenschaftsbegriffs weithin verloren gegangen. Für die Diskussion um die Reform des Genossenschaftsrechts stellt sich die Aufgabe, die liberalen Züge des Genossenschaftswesens und ihre Bedeutung in einer sozialen Marktwirtschaft wieder stärker in das öffentliche Bewusstsein zu rücken und verlorenes Terrain für das Konzept der Genossenschaft zurückzugewinnen.

*Sechstens* ist die Stellung der Genossenschaft in einem sich wandelnden Umfeld der Rechtsformen des Wirtschaftsrechts zu berücksichtigen. Die Position und die Entwicklungsmöglichkeiten der Genossenschaften sind neu zu überdenken. Zum einen steht in Betracht, wie die Genossenschaften und ihre Verbände die neuen rechtlichen Formen und die damit verbundenen erweiterten Möglichkeiten der Arbeitsteilung nutzen können; dies ist die Frage nach strategischen Allianzen und Netzwerken, Gruppenbildung und Outsourcing. Zum anderen stellt sich die Frage, wie sich die Genossenschaften als

Rechtsform in der Konkurrenz zu anderen Rechtsformen der wirtschaftlichen Kooperation in dem veränderten und erweiterten Spektrum positionieren und behaupten kann. Insofern ist zu überdenken, ob die bisherige Ausgestaltung der Rechtsform Genossenschaft durch das Genossenschaftsgesetz den Anforderungen und Möglichkeiten in dem veränderten Umfeld noch gerecht wird. Als Ausgangssachverhalt ist jedenfalls ein großer und weiter steigender Bedarf an rechtlich gestalteter wirtschaftlicher Kooperation einerseits festzustellen, dem andererseits ein nicht entsprechend großes Wachstum der Kooperation in der Rechtsform der Genossenschaft gegenübersteht.

---

### Reformüberlegungen zu einzelnen Sachbereichen

---

Es tut mithin Not, das Konzept der Genossenschaft in der Konkurrenz der Rechtsformen zu stärken und dazu auch das Genossenschaftsrecht auf seine Verbesserungsfähigkeit zu überprüfen. In den folgenden vier Sachbereichen erscheinen Änderungen des Genossenschaftsrechts erwägenswert: *erstens* Errichtung von Genossenschaften; *zweitens* Finanzausstattung und damit verbundene Fragen der Mitgliedschaft; *drittens* Organe der Genossenschaft; *viertens* Verhältnis zwischen Genossenschaft und Genossenschaftsverband.

Die Modalitäten der Errichtung haben in der Praxis oft entscheidenden Einfluss auf die Wahl der Rechtsform; ein umständlicher und kostenaufwendiger Gründungsvorgang kann von vornherein abschreckend wirken. Gleichwohl dürfte außer Frage stehen, dass für die Genossenschaft im Interesse der Rechtsklarheit und des Schutzes der Beteiligten sowie Dritter grundsätzlich die Formstandards für Satzung, Eintragung und Gründungsprüfung beibehalten werden müssen. Er-

leichterungen bei der Gründung einer Genossenschaft scheinen dagegen in Hinblick auf die Mindestmitgliederzahl (Absenkung der Mindestmitgliederzahl auf drei) möglich und wünschenswert.

Eines der drängendsten Probleme vieler Genossenschaften liegt bei der Kapitalausstattung oder allgemeiner den Finanzierungsmöglichkeiten. Aus diesem sehr weiten Feld sind fünf Gesichtspunkte (Beteiligung am Wertzuwachs, Investorenmitglieder, Mehrstimmrecht, stille Reserven und Rechtsformenverknüpfung) besonders zu erwähnen, bei denen das generelle Ziel eine Erweiterung der Finanzierungsmöglichkeiten für die Genossenschaften durch Flexibilisierung bei Wahrung der genossenschaftlichen Struktur sein muss. Zusammenfassend lässt sich zum Kapitalbedarf dafür plädieren, in erster Linie die nach der Gesetzeslage bereits vorhandenen Möglichkeiten stärker zu nutzen und insbesondere bei der Rechtsformenverbindung etwas weniger zurückhaltend zu sein. Die Genossenschaften könnten nach dem alten Grundsatz verfahren, sich erst selbst zu helfen, bevor der Gesetzgeber eingreifen soll. Soweit sich dies nicht als ausreichend erweisen sollte, sind auf längere Sicht flankierend behutsame Korrekturen der Gesetzeslage in Betracht zu ziehen, notfalls auch eine Öffnung für nicht nutzende Mitglieder. Alle Maßnahmen zur Erweiterung der Kapitalbasis müssen zudem mit einer strengen Kontrolle verbunden sein, dass die zusätzlich erschlossenen Ressourcen tatsächlich der Stärkung der Genossenschaft für die Wahrnehmung ihres Förderzweckes dienen. Problematisch sind Strukturveränderungen innerhalb der Genossenschaft selbst, wenn dadurch der Förderzweck von einer Ausrichtung auf Kapitalertragsinteressen der Mitglieder verdrängt wird.

Einige weitere Probleme stellen sich im Zusammenhang mit der Zusammen-

setzung und Funktion der Organe. Die heutige Realität des Genossenschaftswesens mit ihrem weitem Spektrum wirft die Frage auf, ob bei den Organen nicht eine Flexibilisierung durch etwas mehr Satzungsfreiheit und insbesondere durch Wahlmöglichkeiten zwischen gesetzlich vorgesehenen Optionen entsprechend der Größe und der Aufgaben der jeweiligen Genossenschaft vorteilhaft wäre.

Der letzte Punkt betrifft alle Genossenschaften: das Verhältnis zu ihren Verbänden. Auf der Grundlage der Pflichtprüfung und Pflichtmitgliedschaft gemäß §§ 53, 54 GenG besteht in einer Reihe von Folgefragen Klärungsbedarf. Er betrifft vor allem das Verhältnis der Primärfunktion des Verbandes als Prüfungsverband zu den immens angewachsenen Betreuungsfunktionen. Eine Novellierung des Genossenschaftsgesetzes sollte der Praxis klare Maßstäbe für die Grenze der Betreuungstätigkeit in Hinblick auf die Prüfungsfunktion des Verbandes geben.

---

### Schlussthesen

---

Eine Reform des Genossenschaftsgesetzes muss sich darauf richten, das Rechtsinstitut Genossenschaft - gekennzeichnet durch den Förderzweck und die damit verbundene Mitgliederorientierung - zu stärken.

Abzulehnen sind daher Reformüberlegungen, die die Genossenschaft durch eine Dominanz des Kapitalertrags über das Förderinteresse den Kapitalgesellschaften angleichen oder in eine Zwitterstellung führen.

Dagegen sollten sich Genossenschaften nicht generell scheuen, bei Wahrung ihrer Eigenständigkeit und Identität die Möglichkeit der Verknüpfung mit Rechtsformen anderer Art zu nutzen, um ihre Handlungsmöglichkeiten und Kapitalbasis zur Wahrnehmung des Förderauftrages zu erweitern.

Kurz- oder mittelfristig sind vor allem Änderungen des Genossenschaftsgesetzes angebracht, die innerhalb der einheitlichen Rechtsform Genossenschaft den Besonderheiten einerseits der kleinen, andererseits der außergewöhnlich großen Genossenschaften Rechnung tragen. Dazu gehören die Absenkung der Mindestgründerzahl, die Zulassung des Ein-Personen-Vorstandes und die Verzichtbarkeit des Aufsichtsrates sowie die Stärkung und bessere "Basisanbindung" der Vertreterversammlung.

Aufgrund der Vielfalt und der damit verbundenen unterschiedlichen Bedürfnisse ist auch in einigen weiteren Punkten eine behutsame Ausdehnung der Satzungsfreiheit anstelle zwingender gesetzlicher Regelungen vorteilhaft; namentlich bei der Einbeziehung von Expertenwissen in die Leitungstätigkeit.

Während die soeben genannten Vor-

schläge eher auf eine behutsame "Deregulierung" zielen, sind präzisere Bestimmungen über das Verhältnis von Genossenschaft und Genossenschaftsverband erforderlich und zwar vor allem in Hinblick auf die Doppelfunktion des Verbandes bei Betreuung und Prüfung. Auf diese Weise ist der Eindruck einer Übermacht des Verbandes durch gesetzliche Maßstäbe zu vermeiden und dessen Aufbau "von unten nach oben" zu verdeutlichen.




Die geplante Europäische Genossenschaft sollte als eine Bereicherung für das Genossenschaftswesen bei grenzüberschreitenden Zusammenschlüssen betrachtet werden.

Demnach lohnt sich eine Fortentwicklung des Genossenschaftskonzeptes im Rahmen des modernen Wirtschaftsrechts und es gibt keinen Grund, die Genossenschaft als ein antiquiertes Relikt zu marginalisieren. Entscheidend ist, durch

diese Diskussion der Öffentlichkeit das große wirtschaftliche und partizipatorische Potenzial der Genossenschaft vor Augen zu führen. Gegenüber anderen Rechtsformen hat die Genossenschaft den Vorzug, dass das Fördern wirtschaftlicher Betätigung zu Gunsten ihrer Mitglieder ihr eigentlicher Daseinszweck ist. Dieser Zweck macht sie auch fit für die neuen Herausforderungen und Bedürfnisse wirtschaftlicher Kooperation.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Symposiums "Genossenschaftsrecht auf dem Prüfstand" des IfG am 29./30. Oktober 2001 in Münster

---

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

---

## Rolf Greve\*

### Rentabilität von Wohnungsgenossenschaften

Im strategischen Management gewinnt das Shareholder Value-Konzept zunehmend an Bedeutung. Es bietet vor allem für börsennotierte Aktiengesellschaften ein solides Konzept zur Steuerung aller Unternehmensaktivitäten mit dem einheitlichen Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes und damit des Anteilswertes des Aktionärs. Nachdem die aus dem anglo-amerikanischen Raum stammenden Shareholder Value-Modelle ursprünglich für Industrieunternehmen entwickelt worden sind, hält der Ansatz nun auch zunehmend in anderen Branchen wie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Einzug.

Insbesondere große Wohnungsgenossenschaften fragen sich, inwieweit am Unternehmenswert ausgerichtete Unternehmensstrategien auch für sie anwendbar sind. Daraus folgt die Frage, wie die Rentabilität von Genossenschaften gemessen werden kann.

Die Anbieter auf dem Wohnungsmarkt lassen sich traditionell in vier

Gruppen einteilen. Dazu zählen die privaten Haushalte, die ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen (kirchliche und kommunale Wohnungsunternehmen, Wohnungsgenossenschaften und industrieverbundene Unternehmen), die freien Wohnungsunternehmen und die sonstigen Anbieter. In Abhängigkeit von Eigentümerstruktur und Rechtsform

verfolgen die einzelnen Anbieter ganz unterschiedliche Zielsetzungen. Während die privaten Vermieter und die freien Wohnungsunternehmer in der Regel den Gewinn aus dem Vermietungsgeschäft maximieren wollen, verfolgen Teile der freien und vor allem die industrieverbundenen Wohnungsunternehmen - vor allem wenn es sich um börsennotierte Ak-





**Dr. Rolf Greve**  
Geschäftsführer des IfG

tiengesellschaften handelt - in den letzten Jahren zunehmend eine unternehmenswertorientierte Geschäftspolitik. Ihr Ziel ist die Steigerung des Shareholder Value. Die Non-Profit-Unternehmen (kommunale, kirchliche und genossenschaftliche Wohnungsunternehmen) hingegen orientieren sich weder am Gewinn noch am Unternehmenswert. Mit dem Ziel der Versorgung ihrer Zielgruppen mit Wohnraum wirtschaften sie in der Regel kostendeckend. Die Wohnungsgenossenschaften sind ein Teil der letztgenannten Gruppe. Ihre Zielsetzung ist die Förderung ihrer Mitglieder durch die Überlassung von kostengünstigem und qualitativ gutem Wohnraum.

## Unterschiedliche Zielsetzungen

Vergleicht man idealtypisch erwerbswirtschaftliche (Ziel: Gewinn- oder Unternehmenswertmaximierung) und genossenschaftliche Unternehmen (Ziel: Erfüllung des Förderauftrages), ergeben sich Unterschiede. Die Erfolgsermittlung orientiert sich bei erwerbsorientierten Unternehmen an betriebswirtschaftlichen Indikatoren wie Erträgen, Vermögen oder Liquidität, während Genossenschaften mehrdimensionale Ziele verfolgen (siehe die Zielpyramide in Abbildung 1). Die oberste Zielgröße von Genossenschaften ist der (schwer operationalisierbare) Grad der Mitgliederförderung. Daneben spielen bei Genossenschaften andere, eher betriebswirtschaftliche Nebenziele wie Rentabilität, Liquidität und Wachstum eine Rolle. Die Erfüllung dieser Nebenziele ist die betriebliche Grundvoraussetzung für die Fähigkeit der Genossenschaft zur Förderung ihrer Mitglieder, denn nur eine Genossenschaft, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht "auf gesunden Füßen steht", ist in der La-

ge, ihren Mitgliedern Vorteile zu bieten.

Schließlich unterscheidet sich die Gewinnverwendung. Bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen werden die Gewinne in Abhängigkeit von der Kapitaleinlage an die Anteilseigner verteilt oder thesauriert. Die Anteilseigner partizipieren zudem über den Aktienwert am Unternehmenswachstum. Bei Genossenschaften entsteht der Gewinn - einmal abgesehen von Überschüssen, die zur Verbesserung der Eigenkapitalquote den Rücklagen zugeführt werden sollen - nicht gezielt, da sie grundsätzlich kostendeckend wirtschaften. Ein unbeabsichtigter Gewinn wird pro Kopf an die Mitglieder in Form einer Dividende ausgeschüttet oder in Abhängigkeit vom Umsatz als Rückvergütung erstattet. Genossenschaftsmitglieder erhalten beim Austritt aus der Genossenschaft ihr Geschäftsguthaben nominell ausgezahlt; sie sind nicht am Wachstum des Unternehmenswertes beteiligt.

## Shareholder Value-Konzept und Genossenschaften

Schon an der Gegenüberstellung dieser Merkmale lässt sich erkennen, dass sich der Shareholder Value-Ansatz nicht problemlos auf Genossenschaften übertragen lässt. Die Steigerung des Unternehmenswertes, wie er vom Shareholder Value-Konzept verfolgt wird, ist bei Genossenschaften ein Nebenziel, denn die Mitglieder von Genossenschaften sind an der materiellen Förderung interessiert, nicht an einer monetären Rendite aus ihrer Kapitaleinlage. Die Einzahlungen, die auf den Geschäftsanteil getätigt werden, dienen lediglich dem Zweck, dem Genossenschaftsbetrieb die Erstellung der gewünschten Leistungen zu ermöglichen; sie sind also "Mittel zum Zweck".

Auch die aus dem Shareholder Value-Modell abgeleitete Managementphiloso-

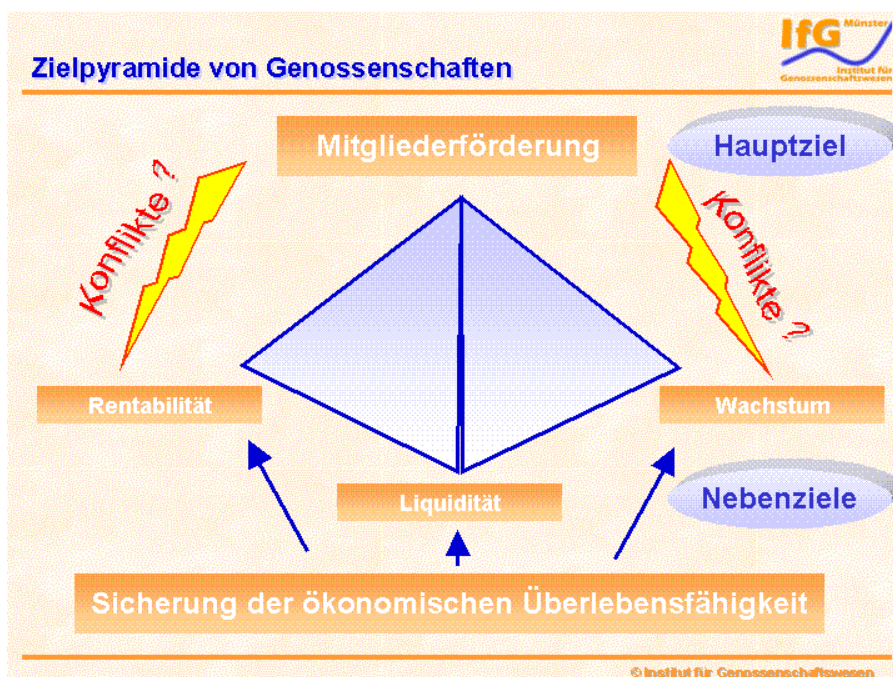


Abb. 1: Zielpyramide von Genossenschaften

phie kann mit dem Auftrag von Genossenschaften kollidieren. So empfehlen unternehmenswertorientierte Managementansätze, die Förderung von Geschäftsfeldern von ihrem Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes abhängig zu machen. In rentable, wertschaffende Geschäftsbereiche gilt es zu investieren, während sich das Unternehmen von unrentablen, wertverzehrenden Geschäftsfeldern trennen sollte. Würde beispielsweise eine Wohnungsgenossenschaft einen Teil ihres Wohnungsbestandes verkaufen - schlimmstenfalls ohne die darin wohnenden Mitglieder zu infor-

### Studie zur Rentabilität von Wohnungsgenossenschaften

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine empirische Untersuchung des Instituts für Siedlungs- und Wohnungswesen der Universität Münster aus dem Jahre 1998, in der 177 Wohnungsunternehmen danach gefragt wurden, wie Investitionsentscheidungsprozesse bei Bestandsmaßnahmen ablaufen und was die Bestimmungsgründe für derartige Investitionen sind. Die Mehrzahl der 78 beteiligten Wohnungsgenossenschaften nannten als wichtigstes Ziel von Investi-

zungsdauer von 80 bis 100 Jahren für Neubauinvestitionen und 20 bis 30 Jahren für Bestandsinvestitionen ergibt. Die Wertsteigerung des Bestandes - ein Kriterium, das man dem Shareholder Value-Ansatz zuordnen könnte - nannten immerhin 56,4% der Wohnungsgenossenschaften als Ziel von Bestandsinvestitionen. Im Gegensatz zu den freien Wohnungsunternehmen, bei denen 33,3% die Gewinnmaximierung als Motiv für Bestandsinvestitionen nannten, spielte dieses Ziel bei Wohnungsgenossenschaften mit 1,3% der Antworten nur eine unbedeutende Rolle. Die Erfüllung des Förderauftrages (in der Studie als "Gesellschafts-/Satzungszweck" abgefragt) nannten allerdings nur 35,9% der Wohnungsgenossenschaften. Dies verwundert angesichts der Tatsache, dass die Erfüllung des Förderauftrages der Mitglieder als Hauptziel von Genossenschaften gilt.

\* Dieser Text ist die Kurzfassung eines Vortrages, den der Verfasser am 25. September 2001 vor dem Betriebswirtschaftlichen Ausschuß des VdW Rheinland Westfalen und des vdw Niedersachsen Bremen in Hannover gehalten hat.

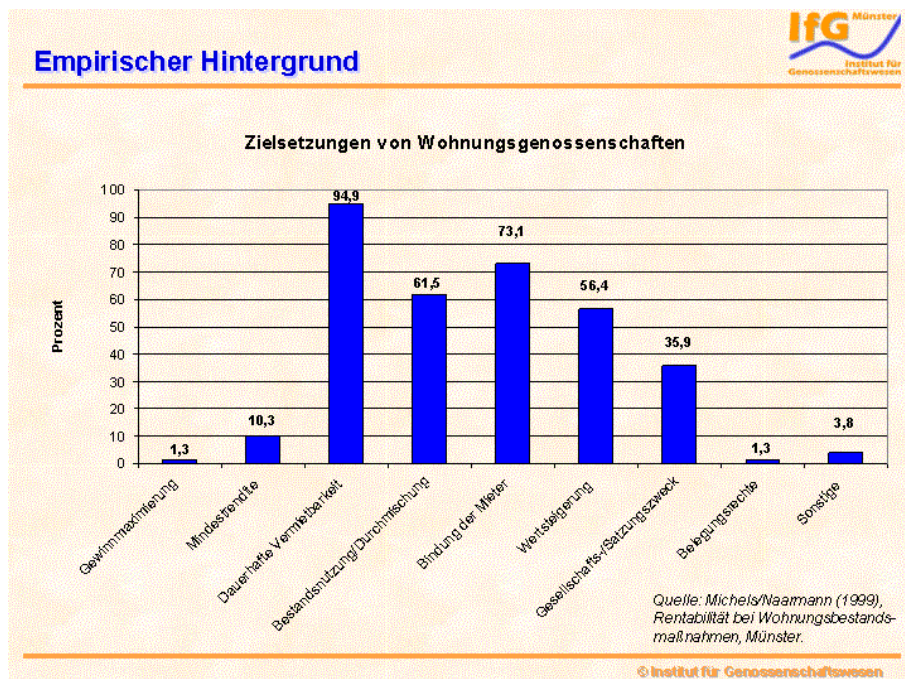


Abb. 2: Empirischer Hintergrund

mieren -, nur weil dieser Wohnungsbestand keine Rendite abwirft, wäre das genossenschaftliche Prinzip ausgehebelt. Vielmehr müsste die Genossenschaft genau prüfen, ob es, ohne die Überlebensfähigkeit der Genossenschaft zu gefährden, möglich ist, den Wohnungsbestand im Interesse der darin wohnenden Mitglieder zu erhalten.

tionen in den Bestand - ähnlich wie die übrigen befragten Non-Profit-Unternehmen - die dauerhafte Vermietbarkeit (94,9%) gefolgt von der Bindung der Mieter (73,1%) und der Bestandsnutzung/Durchmischung (61,5%) (vgl. Abbildung 2). Dieses Ergebnis unterstreicht die Langfristigkeit der Zielausrichtung, die sich zwangsläufig aus der langen Nut-

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

## Unsere Partner stellen sich vor ...

### Die Raiffeisenkassen Südtirols

#### Forschungskooperation über Landesgrenzen hinweg

Die grenzüberschreitende Arbeit des Instituts für Genossenschaftswesen spiegelt sich nun auch in der Liste der Mitglieder der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. wider: Bereits sieben Raiffeisenkassen Südtirols erwarben in den vergangenen beiden Jahren die Mitgliedschaft. Finden sich weitere Kooperationspartner aus Südtirol, wird es dem IfG möglich sein, spezielle Projekte mit den und für die dortigen Raiffeisenkassen durchzuführen. Erste Kontakte konnten die Mitarbeiter und Studierenden des IfG bereits im Juni 2001 knüpfen; die Pfingstexkursion des Instituts führte nach Bozen und Umgebung.

Zum 31. Dezember 2000 gab es in Südtirol 884 Genossenschaften, davon 53 Raiffeisenbanken. Sie verfügen mit 195 Schalterstellen über das dichteste Schalternetz in Südtirol. Auf Landesebene sind sie in der Raiffeisen-Landesbank zusammengeschlossen. Der Marktanteil der Südtiroler Raiffeisenkassen wuchs bis zum Geschäftsjahr 2000 auf 48,5% im Einlagengeschäft und 42,0% im Kreditgeschäft an.

#### Hoher Marktanteil

Aufgabe der Raiffeisenkassen ist die Förderung ihrer Mitglieder durch die Sammlung von Spargeldern, durch die Kreditgewährung und durch die Bereitstellung von Finanzdienstleistungen. Die Schwerpunkte in der Kreditgewährung liegen bei den gewerblichen Mittelstandsbetrieben (Handel, Handwerk, Industrie, Fremdenverkehr), bei der Landwirtschaft und bei den unselbständig Erwerbstätigen (Arbeiter und Angestellte), die den größten Kundenkreis der Raiffeisenkassen bilden.

Die Geschichte der Raiffeisenkassen Südtirols geht ebenso wie die der Genossenschaftsbanken in Deutschland und

Österreich auf die Idee der Selbsthilfe von F.W. Raiffeisen zurück. Bereits 1889 wurden die ersten "Spar- und Darlehnsvereine nach dem System Raiffeisen" in Welschellen/Gadertal und in Brixen gegründet. Schon zehn Jahre später verzeichnete man hundert Raiffeisenkassen. Den Höchststand von 135 Kreditgenossenschaften erreichte man 1926.

Raiffeisenkassen in Südtirol	31.12.2000	Veränderung zum Vorjahr bzw. Werte zum 31.12.1999
Raiffeisenkassen	52 + RLB	0
Schalterstellen	195	0
Bilanzsumme	14.490 Mrd. Lire	+ 4,0 %
Kunden	ca. 250.000	+ 2,0 %
Mitglieder	40.049	+ 3,0 %
Mitarbeiter	1.518	+ 3,5 %
Reingewinnspanne	1,39 %	0,94 %
EK-Rent. vor Steuern	8,47 %	5,87 %
Cost Income Ratio	62,7 %	73,7 %

Politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Gründe führten in den vergangenen Jahrzehnten zur Konzentra-

tion der Kräfte auf heute 53 Banken.

#### Raiffeisenkasse Bruneck

Die Raiffeisenkasse Bruneck liegt im Pustertal, dem östlichen Bezirks Südtirols und ist die größte Raiffeisenkasse des Landes. Sie beschäftigt 108 Mitarbeiter und zählt über 2.000 Mitglieder. Die Raiffeisenkasse Bruneck entstand im Jahre 1973 im Zuge der Fusion der Raiffeisenkassen von Pfalzen, Rasen und St. Lorenzen. Während im Jahre 1973 8 Mit-



arbeiter einen Einlagenstand von 3 Mrd. Lire verwalteten, betreuen mittlerweile 108 Mitarbeiter über 23.000 Kunden und verwalten ein Kundengeschäftsvolumen von 1.450 Mrd. Lire. Zum 31.12.2000 erreichten die direkten Einlagen einen Stand von 478 Mrd. Lire. Die Ausleihungen sind gegenüber 1999 um 21,1% auf 576 Mrd. angestiegen. Bezogen auf die Primäreinlagen betrug das Investitionsverhältnis zum Bilanzstichtag 116%. Das Eigenkapital ist auf 200 Mrd. Lire ange-



wachsen und deckt somit 40% der Einlagen und 35% der Ausleihungen.

Pünktlich zum neuen Jahrtausend hat die Raiffeisenkasse Bruneck für sich und ihre Kunden neue Perspektiven eröffnet. Um den Anforderungen der modernen Zeit zu entsprechen und der Bedeutung des persönlichen Kontaktes zwischen Kunde und Berater Rechnung tragen zu können, wurden die drei ureigensten Aufgaben der Bank in völlig selbständige Bereiche umgestaltet und drei neue Centers gegründet: Das Servicecenter als Partner für alle Service- und Beratungsleistungen, das Kommerzcenter für die Firmenkunden und das Investmentcenter für das Anlagegeschäft. Neben den internen Abteilungen der Marktfolge und den 4 Stabsstellen besteht die Struktur der Bank aus 4 Geschäftsstellen in St. Lorenzen, Pfalzen, Rasen und Olang, in denen Mitarbeiter aller drei Centers vertreten sind. In den 7 Servicestellen Bruneck, Rienztal, St. Georgen, Reischach, Antholz, Percha und Ehrenburg werden Zahlungsverkehr, Standardleistungen und Beratungen auf Terminvereinbarung durchgeführt.

### Raiffeisenkasse Eisacktal

Die Raiffeisenkasse Eisacktal ist eine Genossenschaft mit beschränkter Haftung. Sie ist die Fortsetzung der Raiffeisenkasse Natz-Schabs, gegründet im Jahr 1899, der Raiffeisenkasse Afers, gegründet im Jahr 1903 und abgeändert im Jahr 1970 in Raiffeisenkasse St.Andrä/Afers sowie der Raiffeisenkasse Rodeneck, gegründet im Jahre 1953. Die Fusion hat am 16.08.1973 stattgefunden. Die Bilanzsumme betrug am 31.12.2000 Lire 413 Mrd. Insgesamt hat die Raiffeisenkasse Eisacktal 1840 Mitglieder, ca.19.000 Kunden und insgesamt 61 Mitarbeiter, die in 9 Geschäftsstellen arbeiten.

Die Raiffeisenkasse Eisacktal ist die einzige Bank in Brixen, die ihren gesam-

ten Verwaltungssitz direkt im Zentrum der Stadt Brixen hat; das Gebäude ist komplett saniert worden und trägt zum positiven Image der Raiffeisenkasse Eisacktal sowie zur Verschönerung des Brixner Stadtbildes bei. Die Bank nimmt sich noch genügend Zeit für jeden einzelnen Kunden, sie bietet noch den "persönlichen Service". Sie zeichnet sich durch besonders freundliche und kompetente Mitarbeiter aus.

Das neue Vertriebskonzept "new banking" stellt die Kundenbedürfnisse verstärkt in den Mittelpunkt. Die konsequente organisatorische Ausrichtung auf Kunden mit unterschiedlichen Bedarfsprofilen ist im Herbst 2001 durch die drei neu strukturierten Geschäftsbereiche erfolgt: Servicebanking, Privatbanking, Businessbanking. Während alltägliche Bankdienstleistungen vom Kunden in der Servicebank beansprucht werden können, erfahren Kunden mit umfassendem Beratungsbedarf in der Privat- und Firmenbank eine professionelle, fachspezifische und partnerschaftliche Betreuung.

Die Raiffeisenkasse Eisacktal stellt das Mitglied, den Kunden und dessen Bedarf in den Mittelpunkt. Als lokal tätige Genossenschaftsbank erscheint es der Bank wichtig, die alten Werte zu bewahren, gleichzeitig aber neue Strukturen für



Raiffeisenkasse Eisacktal

Erfolg und nachhaltige Unternehmenssicherung in einem sich dauernd ändernden Umfeld zu schaffen. Diese Werte sind Beratungsqualität, Kompetenz, genügend Zeit für ein Gespräch oder Zuverlässig-

keit, Vertrauen, Fairness.

### Raiffeisenkasse Kastelruth

Die Raiffeisenkasse Kastelruth ist eine Genossenschaftsbank mit beschränkter Haftung, gegründet im Jahre 1890. Das Wirtschaftsgefüge der traditionsreichen Gemeinde Kastelruth wird vor allem vom Tourismus getragen (mit 7500 Gästebetten), gefolgt von der Landwirtschaft, die dem Ort noch heute seinen ihm eigenen kulturellen Flair verleiht. Von Bedeutung sind weiters noch die kleinstrukturierten Handwerksbetriebe sowie der Einzelhandel.



Raiffeisenkasse Kastelruth

Die Raiffeisenkasse Kastelruth zählt heute mehr als 1000 Mitglieder, beschäftigt rund 50 Mitarbeiter und führt neben dem Hauptsitz in Kastelruth noch Geschäftsstellen in Seis, auf der Seiser Alm und in den ladinischen Gemeindegebieten Überwasser und Runggaditsch. Die Bilanzsumme beläuft sich auf 250 Mio. Euro, das Kundengeschäftsvolumen auf über 400 Mio. Euro, die ausgegebenen Kredite auf 175 Mio. Euro, die gesammelten Einlagen auf 170 Mio. Euro, das Eigenvermögen auf rund 41 Mio. Euro und der letzte Jahresgewinn überschritt die 3 Mio. Euro.

In ihrem Tätigkeitsgebiet hält die Raiffeisenkasse Kastelruth - bei fünf Mitbewerbern - einen Marktanteil von rund 60 % bei den Krediten und rund 50 % bei den Einlagen.

In der heutigen Zeit der Finanz-Globalisierung, der großen Veränderungen, der Integration der Märkte und der Technisierung besinnt sich die Raiffeisenkas-

se Kastelruth als begrenzte, örtliche Geld-Institution auf ihre Stärken, die sie seit jeher auszeichnen: die tiefe, lokale Verwurzelung im Gemeindegebiet, mit der dort lebenden und arbeitenden Bevölkerung, die persönliche Kundennähe, die umfassenden Kenntnisse über das Geschäftsgebiet, die Mitgliederbindung und die kurzen, schnellen Entscheidungswege.

### Raiffeisenkasse Lana

Die Raiffeisenkasse Lana wurde 1891 in Lana/Südtirol gegründet. Als traditionell verwurzelte Lananer Bank mit langjähriger Tradition arbeitet sie mit dem Ziel, die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse ihrer Mitglieder und Kunden zu fördern und zu verbessern. Dabei steht für sie der Mensch im Mittelpunkt und Selbsthilfe, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung betrachtet sie als ihre Grundsätze. Ihr Tätigkeitsgebiet umfasst die Gemeinden Lana, Tschermers, Gargazon, Burgstall und Vöran.



Raiffeisenkasse Lana

Sie verfügt über 8 Geschäftsstellen. 88 Mitarbeiter betreuen etwa 13.000 Kunden, davon 2.272 Mitglieder. Die Bilanzsumme der Raiffeisenkasse Lana betrug am 31.12.2000 293,3 Mio Euro, das Kundengeschäftsvolumen 499,4 Mio. Euro und das Eigenkapital 40,4 Mio. Euro.

### Raiffeisenkasse Meran

Am 10. Juni 1922 gründeten 47 Interessenten aus Obermais, Untermais und

Hafling den "Spar- und Darlehenskassenverein für Obermais und Hafling". Die daraus hervorgegangene Raiffeisenkasse Meran ist mittlerweile die einzige Lokalbank mit Sitz und Entscheidungskompetenz in Meran und somit effektiv und wortwörtlich "Die Meraner Bank".

Pioniergeist und Sinn für Innovation zeigt die Meraner Bank auch mit der konsequenten Umsetzung des "active banking"-Konzeptes. Es ermöglicht den Kunden, 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche die wichtigsten Bankgeschäfte zu erledigen und das alles in einem modernen, äußerst diskreten und freundlichen Bank-Ambiente.

Die Raiffeisenkasse Meran erreichte zum Bilanzstichtag 31.12.2000 einen Stand der direkten Einlagen von 289,8 Mrd. Lire und konnte so den Stand des Vorjahres halten. Inklusive Pensionsgeschäfte lag das Volumen der Kundenverbindlichkeiten bei 303,9 Mrd. Lire. Unter Berücksichtigung der vermittelten Wertpapiere in Höhe von 124,3 Mrd. Lire (+ 7,4%) der Investmentfonds, sowie der Vermögensverwaltung auf Fonds stiegen die insgesamt verwalteten Mittel geringfügig auf 519,1 Mrd. Lire an. Die Aus-



Raiffeisenkasse Meran

leihungen an Kunden nach Abzug der Einzelwertberichtigungen erreichten zum 31.12.2000 die Höhe von 295,9 Mrd. Lire. Dies entspricht einem Zuwachs gegenüber dem Vorjahr von 19,0 Mrd. Lire bzw. 6,9%. Die Raiffeisenkasse Meran erreichte mit der vom Vorstand vorge-

schlagenen Zuweisung des Reingewinnes eine Eigenkapitalausstattung (ohne Berücksichtigung der nachrangigen Obligationen im Ausmaß von 5,0 Mrd. Lire) von 66,1 Mrd. Lire. Das Eigenkapital deckte 22,8% (unter Berücksichtigung der Pensionsgeschäfte 21,7%) der Einlagen bzw. 22,3% der Kundenforderungen. Die Zahl der Mitarbeiter der Raiffeisenkasse Meran lag am 31.12.2000 bei 85. Als Genossenschaftsbank verfügte die Raiffeisenkasse Meran zum letzten Bilanzstichtag über 1090 Mitglieder.

### Raiffeisenkasse Tirol

Die Raiffeisenkasse Tirol, eine Genossenschaft mit beschränkter Haftung, wurde am 28.05.1900 gegründet. Am 31.12.2000 konnten 711 Mitglieder verzeichnet werden.

Der Hauptsitz der Raiffeisenkasse Tirol befindet sich in Dorf Tirol, im Mai 2000 wurde eine Filiale in Meran eröffnet. Derzeit stehen 21 Mitarbeiter im Markt- und Innenbereich den Mitgliedern und Kunden zur Verfügung. Die persönliche Betreuung und Beratung steht im Vordergrund, allerdings findet auch der neu errichtete 24 Stunden-Raum mit Bancomat, Überweisungsstation, Kontoauszugsdrucker, Tag- und Nachttresor, Postfächern und Münzzählmaschine bei den Kunden großen Anklang. Für Mitglieder



Raiffeisenkasse Tirol

und Kunden werden verschiedene Veranstaltungen (Ausflüge, Informationsabende, Weinverkostungen, Sommelierkurse, Weihnachtsfeier, Veranstaltungen

für Kinder und Jugendliche) angeboten.

Die Raiffeisenkasse Tirol führt auch das Reisebüro "Trans Tirol - Reisen mit Raiffeisen" in Meran. Es bietet alle Pauschalreisen gängiger Reiseveranstalter an, organisiert Gruppenreisen und hat sich auf besondere Bergtouren und -reisen spezialisiert, in diesem Zusammenhang Wanderungen, Diavorträge, Radio-sendungen usw.

### Raiffeisenkasse Überetsch

Die Raiffeisenkasse Überetsch wurde 1972 gegründet und zählt heute, gemessen am Kundengeschäftsvolumen zu der viertgrößten Raiffeisenkasse Südtirols. Das Tätigkeitsgebiet erstreckt sich über die Gemeinden Eppan, Kaltern und Tramin mit einer Gesamtbevölkerung von ca. 22.650 Einwohnern, in denen die Bank mit insgesamt 8 Geschäftsstellen

präsent ist.



Raiffeisenkasse Überetsch

Die Raiffeisenkasse Überetsch hat 1.939 Mitglieder und 79 Mitarbeiter. Die Eigenkapitalsausstattung zum 30.6.2001 betrug 50,623 Mio. Euro, die Eigenkapitalquote zum 30.6.2001 lag bei etwa 17%.

Zu den Säulen der Unternehmensphilosophie der Raiffeisenkasse Überetsch zählen: 1. die Beziehung zur Bevölkerung (d.h. das Vertrauen der Mitglieder und Kunden bildet das Fundament), 2. Bank für Menschen (d.h. verantwor-

tungsbewusster und freundlicher Ansprechpartner für die gesamte Bevölkerung zu sein), 3. eigene Leistungsfähigkeit (d.h. die Leistungsfähigkeit wird durch professionelles Management ständig ausgebaut und auf Dauer gesichert), 4. Marktorientierung (d.h. Kundenbedarf rechtzeitig erkennen und effektiv und effizient mit Dienstleistungen zu versorgen), 5. Förderauftrag (d.h. die Bank unterstützt und fördert durch persönliche Beratung, Betreuung und Information die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Belange der Mitglieder).

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

## Publikationen

### Schriften zur Kooperation

#### Band 47

#### Das Genossenschaftsrecht der Niederlande

Seitdem die genossenschaftliche Idee vor über hundert Jahren die Niederlande erreichte, hat sie dort eine typisch niederländische Eigendynamik entwickelt. Das spiegelt sich vor allem im Genossenschaftsrecht wider, welches sich dem deutschen Juristen nicht allein wegen der fremden Sprache nur mit Mühe erschließen will. Eine andere Gesetzes-Systematik, eine unterschiedliche, innere Organisation der Genossenschaft und ein anderes Verständnis genossenschaftlicher Prinzipien erschweren ihm - trotz vieler Gemeinsamkeiten, die das niederländische und das deutsche Genossenschafts-



recht haben - den Zugang. Dabei lohnt es sich für deutsche Genossenschaftswissenschaftler heute mehr denn je, einen

Blick in die Niederlande zu riskieren. Der erstaunliche Erfolg, mit dem sich die Rechtsform der niederländischen Genossenschaft gegenüber anderen Unternehmensformen behauptet, prädestiniert sie etwa dazu, als Vergleichsmodell in die Diskussion um die deutsche Genossenschaftsrechtsreform einzufließen. Aber auch für deutsche Praktiker ist es in Zeiten zunehmender, grenzüberschreitender Kooperationen mit niederländischen Genossenschaften wichtig, die niederländische Sichtweise zu verstehen. Die vorliegende Arbeit vermittelt dieses Verständnis. Sie gibt dem Leser einen Überblick über die tatsächliche und rechtsgeschichtliche Entwicklung des niederländischen Genossenschaftswesens und führt ihn Schritt für Schritt in die Systematik des geltenden niederländischen

Genossenschaftsrechts ein. Dabei bringt sie ihm die wissenschaftliche Diskussion zu ausgewählten Problemkreisen nahe.



Christian Lucas:

Das Genossenschaftsrecht der Niederlande, Münstersche Schriften zur Kooperation Band 47, 278 S., Shaker, Aachen, 2001, 3-8265-9141-0, DM 49,00, Euro 24,50.

## Schriften zur Kooperation Band 48

### Regulierung und Management von Risiken - Unentdeckte Chancen für den Mittelstand

### Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Sommersemester 2001

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

Der ursprüngliche "Schrecken", daß sich alle Banken und Mittelständler künftig einem externen Rating ihrer Eigenkapitalausstattung unterwerfen müssen, ist weitestgehend gebannt. Neben den Standardansatz unter Verwendung externer Ratingurteile könnten das einfache und weiterentwickelte interne Rating sowie Kreditrisikomodelle treten. Dennoch bleiben viele Fragen offen und diskussionsbedürftig: Das Regelungswerk ist so komplex, daß es selbst für Experten kaum durchschaubar ist.

Dieser Sammelband faßt die Vorträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Sommersemester 2001 zusam-



men, das unter dem Oberthema "Regulierung und Management von Risiken - Unentdeckte Chancen für den Mittelstand" stand. Sieben namhafte Referenten haben sich in der Vortragsreihe aus unterschiedlichen Perspektiven mit dem Thema auseinandergesetzt. Ergänzt wird der Sammelband durch eine theoretische Einführung zur Regulierung von Banken.



Theresia Theurl (Hrsg.):

Regulierung und Management von Risiken - Unentdeckte Chancen für den Mittelstand: Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Sommersemester 2001, Münstersche Schriften zur Kooperation Band 48, 156 S., Shaker, Aachen, 2001, 3-8265-9322-7, DM 39,00, Euro 19,50.

## Schriften zur Kooperation Band 49

### Chancen für Genossenschaften im Zuge der Privatisierung Ein Überblick über die prinzipiell bestehenden Möglichkeiten sowie fördernde und hemmende Kräfte in Gesellschaft und Recht

Viele der von Gebietskörperschaften bereit- und hergestellten Güter könnten auch privat angeboten werden. Hieraus ergeben sich eine Fülle von Privatisierungsmöglichkeiten vor allem bei Gemeinden, die neue Betätigungsfelder für Genossenschaften eröffnen können.

Da auf den betreffenden Märkten häu-



fig natürliche Monopole existieren, benötigt man ein institutionelles Arrangement, das Mißbrauchsgefahren weitgehend einschränkt. Weder die Verstaatlichung der Unternehmen noch die von der Wohlfahrtsökonomie propagierten Regulierungsmethoden führen zu befriedigenden Marktergebnissen. Die Genossenschaft bietet eine ordnungskonforme



Alternative. Sie gestattet es, die "Flaschenhalse" innerhalb von Wertschöpfungsketten so organisieren, daß alle Nutzer einen guten Zugriff auf die sogenannten "Essential facilities" - die Strategischen Infrastrukturen - erhalten.

In der vorliegenden Untersuchung wird über die theoretischen Grundlagen hinaus anhand praktischer Beispiele aufgezeigt, in welchen Bereichen Genossenschaften zum Einsatz kommen können und welche rechtlichen Änderungen dafür hilfreich wären. Die Fallstudien betreffen die kommunalen Stromverteilungsnetze, die kommunale Abwasserentsorgung, die Alterssicherung, das Bildungssystem und die Wohnraumversorgung.



**Olaf Lüke:**

Chancen für Genossenschaften im Zuge der Privatisierung - Ein Überblick über die prinzipiell bestehenden Möglichkeiten sowie fördernde und hemmende Kräfte in Gesellschaft und Recht, Münstersche Schriften zur Kooperation Band 49, 368 S., Shaker, Aachen, 2001, 3-8265-9323-5, DM 54,00, Euro 27,00.

## Schriften zur Kooperation Band 50

### Finanzintermediation und institutioneller Wandel

Die internationalen Finanzsysteme unterliegen Wandlungsprozessen, die sie fundamental verändern könnten. Unternehmen finanzieren sich vermehrt über Börsen anstatt durch Bankkredite. Anleger wenden sich von der Spareinlage ab und Wertpapieren zu. Viele Vertreter aus Theorie und Praxis deuten diese Entwicklungen als das nahende Ende der Bank als Finanzintermediär. Geschäftsbanken werden oftmals als Dinosaurier des Technologiezeitalters angesehen, die im Zuge des institutionellen Wettbewerbs durch Märkte verdrängt werden. Dieser Prognose liegt das Paradigma der neoklassischen Ökonomik zugrunde. Zu anderen Ergebnissen kommt hingegen die Theorie des institutionellen Wandels, die in der vorliegenden Arbeit herangezogen wird.

Vor dem Hintergrund einer ausführlichen theoretischen Analyse leitet Dirk Polster Szenarien ab, in denen sich Kreditinstitute langfristig behaupten können. Ihre Überlebensfähigkeit hängt allerdings davon ab, daß sie geeignete Strategien und damit konsistente Organisationsstrukturen finden. Für die deutschen Universalbanken werden verschiedene Handlungsoptionen dargestellt. Im Rahmen einer Fallstudie werden diese Überlegungen exemplarisch auf den genossenschaftlichen Finanzverbund angewandt.



**Dirk Polster:**

Finanzintermediation und institutioneller Wandel, Finanzsysteme, Universalbanken, Kreditgenossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation Band 50, 450 S., Shaker, Aachen, 2001, 3-8265-9456-8, DM 59,00, Euro 29,50.

## Schriften zur Kooperation Band 51

### Marketing und Kooperation bei Wohnungsgenossenschaften

### Beiträge eines Symposiums des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster

Wohnungsgenossenschaften befinden sich spätestens seit dem Wegfall der Wohnungsgemeinnützigkeit Ende 1989 in einer Phase der Neuorientierung, die bis heute nicht abgeschlossen ist. Weitestgehend frei von staatlichen Bindungen gilt es, sich im Markt neu zu positionieren. Hinzu kommt in der aktuellen Phase der Marktsättigung das Problem der Wohnungsleerstände. Angesichts dieser Situation stellen sich die Wohnungsgenossenschaften immer häufiger die Frage, wofür sie stehen, wodurch sie sich von der nichtgenossenschaftlichen Konkurrenz unterscheiden und wie man das "typisch genossenschaftliche" kommunizieren kann. Gleichzeitig wird versucht, die Effizienz des genossenschaftlichen Unternehmens im Sinne der Mitglieder zu verbessern. Kooperationen können neue Potentiale erschließen.

Dieser Problematik hat sich das Symposium "Marketing und Kooperation bei Wohnungsgenossenschaften" des Instituts für Genossenschaftswesen im Sommersemester 2001 gewidmet. Sechs namhafte Referenten gaben Antworten auf die offenen Fragen. Dieser Sammelband faßt die Vorträge zusammen. Prof. Dr. Theresia Theurl zeigt Entwicklungschancen von Wohnungsgenossenschaften auf. Ansatzpunkte und Perspektiven des Immobilienmarketing stehen im Mittelpunkt des Beitrages von Prof. Dr. Dr. h.c. mult Heribert Meffert. Ingo Theel und



Thomas Zang berichten von einer erfolgreichen Marketing-Initiative der Wohnungsbaugenossenschaften in Hamburg. Bernhard Koppmann hält ein Plädoyer für die Zukunftsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaften. Wie das Unternehmensleitbild der Wohnungsgenossenschaft als strategisches Instrument zur Imagepflege genutzt werden kann, erklärt Andreas Grunow. Prof. Dr. Stefan Klein zeigt schließlich Chancen und Probleme der Kooperation in der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft auf.



Theresia Theurl (Hrsg.):  
Marketing und Kooperation bei  
Wohnungsgenossenschaften:  
Beiträge eines Symposiums des  
Instituts für Genossenschaftswesen  
der Universität Münster,  
Münstersche Schriften zur Ko-  
operation Band 51, 100 S., Sha-  
ker, Aachen, 2001, 3-8265-9394-  
4, DM 32,00, Euro 16,00.

## Schriften zur Kooperation Band 52

### Genossenschaftsrecht in Europa

### Diskussionsbeiträge zur Reform des Genossen- schaftsgesetzes in Deutsch- land

Eine Reform des deutschen Genossenschaftsgesetzes wird zunehmend intensiv diskutiert. Sowohl die Wissenschaft als auch die genossenschaftliche Praxis haben sich zu diesem Thema bereits geäußert. Eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit einer Genossenschaftsrechtsreform steht jedoch noch aus.

Die Autoren dieses Sammelbandes leisten einen Beitrag zu der Diskussion. In insgesamt acht Beiträgen werden Grundlagen für eine umfassende Erörterung des

Genossenschaftsrechts in Deutschland und Europa geschaffen. Zunächst werden die in der Diskussion befindlichen Vorschläge zur Änderung des deutschen Genossenschaftsgesetzes dargestellt. Die nachfolgenden Beiträge geben einen Überblick über das Genossenschaftsrecht in ausgewählten europäischen Staaten: Belgien, England, Frankreich, Niederlande, Österreich und Portugal. Dem Statut zur Europäischen Genossenschaft ist ein eigener Beitrag gewidmet.

Die Autoren stellen den diskutierten Regelungen des deutschen Genossenschaftsgesetzes die genossenschaftsrechtlichen Lösungen der europäischen Nachbarländer bzw. des Statuts zur Europäischen Genossenschaft gegenüber. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der nationalen und europäischen Genossenschaftsgesetze eröffnen Perspektiven für die Schaffung eines zeitgemäßen Rechtsrahmens für Genossenschaften in Deutschland.



Theresia Theurl und Rolf  
Greve (Hrsg.):  
Genossenschaftsrecht in Europa:  
Diskussionsbeiträge zur Reform  
des Genossenschaftsgesetzes  
in Deutschland, Münstersche  
Schriften zur Kooperation Band  
52, 198 S., Shaker, Aachen,  
2001, 3-8265-9542-4, DM 42,00,  
Euro 21,00.

## Vorschau auf weitere IfG- Publikationen

In den nächsten Monaten werden weitere Publikationen erscheinen, an denen derzeit gearbeitet wird. Die Veröffentlichung der Vorträge des aktuellen Oberseminars „Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften“ wird Nr. 53 der Münsterschen Schriften zur Kooperation. Die

Vorträge werden um einen Beitrag zum Strategischen Management ergänzt.

Im ersten Halbjahr 2002 werden mehrere IfG-Arbeitspapiere fertiggestellt werden. Thematisiert werden im Einzelnen das Controlling in Wohnungsgenossenschaften, die Einsatzmöglichkeiten der Balanced Score Card in Kreditgenossenschaften, Überlegungen zur Preisgestaltung im genossenschaftlichen Verbund sowie erste Ergebnisse aus den Projekten des Forschungsclusters „Die Genossenschaftsidee heute“.

Damit korrespondierend entsteht ein Fallstudienbuch „Neue Genossenschaften“. Es wird aufgezeigt, dass Genossenschaften in zukunftssträchtigen Branchen gegründet werden und dort erfolgreich sind. Beispiele für genossenschaftlich organisierte Tätigkeit sind Beratungsdienstleistungen, Entwicklungskooperationen sowie die Erbringung persönlicher Dienstleistungen. Die Beispiele werden anhand einheitlicher Kriterien aufbereitet. Ein theoretisches Fundament wird vorangestellt.

Daneben wird die neue wissenschaftliche Schriftenreihe „Ökonomik der Kooperation“ von Frau Prof. Theurl mit den ersten Bänden starten. Sie wird beim Verlag Mohr&Siebeck, Tübingen, herausgegeben. Aufgenommen werden Arbeiten, die sich mit einzelnen Facetten der Kooperation von Unternehmen beschäftigen: Ursachen, Ausgestaltung, Management, Dynamik, Wirkungen, Regulierung. Die Reihe ist ein wissenschaftliches Publikationsorgan für volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und rechtswissenschaftliche Arbeiten. Sowohl theoretische als auch empirisch ausgerichtete Arbeiten werden publiziert.

## Pinnwand



Frau **Helene Althoff** schied Ende Juli 2001 aus dem aktiven Dienst aus. 30 Jahre lang war sie Sekretärin des geschäftsführenden IfG-Direktors. Sie begann bei Prof. Dr. Erik Boettcher, begleitete Prof. Dr. Holger Bonus und arbeitete schließlich für Frau Prof. Dr. Theresia Theurl. Sie wurde im Rahmen einer kleinen Feier von den Mitarbeitern des IfG verabschiedet. Nun will sie lange geplante Reisen unternehmen, viele Konzerte besuchen und sich um die Drillinge in ihrer Familie kümmern. Von einem Pensionsschock ist nichts zu bemerken.

Herr **Sven Overmann** führt seit dem 1. September 2001 das Sekretariat von Prof. Dr. Theresia Theurl. Herr Overmann ist Quereinsteiger. Seine erste Ausbildung schloss er als KfZ-Mechaniker ab. Vor seiner Anstellung an der Universität war der 27jährige gelernte Industriekaufmann im Großhandel tätig. Er hat sich schnell in die universitären Besonderheiten und in den Institutsalltag eingearbeitet und bewältigt sein äußerst umfangreiches Aufgabengebiet souverän.



Seit dem 1. Dezember 2001 ist Dipl.-Kauffrau **Nina Tantzen** als wissenschaftliche Mitarbeiterin des IfG tätig. Die 24jährige studierte das Fach Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster. Parallel zum Studium absolvierte sie einige Unternehmenspraktika im In- und Ausland. In ihrer Diplomarbeit beschäftigte sie sich mit "Internetbasierten Kommunikations- und Distributionsstrategien für Neuemissionen". Im IfG arbeitet sie am Forschungsprojekt "Virtuelle Unternehmen als Genossenschaften" (Betreuerin: Prof. Dr. Theresia Theurl).

Dipl.-Volkswirt **Florian Deising** verstärkt seit dem 1. November 2001 das Team der wissenschaftlichen Mitarbeiter des IfG. Der 26jährige studierte Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaften an der Universität Münster und absolvierte zwei Auslandssemester am Stevenson College in Edingburgh. Er arbeitet an einem Forschungsprojekt mit dem Thema "Die Genossenschaftsidee heute: Kommunikationsstrategien für Politik und Medien", das von Prof. Dr. Theresia Theurl betreut wird.



Zum 31. Oktober 2001 hat Dr. **Dirk Polster** nach drei Jahren und sieben Monaten als wissenschaftlicher Mitarbeiter das IfG verlassen. Er war vor allem in der Betreuung des Schwerpunktfaches "Unternehmenskooperation" tätig und begleitete zuletzt das Forschungsprojekt "Verbundexterne Kooperation von Genossenschaftsbanken". Im Juli 2001 promovierte er summa cum laude zum Dr. rer. pol.. Die Promotion von Dr. Dirk Polster behandelt das Thema "Finanzintermediation und institutioneller Wandel". Seine neue Wirkungsstätte ist die Deutsche Schiffsbank AG in Bremen.

Dr. **Olaf Lüke** verließ das IfG am 31. August 2001 nach zwei Jahren und neun Monaten als wissenschaftlicher Mitarbeiter. Der studierte Dipl.-Volkswirt bearbeitete das Forschungsprojekt "Chancen für Genossenschaften im Zuge der Privatisierung - Ein Überblick über die prinzipiell bestehenden Möglichkeiten sowie fördernde und hemmende Kräfte in Gesellschaft und Recht" (Betreuer: Prof. Dr. Heinz Grosseckter). Im Juli 2001 wurde ihm von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster der Titel Dr. rer. pol. verliehen. Bei der Westdeutschen Genossenschaftsbank eG in Düsseldorf ist er nun im Bereich "Finanzierung von Public-Private-Partnerships" tätig.



Stud. rer. pol. **Alexander de Blois** unterstützt seit dem 1. Dezember 2001 als studentischer Mitarbeiter das EDV-Team des IfG. Gemeinsam mit seinen drei Kommilitonen ist der 22jährige Student der Volkswirtschaftslehre für die Betreuung der Hard- und Software am Institut, die Pflege des Internetauftritts und für die technische Vorbereitung von Lehrveranstaltungen zuständig.

Stud. rer. pol. **Jan G. Drücker** ist seit dem 1. November 2001 als einer von vier studentischen Mitarbeitern für alle EDV-Belange des IfG zuständig. In den Aufgabenbereich des 24jährigen gelernten Bankkaufmanns und Studenten der Betriebswirtschaftslehre fallen die Pflege der Hard- und Software, die Betreuung des Internetangebots, die Erstellung von Lehrmaterialien sowie die Anwenderberatung. Er war auch an der technischen Umsetzung dieser Ausgabe des Newsletters beteiligt.



Neu im Team der studentischen Mitarbeiter des IfG ist seit dem 1. Oktober 2001 stud. rer. pol. **Holger Korte**. Der 26jährige Bankkaufmann studiert seit dem Wintersemester 1999/2000 das Fach Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster. Im März 2001 legte er sein Vordiplom ab. Am IfG ist er vor allem für Literaturrecherchen und Arbeiten in der Bibliothek zuständig.

**Betriebsausflug: Multinationale Kooperation unter Genossen siegte beim Boßeln**  
Der Betriebsausflug am 8. Oktober führte das Institut für Genossenschaftswesen in diesem Jahr nach Emsdetten. Das Boßeln - ursprünglich aus dem Ostfriesischen kommend - wurde uns durch den dortigen Verkehrsverein nähergebracht. Grundsätzlich gilt es, Fähigkeiten des Kegeln auf die Straße zu übertragen und so in zwei Mannschaften eine Entfernung von in diesem Fall 3,5 Kilometern zurückzulegen. Von anfänglichen Erfolgen und geistigen Genüssen angespornt, kam es zu einem Kopf-an-Kopf-Rennen der Mannschaften. Im letzten und entscheidenden Wurf gelang es Mannschaft B, einen uneinholbar scheinenden Vorsprung durch den Wurf der brasilianischen Stipendiatin Josiane Kuhn da Silva wettzumachen und damit den Gesamtsieg zu erringen.



## Im Fokus

### Shareholder-Value

#### Unternehmerische Erfolgsbedingung oder Management-Mode?

Die Diskussion um den Shareholder-Value kommt nicht zum Stillstand und lebt bei unterschiedlichsten Anlässen und Entwicklungen wieder neu auf. Sie leidet darunter, daß der Begriff des Shareholder Value mit beliebigen Inhalten verwendet wird und das zugrundeliegende ökonomische Konzept häufig normativ überfrachtet wird. In der Öffentlichkeit wird nicht zwischen Intention und realen Defiziten differenziert, wenn Unternehmenskontrolle, Eigentümerinteressen sowie Anreize und Entlohnung des Managements kontrovers erörtert werden. Die einseitige Betonung von Kapitalinteressen und die Degeneration von Unternehmen zum Spielball von Spekulanten werden in den Vordergrund gerückt. Es ist höchst notwendig, das Konzept des Shareholder-Value offenzulegen und davon die realen Probleme und Defizite abzugrenzen.

Die nachhaltige Wertorientierung zur Schaffung von unternehmerischem Mehrwert ist eine zentrale Erfolgsbedingung unternehmerischer Tätigkeit. Nur so können Ertragskraft und Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt werden. Daraus läßt sich eine wertorientierte Unternehmensführung als systematische Ausrichtung von Entscheidungen und Aktivitäten des Unternehmens direkt ableiten. Dieser allgemeine ist auch der Rahmen für die Shareholder-Value-Orientierung, eine bestimmte strategische Ausrichtung. Die Entscheidung für eine bestimmte Strategie folgt der Festlegung der Orientierungsgröße und enthält in der Folge die Vorgaben für die operative Unternehmenssteuerung.

Die Orientierung von Unternehmensentscheidungen am Shareholder-Value entspricht einer ganz bestimmten Corporate Governance, nämlich der kapitalorientierten (in einem engeren Sinn: von börsennotierten Kapitalgesellschaften). Sie ist Teil der institutionellen Ausgestaltung des Beziehungsgeflechtes der am Unternehmensgeschehen beteiligten

Gruppen. Die Analyse des Shareholder-Value-Konzeptes hat vier Fragen zu beantworten: 1. Welcher Wert dient als Orientierungsgröße? 2. Wer schafft diesen Wert und hat somit in einem marktwirtschaftlichen Regime Anspruch auf die Wertsteigerung? 3. Welche Werttreiber können isoliert werden? 4. Wer bewertet die Wertsteigerung? Diese Fragen werden nun der Reihe nach gestellt.

---

#### Shareholder Value: Welcher Wert?

---

Der Unternehmenswert wird als Marktwert des Eigenkapitals eines Unternehmens für die Kapitaleigentümer operationalisiert. Es geht also um die Eigentümerrendite. Das allgemeine ökonomische Konzept hinter der Shareholder-Value-Orientierung ist das Investitionskalkül. Es erfolgt eine ex-ante-Beurteilung des Potenzials von einzelnen Geschäftsfeldern sowie von unternehmerischen Entscheidungen im Hinblick auf ihren Beitrag zur Wertsteigerung (partielle Erhöhung des Shareholder Value): Vernichtung oder Schaffung von Share-

holder Value bzw. der Vergleich konkreter Werte unterschiedlicher Projekte. Beurteilt wird die Möglichkeit, über die konkrete unternehmerische Entscheidung einen Mehrwert für die Eigentümer zu schaffen. In diesem Kalkül werden die Eigenkapitalkosten und der Kapitalwert der unternehmerischen Aktivität miteinander verglichen. Die Operationalisierung erfolgt dabei über die Abdiskontierung der entscheidungsinduzierten Zahlungsströme, also durch zukunftsorientierte Indikatoren. Der Diskontierungsfaktor bringt die alternativen Anlagemöglichkeiten der Eigenkapitalgeber zum Ausdruck (Opportunitätskosten des Investors). Konkret werden Kapitalwerte oder die Summe von Überschußrenditen errechnet (Free Cash Flow, Economic Value Added, Cash Value Added).

Das unternehmerische Investitionskalkül macht sich also die Überlegung des Eigentümers zu eigen, weil dessen Kapital erforderlich ist. Aus den entsprechenden Kalkulationen lassen sich in Folge auch Hinweise auf das Verhältnis von Ausschüttung und Einbehaltung von Ge-

winnen ableiten.

Der geschaffene Shareholder Value spiegelt sich in der Summe aus Dividenden und Kursgewinnen.

### Shareholder Value: Wer schafft den Wert?

Mit der Verwendung des Shareholder Value als Unternehmensleitlinie ist klar zu begründen, weshalb die Orientierung ausschließlich an den Interessen der Anteilseigner erfolgt, während der Wert durch alle an der Produktion geschaffenen Faktoren entstanden ist. Solche Gruppen sind die Lieferanten, die Mitarbeiter, die Shareholder und jene Akteure, die die benötigte Infrastruktur (incl. der institutionellen Grundlagen) zur Verfügung stellen. Häufig werden auch die Kunden als eigene derartige Gruppe identifiziert. Dies ist in dem hier gewählten ökonomischen Konzept der Wertschöpfung nicht zulässig.

Die einzelnen Gruppen sollen als Stakeholder bezeichnet werden und sind damit klar identifiziert und abgegrenzt. Die Shareholder sind eine einzige Gruppe von ihnen. Es ist hier nicht der Raum, dem Inhalt des schillernden Stakeholder-Value-Konzepts nachzugehen. Auch seine Verwendung erfolgt ziemlich beliebig und mit unterschiedlichen Stoßrichtungen. Dies gilt vor allen dann, wenn es als Korrektur zur Shareholder-Value-Orientierung vorgeschlagen wird.

Die Shareholder-Value-Orientierung beruht in diesem Komplex auf bestimmten Annahmen, deren Realitätsnähe noch nicht wirklich geprüft ist. Sie ist jedenfalls nur dann zu begründen, wenn sie zu

treffen. Es muß davon ausgegangen werden können, daß die Shareholder die Hauptlast des unternehmerischen Risikos tragen und/oder dass mit dieser Ausrichtung eine indirekte Befriedigung der Interessen der anderen Stakeholder erfolgt (zB langfristige Wettbewerbsfähig-

keit, Ertragskraft, Arbeitsplätze). Dazu kommen die Voraussetzungen der exakten Zurechenbarkeit, Bewertung und Kontrahierbarkeit der Leistungen und Risikobeiträge der anderen Stakeholder. Nur auf dieser Basis kann davon ausgegangen werden, daß die Shareholder-Value-Maximierung nach der Entlohnung aller anderen Stakeholder praktiziert wird.

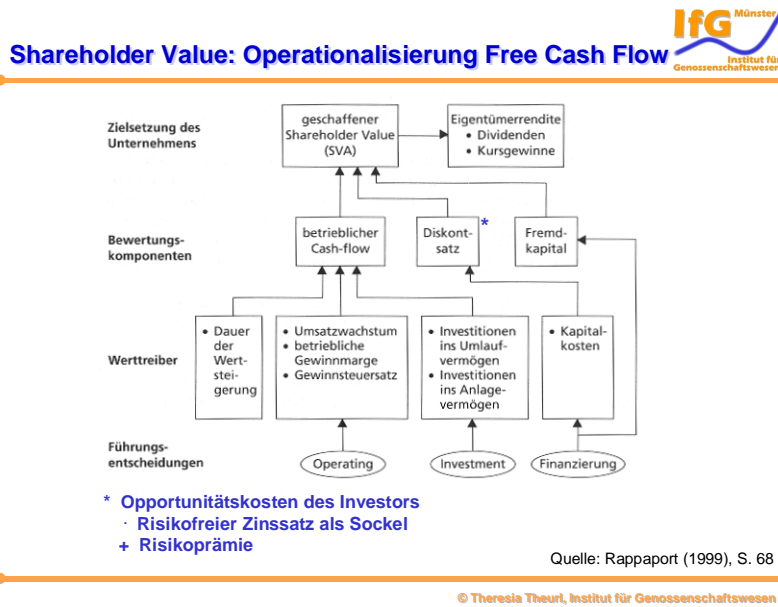
Es ist nicht überraschend, daß in diesem Aspekt ein Teil der kontroversen Positionen begründet ist, in die nicht nur eine normative Dimension gelegt wird, sondern deren empirische Überprüfung ein nicht triviales Unterfangen ist. Diese Diskussion ist übrigens nicht neu, sondern durchzieht die Geschichte der Ökonomie.

dung für die Orientierung an den Zielsetzungen der Shareholder, sind die konkreten wertschaffenden Aktivitäten, die Werttreiber, zu identifizieren.

Sie betreffen, wie ausgeführt, alle unternehmerischen Entscheidungen, sind also im Bereich Finanzierung (Eigenkapital- versus Fremdkapitalfinanzierung), Investition (Umlaufvermögen, Anlagevermögen, Humankapital, Aufbau von Marken etc.) und Operating (Umsatzentwicklung mit den damit zusammenhängenden Fragen der Optimierung der Wertschöpfungskette, die Kalkulation der Gewinnmargen sowie die Berücksichtigung der gewinnsteuerrechtli-

chen Vorgaben) angesiedelt. Dazu kommen die erwartete Dauer der Wertsteigerung bzw. der zeitliche Horizont der unternehmerischen Entscheidung.

Es soll explizit darauf hingewiesen werden, daß dieser Ansatz keine Beschränkung auf die Beurteilung von Realkapitalinvestitionen impliziert wie häufig unterstellt wird. Es geht jedoch bei der Einschätzung der Wertsteigerung einzelner Entscheidungen immer um die Herstellung der Verbindung zum Shareholder Value. Diese Aufgabe der Kommunikation der Transmission stellt hohe Anforderungen an die Gestaltung der "Investor Relationships". In der näheren Vergangenheit existieren viele Beispiele für widersprüchliche Reaktionen der Aktienkurse auf die Entscheidung, Arbeitsplätze abzubauen oder auf Fusions- und Kooperationsentscheidungen. Die Shareholder-Value-Orientierung ist und bleibt aber nur dann relevant, wenn Eigenkapital tatsächlich ein knapper Faktor ist. Dar-



### Shareholder-Value: Welche Werttreiber?

Nach der Operationalisierung des anzustrebenden Wertes und der Entschei-



auf ist deswegen hinzuweisen, weil Humankapital manchmal als deutlich wichtiger als Finanz- und Realkapital eingeschätzt wird und entsprechende Entscheidungen in den Mittelpunkt gestellt werden. Wenn diese Entscheidungen dann im methodischen Ansatz des Shareholder-Value hergeleitet und beurteilt werden, werden Widersprüche integriert (Human Resources Value).

---

### Shareholder Value: Wer bewertet?

---

Als nächstes ist der Frage nachzugehen, welche Institutionen dafür vorgesehen sind, die Wersteigerung zu beurteilen. Dies erfolgt in zwei Schritten und in diesem Tatbestand ist eine neuerliche Quelle für ideologische Kontroversen und für Mißverständnisse angelegt.

Ex ante erfolgt das unternehmerische Kalkül, das bereits dargestellt wurde. Ex post aber spiegelt sich die Einschätzung der unternehmerischen Entscheidung im Aktienkurs. Die Akteure auf dem Kapitalmarkt stimmen durch Kauf und Verkauf ab. Diese zweite Stufe der Bewertung erfolgt selbstverständlich nur bei börsennotierten Kapitalgesellschaften.

Zwischen der ex-ante-Bewertung und der Bewertung auf dem Kapitalmarkt kann es zu Diskrepanzen kommen. Diese können auf zwei unterschiedliche Ursachen zurückzuführen sein. Erstens entstehen technische Probleme, die aus der Operationalisierung und Prognose stammen. Sie sollen hier vernachlässigt werden.

Probleme grundsätzlicher Natur resultieren jedoch aus der Vermutung, daß in der Realität die Märkte für Eigentumsrechte an Unternehmen nicht vollkommen sind, wovon im Shareholder-Value-Ansatz aber ausgegangen wird. Eine asymmetrische Informationsverteilung sowie ein kurzfristiger Aktivitätshori-

zont können dazu führen, daß die Eigentümerkontrolle eine mangelhafte ist. Ihre disziplinierende Wirkung begründet jedoch die Shareholder-Value-Orientierung.

Wenn von diesem Kapitalmarkthin-tergrund und der Tatsache ausgegangen werden muß, daß das Unternehmen auf Eigenkapital angewiesen ist, wird sich das Management die Aktionärs motive zu eigen machen müssen. Damit aber sind mit der Shareholder-Value-Orientierung unternehmerische Fehlentscheidungen im Wettbewerb um Eigenkapital verbunden. Diese wirken erstens gegen die langfristige Wertorientierung, die ein konstituierendes Merkmal der Shareholder-Value-Orientierung ist. Zweitens richten sie sich gegen die Ansprüche von anderen Stakeholdern, die entweder ökonomisch oder gesellschaftspolitisch gerechtfertigt sind

---

### Differenzierung: Ökonomisches Konzept und reale Defizite


---


Es ist klar darauf hinzuweisen, daß die hervorgehobenen schädlichen Auswirkungen zu Recht im Mittelpunkt der Kritik am Shareholder-Value stehen. Es handelt sich um reale Defizite, die dem eigentlichen Konzept aber nicht inhärent sind. In diesem werden letztlich langfristige Investitionskalküle auf alle unternehmerischen Entscheidungen übertragen: eine ökonomische Logik, gegen die wenig eingewendet werden kann.


Aus dieser Konstellation folgt, daß die Kritik an der Shareholder-Value-Orientierung nicht an der Oberfläche des Komplexes ansetzen sollte. Es geht vielmehr darum, ein Marktversagen auf den Märkten für Eigentumsrechte an Unternehmen nachzuweisen. Diese Aufgabe ist erst in Ansätzen geleistet.

Auf dieser Basis sind konkrete Maßnahmen der Korrektur vorzuschlagen und




umzusetzen. Diverse Kodices zur Corporate Governance auf internationaler (OECD) und nationaler Ebene gehen in die richtige Richtung, stellen aber nur einen ersten Schritt dar. Ein weiterer kleiner Fortschritt wird dann erreicht sein, wenn die undifferenzierte Kritik am Shareholder Value einer realistischen Einschätzung seiner Vorzüge und seiner Schwächen gewichen ist.

 Bischoff, Jörg (1998): Das Shareholder Value-Konzept, Deutscher Universitätsverlag Wiesbaden.

 Kerler, Patrik (2000): Mergers & Acquisitions und Shareholder Value, Verlag Haupt Bern, Stuttgart, Wien.

 Rappaport, Alfred (1999): Shareholder Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

---

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

---



## Das aktuelle Stichwort

### Due Diligence

"Elefantenhochzeiten", "Mega-Deals" und "M&A's" sind mittlerweile nicht mehr nur ein US-amerikanisches Phänomen, sondern sind auch in Deutschland aus dem Wirtschaftsgeschehen nicht mehr wegzudenken. Der Markt für Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen (M&A-Markt) wächst zunehmend. In diesem Zusammenhang gewinnt ein Begriff an Bedeutung: "Due Diligence" (im folgenden "DD"). Der Begriff stammt aus der Transaktionspraxis der USA und bedeutet übersetzt "sorgsame Erfüllung, im Verkehr erforderliche Sorgfalt" und steht für den im Rahmen von geschäftlichen Transaktionen anzulegenden Sorgfaltsmaßstab.

---

#### Definition

---

1) Bei der DD handelt es sich um Analysen und Prüfungen, die im Rahmen der Vorbereitung von geschäftlichen Transaktionen - meistens dem Kauf eines Unternehmens - zum Ziel der Informationsversorgung des Entscheidungsträgers in den Planungs- und Entscheidungsprozeß integriert werden. 2) Die DD umfasst Aktivitäten der Informationsbeschaffung und -aufbereitung zur Erhöhung der Qualität von Entscheidungen durch Chancen- und Risikoerkennung auf betriebswirtschaftlicher und juristischer Ebene sowie durch Genauigkeit in der Wertfeststellung als Folge eines verbesserten Informationszustandes. 3) Gegenüber der ursprünglichen Verwendung des Begriffes im Rahmen der US-amerikanischen Gesetzgebung als Entlastungsbeweis für die an der Emission von Wertpapieren Beteiligten wird DD beim Kauf von Unternehmen im Sinne von acquisition investigation, businessman's review, pre acquisition audit oder Kauf- oder Übernahmeprüfung verwendet (Berens/Brauner, 1998, S. 12).

---

#### Rechtliche Einordnung

---

Lange Zeit versuchte man in Deutsch-

land, die Risiken des Unternehmenskaufs aus asymmetrischen Informationen ausschließlich durch Garantien vertraglich zu regeln. Mittlerweile setzt sich zunehmend das aus den USA stammende Konzept der DD durch. Die rechtliche Bewertung der DD ist in der deutschen Rechtsprechung jedoch noch größtenteils ungeklärt.

---

#### Anlässe und Arten

---

Bei der *wirtschaftlichen* und/oder *finanzwirtschaftlichen* DD stehen vorrangig die Ertrags- und Finanzsituation, die Markt- und Managementrisiken sowie die Bilanz, das Rechnungswesen und das Controlling auf dem Prüfstand. Ziel der *rechtlichen* DD ist die Ermittlung von Informationen für die Aufstellung des vertraglichen Gewährleistungskataloges. Die *steuerliche* DD soll alle steuerlichen Auswirkungen für Käufer (z.B. steuerliche Risiken durch einen Unternehmenskauf) und für den Verkäufer (z.B. individuelle Steuerbelastung beim Verkauf) aufdecken.

---

#### Funktionen

---

Die Funktionen der DD stellen sich wie folgt dar: 1) Beschaffung und Bewertung relevanter Informationen über das

Kaufobjekt und über die Unternehmensbewertung. Die Offenlegung von Unternehmensinformationen (disclosure) dient der betriebswirtschaftlichen Beurteilung der Transaktion sowie der juristischen Ausarbeitung des Vertragswerkes, einschließlich der Festlegung des Inhalts und des Umfangs der Gewährleistungen und Garantien. 2) Analyse und Prüfung der Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Transaktion zur Aufdeckung von Risiken und Schwachstellen des Kaufobjektes. 3) Ermittlung des Unternehmenswertes und Findung des Kaufpreises. 4) Exkulpation, d.h. Entlastung vom Vorwurf der Fahrlässigkeit (Sorgfaltsmaßstab) bei eventuell später anstehenden Rechtsstreitigkeiten mit Hilfe der im Rahmen der DD erhobenen und dokumentierten Informationen.

---

#### Einordnung in den Akquisitionsprozess

---

Ein Akquisitionsprozeß lässt sich in sechs Phasen unterteilen: 1) Analyse der Ausgangssituation, 2) Formulieren der Vision, Soll-Profil und Akquisitionsplan, 3) Identifikation geeigneter Unternehmen und Selektionsprozeß, 4) Vorvertragliches Stadium (Kontaktaufnahmen, Letter of Intent, Festlegung des Preis-Me-

thoden-Paketes), 5) Vertragsunterzeichnung und Übergangsstichtag sowie 6) Integration des akquirierten Unternehmens. Die DD ist Bestandteil der vierten Phase des Akquisitionsprozesses und findet in der Regel nach der grundsätzlichen Einigung im Letter of Intent und vor der Vertragsunterzeichnung statt.

### Bewertungsmethoden

Vor allem im Rahmen der finanzwirtschaftlichen DD wird der Wert des Unternehmens ermittelt, das man zu kaufen beabsichtigt. Da keine Marktpreise für Unternehmen existieren, gilt es Vergleichsgrößen heranzuziehen. Dabei können unterschiedliche Bewertungsmethoden zum Einsatz kommen: 1) Ver-

gleich des zu bewertenden Unternehmens mit einem Unternehmen, dessen Wert bekannt ist (marktwertorientierte Verfahren): DVFA/SG-Bewertung (national) oder Comparable Company Analysis (international), 2) Vergleich der aus dem Unternehmen zukünftig an den Eigentümer fließenden Zahlungsströme mit anderen Zahlungsströmen, deren Wert bekannt ist (zukunftsorientiert): Ertragswertmethode nach HFA (national) oder Discounted-Cash-Flow-Methoden (international).



Rolf Greve



(02 51) 83-2 28 01



rolf.greve@ifg-muenster.de



Jansen, Stephan A.: Mergers & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und -kooperationen, 4. Aufl., Wiebaden, Gabler, 2001, 256 S., ISBN 3-409-73301-9, DM 64,00.



Berens, Wolfgang/Brauner, Hans U. (Hrsg.): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, Stuttgart, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, 1999, 415 S., ISBN 3-7910-1422, DM 98,00.



Picot, Gerhard: Unternehmenskauf und Restrukturierung, Handbuch zum Wirtschaftsrecht, 2. Aufl., München, Beck, 1998, 1375 S., ISBN 3-406-43260-3, DM 248,00.

## Für Sie gelesen

### Hans Corsten (Hrsg.): Unternehmungsnetzwerke

Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit,

München/Wien: Odenbourg, 2001, ISBN 3-486-25733-1, 310 S., EUR 39,80

Der vorliegende Sammelband regt zur Lektüre an und stellt sich insgesamt als sehr anregend heraus, weil unterschiedlichste Facetten der Kooperation von Unternehmen in Netzwerken analysiert werden: ökonomische, technische und rechtliche.

Neben der inhaltlichen Klammer Netzwerk zieht sich durch die einzelnen Beiträge ein gemeinsamer Schwerpunkt. Er besteht in der konkreten Ausgestaltung sowie der Planung, Steuerung und Kontrolle der komplexen Strukturen: das Management von Netzwerken. Es ist also ein klarer Fokus zu konstatieren. Der erste Beitrag (Hans Corsten) skizziert die einzelnen Erscheinungsformen von Netzwerken. Bereits hier wird klar, dass unter das

Netzwerk unterschiedlichste Formen der Kooperation von Unternehmen subsumiert werden können. Wertkettenkooperationen werden ebenso einbezogen wie Strategische Allianzen und virtuelle Unternehmen.

Dies ist durchaus zulässig, aber mit der Konsequenz verbunden, daß die spezifischen Anforderungen und Wirkungen der diversen Konfigurationen in den Hintergrund treten müssen, eine komparative Analyse von Entstehungskontexten und Wirkungen also erschwert wird, die in diesem Band aber auch nicht beabsichtigt ist. Die Empirie zeigt uns derzeit eine stark zunehmende Anzahl von Kooperationen, aber auch von Ausgestaltungsvarianten, deren vergleichende Analyse deutlich hinter-

her hinkt.

Corsten zeigt den Koordinationsbedarf im Netzwerk sowie die unterschiedlichen Koordinationsmöglichkeiten auf. Letztlich geht es um die Mechanismen zur Binnenstabilisierung. Diese Erfolgsbedingung wird jedoch nicht weiter problematisiert, sondern die entsprechenden Instrumente abgeleitet, was der Intention des Bandes entspricht.

Diese Zielsetzung wird auch in den beiden folgenden Aufsätzen deutlich, die spezielle Aspekte der Koordination behandeln. Das Potenzial marktlicher Koordination im Netzwerk durch unterschiedliche Auktionen wird von Corsten/Gössinger ausgelotet, die auf diesem Weg die adäquate Arbeitsteilung festlegen wollen. Ralf Gössinger unter-

sucht mit dieser Zielsetzung dann hierarchische Netzwerke und leitet entsprechende Planungs- und Steuerungs-routinen ab. Michael Reiß isoliert die einzelnen Elemente der Netzwerk-Kompetenz und die Möglichkeit, Kompetenz aufzubauen. Die Ausführungen lassen viele Hinweise auf das Scheitern von Unternehmenskooperationen erkennen. So bezeichnet Reiß den aktuellen Stand des Wissens um das Netzwerk-Management auch als Kunst und weniger als Kompetenz.

Es folgen die Grundlagen des Supply Chain Managements (Corsten) und ein Erfahrungsreport zum Supply Chain Management von einem Unternehmensberater (Ralf-Peter Slomma). In der Kombination zeigen sich sehr deutlich die Herausforderungen der Umsetzung. Höchst interessant ist die Schlußfolge-

rung des Beraters, daß der Umsetzungserfolg nur zu einem Drittel von technischen und methodischen Fähigkeiten des Projektteams abhängt, während zwei Drittel vom erfolgreichen Management der psychologisch-kulturellen Ebene bestimmt werden.

Rudolf Behrens stellt Konzepte einer effizienten Antwort auf die Kundennachfrage in Form von Netzwerken und deren Implementierungsmöglichkeiten vor. Es werden so spannende Fragen angerissen wie die wettbewerbsrechtlichen Konsequenzen von virtuellen Plattformen.

Christian Hiemenz berichtet über Software-Tools zur Unterstützung von Netzwerken. Aufschlußreich und zukunftsweisend sind die Ausführungen zu den rechtlichen Problemen von virtuellen Netzwerken von Knut Werner

Lange. Sie kreisen neben den zivilrechtlichen Fragen von Dauerschuldverhältnissen, Kooperationsverträgen und gesellschaftsrechtlichen Konfiguration um das Kartellrecht. Einmal mehr zeigt sich, daß die Wettbewerbsbehörden vor großen Herausforderungen stehen, für die sie nicht adäquat gerüstet sind. Einmal mehr ist darauf hinzuweisen, dass das Studium der Unternehmenskooperation sich als ertragreiche Humankapitalinvestition herausstellen dürfte.



Theresia Theurl



(0251) 83-2 28 91

theresia.theurl@  
ifg-muenster.de

## Jürgen Sontheimer: Vertragsgestaltung und Steuerrecht

München: Verlag C. H. Beck, 2001, ISBN 3-406-47920-0, 178 Seiten, EUR 17,50

Im Wirtschafts- wie im Privatleben sind die Übertragung von Gütern oder Vermögensteilen alltägliche Vorgänge. Rechtlich werden sie in Verträge gekleidet, aus denen sich dann klagbare Ansprüche ergeben. Viele solcher Übertragungen nimmt aber der Gesetzgeber zum Anlaß, Steuerpflichten daran anzuknüpfen, sieht er darin doch typische Indikatoren steuerlicher Leistungsfähigkeit. Die Beteiligten können daher ihre wirtschaftlichen Zwecke nur optimal erreichen, wenn sie unerwünschte steuerliche Nebenfolgen bedenken und bei der Gestaltung der Verträge berücksichtigen.

Jürgen Sontheimer unternimmt in seinem in der JuS-Schriftenreihe erschienenen Band den Versuch, die mit den in der Praxis wichtigsten Verträgen verbunde-

nen steuerrechtlichen Probleme darzustellen. Diesem Zweck entsprechend gliedert er nicht nach Steuerarten, sondern nach Vertragstypen. Schwerpunkte bilden dabei die Bereiche des Gesellschafts-, Erb- und Immobilienrechts. Als wichtigste Steuerarten stehen neben der Einkommen- und Körperschaftsteuer die Erbschaft- und Schenkungssteuer, die Umsatzsteuer und die Grunderwerbsteuer im Mittelpunkt der Betrachtung.

Der Darstellung der einzelnen Vertragstypen stellt Sontheimer, selbst Fachanwalt für Steuerrecht, einen knappen, gleichsam "Allgemeinen Teil" voran, in dem er zunächst kurz die möglichen steuerrechtlichen Motivationen bei der Vertragsgestaltung aufzeigt und betont, dass auch gerade auf die Erzielung steuerlicher Vorteile bedachte Gestaltungen

grundsätzlich zulässig seien.

Sodann kommt Sontheimer auf das Verhältnis zwischen Steuer- und Zivilrecht zu sprechen, knüpft doch der Tatbestand einer Steuerrechtsnorm regelmäßig an zivilrechtlich gestaltete Verhältnisse an. Dass das Steuerrecht sich aber zwecks gleichmäßiger Erfassung vergleichbarer Sachverhalte durch eine "wirtschaftliche Betrachtungsweise" auch davon abheben kann, wird an den wichtigsten entsprechenden Normen der Abgabenordnung erläutert. Ebenfalls behandelt wird das Sonderproblem der steuerlichen Anerkennung von Verträgen zwischen nahen Angehörigen.

Im "Besonderen Teil" des Bandes fällt auch außerhalb des Kapitels über die Gesellschaftsverträge die Bedeutung der Unterscheidung zwischen privatem und

unternehmerischem Handeln, zwischen Privat- und Betriebsvermögen ins Auge. Entsprechend der Bedeutung steuerrechtlicher Gestaltung für Unternehmen aller Rechtsformen widmet Sontheimer den Problemen der Übertragung von Unternehmen und Gesellschaftsanteilen im Wege der vorweggenommenen Erbfolge und durch das "Unternehmertestament" breiteren Raum. Ein kompakter Überblick über das Umwandlungssteuerrecht schließt den Band ab.

Wo sich in der Praxis wegen der großen praktischen Bedeutung oder aufgrund fehlender gesetzlicher Regelungen besondere Probleme bei der Vertragsgestaltung ergeben, wird Sontheimer ebenfalls ausführlicher: Das gilt für den Abschnitt über die Betriebsaufspaltung, wo nachgewiesen wird, wie die Beteiligten durch einzelne gesellschaftsrechtliche Mittel (z.B. Stimmrechtsverbote oder Stimmrechtsbindungsverträge) gleichsam wählen können, ob sie die steuerlichen Folgen der Betriebsaufspaltung eintreten lassen wollen.




Mit konkreten Formulierungsvor-

schlägen für den Gesellschaftsvertrag einer stillen Gesellschaft wird die steuerlich bedeutsame Abgrenzung zwischen einem atypischen und typischen stillen Gesellschafter dargestellt. Bei der Übertragung von Immobilien im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge werden typische Gestaltungsmöglichkeiten wie der Nießbrauchsvorbehalt erläutert, mit dem z.B. Eltern ein Grundstück bereits an ihre Kinder übertragen, bis zu ihrem Tode aber weiter nutzen können. Auch die Probleme der Zuordnung von geleasteten Wirtschaftsgütern an den Leasingnehmer oder -geber werden angesprochen, was Einkommensteuerrechtlich Folgen für den Betriebsausgabenabzug und die AfA-Berechtigung hat.

Andererseits ist aber auch zu betonen, was der Band nicht leistet: Genausowenig wie als Handbuch für den gestaltenden Juristen eignet es sich zum Einstieg in das Steuerrecht oder die Vertragsgestaltung. Steuer- wie zivilrechtliche Kenntnisse werden vorausgesetzt. Leider werden auch die hinter den gesetzlichen Regelungen stehenden Motive und Zwecke

selten erläutert, was dem Buch oftmals den Charakter einer bloßen Aufzählung verleiht. Auf dieser Basis jedoch gibt es einen kurzen, interessanten Einblick in die vielfältigen steuerrechtlichen Probleme der Vertragsgestaltung - aus der Perspektive des Vertragsgestalters selbst. Es liegt an der Schnittstelle zwischen dem Privatrecht, das im Rahmen seiner Vertragsfreiheit den Beteiligten viel Spielraum lässt, und dem (öffentlichen) Steuerrecht, das aufgrund verfassungsrechtlicher Vorgaben Steuern gleichmäßig und damit gerecht aufzuerlegen hat. In diesem Spannungsfeld bewegt sich der vorliegende Band in einer Materie, die in der Praxis unzählige unternehmerische wie private Entscheidungen betrifft und beeinflusst.

---

 Gerhard Specker  
 (02 51) 83-2 28 99  
 gerhard.specker@  
ifg-muenster.de

---

---

### **Ralf Nöcker: Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie**

Hamburg: Verlag Dr. Kovac, 2001, ISBN 3-8300-0427-3, 289 Seiten, EUR 50,10

Ralf Nöcker, heute Wirtschaftsredakteur der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, verfaßte das vorliegende Buch während seiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Internationale Unternehmungen in Gießen als Dissertation.

Literatur, die sich mit der Frage der Internationalisierung beschäftigt, ist bereits zahlreich erschienen. Der Autor identifiziert jedoch eine Lücke in der er seine Arbeit ansiedelt. Traditionell beschäftigt sich die Forschung bei internationalen Fragen auf Basis klassischer makroöko-

nomischer Theorien mit Waren- und Kapitalströmen, oder widmet sich der Erklärung der Entstehungsgründe internationaler Unternehmen im Rahmen von Industrieökonomik, Institutionenökonomik und Verhaltenswissenschaftlichen Theorien. Bis dato wurde die Strategieforschung als theoretische Basis für die Untersuchung der Internationalisierung von Unternehmungen noch nicht herangezogen. Auch wenn sich dieser Aussage nur bedingt angeschlossen werden kann, so kann aber der Erwartungshaltung Nöckers zugestimmt werden, daß durch die

Integration mehrerer Ansätze in die Analyse von einem umfassenden Erklärungskonzept auszugehen ist.

Die Dissertation gliedert sich in vier Teile; der erste Teil stellt Grundlagen dar, im zweiten erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Ressourcen- bzw. Kernkompetenzansatz im Zusammenhang mit Internationalisierung, und der dritte widmet sich der Frage des Zusammenhangs zwischen Marktstruktur und Internationalisierung. Den vierten Teil stellt eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse dar. In den Mittelpunkt der Er-

örterung will Nöcker die Auswahl der zu bearbeitenden Ländermärkte und die Wahl der jeweiligen Markteintrittsstrategie stellen. Zentrale Frage dabei ist, inwieweit die Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie die Erfolgsposition einer Unternehmung nachhaltig verbessern und somit zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann.

Der erste Teil dient der Einführung und der Klarstellung von Begriffen. Der Autor macht den Leser mit der Struktur der Arbeit vertraut und versäumt es wie auch im Rest der Arbeit nicht, den Leser zu führen. Seiner Absicht, die Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie zu analysieren, trägt er im ersten Teil Rechnung durch eine Erläuterung der Begriffe „Internationalisierung“ und „Strategieforschung“. Er identifiziert Export, Lizenzvergabe, Direktinvestition und grenzüberschreitende Kooperation als Basisstrategien des internationalen Wirtschaftens; diese Referenzen nutzt er zur Beurteilung in den folgenden Untersuchungsschritten. Der Autor könnte eine gesonderte Betrachtung der Lizenzvergabe entfallen lassen, da diese als eine lose Form der Unternehmenskooperation anzusehen ist. Dementprechend hätte man marktliche, hierarchische und hybride Koordinationsmechanismen als Repräsentanten. Er leitet her, daß die bisher verfügbaren theoretischen Modelle der Internationalisierung von Unternehmungen (exemplarisch gezeigt am Beispiel des eklektischen Ansatzes von Dunning) mit grundlegenden Schwächen behaftet sind. Er kommt klar zu dem Ergebnis, daß das Phänomen Internationalisierung so nur unzulänglich betrachtet werden kann. Daran anschließend stellt Nöcker im nächsten Unterkapitel die Grundlagen der Strategieforschung mit ihren zentralen Ansätzen "Market-based-view" und "Resource-based-view" dar, um daran anschließend Internationalisierung und

Strategieforschung miteinander zu verbinden. Attraktiv und praxisbezogen ist die Veranschaulichung mit empirischem Datenmaterial.

Teil zwei der Arbeit steigt tiefer in die Materie ein und nimmt die Analyse aus Sicht des Ressourcenansatzes vor. Einleitend wird festgestellt, daß sich begrenzte Rationalität sowohl auf die Auslandsmärkte selbst, als auch auf die Wahl der auf diesem Markt zu verwertenden Ressourcen auswirkt. Ralf Nöcker zeigt Wege auf, dieses Problem ex ante zu mildern. Daran anschließend stellte sich die Frage, mit welcher Markteintrittsstrategie die Aneignung von Renten aus diesen Ressourcen bestmöglich erfolgen kann. Der Autor kommt zu dem Schluß, daß die Neugründung einer Auslandstochtergesellschaft dazu am besten geeignet ist. Darauf aufbauend beschäftigt er sich mit der Aneignung von Ressourcen, die seiner Einschätzung nach ebenfalls stark von der Markteintrittsstrategie abhängt. Es scheint unumstritten, daß hier insbesondere die Strategie der Kooperation oder der Akquisition zu wählen sind, wobei jedoch die Möglichkeit der Neugründung von Tochtergesellschaften nicht mißachtet werden darf. Nach dieser isolierten Betrachtung geht der Autor über zu einer Betrachtung des Internationalisierungsprozesses. Durch Erfahrungen und zunehmende Auslandstätigkeit baut sich das Unternehmen spezifische Fähigkeiten in Form von Wissen auf. Ralf Nöcker konstatiert, daß sich hinter dem Internationalisierungsprozeß ein Prozeß des organisationalen Lernens verbirgt. Dem kann voll zugestimmt werden, weil von Unternehmen als häufiges Internationalisierungshindernis fehlendes Know-how des ausländischen Marktes angeführt wird; dieses muß sich erst entwickeln. Den Abschluß bildet das Ideal einer internationalen Unternehmung aus Ressourcenperspektive und dabei insbeson-

dere Anforderungen an die Struktur, denn diese kann als strategische Ressource bezeichnet werden. Diese Aussage ermuntert, die These Chandlers zu hinterfragen, nach der die Struktur der Strategie folgt. Ralf Nöcker argumentiert jedoch geschickt und belegt empirisch, daß die Struktur internationaler Unternehmen durchaus die Kennzeichen strategischer Ressourcen aufweisen und ihnen nicht zuletzt deshalb eine große Bedeutung für den Erfolg einer Unternehmung zukommt.

An dieser Stelle hat die Dissertation schon einige Antworten gegeben, insbesondere ist der Frage nach geeigneten Markteintrittsstrategien nachgegangen worden. Man kann festhalten, daß zur Aneignung von Renten aus vorhandenen Ressourcen die Tötigung einer Direktinvestition sinnvoll ist, und um sich Ressourcen anzueignen, die Strategie der Kooperation oder Akquisition, d.h. mittels externem Wachstum. Aber auch hier ist die Direktinvestition gut geeignet; sie hat schon einen fast traditionellen Status, denn so sichern sich Unternehmen die strategische Ressource guter Standortbedingungen. An dieser Stelle ist zu beachten, daß eine Direktinvestition andere Anforderungen an ein Unternehmen stellt als bspw. eine Kooperation. Das Unternehmen investiert und trägt das Risiko der Geschäftstätigkeit allein. I.d.R. verfügen nur große Unternehmen über derartige Möglichkeiten, selten nur Mittelständler. Schwierigkeiten bereitet die Ressource landesspezifisches Know-how. Es ist davon auszugehen, daß die Direktinvestition der Kooperation als Markteintrittsstrategie keine Konkurrenz sein kann.

Im dritten Teil seiner Arbeit gilt es für Ralf Nöcker nun, die noch schuldige Antwort auf die Frage nach der Auswahl der zu bearbeitenden Ländermärkte zu liefern. Der Autor nähert sich dem Thema, indem er sich zunächst mit der Charak-


terisierung des internationalen Wettbewerbs auseinandersetzt. Aus Perspektive der marktorientierten Strategieforschung wird die Frage des "warum und auf welche Weise international tätig werden" geklärt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Auseinandersetzung mit inländischem und ausländischem Markt, seiner Struktur und den dort vertretenen Anbietern. Der Autor versucht möglichen Ausprägungen dieser Marktmerkmale eine optimale Markteintrittsstrategie zu bieten. Eine Unterscheidung in "pre entry", "at entry" und "post entry" ist unbedingt erforderlich, da die Internationalisierungsentscheidung eines Unternehmens durchaus Einfluß haben kann auf die Wettbewerbssituation eines Marktes.

Insgesamt bleibt festzuhalten: Das Buch vereint sehr viele Aspekte der Internationalisierung, ist von seinem Ergebnis her aber enttäuschend. Viele neue Blickwinkel, aber das Ergebnis ist das

gleiche! Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie führt zu einem Wettbewerbsvorteil, ist jedoch kein Erfolgsgarant. Es wird vermutet, daß in einer globalisierten Wirtschaft die internationale Tätigkeit eine Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftstätigkeit geworden ist. Ebenso ist die Erkenntnis, daß es sich bei Internationalisierung um ein vielschichtiges Problem handelt keine wirklich neue Erkenntnis. Wertvolles Ergebnis hingegen sind die Analysen, bei welcher Ausprägung unternehmensinterner und externer Faktoren welche Strategie sinnvoll ist. Würde man die Kriterien in ein Raster mit weiteren noch zu entwickelnden Ausprägungen einstellen, könnte man ein Profil entwickeln, dem zu entnehmen wäre, welche Internationalisierungsstrategie für ein Unternehmen sinnvoll ist. Interessant macht die Arbeit, daß sie sehr viele Forschungsansätze verbindet und daher in der Lage ist, den bishe-

rigen Forschungsstand der Internationalisierung in seinen Grundzügen zu erfassen, darauf aufbauend neue Ideen zu entwickeln, und dabei mit älteren Theorien zwar respektvoll aber schonungslos umgeht. Ralf Nökker hat das Buch als Dissertation geschrieben und als solche ist es in erster Linie für den wissenschaftlichen Gebrauch gedacht. Doch ist es auch allen zur Lektüre zu empfehlen, die sich auf theoretischer Basis mit dem Thema "Internationalisierung - aber wie?" auseinandersetzen wollen. Ralf Nökker hat die Fähigkeit, den Leser ausgezeichnet zu führen und komplexe Theorien in ihrem Kern kurz und bündig darzustellen, was flüssig und gut verständlich zu lesen ist.

---

 Andrea Schweinsberg  
 (02 51) 83-2 29 99  
 andrea.schweinsberg@ifg-muenster.de

---

---

## **Christopher Pleister (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Idee und Markt,**

Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?,

Frankfurt/New York: Campus, 2001,

ISBN 3-593-36032-2, 284 S., DM 68,00/SFR 61,00/OES 496,00

"Die Genossenschaft ist tot. Es lebe die Genossenschaft!" So könnte der Untertitel des Sammelbandes "Genossenschaften zwischen Idee und Markt" lauten. Das Buch bietet in insgesamt 19 Einzelbeiträgen einen bunten Reigen von Analysen, Visionen und Praxisbeispielen zum genossenschaftlichen (oder neudeutsch ausgedrückt und etwas allgemeiner) "kooperativen" Wirtschaften. Tatsächlich kommt der Band im Untertitel seriöser und selbstkritischer daher: "Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?" ist die Erkenntnis leitende Frage, auf die versucht werden soll, eine Antwort zu geben. Auf 284 Seiten äußern sich 17 Ex-

perten ganz unterschiedlicher Fachrichtungen zu den aktuellen Herausforderungen für die genossenschaftliche Idee. Um es vorweg zu nehmen: Eine abschließende Antwort auf die Existenzfrage kann auch die Veröffentlichung - wie so viele andere vor ihr - nicht geben. Das liegt in der Natur der Sache begründet; die Zukunft lässt sich schwerlich voraussagen! Trotzdem geben die Einzelbeiträge - jeder in seiner spezifischen Form - viele neue und wertvolle Ideen und Denkansätze, die es freilich noch systematisch aufzuarbeiten gilt, um daraus Strategien für Genossenschaften entwickeln zu können.

In medias res: Der Band gliedert sich

nach einer Einführung in vier Teile. In Teil I werden aktuelle Trends und deren Auswirkungen für Genossenschaften beschrieben: Globalisierung, Technisierung, Grenzen des Sozialstaats und Wertewandel. Den durch die veränderten Rahmenbedingungen hervorgerufenen Wertewandel behandelt Teil II. Die spezifischen Genossenschaftsmerkmale Mitgliederorientierung, Demokratie, Regionalität, Solidarität und Subsidiarität nimmt Teil III unter die Lupe. Schließlich werden in Teil IV Beispiele für erfolgreich agierende Genossenschaften unterschiedlichster Branchen und Sparten in Form von Reportagen vorgestellt.

Bereits in der Einführung gibt Christopher Pleister seine Antwort auf die Leitfrage. "Genossenschaft - Erprobtes Kooperationsmodell von heute für morgen" überschreibt er seinen Beitrag. Seiner Meinung nach hat sich der Genossenschaftssektor an die neuen Rahmenbedingungen erfolgreich angepaßt, eine "Erfolgsgeschichte in Zeiten des Wandels" (S. 12) eben. Bei der Analyse, welche Genossenschaftssparten erfolgreich und zeitgemäß sind, differenziert Pleister jedoch: Insbesondere landwirtschaftliche und gewerbliche Genossenschaften, Wohnungsgenossenschaften und Konsumgenossenschaften verlieren an Bedeutung, während der genossenschaftliche Bankensektor sich im Aufschwung befindet, urteilt der Vertreter der genossenschaftlichen Bankengruppe recht einseitig. Er übersieht dabei die zahlreichen erfolgreich arbeitenden Genossenschaften auch der von ihm als rückläufig bezeichneten Sparten. Fallbeispiele für die Innovationskraft der "totgesagten" Genossenschaftssparten sind in Teil IV des Sammelbandes sogar dargestellt. Abschließend spricht Pleister eine der Hauptaufgaben der genossenschaftlichen Organisation für die Zukunft an, das Marketing für das Modell Genossenschaft. Einen kleinen, wenn auch nicht unbedeutenden Beitrag zum Marketing für Genossenschaften stellt der Sammelband selber dar.

Die Autoren in Teil I der Publikation kommen zu dem Ergebnis, dass das genossenschaftliche Modell auch unter den veränderten Rahmenbedingungen eine effiziente Form des kooperativen Wirtschaftens ist. Die Trends böten sogar besondere Chancen: Genossenschaften könnten lokal agierender Gegenpol zu den globalen Megastrukturen sein (Beitrag Michael Heise), sie könnten die neuen Informations- und Kommunikationsstrukturen für eine erleichterte Zusam-

menarbeit in Netzwerken nutzen (Beitrag Theresia Theurl/Klaus Rahmen-Zurek), sie könnten die durch den Rückzug des Staates im Zuge der Privatisierung freierwerdenden Geschäftsfelder besetzen (Beitrag Wolfgang Ladewig) und sie hätten unter gewissen Voraussetzungen sogar die Möglichkeit ihr Selbst- und Fremdbild zeitgemäß zu modernisieren (Beitrag Joachim Klein).

Vier Soziologen beschreiben in Teil II des Sammelbandes die Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen auf den Wertewandel. Matthias Horx kommt zu dem Ergebnis, dass Ethik und gesellschaftliches Engagement in der Wirtschaft zunehmend von Bedeutung sein werden. Amitai Etzioni könnte sich die Genossenschaften als Wegbereiter einer "guten Gesellschaft" vorstellen, die weiter reicht als das Bild des "homo politicus" und des "homo oeconomicus". Gisela Anna Erler schreibt den Genossenschaften ins Stammbuch, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens zukünftig mehr denn je davon abhängen wird, ob die sozialen und ökologischen Vorstellungen der Mitarbeiter und der übrigen stakeholder in die Unternehmenspolitik integriert sind. Warnfried Dettling schließlich hält die genossenschaftlichen Prinzipien in einer Zukunftswelt "irgendwo zwischen sozialen Kapitalismus und dem Kommunitarismus" für aktueller denn je.

In Teil III werden die Genossenschaftsmerkmale auf den Prüfstand gestellt. Mitgliederorientierung ist in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts profitabler als Profitorientierung, postuliert Norbert Bolz. Netzwerke, Informationsservice und Kommunikation sind seiner Meinung nach der neue Mehrwert erfolgreicher Produkte. Das assoziative Demokratieverständnis der Genossenschaften ist die beste Voraussetzung für das Arbeiten in Netzwerken und den damit verbun-

denen Lerneffekten, meint Eckard Pankoke. Die demokratische Partizipation der Mitglieder schaffe zudem Vertrauen, was für viele Geschäfte von Genossenschaften Grundvoraussetzung sei. Ulrich Steger sieht die Regionalität als einen strategischen Vorteil der Genossenschaften an. Die Genossenschaftsorganisation müsse ihre Erfahrung aus der mehr als 150 Jahre langen Kombination der lokalen Marktnähe und der Größenvorteile im Verbund für die Zukunft nutzen. Die These, dass Solidarität im Sinne von "füreinander Einstehen" zukünftig von der Gesellschaft als Wert an sich gesehen werden könnte, vertritt Rupert Lay. Es könne sich deshalb für Genossenschaften auszahlen, Die Solidarität im Sinne von Schulze-Delitzsch wieder stärker zu betonen. In der genossenschaftlichen Subsidiarität sieht Friedhelm Hengstbach eine große Chance für die Genossenschaftsorganisation. Sie bilde die unverzichtbare Grundlage für die dezentral organisierten genossenschaftlichen Netzwerke.

In Teil IV des Bandes stellen Eckart Henningsen, Michael Stappel und Eva-Bettina Ullrich dar, wie Genossenschaften aus den fünf klassischen Sparten (Kreditgenossenschaften, landwirtschaftliche Genossenschaften, gewerbliche Genossenschaften, Wohnungsgenossenschaften und Konsumgenossenschaften) neue Wege gehen. In Reportagen zeigen sie "best practices" und innovative Ideen in den unterschiedlichen Feldern genossenschaftlichen Wirtschaftens auf.

"Genossenschaften zwischen Idee und Markt" ist eher ein Lesebuch als ein Management- oder Lehrbuch. Die Kürze der einzelnen Beiträge und die Interviews im Anschluß an die Beiträge in Teil III des Buches tragen zu der guten Lesbarkeit entscheidend bei. Die Heimat der "Macher" des Buches - der genossenschaftliche Finanzverbund - ist an vielen Stellen



deutlich zu erkennen, stehen doch die Kreditgenossenschaften auf Kosten der anderen Genossenschaftssparten allzu oft im Mittelpunkt.


Die Lektüre kann Insidern und Outsidern des genossenschaftlichen Wirtschaftens gleichermaßen empfohlen wer-


den. Insidern bietet der Sammelband zwar keine gebrauchsfertigen Patentrezepte, jedoch zahlreiche Anregungen für die Zukunft des Modells Genossenschaft. Outsidern bringt er auf abwechslungsreiche Art und Weise die genossenschaftliche Idee abseits von Geschäftsberichten

und Hochglanzbroschüren näher.

---

 Rolf Greve

 (02 51) 83-2 28 01

 rolf.greve@ifg-muenster.de

---

## Neu auf dem Büchermarkt

### **Ahlert, Dieter (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation - Das Manage- ment kooperativer Unter- nehmensnetzwerke,**

Luchterhand, Neuwied, geb., 2001,  
391 Seiten, EUR 75,67.- / DM 148.-  
ISBN 3-472-04511-6

Das Handbuch bildet den Startschuß einer neuen Schriftenreihe "Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement", in der die Arbeitsergebnisse des in Zusammenarbeit mit der Universität Münster gegründeten Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation (F&C) publiziert werden. Das F&C-Centrum hat sich der Idee verschrieben, gemeinsam mit der F&C-Praxis, Managementprobleme von Netzwerken der Systemkooperation und des Franchising aufzuzeigen und umsetzungsorientierte Lösungskonzepte zu entwickeln.

Namhafte Experten aus Wissenschaft und Praxis problematisieren in sieben Abschnitten aktuelle Managementfragen: F&C-Netzwerke im Systemwettbewerb, Organisations-, Führungs-, und Controllingkonzepte für F&C-Netzwerke, Strategische Steuerung mit Hilfe der Balanced Scorecard, E-Commerce und rechtliche Aspekte von F&C-Netzwerken.

Das Handbuch richtet sich sowohl an Studierende, Wissenschaftler als auch an Praktiker und trägt durch seinen interdisziplinären Zugang und unterschiedliche Betrachtungsperspektiven zu einer ganzheitlichen Erfassung kooperationspezifischer Managementprobleme bei.

### **Donges, Juergen B./ Mai, Stefan (Hrsg.): E-Commerce und Wirt- schaftspolitik,**

Schriften zur Wirtschaftspolitik,  
Neue Folge, Band 8, Lucius &  
Lucius, Stuttgart, brosch., 2001, 218  
Seiten, EUR 27,61.- / DM 54.-  
ISBN 3-8282-0182-2

Die Bedeutung der Neuen Ökonomie, verstanden als Querschnittstechnologie, ist mittlerweile unübersehbar geworden. Unternehmen ändern ihre Strukturen, wirtschaftliche Prozesse werden neu organisiert. Beschleunigt durch die Globalisierung wird auch die Arbeitswelt andere Formen aufweisen. In enger Verbindung damit steht der elektronische Handel, welcher im Rahmen dieser Schriftunter verschiedenen Facetten diskutiert wird. Leitend ist dabei die Thematik: "Wirtschaftspolitik vor neuen Herausforderungen durch elektronischen Handel".

Diese Publikation soll dazu beitragen, den notwendigen Diskussionsbedarf um die Rolle der Wirtschaftspolitik in der Neuen Ökonomie zu intensivieren und gleichzeitig die Punkte aufzuzeigen, die sich aus ordnungspolitischer Sicht für den elektronischen Handel als wichtig erweisen.

### **Theurl, Theresia/ Smekal, Christian (Hrsg.): Globalisierung: globalisier- tes Wirtschaften und natio- nale Wirtschaftspolitik,**

Mohr Siebeck, Tübingen, brosch.,  
2001, 303 Seiten, EUR 50,11.- / DM  
98.-  
ISBN 3-16-147482-1

Die Wirkungen der Globalisierung werden häufig ambivalent diskutiert: einerseits vor dem Hintergrund eines bemerkenswerten Fortschrittsglaubens, andererseits beeinflusst von einer irritierenden Zukunftsangst. Dabei hat Globalisierung viele Facetten: ihre Einschätzung durch die Bevölkerung, die wirtschaftlichen, technischen, politischen und kulturellen Merkmale sowie historische Dimensionen.

In den Beiträgen des Tagungsbandes werden vor dem Hintergrund dieser Dimensionen die Zusammenhänge zwi-

schen globalisiertem Wirtschaften und einer nationalstaatlich orientierten Wirtschaftspolitik ausgelotet.

Ist nationale Wirtschaftspolitik noch möglich, wenn Kapital und die Arbeit mobiler werden und sich einer nationalstaatlichen Regulierung entziehen können? Ist sie in einer Situation, in der politische Grenzen für das Wirtschaften zunehmend unwichtiger werden, überhaupt noch nötig? Wenn der Standortwettbewerb zunimmt und die Informations- und Kommunikationstechnologie neue institutionelle Lösungen in Wirtschaft und Po-

litik ermöglicht, wird auch die Wirtschaftspolitik eine andere sein müssen als heute. Bewährte Traditionen und herkömmliche Strategien könnten ihre Effektivität verlieren. Daran knüpfen sich Überlegungen an, ob eine globalisierte Wirtschaftspolitik globalisiertem Wirtschaften angemessen ist und welche Inhalte und Formen eine solche gegebenenfalls aufzuweisen hätte: Weltregierung oder die Vereinbarung globaler Spielregeln? Es geht um die Frage der adäquaten wirtschaftspolitischen Arbeitsteilung und Ausgestaltung bei globalisiertem

Wirtschaften.

Das diesem Tagungsband zugrundeliegende Symposium wurde in Zusammenarbeit mit der "Arbeitsgemeinschaft ökonomische Globalisierung" der Österreichischen Forschungsgemeinschaft veranstaltet.

---

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

---

## Interessante Links im WWW

### <http://www.kooperationswissen.de>

Informationsdatenbank und Internet-Plattform des BMBF-Verbundprojektes zum Thema "Kooperation". Laufende Ergebnisse und Arbeiten des Projektes und aktuelle Nachrichten zu Projekt-Themen (z.B. Typen der Kooperation; Chancen und Risiken; Benchmarking)

### <http://www.the-write-stuff.de>

Internetseite von the write stuff. Das Netzwerk. Virtuelles Team von Autoren, Journalisten, Werbetextern, Graphikern, Designern, Programmierern, Textverarbeitern und Naturwissenschaftlern. Europaweite Zusammenarbeit via Internet.

### <http://www.silverconnection.net>

Internetseite von silver.connection. Ein virtuelles Spezialisten-Netzwerk von New Economy Dienstleistern mit enger Beziehung zu externen Marketing- und Technologiepartnern. Mitglieder von silver.connection sind die Unternehmen: silver.screen ([www.silverscreen.de](http://www.silverscreen.de)); silver.solutions ([www.silversolutions.de](http://www.silversolutions.de)); silver.academy ([www.silveracademy.de](http://www.silveracademy.de))

### <http://www.projektwerk.de>

Internetseite von projektwerk. Pool und Business Community für Freelancer, kleine Unternehmen, Netzwerke und virtuelle Teams. Servicepartner und Unterstützung beim Zusammenfinden von Partnern und Start von Projekten.

### <http://www.vpmo.de>

Internetseite zum Buch: Projektmanagement mit dem Internet - Konzepte und Lösungen für virtuelle Teams. Portal auf Basis von Open Source Software. Bereitstellung von aktuellen Informationen und Diskussionsforen zu den Themen Projektmanagement; Arbeit in verteilten Teams; Internetunterstützung)

### <http://www.trendbuero.de>

Internetseite von Trendbüro - Beratungsgesellschaft für gesellschaftlichen Wandel. Trendforschung und Strategieberatung; Studien & Analysen; Benchmarking und Innovation. Aktuelle Trends unter News / Trends.

### <http://www.int-eg.de>

Internetseite von INT e.G. IT- und Consulting-Partner eG. Eine neugegründete Genossenschaft, getragen von ca. 25 mittelständischen DV-Unternehmen, IT- und Unternehmungsberatern mit folgenden Schwerpunkten: SAP Beratung, Installation, Einführung, Betreuung und Outsourcing, Management- und Organisationsberatung, Hard- und Software-Systeme für individuelle Branchenlösungen, Hardware-Vertrieb und -Betreuung, Netzwerktechnik jeder Größenordnung und Ausrichtung.




**http://www.hostsharing.org**

Internetseite von hostsharing.net. Eine im Jahr 2000 neugegründete Genossenschaft mit der Idee, den Gedanken von Open-Source auf Internetdienstleistungen zu übertragen. Eine Plattform, die den kommerziellen Mitgliedern ermöglicht, Gewinne zu machen und den nichtkommerziellen Mitgliedern, zu günstigen Konditionen Sonderwünsche erfüllt zu bekommen.

**http://www.virtuelle-unternehmen.ch**

Internetseite der Genossenschaft Virtuelle Unternehmen der Region Basel. Ein Verbund von Industriebetrieben, Banken und Versicherungen und insbesondere selbständigen Klein- und Mittelunternehmen, die sich in einem Netz zusammengeschlossen haben, um gemeinsam Kundenprojekte zu bearbeiten.

---

 Angela Kock und  
 Barbara Schmolmüller  
 (02 51) 83-2 28 97  
 angela.kock@ifg-muenster.de;  
 barbara.schmolmueller@  
 ifg-muenster.de

---

## Terminkalender

### Oberseminar zum Genossenschaftswesen am 19. März 2002 in Hannover Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen für Genossenschaften

**Im Wintersemester 2001/2002 widmet sich das Oberseminar zum Genossenschaftswesen verschiedenen strategischen Herausforderungen, denen sich Genossenschaften aktuell zu stellen haben.**

Genossenschaften haben den Auftrag, ihre Mitglieder zu fördern. Daher richtet sich ihre gesamte Unternehmensstrategie am genossenschaftlichen Förderauftrag aus. Eine alternative strategische Zielsetzung ist die Steigerung des "Shareholder Value". Prof. Dr. Theresia Theurl untersucht, ob und inwieweit sich die beiden Zielsetzungen miteinander vereinbaren lassen.

Spätestens seit dem BVR-Gutachten aus dem Jahr 1999 ist das strategische Ziel der Genossenschaftsbanken die Bündelung der Kräfte. Seitdem haben sich die Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund schon erheblich verändert und der Prozeß ist noch nicht

abgeschlossen. Präsident Klaus Rathert schildert die Strategie- und Strukturentwicklung einer verwandten Bankengruppe, den Sparkassen in Deutschland, und nimmt Stellung zu den Entwicklungen bei den Genossenschaftsbanken.

Auch die genossenschaftlichen Prüfungsverbände gehen neue strategische Wege. Verbandsdirektor Detlef Großweischede beschreibt die Entwicklung der Genossenschaftsverbände hin zu effizienten und kompetenten Dienstleistern ihrer Mitglieds-genossenschaften.

Häufig ist die Veränderung der Rahmenbedingungen für die Anpassung von Strategien und Produkten verantwortlich. Neue Förderkonzepte für die Altersvorsorge stellen die Anbieter auf dem Markt für Finanzdienstleistungen momentan vor neue Aufgaben. Hans Christian Marschler spricht über Möglichkeiten der genossenschaftlichen

Banken, auf die Riester-Rente zu reagieren.

---

10.00 Uhr  
 Begrüßung  
 Verbandsdirektor WP/StB Detlef Großweischede  
 Mitglied des Vorstandes des Genossenschaftsverbandes Berlin-Hannover e.V., Hannover  
 Professorin Dr. Theresia Theurl  
 Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster

---

10.15 Uhr  
 "Shareholder Value" und "genossenschaftlicher Förderauftrag" - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?  
 Professorin Dr. Theresia Theurl  
 Geschäftsführende Direktorin des

Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster	12.45 Uhr Mittagessen	15.00 Uhr
11.15 Uhr Pause	14.00 Uhr	Altersvorsorge und Riester-Rente - Aufgaben und Möglichkeiten für Ge- nossenschaften
11.45 Uhr	Der moderne Genossenschaftsver- band - Neue Wege für Dienstlei- stung und Prüfung	Hans-Christian Marschler
Bündelung der Kräfte - Nicht nur ein Thema für Genossenschaftsbanken	Verbandsdirektor Detlef Großwei- schede	Mitglied des Vorstandes der R+V Versicherung AG, Wiesbaden
Klaus Rathert	Mitglied des Vorstandes des Genos- senschaftsverbandes Berlin-Hanno- ver e.V., Hannover	16.00 Uhr Schlußwort
Präsident des Niedersächsischen Sparkassen- und Giroverbandes, Hannover		Einladungen zu der Veranstaltung werden rechtzeitig vom GVBH ver- schickt.

## Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften

### "Brauchen wir eine Novelle des Genossenschaftsgesetzes"

Mittwoch, 6. Februar 2002, Hotel "Mövenpick" Münster

VdW Rheinland Westfalen

IfG Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität

10.00 Uhr	12.00 Uhr	Ausrichtungen?"
Begrüßung	Reformüberlegungen zum deut- schen Genossenschaftsgesetz aus unternehmerischer Sicht"	Prof. Dr. Theresia Theurl, Geschäftsführende Direktorin des IfG
Prof. Dr. Theresia Theurl	Bernhard Koppmann (angefragt)	15.15 Uhr Pause
Geschäftsführende Direktorin des IfG	Vorstandsmitglied Baugenossen- schaft Freie Scholle eG, Bielefeld	15.45 Uhr
10.15 Uhr	Hubert Scharlau (angefragt) Vor- standsmitglied Bauverein zu Lünen eG, Lünen	Podiumsdiskussion
Vorträge		Leitung: Burghard Schneider
"Reformüberlegungen zum deut- schen Genossenschaftsgesetz aus- wissenschaftlicher Sicht"	13.00 Uhr Mittagspause	Teilnehmer: Prof. Theurl, Prof. Schulze, Herr Koppmann und Herr Scharlau
Professor Dr. Reiner Schulze	14.00 Uhr"	
"Reformüberlegungen zum deut- schen Genossenschaftsgesetz aus gesetzgeberischer Sicht"	Europäische Genossenschaft - Eco- nomie Sociale?"	
Ute Höhfeld (angefragt)	Dr. Rolf Greve, Geschäftsführer des IfG	
Bundesministerium der Justiz, Ber- lin	14.30 Uhr	
11.30 Uhr Pause	"Shareholder Value und genossen- schaftlicher Förderungsauftrag - Zwei unvereinbare strategische	

**Impressum**

Herausgeber:

Institut für Genossenschaftswesen  
der Universität Münster,  
Am Stadtgraben 9,  
48 143 Münster

Tel.: (0251) 83-2 2801

Fax: (0251) 83-2 2804

E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Dr. Rolf Greve

Gestaltung:

stud. rer. pol. Andre van den Boom,

stud. rer. pol. Jan Drücker

Druck:

Druckerei Johannes Burlage,  
Kiesekampweg 2, 48157 Münster

[www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) ist der Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen und erscheint zweimal jährlich. Die Ausgabe 2/2001 wurde am 07.12.2001 redaktionell abgeschlossen.