

Inhaltsverzeichnis

IfG intern

Editorial.....	3
Meine Meinung	
Kreditverweigerung an den Mittelstand?	4
Doktorarbeiten	
Religion - Eine institutionenökonomische Analyse	5
Diplomarbeiten	
Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken	7
Forschungsprojekte	
Nonprofit-Organisationen.....	8
Internationaler Vergleich - Genossenschaftsbanken und ihre Netzwerke	11
Die Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken.....	14
Kommunikationsstrategien für Politik und Medien.....	15
Virtuelle Unternehmen und Genossenschaften	16
Neue Strategien und Strukturen des Lobbyings von Genossenschaften in Brüssel	18
Ökonomische Kooperation - Stadionfinanzierung im Deutschen Profifußball	20
Berichte aus der Lehre	
COOP-Watching - Empirie der Unternehmenskooperation	22
Wahlfach "Unternehmenskooperation" bewährt sich in der Praxis.....	24
Alumni-Forum	
Emissions Trading - Stand der aktuellen politischen Diskussion.....	25
Veranstaltungen	
Genossenschaften, Virtuelle Unternehmen und die Wettbewerbspolitik - Fallstudien	27
Virtuelle Unternehmen in Theorie und Praxis - IfG-Workshop.....	28
IfG-Workshop: "Die Genossenschaftsidee heute"	31
Wissenschaftlicher Nachwuchs diskutiert in Münster	33
Strategische Herausforderungen für Genossenschaften - Oberseminar.....	35
Aufnahme neuer Mitglieder beschlossen - Mitgliederversammlung der FfG Münster e.V.....	37
Brauchen wir eine Reform des Genossenschaftsgesetzes?	38
Gehört den Unternehmensnetzwerken die Zukunft?	40
Skiseminar in Saas Balen - Hauptseminar zum Thema Regulierung.....	41
Wohin steuert der Steuerstaat? - Veranstaltungsreihe Wirtschaft@Münster	43
IfG on tour.....	44
Kennenlernabend am IfG.....	45
WiWi-Cup 2002.....	46
Vorträge	
"Shareholder-Value" und "genossenschaftlicher Förderauftrag"	47
Bündelung der Kräfte - Nicht nur ein Thema für Genossenschaftsbanken	50
Der moderne Genossenschaftsverband	52
Altersvorsorge und Riester-Rente - Chancen für Genossenschaftsbanken	55
Genossenschaften und Virtualisierung - Perspektiven für Kooperation	57
Kundenbindung als strategische Option im gewandelten Bankenmarkt.....	59
Genossenschaftsbanken am Beginn des 3. Jahrtausends.....	61
Hat das genossenschaftliche Wohnen eine Zukunft?.....	63
Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsgesetz - Scharlau	66
Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsgesetz - Koppmann.....	70
Interview	
Megatrends und die Zukunft der eG	73
Unsere Partner stellen sich vor	
Internationale Kooperationsmöglichkeiten	74

Publikationen	
Schriften zur Kooperation Band 51 - 54.....	76
Arbeitspapiere des IfG Nr. 24	78
Schriftenreihe: Ökonomik der Kooperation, EconKoop	79
Pinnwand	80
Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Rating - Mehr als nur eine regulatorische Vorgabe	82
Genossenschaften und Unternehmensbewertung - Besonderheiten der Rechtsform eG.....	85
Das aktuelle Stichwort	
Corporate Governance	87
Stakeholder Management.....	89
Für Sie gelesen	
Thomas Schaffer: Institution und Erkenntnis	91
Peter-J. Jost (Hrsg.): Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre	94
Elisabeth Göbel: Neue Institutionenökonomik	96
Neu auf dem Büchermarkt.....	97
Interessante Links im WWW	99
Terminkalender	100
Gedankensplitter	102
Impressum	103

Editorial



Zum Ende des Sommersemester kann ich Ihnen Nr. 1/2002 von www.ifg-muenster.de* vorlegen. Aktivitäten des IfG werden dokumentiert und Ergebnisse zur Diskussion gestellt. Sie stammen aus abgeschlossenen und laufenden wissenschaftlichen Arbeiten und sind in Symposien, Seminaren und Workshops präsentiert und diskutiert worden. Viele Projekte sind in Kooperation mit IfG-Partnern aus Wissenschaft und Praxis durchgeführt worden.

Inhaltlich spiegeln sich die drei IfG-Schwerpunkte, die nun klar abgegrenzt und profiliert sind. In Cluster I "Die Genossenschaftsidee HEUTE" sind alle Projekte angesiedelt, die sich damit auseinandersetzen, ob die genossenschaftliche Organisationsform noch wettbewerbsfähig ist und wie dies gegebenenfalls kommuniziert werden kann. In Cluster II "Genossenschaftsstrategische Fragen" sind alle Themen gebündelt, die strategische Fragen einzelner Genossenschaften und genossenschaftlicher Netzwerke betreffen. Die Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund, Kooperationsmöglichkeiten von Wohnungsgenossenschaften sowie die Erfolgsfaktoren für Fusionen von Genossenschaftsbanken sind einige Beispiele für aktuelle Forschungsprojekte. Eine Bestandsaufnahme virtueller Unternehmenskooperationen und die Analyse ihrer Stabilisierungsmöglichkeiten sowie internationale Kooperationen und ihre wettbewerbspolitischen Facetten sind ebenso Elemente von Cluster III "Unternehmenskooperation" wie unterschiedliche Rechtsformen von Kooperationen und die Personalpolitik in globalen Netzwerken.

Mit großer Freude kann ich auch von einem sportlichen Erfolg berichten: Unsere "InSiWo Tigers" haben den WiWi-Cup 2002 gewonnen.

Mit den besten Wünschen für produktive und erholsame Sommermonate

Theresia Theurl
Für das Team des IfG

Juli 2002

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

Meine Meinung

Kreditverweigerung an den Mittelstand?

Durch Eigenkapitalbildung Fremdkapital anziehen

Aktuelle Statistiken belegen: die Vergabe von Krediten in Deutschland wird massiv reduziert. Dies gilt besonders für Kredite an kleine und mittlere Unternehmen. Oft wird diese Entwicklung als Vorgriff auf "Basel II" interpretiert und befürchtet, dass mit den neuen Eigenkapitalvorschriften für die Banken der Mittelstand finanziell völlig ausgetrocknet werden könnte. Diese Kritik setzt an der falschen Stelle an. Wenn den Unternehmen die Erzielung von Erträgen und der Aufbau von Eigenkapital erleichtert wird, wird es möglich sein, genug Fremdkapital zu erlangen.

Die Investmentbank Barclays Capital zeigt auf, dass das Wachstum der Kredite an Nichtbanken auf den tiefsten Stand seit 20 Jahren gefallen ist. Besonders kleine und mittlere Unternehmen sind durch die Kreditrückgänge betroffen.

An der Oberfläche ein Zusammenhang mit Basel II

Häufig wird vermutet, dass die Entwicklung bei den Krediten nicht nur konjunkturell bedingt und eine Folge der Strukturprobleme deutscher Banken sei, sondern schon als Vorgriff auf das zu interpretieren sei, was mit "Basel II" noch drastischer erwartet werden müsse. Mit einer vorsichtigeren Kreditvergabe ist dann zu rechnen, weil für Ausleihungen an KMU tendenziell höhere Eigenmittel ausgewiesen werden müssten. Hintergrund ist die erforderliche risikoadjustierte Kreditvergabe.

Dies wird deshalb folgenreich sein, weil sich deutsche mittelständische Unternehmen überwiegend über langfristige Bankkredite finanzieren. Nach der neuen MIND-Studie geben 68% des Mittelstandes an, dass Bankkredite als Hauptfinanzierungsinstrument unverzichtbar sind.

Das Kreditvergabeverhalten der Banken und die Finanzierungsmöglichkeiten der Unternehmen sind über das Risiko der

Ausleihungen verbunden, das entscheidend von der Eigenkapitalposition des Unternehmens abhängt.

Ertrags- und Eigenkapitalschwäche

Die Eigenkapitalposition deutscher Unternehmen ist im internationalen Vergleich gering. Dies gilt auch für die mittelständischen Unternehmen. Nach einer Analyse der Creditreform e.V. weisen Unternehmen mit einem Umsatz von unter sieben Millionen Euro eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von 14% auf.




Die Problematik verlagert sich also hin zu den Ursachen für die Eigenkapitalschwäche. Diese wiederum hat zwei Elemente: erstens mangelnde Anreize zur Bildung von Eigenkapital und zweitens eine generelle Ertragsschwäche. Beide Mängel sind ordnungspolitisch bedingt.

Der Anreiz zur Bildung von Eigenkapital wird durch die steuerliche Abzugsfähigkeit von Fremdkapitalzinsen geschwächt. Zwar hat die Unternehmenssteuerreform für Personengesellschaften durch die Anrechnung der Gewerbesteuer Erleichterungen verschafft. Sie wurden jedoch durch die Absenkung der AfA-Sätze weitgehend wieder konterkariert. Zugang zu Venture Capital finden nur je-

ne mittelständischen Betriebe, die hochwertige Lösungen im High-Tech-Bereich zu bieten haben.

Ordnungspolitische Reformen als Ansatzpunkt

Die Ertragskraft der mittelständischen Unternehmen wird dadurch geschwächt, dass sie die hohen Kosten der Wirtschafts- und Sozialpolitik mitzutragen haben. Das schleppende Tempo der ordnungspolitischen Reformen lässt eine Verbesserung nicht erwarten. Deutsche KMUs verwenden für administrative Arbeiten durchschnittlich über 120 Stunden im Monat und damit doppelt so viel wie ihre Schweizer Nachbarn. Ordnungspolitische Reformen zur Steigerung der Ertragsfähigkeit deutscher Unternehmen und Maßnahmen zur Erhöhung der Anreize für die Eigenkapitalbildung sind die Voraussetzungen, damit trotz "Basel II" genügend Fremdkapital zur Verfügung steht. Über diesen Zusammenhang gilt es nachzudenken.

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

Doktorarbeiten

Religion - Eine institutionenökonomische Analyse

Allgemein beschäftigen sich Ökonomen mit Preisen, Produktivitäten und Währungen. Ökonomie findet aber nicht im luftleeren Raum statt. Die Menschen sind neben den formellen Rahmenbedingungen in ein Netz von informellen Werten, Normen und Beziehungen eingebunden, die zum Großteil kulturell bedingt sind. Religion gehört zu diesen kulturellen Rahmenbedingungen und stellt eine Einflussgröße dar, die sich über alle Menschheitsepochen und Gesellschaftsgrenzen hinweg bemerkbar gemacht hat. Insofern gibt es enge Berührungspunkte zwischen Religion und Wirtschaft.

Das Grundproblem der Ökonomie ist die Knappheit, und diese begann mit der Vertreibung aus dem Paradies. Kaum ein anderes Ereignis symbolisiert die Verknüpfung von Wirtschaftsforschung und Glauben so gut. Grundsätzlich sind zwei Perspektiven zu unterscheiden, aus denen eine Annäherung zwischen Ökonomie und Religion erfolgen kann.

Religious economics

Zum einen können religiöse Glaubenssätze auf ökonomische Fragestellungen angewandt werden. Diese Betrachtungsweise wird als "religious economics" bezeichnet. Sie versucht, eine Wirtschaftsordnung zu entwerfen, die auf der Basis von geistlichen Lehren und religiösen Dogmen fußt. Je nach Religion lassen sich hier eine islamische Ökonomik, eine christliche Ökonomik usw. unterscheiden. Innerhalb jedes dieser Zweige gibt es wiederum Unterströmungen. Sie decken das ganze Spektrum zwischen wirtschaftlichem Liberalismus bis zu stark dirigistischen Lehren ab. Beispiele für diese Denktradition finden sich in den biblischen Vorschriften zum Erlassjahr, dem kanonischen Zinsverbot oder dem islamischen Bankensystem in muslimischen Ländern. Auch in Deutschland beziehen die Kirchen zu fast jeder ökonomischen

Fragestellung Position.

Economics of Religion

Auf der anderen Seite lässt sich aber auch eine Strömung in entgegengesetzter Richtung beobachten. Ökonomen versuchen hier, ihre Theorien und Methoden auf religiöse Phänomene anzuwenden. Dabei bestehen allerdings Zweifel, ob das grundsätzlich von Rationalität geprägte ökonomische Menschenbild für die Analyse von Religion geeignet ist. Dem stellen Ökonomen entgegen, dass der Rational Choice Ansatz "a valuable unified framework for understanding all human behaviour" (BECKER, G. S.: The economic approach to human behaviour, Chicago, 1976, S. 14) ist. Diese als "economics of religion" bezeichnete Auseinandersetzung mit dem Thema Religion ist relativ jung. Seit den Aussagen, die der Gründervater der Ökonomie, ADAM SMITH, 1776 in seinem Buch "An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations" gemacht hat, haben Ökonomen lange gezögert, sich mit religiösen Phänomenen zu beschäftigen. Infolge der Aufklärung ist es zu einer Emanzipation der Ökonomie von Theologie und Religion gekommen, was zu einer seit dem Ende des 19. Jahrhunderts bestehenden disziplinären Trennung ge-

führt hat. Die Neoklassiker vermieden eine Auseinandersetzung mit religiösen Phänomenen unter dem Hinweis, dass die Ökonomie nichts zur Analyse von Präferenzen beizutragen habe. Erst in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts, fast zweihundert Jahre nach SMITH, haben Ökonomen erneut begonnen, ihr Instrumentarium auf die Religion anzuwenden.

Die Nachfrage nach Religion

Dieser zweiten Stoßrichtung lässt sich die vorliegende Arbeit zuordnen. Sie stellt sich das grundsätzliche Ziel, zu zeigen, was die Ökonomie zur Erklärung des Phänomens Religion beizutragen hat. Die dabei zu untersuchenden Teilphänomene und -ziele ergeben sich aus den in der Ökonomie der Religion bestehenden unterschiedlichen Auffassungen. Eine Gruppe von Autoren nimmt die religiösen Bedürfnisse als gegeben an und versucht, religiöse Phänomene einzig mit den angebotsseitig zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu erklären. Damit verbleiben die Vertreter dieses Ansatzes auf der neoklassischen Position, nach der die Nachfrage auf den nicht endogen erklärbaren Präferenzen beruht. Die in dieser Arbeit verfolgte Vorgehensweise steht in einer anderen Denktradition. Diese versucht zu ergründen, warum Menschen

überhaupt eine Nachfrage nach einem Gut wie Religion entwickeln. Die Herangehensweise an diese Frage wird grundsätzlich durch das ökonomische Verhaltensmodell bedingt. Es erklärt menschliches Handeln aus dem Zusammenspiel von Präferenzen und Nebenbedingungen. Die Präferenzen bestimmen mit dem individuellen Nutzen die Zielgröße. Alle Bedingungen, die einen unendlich großen Nutzen verhindern, stellen Restriktionen dar. Dazu sind auch die hier maßgeblichen internalisierten Institutionen zu zählen, also jene Normen, die man befolgt, ohne dass dazu eine äußere Verstärkung notwendig wäre. Will man religiöses Verhalten näher untersuchen, muss man entweder auf die Präferenzbildung oder auf die Entstehung internalisierter Normen näher eingehen. Einsichten sind in beiden Fällen nur durch Anleihen aus einem fachfremden Gebiet, nämlich der Psychologie, zu erwarten. Da die Arbeit das Ziel verfolgt, die Genese und Entwicklung der religiösen Nachfrage im Zeitablauf zu erklären, wird ein Rückgriff auf die Sozialpsychologie unternommen.

Das Angebot von Religion

Der geschilderte Gegensatz zwischen nachfrage- und angebotsseitigen Erklärungen für religiöse Phänomene darf nicht darüber hinweg täuschen, dass beide Positionen dieselbe Sache aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. Insofern schließen sie sich nicht aus, sondern sie ergänzen sich. Bei der Analyse der Angebotsseite werden Religionen als Gut und Glaubensgemeinschaften als anbietende Unternehmen interpretiert. Es wird ihnen daher - wie anderen Unternehmen auch - unterstellt, dass sie nach rationalen Antworten auf die Bedingungen suchen, denen sie sich gegenüber sehen. Ausgangspunkt bei der Untersuchung der so gefundenen Lösungen bildet die An-

nahme, dass die Eigenschaften eines Produktes oder einer Transaktion die Form des institutionellen Umgangs damit determinieren. Viele beobachtbare religiöse Phänomene, begonnen beim Auftreten der Kirchenmitarbeiter oder der Breite des religiösen Angebots bis hin zum Außen- und Innenverhältnis ganzer Glaubensgemeinschaften, können entsprechend als Antwort der Anbieter auf die Guteigenschaften interpretiert werden. Damit ist ein weiteres Ziel dieser Arbeit angesprochen. Sie will das Verhalten von Religionsgemeinschaften erklären, indem sie ihnen den Charakter von Unternehmen oder Verkäufern zuspricht, die versuchen, ihre "Ware" Religion abzusetzen.

Unintendierte ökonomische Effekte von Religion

Sind Nachfrage und Angebot an Religion gegeben, lässt sich noch ein drittes Forschungsfeld ausmachen. Man kann untersuchen, welche unintendierten wirtschaftlichen Folgen Religion in einer Gesellschaft hat. LE GOFF führt am Beispiel des Zinsverbots drastisch vor Augen, welche Auswirkungen Religion auf gesamtwirtschaftliche Parameter haben kann. Die mittelalterliche Kirchendoktrin verdammt den Geldhandel und bedrohte den Wucherer mit der ewigen Hölle. In einer Welt, die immer mehr auf dem Geld- und Warenaustausch basierte, stellte diese Doktrin ein erstzunehmendes Entwicklungshemmnis dar. Erst eine religiöse Produktinnovation - das Fegefeuer - ebnete nach LE GOFFs Meinung den Weg zum Kapitalismus. Neben Himmel und Hölle stellt das Fegefeuer einen dritten Zustand dar, in dem man von lässlichen Sünden gereinigt wird und dann in den Himmel gelangt. Die dadurch erzeugte "... Hoffnung der Hölle zu entkommen, erlaubte es dem Wucherer,

Wirtschaft und Gesellschaft des 13. Jahrhunderts auf ihrem Weg zum Kapitalismus voranzutreiben." (LE GOFF, J.: Wucherzins und Höllenqualen, Stuttgart 1988, S. 97). Auch die berühmte These MAX WEBERs, dass erst Reformation und Calvinismus den Kapitalismus möglich gemacht haben, geht in dieselbe Richtung. Die angeführten Untersuchungen legen nahe, dass der Einfluss von Religion nicht nur auf den religiösen Sektor beschränkt ist, sondern gesamtwirtschaftliche Effekte hat. Dabei sind die Folgen nicht unbedingt beabsichtigt. Es ist anzunehmen, dass weder die katholischen Gelehrten bei ihren Erörterungen über das Fegefeuer noch die Reformatoren bei ihrer Kirchenkritik an die Folgen für die Wirtschaft dachten. Damit ist das letzte Untersuchungsziel dieser Arbeit umschrieben. Es soll gezeigt werden, welche unbeabsichtigten Effekte Religion auf andere wirtschaftliche Parameter hat.

Das Vorgehen bei der Beantwortung der Ausgangsfrage, was die Ökonomie zur Erklärung der Religion beisteuern kann, richtet sich nach den geschilderten Teilphänomenen. Ziel des 2. Kapitels ist die Erklärung der Nachfrage nach Religion. Zunächst werden die neoklassischen Ansätze zu dieser Thematik erläutert und einer Kritik unterzogen. Es schließt sich eine Darstellung institutionenökonomischer Grundlagen an, mit deren Hilfe dann die Nachfrage nach Religion in dieses Paradigma integriert wird. Die anschließend erläuterte Entstehung religiöser Weltbilder greift auf sozialpsychologische Ansätze zurück. Während die bisherige Analyse statisch war, wird abschließend mit Hilfe der Theorie des institutionellen Wandels zur Nachfrageentwicklung im Zeitablauf übergeleitet.

Das 3. Kapitel widmet sich der Untersuchung der Angebotsseite von Religion. Zunächst werden die theoretischen


Grundlagen und Annahmen dargestellt, die bei der Untersuchung der Angebotsseite zugrundegelegt werden. Dabei sind die Guteigenschaften herauszuarbeiten, die für Transaktionen mit dem Gut Religion maßgeblich sind. Da Unsicherheit beim Verkauf von religiösen Gütern eine bedeutende Rolle spielt, werden im folgenden Lösungsmöglichkeiten für die daraus resultierenden Probleme diskutiert. Sie sind selbst mit dem Problem externer Effekte verbunden, bei dessen Kontrolle die Außenbeziehungen einer Glaubensgemeinschaft eine Rolle spie-

len. Dem schließt sich mit der Erklärung der Organisationsstrukturen eine Analyse der Innenbeziehungen von Religionsgemeinschaften an.

Im vierten Kapitel werden die unbeabsichtigten Effekte von Religion untersucht. Zunächst richtet sich die Analyse auf Ansätze, die ihren Blick auf die gesamtwirtschaftliche Effizienz von Religion oder religiöser Normen richten. Da die Größe der religiösen Gruppe hier eine entscheidende Rolle spielt, erfolgt im Anschluss eine Untersuchung der Folgen von Religion auf einzelwirtschaftlicher

Ebene. Es schließt sich eine Fallstudie über den Diamanhandel an, da Transaktionen hier lange Zeit in religiös geprägten Netzwerken abgewickelt wurden.

Das fünfte Kapitel schließlich fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen und gibt einen Ausblick auf offen gebliebene Fragen.

 Ron Brinitzer
 (0251) 45 68 2
 Ron.Brinitzer@
 ifg-muenster.de

Diplomarbeiten

Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung in Genossenschaftsbanken

Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Förderauftrages

Das Strategische Management gewinnt für Genossenschaftsbanken zunehmend an Bedeutung. Veränderte Rahmenbedingungen und ein zunehmender Wettbewerb verlangen nach einer strategischen Positionierung. Die Aufgabe des Managements besteht darin, ein Strategie zu entwickeln und umzusetzen, die den genossenschaftlichen Förderauftrag berücksichtigt und im Rahmen eines geschäftspolitischen Konzeptes konkretisiert.

Als Instrument zur Umsetzung von Strategien werden verstärkt die Einsatzpotenziale der Balanced Scorecard diskutiert. Dieses Managementsystem bietet die Möglichkeit, eine Unternehmensstrategie in strategische Stoßrichtungen, Programm und überprüfbare Maßnahmenkataloge zu übersetzen. Die Erfolgsmessung und Steuerung der Strategieumsetzung wird auf diesem Wege erleichtert.

Die Diplomarbeit analysiert die Einsatzpotenziale der Balanced Scorecard in

Genossenschaftsbanken. Ausgehend von einer modernen Interpretation des Förderauftrages wird eine Balanced Scorecard entwickelt, in der die wesentlichen Bausteine der Mitgliederförderung erfasst und dargestellt werden.

Moderner Förderauftrag

Im Mittelpunkt eines modernen Förderauftrages wird nicht mehr der klassische materielle Aspekt der Förderung gesehen. An seine Stelle tritt das Vertrauen als wesentlicher Bestandteil in einer präkären Beziehung zwischen Kunde und Bank. Aufgrund ihrer Rechtsform und dem Alleinstellungsmerkmal der Mitgliedschaft wird den Genossenschaftsbanken ein besonderer geschäftspolitischer Spielraum zuerkannt, der es ihnen erlaubt, Vertrauen zu ihren Mitgliedern aufzubauen. Als einzelne Komponenten des Vertrauens werden Personal-, Leistungs- und Systemvertrauen unterschieden, wobei dem Systemvertrauen die

größte Bedeutung beigemessen wird. Gelingt es dem Management der Bank, eine Strategie zu entwickeln und umzusetzen, die den Mitgliedern dieses Vertrauen vermittelt, wird ein Förderplus für die Mitglieder generiert.

Dieses besteht nicht in erster Linie aus einer Förderung durch Dividende oder in einer Bereitstellung von Krediten, sondern in einer vertrauensvollen Beziehung, die die Such-, Informations-, Verhandlungs- und Abwicklungskosten für das Mitglied vermindert. Die Vertrauensbasis zwischen Mitglied und Bank trägt dazu bei, dass die Kosten des Abhängigkeitsverhältnisses zwischen Kunde und Bank für den Kunden sinken.

Konkrete Maßnahmen, mit deren Hilfe eine solche Vertrauensbeziehung geschaffen werden soll, zielen auf die Ausgestaltung der Kommunikationspolitik, die Beteiligung der Mitglieder und Mitarbeiter an der Willensbildung innerhalb der Genossenschaftsbank und auf die Zu-

friedenheit der Mitglieder mit dem Leistungsangebot und der Betreuung ab.

Auf der Grundlage dieser Interpretation des Förderauftrages wird eine Strategie für Genossenschaftsbanken empfohlen, die den Schwerpunkt auf die Gestaltung eines von Vertrauen geprägten Beziehungsmanagements legt.

Balanced Scorecard

Zur Umsetzung dieser strategischen Zielsetzung wird eine genossenschaftliche Balanced Scorecard erarbeitet. Die

Perspektiven dieser Scorecard beziehen sich auf die Gestaltung der Kommunikation, den Bereich Vorstand/Mitarbeiter, das organisatorische System einer Genossenschaftsbank, die Finanzen und die Mitglieder. Die kausalen Beziehungen zwischen diesen Perspektiven werden dargestellt, um zu verdeutlichen, wie Maßnahmen in den verschiedenen Bereichen zu einer Umsetzung des Förderauftrages beitragen können.

Für die einzelnen Perspektiven werden strategische Ziele formuliert und

Maßnahmen zur Umsetzung aufgezeigt. Das dargestellte Konzept wird durch die Definition von Messgrößen zur Überprüfung des Umsetzungserfolges abgerundet.

Die Arbeit wurde von Juliette Szymaszek verfasst.

Thorn Krings
 (02 51) 83-2 28 07
 thorn.krings@ifg-muenster.de

Forschungsprojekte

Nonprofit-Organisationen

Genossenschaftliche Institutionalisierung?

Genossenschaftliche Kooperation wird häufig missverstanden, was ihre Zielsetzungen, ihre Aufgaben und ihre Gründungsmotive betrifft. Dies ist besonders auffällig in Versuchen, sie zu NPOs abzugrenzen. Genossenschaften sind keine Nonprofit-Organisationen. Dies schließt jedoch nicht aus, dass deren Aktivitäten in der Form einer Genossenschaft institutionalisiert werden können. Die Formulierung ihrer Statuten ermöglicht die Verankerung eines Nonprofit-Verhaltens. Es handelt sich dabei um Sekundärentscheidungen der Akteure. Es scheint notwendig und an der Zeit, die Zusammenhänge und die Unterschiede herauszuarbeiten. Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen ist die Tatsache, dass es für NPOs zunehmend wichtiger wird, der Wahl ihrer Organisationsform mehr Gewicht zu beizumessen.

Oberflächlich betrachtet existieren durchaus Gemeinsamkeiten zwischen Nonprofit-Organisationen, die korrekterweise als "Not for profit"-Organisationen bezeichnet werden müssten, und Genossenschaften. Sie bestehen darin, dass es in beiden Fällen um kollektives Handeln geht und dass beide Organisationen hybrider Natur sind. Erstere bilden einen Sektor zwischen Markt und Staat und letztere kombinieren die Anreizstrukturen von Markt und

Hierarchie. Beide zeichnen sich durch eine Vielfalt von Realtypen aus, die deutlich von den Idealtypen abweichen können.

nen, und beide weisen komplexe Anreizstrukturen auf. Gemeinsam ist ihnen, dass sie immer wieder mit Herausforderungen konfrontiert werden, die in den "Komplex Professionalität des Managements und Strategiediskussion bei Expansion" einzuordnen sind. Daneben weisen NPO-Funktionäre und -Forscher immer wieder auf die genossenschaftlichen Wurzeln von NPO-Organisationen hin. Schließlich zeigte sich im Zuge der Diskussion des Statuts einer Europäischen Genossenschaft häufig Klärungsbedarf.



Institutionalisierung von NPOs

Die Empirie zeigt, dass NPOs in unterschiedlichsten Formen institutionalisiert werden. Sie werden als Vereine, als Stiftungen, als GBR-Gesellschaften, als GmbHs, manchmal auch als Genossenschaften gegründet.

Die Wahl einer konkreten Form (Rechtsform und Statuten) ist in der Gründungssituation zu entscheiden. Damit werden die Governancestrukturen für die weitere Tätigkeit festgelegt und Erwartungen über die Verhaltensweisen der Akteure bilden sich heraus. Eine komparative Analyse der Institutionalisierungsoptionen von NPOs ist bisher nicht geleistet und muss als ein sehr ertragreiches wissenschaftliches Unterfangen eingeschätzt werden. An dieser Stelle werden nur erste Überlegungen angestellt.

Auf dieser Basis kann später die Frage gestellt werden, ob die aktuellen Entwicklungen im politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereich, also die Veränderung der Umwelt von NPOs, eine Überprüfung ihrer Institutionalisierungsentscheidung nahelegen. Daran sollten sich Überlegungen anschließen, ob sich in dieser Konstellation Genossenschaften als konkrete Institutionalisierung stärker anbieten als bisher. Auch diesbezüglich wird hier nur der Analyseraster vorgestellt.

Konstituierende Merkmale von NPOs

NPOs werden in der Literatur mit widersprüchlichen und variablen Begriffsinhalten verwendet. Daneben werden teils synonym, teils überlappend - jedenfalls aber nicht exakt abgegrenzt - Begriffe wie Organisationen des Dritten Sektors und Economie Sociale verwendet.

Es ist also notwendig, zuerst die konstituierenden Merkmale von NPOs festzuhalten, bevor eine Analyse der Institutionalisierungsoptionen und der dynamischen Aspekte in Angriff genommen werden kann.

NPOs sind also "etwas Eigenständiges", Organisationen zwischen Markt und Staat, was sie nicht davor schützt, ungenau heterogen zu sein. NGOs, Hilfswerke, Interessenvertretungen, Verbraucherverbände, Einrichtungen im Kultur- und Freizeitbereich, Entwicklungshilfe- und Umweltorganisationen werden dazu gezählt. Sie setzen Aktivitäten für Mitglieder, für bestimmte Dritte oder für die Gesellschaft als Ganzes. Ihre Ziele können wirtschaftlicher oder sozialer Natur sein, oder auch der Umverteilung dienen. Es geht um kollektive Selbsthilfe, aber auch um Fremdhilfe. Im Mittelpunkt stehen häufig Haushalte (und nicht Unternehmen) mit relativ homogenen Merkmalen oder Zielen. Durch die Institutionalisierung werden

ökonomische Größen- oder Organisationsvorteile genutzt. Selbstorganisation und -verwaltung sowie demokratische Entscheidungsfindung werden betont. Über die Finanzierung kann frei entschieden werden, wobei mit der Wahl der Institutionalisierung diesbezüglich Einschränkungen verbunden sind. Markant ist schließlich die „Non-Profit-Restriktion“, die eigentlich als "Non-Distribution-Constraint" zu interpretieren ist. Gewinne, so sie denn entstehen, dürfen nicht ausgeschüttet werden, sondern sind zu re-investieren oder zur Verbesserung der Leistungen oder zur Senkung ihrer Preise einzusetzen.

Werden diese mit den konstituierenden Merkmalen der genossenschaftlichen Organisationsform verglichen, bestehen die größten Abweichungen in den Zielsetzungen, in den Constraints, in der Mitgliedschaft und im gemeinsamen Unternehmen als den konstituierenden genossenschaftlichen Merkmalen. Zusammengefasst kann die Genossenschaft als ökonomische Kooperation verstanden werden, die als Voraussetzung für die Verwirklichung einzelwirtschaftlicher Zielsetzungen zu interpretieren ist, die isoliert nicht erreicht werden können. Davon sind NPOs abzugrenzen, in denen Solidarität entweder als eigenständige Zielsetzung verwirklicht werden soll oder für Ziele, die isoliert nicht erreicht werden können,

Zusammenhang Institutionalisierung



© Univ. Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

Konstituierende Merkmale: NPO



© Univ. Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

oder als ökonomische Kooperation wie im Falle der Genossenschaft ohne dann die Solidarität in den Mittelpunkt zu stellen.

NPOs als Genossenschaften

Damit ist als ein erstes Ergebnis festzuhalten, dass sich die genossenschaftliche Institutionalisierung einer NPO immer dann anbietet, wenn kollektive Selbsthilfe für unternehmerische Tätigkeit oder für persönliche Dienstleistungen mittels eines gemeinsamen Unternehmens die optimale Organisationsform darstellt. In diesem Fall kann die "Non-Profit-Constraint" über die Ausgestaltung der Statuten umgesetzt werden.

Eine zweite Annäherung ist in die Richtung vorstellbar, dass es zu einer "Verwässerung" der eigentlichen genossenschaftlichen Governancestrukturen in die Richtung des "französischen Verständnisses" einer *Economie Sociale* kommt. Eine komparative Analyse der Institutionalisierungsoptionen hat an dieser Stelle anzusetzen und solche Überlegungen für die Stiftung, den Verein etc. durchzuführen.

Perspektiven?

Könnte es sein, dass die Schnittmenge zwischen NPO und genossenschaftlicher Institutionalisierung unter Berücksichtigung der aktuellen Megatrends größer wird? Hier soll die These aufgestellt werden, dass dem so ist.

Generell wird die konkrete Institutionalisierungsentscheidung wichtiger werden und weniger dem Zufall überlassen bleiben können, weil es zu einem Rückzug des Staates kommt, weil die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen gesellschaftliche Folgen nach sich ziehen, weil die aktuellen gesellschaftlichen Trends organisatorische Konsequenzen aufweisen und weil weitere Veränderungen der

Finanzierungsmöglichkeiten auftreten werden. In Summe führt dies dazu, dass die Bedeutung des dritten Sektors weiter steigen wird und dass der Wettbewerb mit privaten Organisationen, die sich weder an der Mitgliederförderung noch an der Non-Profit-Constraint orientieren, zunehmen wird.

Die organisatorischen Herausforderungen der aktuellen Entwicklungen können dahingehend zusammengefasst werden, dass neue Wertschöpfungsketten aufzubauen sind, Größenvorteile zu nutzen sind, komplementäre Kernkompetenzen zu kombinieren sind, projektspezifische und individualisierte Problemlösungen zu entwickeln sind und die Koordinations- bzw. Organisationsaufgabe zu lösen ist. Es geht also um die Einrichtung von netzwerkartigen Strukturen, in denen gleichzeitig Mechanismen in der Lage sind, das Zusammenwirken der Akteure zu stabilisieren. Wenn diese organisatorischen Herausforderungen des aktuellen NPO-Umfeldes zur Kenntnis genommen werden, bietet sich die genossenschaftliche Institutionalisierung für NPOs an. Dies gilt selbstverständlich nicht für sie in ihrer ganzen Vielfalt, sondern für jene,

- * die die kollektive Selbsthilfe
- * als Zweckbündnis
- * in der Form eines gemeinsamen Unternehmens
- * unter Ausschluss der Ausschüttung von Gewinnen

umsetzen wollen, und für die sich im Vergleich der Organisationsformen dies als die beste Option darstellt.

Als einige Beispiele für konkrete Anwendungsbereiche seien genannt: Public-Private-Partnerships zur Stadtentwicklung oder zur regionalen Wirtschaftsförderung, die Vertretung der Interessen von gesellschaftlichen Gruppen im politischen Bereich, die Organisation des Angebots von Vertrauensgütern in Form von privaten Dienstleistungen (Ge-

sundheit, Pflege,...).

Nächste Schritte

Zusammenfassend ist hervorzuheben, dass die häufig verwendete allgemeine Aussage, dass Genossenschaften NPOs sind, ebensowenig zulässig ist, wie dass sich NPO-Aktivitäten generell genossenschaftlich organisieren lassen. Es existiert erstens eine Schnittmenge, die über Ziele, Restriktionen und Instrumente exakt abzugrenzen ist. Zweitens ist die Wahl der Institutionalisierung eine nachgelagerte Entscheidung, die der Entscheidung für "non profit" oder "non distribution" folgt.

Was im weiteren zu entwickeln ist, ist eine komparative Analyse aller den NPOs zur Verfügung stehenden Institutionalisierungsoptionen, die ein sich veränderndes Umfeld einzubeziehen hat. Zwei Vorarbeiten haben dafür geleistet zu werden, nämlich von der genossenschaftlichen Seite eine Schärfung des institutionellen Profils (Angebot der Institutionalisierung) und von der NPO-Seite eine klare Formulierung ihrer Anforderungen an eine adäquate Institutionalisierung (Nachfrage der Institutionalisierung). Bereits dieser erste Schritt könnte ein wertvoller Beitrag zur aktuellen Diskussion über den Zusammenhang zwischen NPOs und Genossenschaften sein, die in einem bestenfalls diffusen Umfeld stattfindet, was den Inhalt der beiden Organisationsformen betrifft.



Theresia Theurl



(02 51) 83-2 28 91



theresia.theurl@
ifg-muenster.de

Internationaler Vergleich

Genossenschaftsbanken und ihre Netzwerke

Die konstituierenden Merkmale von Genossenschaftsbanken sind zwar universell. Dennoch existieren viele nationale Besonderheiten, die ihre Corporate Governance, ihre Aktivitäten und ihre Ergebnisse beeinflussen. Solche Unterschiede bestehen im informellen Umfeld, in den rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, in den Besonderheiten der jeweiligen Finanz- und Bankensysteme sowie in der Existenz und Ausgestaltung eines genossenschaftlichen Finanznetzwerkes mit seinen konkreten Spielregeln. Als erster Einstieg in die Thematik werden hier einige Unterschiede vorgestellt, weitere werden in den folgenden Ausgaben präsentiert. In den Vergleich werden Deutschland, Frankreich, Italien, die Niederlande, Österreich und die Schweiz einbezogen.

Viele Abweichungen sind dabei nicht explizit im Genossenschaftsgesetz angelegt. Einige entstehen auf der Basis der Satzungsautonomie, einige existieren überhaupt nur in der Wahrnehmung von außen. Einige kommen in den Inhalten von aktuellen Reformbestrebungen zum Ausdruck.

Besonders markant sind die Abweichungen im Konzentrationsprozess. Dieser ist in Deutschland, bei den Schweizer Raiffeisenbanken sowie bei den Crédit Agricole-Banken voll im Gange. In den Niederlanden, im österreichischen sowie im italienischen Volksbankensektor wird er inzwischen als abgeschlossen betrachtet, während er bei den österreichischen und italienischen Raiffeisenkassen nicht einmal thematisiert wird.

Notwendigkeit eines internationalen Vergleichs

Aus mehreren Gründen ist ein internationaler Vergleich gerade zum aktuellen Zeitpunkt naheliegend. Zunehmende internationale Aktivitäten von Unternehmen legen es nahe, Informationen über ausländische Systeme zur Verfügung zu haben. Für die Banken selbst können sie im Zuge von Veränderungen im Sinne von "Best Practices" Bedeutung erlangen. Grenzüberschreitende Kooperatio-

nen und eine Zusammenarbeit auf internationaler Ebene (European Association of Cooperative Banks, Confédération Internationale des Banques Populaires) haben sich herausgebildet. Die Heterogenität der Mitglieder erschwert die Fortschritte in diesem Prozess jedoch. Schließlich entsteht mit der "Europäischen Genossenschaft" eine weitere Ausgestaltungsvariante, in der sich einzelne nationale Besonderheiten wiederfinden.

Formelle und informelle Rahmenbedingungen

Dabei ist davon auszugehen, dass sich die für die Tätigkeit der Banken sehr wichtigen formellen Restriktionen, wie die Bestimmungen der Bankenaufsicht und -regulierung zunehmend annähern, während beim genossenschafts- und steuerrechtlichen Hintergrund davon auszugehen ist, dass nationale Unterschiede bis auf weiteres bestehen bleiben. Selbst vereinheitlichte oder harmonisierte Rahmenbedingungen können sich bedingt durch nationale Besonderheiten in den informellen Gegebenheiten oder im Bankenumfeld - unterschiedlich auswirken. Solche wirksamen Einflussfaktoren sind etwa das Finanzierungs- und Vermögensbildungsverhalten der Bevölkerung, der Entwicklungsstand der Finanzmärk-

te, die Rolle der Banken in der Unternehmenskontrolle, die Bedeutung von Unternehmensübernahmen, Leistungsanreize für Bankmanager und viele andere mehr. Die folgenden Unterschiede in den Systemen der Genossenschaftsbanken spiegeln dabei auch den jeweiligen Hintergrund wieder.

Marktanteile, rechtliche Grundlagen und Integration der einzelnen Systeme

Die Marktanteile der Genossenschaftsbanken liegen zwischen 10% (Schweiz), 16% (Deutschland), 25% (Italien und Niederlande), 30% (Österreich) und 40% (Frankreich). In Deutschland und den Niederlanden finden sich integrierte Systeme von Volks- und Raiffeisenbanken, in der Schweiz sind die Volksbanken in nicht-genossenschaftlich organisierten Gruppen aufgegangen, während in Frankreich, Italien und Österreich Raiffeisen- und Volksbanken getrennte Wege mit durchaus bemerkenswerten Unterschieden in der strategischen Ausrichtung gehen.

Weiters weicht die Einbindung der Primärbanken in die genossenschaftliche Finanznetzwerke ab, die in jeder der sechs Volkswirtschaften vorhanden sind. Dabei werden in den Niederlanden sowie in der

Schweiz die Funktionen von Verband und Zentralbank von einer einzigen Organisation wahrgenommen. Das Schweizer System mit sehr kleinen Raiffeisenbanken und das niederländische System mit großen Primärbanken sind zweistufig, während in den restlichen Staaten Zwei- und Dreistufigkeit (regionale oder sektorspezifische Differenzierung) praktiziert werden. Dabei ist die Selbständigkeit der Primärinstitute in Deutschland, Italien (Raiffeisenbanken) und Österreich (Raiffeisenbanken) am stärksten ausgeprägt.

Gesetzliche Formulierung und Interpretation des Förderauftrags







Auch die Formulierung des Förderauftrags in den gesetzlichen Grundlagen sowie das zum Ausdruck gebrachte Selbstverständnis weisen Unterschiede auf. So legen die Formulierungen in Deutschland und den Niederlanden eine klare wirtschaftliche Orientierung fest, während in Österreich und der Schweiz eine geringfügige Relativierung festzuhalten ist, in Österreich durch die Formulierung "im wesentlichen" und in der Schweiz durch die Einfügung von "in der Hauptsache". Die entsprechenden Formulierungen sind in Frankreich und Italien deutlich vager. Wird zusätzlich die Diktion in den aktuellen Diskussionen einbezogen, ist für Frankreich festzuhalten, dass die unternehmerische Praxis deutlicher ökonomisch orientiert agiert, als dies die Politik der Verbände zum Ausdruck bringt.

Was das praktizierte Selbstverständnis auf dieser Basis angeht, sind wiederum Divergenzen festzustellen, die jedoch in keinem der sechs Systeme die genuin privatwirtschaftliche Einordnung in Frage stellen. Die Gewinnerzielung ist in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Italien möglich, während sie in den

Niederlanden explizit gewünscht und in Frankreich ein Gewinnzweck nicht vorgesehen ist.

kenaufsicht, des Handels- sowie des Steuerrechts. In allen Fällen sind nationale Rechtsquellen zu verändern, wenn das

Normensubjekte

	Bankenrechtl. Ordnungsnormen	Bankenaufsicht	Haftung Bilanzierung	Steuerrecht
 Deutschland	Bank	Bank	Bank	Bank
 Frankreich	Bank	Netzwerk	Netzwerk	Bank
 Italien	Bank	Bank	Bank	Bank
 Niederlande	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk
 Österreich	Bank	Bank	Bank	Bank
 Schweiz	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk	Bank



© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

In Frankreich und Italien werden Vorgaben bezüglich der Verfolgung sozialer Zwecke gemacht. Dabei wird in Italien mit der christlichen Soziallehre argumentiert. Die beiden Systeme heben sich damit deutlich von den anderen ab, in denen soziale Verantwortung eben nicht als Unternehmenszweck gesehen, aber praktiziert wird (in Form von Spenden, Stiftungen etc.). Dies ist jedoch weniger als genossenschaftstypisches Merkmal zu sehen denn als Ausdruck der allgemeinen Wirtschaftsordnung und der Unternehmensphilosophie und -ethik.

Normadressaten und Netzwerkkompetenzen

Noch wichtiger als heute wird in Zukunft sein, ob das Netzwerk/der Verbund der Adressat von Normen ist oder die einzelne Bank. Damit ist in Konsequenz verbunden, auf welcher Ebene die Anforderungen zu erfüllen sind und dass klare Spielregeln für die Kooperation im Verbund zu vereinbaren sind. Dieser Aspekt ist im Zusammenhang mit Rating-Aktivitäten und mit den Konditionen für die Beschaffung von Fremdkapital sehr wichtig. Betroffen sind bankenrechtliche Ordnungsnormen, Regelungen der Ban-

Netzwerk zum relevanten Rechtssubjekt wird. Dabei ermöglicht die EU-Bankenrichtlinie (Art. 2, Abs. 4, lit.a), die auf der Basis des niederländischen Vorbilds geschrieben wurde, dass unter bestimmten Voraussetzungen der

Verbund als Ganzes Adressat für bankenrechtliche Ordnungen sein kann.

Diese Voraussetzungen sind für das genossenschaftliche Geschäftsmodell sehr tiefgehend. Sie bestehen darin, dass die einzelne Bank Teil eines Verbundes oder einer zentralen Organisation ist, die die Verpflichtungen der Mitglieder garantiert oder dass die Verbindlichkeiten als gemeinsame Verbindlichkeiten geführt werden. Dazu kommt, dass die Solvabilität und Liquidität der zentralen und der angeschlossenen Institute auf konsolidierter Basis überwacht werden. Schließlich müssen Weisungen der Geschäftsleiter der zentralen Institute an die Geschäftsleiter der dezentralen Institute möglich sein, solange sie der Sicherstellung der Einhaltung bankenrechtlicher Ordnungsnormen dienen. Eine Umsetzung in die nationalen Bank- und Kreditwesengesetze und darauf aufbauend in die Satzungen der Netzwerke ist dafür notwendig.

Die Akzeptanz dieser Voraussetzungen sind gleichzeitig der Preis für die damit verbundenen Vorteile in den Finanzierungskonditionen: eine Einschränkung von Dezentralität in wichtigen Bereichen. Eine überaus sorgfältige Abwägung ist daher nötig.

In Deutschland, Italien und Österreich ist die einzelne Bank der Adressat aller angesprochenen Normen und das relevante Rechtssubjekt. In Österreich bestehen starke Bestrebungen des Volksbankennetzwerkes, dieses zum relevanten Normensubjekt zu machen.

Niederlande

Dies ist in den Niederlanden weitgehend verwirklicht. Das Rabobankennetzwerk stellt einen Haftungsverbund dar. Mit seiner Eigenschaft als Steuersubjekt wird es möglich, im Verbund die Steuerbelastung zu optimieren. Wie angeführt korrespondieren diese Vorteile mit einer Verringerung von Freiräumen. Ein großer Teil der bankenaufsichtlichen Kompetenzen wurde vom Zentralinstitut der Rabobanken übernommen. Dieses ist für die gesamte Gruppe Adressat der nationalen bankenaufsichtlichen Normen, und sie übernimmt gegenüber den einzelnen Banken die aufsichtsrechtlichen Befugnisse. Sie erfüllt die Meldepflichten für den gesamten Verbund, sie wird von der nationalen Bankenaufsicht geprüft, und sie selbst prüft die Rabobanken.

Auf freiwilliger Basis wird ein konsolidierter Jahresabschluss publiziert. Daneben haben die einzelnen Mitglieder kreuzweise Garantieregelungen vereinbart. Die Genossenschaftsbanken der Niederlande erfüllen darüber hinaus die Voraussetzungen für eine Gruppenbesteuerung. Auch dafür sind die wechselseitigen Garantien der Primärbanken eine Voraussetzung. Die Zentralbank der Rabobanken führt einen internen Steuerausgleich durch. Die einzelnen Banken legen ihr zu diesem Zweck interne Steuererklärungen vor.

Frankreich und Schweiz

Differenzierter stellt sich die Situa-

on in Frankreich beim Crédit Agricole Bankenverbund dar. Die einzelne Bank bleibt ebenso Normadressat für die bankenrechtlichen Ordnungsnormen, wie sie das relevante Steuersubjekt ist. Die Zentralbank hat jedoch faktisch die Verantwortung für die Einhaltung der Liquiditäts- und Solvabilitätsregeln der Banken übernommen und haftet für deren Zahlungsfähigkeit. Formell hingegen tritt sie in bankenaufsichtsrechtlicher Hinsicht für das gesamte Netzwerk gegenüber Notenbank und Staat auf. Darüber hinaus existiert ein Haftungsverbund in Form von wechselseitigen Garantieverträgen. Ein Garantiefonds garantiert unter bestimmten Voraussetzungen Kreditausfälle. Haftungsrechtlich erfolgt also eine Netzwerk Betrachtung.

Für die Schweiz stellt sich die Situation so dar, dass das Raiffeisennetzwerk seit 1996 uneingeschränkt der Adressat für die bankenrechtlichen Ordnungsnormen ist. Als Voraussetzung dafür wurde dem Schweizer Verband der Raiffeisenbanken von diesen ein Weisungsrecht eingeräumt, das jedoch nur im Falle einer negativen wirtschaftlichen Entwicklung greift. Bezüglich der bankenaufsichtsrechtlichen Verpflichtungen werden die jährlichen Revisionen von einer unabhängigen Abteilung des Verbandes durchgeführt und die Ergebnisse an die Eidgenössische Bankenkommision weitergeleitet. Die diesbezüglichen Meldepflichten an die Schweizer Nationalbank werden in Abhängigkeit von der Größe direkt oder mittels Verband erfüllt.




Ein konsolidierter Jahresabschluss wird auf freiwilliger Basis erstellt und publiziert. De facto existiert eine Garantiegemeinschaft. Das Steuersubjekt ist die einzelne Bank.

Weitere Unterschiede

Diese Aspekte, die das Verhältnis

zwischen dem Netzwerk und seinen einzelnen Elementen prägen und damit auch die Arbeitsteilung im Verbund betreffen, haben nicht nur für diesen weitreichende Konsequenzen, sondern für das Rating der Mitglieder, für die Konditionen der Refinanzierung und für die Kapitalmarktfähigkeit. Haftungsverbünde mit Garantieleistungen bewirken, dass die einzelnen Institute in Ratingprozessen gleich behandelt werden und dass das Netzwerkrating für jedes Mitglied zutrifft. Dies kann sich positiv auswirken, wie in den Niederlanden, Frankreich und der Schweiz. Voraussetzung ist jedoch, dass auch die einzelnen Institute eine entsprechende ökonomische Performance haben. Die gilt vor allem für die Zentralinstitute. Wenn dies nicht der Fall ist, kann sich der an sich positive Rating- und Kapitalmarkteffekt genauso in sein Gegenteil verkehren.

Über viele weitere Unterschiede zwischen diesen sechs Systemen wird zu berichten sein. Sie beziehen sich neben vielen anderen auf die rechtlichen Grundlagen, die Abgrenzung der Aktivitäten, die Modalitäten der direkten und indirekten Mitgliederförderung, weitere Aspekte der Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanznetzwerk, Verbandsaktivitäten, institutionelle Besonderheiten, Nichtmitgliedertransaktionen sowie die Möglichkeit investiver Mitglieder.

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

Die Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken

Zwischenbericht der Projektgruppe "Balanced Scorecard" im Westfälischen Genossenschaftsverband e.V.

Das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster (IfG) hat Ende 2001 eine bundesweite Befragung der Genossenschaftsbanken zum Strategischen Management durchgeführt. Die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung sollen für die Mitgliedsbanken des Westfälischen Genossenschaftsverbandes e.V. (WGV) aufbereitet werden. Zu diesem Zwecke haben das IfG und der WGV in Zusammenarbeit mit Vorständen verschiedener Kreditgenossenschaften zu Beginn dieses Jahres eine Projektgruppe "Balanced Scorecard" ins Leben gerufen.

Zielsetzung

Das Ziel der Projektgruppe ist die Entwicklung von modularen Konzepten zur Umsetzung eines effizienten Strategischen Managements in Genossenschaftsbanken. Im Mittelpunkt steht die Erarbeitung einer Balanced Scorecard, die den speziellen Anforderungen einer Kreditgenossenschaft gerecht wird. Wird die BSC in ihrer klassischen Anwendung überwiegend als Instrument der Strategieumsetzung verwendet, so soll sie in den Genossenschaftsbanken auch als Instrument bei der Strategieentwicklung eingesetzt werden können.

Die Projektarbeit ist auf eine Dauer von 15 Monaten angelegt. Nach Beendigung der konzeptionellen Arbeit soll die entwickelte BSC in den beteiligten Pilotbanken eingeführt werden.

Strategische Grundlagen

In den ersten Sitzungen der Projektgruppe hat man sich über die strategischen Grundlagen verständigt, die als Basis für die BSC dienen sollen.

Ausgehend von den Ergebnissen der BVR-Studie "Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie" und den im WGV entwickelten "Geschäfts- und strukturpolitischen Leitlinien für westfälische Kreditgenossenschaften" wurden die Eckpunkte einer genossenschaftlichen Stra-

tegie heraus gearbeitet.

Zu diesen Eckpunkten zählen neben einer besonderen Betonung der Nähe zu Mitgliedern und Kunden die zeitgemäße Interpretation des genossenschaftlichen Förderauftrages. Eine genossenschaftliche Strategie muss aber nicht nur die typischen Merkmale der Rechtsform berücksichtigen, sondern auch das Leistungsversprechen an die Kunden klar formulieren. Die Geschäftspolitik der Bank wird auf diesem Wege transparent und für die Kunden berechenbar.

Zusätzlich zu diesen Punkten sollte eine genossenschaftliche Strategie Aussagen zur Zusammenarbeit im Finanzverbund und zur Bedeutung der Mitarbeiter als zentralen Erfolgsfaktoren der Bank enthalten.

Unternehmensleitbilder

Die Basis für eine Strategie soll in einem mit den Mitarbeitern entwickelten Unternehmensleitbild gelegt werden. Mit einem Zeithorizont von 10 Jahren dient das Leitbild, den Vorständen und Mitarbeitern als Orientierungshilfe und vermittelt den Mitgliedern und Kunden die grundsätzliche Ausrichtung der Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaft. Die Inhalte eines Unternehmensleitbildes können nicht vorgegeben werden, da es die individuelle Situation der jeweiligen Bank widerspiegeln soll. Für eine

schlüssige Umsetzung des Leitbildes in eine Strategie empfiehlt es sich jedoch, Aussagen zum Leistungsversprechen der Bank gegenüber Mitgliedern und Kunden, zur Bedeutung der genossenschaftlichen Rechtsform und der Einbettung der Bank in den Finanzverbund sowie zur Unternehmenskultur der Kreditgenossenschaft zu treffen.

Perspektiven einer genossenschaftlichen BSC

Im Rahmen der Entwicklung einer genossenschaftlichen Balanced Scorecard werden die Eckpunkte der Strategie weiter konkretisiert.

Das Managementsystem der BSC ermöglicht es, die Bank aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Es ist so konzipiert, dass die Vorstände und die Mitarbeiter die strategischen Ziele der Bank stets vor Augen haben und dass sie wissen, welche Maßnahmen erforderlich sind, um die Strategie erfolgreich umzusetzen. Die BSC stellt dabei ein Instrument dar, mit dessen Hilfe Vision und Strategie der Bank in ein übersichtliches System zur Leistungsmessung transformiert werden können.

In einem ersten Entwicklungsschritt wurden innerhalb der Projektgruppe fünf für Genossenschaftsbanken wesentliche Perspektiven festgelegt, für die im weiteren Verlauf konkrete strategische Stoß-

richtungen zu formulieren und miteinander zu verknüpfen sind:

1. Mitglieder-/Kundenperspektive
2. Finanzperspektive
3. Prozessperspektive
4. Finanzverbundperspektive
5. Mitarbeiterperspektive.

In der *Mitglieder-/Kundenperspektive* muss sich das Bankmanagement fragen, welche Ziele es sich im Hinblick auf die Struktur und die Anforderungen der Mitglieder und Kunden zu setzen hat. Ausgehend von diesen Zielen muss es sich im Rahmen der *Finanzperspektive* überlegen, welche finanziellen Ziele erreicht werden müssen, um eine nachhaltige Förderung langfristig sichern zu können. Die strategischen Ziele der *Prozessperspektive* korrespondieren mit den Zielvorstellungen der beiden erstgenannten Perspektiven. Sie sollen aufzeigen, wie die Geschäftsprozesse zu gestalten sind, um die Ziele der Mitglieder-/Kundenperspektive und der Finanzperspekti-

ve zu erfüllen. Eine Fortsetzung dieses Konkretisierungsprozesses geschieht in der *Finanzverbundperspektive*. Hier sollen strategische Stoßrichtungen formuliert werden, die verdeutlichen, welchen Beitrag die Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern bei der Umsetzung der Strategie leisten soll. In der *Mitarbeiterperspektive* schließlich sind Ziele bezogen auf das Humankapital der Bank zu formulieren. Mit den strategischen Stoßrichtungen innerhalb dieser Perspektive bringt das Bankmanagement zum Ausdruck, wie sich das Personal entwickeln muss, damit die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gemeistert werden können.




Weiteres Vorgehen

Die Zusammenarbeit in der Projektgruppe "Balanced Scorecard" sieht vor, dass im folgenden Projektschritt strategische Schwerpunkte formuliert und in Expertenrunden konkretisiert werden. Die

Beziehungen zwischen den Zielen der einzelnen Perspektiven sind zu definieren und Messgrößen zur Kontrolle der Zielerreichung sind festzulegen.

Anschließend ist ein Maßnahmenkatalog aufzustellen, mit Hilfe dessen den Mitarbeitern vermittelt werden soll, wie sie ihren Beitrag zur Umsetzung der Strategie leisten können.

Diese Ergebnisse werden der Projektgruppe im weiteren als Vorgabe dienen. Abschließend wird es die Aufgabe der Projektbeteiligten sein, die bestehenden Managementkonzepte so zu überarbeiten und anzupassen, dass eine Implementierung der Balanced Scorecard effizient umgesetzt werden kann.

 Thorn Kring
 (02 51) 83-2 28 07
 thorn.kring@ifg-muenster.de

Kommunikationsstrategien für Politik und Medien

Die Genossenschaftsidee heute

Gerade vor dem Hintergrund des Nitrofen-Skandals und der einhergehenden Kritik an Genossenschaften spielen Politiker und Medienvertreter im Meinungsbildungsprozess der Öffentlichkeit eine entscheidende Rolle. Wie kann die Genossenschaft als Rechtsform mit hohem organisatorischem Lösungspotenzial und als Idee mit ihren traditionellen Werten und Normen in der heutigen Mediumwelt vermittelt werden?

Ausgehend von der Tatsache, dass Genossenschaften eine untergeordnete Rolle in der öffentlichen Wahrnehmung spielen, stellt sich die Frage, wie die Genossenschaftsidee heute zu vermitteln ist. Zwar bestehen alternative Konzepte in der Literatur – sei es betriebswirtschaftlicher Natur im Bereich des Marketing oder seien es Public-Relations-Konzepte aus der kommunikationswis-

senschaftlichen Forschung; keines der Modelle berücksichtigt jedoch die aus der Neuen Institutionenökonomik bekannten Spezifika der Genossenschaft als Organisationsform.

Der Autor vertritt die Meinung, dass in bisherigen betriebswirtschaftlichen Konzepten eine rein unternehmensorientierte Sichtweise vorherrscht, die die Heterogenität der verschiedenen Institutio-

nen im Genossenschaftssektor nicht abdeckt, und dass damit klassische Strategien der Öffentlichkeitsarbeit unzureichend sind. Hingegen sind rein kommunikationswissenschaftliche Public-Relations-Konzepte meist verständigungs- bzw. konsensorientiert, womit sie einzelwirtschaftlichen Zielen von Genossenschaften nicht gerecht werden. Allen Ansätzen ist gemeinsam, dass sie die




institutionellen Rahmenbedingungen innerhalb derer sich Unternehmungen bewegen und die Kommunikationsstrategien Berücksichtigung finden müssen, keine Beachtung schenken.

Ausgangspunkt einer Entwicklung von Kommunikationsstrategien muss daher die Neue Institutionenökonomik sein, die grundlegende Einsichten in die Kommunikationsbeziehungen zwischen Genossenschaftssektor und den relevanten Teilöffentlichkeiten verspricht. Von besonderem Interesse sind dabei Medienvertreter sowie Politiker. Eine Kommunikationsstrategie muss die asymmetrische Informationsverteilung zwischen Genossenschaft und den Teilöffentlichkeiten als Ausgangspunkt nehmen. Da insbesondere der Meinungbildungsprozess einer ökonomischen Analyse zu-

gänglich sein soll, muss die Neue Institutionenökonomik um dynamisch-prozessorientierte Theoriebausteine erweitert werden. Zudem ist die Informationsasymmetrie kommunikationswissenschaftlich zu untermauern. In Konsequenz ist zu untersuchen, inwieweit die Systemtheorie nach Luhmann mit der Neuen Institutionenökonomik vereinbar ist.

Auf dieser Basis wird für jede Teilöffentlichkeit – Primär- und Sekundär-genossenschaften sowie Spitzenverbände, Medienvertreter und Politiker – der Meinungbildungsprozess untersucht und der Versuch unternommen die entscheidenden Instrumente und Kanäle von Kommunikation abzuleiten. Sind die Mechanismen der Themenentstehung und Meinungsbildung im speziellen verstan-

den, scheint eine Steuerung bzw. Beeinflussung der Entstehung des Image der Genossenschaften möglich. Aufgrund unterschiedlicher institutioneller Settings in den Teilöffentlichkeiten wird die These vertreten, dass der Meinungsbildungsprozess jeweils differiert und damit Kommunikationsstrategien spezifisch auszurichten sind. Eine theoretische Fundierung dieser allgemeinen Erkenntnis scheint im Sinne einer effizienten Öffentlichkeitsarbeit und dem finalen Ziel eines letztendlich höheren Bekanntheitsgrades zielführend.

 Florian Deising
 (02 51) 83-2 28 98
 Florian.Deising@
 ifg-muenster.de

Virtuelle Unternehmen und Genossenschaften

Die Genossenschaftsidee heute

Zwischenbetriebliche Kooperationen nehmen unter den aktuellen ökonomischen Rahmenbedingungen immer mehr an Bedeutung zu. Insbesondere flexible Zusammenschlüsse wie virtuelle Unternehmen ermöglichen eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und damit die Wahrnehmung sich kurzfristig bietender Marktchancen. Ein so aktuelles Thema wie die virtuelle Kooperation und ein so "verstaubtes Relikt der Vergangenheit" wie Genossenschaften - wie passt das zusammen?

Durch die zunehmende Größe und Schnelligkeit der Märkte sind insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen gezwungen, Kooperationen einzugehen. Dauerhafte Kooperationen werden jedoch u.a. aufgrund immer kürzer werdender Produktlebenszyklen erschwert, so dass eine zeitlich eng befristete Zusammenarbeit notwendig ist. Da die Kosten zur Schaffung und Auflösung dieser Kooperationen bei den traditionellen Formen sehr hoch sind, stellt die Bil-

dung virtueller Unternehmen hier eine Möglichkeit dar, die in der Praxis immer stärker an Bedeutung gewinnt, Wettbewerbschancen gemeinsam zu nutzen

Ein virtuelles Unternehmen ist charakterisiert durch einen zeitlich begrenzten Zusammenschluss von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen mit dem Ziel, eine sich kurzfristig bietende Wettbewerbschance zu nutzen. Jedes Unternehmen bringt dabei seine Kernkompetenzen ein, welche jene der

anderen Netzwerkteilnehmer synergetisch ergänzen. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien sind ein entscheidender Erfolgsfaktor, da nur über eine hochentwickelte Informationsinfrastruktur eine Bindung der räumlich entfernten Mitgliedsunternehmen ermöglicht werden kann. Es entsteht eine "Best-of-everything"-Organisation, die Flexibilität und eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit gewährleistet.

Stabilität durch ein organisiertes Basisnetzwerk

Notwendige Faktoren für das Funktionieren eines virtuellen Unternehmens sind das Vertrauen der Partner untereinander sowie kompatible Unternehmenskulturen und Aufbau- bzw. Ablauforganisationen. Um die Vertrauensbildung zu ermöglichen und um zu gewährleisten, dass die richtigen Partner zueinander finden, wird zunächst ein stabiles Basisnetzwerk gegründet, aus dem das eigentliche virtuelle Unternehmen dann in einer projektbezogenen Konfiguration hervorgeht (siehe Abbildung). Über das Basisnetzwerk erfolgt die gemeinsame Vermarktung der Leistungen, die Akquise von Kunden und neuen Netzwerkmitgliedern sowie die Zusammenführung der Leistungen in ein virtuelles Unternehmen.

Basisnetzwerk in der Rechtsform der Genossenschaft?

Die Organisationsform des Basisnetzwerkes ist zentraler Gegenstand dieses Forschungsprojektes. Welche Rechtsform bietet die besten Bedingungen für eine effiziente Ausgestaltung des Netzwerkes? Entscheidende Kriterien sind beispielsweise die notwendige Kapitalaufbringung, die Haftungsverhältnisse, der Einfluss der Netzwerkteilnehmer auf die Gesellschaft sowie die Kosten- und Steuerbelastung.

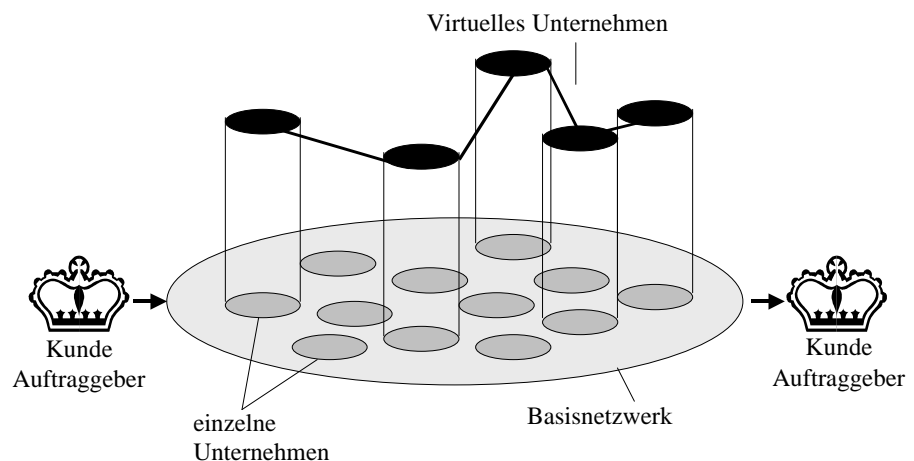
Die genossenschaftliche Rechtsform bietet auf den ersten Blick zahlreiche Vorteile: die Gründung des Basisnetzwerkes als Genossenschaft ist unkompliziert und wenig kapitalintensiv. Das Förderprinzip stimmt mit der Rolle des Basisnetzwerkes

als Vermittler von Aufträgen überein. Durch die Mitgliederdemokratie ist eine Gleichberechtigung der teilnehmenden Unternehmen garantiert, was auch der hierarchiefreien Struktur eines virtuellen Unternehmens entspricht.

formen verglichen werden.

Die Spieltheorie erlaubt die Analyse jeglicher Interaktion zwischen zwei oder mehr Parteien. Die zu untersuchenden Rechtsformen stellen hier die Spielregeln des Spiels "Kooperation im virtuellen Unternehmen" dar. Durch eine spieltheo-

Auftragsbezogene Konfiguration des virtuellen Unternehmens






Spieltheorie und Transaktionskostenansatz

Die Genossenschaft soll nun mit anderen für das Basisnetzwerk geeigneten Rechtsformen wie dem eingetragenen Verein oder der Aktiengesellschaft verglichen werden. Um die jeweiligen Anreizstrukturen zu analysieren, erweisen sich die Ansätze der Transaktionskosten- und der Spieltheorie als sehr geeignet.

Unabhängig von der Rechtsform des Basisnetzwerkes stellt die Kooperation der beteiligten Unternehmen eine hybride Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie dar. Mit Hilfe der Transaktionskostentheorie sollen nun die Möglichkeiten der Internalisierung von Abhängigkeiten innerhalb der einzelnen Rechts-

retische Modellierung können Anreizstrukturen und Sanktionssysteme im Basisnetzwerk sowie im virtuellen Unternehmen analysiert werden.

 Nina Tantzen
 (02 51) 83-2 29 55
 nina.tantzen@ifg-muenster.de

Neue Strategien und Strukturen des Lobbyings von Genossenschaften in Brüssel

Die Genossenschaftsidee heute

Bereits achtzig Prozent aller wirtschaftspolitischen Entscheidungen werden von der Europäischen Union bestimmt oder vorgegeben. In Brüssel wird über die Vergabe von Fördergeldern ebenso entschieden wie über Firmenfusionen oder die Liberalisierung einzelner Branchen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Verlagerung wirtschaftspolitischer Entscheidungen von nationaler auf europäische Ebene behandelt das Forschungsprojekt die Frage, welches die Faktoren und Kriterien für eine erfolgreiche Beeinflussung der gesetzgebenden Arbeit sind. Denn fehlt die Verbindung in die europäischen Schaltzentralen und der direkte Informationsfluss aus Brüssel, entsteht für Unternehmen ein Wettbewerbsnachteil.

Dies ist der Anreiz für Interessenvertreter, ihre Sachkompetenz direkt in Brüssel einzubringen. So sind derzeit etwa zwanzigtausend Lobbyisten damit beschäftigt, sich um die Durchsetzung von Einzel- oder Gruppeninteressen gegenüber den EU-Instanzen zu kümmern. Wer über das richtige Kommunikationsmanagement, die richtigen Informationskanäle und das richtige Beziehungsgeflecht verfügt, hat klare Wettbewerbsvorteile.

Probleme der Effizienz und Effektivität

Sich diesem Wettbewerb erfolgreich zu stellen, ist für die Genossenschaft als privatwirtschaftliche Einrichtung eine Herausforderung. Ein konstitutives Merkmal von Genossenschaften ist die Hilfe zur Selbsthilfe. So kann durch Zusammenschluss in der Gruppe mehr erreicht werden, als im Alleingang möglich wäre. Die genossenschaftliche Interessenvertretung erfolgt jedoch durch unterschiedlichste Institutionen und auf sehr differenzierten Wegen. Zwar ist z. B. in Form des CCACE (Comité de Coordination des Associations Cooperatives Européennes) und der ICA (International Cooperative Alliance) der Versuch unternommen worden, ein für die europäi-

sehen Genossenschaften gemeinsames Sprachrohr in Europa zu etablieren - die Probleme bei dieser Errichtung sind jedoch vielfältig. Die Organisationen sind durch Heterogenität der Interessen gekennzeichnet, was eine Folge nationaler Eigenheiten ist. Zudem sind die Zuständigkeiten der (Dach-)Verbände oft nicht klar abgrenzbar. So wäre image- und/oder issuebezogenes Lobbying denkbar, d. h. das Eintreten für die europäische Genossenschaftsidee per se, aber auch die Durchsetzung von branchenspezifischen, die Genossenschaften betreffenden Interessen. Für beides ist eine gewisse Repräsentativität erforderlich. Einerseits damit die Interessenvermittlung trotz hohem Wettbewerb zwischen Interessengruppe und EU-Instanz effektiv ist, und andererseits damit sich ähnliche oder sogar gleiche Interessen durch Overlapping Membership und damit Mehrfach-Konsultation bei denselben EU-Organen nicht gegenseitig behindern. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen sind neue Strategien notwendig, die bisherigen Strukturen der Interessenverbände müssen auf den Prüfstand gestellt werden, und es muss versucht werden, eine erfolgversprechende Positionierung gegenüber den Wettbewerbern einerseits und den EU-Instanzen an-

dererseits zu erreichen.

Ziel des Forschungsprojekts ist daher das Auffinden von effektiven und effizienten Mitteln zur Durchsetzung gemeinschaftlicher Interessen von Genossenschaften in Europa.

Theoretische Fundierung

Das theoretische Fundament stützt sich dabei auf den Erklärungsansatz der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ). Denn während die Neoklassik von stark vereinfachenden Annahmen (z. B. vollständige Information, vollkommene Rationalität) ausgeht, sind die Annahmen der NIÖ (z. B. Informationsasymmetrie, begrenzte Rationalität) wesentlich realitätsnäher. Kernpunkt ist die Anerkennung von Koordinations- und Motivationsproblemen bei der Interaktion von Menschen in einer arbeitsteiligen Wirtschaft, zu deren Bewältigung Institutionen notwendig sind. Die Arbeit bedient sich dabei bewusst einer interdisziplinären Sichtweise. Einzelne Theoriebausteine der NIÖ sollen in die Neue Politische Ökonomik integriert werden, indem die Theorie der Interessengruppen erweitert wird und die Funktion der Medien Berücksichtigung findet. Weiterhin soll im Laufe der Arbeit eine marketingwissenschaftliche Perspektive eingenommen

werden, die sich als betriebswirtschaftliche Disziplin das institutionenökonomische Gedankengut zunutze macht. Marketing lässt sich als Förderung von Markttransaktionen durch Überwindung von Informations- und Unsicherheitsproblemen, das bedeutet letztendlich durch Senkung von Transaktionskosten, beschreiben (Kaas, K.P.: Marketing und Neue Institutionenökonomik, 1995). Um der großen Bedeutung der Institutionen gerecht zu werden, sollen weitere Erkenntnisse durch eine politikwissenschaftliche Analyse des europäischen Entscheidungsprozesses gewonnen werden.

Ableitung und Umsetzung von Strategie und Struktur

Um Möglichkeiten der mitgliedsländerübergreifenden Kooperation von Genossenschaften zur erfolgreichen Interessendurchsetzung in Europa aufzuzeigen, wird in einem ersten Schritt erklärt, was unter Lobbying zu verstehen ist, indem es begrifflich abgegrenzt und dessen Eigenschaften herausgearbeitet werden. Weiterhin werden die für das Lobbying in Brüssel (Eurolobbying) als relevant erachteten Akteure untersucht. Hierbei erscheint eine Unterteilung in öffentliche und private Akteure sowie in Intermediäre sinnvoll. Das Segment der öffentlichen Akteure umfasst dabei die EU-Organen, d. h. Parlament, Ministerrat, Kommission, Wirtschafts- und Sozialausschuss sowie den Ausschuss der Regionen. Die privaten Akteure setzen sich aus Unternehmen und Verbänden zusammen. Die Intermediäre, bestehend aus Euro-Gruppen, Regionalgruppen, Inhouse-Lobbyisten und Consultants, stellen das Bindeglied zwischen privaten und öffentlichen Akteuren dar und werden insbesondere unter Transaktionskostenaspekten analysiert. Unter diesen Aspekten sowie unter Annahme von Informationsasymmetrien werden

die Interaktionen zwischen den Akteuren auf Eigenschaften und Anreize hin untersucht. Auf Basis der Neuen Institutionenökonomie werden somit von der Struktur der Genossenschaften unabhängige Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Lobbying in Brüssel erarbeitet. Im darauffolgenden Teil werden diese der Struktur der Genossenschaften in Europa gegenübergestellt. Zu diesem Zweck wird in einem ersten Schritt eine Bestandsaufnahme der als Interessenvertreter in Europa aktiven Genossenschaften bzw. Genossenschaftsverbände vorgenommen. Weiterhin werden die konstitutiven Merkmale der Genossenschaften erhoben. Hierbei wird auf deren Unterschiede, die sich u. a. durch die jeweiligen Nationalitäten der EU begründen, kurz eingegangen, um die daraus resultierenden unterschiedlichen Erwartungen der Genossenschaften an das Lobbying zu skizzieren, da diese ursächlich für Interessengegensätze sein können. Im Anschluss daran werden die gewonnenen Erkenntnisse über die Genossenschaften in Europa mit den Erfolgsfaktoren für effektives und effizientes Eurolobbying (s.o.) auf Vereinbarkeit geprüft. Dies wird mittels Befragung und Beobachtung einer konfirmatorischen Analyse unterzogen, womit die theoretischen Erkenntnisse gleichzeitig auf ihre Praxistauglichkeit geprüft werden. Vom Ausmaß der Übereinstimmung ist es u. a. abhängig, ob genossenschaftliches Lobbying image- und / oder issuebezogen erfolgen kann bzw. sollte.

Auf Basis der theoretischen wie auch der empirischen Erkenntnisse kann der größte gemeinsame Nenner zwischen den einzelnen Genossenschaftsverbänden identifiziert werden, der letztlich Aufschluss darüber geben soll, ob und wie eine Zusammenarbeit zur gemeinsamen Interessendurchsetzung von Genossenschaften sinnvoll ist. Die bislang überwiegend verbale Darstellungsform wird

damit im empirischen Teil der Arbeit anhand von multivariaten Analysemethoden, insbesondere der Clusteranalyse, konkretisiert.

☎ Kerstin Gobbers
☎ (02 51) 83-2 29 18
💻 kerstin.gobbers@ifg-muenster.de

Internationale Kooperationen und Institutionen des Genossenschaftsbereichs



International Co-operative Alliance



Unico Banking Group



International Co-operative Banking Association



International Raiffeisen Union

Ökonomische Kooperation

Stadionfinanzierung im Deutschen Profifußball

Die private Finanzierung neuer Fußballstadien steht in Deutschland vor einem Dilemma. Unbestritten ist, dass die vorhandenen Stadien den heutigen Anforderungen des Profifußballs nicht mehr gerecht werden. Um die Zahlungsbereitschaft der Zuschauer besser abschöpfen zu können, benötigen die Erstligavereine dringend vollständig überdachte Stadien mit VIP-Logen, Business-Seats, modernen Catering-Einrichtungen, etc. Während die Kosten für alle Stadien, die anlässlich der WM 1974 gebaut wurden, noch bei Euro 140 Mio. lagen, kostet heute ein modernes Stadion, wie z.B. die Arena "Auf Schalke" bereits Euro 183 Mio. Die Kosten für den Stadionumbau in Berlin werden auf Euro 242 Mio. geschätzt, die Kosten eines Neubaus in München auf ca. Euro 255 Mio. Das gesamte Investitionsvolumen aller derzeit geplanten Stadionum- und -neubauten beträgt mehr als Euro 2 Mrd.

Fehlende Privatinvestoren

Obwohl moderne Fußballstadien zu steigenden Zuschauereinnahmen führen, finden sich kaum Privatinvestoren zur Übernahme der Finanzierungsrisiken. Zwar wird teilweise behauptet, einzelne Projekte, wie beispielsweise die Arena "Auf Schalke" oder das Leipziger Zentralstadion würden privat finanziert, diese Behauptungen relativieren sich aber bei genauerer Kenntnis der Sachlage. "Auf Schalke" wird größtenteils mit Fremdkapital privater Investoren finan-

ziert. Die Kredite sind aber zu 80% durch eine Landesbürgschaft abgesichert. Das Finanzierungsrisiko liegt somit vorwiegend beim Land. In Leipzig werden die Baukosten allein vom Bund (51 Mio.) und Land (30,6 Mio.) getragen. Der "Privatinvestor" Sportwelt trägt im Gegenzug für die Eigentums- und Vermarktungsrechte lediglich das Betreiberrisiko.

Besondere Merkmale

Warum sind Privatinvestoren bereit, in großem Umfang in Geschäfts- und Wohnimmobilien, nicht aber in Fußball-

stadien zu investieren? Der Grund liegt in den mit Fußballstadien verbundenen Investitionsrisiken. Zunächst ist ein Fußballstadion wie jede andere Immobilie standortgebunden. Während für die meisten Wohn- und Geschäftsimmobiliens jedoch viele potenzielle Mieter existieren, gibt es in den meisten Städten nur einen Profiverein, der als Mieter für das Stadion in Frage kommt.

Wenn der Mieter durch Lizenzzug, Konkurs oder Abstieg ausfällt, gibt es keinen Nachmieter. Der Abstieg von der ersten in die zweite Liga ist für einen Verein mit durchschnittlichen Einnahmeverlusten von mehr als Euro 25,5 Millionen verbunden. Allein die jährlichen Zins- und Tilgungszahlungen der Arena "Auf Schalke" (Euro 14,3 Millionen) oder des Hamburger Volksparkstadions (Euro 6,6 Millionen) übertreffen den Gesamtetat der meisten Zweitligisten und fast aller Amateurvereine.

Teufelskreis

Auf der anderen Seite steigen Stadionauslastung und Zuschauereinnahmen, wenn der Mieter sportlich erfolgreich ist und aufsteigt oder sich für einen internationalen Wettbewerb wie etwa die



Champions League qualifiziert. Es ist aber fraglich, ob der Stadionvermieter in der Lage ist, durch höhere Mietforderungen auf Dauer an den gestiegenen Zuschauereinnahmen zu partizipieren. Der Mieter, d.h. der Profiverein, befindet sich nämlich in einem laufenden Wettbewerb mit anderen Profivereinen um Aufstieg, Erhalt der Liga oder Champions-League-Qualifikation.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit in diesem Wettbewerb hängt von den Investitionen des Profivereins in Spieler, Trainer und Betreuer ab. Verlangt der Privatinvestor eine höhere Stadionmiete, zwingt er den Profiverein gleichzeitig, weniger in die Spielstärke der Mannschaft zu investieren. Das birgt die Gefahr, dass talentierte Spieler zu anderen Vereinen abwandern und damit die Spielstärke der Konkurrenz erhöhen. Hier beginnt der Teufelskreis. Der Stadionvermieter kann seinen Mieter nicht "melken", ohne ihn zu schwächen. Da es in der Regel keinen Nachmieter gibt, ist der Vermieter aber auf einen starken Mieter angewiesen.

Kooperationen


Angesichts der besonderen Leistungsmerkmale - spezifische Investitionen auf Seiten der Investoren und Fußballvereine - scheidet ein klassischer Mietvertrag, der im wesentlichen Laufzeit und Miethöhe beinhaltet, aus. Private Stadioninvestoren sind vielmehr auf eine enge Kooperation mit dem zukünftigen Stadionmieter, dem Profifußballverein, angewiesen. Die kooperative Leistungsbeziehung muss derart ausgestaltet werden, dass bestehende Verhaltensspielräume nicht zulasten des jeweils anderen ausgenutzt werden.

Wissenschaftliches Forschungsprojekt

Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit "Kooperationsformen der Stadionfinanzierung - eine institutionenökonomisch fundierte, modelltheoretische Analyse", die gerade erschienen ist, werden zunächst die wichtigsten Besonderheiten der Leistungsbeziehung identifiziert. Auf Grundlage dieser Analyse wird dann untersucht, in welchem institutionellen Arrangement die Kooperationsanfordernisse zwischen privatem Stadioninvestor und Proficlub effizient berücksichtigt werden.

Nachfolgend wird dargelegt, warum die private Kooperationsbeziehung unter den bestehenden Rahmenbedingungen im Deutschen Profifußball zumeist nicht zustande kommt. Aktuelle Geschehnisse wie die Umwandlung von Vereinen und Liga in Kapitalgesellschaften oder die Vergabe der Fußball-WM 2006 an Deutschland sind mit in die Untersuchung eingeflossen. Ziel der Analyse ist es, den Verantwortlichen in Sport, Politik und Wirtschaft aufzuzeigen, welche Strukturen in welcher Art und Weise ge-

ändert werden müssen, um eine "echte" private Finanzierung von Profisportstadien tatsächlich zu ermöglichen.

 **Markus Pauli:**
Kooperationsformen der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball. Eine institutionenökonomisch fundierte, modelltheoretische Untersuchung. EconKoop1, Mohr Siebeck, Tübingen, 2002, 3-16-147838-X, Euro 49,00.

 Markus Pauli
 (052 46) 80 1009
 Markus.Pauli@
mediaWays.net



Fußballerischer Erfolg am IfG beim WiWi-Cup 2002 (Siehe Bericht S. 46)

Berichte aus der Lehre

COOP-Watching

Empirie der Unternehmenskooperation

Die Kooperation von Unternehmen in unterschiedlichsten Formen und Bereichen ist ein allgegenwärtiges Phänomen. Dennoch ist es ebenso wenig möglich, einen verlässlichen Überblick über Größenordnungen und Verteilungen zu erhalten wie eine aussagekräftige Zusammenstellung der aktuellen Kooperationsfälle. Zur Unterstützung des Schwerpunktfaches Unternehmenskooperation wurde am IfG COOP-Watching, eine Datenbank aktueller Kooperationsfälle, aufgebaut.

Die Kooperationslandschaft stellt sich bestenfalls diffus dar. Wäreindeutige Prozentsätze über Kooperationsformen, kooperierende Branchen, Größenstrukturen der involvierten Unternehmen und ähnliche Informationen sucht, wird schnell enttäuscht sein. Die verfügbaren Informationen stammen aus Befragungen und Erhebungen, die sich meistens auf einzelne Branchen beziehen oder die aus theoretischen Arbeiten über einzelne Kooperationsformen wie F&E-Kooperationen stammen, die durch die Abschätzung von Größenordnungen ergänzt werden.

Diffuses Bild von Unternehmenskooperationen

Dazu kommt eine umfangreiche Medienberichterstattung sowie offizielle Kooperationsankündigungen durch die betreffenden Unternehmen. Schließlich können jene Partnerschaften festgehalten werden, die von den Wettbewerbsbehörden geprüft werden oder zu genehmigen sind. Vor diesem Hintergrund handelt es sich bei den allgemein zugänglichen Informationen nicht um ein umfassendes Bild, sondern weitgehend um anekdotisches Wissen, das mit einem Bias in die beschriebenen Richtungen behaftet ist.

Die "Dunkelziffer" von Kooperationen dürfte hoch sein. Deutlich besser stellt sich die Situation bei den Informationen über M&A dar (Thomson Financial Securities Data, Merger Yearbook U.S./International Edition, das Jahrbuch Mergerstat und einige weitere Quellen). Dies ist nicht überraschend, weisen sie doch einen deutlich höheren Grad der Institutionalisierung und der Genehmigungspflicht auf. Erfreulich ist in diesem Zusammenhang auch die neue Datenbank DOME - Database on Mergers in Europe, die vom Institut für Weltwirtschaft Kiel aufgebaut wurde und allgemein zugänglich ist. Sie enthält derzeit 1123 Unternehmenszusammenschlüsse, die die Europäische Union in den Jahren bis 1999 geprüft hat. Sie werden anhand mehrerer Kriterien wie Herkunftsland, Branche, Transaktionssumme, Beteiligungsart, Kapitalrentabilität und weiterer Merkmale beschrieben.

Datenbank COOP-Watching

Die Ansprüche von COOP-Watching bleiben im derzeitigen Stadium noch dahinter zurück. Vier Tageszeitungen (FAZ, FTD, Handelsblatt und NZZ) und der Economist werden im Hinblick auf Berichte über Kooperationen und M&A aus-

gewertet. Diese werden nach mehreren Kriterien eingeordnet. Eine zeitliche Einordnung erfolgt nach der Phase, in der sich das Projekt zum Zeitpunkt der Meldung befindet (Ankündigung, Start, Scheitern etc.) oder nach den einzelnen Stufen eines Verfahrens vor der Wettbewerbsbehörde (Anmeldung, Prüfung, Untersagung, Erlaubnis, Rechtsbeschwerde, Ministererlaubnis, Einzelfreistellung).

Daneben erfolgt eine Berücksichtigung der Branchen sowie die Zuordnung zu den Kooperationsstypen. Zwischen M&A, Unternehmensnetzwerken, Virtuellen Kooperationen, Strategischen Allianzen, Wertkettenkooperationen, Franchising-Systemen, genossenschaftlichen Kooperationsformen, Partnerschaften, Public-Private-Partnerships und Joint Ventures wird unterschieden. Im Rahmen des Regulierungsmerkmals werden schließlich die wettbewerbsrechtlichen Tatbestände der Fusionskontrolle sowie der Kontrolle horizontaler und vertikaler Wettbewerbsbeschränkungen festgehalten.

Stand und Perspektiven

Die Informationen stehen allen Interessierten zur Verfügung. Die Zugriffssta-

tistik zeigt, dass die Informationsquelle von externen Interessenten zunehmend in Anspruch genommen wird. Am IfG selbst ist COOP-Watching heute ein In-

formationsfälle anhand zusätzlicher Kriterien. Darauf aufbauend soll es möglich werden, dass im Sinne einer offenen Plattform auch von Externen Kooperations-

die heute noch viele weiße Flächen und offene Fragen aufweist. Jedenfalls erfolgt die Erklärung von Kooperationen nach wie vor eher fallbezogen und situativ bestimmt. An der Verbesserung dieses unbefriedigenden Zustandes sollte gearbeitet werden, und die Informationsquelle COOP-Watching des IfG Münster ist ein Baustein in diesem Bemühen.

strument, das in der Lehre eingesetzt wird. Die dort dokumentierten Fälle dienen dem Aufzeigen von konstituierenden Merkmalen, der Ausprägung der Effizienzkriterien Flexibilität und Stabilisierung sowie von Regulierungstatbeständen im Rahmen der Lehrveranstaltungen des Schwerpunktfaches Unternehmenskooperation. Sie werden als Basis von Fallstudien für Seminare und Prüfungen verwendet.

Schließlich werden die Informationen genutzt, um im Zuge des Praxistransfers direkt in Kontakt mit den Unternehmen zu treten, sei es um zusätzliche Kenntnisse zu erhalten oder um sie als Praxispaten für ein Fallstudienseminar aus Unternehmenskooperation zu gewinnen.

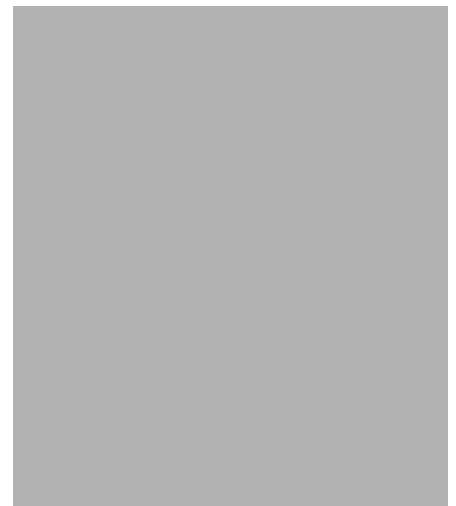
COOP-Watching wird jedoch weiter ausgebaut werden und damit auch noch andere Funktionen abdecken können. Die nächsten Ausbaustufen beinhalten die Nutzung neuer Informationsquellen und eine weitere Differenzierung der Koope-

fälle eingestellt werden können, die entsprechend aufbereitet sind.

Erklärung der Dynamik von Kooperationen

Der schlichte Wunsch nach einem besseren Bild der Ausprägung und Verteilung von Unternehmenskooperationen stand am Start von COOP-Watching. Dazu kommt aber zunehmend der Bedarf, mehr Informationen über die Entwicklung von Kooperationen zu erhalten. Es geht dann darum, "Lebensgeschichten" von Kooperationsfällen dokumentieren zu können. Diese sollen es neben dem Aufzeigen von Entwicklungsmustern ermöglichen, bessere Einsichten in die Dynamik der Kooperationen, in die zugrundeliegenden Entwicklungsdeterminanten und in einen eventuellen Regulierungsbedarf zu erhalten. Diese Informationen können dazu dienen, die Entwicklung einer ökonomischen Theorie der Unternehmenskooperation zu fördern,

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



Dr. Pleister referierte auf dem Symposium "Unternehmensnetzwerke" (Siehe Bericht S. 40)

Wahlfach "Unternehmenskooperation" bewährt sich in der Praxis

Praktikum beim Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V.

Im Wintersemester 2001/02 hörte ich meine erste Schwerpunktvorlesung "Unternehmenskooperation II" des IfG bei Prof. Dr. Theurl und fasste daraufhin den Entschluss, ein Praktikum im Genossenschaftsbereich zu absolvieren. Die Aushänge des IfG machten mich auf den Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V., den heutigen GVN, aufmerksam.

Dank der guten Beziehung, die Frau Prof. Dr. Theurl zum Verband pflegt, war der Kontakt schnell hergestellt. In den vergangenen Semesterferien begann ich mein Praktikum in Hannover beim Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V. im Bereich Politik-Strategie-Kommunikation unter der Leitung von Herrn Reents. Mein Ziel für das Praktikum war, für mich persönlich herauszufinden, ob die Tätigkeit im Genossenschaftswesen in Verbindung mit dem Bereich Controlling für mich in Zukunft eine interessante Herausforderung darstellen könnte.

GVBH e.V.

Dem Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V. gehörten 912 Genossenschaften in Berlin, Brandenburg, Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt an. Davon sind 132 als Kreditinstitute tätig, welche die Abteilung Politik-Strategie-Geschäftspolitik betreut. Der Verband hat sich zum Ziel gesetzt, durch die Prüfung der Mitglieder, deren Beratung und Unterstützung in Fragen der Unternehmensführung, deren Vertretung in wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Interessen sowie durch ein umfassendes Angebot von Aus- und Weiterbildung die Genossenschaften im Verbandsbereich zu fördern, die Existenz seiner Mitglieder zu sichern, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und zur Weiterentwicklung des Genossenschaftswesens beizutragen.

Spannende Themen

An meinem ersten Tag wurde ich sehr freundlich von Herrn Heine, Referatsleiter



ter Strategie/Geschäftspolitik und Spezialist für "VR-Control" im GVBH empfangen. Er führte mich in der ersten Woche in die Materie von "VR-Control", der genossenschaftlichen Gesambanksteuerungsphilosophie, und in das Thema des Bankencontrollings ein. Abschließend hatte ich die Chance, hierzu an einem dreitägigen Managementseminar zum Thema "Banksteuerung mit VR-Control" in der Genossenschaftsakademie in Isernhagen teilzunehmen. Aufgrund der thematischen Nähe zum zweiten Konsultationspapier des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht bot mir der Verband auch die Gelegenheit zum Besuch des Sparkassen-Forums: Deutscher Mittelstand 2002 zum Thema: "Die Zukunft der Mittelstandsfinanzierung, Basel II und der Mittelstand".

Andere Themenbereiche meines Praktikums waren das Outsourcing von Teilbereichen der Genossenschaftsbanken unter Berücksichtigung von Synergieeffekten und die betriebliche Alters-

vorsorge, die die Kreditinstitute aktuell sehr beschäftigt und die zur Zeit ein Hauptthema in der Beratung des GVBH bildet. Hierzu bekam ich die Gelegenheit, den Gastreferenten, Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung Walter Riester, zum "Mittelstandforum 2002" der Arbeitsgemeinschaft der Volksbanken im Kreis Hildesheim zu begleiten.

Ineinandergreifen von Studium und Praxis

Während meines Praktikums beim Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V. konnte ich die im gemeinsam veranstalteten Oberseminar zum Genossenschaftswesen in Hannover gelungene Zusammenarbeit zwischen IfG und GVBH, Universität und Praxis, selbst erleben.

Insgesamt war das Praktikum für mich eine wertvolle und interessante Erfahrung und ein lehrreicher Einstieg in das Bankencontrolling und die genossenschaftliche Verbandsarbeit. Besonders gilt mein Dank dem Bereich Geschäftspolitik-Strategie-Kommunikation für die gute Zusammenarbeit.

Die theoretisch fundierte Anwendungsorientierung des Wahlfaches Unternehmenskooperation hat sich für mich im meinem Praktikum sehr bewährt.



Christoph von Kuenheim



(02 51) 20 32 051



kuenheim@uni-muenster.de

Alumni-Forum

Emissions Trading - Stand der aktuellen politischen Diskussion

von Henning Rentz

Im Protokoll der Klimakonferenz von Kyoto verpflichteten sich die Industriestaaten 1997, die Emissionen der sechs wichtigsten Treibhausgase bis 2012 um rd. 5,2 % gegenüber 1990 zu reduzieren. Für jedes Industrieland wurde eine Obergrenze für die zulässigen Emissionen festgelegt. Das Kyoto-Protokoll wurde bislang von 53 Staaten ratifiziert. Während die Europäische Union und ihre Mitgliedstaaten die Ratifizierung eingeleitet haben, haben die USA erklärt, dem Abkommen nicht beizutreten. Bei Kanada, Australien und Neuseeland bleibt die Ratifizierung weiterhin ungewiss.

Das Kyoto-Protokoll sieht den Handel mit Emissionsrechten über die sog. Flexiblen Instrumente Joint Implementation (JI), Clean Development Mechanism (CDM) und Emissions Trading (ET) vor. Durch Einbeziehung aller Klimagase, aller Regionen und aller Emittenten soll ein Höchstmaß an Flexibilität erreicht und damit eine möglichst kosteneffiziente Reduktion von Klimagasemissionen im globalen Maßstab erreicht werden. Unter diesen Rahmenbedingungen kann Emissions Trading bei geeigneter Ausgestaltung und politischer Umsetzung zu einem innovativen Wettbewerb um die günstigsten Maßnahmen zur Minderung von Treibhausgasemissionen führen. Es ist damit anderen Instrumenten, wie z. B. dem Ordnungs- und dem Steuerrecht, eindeutig vorzuziehen.

Das Kyoto-Protokoll bildet die völkerrechtliche Grundlage für die praktische Umsetzung eines Gedankens, der bereits seit langem vom Institut für Genossenschaftswesen, insb. unter Prof. Bonus, in Forschung und Lehre propagiert wurde. An diesem Beispiel zeigt sich aber auch, wie weit eine theoretisch elegante und effiziente Lösung eines Problems im politischen Diskus-



Dr. Henning Rentz

Geburtsdatum: 24.01.1963

Seit 1999: REW AG, Essen, Leiter Umweltkoordination

1996 bis 1999: RWE Energie AG, Essen, zuletzt Referent im "Zentralen Stab"

1994 bis 1995: Referent im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Bonn, Referat: "Umwelt und Energie, Nationales Klimaschutzprogramm"

1994: Promotion zum Dr. rer. pol.

1991 bis 1994: Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster und Dozent an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen

1986 bis 1991: Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster

1985 bis 1986: Grundwehrdienst

1982 bis 1985: Banklehre

sionsprozess verwässert oder - wie beim Emissions Trading zu sehen - sogar konterkariert werden kann.

Mit JI und CDM-Projekten können Investoren Treibhausgasminderungen, die sie im Ausland erreichen, auf eigene Emissionsverpflichtungen anrechnen. Das eigentliche Emissions Trading nach Art. 17 des Kyoto-Protokolls wird dagegen erst in wenigen Pilotprojekten bspw. in Großbritannien und Dänemark erprobt. Einen ersten Schritt zur Umsetzung hat die Europäische Kommission mit ihrem Vorschlag vom 23. Oktober 2001 für ein EU-weites Emissions Trading-System unternommen, der sich aber in wesentlichen - und für die unternehmerische Akzeptanz ganz entscheidenden Punkten - von den o.g. Zielen des Handels mit Emissionsrechten nach dem Kyoto-Protokoll unterscheidet:

Erstens, der Entwurf bezieht nur die heutigen EU-Mitgliedstaaten ein.

Zweitens, er betrifft nur wenige Sektoren wie die Strom- und Wärmeerzeugung über 20 MW und die Industriezweige Eisen und Stahl, Glas, Papier, Zement.

Drittens, berücksichtigt der Entwurf nur rd. 46 % der geschätzten EU-weiten

CO2-Emissionen im Jahr 2010.

Und viertens, vernachlässigt er andere Treibhausgase, vor allen Dingen Methan und Distickstoffoxid.

Eine weitere zentrale Schwäche des EU-Entwurfes ist, dass er noch nicht einmal den Anspruch einesr über die EU-Mitgliedsstaaten hinausgehende Abstimmung des Instrumentariums postuliert.

Damit wird das von der Kommission vorgeschlagene Modell den Ansprüchen des Kyoto-Protokolls an ein flexibles und möglichst umfassendes System in keiner Weise gerecht.

Darüber hinaus ist nicht geklärt, ob der EU-Entwurf kompatibel ist mit den in Deutschland bereits existierenden Instrumenten zur Klimavorsorge, wie den Selbstverpflichtungen der Industrie, dem Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetz, dem Erneuerbare-Energien-Gesetz oder der Ökosteuer. Mit diesen und anderen nationalen Instrumenten können die deutschen Verpflichtungen zur Minderung von Treibhausgasemissionen bis 2012 sehr wahrscheinlich erfüllt werden. Der Entwurf muss daher national so umgesetzt werden können, dass Unternehmen und Verbraucher nicht mehrfach für die Erreichung der jeweiligen Klimaziele durch direkte und indirekte Abgaben belastet werden und dadurch energieintensive Industrieproduktion in Regionen mit geringerer bzw. keiner Pönalisierung von Emissionen abwandert. Dem Ziel der globalen Emissionsreduktion ist durch blosse Verschiebung des geographischen Standorts des Emitenten nicht gedient.

Will die EU-Kommission an ihrem Vorhaben festhalten, müssen die Lasten der europäischen Klimaschutzpolitik gleichmäßig auf alle Sektoren verteilt werden. Außerdem müssen die betroffenen Unternehmen möglichst viel Flexibilität bei der praktischen Umsetzung erhalten und die Kosten des Systems so gering wie möglich bleiben. Mindestanforderungen wären daher:

- ➔ Aufnahme einer "Opt-Out-Klausel" für EU-Mitgliedstaaten, die ihre Emissionsziele auch ohne die Einführung eines Emissions Trading-Systems erreichen können.
- ➔ Vorschaltung einer Pilotphase zur Erprobung des Systems.
- ➔ Kostenlose Vergabe der Emissionsrechte (Grandfathering) in allen Phasen und unter Berücksichtigung bereits erbrachter Minderungsleistungen und nach EU-weit einheitlichen Kriterien.
- ➔ Verknüpfung mit dem in Deutschland erfolgreich praktizierten System der freiwilligen Vereinbarungen.
- ➔ Einbeziehung auch der anderen im Kyoto-Protokoll erwähnten Treibhausgase.
- ➔ Einbeziehung der EU-Beitrittskandidaten.
- ➔ Einbeziehung der projektbezogenen Kyoto-Mechanismen (Joint Implementation, Clean Development Mechanism).

Dass Emissions Trading in der unternehmerischen Praxis funktionieren kann, zeigt das Beispiel BP. Hier erfolgt schon seit einigen Jahren ein konzerninterner Handel mit Emissionsrechten, in den mittlerweile alle der weltweit rd. 140 Business Units der BP einbezogen sind. BP ist es so gelungen, die CO2-Emissionen seit 1990 um 10 % zu reduzieren, und dies, zumindest nach eigenen Aussagen, zu sehr geringen Kosten. Mit dem geplanten System der Europäischen Kommission wäre das BP-Modell übrigens aus verschiedenen Gründen nicht kompatibel, schon allein deswegen, da die außereuropäischen Standorte der BP nicht einbezogen werden könnten. Allein hieraus ergäbe sich im Falle der Einführung eines europäischen Emissionshandels die Notwendigkeit, ihn möglichst schnell global zu erweitern.

📞 Henning Rentz
☎ (02 01) 1 21 55 93
✉ henning.rentz@rwe.com



Veranstaltungen

Genossenschaften, Virtuelle Unternehmen und die Wettbewerbspolitik

Aktuelle Fallstudien aus der Unternehmenskooperation

Drei aktuelle Fallstudien aus der Unternehmenskooperation bildeten den Inhalt des Hauptseminars Unternehmenskooperation im Sommersemester 2002. Die Studierenden bearbeiteten aktuelle Fälle anhand der Analysekritierien des IfG. Einschlägige Informationen über die Fakten, die Gegenstand ihrer Analyse werden sollten, erhielten sie dabei von "Praxispaten" aus den jeweiligen Organisationen. Diese nahmen auch an den Präsentationen teil, diskutierten mit und gaben ihre Kommentare zu den vorgelegten Arbeiten ab.

Interessante Ideen, aktuelle Entwicklungen und intensive Diskussionen zeichneten das "Fallstudienseminar Unternehmenskooperation" im Sommersemester 2002 aus. Das Seminar wurde von den IfG-Mitarbeiterinnen Dipl.Kffr. Dorothee Goldner, Dipl.Vw. Andrea Neugebauer, Dipl. Vw. Andrea Schweinsberg und Dipl.Kffr. Nina Tantzen betreut. Die drei Praxispaten steuerten im Seminar zusätzlich Kurzvorträge zu den kooperationsrelevanten Aspekten ihrer beruflichen Tätigkeit bei.

E.ON und Ruhrgas

"Der Fall E.ON und Ruhrgas - Ursachen, Ausgestaltung und wettbewerbspolitische Aspekte" bildete die erste Fallstudie. Liberalisierung und Deregulierung des Energiemarktes als veränderte Rahmenbedingungen sind mit den organisatorischen Konsequenzen des Aufbaus neuer Wertschöpfungsketten sowie von Kooperationen und Fusionen verbunden. Das thematisierte Zusammenschlussvorhaben, das sowohl vertikale als auch horizontale Auswirkungen auf dem Energiemarkt bewirken würde, wurde Anfang des Jahres vom Bundeskartellamt mit der Begründung der Existenz einer marktbeherrschenden Stellung der

beiden Unternehmen untersagt. Die Entscheidung über eine von den betroffenen Unternehmen beantragte Ministererlaubnis steht derzeit noch aus und wird für Ende Juni erwartet. Die Unternehmen kritisieren die Abgrenzung eines regionalen und nationalen Strommarktes und verlangen die Berücksichtigung des europäischen Marktes als relevante Abgrenzung. Im Mittelpunkt steht also der klassische Kooperations-Trade-off zwischen wirtschaftlicher Macht und wirtschaftlicher Effizienz. In der Fallstudie werden die Hintergründe des Zusammenschlusses sowie der wettbewerbspolitischen Entscheidung analysiert. Als Praxispatin



Frau Prof. Theurl und Dipl. Vw. Anja Scheidgen, die erste „Praxispatin“ im IfG-Fallstudienseminar

stellte sich Frau Dipl.Vw. Anja Scheidgen von der Grundsatzabteilung des Bundeskartellamtes zur Verfügung.

Hostsharing eG

"Die Genossenschaft Hostsharing - Ursachen, Ausgestaltung und Management" bildete den zweiten Fall. Hostsharing gehört zu den jungen innovativen Genossenschaften aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, die bereits seit einiger Zeit "unter Beobachtung" des IfG stehen und Eingang in ein Fallstudienbuch "New Cooperative Economy" finden werden, das im Entstehen ist. Das Geschäftsmodell der Genossenschaft wurde von den Gründern als der Open-Source-Idee verwandt eingeschätzt und daher als adäquat für ihre Tätigkeit gewählt. In der Studie wird nicht nur diese Korrespondenz zwischen Unternehmensinhalt und Organisationsform theoretisch fundiert herausgearbeitet, sondern es werden die aktuellen kooperationsfördernden Rahmenbedingungen des Internet- und Softwaremarktes analysiert und die Herausforderungen in der Stabilisierung der Binnenbeziehungen aufgezeigt. Praxispate war Herr Uwe Müller, Vorstands- und Gründungsmitglied der Hostsharing eG.

Eudemonia AG

Die dritte Fallstudie hatte ein Mitglied

des IfG-Netzwerkes, nämlich Eudemonia, zum Inhalt: "Eudemonia - ein virtuelles Unternehmen? - Ausgestaltung, Management und Dynamik". Nach wie



Teilnehmer des Fallstudienseminars

vor ist der Diskussionsprozess am IfG nicht abgeschlossen, ob die Eudemonia AG und das zugrundeliegende akademische Netzwerk @gora die Merkmale ei-

nes virtuellen Unternehmens aufweisen. Das Fragezeichen im Titel hat also bis auf weiteres seine Berechtigung. Wieder wurde klar, dass das Phänomen der virtuellen Kooperationen noch nicht wirklich durchdrungen ist und die Merkmale virtueller Organisationen nicht vollzählig festgemacht werden können. Eudemonia erfüllt viele dieser Merkmale wie die Fokussierung auf Kernkompetenzen in Verbindung mit einer effizienten Kombination der Leistungspotenziale, die temporären Projektteams aus rechtlich selbständigen Partnern und die Existenz von Mechanismen der Stabilisierung. Die Teilnehmer stellten jedoch fest, dass das Strukturmerkmal einer Vernetzung mit einer Informations- und Kommunikationstechnologie zur effizienten Abwicklung des Netzwerkarrangements nur gering ausgeprägt ist. Es bleibt also For-

schungsbedarf. Herr Dipl. Kfm. Jens Dertmann waren der Praxispate für diese Fallstudie.

Kooperation Studium und Praxis

Die Einbindung der "Praktiker" bereicherte die Lehrveranstaltung um viele zusätzliche Facetten und regte die Diskussion an. Sie spiegelt eine erfolgreiche Kooperation von Studium und Praxis, von theoretischem Fundament, empirischer Analyse und Anwendungsorientierung, die vom IfG fortgesetzt werden wird.

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

Virtuelle Unternehmen in Theorie und Praxis

IfG-Workshop mit Vertretern der Eudemonia AG

Zu einem Kennenlernworkshop besuchten Dipl. Vw. Andreas Abel und Dipl. Kfm. Jens Dertmann, Mitglieder des Vorstandes der Eudemonia AG, am 29. November 2001 das IfG. Ziel der Veranstaltung war ein Gedankenaustausch zwischen Theorie und Praxis. Diskutiert werden sollte die Frage, ob virtuelle Unternehmen existent sind, und wenn ja, worin ihre wirkliche Innovation liegt.

Zunächst führte Prof. Theurl nach einer Begrüßung in das Thema ein, indem sie über die Forschungen zu virtuellen Unternehmen am IfG berichtete und die aus theoretischer Sicht konstituierenden Merkmale vorstellte. Daran anschließend sprach Dipl. Vw. Andrea Schweinsberg über ein geplantes Forschungsvorhaben zum Problemfeld der gefährdeten internen Stabilität von virtuellen Unternehmen.

Dipl. Vw. Klaus Rahmen-Zurek stell-

te einen Ausschnitt seines laufenden Dissertationsprojektes vor. Er erörterte die Frage, ob virtuelle Unternehmen aus ökonomischer Sicht überhaupt etwas Neues sind und kam zu dem Schluss, dass dem nicht so ist. Vielmehr kann etwa die „alte“ genossenschaftliche Organisationsform als virtuelle Unternehmung begriffen werden.

Andreas Abel lieferte die Grundlage für die anschließende Diskussion, indem er das sehr komplexe Konstrukt vorstell-

te, welches sich um die Eudemonia AG aufspannt.

Evolution des @gora Netzwerkes und der Eudemonia AG

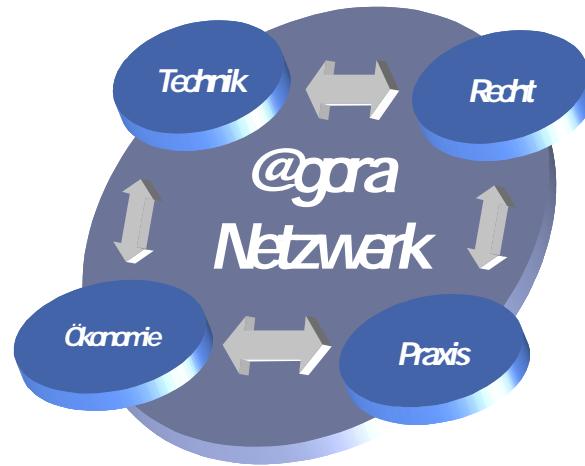
Die Basis wurde im August 1999 gelegt, als sich die späteren Gründer zu einer Arbeitsgruppe zusammenfanden, um ihre gemeinsamen Interessen an verschiedenen Aspekten der Internetökonomie zu organisieren und besser zu strukturieren. Die Eudemonia AG wurde am 13. Juli

2000 unter der Firma agora AG als unternehmerische Plattform für das @gora-Netzwerk in Münster gegründet. Aus markenrechtlichen Gründen wurde am 30. Oktober 2001 auf einer außerordentlichen Hauptversammlung beschlossen, die agora AG in Eudemonia AG umzufirmieren.

Man ist der Auffassung, dass es der interdisziplinären Zusammenarbeit von Informatikern, Ökonomen und Rechtswissenschaftlern bedarf, um die Strategien und Gesetze, die hinter schillernden Begriffen wie E-Business oder Network Economy stehen, zu untersuchen und greifbar zu machen. Es handelt sich hierbei um einen ganzheitlichen Ansatz, an dem mittlerweile Institute, Hochschul-lehrer, Wissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende verschiedener Universitäten, u.a. Münster, Magdeburg, Köln und Ilmenau, sowie eine Vielzahl erfahrener Praktiker aus dem IT-Umfeld beteiligt sind. Aufgrund der Herkunft seiner Beteiligten wird das @gora Netzwerk auch als akademisches Netzwerk bezeichnet.

Das Leistungsspektrum umfasst ne-

wohl von der ökonomischen und rechtlichen als auch von der technologischen Seite her zu begreifen, zu strukturieren, zu lösen und somit Zukunftschancen zu generieren.



Stellung der Eudemonia AG im Netzwerk

Die Eudemonia AG ist der rechtliche Rahmen des Netzwerkes und tritt als Mittler zum Kunden auf. Die Projektdurchführung erfolgt in der Regel über sie. Ihre Aufgabe besteht darin, von außen an das Netzwerk herangetragene Aufga-

Projektteams werden aufgabengerecht aus dem Netzwerk @gora sowie den beteiligten Institutionen zusammengestellt. Dabei erfolgt die Gruppierung der Teams auf Basis persönlicher Ansprache und

Nutzung sozialer Effekte des Netzwerkes; Affinitäten und Sympathien spielen dementsprechend ebenso eine Rolle wie fachliche Kenntnisse. Die im deutschen Aktiengesetz definierten formalen Gremien (Hauptversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand) werden zusätzlich zu den persönlichen Kontakten genutzt, um das

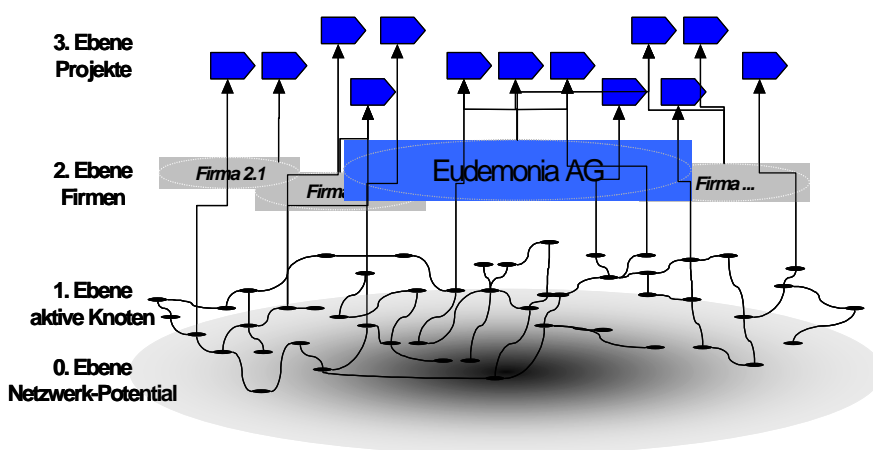
Netzwerk voranzubringen und zu fördern.

Netzwerkmanagement

Im @gora Netzwerk lebt und arbeitet man nicht in einer starren Organisationsstruktur, man hat es mit einem Netzwerk zu tun, und dieser Netzwerkgedanke ist sehr greifbar und konsequent umgesetzt. Netzwerke sind in der Regel angesiedelt in einem Spannungsfeld von zeitlicher und räumlicher Verfügbarkeit der Know-how-Träger, extrem kurzfristigen Anfragen seitens der Projektpartner, Experten-Know-how in aufgabengerechtem Umfang etc. Dadurch, dass das Netzwerk immer weiter ausgebaut wird, erweitert sich der Ressourcenpool ständig. Die Überwindung von Distanzen erfolgt mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationsmedien. Des weiteren legt man großen Wert darauf, dass Mitglieder zumindest von Einzelnen auch persönlich gekannt werden.

Die Tatsache, dass man trotz der Nutzung von Internet und anderen Kommunikationsinstrumenten mit Menschen umgeht wird als sehr wichtig angesehen.

„Virtuelles Unternehmen @gora-Netzwerk“



ben der Entwicklung, der Herstellung und dem Vertrieb von Hard- und Software in erster Linie die Analyse und Beratung.

Der ganzheitliche Ansatz versetzt in die Lage, komplexe Fragestellungen so-

ben zu verteilen und Knotenpunkte des Netzes zu aktivieren. Das @gora Netzwerk verfügt über ein großes Ausmaß von Know-how, und damit einen Ressourcenpool, den es optimal zu nutzen gilt. Die

Es lässt sich vermuten, dass genau darin ein Erfolgsfaktor liegt. Des Weiteren ist es die Kombination von akademischem und privatem Interesse, die zu einer hohen Motivation der Beteiligten führt.

Die Arbeit im Netzwerk ist zum momentanen Zeitpunkt für die Beteiligten keine Haupterwerbsquelle. Sie verfügen über Haupttätigkeiten. Dadurch besteht die Möglichkeit Know-how in verschiedenen Branchen und Unternehmen zu sammeln, welches dann wiederum in den Pool des Netzes eingebracht werden kann.

Die Eudemonia AG hat sich zum Ziel gesetzt, ohne Auftrag keine Kosten zu erzeugen und dementsprechend alle Kosten variabel zu halten. Beteiligt am Erfolg werden alle am einzelnen Projekt teilnehmenden und aktiven Organisationen und Menschen direkt. Die Stammaktien der Eudemonia AG werden nicht als Kapitalbeschaffungs- sondern Entscheidungsfindungs- und Bindungsinstrument der Menschen an das Netzwerk betrachtet.

Einblicke in das Selbstverständnis des Netzwerkes

Nach all diesen Erkenntnissen stellt sich nun die Frage, ob das Konstrukt rund um die Eudemonia AG ein virtuelles Unternehmen ist. Diese Frage wurde im Rahmen des Workshops durchaus sehr kontrovers diskutiert. Im Folgenden sei der Ausschnitt eines Gesprächs mit Dipl. Kfm. Jens Dertmann wiedergegeben (das Gespräch führte Andrea Schweinsberg, wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG):

Was verstehen Sie unter einem virtuellen Unternehmen?

Die von Prof. Theurl im Workshop dargestellten Kriterien finde ich sehr ein-

leuchtend. Damit kommt man schon sehr weit. Entscheidend ist, wie sehr man sie gewichtet und nicht dass man sie als K.o.-Kriterien benutzt. Das Ganze müsste mit einer Art Scoring-Modell hinterlegt werden, um so die Schwarz-Weiß-Beurteilung zu umgehen. So würde ich zum Beispiel das @gora-Netzwerk, lässt man ein oder zwei Kriterien außen vor, als virtuelles Unternehmen bezeichnen.



An dieser Stelle kann ich eigentlich schon auf die zweite Frage überleiten, nämlich ob die Konstruktion um die Eudemonia ein virtuelles Unternehmen ist, und wo sich die virtuellen Elemente identifizieren lassen?

Wie schon angeklungen, habe ich keine klare oder feste Meinung dazu, was ein virtuelles Unternehmen ist. Aus unternehmerischer Sicht kann es mir auch eher egal sein, aus akademischer Sicht hingegen finde ich es schon sehr interessant zu untersuchen, ob sich eine theoretische Definition stricken lässt, die auch in der Praxis zutrifft.

Zieht man wieder das Modell heran, erfüllt das Eudemonia-Konstrukt die Anforderungen schon sehr gut, wenn man in einigen Punkten nicht alles so streng sieht. Virtuell ist, dass die AG eine Betriebsgesellschaft ist. Sie hat keinen reinen Selbstzweck; natürlich ist sie unternehmerisch motiviert mit Gewinnabsichten, aber das braucht man schließlich, will man einen ökonomischen Sinn in seinen

Aufgaben sehen. In der Eudemonia AG existiert keine Firmenhierarchie, sie wird nur betrieben, um Projekte des Netzwerkes abzuwickeln. Dementsprechend hat sie keine Fixkosten, und das ist wiederum ein Indiz für ein virtuelles Unternehmen. Weiterhin haben wir keine Büroräume, zumindest keine, denen man einen Firmensitz zuordnen würde, und haben außer dem Vorstand - den man als AG ja haben muss - keine fest angestellten Mitarbeiter. Momentan arbeiten wir, das kann man auch als nicht-unternehmerisches Netzwerk tun, an einer Corporate Identity für das @gora Netzwerk. Nicht mit dem Selbstzweck Unternehmen, sondern einfach nur als Erkennungs- und Qualitätsmerkmal, um Erkennungs- und auch Identifizierungsmöglichkeiten für das Netzwerk zu generieren.

Was macht eine totale Virtualität auf der anderen Seite unmöglich?

Unmöglich macht es, dass, will man unternehmerisch tätig sein, immer etwas greifbar sein muss, wie zum Beispiel eine Handelsregistereintragung, oder eine Adresse. Damit hat man dann etwas Reales und kann nicht mehr virtuell sein.

Moderne Informations- und Kommunikationsmedien: Funktioniert die Projektarbeit darüber wirklich? Ist der persönliche Kontakt nicht erforderlich?

Erforderlich nicht, aber sehr sehr hilfreich. Meist kennen sich die Leute in den Projektteams eben doch schon vorher, oder es ist klar, dass sie gut miteinander auskommen. Es muss allerdings nicht notwendigerweise jeder jeden kennen. Arbeiten jedoch drei in einem Team miteinander, und derjenige in der Mitte kennt die beiden anderen nicht, dann kann es auch schwierig werden.

Nun zum Thema Kommunikations-

mittel: Für den Austausch von Unterlagen, Ergebnissen usw. ist E-Mail sinnvoll, um sich zu besprechen. Hingegen ist mit Sicherheit immer noch das Telefon das einfachste Medium.

Ist es denn nicht auch so, dass Projekte durchaus ein Ausmaß annehmen können, bei dem es sinnvoll wäre, sich an einen Tisch zu setzen?

Das stimmt. Dadurch, dass die meisten Projekte eine Präsenz beim Kunden vor Ort erfordern, sitzt man dann quasi dort zusammen.

Daran anschließend möchte ich darauf kommen, wie stark das Zusammengehörigkeitsgefühl, etwa in Form einer Kooperationskultur, ausgeprägt ist.

Das kann man nicht pauschal beantworten. Der Kern des Netzwerkes und die Aktionäre haben sich mit der Zeit ein Zusammengehörigkeitsgefühl aufgebaut. Doch hat es lange gedauert bis wir uns da einig waren, was wir unter Eudemonia oder @gora verstehen. Das hat ganz klar damit zu tun, dass insbesondere das Verständnis darüber, was virtuell ist, bei jedem etwas anders ist.

Mit dem Netzwerk ist es noch etwas schwieriger. Wir sehen sehr viele Leute als dem Netzwerk zugehörig. Zum Beispiel gehört das IfG mit dazu. Wir würden es mit Sicherheit ansprechen, hätten wir eine Fragestellung, die mit seiner Hilfe zu lösen wäre. Nun denke ich aber, dass sich das IfG nicht wirklich als zugehörig fühlt.




Hat man die Rechtsform der Genossenschaft in die Überlegungen einbezogen, als die Betriebsgesellschaft gegründet worden ist?

Ja, wir haben darüber nachgedacht, der Gedanke ist jedoch verworfen worden. Das wichtigste Argument war: Die eingetragene Genossenschaft hat eine geringere Markenwirkung als eine Aktiengesellschaft. Wir haben uns sehr fundiert mit dieser Entscheidung auseinandergesetzt - aus dem akademischen Umfeld/ Netzwerk verfügten wir über ein besseres Know-how als andere Gründer - und die Entscheidung lautete ganz klar: entweder AG oder eG. Aber aus Imagegründen wurde die eG verworfen, und zur AG gab es für uns keine Alternative.

Wie sieht es aus mit den Zukunfts-

plänen der Eudemonia und des Netzwerkes ? Wird alles wachsen und gedeien?

Ich gehe fest davon aus, dass sich sowohl das Netzwerk als auch die Eudemonia weiter sehr positiv gestalten lassen. Im Vordergrund steht aber, dass alle dabei glücklich sind und Spass daran haben. Schließlich wird Eudemonia mit "Teil des Glücks" übersetzt. Das stammt jetzt alles aus einer sehr selbstbewussten Einstellung. Doch ist die Qualität der des Humankapitals von Eudemonia ist so hochwertig, dass man nicht darauf angewiesen ist, Sachen zu machen, die keinen Spass machen. Leute, die bei Eudemonia sind, sind schon so gut, dass sie sich keine Sorgen machen brauchen.

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

 <http://www.eudemonia.de>

IfG-Workshop: "Die Genossenschaftsidee heute"

Zu Gast bei der IGA Optic eG und der VUZ eG in Datteln

Am 10. April folgte das IfG mit einigen Wahlfachstudierenden einer Einladung der IGA Optic eG und der VUZ Vereinigung Umfassende Zahntechnik eG nach Datteln. Dies war der erste außerhäusige Workshop. Die beiden Genossenschaften nutzen gemeinsam ein Gebäude als Servicecenter für ihre Mitglieder. Ziel des Workshops war das gegenseitige Kennenlernen und Ausloten einer zukünftigen Kooperation von Wissenschaft und Praxis.

Nach einigen einleitenden Worten durch Herrn Kleinewiese, Hausherr und geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IGA Optic eG, und Herrn Fieke, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der VUZ Vereinigung Umfassende Zahn-

technik eG, dankte Prof. Theurl für die freundliche Einladung und präsentierte die Forschungsaktivitäten des IfG. Dabei legte sie den Schwerpunkt auf die Aktivitäten im Bereich der genossenschaftlichen Praxisarbeit und leitete über zum

Forschungsschwerpunkt "Die Genossenschaftsidee heute". Prof. Theurl bezeichnete beide Genossenschaften "als ihrer Idee nach neu und tätig in zukunftssträchtigen Bereichen". Sie ordnete die IGA Optic eG und die VUZ eG den neuen Ge-

nossenschaften zu, und sprach für beide Seiten von einem großen Synergiepotenzial der Zusammenarbeit.

IGA Optic eG

Die anschließende Präsentation von Herrn Kleinewiese gewährte den Gästen einige spannende Einblicke in die Augenoptikerbranche, die aus ihrer Tradition heraus handwerklich geprägt ist. Die IGA Optic eG ist eine Einkaufs- und Marketing-Genossenschaft mit einer internen Werbeagentur, die sich darauf spezialisiert hat, individuelle Marketingkampagnen für ihre Mitglieder zu entwickeln. Durch Eigenprodukte und eine gewisse Exklusivität beabsichtigt man, sich am Markt nicht vergleichbar zu machen um so keinem Preiskampf der Konkurrenz, den Großfilialisten, zu unterliegen. Die Zentrale in Datteln versteht sich als Dienstleister für ihre Mitglieder und hält Serviceleistungen bereit, die nicht nur die Werbung und das Marketing betreffen, sondern u.a. auch Verwaltungsangelegenheiten. Man will den Übergang schaffen "vom Handwerk zum Handel".

VUZ Vereinigung Umfassende Zahntechnik eG

Nach einer kurzen Kaffeepause be-

richtete dann Herr Fieke, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der VUZ eG, von den Besonderheiten der Zahntechnikerbranche. Prägend für ein Zahntechniklabor ist, dass zum einen ein starker Einfluss des Staates zu verspüren ist und zum anderen, dass die Kundenstruktur



nur Zahnärzte umfasst. Die Produkte des Zahntechnikers sind individuell und können nur auftragsbezogen gefertigt werden.

Das Unternehmen mit dem es umgebenden Konstrukt von Ausbildungsakademie, Verein, Beratungsgesellschaft, Service Zentrum etc. wurde von Herrn Köhler, dem Produktmanager der VUZ eG präsentiert. Die Ausbildungsakademie AUZ ist ein wichtiges Standbein, da die Weiterbildung im Bereich Zahntechnik eine ganz entscheidende Rolle spielt.



Kooperation der Genossenschaften

Die Kooperation von IGA Optic eG und VUZ eG war daran anschließend das Thema. Es erscheint auf der einen Seite ungewöhnlich, dass sich zwei Unterneh-

men verschiedener Branchen ein gemeinsames Servicecenter einrichten, auf der anderen Seite ist es jedoch naheliegend, wie Herr Kleinewiese und Herr Fieke immer wieder übereinstimmend versicherten. Als die VUZ eG im Herbst 1998 gegründet wurde, stand ihr die IGA Optic eG schon in der Geburtsstunde mit Rat und Tat zur Seite und gab wertvolle Hinweise die Rechtsform betreffend. Es ist nicht nur eine ökonomisch rationale Entscheidung, Kosten zu teilen, Sitzungsräume besser auszulasten und Unternehmertage gemeinsam durchzuführen, sondern auch eine Frage der persönlichen Ebene: Herr Fieke und Herr Kleinewiese haben, einige Jahre zurückliegend, gemeinsam an der Universität Münster studiert und ihre Diplomarbeiten am Institut für Genossenschaftswesen geschrieben.

Diskussion

Die abschließende Diskussion verlief sehr rege. Es hatten sich viele Fragen, die Organisation der Genossenschaften, die Kooperation untereinander, Zukunftsvisionen etc. betreffend angesammelt, die

von den Praktikern auskunftsfreudig beantwortet wurden. Das Interesse, mehr zu erfahren, war sehr hoch. Einige Fragen blieben aufgrund der Zeitrestriktion - die allerdings schon um 90 Minuten überzogen wurde - leider offen. Doch, wie man vereinbarte, werden sich diese mit Sicherheit bei einem der nächsten Zusammentreffen von IGA Optic eG, VUZ eG und IfG beantworten lassen. Von allen Beteiligten wurde dieser Workshop als

sehr erfolgreich und aufschlussreich bezeichnet.

Vor der Rückfahrt nach Münster folgte man gerne der Einladung zu einem gemeinsamen Essen, bei dem dann die begonnene Diskussion noch ein wenig vertieft werden konnte.



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

💻 [http:// www.igaoptic.de](http://www.igaoptic.de)
 💻 <http://www.vuz.de>

Wissenschaftlicher Nachwuchs diskutiert in Münster

VII. AGI-Tagung am 3. und 4. Mai 2002

Der wissenschaftliche Nachwuchs der Institute und Forschungsstellen für Genossenschaftswesen in Deutschland und Österreich traf sich zu seiner jährlichen Tagung in Münster, um aktuelle Forschungsergebnisse und Genossenschaftsthemen zu diskutieren. Eingeladen hatten in diesem Jahr das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster und der Westfälische Genossenschaftsverband in die Akademie des Verbandes in Münster.

Nach einigen einführenden Worten durch den 1. Vorsitzenden der AGI (Arbeitsgemeinschaft genossenschaftswissenschaftlicher Institute), Prof. Dr. Ulrich Fehl, Universität Marburg, und der Begrüßung durch den Hausherrn, Verbandsdirektor Dipl.-Kfm. WP/StB Moritz Krawinkel, begann ein reger Austausch unter den Tagungsteilnehmern, die sich in den folgenden zwei Tagen mit der ganzen Bandbreite genossenschaftlicher Themen auseinander setzten. Dabei wurden sowohl klassische Themen wie Mitgliedschaft und Förderauftrag diskutiert, als auch aktuelle Herausforderungen und Chancen für das Informationsmanagement der Genossenschaften und die Positionierung insbesondere der Kreditgenossenschaften beleuchtet.



Breites Spektrum an aktuellen Themen aus dem Genossenschaftswesen

Eröffnet wurde die Tagung mit einem Vortrag von Prof. Ian Snaith, Leicester



Prof. Ian Snaith

University/England, über die Genossenschaften in Großbritannien und deren rechtliche Rahmenbedingungen. Herr Snaith hob zum einen die Besonderheiten des britischen Rechtssystem hervor und stellte zum anderen deren Auswirkungen auf die Genossenschaften und ihre Rechtsform dar. Im Gegensatz zum deutschsprachigen Raum genießen die Genossenschaften in Großbritannien weitgehend Freiheit in der Wahl ihrer Rechtsform und können diese ihren Vorstellungen entsprechend nutzen. Abschließend ging Herr Snaith in seinem Vortrag auf zentrale Reformideen für das britische Genossenschaftsrecht ein.

Im ersten Referat der Nachwuchswissenschaftler sprach Dipl.-Kfm. Carsten Krauß, Universität Erlangen-Nürnberg, über die Chancen und Risiken von Veränderungsprozessen im Firmenkundengeschäft ostdeutscher Kreditgenossen-

schaften. Insbesondere stellten seine Ausführungen die schwierige wirtschaftliche und strukturelle Situation dieser Kreditinstitute in den neuen Bundesländern dar, die auch mit erheblichen Imageproblemen kämpfen. Lösungsansätze, vor allem in der Fokussierung auf Förderung von Mitgliedschaft und qualifizierter Kundennähe, wurden diskutiert.

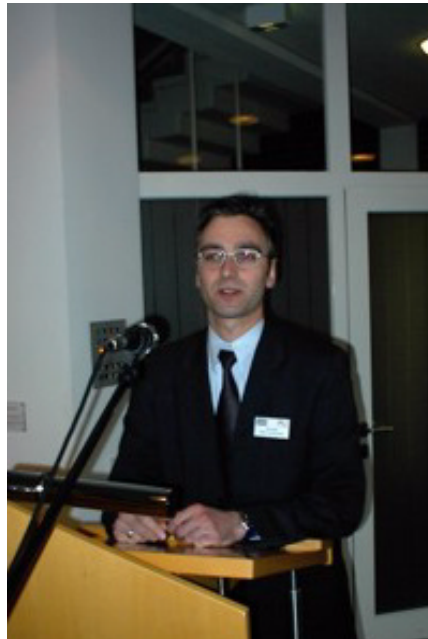
Philipp Wagner, Universität Wien, ging in seinem Referat auf das Informationsmanagement in Wohnbaugenossenschaften ein. Er schilderte anhand eines österreichischen Beispiels dessen weitgehende Vernachlässigung trotz seiner erheblichen Bedeutung und des besonderen Potenzials, das in einer umfassenden und funktionierenden Information und Kommunikation zwischen Genossenschaftsbetrieb und Mitgliedern liegt. Die daraus resultierende Problematik eines reduzierten Mitgliederbewusstseins wurde skizziert.

Im letzten Referat des ersten Tages der AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung stellte Prof. Dr. Rolf Eschenburg vom Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster das Buch "Safe Money" und die darin präsentierten Chancen und Probleme von Kreditgenossenschaften in Lateinamerika vor dem Hintergrund der dortigen besonderen Rahmenbedingungen vor. Wesentliche Idee sei die Neuorientierung der Kreditgenossenschaften sowie deren verstärkte Integration in den Finanzsektor trotz Aufrechterhaltung des sozialen Auftrags.

Innovative Konzepte - besonders auch in der Mitgliederbeziehung

Dipl.-Volksw. Michael Hammerschmidt, Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, eröffnete mit seinem Referat "Kundenbindung als strategische Option im gewandelten Bankenmarkt? - Rele-

vante Faktoren aus Sicht der Nachfrager als Potenziale der Mitgliedschaft" den zweiten Tag. Die zentrale Botschaft sei-



Dipl. Vw. M. Hammerschmidt

nes Vortrags war die herausragende Bedeutung und das besondere Potenzial von Kundenbindung durch Mitgliedschaft als "unique selling proposition" für Kreditgenossenschaften, besonders auch vor den aktuellen Rahmenbedingungen des sich wandelnden Bankenmarkts. Der harte Konkurrenzkampf verlange fokussierte Strategien der Kundenbindung, die vor allem als emotionale, freiwillige Bindung das höchste Potenzial bieten. Mitgliedschaft übe diesbezüglich einen positiven Einfluss aus und biete eine besondere Chance für Kreditgenossenschaften.

Zu Supply Chain Networks im Agribusiness und einer diesbezüglichen Positionierung der Genossenschaften referierte Dipl. oec. Jon Hanf, Universität Gießen. Ausgehend von den veränderten Einstellungen der Konsumenten wurde die Bedeutung von Kooperation zum Aufbau optimaler Lieferketten und die dadurch entstehenden Vorteile herausgearbeitet. Eine Integration der Agrargenossenschaften in diese Netzwerke wäre aufgrund ihrer Besonderheiten nicht pro-

blemlos, aber realisierbar.

Im abschließenden Referat sprach Dipl.-Volksw. Jörg Schmidt, Universität Hohenheim, über informationelle Wege genossenschaftlicher Mitgliederförderung in der digitalen Ökonomie. Die herausragende Bedeutung der IuK-Systeme wurde hervorgehoben und visionäre Ideen in Anlehnung an Geschäftsmodelle aus der New Economy entwickelt. In der Reduktion informationeller Unsicherheit durch die Mitgliedschaft sei den Genossenschaften eine besondere Chance der Bindung und der Vertrauensschaffung an die Hand gegeben. Diese gelte es im virtuellen Aktionsraum verstärkt zu nutzen.

Diskussion und Netzwerk - Austausch und Kontakte

In seinem Schlusswort würdigte der Vorsitzende der AGI, Prof. Fehl, die Fülle an Anregungen aus den Referaten und Diskussionen und wies auf die Bedeutung der Nachwuchswissenschaftler-Tagung hin. Zum einen gäben derartige Veranstaltungen die Chance, auch noch nicht ausgereifte Arbeiten zu präsentieren und Anregungen und Hilfestellungen zu erhalten, zum anderen bildeten sie einen hervorragenden Rahmen für Gespräche im kleineren Kreis und zum Knüpfen von Kontakten und Netzwerken.

Die rege Diskussion im Anschluss an jedes der Referate, die von der Aktualität und Relevanz der vorgestellten Themen zeugte, wurde von allen Teilnehmern positiv wahrgenommen. Dass die AGI-Tagung dennoch sehr zeitdiszipliniert verlief, war insbesondere auch den engagierten Diskussionsleitern zu verdanken.

Eingerahmt war die AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung von der durch den Westfälischen Genossenschaftsverband großzügig bereitgestellten Verpflegung, die in angenehmer Atmosphäre zahlreiche Möglichkeiten zum

informellen Austausch bot. Höhepunkt dieses Rahmenprogramms war zweifelsohne die Einladung zum Westfälischen Abend im Freilichtmuseum Mühlenhof mit einer Führung durch den Kiepenkerl und einem traditionellen westfälischen Abendessen.

Ehrendes Gedenken

Im Rahmen der AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung wurde in einer Gedenkminute Prof. Dr. Wolfgang Blomeyer und sein langjähriges Wirken in der AGI sowie sein Verdienst in der Förderung des genossenschaftswissenschaftli-

chen Nachwuchses gewürdigt. Er verstarb im März dieses Jahres.

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

Strategische Herausforderungen für Genossenschaften

Oberseminar zum Genossenschaftswesen in Hannover

Vier strategische Herausforderungen standen auf der Tagesordnung des Oberseminars zum Genossenschaftswesen und vier namhafte Referenten nahmen sich dieser Themen an. Das abwechslungsreiche Programm reichte vom Shareholder Value über die Bündelung der Kräfte und den modernen Genossenschaftsverband bis zur Riester-Rente.

Über hundert Teilnehmer aus der genossenschaftlichen Praxis, aus Wissenschaft und Verwaltung sowie dem öffentlichen Leben und Studierende konnten der Genossenschaftsverband Berlin-Hannover (GVBH) und das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (IfG Münster) am 19. März 2002 im Dorint Hotel Hannover begrüßen. Bereits zum sechsten Mal wurde das Seminar mit dem Untertitel "Wissenschaft und Praxis im Gespräch" in enger Kooperation durchgeführt.

Verbandsdirektor Detlef Großweischede, GVBH, und die geschäftsführende Direktorin des IfG Münster, Prof. Dr. Theresia Theurl, betonten in ihrer Begrüßung die Notwendigkeit der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis. Insbesondere bei der Suche nach geeigneten strategischen Konzepten sei die Kooperation hilfreich, denn angesichts intensiver Belastung im Tagesgeschäft bliebe für strategische Fragen in der Praxis häufig zu wenig Zeit. Diese Lücke könne die Wissenschaft mit vorausschauenden For-

schungsprojekten zum Nutzen der Genossenschaften schließen.

Prof. Dr. Theresia Theurl befasste sich im ersten Vortrag mit zwei strategischen Konzepten: dem Shareholder Value und dem genossenschaftlichen Förderauftrag. "Beide Ansätze sind mit emotionalen Vorurteilen behaftet", stellte sie als Ausgangspunkt fest. Nach einer idealtypischen Darstellung der beiden Strategieansätze kam sie zu dem Schluss, dass die Steigerung des Shareholder Value unter bestimmten Voraussetzungen mit der Verfolgung des genossenschaftlichen Förderauftrages vereinbar ist.

Member Value

Sie entwickelte einen genossenschaftsadäquaten "Member Value", der sich aus drei Elementen zusammensetzt: 1) dem Wert der unmittelbaren (realen) Förderung des Mitglieds, 2) dem Wert der mittelbaren Förderung durch Dividenden, die Verzinsung des Geschäftsanteils oder vergleichbare Instrumente sowie 3) dem Wert des langfristigen Förderpoten-

zials des Genossenschaftsunternehmens. Ob der Shareholder Value nun eine gewichtige Rolle in Genossenschaften spiele, hänge von der Gewichtung der drei Wertelemente durch die Beteiligten ab.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Gewichte eine Genossenschaft das zukünftige Förderpotenzial sehr hoch, werde der Mitgliederwert von einem richtig verstandenen Shareholder Value dominiert sein. Werde hingegen die unmittelbare, reale Förderung in den Mittelpunkt gestellt, verliere der Shareholder Value an

Bedeutung.



Hans Christian Marschler

Dass die Bündelung der Kräfte nicht nur ein Thema für Genossenschaftsbanken ist, erläuterte der Präsident des Niedersächsischen Sparkassen- und Giroverbandes Klaus Rathert. "Vieles von dem, was die Genossenschaften zur Zeit bewegt, trifft auch auf die Sparkassen zu", war sein Urteil zu diesem Thema. Aufgrund der zunehmenden Wettbewerbsintensität ständen Sparkassen und Genossenschaftsbanken gleichermaßen vor dem Problem, die Dezentralität und die regionale Verankerung sicherzustellen, aber gleichzeitig betriebswirtschaftliche Größenordnungen zu erreichen, die die Wettbewerbsfähigkeit garantieren. Die Bündelung der Kräfte sei eine Aufgabe nicht nur für die Banken vor Ort, sondern ebenso der Verbundunternehmen und der Verbände.

Bündelung der Kräfte

Als ein Beispiel aus dem Sparkassen-sektor führte Rathert die Zusammenführung der Deutschen Girozentrale-Deutsche Kommunalbank mit der Deka-Bank zur DGZ-DekaBank am 1. Januar 1999 an. Weitere bundesweite Bündelungsüberlegungen im Verbund stelle man beispielsweise im IT-Bereich, im Zahlungs-

verkehr, in der Corporate Finance und im Asset Management an. Eine engere Kooperation oder gar eine Zusammenführung der Sparkassen und Genossenschaftsbanken, wie sie in Politik und Öffentlichkeit immer wieder angeregt werde, schätze er aufgrund der vielfältigen Unterschiede zwischen den Banken als wenig realistisch ein.



Verbandsdirektor
Detlef Großweischede

Verbandsdirektor Detlef Großweischede zeigte neue Wege für Dienstleistung und Prüfung in einem modernen Genossenschaftsverband auf. Die Arbeit der regionalen Genossenschaftsverbände habe wesentlich dazu beigetragen, dass sich die Genossenschaften in Deutschland seit Ende des 19. Jahrhunderts so positiv entwickelt hätten, stellte Großweischede fest. Eine Zukunftsaufgabe für Genossenschaftsverbände sei es, die genossenschaftliche Idee zeitgemäß zu kommunizieren, um genossenschaftlichen Neugründungen Auftrieb zu geben.

Fusion der Verbände

Gleichzeitig müssten sich die Verbände an die sich ändernden Strukturen ihrer Mitglieder anpassen. Angesichts zahlreicher Fusionen auf der Ebene der Genossenschaften könne sich auch die Verbandsebene einer Konzentration nicht verschließen. Die Konzentration der Regionalverbände dürfe aber nur in demselben

Tempo erfolgen wie sich die Strukturen



Präsident Klaus Rathert

der Genossenschaften veränderten. Die Fusion des Genossenschaftsverbandes Berlin-Hannover e.V. mit dem Norddeutschen Genossenschaftsverband (Raiffeisen-Schulze-Delitzsch)e.V. zum Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V. sei eine "organische" Verschmelzung, bei der man auf die gewandelten Strukturen bei den Mitglieds-genossenschaften reagiert habe. Das diskutierte Modell eines einzigen, nationalen Prüfungsverbandes unter Fortbestand der Bundesverbände als reine Interessenverbände könne indes nur planvoll und in Schritten realisiert werden, bei denen sich die dahinter stehenden Strukturen mit der gleichen Geschwindigkeit anpassen.

Im Bereich der Prüfung habe man durch die Angleichung der Verfahren an die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und die Schaffung einheitlicher Verfahren und Standards die Qualität der Prüfung deutlich steigern können, führte Großweischede aus. Aber auch im Bereich der Kann-Aufgaben-Betreuung, Beratung, Interessenvertretung und Bildung gingen die Verbände neue Wege. Dabei komme den Verbänden in zunehmendem Maße die Aufgabe zu, aus einer gemeinsam verabschiedeten Strategie

von Genossenschaften, Verbundunternehmen und Verbänden Lösungen für die Umsetzung zu entwickeln.

Staatliche Förderkonzepte für die Altersvorsorge stellen die Anbieter auf dem Markt für Finanzdienstleistungen momentan vor neue Aufgaben. Hans-Christian Marschler untersuchte in seinem Vortrag die Möglichkeiten der genossenschaftlichen Banken, die Riester-Rente umzusetzen. "Nicht zuletzt aufgrund der Komplexität ist die neue Förderung der Altersvorsorge eine große Herausforderung für die Finanzdienstleistungsbranche", betonte das Vorstandsmitglied der R+V-Versicherung AG. Er plädierte dafür, das Potenzial der genossenschaftlichen Gruppe von etwa fünf Millionen po-


tenziellen Vertragspartnern durch einen aktiven Vertrieb besser zu nutzen: nur etwa 70.000 Verträge seien verbundweit bisher abgeschlossen worden.

Riester-Rente

Für die Genossenschaftsbanken sei die Riester-Förderung eine Chance, sie könnten sich in der Beratung als fairer Partner des Bankkunden profilieren. In den Feldern Vermögenssicherung, Kapitalanlage und Altersvorsorge könne die Ortsbank ihre Beratungskompetenz mit qualitativ guten Produkten aus dem Verbund verbinden. Darüber hinaus böte sich den Banken über die Vermittlung von Riester-Produkten die Möglichkeit, Cross-Selling-Geschäfte zu tätigen und

die Kundenbindung zu intensivieren.

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

 Theresia Theurl,
 Rolf Greve (Hrsg.):
 Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 54, Aachen, Shaker, 2002, ISBN 3-8322-0115-7

Aufnahme neuer Mitglieder beschlossen

Mitgliederversammlung der FfG Münster e.V.

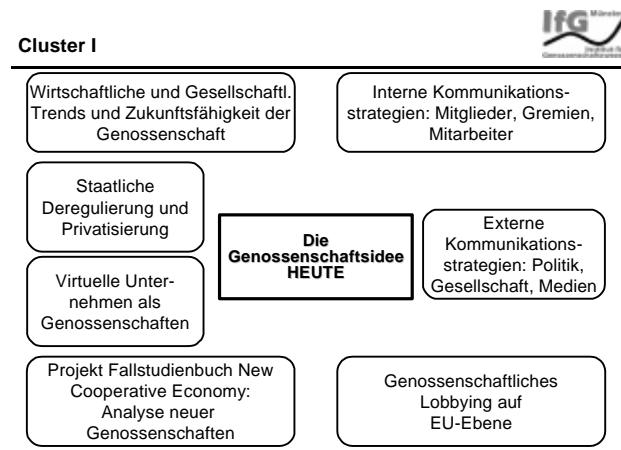
In "neuem Gewand" fand in diesem Jahr die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. am 17. April 2002 in der WGZ-Bank Münster statt. "Mehr Inhalte und weniger Protokoll", sollen die Attraktivität der Mitgliederversammlung erhöhen. Die anwesenden Mitglieder bestätigten das neue Konzept am Ende der Sitzung mit zustimmendem Applaus.

Förderratspräsident Detlef Großweische erläuterte den Mitgliedern die geplanten Neuerungen: (1) Die Einzelberichte aller Vorstandsmitglieder und des Geschäftsführers über die Aktivitäten im IfG Münster soll in Zukunft die Vorstandsvorsitzende Prof. Dr. Theresia Theurl stellvertretend für Vorstand und Geschäftsführung zusammenfassen. Auf diese Weise solle ein straffer Bericht "aus einem Guß" entstehen. (2) In jeder Sitzung soll zukünftig

mindestens ein Mitarbeiter des Instituts sein laufendes Forschungsprojekt vorstellen. Der Projektbericht solle den Mit-

gliedern die Möglichkeit geben, mehr "Input" über die Arbeit des IfG Münster mitzunehmen und sich mit Anregungen in die laufende Arbeit einzubringen. In diesem Jahr sprach Dipl.-Kfm. Thorn Kring über "Strategisches Management in Genossenschaftsbanken". Beide Neuerungen sollen für die künftigen Sitzungen beibehalten werden.

Prof. Dr. Theresia Theurl gruppierte die Forschungsarbeiten des IfG Münster in ihrem Rechenschaftsbericht in drei Cluster: (1) Die Genossenschaftsidee heute, (2) ge-

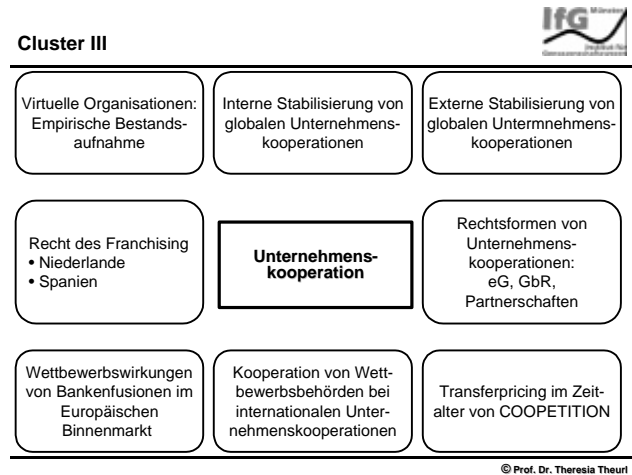
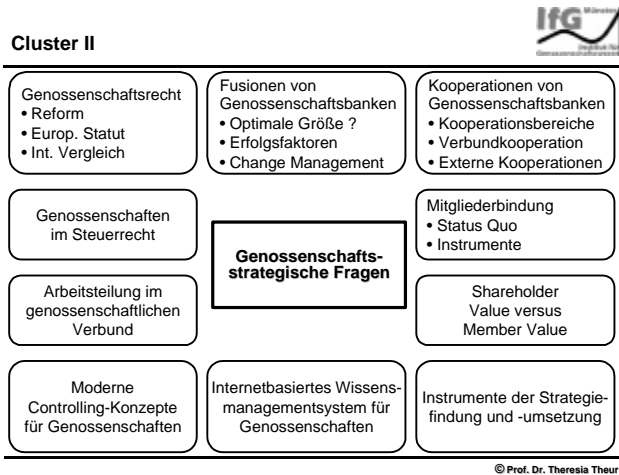


© Prof. Dr. Theresia Theurl

nossenschaftsstrategische Fragen und (3) Unternehmenskooperation (siehe Abbildungen 1-3).

sich unter seiner Moderation die Entwicklung einer genossenschaftsadäquaten Balanced Scorecard zum Ziel gesetzt

dersversammlung die Aufnahme von insgesamt 16 juristischen Personen und 9 natürlichen Personen als neue Mitglieder



Dipl.-Kfm. Thorn Kring entwickelte in seinem Vortrag die Vorgehensweise seines Promotionsprojektes beginnend mit der aktuellen Strategiediskussion im genossenschaftlichen FinanzVerbund über die Theorie des Strategischen Managements bis zur Implementierung von Instrumenten, Strukturen und Prozessen. Er stellte ausgewählte Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Genossenschaftsbanken zum Status Quo des Strategischen Managements vor und berichtete von einer Arbeitsgruppe beim Westfälischen Genossenschaftsverband, die

hat. Im weiteren Verlauf der Sitzung wurden folgende Mitglieder des Förderrates für weitere drei Jahre gewählt:

- + Verbandsdirektor WP Dipl.-Bw. Rainer Backenköhler, Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V., Oldenburg
- + Bankdirektor Werner Böhnke, Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank eG, Düsseldorf
- + Verbandsdirektor WP/StB Dipl.-Kfm. Moritz Krawinkel, Westfälischer Genossenschaftsverband e.V., Münster

Schließlich genehmigte die Mitglie-

der Forschungsgesellschaft. Vor der Mitgliederversammlung fand ein öffentlicher Vortrag statt. Mehr als siebenzig Zuhörer verfolgten den Vortrag von Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot zum Thema "Genossenschaften und Virtualisierung - Perspektiven für die Kooperation" (siehe in diesem Heft in der Rubrik "Vorträge").

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

Brauchen wir eine Reform des Genossenschaftsgesetzes?

Symposium "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften"

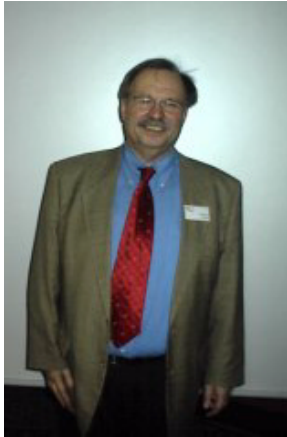
Im Rahmen einer Reihe von Veranstaltungen zu wohnungsgenossenschaftlichen Fragestellungen eröffnete Prof. Dr. Theresia Theurl das Symposium, das Reformüberlegungen zum Genossenschaftsgesetz aus Sicht der Wohnungsgenossenschaften beleuchtete. Es wurde in Kooperation mit dem VdW Rheinland Westfalen veranstaltet.

Mit seinem Vortrag "Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsgesetz aus wissenschaftlicher Sicht" lieferte Prof. Dr. Schulze die Grundlage für

die spätere Diskussion. Hierbei machte er deutlich, dass Identitätserhaltung und Mitgliederförderung die grundlegenden Wesenszüge der Genossenschaft sind und

einer Reform nicht zum Opfer fallen dürfen. MdB Wolfgang Spanier betonte, dass es auch aus politischer Sicht gelte, das "Rechtskleid" der Genossenschaften an-

zupassen, um das genossenschaftliche Wohnen zu revitalisieren und den Imageverlust wertzumachen, den es zweifelsohne erlitten habe. In diesem Zusammenhang forderte er ein eigenständiges Fördergesetz für Wohnungsgenossenschaften.



MdB Wolfgang Spanier

Sicht der Praxis

Bernhard Koppmann (Vorstandsmitglied der Baugenossenschaft Freie Scholle eG, Bielefeld) warnte davor, die Rechtsform der Genossenschaft durch eine Reform zu sehr dem Charakter einer Kapitalgesellschaft anzunähern. Er unterstrich, dass aus veränderten unternehmerischen Ansprüchen keine "Verbiegung" der Rechtsform resultieren dürfe. Vielmehr gelte es dann, sich einer anderen Rechtsform, beispielsweise der Aktiengesellschaft, zu bedienen (siehe den Vortrag in diesem Heft in der Rubrik "Vorträge"). Die Sicht der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis wurde von Hubert Scharlau (Vorstandsmitglied des Bauvereins zu Lünen eG) komplettiert, der in seinen Ausführungen auf

konkrete Reformvorschläge einging. So wurde deutlich, dass die Einführung zusätzlicher Mehrfachstimmrechte problematisch ist, da dies dem Gleichbehandlungsgrundsatz widerspricht. Auch die Beteiligung der Mitglieder am Unternehmenswert der Genossenschaften erscheint insbesondere für Wohnungsgenossenschaften unpraktikabel, da neben erheblichen Zahlungen an ausscheidende Mitglieder die Behandlung bereits ausgeschiedener Mitglieder Klärungsbedarf aufwirft. Die Fokussierung auf eine Beteiligung am Liquidationserlös für die Mitglieder würde ein Aufgeben der generationsübergreifenden Versorgung und damit des wesensbestimmenden Förderauftrages bedeuten (siehe den Vortrag in diesem Heft in der Rubrik "Vorträge"). Auf diese Gefahr wies auch Dr. Rolf Greve hin, dessen Vortrag den Einfluss der Europäischen Genossenschaft auf die Reformdebatte auf nationaler Ebene zum Gegenstand hatte. Insbesondere müsse



Herr Scharlau, Herr Jeschke, Herr Koppmann, Dr. Greve, Prof. Dr. Theurl, Verbandsdirektor Schneider, Prof. Schulze

im Rahmen dieser Diskussion berücksichtigt werden, dass die Genossenschaft nicht beliebig wird, sondern ihre wesensprägenden Merkmale, wie den auf Selbsthilfe gerichteten Förderzweck sowie das Demokratie- und Identitätsprin-

zip, beibehält. Schließlich zeigte Prof. Dr. Theresia Theurl auf, dass genossenschaftlicher Förderauftrag und Shareholder Value als strategische Ausrichtungen durchaus miteinander vereinbar sind, wenn es gelingt den Shareholder Value genossenschaftsadäquat in einen Member Value zu überführen. Dieser sei im Rahmen einer intensiven Diskussion innerhalb der Genossenschaft zu identifizieren, was für die Positionierung jeder einzelnen Genossenschaft bezüglich ihres Selbstverständnisses und ihrer Perspektive im Hinblick auf die anstehende Reform unerlässlich erscheint.

Fazit

Grundsätzlich bestand Einigkeit darüber, dass es im Zuge der Reform gilt, an gemeinsamen Merkmalen festzuhalten. Um den branchenspezifischen Anforderungen gerecht zu werden, plädierte Prof. Dr. Theurl für eine behutsame Ausweitung der Satzungsautonomie. Grundsätzlich müssten sich Genossenschaften auf ihren spartenübergreifenden gemeinsamen Nenner verständigen und konstatieren, welche Prinzipien für das deutsche Genossenschaftswesen unverzichtbar sind und nicht durch eine "Reform um der Reform willen" in Frage gestellt werden dürfen.

VdW
Rheinland Westfalen



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

Gehört den Unternehmensnetzwerken die Zukunft?

Symposium im Schwerpunktfach Unternehmenskooperation

Im Rahmen der Vorlesung Unternehmenskooperation I fand in Kooperation mit dem Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation am 20. Juni ein Symposium statt, zu dem Studierende, Kollegen und Mitarbeiter der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät sowie Gäste der Praxis eingeladen waren. Zahlreiche Interessenten fanden sich ein. Der Präsident des BVR, Dr. Christopher Pleister, sprach über die Perspektiven des genossenschaftlichen Finanznetzwerkes.

Unternehmensnetzwerke sind die organisatorische Realität unserer Zeit und wurden daher in dieser Veranstaltung thematisiert. Als Schwerpunkt kristallisierte sich die Frage nach den Erfolgsfaktoren für Unternehmensnetzwerke heraus. Prof. Ahlert identifizierte drei Voraussetzungen für erfolgreiche Netzwerke im Handel: eine strikte Steuerung durch einen "Systemkopf", den Aufbau eines dauerhaften Vertrauensverhältnisses und die Existenz netzgeführter Marken.

Flexibilität und Stabilisierung

Prof. Theurl betonte die generelle Vernetzung von Unternehmen und Märkten. Netzwerke werden dann erfolgreich sein, wenn sie in der Lage sind, die aktuellen organisatorischen Herausforderungen zu bewältigen. Sie müssen virtuelle wirtschaftliche Grösse ermöglichen, den gesicherten Zugang zu komplementären Kernkompetenzen schaffen und für die Nachfrager individuelle Problemlösungen bereitstellen. Dazu kommt, dass Dauerbeziehungen zunehmend wichtiger werden und dass Netzwerke einen "Organisator" in irgendeiner Form benötigen.

Daraus lassen sich die beiden Erfolgsfaktoren Flexibilität und Binnenstabilisierung ableiten. Netzwerke bedeuten Flexibilität und stehen vor der Herausforderung, die Beziehungen zwischen den einzelnen Beteiligten zu stabilisieren. Dies ist erforderlich, weil Abhängigkeiten entstehen, Informationen asymme-

trisch verteilt sind und neben übereinstimmenden, konfligierende Ziele existieren.

Genossenschaftliche Netzwerke und Franchising-Netzwerke besitzen Stabilisierungsmechanismen und sind geformt, sich an Umweltveränderungen anzupassen, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen. Bezüglich Flexibilität zeichnen sich genossenschaftliche Netzwerke durch Anreizvorteile und Steuerungs-nachteile, Franchising-Netzwerke durch Anreiznachteile und Steuerungsvorteile aus. Ansatzpunkte für die Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit sind daher bei Genossenschaftlichen Netzwerken eine zunehmende Effizienz der demokratischen Entscheidungsfindung und bei Franchising-Netzwerken der stärkere Einbezug der Franchisenehmer in die Entscheidungsfindung.

Annäherung




Dr. Veltmann, Geschäftsführer des Zentralverbands gewerblicher Verbundgruppen konstatierte eine zunehmende organisatorische Annäherung in der Vielfalt der Verbundunternehmen, die er als "Kombination von Systempower und Individualkraft" charakterisierte: eine straffe Durchsetzung von partizipativ zustandegekommenen Entscheidungen.

Optimierungsprozess

Als ständigen Optimierungsprozess von unten nach oben bezeichnete Dr. Plei-

ster, der Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, die aktuellen Entwicklungen im genossenschaftlichen Finanzverbund. Dieser ist deswegen zeitgemäß, weil die Arbeitsteilung im Verbund die notwendige Anpassung an eine sich verändernde Umwelt ermöglicht.

Dies geschieht zwar eher langsam, dafür aber im Konsens und in Konsequenz nachhaltig und unter Vermeidung der strategischen Irrtümer der Vorreiter. Dezentrales Unternehmertum und demokratische Entscheidungsfindung sind die Mechanismen des Verbunds, die seine Stabilisierung sicherstellen. Regionale Verankerung und die Konzentration auf den Mittelstand kommen dazu. Dr. Pleister betonte aber auch, dass eine stärkere Zentralisierung in einigen Bereichen der subsidiären Ebene unter Wettbewerbsgesichtspunkten unumgänglich sei, damit die Dezentralität der Gruppe auf Dauer gewährleistet werden kann.

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

Skiseminar in Saas Balen

Hauptseminar zum Thema Regulierung

Endlich war es wieder so weit! Auch im Wintersemester 2001/2002 wurde wieder ein Skiseminar für die Studierenden des Wahlfachs Unternehmenskooperation angeboten. Acht Credits warteten darauf, von den Studierenden ergattert zu werden. Erforderlich war dafür die Anfertigung eines Referats, welches dann während des Aufenthaltes in der Schweiz in Gruppen vorgetragen und verteidigt werden musste.

In diesem Jahr fand das Skiseminar zum Obertitel "Regulierung" während der Adventszeit in den Schweizer Alpen statt. Das "Chalet Waldrand" in Saas Balen, in dem das Seminar zum ersten Mal stattfand, liegt in 1.400 m Höhe an der Straße zum bekannteren Ski-Ort Saas Fee und erwies sich für die Durchführung eines solchen Seminars als geradezu ideal. Der Aufenthaltsraum bot genügend Platz - sowohl für die Präsentationen der Referate als auch für das gemeinsame Abendessen und die abendlichen Vergnügungen. Die Vorbereitung des Seminars durch Sven Rieso verdient großes Lob, und unser Organisationstalent Thorn Kring sorgte mit Übersicht und Erfahrung für den reibungslosen Ablauf vor Ort.

Kooperation mit IfK

Dieses Jahr gab es gleich zwei Neuerungen: Neben der neuen Örtlichkeit wurde das Seminar zum ersten Mal in Kooperation mit dem Institut für Kreditwesen (Prof. Dr. Pfungsten) der Universität Münster organisiert.

Vor dem Hintergrund der Reformen von Basel II stellte die Regulierung des Bankensystems den Themenschwerpunkt des Seminars dar. Insbesondere die Auswirkungen, die sich als direkte Konsequenz aus den Bestimmungen zum Rating für die Banken ergeben, standen im Mittelpunkt. Die genossenschaftlichen Bankengruppe bildet dabei eindeutig die Schnittmenge des Schwerpunktfaches

"Banken" (Prof. Dr. Pfungsten) mit dem Studienfach "Unternehmenskooperation" (Prof. Dr. Theurl). Doch die fachlichen Inhalte des Seminars gingen weit über den rein genossenschaftlichen Bankensektor hinaus.

Die Teilnehmer referierten zunächst allgemein über die "Sicherung der Stabilität des internationalen Finanzsystems" und begründeten in einer institutionenökonomischen Analyse die "Notwendigkeit von Bankenregulierung". Danach wurden die Themen konkreter und behandelten "Wirkungszusammenhänge und Konfliktpotentiale zwischen System-, Instituts- und Einlagensicherung" und die "Auswirkungen der Bankenregulierung auf die Unternehmensfinanzierung". Direkt bezogen auf die Neuerungen von Basel II wurde die "bankaufsichtsrechtliche Behandlung operationaler Risiken" und abschließend die "Marktdisziplinierung als dritte Säule von Basel II" dargestellt.

Jeweils im Anschluss an die Vorträge ergab sich immer eine sehr spannende, engagierte Diskussion, die bis in die späten Abendstunden reichte und oft nur durch einen Fingerzeig auf die Uhr seitens der Assistenten gebremst werden konnte. Die hohe Diskussionsbereitschaft der Teilnehmer (trotz wenig Schlaf und ausgiebigen Skifahrens!!) zeigte, dass diese Themen nicht nur aktuell, sondern auch von hoher Relevanz und großem Interesse sind.

Fachvorträge

Der fachliche Teil wurde jedoch nicht ausschließlich durch die Referate der Studierenden bestritten. Großer Dank gebührt auch unseren Gästen, die unser Skiseminar nicht nur finanziell, sondern auch inhaltlich unterstützt haben. So waren eigens zwei Mitarbeiter der West LB aus Düsseldorf angereist, um ihr Kreditinstitut vorzustellen. Herr Dutschke, Leiter des Geschäftsbereichs "Capital Mismatch Management" (CMM), brachte seinen Zuhörern das "Asset-/Liability-Management bei der West LB" näher während die Studierenden von Frau Niggemann Informationen über Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten bei der West LB erhielten.

Auch Herrn Dr. Christian Brauckmann, der in Vertretung von Herrn Böhnke die WGZ-Bank in Düsseldorf repräsentierte, scheute die weite Reise in die Alpen nicht. Mit reichlich Informationsmaterial bestückt analysierte er mit seinem höchst interessanten Vortrag über die "Renaissance der Hausbank" eine Konsequenz aus Basel II.

Neben der wissenschaftlichen Arbeit stand vor allem die gemeinsame Freizeitgestaltung im Vordergrund, wofür die Pisten rund um Saas Fee bestens geeignet waren. Durch einen disziplinierten Zeitplan stand jeden Tag genügend Zeit zum Skilaufen oder Snowboarden auf dem Gletscher zur freien Verfügung. Trotz

starker Minustemperaturen (man sprach von bis zu $-25\text{ }^{\circ}\text{C}$!) waren fast alle täglich auf einem oder zwei Brettern unterwegs. Die Umweltbedingungen sorgten allerdings bisweilen für ein recht kurzes Fahrvergnügen. Das tat dem Spaß jedoch keinen Abbruch: Die Treffen wurden eben von der Piste in die Hütte verlegt, und dort ging das Vergnügen dann bei Caotina und Jagertee weiter.

Skifahren und Hüttenzauber

Die Anfänger in der Kunst des Skilaufens erwiesen sich als hoch motiviert und ließen sich auch von einem kühlen Lüftchen nicht abschrecken. Dank der Unterstützung einiger versierter Kenner der Materie gelang es ihnen recht schnell, die eisigen Pisten zu bezwingen und mehr oder weniger elegant ihre Spuren zu ziehen. Bei so viel Eifer und so rauen Bedingungen konnte man von Glück sagen, dass es keine ernsten Verletzungen gab, obwohl dem einen oder der anderen beinahe Finger oder Zehen abgefroren wären.

Was tagsüber an Energie verbraucht wurde, konnte abends wieder aufgetankt werden. Unser Starkoch Carsten Hahn setzte sich - unterstützt von bereitwilligen Nachwuchstalenten und teilweise noch im Pisten-Outfit - mit besonderer Hingabe für die kulinarischen Genüsse unserer Truppe ein. Die Anforderungen waren hoch: Hilfsmittel wie Maggi waren verpönt und durften das Menü nicht verderben!

Neben Lernen und Skifahren haben die Teilnehmer des Seminars die Möglichkeit genutzt, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der beiden Institute in lockerer Atmosphäre besser kennen zu lernen. Dazu eigneten sich insbesondere die "gemütlichen" Fahrten in Gondel oder Schlepplift sowie die abendlichen "Tanz-

veranstaltungen", die nicht nur ein neue Boygroup, sondern auch einige andere positive Überraschungen ergaben! Vor allem der Austausch mit Studierenden und Professoren anderer Fachrichtungen, wie er hier möglich war, bietet die Gelegenheit, über den eigenen Horizont hinauszublicken. Eventuell kann so auch dem einen oder anderen eine Entscheidung für den weiteren Verlauf des Studiums (etwa die Wahl einer zusätzlichen Spezialisierungsrichtung) etwas leichter gemacht werden.

Die Krönung war die abschließende "Oscarverleihung", in der besondere Leistungen einiger Teilnehmer geehrt wurden, und die Skitafe für die Anfänger, die am letzten Abend des Seminars stattfand. Für sie hatte sich der körperliche Einsatz gelohnt, als sie feierlich in die heilige Gemeinde der Skifahrer aufgenommen wur-

den.

Zusammenfassend können wir jedem, der fachliches Interesse und Offenheit mitbringt, eine Teilnahme an den Skiseminaren nur wärmstens empfehlen, da es wahrscheinlich keine gelungenere Mischung aus wissenschaftlicher Arbeit und gemeinsamen Urlaub geben kann.

☎ Kerstin Gobbers, Angela Kock
☎ (0251) 83-2 29 87 / 29 18
💻 kerstin.gobbers@ifg-muenster.de
angela.kock@ifg-muenster.de



Kennenlernabend des IfG am 29.04.2002 (Siehe Bericht S. 45)

Wohin steuert der Steuerstaat?

Veranstaltungsreihe Wirtschaft@Münster

Mit Wirtschaft@Münster haben der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und die Industrie- und Handelskammer zu Münster eine gemeinsame Veranstaltungsreihe begonnen, in der im Jahresabstand die aktuelle Konjunktursituation analysiert wird und eine Expertendiskussion zu aktuellen Entwicklungen stattfindet. Die erste Veranstaltung erfreute sich regen Zuspruchs.

Wirtschaft@Münster soll eine Brücke zwischen praktischer Unternehmenspolitik und aktuellen wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsergebnissen schlagen. Angesprochen sind Entscheidungsträger aus Unternehmen, Politik und Verwaltung sowie Lehrende und Studierende der Wirtschaftswissenschaften.

Verhaltenskonjunktursituation und -perspektiven

Die Analyse der konjunkturellen Situation im ersten Halbjahr 2002 stand am Beginn. Sie wurde regional (Prof. Dr. Bodo Risch von der IHK Münster präsentierte die neueste Unternehmensbefragung), bundesweit (Prof. Dr. Ulrich van Suntum argumentierte auf der Basis seines Handelsblatt-Konjunkturindikators) und im internationalen Zusammenhang (Thomas Fricke, stellvertretender Ressortleiter Politik und Wirtschaft der Financial Times Deutschland untersuchte die Auswirkungen der wirtschaftlichen Situation in den Vereinigten Staaten auf Deutschland) ausgeleuchtet. Es wurde übereinstimmend die Perspektive einer ganz leicht und langsam beginnenden, von Stimmungen und Einschätzungen getragenen, konjunkturellen Aufhellung gezeichnet.

Steuerstaat und Nervensystem

Die Expertendiskussion stand unter der Leitung von Prof. Dr. Theresia Theurl unter dem Thema: Wohin steuert der Steuerstaat? In der Diskussion zeigte sich

sehr anschaulich, was der österreichische Nationalökonom Joseph Alois Schumpeter 1918 in seinem Buch "Die Krise des Steuerstaates" schrieb, nämlich dass die öffentlichen Finanzen das Nervensystem von Wirtschaft, Gesellschaft und Staat sind. Sie spiegeln einerseits deren Zustand und beeinflussen sie andererseits kräftig. Die langfristige wirtschaftliche Entwicklung einer Volkswirtschaft wird ebenso vom Steuersystem beeinflusst wie die strukturellen Weichenstellungen und die Konjunktur.



Joachim Poß, Prof. Theurl, Prof. Milbradt

Dabei können Steuern nicht losgelöst von den Aufgaben betrachtet werden, die eine Gesellschaft dem Staat übertragen hat. Weniger Steuern bedeuten weniger Staat und weniger Staat hat ein Mehr an Eigenverantwortung und Selbstvorsorge aufzubauen. Darüber hinausgehend ist zu beachten, wie effizient und wie wirksam die Mittel vom Staat verwendet werden, die er Gesellschaft und Wirtschaft entzieht.

Dass diese Fragen grundsätzlich kontrovers beantwortet werden, zeigte sich einmal mehr in dieser Podiumsdiskussion sehr deutlich. Joachim Poß, der Steuer-

experte und stellvertretende Vorsitzende der SPD-Bundestagsfraktion und Prof. Dr. Georg Milbradt, inzwischen Ministerpräsident von Sachsen, hatten - wie nicht anders zu erwarten - deutlich abweichende Vorstellungen von einem "guten Steuersystem" und den Reformschritten, mit denen ein solches zu erreichen sei. In der Diskussion ging es vor allem um die Anforderungen an eine "Steuerpolitik der ruhigen Hand", mit der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, Transparenz, Kalkulationssicherheit und Gerechtigkeit hergestellt werden könnten. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen stehen vor hohen Anforderungen, wenn berücksichtigt wird, dass seit 1997 über 30 neue Steuergesetze verabschiedet wurden. Sie wünschen sich Kalkulations- und Planungssicherheit sowie einen zeitlichen Vorlauf für Vorbereitungen.

Unternehmenssteuerreform

Ebenso kontrovers wurden die Unternehmenssteuerreform und die Errei-



Klaus Vollenbröker (IHK), Joachim Poß, Prof. Theurl, Prof. Milbradt, IHK-Chef Bremer

chung der beabsichtigten Ziele eingeleitet.

schätzt. Sie sollte eine rechtsformenunabhängige Besteuerung schaffen. Nun klagen Personengesellschaften über eine Benachteiligung. Auch der Sachverständigenrat hebt in seinem letzten Gutachten hervor, dass "das Ziel, eine rechtsformenunabhängige Besteuerung zu schaffen, klar verfehlt wurde." Werden Gewinne ausgeschüttet, erhöhen sich die schon vorher bestehenden Vorteile von Personengesellschaften weiter. Bei der Einbeziehung schneiden Kapitalgesellschaften hingegen besser ab. Faktum ist, dass das neue Halbeinkünfteverfahren ohne Anrechenbarkeit bei den gültigen Steuersätzen Verzerrungen bei der Rechtsformen-

wahl und bei den Finanzierungsentscheidungen mit sich bringt.

Die Unternehmenssteuerreform sollte die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen und des Standortes Deutschland stärken. Es ist auch nachgewiesen, dass die Kapitalkosten und die tarifliche sowie die effektive Steuerbelastung etwas gesunken sind. Doch die Entlastungen sind zu gering, um eine echte Standortverbesserung zu bedeuten. An dieser Stelle der Diskussion untermauern die beiden Politprofis die sich widersprechenden Belege der Empirie mit jeweils unterschiedlichen Indikatoren, Expertenmeinungen und Gutachten "unab-

hängiger Forschungsinstitute". Der sich abzeichnende Wahlkampf warf bereits seine Schatten voraus und verlieh dieser steuerpolitischen Diskussion hohe Aktualität und Spannung.

Die nächste Veranstaltung von Wirtschaft@Münster wird im Februar 2003 stattfinden und die "Erfolgsstrategien der Champions aus dem Mittelstand" thematisieren.

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

IfG on tour

In der diesjährigen Pfingstexkursion des Instituts für Genossenschaftswesen vom 21. bis 25. Mai führte Frau Prof. Theurl ihr Mitarbeiterteam und interessierte Studierende nach Wien. Garant für eine informative und erlebnisreiche Woche war die gelungene Mischung aus interessanten Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen und einem abwechslungsreichen Rahmenprogramm.

Für die Strapazen der 13-stündigen Busfahrt wurden die Reisenden schon am ersten Abend bei einem Gang zum Heurigen entschädigt, bei dem sich die 24 Teilnehmer einen ersten Eindruck vom vorsommerlichen Wien machen konnten.

Am Mittwoch morgen stand der Besuch des Bundesministeriums für Finanzen auf dem Programm. Staatssekretär Dr. Alfred Finz gab einen Einblick in das österreichische Finanzsystem und die neue Organisation der Finanzmarktaufsicht, die erstmals von einer unabhängigen Einrichtung durchgeführt wird. Nach einem reichhaltigen Mittagessen, zu dem der Bundesminister für Finanzen geladen hatte, ging es in die Raiffeisen Zentralbank AG (RZB), wo Generaldirektor Mag. Dr. Walter Rothensteiner - ein uns bestens aus dem IfG-Oberseminar bekannter Referent - die Münsteraner De-

legation begrüßte. In den anschließenden



Prof. Theurl mit Mag. Seisenbacher (RZB)

Beiträgen wurde die RZB vorgestellt. Dabei wurde deutlich, dass bei allen grundsätzlichen Gemeinsamkeiten viele Un-

terschiede zum deutschen System bestehen. Der Marktanteil von Raiffeisen- und Volksbanken beträgt 27%. Im weiteren wurde die Rolle der RZB auf internationaler, insbesondere osteuropäischer Ebene hervorgehoben. Dort ist die RZB Marktführer, wobei sie ihre Gewinne hauptsächlich im Risikogeschäft generiert, weshalb auch in Zukunft vom Aufbau von Primärbanken in Osteuropa abgesehen wird. Diese Position als Marktführer wirkt sich entsprechend auf die Ertragsstruktur der Raiffeisen Bankengruppe aus: Während zwei Drittel der Gewinne aus dem internationalen Geschäft stammen, wird lediglich ein Drittel der Erträge in Österreich erwirtschaftet. Der gesellige Teil des Tages wurde durch die Einladung der RZB zum Heurigenabend beim Schübel-Auer eingeleitet und im

nächtlichen Wien abgerundet.

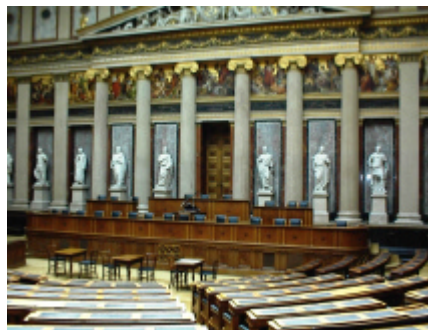


Die Münsteraner mit den Gastgebern auf der ÖGV-Dachterrasse

Am nächsten Tag empfing der Präsident des Nationalrates, Prof. Dr. Heinz Fischer, die Münsteraner im österreichischen Parlament. Neben einer Führung durch die Räumlichkeiten konnte auch eine Plenarsitzung beobachtet werden.

Im Anschluss war das Institut Gast des österreichischen Genossenschaftsverbandes Schultze Delitzsch. Nach der Begrüßung durch den Vorsitzenden des Vorstandes, Verbandsanwalt KR Prof.

DDr. Hans Hofinger wurde der österreichische Volksbankenverbund in mehreren Kurzvorträgen vorgestellt. Hierbei wurden Überlegungen hinsichtlich des Genossenschaftsrechts, das - ebenso wie in Deutschland - einer Reform entgegensteht, angestellt. In der anschließenden Diskussion wurde festgestellt, dass insbesondere im Hinblick auf eine erweiterte Satzungsautonomie in beiden Ländern Handlungsbedarf besteht. Im Rahmen



Der historische Sitzungssaal des ehemaligen Abgeordnetenhauses

des geselligen Abends konnte der Tag bei wunderbarem Ausblick auf das sonnige Wien gemütlich ausklingen.

Am letzten Tag besuchten die Münsteraner die Oesterreichische Nationalbank, wo die Stellung und die Bedeutung der Genossenschaftsbanken im österreichischen Bankensystem thematisiert wurde. Die anschließende Einladung zum Mittagsbuffet war der Abschluss des offiziellen Exkursionsprogramms. Nun blieb noch Zeit für Besichtigungen, Stadtbummel und Kaffeehausbesuche. Die Wienreise war ein Höhepunkt der IfG-Exkursionsgeschichte.

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

Kennenlernabend am IfG

Zu Semesterbeginn hatte Frau Prof. Theurl im Schloss der Universität Münster im Rahmen der Wahlfachvorstellung alle diejenigen Studenten begrüßt, die vor der Wahl ihrer Schwerpunktfächer stehen. Neben ausführlichen Informationen über die Facetten des Wahlfaches Unternehmenskooperation lud sie alle interessierten Studierenden zum traditionellen Kennenlernabend am 29. April 2002 in das Institut für Genossenschaftswesen ein.

Der Einladung zu dieser Veranstaltung folgten viele neue potenzielle UK-Studenten, und so füllten insgesamt über 40 Studierende und Institutsmitglieder die Räume des IfG Am Stadtgraben. Nach einer kurzen Begrüßung durch Frau Prof. Theurl wurde mit einem Glas Sekt angestoßen und das reichhaltige kalte Buffet eröffnet. In angenehmer Atmosphäre bei westfälischem Landbier wurden anfängliche Berührungängste zwischen Institutsmitgliedern und Studenten schnell abgelegt, und es fand ein interessierter Mei-

nungsaustausch statt. Bis in den späten Abend verliefen die Gespräche in gemütlicher Runde, die später auch im Sitzungszimmer des IfG fortgesetzt wurden. Die Resonanz auf den gelungenen Abend war durchweg positiv, und das zahlreiche Erscheinen zum Kennenlernabend und zu den späteren Vorlesungen haben gezeigt, dass das Wahlfach Unternehmenskooperation immer mehr an Zuspruch gewinnt.

➔ Guido Rohlfing
 ☎ 0251/9720886
 💻 grohlfing@uni-muenster.de

WiWi-Cup 2002

Eine erfolgreiche Kooperation zwischen IfG und InSiWo führte zum Sieg im WiWi Cup 2002, der sportlich verdient war und intensiv gefeiert wurde.

In einem spannenden Fußballturnier hat es unser Institut dieses Jahr geschafft, zusammen mit dem Institut für Siedlungs- und Wohnungswesen den langersehnten Sieg im Wiwi-Cup zu erringen und den Pokal in den Stadtgraben Nr. 9 zu holen. Die InSiWo Tigers überstanden die Vorrunde souverän mit drei Siegen, einem umkämpften 0:0 gegen Marketing United und einer Niederlage. Eine gelungene Einlage bildete das Spiel der Professoren gegen die Sisters Of No Mercy, einer aus den Mitarbeiterinnen unseres Fachbereiches zusammengestellten Mannschaft, welches erstere trotz engagierten Einsatzes der Sisters Of No Mercy für sich entscheiden konnten.

Im Viertelfinale trafen die Tigers auf die Mannschaft des Instituts für Ökonomische Bildung, den „erwartet (?) schweren Gegner“. Trotz zahlreicher Torchancen gelang es lange Zeit nicht, die Überlegenheit in Tore umzumünzen.



Die "Eltern" der siegreichen Mannschaft Prof. Theurl und Prof. van Suntum

Als bereits das 9-Meter-Schießen drohte, erzielte Michael Höfer in der letz-

ten Spielminute den erlösenden Siegtreffer zum 1:0. Im Halbfinale stand unsere Mannschaft den Winners Inside (Wirtschaftsinformatik) gegenüber, den Kollegen unseres starken Liberos Cristián Rotter. Gegen den Vorjahressieger gelang ein souveränes 2:0 durch einen Doppelpack unseres Torschützenkönigs und Cheerleader-Liebings Frank Beermann. Nachdem die Königlichen (Institut für Revisionswesen) im 9-Meter-Schießen um Platz 3 die Winners Inside bezwungen hatten, folgte im Finale die Revanche für die Vorrundenniederlage der InSiWo Tigers gegen FinOrga. Nachdem das Turnier nach einer 2:0 Führung für die Tigers bereits entschieden zu sein schien, sorgte der Anschlusstreffer noch einmal für Spannung. Dem danach stark aufspielenden Gegner sollte der Ausgleich jedoch nicht mehr gelingen.

Die InSiWo Tigers

Frank Beermann
Christian Dorenkamp
Tholen Eekhoff
Michael Hammerschmidt
Michael Höfer
Holger Korte
Thorn Kring
Matthias Mainz
Klaus Rahmen-Zurek
Christian Rotter
Dirk Schlotböllner
Raphael Spieker

Nach einer schöpferischen Pause fand im Innenhof des Juridicums die feuchtfröhliche dritte Halbzeit statt, in der der Sieg gebührend begossen wurde. Den obligatorischen Schluck Sekt aus dem Sie-

gerpokal ließen sich natürlich weder die stolze Geschäftsführende Direktorin des IfG, Prof. Theresia Theurl, noch die Mannschaft, sowie die übrigen Institutsangehörigen nehmen, die unser Team während des Turniers lautstark unterstützt hatten.

Insgesamt waren sowohl das Turnier als auch die Abendveranstaltung eine gelungene Sache. An dieser Stelle sei daher dem Orga-Team vom Institut für Wirtschaftsinformatik ein herzlicher Dank für



Die InSiWo Tigers

die perfekte Organisation ausgesprochen. Für die Organisation des Wiwi-Cup im nächsten Jahr, die traditionell dem Titelverteidiger und somit unseren beiden Instituten obliegt, hoffen wir auf eine Fortsetzung der guten Kooperation von IfG und InSiWo. Außer dem Pokal werden der Preis für den Turniersieg, ein Kicker mit handgegossenen Figuren, sowie die großen Lettern an den Fenstern zum Innenhof unseres Gebäudes noch lange an den Sieg im Wiwi-Cup 2002 erinnern.

☎ Tholen Eekhoff
☎ (0251) 83-2 28 99
💻 tholen.eekhoff@ifg-muenster.de

Vorträge

Theresa Theurl

"Shareholder Value" und "genossenschaftlicher Förderauftrag" - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?*

Es ist empirisch abgesichert, dass die Orientierung an der nachhaltigen Wertsteigerung zentrale unternehmerische Erfolgsbedingung und Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit ist. Sowohl die Shareholder Value-Orientierung als auch die Orientierung am genossenschaftlichen Förderauftrag sind als strategische Ausrichtungen mit dem Konzept der wertorientierten Unternehmensführung vereinbar.

Beide Konzepte sind theoretisch fundiert und haben jeweils Vor- und Nachteile in der konkreten Umsetzung. Beiden ist gemeinsam, dass sie in der Diskussion häufig ideologisch überfrachtet werden und dass nicht zwischen Ideal- und Realsystemen unterschieden wird.

Zwei Welten?

Vor den aktuellen Rahmenbedingungen wird in manchen Genossenschaften auch über eine strategische Neuorientierung diskutiert. Dabei scheinen der Shareholder Value und der genossenschaftliche Förderauftrag - der Auftrag an das Unternehmen, Werte für Genossenschaftsmitglieder zu schaffen, zunächst aus "zwei Welten" zu stammen, die kaum Berührungspunkte aufweisen. Dies ist nicht überraschend, kommen sie doch aus

unterschiedlichen Regimen der Corporate Governance bzw. der Unternehmensverfassung. Die Annäherung der strategischen Ausrichtung von Genossenschaften an eine Shareholder Value- bzw. an eine isolierte Kapitalorientierung würde unmittelbar zu einem inkonsistenten Anreizsystem

führen. In einer solchen Konstellation bestehen zwei Optionen: eine Adaption der Corporate Governance (Genossenschaften werden formell oder faktisch in eine Aktiengesellschaft transformiert) oder eine Value-Adaption (das Shareholder Value-Konzept wird an die Erfordernisse von Genossenschaften angepasst und dient dort als strategische Ausrichtung).

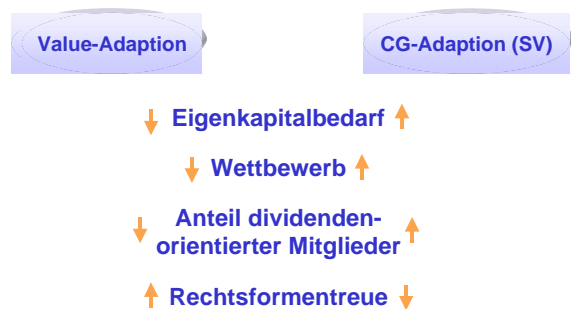
Aufgrund der ausgeprägten Unterschiede zwischen einzelnen Genossenschaften und ihren abweichenden Ansprüchen und Orientierungen kann es eine pauschale Empfehlung für die eine oder die andere Option nicht geben. Je größer der Eigen-

kapitalbedarf, je stärker der Wettbewerb mit Shareholder Value-orientierten Unternehmen, je höher der Anteil dividendenorientierter Mitglieder und je geringer die Rechtsformtreue, desto deutlicher ausgeprägt ist die Neigung zu einer Adaption der Corporate Governance. Letztlich werden solche Genossenschaften zu Aktiengesellschaften werden. Im Fall umgekehrter Vorzeichen wird es naheliegend, über eine genossenschaftsadäquate Anpassung des strategischen Konzepts des Shareholder Values nachzudenken.

Shareholder Value: Theoretisches Konzept und reale Mängel

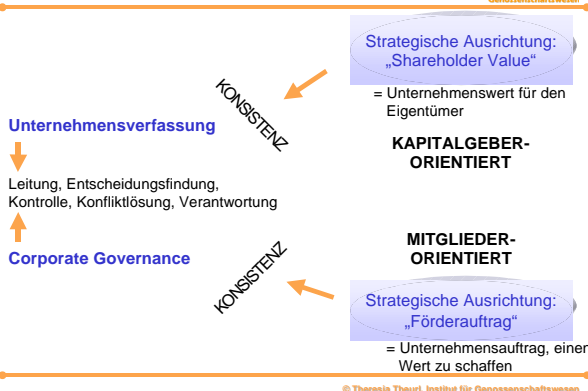
Der strategischen Ausrichtung am Shareholder Value und der damit verbundenen Orientierung an den Interessen ei-

SV // GF: Transformationsperspektive



© Theresa Theurl, Institut für Genossenschaftswesen

Verankerung





Shareholder Value: Wer bewertet?



© Theresia Theurl, Institut für Genossenschaftswesen

ner einzigen Stakeholder-Gruppe, den Anteilseignern, liegen bereits im theoretischen Modell bestimmte Annahmen zugrunde. Sie betreffen das marktwirtschaftliche Prinzip, dass jene, die Werte schaffen, auch Anspruch auf die Wertsteigerung haben. Dies kann jedoch nur dann gelten, wenn die Anteilseigner die Hauptlast des unternehmerischen Risikos tragen und/oder wenn die Befriedigung der Interessen der Shareholder indirekt auch den Interessen der anderen Stakeholder am besten genügt (z.B. durch die Sicherung von Arbeitsplätzen oder der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens). Eine isolierte Shareholder Value-Orientierung ist nur dann zulässig, wenn die Beiträge und die Risikoanteile der anderen Stakeholder exakt abzugrenzen, zuzuschreiben, zu bewerten und zu kontrahieren sind.

Wer aber bewertet überhaupt die Wertsteigerung des Unternehmens? Zwei Bewertungsakte sind zu differenzieren. Ex ante geht es um ein unternehmerisches Kalkül des Managements. Einzelne Geschäftsbereiche, Investitionsprojekte und andere unternehmerische Entscheidungen (zB Fusionen, Kooperationen) werden nach ihrem Beitrag zur Steigerung des Shareholder Values beurteilt. Konkret werden entscheidungsinduzierte diskontierte Ein- und Auszahlungsströme aggregiert. Es werden auf der Basis von Investitionskalkülen aggregierte Über-

schussrenditen bzw. Kapitalwerte errechnet. Über den gewählten Abzinsungsfaktor wird die Verbindung zur Entscheidungsroutine des Anlegers hergestellt. Konkurriert das Unternehmen mit anderen um sein Kapital, ist ein solches Vorgehen unabdingbar. Ex post aber erfolgt

bei börsennotierten Unternehmen eine zusätzliche Bewertung auf dem Kapitalmarkt, die im Aktienkurs zum Ausdruck kommt.

Diese beiden Bewertungen können im Ergebnis divergieren. Das theoretische Konzept geht von vollkommenen Märkten für Eigentumsrechte an Unternehmen aus. Immer dann, wenn externe Effekte auftreten, eine asymmetrische Informationsverteilung vorliegt oder eine kurzfristige Orientierung von Anlegern dominiert, werden diese ihre Aufgabe der

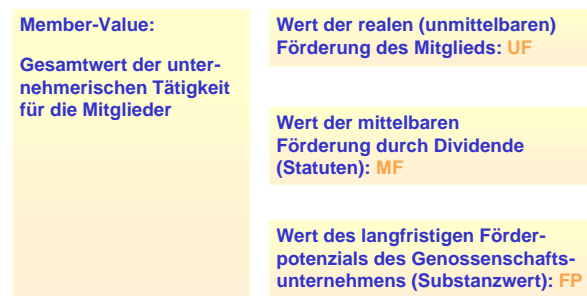
ternehmerischen Entscheidungen kommen, und es wird gegen die ökonomisch gerechtfertigten und gesellschaftlich anerkannten Ansprüche anderer Stakeholder vorgegangen.

Member Value: ein genossenschaftsgerechter Shareholder Value

Es ist bemerkenswert, dass die aufgezeigten realen Defizite gerade in der genossenschaftlichen Corporate Governance nicht wirksam werden. Eine konsistente Anreizstruktur resultiert dort aus der Tatsache, dass ein Genossenschaftsmitglied (zumindest im Idealsystem) mehrere Stakeholder in sich vereint. Es ist nicht nur Eigentümer, sondern auch Kunde, Lieferant oder Mitarbeiter. Ein Markt für genossenschaftliche Eigentumsrechte existiert nicht, womit die Problematik der unvollkommenen Kapitalmärkte nur indirekt wirksam werden kann. Dies legt es nahe, den Versuch zu unternehmen, den Shareholder Value-Ansatz genossenschaftsgerecht zu adaptieren. Insbesondere muss die zusätzliche Dimension der Mitgliederförderung berücksichtigt sowie die eindimensionale Ausrichtung korrigiert werden. Ziel ist ein genossenschaftsgerechter Shareholder Value: der Member Value.

Der Member Value ist der Gesamtwert der

Member - Value



$MV = f (UF, MF, FP)$

© Theresia Theurl, Institut für Genossenschaftswesen

Eigentümerkontrolle nicht adäquat wahrnehmen. In diesem Fall kommt es zu unternehmerischen Fehlentscheidungen, wenn das Management sich das Anlegerkalkül zu eigen macht, um über den Markt Eigenkapital zu attrahieren. Dann werden reale Defizite der Orientierung am Shareholder Value wirksam. Es wird zu einer kurzfristigen Orientierung von un-

ternehmerischen Tätigkeit für die Mitglieder und besteht aus drei Komponenten - dem Wert der realen (unmittelbaren) Förderung des Mitglieds, dem Wert der mittelbaren Förderung durch Dividenden oder Verzinsung des Geschäftsanteils (wenn dies in den Statuten vorgesehen ist) und dem Wert des langfristigen Förderpotenzials des Genossenschaftsunter-

nehmens (wertschaffende unternehmerische Entscheidungen). Eine Entscheidung für die Orientierung am Member Value zieht es nach sich, dass eine Gewichtung der drei Komponenten und deren Operationalisierung durch die Bewertung der Mitglieder zu erfolgen hat. Dies hat unter der Beschränkung der Interdependenz der drei Teilwerte zu geschehen. Dabei kann die mittelbare Förderung eine objektive Bewertung durch monetäre Größen erfahren. Das Förderpotenzial sollte marktorientiert bewertet werden und zwar durch eine Orientierung am Shareholder Value. Die Bewertung der unmittelbaren Förderung ist die eigentliche Herausforderung, die nur durch jedes Mitglied individuell erfolgen kann und anschließend in den Gremien zu diskutieren, zu koordinieren und zu operationalisieren ist. Es geht um die zeitgemäße Bewertung einer dauerhaften Transaktionsbeziehung mit bekannten Qualitätsstandards.

Die vorgeschlagene Orientierung am Member Value, seine Konstruktion und seine Umsetzung sind genossenschaftsadäquat. Es handelt sich um einen bottom-up-Ansatz. Jede Genossenschaft hat sich mit ihrer eigenen Orientierung und ihrer Positionierung für die Zukunft auseinanderzusetzen. Dabei sind ihre Mitglieder angehalten, ihre eigene Position zu definieren. Eine starke Gewichtung des zukünftigen Förderpotenzials sowie ein Abstellen auf die mittelbare Förderung über Dividenden bringt es mit sich, dass der Member Value Shareholder Value bestimmt sein wird. Hingegen verliert letzterer dann seine Bedeutung, wenn sich die Mitglieder für eine starke Gewichtung der aktuellen unmittelbaren Förderung entscheiden.


Fazit


Shareholder Value und genossenschaftlicher Förderauftrag sind als strategische Ausrichtungen vereinbar, wenn es gelingt, den Member Value zu identifizieren. Dies kann nur in jeder Genos-



Prof. Dr. Theresia Theurl

Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster
Den ungekürzten Vortragstext finden Sie unter:




 Theresia Theurl: Shareholder Value und genossenschaftlicher Förderauftrag - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in Theresia Theurl (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation Band 54, Aachen: Shaker, 2002, ISBN 3-8322-0115-7.

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

senschaft selbst geschehen und muss dort einen intensiven Diskussionsprozess hervorrufen. Wenn diese Herausforderung angenommen wird, kann eine bewusste

Orientierung am Member Value Perspektiven aufzeigen, die heute erst sehr verschwommen wahrnehmbar sind: die Zunahme von Effizienz und Professionalität, die Erleichterung der internen Entscheidungsfindung durch transparente Orientierungsgrößen, die Schaffung von inhärenten Anreizen zur Mitgliederorientierung des Managements. Dazu kommen die Erleichterung von Fusions- und Kooperationsentscheidungen sowie Hinweise für eine adäquate Aufgabenverteilung im genossenschaftlichen Verbund. Jene Genossenschaften, für die es erforderlich ist und/oder die sich dafür entscheiden, gewinnen ein Potenzial für Expansions- und Anpassungsstrategien. Schließlich aber wird es endlich möglich, auszuloten, welche Inhalte der genossenschaftliche Förderauftrag heute konkret enthält. Dies ist eine äußerst wertvolle Argumentationshilfe in der Diskussion der Frage, ob Genossenschaften eine zeitgemäße Organisations- und Kooperationsform sind.

*Zusammenfassung des Vortrages von Prof. Dr. Theresia Theurl, gehalten im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen am 12. November 2001 in Münster.

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

Klaus Wienberg

Bündelung der Kräfte - Nicht nur ein Thema für Genossenschaftsbanken*

Der Westfälisch-Lippische Sparkassen- und Giroverband verfügt im Moment über 91 Mitglieder, die aggregiert ein Geschäftsvolumen von ca. 200 Mrd. DM besitzen. Auf die Sparkassen kommen in den nächsten Jahren zwei wesentliche Herausforderungen zu. Die erste ergibt sich aus den Anforderungen des EU-Wettbewerbsrechts und bezieht sich auf den Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung, die zweite aus der Marktsituation und bezieht sich auf geänderte Wettbewerbsbedingungen und aufsichtsrechtliche Neuerungen. Beide Problembereiche sollen durch eine konsequente "Bündelung der Kräfte" gelöst werden.

Die erste Herausforderung, die Erfüllung der Anforderungen des EU-Wettbewerbsrechts, geht zurück auf die EU-Entscheidung zur Integration der Wagnisfinanzierungsanstalt (WfA) im Jahr 1991. Die vom Land NRW in die West-LB eingebrachte WfA wurde als unzulässige staatliche Beihilfe für die West LB gewertet und ist daher vom Land NRW zurückzufordern, weitere Beihilfen dieser Art sind in Zukunft zu unterlassen. Weiterhin wurde Mitte des Jahres 2001 beschlossen, dass innerhalb der nächsten vier Jahre die Gewährträgerhaftung abzuschaffen und die Anstaltslast zu ersetzen sei.

Diese Entscheidungen haben direkte Auswirkungen auf die Sparkassen, die Mitglieder des Sparkassen- und Giroverbandes Westfalen-Lippe sind. Denn die nordrhein-westfälischen Sparkassen sind insgesamt mit 1/3 an der West LB beteiligt, und so schlägt der Streitwert von 3 Mrd. DM auch auf die einzelne Sparkasse durch. Der Wegfall der Gewährträgerhaftung hat zwar kaum Einfluss auf die Refinanzierungsbedingungen der Sparkassen, aber das Ausmaß, in dem die Sparkassen für die Landesbanken haften, ändert sich.

Geänderte Marktbedingungen

Der zweite Einflussbereich betrifft das geänderte Marktumfeld. Zwar ist das

private Geldvermögen in der Bundesrepublik Deutschland in den letzten Jahren weiter gestiegen, aber der Anteil des Vermögens, das bei Kreditinstituten gehalten wird, ging dabei ständig zurück. So betrug er im Jahr 2000 nur noch 34% nach 45% im Jahr 1993. Bis zum Jahr 2005 wird mit einem weiteren Rückgang auf dann 27% gerechnet. Diese Entwicklung bei den Kundeneinlagen sowie ein nachhaltig niedriges Zinsniveau setzen das Betriebsergebnis bzw. die Zinsspanne der Sparkassen unter Druck. So sank das Betriebsergebnis vor Bewertung von ca. 1,3% 1980 auf voraussichtlich nur noch 0,96% im Jahr 2001. Grund dafür war fast ausschließlich die gesunkene Zinsspanne, die durch einen geringeren Aufwand nicht kompensiert werden konnte.

Interessant ist hier die Entwicklung des Betriebsergebnisses über die verschiedenen Größenklassen der Sparkassen hinweg: Noch im Jahr 1991 wiesen die kleinsten Institute ein im Durchschnitt um 0,25 Prozentpunkte besseres Ergebnis auf als die größten Institute. Im Jahr 2000 dagegen hatten die größten Sparkassen einen Ergebnisvorsprung von 0,23 Prozentpunkten. Diese Entwicklung zeigt, dass kleine Institute besonders unter dem Rückgang der Zinsspanne zu leiden haben.

Auch das Cost-Income Ratio zeigt, dass kleinere Institute stärker unter Er-

tragsrückgang und Kostendruck zu leiden haben als die größeren. Zudem haben die kleineren Institute, begründet z.B. durch veränderte rechtliche Bedingungen wie das Geldwäschegesetz, einen überproportionalen Personalaufbau vorgenommen, der sich jetzt in einem gestiegenen Personalaufwand niederschlägt. Absehbare zukünftige Entwicklungen wie Basel II führen zu einem erhöhten Personalaufwand pro Sparkasse von 5-6 Mitarbeitern, was insbesondere für kleinere Institute einen erheblichen Aufwand darstellt.

Steigerung der Ertragskraft der Sparkassen

Als Folge ist eine Steigerung der Ertragskraft der Sparkassen notwendig. Diese kann auf drei Wegen erreicht werden:

1. Weiterer Ausbau der Vertriebsaktivitäten: Bis zum Jahr 2010 sollen die Kräfte im Vertrieb zur Sicherung einer bedarfsgerechten Betreuung auf zielgruppenspezifisch ausdifferenzierte Geschäftssysteme gebündelt werden. Dadurch entstehen Geschäftsbereiche wie Finanzdienstleistung, in denen die Standard-Bankprodukte angeboten werden, oder Kompetenzzentren wie der Bereich Firmenkunden/Geschäftskunden bzw. Immobilien. Diese Angebote werden jeweils nur dort vorgehalten, wo auch tatsächlich der Bedarf besteht. Auch ein suk-

zessiver Ausbau des elektronischen Vertriebs ist vorgesehen, um den sich wandelnden Kundenwünschen bzw. Kundenverhaltensweisen zu entsprechen. Ein weiteres Geschäftsfeld, das ausgebaut werden soll, ist die Altersvorsorge.



Klaus Wienberg

Geschäftsführer des Westfälisch-Lippischen Sparkassen- und Giroverbandes, Münster

Den ungekürzten Vortragstext finden Sie unter:

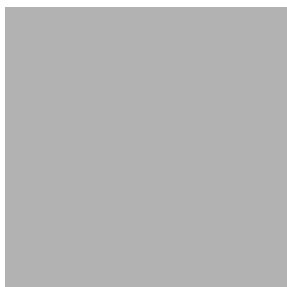


Klaus Wienberg: Bündelung der Kräfte - Nicht nur ein Thema für Genossenschaftsbanken, in Theresia Theurl / Rolf Greve (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung, Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 53, Aachen: Shaker, 2002, ISBN 3-8322-0115-7, S. 95-124.



www.ifg-muenster.de in der Rubrik Forschung > Publikationen > Schriften zu Kooperation

2. Realisierung von Größen- und Kostenvorteilen durch Zusammenlegung von Aufgaben in Marktfolge- und Stabs-



bereichen und/oder durch Fusionen: Maßnahmen zur Kostensenkung sind auch in Zukunft unverzichtbar. So wird es zu einem Abbau von Personalkapazitäten kommen, der allerdings sozialverträglich und möglichst ohne betriebsbedingte Kündigungen vonstatten gehen soll. Die Größen- und Kostenvorteile können durch Kooperationen in bestimmten Geschäftsbereichen, Outsourcing von Aufgabenbereichen oder die Fusion von Geschäftseinheiten entstehen. Als Beispiele für Outsourcingmöglichkeiten wurden z.B. die Personalsachbearbeitung und die Belegbearbeitung im Zahlungsverkehr genannt. Zur Überprüfung des Kostensenkungspotenzials wurde die Studie "Zentralisierung der Marktfolge- und Stabsbereichsaufgaben zur Erzielung ei-



ner signifikanten Kostensenkung" in Auftrag gegeben. Diese Studie ergab bis zum Jahr 2005 ein Nettoeinsparungspotenzial von 4% des ordentlichen Aufwands, danach beträgt das Einsparungspotenzial sogar bis zu 6%. Die Umsetzung ist wahrscheinlich ohne betriebsbedingte Kündigungen möglich.

3. Synergie- und Know-How-Vorteile durch Nutzung effizienter Arbeitsteilung im Verbund: Diese Synergie- und Know-How-Vorteile sollen sowohl im vertikalen Verbund zwischen Sparkassen und Verbundunternehmen wie der Provinzial und der LBS durch Ausnutzung von Skalen- und Verbundeffekten als auch im horizontalen Verbund auf der Ebene der Sparkassen durch Kooperationen und Outsourcing genutzt werden. Zu



diesem Punkt gab es auch zwei neuere Entwicklungen zu vermelden: Anfang des Jahres 2001 schlossen sich mehrere Sparkassen-Rechenzentren zur Sparkassen-Informatik zusammen, die bis zum Jahr 2005 jährliche Kosteneinsparungen von ca. 5% bringen soll, ab dem Jahr 2006 sogar bis zu 20%. Und im Jahr 1998 fusionierten die Deutsche Girozentrale und die Deka-Bank zur DGZ-Deka Bank, was dazu führte, dass auch die Sparkassen selber am Fondsgeschäft beteiligt sind und das vorhandene Eigenkapital der DGZ-Bank zur Geschäftsausweitung des fusionierten Instituts genutzt werden konnte.

Fazit

Die Sparkassen befinden sich in einer Phase des Umbruchs. Sie haben allerdings, ebenso wie die Genossenschaftsbanken, eine hervorragende Ausgangsbasis, und können, sofern sie die vor ihnen liegenden Aufgaben entschlossen angehen, aus diesen Herausforderungen gestärkt herausgehen und dabei die Markt- und Kundennähe der Sparkassen erhalten.

* Zusammenfassung des Vortrages von Klaus Wienberg, gehalten im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen am 3. Dezember 2001 in Münster.



Holger Brunn



(02 51) 83-2 28 98



holger.brunn@ifg-muenster.de

Rainer Backenköhler

Der moderne Genossenschaftsverband - Neue Wege für Dienstleistung und Prüfung*

Die Suche nach neuen Wegen für Dienstleistung und Prüfung bei den Genossenschaftsverbänden kann nur erfolgreich gestaltet werden, wenn ein Bewusstsein für die traditionellen Aufgaben der Verbände besteht. Dieser Brückenschlag von der Vergangenheit in die Zukunft ist sehr wichtig, um das Selbstverständnis und Selbstbild der genossenschaftlichen Verbände nicht aus dem Blickfeld zu verlieren.

Bereits im Jahr 1889 wurde die Pflichtprüfung für Genossenschaften eingeführt, da schon bald nach der Gründung der ersten Genossenschaften klar wurde, dass Bedarf an Beratung und Schulung der Organmitglieder bestand. Diese Pflichtrevision durch einen "sachverständigen, nicht der Genossenschaft angehörenden Revisor" wurde besonders mit Blick auf den Schutz der Mitglieder eingeführt.

Mit der Änderung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 1934 wurde zusätzlich die Pflichtmitgliedschaft der Genossenschaften in genossenschaftlichen Prüfungsverbänden vorgeschrieben, die auch bis heute besteht. Der Verband wurde dabei zum Träger der Prüfung bestimmt.

Ursprüngliche und traditionelle Aufgaben der Genossenschaftsverbände

Das Gesetz sieht eine Aufteilung der Aufgaben des Verbandes in "Muss"-Aufgaben, welche in jedem Fall zu erfüllen sind, und "Kann"-Aufgaben vor, welche nicht zwingend vorgeschrieben sind. Die "Muss"-Aufgaben umfassen den eigentlichen Prüfungsbereich, während die Beratung und Interessenvertretung der Mitglieds-genossenschaften zum optionalen Aufgabenbereich gehört. Diese Unterscheidung und Verknüpfung von "Muss" und "Kann" wird auch in die Satzung des

Verbandes übertragen, in der als Kernaufgabe die Prüfung und Beratung der ihm angehörenden Mitglieder festgelegt wird. Die damit stattfindende Auslagerung von Aufgaben in den Verband kann als eine frühe Form von Outsourcing bezeichnet werden: Der Verband verrichtet die ihm übertragenden Aufgaben in einer hohen Dienstleistungsqualität und stellt so die Effizienz der Bündelung von betrieblichen Funktionen sicher.

Doch was nützt nun den Genossenschaften die Mitgliedschaft in ihrem Verband auf lange Sicht? Gerade diese Frage soll für die Festlegung der Aufgabenfelder und Strukturen der Verbände bestimmend sein. Denn das "Kann" des Gesetzes gilt für beide Seiten: Der Verband hat die Möglichkeit zu entscheiden, welche Leistungen er in welchem Umfang anbieten will, während es den Mitgliedsgenossenschaften auf der anderen Seite völlig frei steht, dieses Angebot in Anspruch zu nehmen.

Das Bundesverfassungsgericht hat in seinem Urteil vom 19.01.2001 die Verfassungsmäßigkeit der Pflichtmitgliedschaft festgestellt. In der Begründung des Urteils heißt es, sie ermögliche eine Einbindung in die Verbandsstruktur und damit eine fruchtbare Wechselbeziehung zwischen dem Verband und seinen Mitgliedsgenossenschaften. Durch sie werde es dem Verband ermöglicht, den Überblick über die wirtschaftliche Entwick-

lung verschiedener Genossenschaften in einer bestimmten Region zu behalten, was den Blick auf über das einzelne Unternehmen hinausgehende Entwicklungen und deren Gefahren schärfe. Dieser Beschluss des Bundesverfassungsgerichts bildet - besonders im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung - eine stabile Arbeitsplattform für die Genossenschaftsverbände.

Impulse für das Beschreiten neuer Wege bei den Genossenschaftsverbänden

Es stellt sich nun die Frage, wo die Treiber für Veränderungen liegen. Der gerade dargestellte Beschluss des Bundesverfassungsgerichts ist zweifellos ein wesentlicher Impuls. Jedoch gehen solche Impulse in erster Linie von den Mitgliedsgenossenschaften selbst aus: Viele Genossenschaften unterliegen rasanten Strukturveränderungen und entwickeln sich zu konzernartigen Gebilden, welche durch ihre Größe und Komplexität höhere Anforderungen an die Verbände stellen. Als Reaktion müssen jene ihr Leistungsprofil an diese Anforderungen anpassen, um so ihren Prüfungs- und Beratungsaufgaben gerecht werden zu können.

Auch die vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR) durchgeführte Studie inklusive des Gesamtbanksteuerungssystems "VR-Control" sorgt für neue Auf-

gaben: Die Verbände sind in die Umsetzung und Anwendung der Studie eingebunden und unterliegen gleichzeitig einer Berichtspflicht über deren Fortschritte.

Ein weiterer Aspekt ist das vor einem Jahr in Kraft getretene Statut der Sicherungseinrichtung des BVR, in dessen Umsetzung und Anwendung die Verbände ebenso integriert sind.

In naher Zukunft werden auch die Bestimmungen von "Basel II" nachhaltige Aufgaben mit sich bringen. Die Mitglieds-genossenschaften aus dem Bankensektor erwarten Unterstützung bei den Anwendungs-verfahren des Rating, der Senkung der operationalen Risiken (z. B. aus der EDV, dem rechtlichen Bereich oder dem Personalbereich) und der strategischen Eigenkapitaldisposition.

Die Schaffung eines Risikocontrolling- und -managementsystems ist nicht nur eine gesetzliche Pflicht, sondern auch eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Die Anknüpfung an die Verbände ergibt sich aus der Anforderung an die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung bei der Genossenschaft. Doch bei aller Diskussion über die Vermeidung von Risiken sollten die Chancen nicht in den Hintergrund gedrängt werden: Der Genossenschaftsverband sieht sich nicht als "Chancenverhinderer", im Gegenteil möchte er eine erfolgreiche Wahrnehmung von Chancen ermöglichen, denn das ist der eigentliche Kern eines Risikomanagements.

Im Zuge der Internationalisierung werden auch die internationalen Rechnungsstandards (IAS; US-GAAP) zukünftig von immer größerer Bedeutung sein. Vieles ist in Bewegung. Der Verband muss hier vordenken, um dann den Mitglieds-genossenschaften zur gegebenen Zeit schnell mit Rat und Tat zur Seite stehen zu können. Ebenso beschäftigen sich die Verbände momentan sehr intensiv mit der Internationalisierung der Prüfungs-

grundsätze (ISA), an die sich die Verbände selbst anpassen müssen.

Die neuerliche Ergänzung des Genossenschaftsgesetzes um die §§ 63e bis 63g GenG sieht vor, dass sich alle Prüfungsverbände einer externen Qualitätskontrolle unterziehen müssen (Peer Review). Auch die damit angestrebte Sicherung der Prüfungsarbeit ist ein Impuls zur Veränderung. Dabei bilden die Regelungen für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften eine Benchmark für das Qualitätssicherungssystem.

Zwischen Verbandsprüfung und Aufsichtsrat der Genossenschaft finden sich enge Verbindungslinien. Die Fortentwicklung dieser Corporate Governance und die Vertiefung des Dialogs mit dem Aufsichtsrat ist ein weiteres Ziel der Verbände. Dabei ist der genossenschaftliche Bereich den Aktiengesellschaften bereits weit voraus und liefert die Benchmark für die Bestimmungen des KonTraG, welches für die Prüfung von Aktiengesellschaften eingeführt wurde.

Mit Blick auf die EU-Ebene kann sicherlich von weiteren Impulsen ausgegangen werden, jedoch sind die konkreten Auswirkungen der Überlegungen zur "Unabhängigkeit des gesetzlichen Abschlussprüfers in der EU" noch nicht abzusehen.

Ein wichtiger Treiber in der Diskussion über das Beschreiten neuer Wege ist neben diesen externen Impulsen jedoch vor allem das unternehmerische Selbstverständnis der Genossenschaftsverbände als Unternehmungen. Dabei stehen die Fortentwicklung dieses Selbstverständnisses und die Verfolgung ökonomischer Ziele im Vordergrund. Durch bedarfsgerechte und zukunfts-fähige Dienstleistungen soll vermehrte Nachfrage im Bereich der Beratung seitens der Mitglieds-genossenschaften und eventueller Dritter erzeugt werden. Im Prüfungsbereich müssen die genossenschaftlichen Verbände

den Wettbewerb mit freien Prüfern nicht scheuen: Die Güte der Leistungen wird dem Vergleich standhalten.

Zukunftsweisende Gestaltung der Prüfungs- und Beratungstätigkeit

Ansätze zur Gestaltung der Prüfungs- und Beratungstätigkeit ergeben sich in zwei Bereichen: Zum einen hinsichtlich der Entwicklung fachlicher Inhalte der Verbandsleistungen, zum anderen im Hinblick auf die Organisation der Leistungserbringung.

Die Prüfungstätigkeit entwickelt sich immer mehr zu einer risikoorientierten Prüfung. Es geht dabei um die Einleitung vorbeugender Maßnahmen im Falle drohender Gefahren. Hierfür werden in einem Gemeinschaftsprojekt der Verbände Analysesysteme für Genossenschaftsbanken, Waren- und Dienstleistungs-genossenschaften sowie Agrargenossenschaften entwickelt.

Angestrebt wird eine Gemeinsamkeit auf Bundesebene. Die Kooperation der Verbände soll einheitliche Verfahren entwickeln, um den nationalen und technischen Standards zu entsprechen. Die bundesweite Vereinheitlichung von Muster-Arbeitspapieren und Muster-Prüfungsberichten kommen demnächst zum Abschluss. Dies impliziert auch eine einheitliche EDV-Unterstützung, die gleichzeitig eine gute Grundlage für die externe Qualitätskontrolle bietet.

Wegen der bereits angesprochenen Strukturveränderungen verlangen die größer und komplexer werdenden Genossenschaften höherwertige Managementqualifikationen. Um in diesem Bereich Fortschritte zu erzielen, ist in Zusammenarbeit mit der Akademie Deutscher Genossenschaften e. V. (ADG) ein Managemententwicklungsprogramm initiiert worden.


Die Akquise von Prüfungs- und Be-




Rainer Backenköhler

Verbandsdirektor/Wirtschaftsprüfer; Mitglied des Vorstandes des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems e.V., Oldenburg

Den ungekürzten Vortragstext finden Sie unter:

 Rainer Backenköhler: Der moderne Genossenschaftsverband - Neue Wege für Dienstleistung und Prüfung, in Theresia Theurl / Rolf Greve (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung, Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 54, Aachen: Shaker, 2001, ISBN 3-8322-0115-7, S. 145-156.

 www.ifg-muenster.de in der Rubrik Forschung > Publikationen > Schriften zur Kooperation

ratungsmandaten auch außerhalb des rein genossenschaftlichen Bereichs ermöglicht es, Prüfungs-Know-how über die genossenschaftliche Pflichtprüfung hinaus anzusammeln und damit die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber freien Anbietern zu stärken. Von den Mitgliedsgenossenschaften kann diese Ausweitung der Prüfungs- und Beratungstätigkeiten als eine sehr weite Auslegung des Förderauftrages verstanden werden: Die Transparenz im gesamten Unternehmensverbund der Genossenschaft und ihrer Tochter- und Beteiligungsunternehmen kann so verbessert werden. Jedoch darf dabei die Kernaufgabe des Prüfungsverbandes, nämlich die Prüfung und Beratung der ihm angehörenden Mitglieder, nicht aus

dem Blick verloren werden!

Als eine weitere Konsequenz der Strukturveränderungen ergibt sich die Ausgründung von selbständigen Einrichtungen im Bereich der "Kann"-Aufgaben. Die ausgegliederten Unternehmen haben die Möglichkeit, ein eigenständiges Profil zu entwickeln und sich auf ein bestimmtes Dienstleistungsangebot zu spezialisieren. Diese Ausgliederung könnte in einer gänzlichen Trennung der Prüfungstätigkeiten von den marktorientierten Beratungsdienstleistungen gipfeln. Die Aufgaben des Genossenschaftsverbandes würden dann auf die eigentliche Prüfungsleistung reduziert. Herr Backenköhler sprach sich jedoch gegen eine vollständige Trennung aus, da die verschiedenen Bereiche gegenseitig voneinander profitieren. Die Verknüpfung von Beratung und Prüfung, welche die Stärke des Verbandes ausmache und letztendlich zum Nutzen der Mitglieder sei, würde durch diesen Schritt aufgebrochen.

In der Vergangenheit resultierte die Mitgliederbindung primär aus der Pflichtmitgliedschaft. Heute jedoch stellt der "Kann"-Aufgabenbereich das Wachstumspotential dar. Damit bildet zukünftig das Angebot und die Nachfrage eines ebenso umfassenden wie spezialisierten Leistungspakets die Grundlage für die Mitgliederbindung.



Der wachsende Erwartungs- und Erfolgsdruck, der sich gegenüber den genossenschaftlichen Verbänden aufbaut, ist ein Grund für die Durchführung von Gemeinschaftsprojekten zur "Bündelung der Kräfte im Verbandswesen". Ziel dieser Projekte ist es, zu einer Zusammenfassung der Grundsatz- und Entwicklungsarbeit zu kommen und die Errich-

tung eines nationalen Genossenschaftsverbandes voranzutreiben. In der Vision ist dieser nationale Verband nach dem Prinzip "logisch zentral - physisch dezentral" aufgebaut: Die Strategieabteilung ist eine gemeinsame Zentrale, die Leistungserbringung geschieht jedoch in regionalen operativen Einheiten weiterhin direkt am Mitglied.



Resümee - Veränderung als Auftrag

Die Genossenschaftsverbände sind Dienstleistungseinrichtungen ihrer Mitglieder. Das bedeutet, dass die wirtschaftlichen und institutionellen Bedürfnisse und Anforderungen der Mitglieder ihre Tätigkeiten bestimmen. Die Erfüllung ihrer Aufgaben verlangt von den Verbänden unternehmerisches Handeln, stetige Entwicklungsfähigkeit und zukunftsfähige Optimierung der eigenen Strukturen. Für die genossenschaftlichen Verbände ist Veränderung ein immerwährender Auftrag, der direkt aus dem Mitgliedschaftsverhältnis entspringt. Um diesem Auftrag nachzukommen, werden die Genossenschaftsverbände auch zukünftig neue Wege für Dienstleistung und Prüfung beschreiten.

* Zusammenfassung des Vortrages von Rainer Backenköhler, gehalten im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen am 14. Januar 2002 in Münster.

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

Hans-Christian Marschler

Altersvorsorge und Riester-Rente - Chancen für Genossenschaftsbanken*

Seit Anfang des Jahres fördert der Staat die private und die betriebliche Altersvorsorge mit Zulagen und Steuervorteilen. Die Rahmenbedingungen haben sich geändert. Der Markt für Finanzdienstleistungen steht vor neuen Aufgaben und Herausforderungen bei Strategien und Produkten. Hans-Christian Marschler sprach über die Möglichkeiten und Chancen eines Finanzdienstleisters im genossenschaftlichen Verbund, mit den neuen Fragestellungen umzugehen.

Die Altersvorsorge beruht im Idealfall auf drei Säulen: der gesetzlichen Rentenversicherung, der Betriebsrente und dem, im Laufe der Jahre, Ersparten. Die für die meisten Erwerbstätigen wichtigste Säule, die gesetzliche Rentenversicherung, wird jedoch zukünftig weniger tragend sein. Grund dafür ist die demographische Entwicklung: Es wird prognostiziert, dass im Jahr 2030 auf einen Rentner ein Beitragszahler der gesetzlichen Rentenversicherung kommt. Herr Marschler bezeichnete das neue Altersvermögensgesetz, welches einen Schritt weg vom Umlageverfahren und hin zur kapitalbildenden Variante macht, als eine große historische Tat.

Altersvermögensgesetz (AvmG)

Im Rahmen der Rentenreform, geregelt im Altersvermögensgesetz (AvmG), die zum 1. Januar diesen Jahres in Kraft getreten ist, ist zunächst das Rentenniveau von 70 Prozent auf 67 Prozent ge-

senkt worden, was bedeutet, dass die bisherige Versorgungslücke von 30 Prozent durch weitere drei Prozent erweitert worden ist. Die Deckung der drei Prozent-Lücke soll nun staatlich gefördert werden.

Die private Vorsorge, die freiwillig ist, basiert auf dem Kapitaldeckungsverfahren, d.h. es wird individuell ein Vermögen angespart, das im Alter als Rente ausbezahlt wird. Die von der neuen Regelung Begünstigten, grundsätzlich alle Personen die von der Absenkung des Rentenniveaus betroffen sind, zahlen dazu einen bestimmten Prozentsatz ihres Einkommens in ein förderungswürdiges Finanzprodukt ein. Der Gesetzgeber beteiligt sich dabei mit festgelegten Beträgen. Als förderungswürdig nach dem AvmG sind nur Produkte zu bezeichnen, die bestimmten Kriterien entsprechen und vom Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen zertifiziert worden sind.

Durchführungswege des AvmG

Das Spektrum der förderfähigen Anlageformen ist ausgesprochen breit und umfasst im Rahmen der privaten Altersvorsorge neben Sparplänen, Rentenversicherungen, Bankguthaben, Kapitalisierungsprodukten, Investmentfonds und Mischprodukten aus den verschiedenen Anlageprodukten auch selbstgenutztes Wohneigentum. In der betrieblichen Al-



tersvorsorge stehen grundsätzlich Direktversicherungen, Unterstützungskassen, Pensionsfonds, -kassen und -zusagen zur Auswahl.

Der genossenschaftliche Finanzverbund ist aufgrund seiner Zusammensetzung aus verschiedensten Kompetenzen in der Lage, sämtliche Produkte anzubieten. Bei der Entscheidung für ein Produkt muss jedoch jeder Anleger individuell abwägen, welches Produkt hinsichtlich des zukünftigen Versorgungsniveaus für ihn das geeignete ist. Im Bereich der privaten Vorsorge bietet die R+V Versicherung ihren Kunden, je nach Risikoneigung, zwei Produkte zur Auswahl an: Einmal die chancenorientierte Variante und einmal die renditeorientierte. Bezeichnet werden beide Varianten als VR-Rentenpolster.


Technisch wird die Abwicklung in Zusammenarbeit mit den genossenschaftlichen Rechenzentralen gehandhabt. Es ist möglich, alle Verträge vor Ort in der Primärbank abzuschließen. Alle erforderlichen Daten und Informationen werden dazu mit Hilfe eines Informati-



Hans-Christian Marschler

Mitglied des Vorstandes der R+V-Versicherung AG, Wiesbaden
Den ungekürzten Vortragstext finden Sie unter:

 Hans-Christian Marschler: Altersvorsorge und Riester-Rente - Chancen für Genossenschaftsbanken, in Theresia Theurl / Rolf Greve (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung, Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 54, Aachen: Shaker, 2002, ISBN 3-8322-0115-7, S. 127-141.

 www.ifg-muenster.de in der Rubrik Forschung > Publikationen > Schriften zur Kooperation

onssysteme direkt über die Rechenzentralen an die R+V übermittelt. Der Informationsfluss funktioniert in die andere Richtung ebenso: Anpassungen werden sofort in das System eingespeist. Diese technische Neuerung senkt die Bürokratiekosten erheblich.

Im Rahmen der Reform ist speziell zu betonen, dass jeder pflichtversicherte Arbeitnehmer einen Rechtsanspruch auf ei-

ne betriebliche Altersvorsorge hat. Unabhängig von der Größe eines Unternehmens muss eine betriebliche Altersversorgung angeboten werden. Für die Unternehmen besteht die Auswahl zwischen einer Direktzusage, der Bildung überbetrieblicher Pensionskassen, dem Abschluss eines Gruppenvertrages oder die Möglichkeit eines Pensionsfonds. Die letztgenannte Möglichkeit ist dabei eine Besonderheit. Die R+V plant dazu in Kürze, gemeinsam mit der Union Investment, eine Pensionsfonds-Aktiengesellschaft zu gründen. Laut Herrn Marschler gibt es jedoch keinen Königsweg und jedes Unternehmen sollte sich erst nach Abwägung von Vor- und Nachteilen für einen Weg entscheiden.

Im genossenschaftlichen Verbund wurde die Kompetenz für die betriebliche Altersvorsorge in der "compertis Beratungsgesellschaft für betriebliches Versorgungsmanagement mbH" gebündelt. Sie betreut Firmenkunden bei allen Fragen der betrieblichen Altersvorsorge. Die Gesellschaft ist nur ihrem Auftraggeber verpflichtet und kann daher neutral agieren.

Potenziale, Chancen und Möglichkeiten für Genossenschaftsbanken

In der Einführung der "Riester-Rente" ist eine große Herausforderung für die gesamte Finanzdienstleistungsbranche zu sehen. Von 30 Mio. förderberechtigten Bundesbürgern sind aufgrund des Marktanteils der Genossenschaftsbanken 5 Mio. als potenzielle Kunden anzusehen. Die Rentenreform bietet die Möglichkeit zur Neu- bzw. Umverteilung des Marktes. Altersvorsorge ist naturbedingt eine langfristige Angelegenheit und verspricht so die Chance, Kunden auf lange Sicht zu binden. Bis dato wurde das Potenzial jedoch noch nicht optimal genutzt, ihm stehen nur ca. 70.000 abgeschlossene Ver-



träge gegenüber.

Den Genossenschaftsbanken stehen alle Möglichkeiten offen, das Kundenbedarfsfeld der Altersvorsorge mit gebündelter Kompetenz aus dem Verbund nachhaltig zu bedienen. Das Thema ist in 2002 ein Marketingschwerpunkt des BVR. Ziel ist es, Kunden zu binden, Marktanteile zu halten und zu erweitern, Beratungs- und Dienstleistungskompetenz zu verkörpern und das Einlagen- und Verbundgeschäft zu fördern.

Fazit

Die Gewinnung von Neukunden wird durch die Möglichkeiten des AvmG eröffnet. Durch den ganzheitlichen Beratungsansatz und die große Bandbreite von Produkten, die der Verbund bietet, steht es offen, Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu generieren. Es besteht die Chance, Kunden langfristig zu binden und Verbundgeschäfte zu tätigen. Es gilt die Chancen zu nutzen und konsequent zu handeln. Der Markt wird in 2002 verteilt!

* Zusammenfassung des Vortrages von Hans-Christian Marschler, gehalten im Rahmen des Oberseminars zum Genossenschaftswesen am 4. Februar 2002 in Münster.

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

Arnold Picot

Genossenschaften und Virtualisierung - Perspektiven für die Kooperation*

Ein verschärfter wirtschaftlicher Wettbewerb zwingt Unternehmen in der heutigen Zeit mehr und mehr dazu, sich auf ihre Kernkompetenzen zu spezialisieren und gleichzeitig durch gezielte Netzbildung mögliche Risiken zu minimieren. Sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker haben dabei das Potenzial sogenannter virtueller Unternehmen erkannt, welche sich auf Basis immer weiter fortschreitender Informations- und Kommunikationstechnologien zu temporären Kooperationen zusammenschließen, um bestimmte Projekte gemeinsam problem- bzw. kundenorientiert zu lösen. Dass auch die Genossenschaften sich verstärkt mit der Thematik zukunftsweisender Kooperationsmöglichkeiten auseinandersetzen, zeigt der folgende Beitrag.

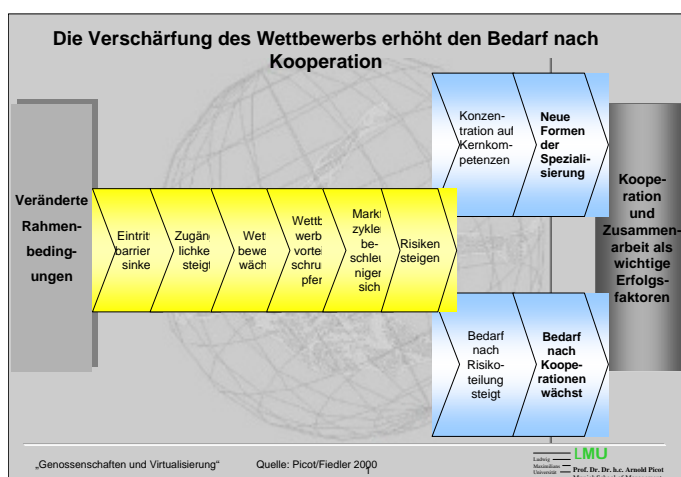
In seinem Vortrag "Genossenschaften und Virtualisierung - Perspektiven für die Kooperation" veranschaulicht Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot die Notwendigkeit neuer Kooperationsformen für die unternehmerische Zusammenarbeit und erklärt, wie eine virtuelle Zusammenarbeit gestaltet sein kann. Anschließend geht er der Frage nach, wieso gerade virtuelle Kooperationen von Bedeutung für eine zukunftssträchtige Organisationsplanung sind und welche die Voraussetzungen für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit sind.

Neue Anforderungen an Unternehmen durch veränderte Rahmenbedingungen

Veränderte Rahmenbedingungen wie z.B. schnellere Informations- und Kommunikationstechniken oder die Digitali-

sierung der Leistungserstellung führen dazu, dass ehemalige Wettbewerbsvorteile schrumpfen und Risiken wegen schnellerer Marktzyklen wachsen. Um sich dennoch auf dem Markt behaupten zu können, ist es für die Unternehmen erforderlich, neue Formen der Spezialisierung zu finden und sich in Kooperationen auf dem Markt abzusichern. Dabei ist es für das einzelne Unternehmen wichtig, die neuen Rahmenbedingungen zu erkennen und ihre Potenziale für sich nutzbar zu machen. So bieten die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnik neue Möglichkeiten für die inner- und zwischenbetriebliche Kommunikation: Die Virtualisierung des Unternehmens kann eine Organisation schaffen, welche in der Lage ist, auf die gestiegenen Kooperationserfordernisse einzugehen.

zung von Unternehmen, Unternehmensbereichen bzw. einzelnen Arbeitsplätzen. Nach der Abwicklung der Aufgabe löst sich dieses Netzwerk unter Umständen wieder auf. Die Basis für den Zusammen-



Konzept und Prinzip virtueller Formen der Zusammenarbeit

Virtuelle Unternehmen entstehen durch die problem-, kunden- bzw. aufgabenorientierte Vernet-

schluss stellt dabei die Informations- und Kommunikationstechnik dar. Wichtig ist hierbei, dass der Zusammenschluss der Unternehmen flexibel und problemorientiert erfolgt und dass unterschiedliche Kompetenzen miteinander vernetzt werden.

Gerade Genossenschaften sind demnach in einigen Punkten einem virtuellen Unternehmen ähnlich organisiert: Mehrere Unternehmer schließen sich aufgaben- bzw. zweckgebunden zusammen,

um sich gegenseitig zu fördern und zu ergänzen.

So können die verschiedenen Kompetenzen der Einzelnen gebündelt und für den Gemeinschaftszweck genutzt werden. Auf der einen Seite kann die Genossenschaft also als organisatorischer Rahmen für neue Konzepte der Zusammenarbeit herangezogen werden. Auf der anderen Seite eröffnet gerade das Konzept der Virtualisierung neue Potenziale für die Gestaltung von Genossenschaften: So ermöglicht es den Genossenschaften eine höhere Flexibilität, geringere Transaktionskosten und neue Gestaltungsspielräume.

Erfolgsversprechende Organisationsform in der digitalen Wirtschaft?

In vielen Bereichen werden die besonderen Potenziale virtueller Unternehmen als vielversprechender Organisationsform deutlich: So ist z. B. auch in Zukunft mit einer enormen Leistungssteigerung der Informations- und Kommunikationstechniken zu rechnen. Dies bedeutet für virtuelle Unternehmen eine weitere Optimierung des Informations- und Kommunikationsaustausches und durch die hieraus resultierenden

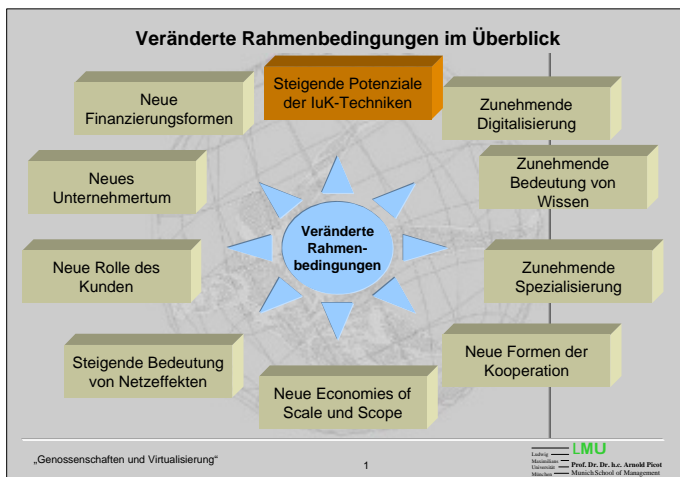
weiter steigenden Synergien einen Ausbau ihres Wettbewerbsvorteils gegenüber den meisten herkömmlichen Organisationsformen.

Als weiteres Beispiel für die mögliche Vorteilhaftigkeit virtueller Kooperationen dient die Problematik der Spezialisierung: Für ein erfolgreiches Wirtschaften auf dem Markt ist auf Ebene der in-

ternen Arbeitsorganisation eine Spezialisierungsreduktion von Vorteil, während auf Ebene der Unternehmen eine zunehmende Spezialisierung anzustreben ist. Traditionellen hierarchischen Unternehmen gelingt genau dies nicht, während virtuelle Formen der Zusammenarbeit die gewünschte Spezialisierungsrichtung in beiden Bereichen zulassen.

Voraussetzungen virtueller Organisationen

Damit virtuelle Kooperationen von Erfolg gekrönt werden, sind einige Prinzipien zu beachten: Neue Herausforderungen für Führung und Controlling entstehen z.B. dadurch, dass durch die häufigen Wechsel virtueller Geschäftspartner und eine geringe vertragliche Sicherheit der Aufbau von Vertrauen verstärkt vorangetrieben werden muss. Der Kundenorientierung muss eine noch stärkere Bedeutung zukommen, weil virtuelle Unternehmen vollkommen auf Markt und Wettbewerb ausgerichtet sind. Durch die



Notwendigkeit einer geeigneten EDV-Infrastruktur der Kooperationspartner rückt auch die Technik mehr und mehr in den Vordergrund.



Prof. Dr. Dr. h.c. A. Picot

Vorstand des Instituts für Organisation und Vorstand des Seminars für Betriebswirtschaftliche Informations- und Kommunikationsforschung, Ludwig-Maximilians-Universität München

Den Vortrag als Powerpoint-Präsentation finden sie unter: <http://www.ifg-muenster.de> in der Rubrik Aktuelles > IfG-Events > FfG-Vortragsveranstaltungen > Materialien

Weitere Angaben zur Person : <http://www.iuk.bwl.uni-muenchen.de/~picot/>

Fazit

Insgesamt liefert der Vortrag eine eingehende Auseinandersetzung mit der Thematik virtueller Unternehmen als einer Kooperationsform der Zukunft. Es wird deutlich, dass das Konzept virtueller Organisationsformen eine interessante Alternative zu bestehenden Organisationsformen ist, welches diese jedoch nicht unbedingt ersetzen, sondern vielmehr sinnvoll ergänzen soll.

Die speziellen Möglichkeiten, welche sich für Genossenschaften auf dem Gebiet der virtuellen Unternehmenskooperation ergeben, können mangels fundierter Untersuchungsergebnisse nur an-

gedeutet werden, scheinen jedoch vielversprechend. Hier stellt sich der genossenschaftlichen Forschung für die Zukunft die interessante wie wegweisende Aufgabe, Chancen und Perspektiven für die Genossenschaften aufzuzeigen.

* Zusammenfassung des Vortrages von Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot, gehalten am 17. April 2002 anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. in den Räu-

men der WGZ-Bank in Münster.



Anne Kretschmer



(02 51) 83-2 29 55



06ankr@wiwi.uni-muenster.de

Michael Hammerschmidt

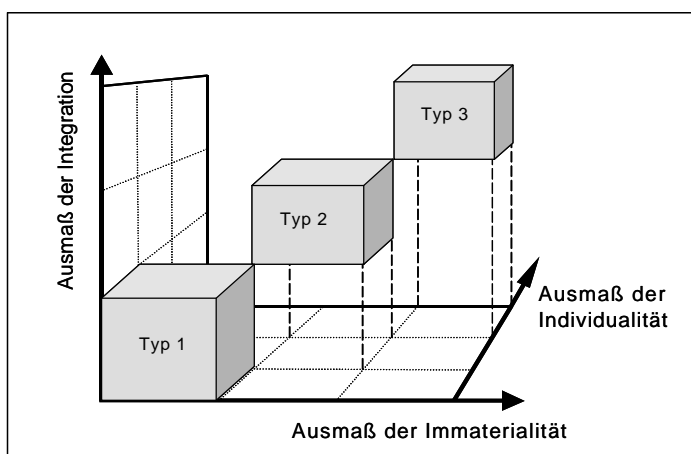
Kundenbindung als strategische Option im gewandelten Bankenmarkt - Relevante Faktoren aus Sicht der Nachfrager als Potenziale der Mitgliedschaft?*

Der Bankenmarkt in Deutschland ist durch einen tiefgreifenden Strukturwandel gekennzeichnet. Eine der Folgen dieser Veränderungen ist in der sinkenden Loyalität der Kunden gegenüber ihrer Bank zu sehen. Daher versuchen nahezu alle Bankengruppen, Kundenbindungsprogramme zu etablieren, um so ihre Position im Wettbewerb stärken zu können. Die Erfolge lassen jedoch auf sich warten, was insbesondere durch die problemlose Imitierbarkeit derartiger Aktivitäten begründet wird. Die Mitgliedschaft in einer Genossenschaftsbank stellt dagegen ein Asset dar, das rechtsformspezifisch ist und somit ein langfristiges Differenzierungsmerkmal darstellen kann. Um die hierfür erforderliche Revitalisierung der Mitgliedschaft angehen zu können, ist es jedoch notwendig, die aus Nachfragersicht relevanten Faktoren näher zu beleuchten.

Die Veränderungen der Rahmenbedingungen haben Einfluss auf die Angebots- und Nachfragestrukturen. So ist auf der Angebotsseite der Einsatz neuer Vertriebswege und das Auftreten neuer An-

Möglichkeiten haben, sich zu informieren und Angebote zu vergleichen. In Verbindung mit einer höheren Technikakzeptanz führt dies zu einer sinkenden Bankloyalität. Es zeigt sich aber auch eine

Entwicklung, die sich als Informationsüberlastung kennzeichnen lässt. Durch die Flut an Daten stoßen immer mehr Nachfrager von Bankdienstleistungen (BDL) an ihre kognitiven Grenzen. markt herausarbeiten zu können, ist es notwendig, zwischen verschiedenen Typen von BDL zu unterscheiden. Typ 1 ist dadurch gekennzeichnet, dass eine geringe Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager stattfindet, sie also weder räumlich noch zeitlich zusammenkommen müssen und dass die Leistungen eine gewisse Materialität aufweisen (z.B. KAD, GAA, Homebanking). Der Verlust des persönlichen Kontaktes zwischen Anbieter und Nachfrager wird durch den Zusatznutzen des jederzeit möglichen Abrufes des Leistung kompensiert. Bei Leistungen dieser Art ist der Preis für die Nachfrager das dominierende Kaufkriterium. Bei BDL vom Typ 2 handelt es sich um standardisierte BDL. Diese sind weitgehend vorgefertigt und erlauben nur eingeschränkte Anpassungen an individuelle Kundenwünsche (z.B. Sparverkehr,



Entwicklung, die sich als Informationsüberlastung kennzeichnen lässt. Durch die Flut an Daten stoßen immer mehr Nachfrager von Bankdienstleistungen (BDL) an ihre kognitiven Grenzen.

bieter besonders relevant. Auf der Nachfragerseite wird ein geändertes Kundenverhalten ermöglicht, das dadurch gekennzeichnet ist, dass Kunden bessere

Typen von Bankdienstleistungen

Um mögliche Strategien im Banken-



Michael Hammerschmidt

Dipl. Volksw., wiss. Mitarbeiter am IfG Münster

📖 Hellinger, C./ Hammerschmidt, M. (1998): Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken

📖 Hammerschmidt, M. (2000): Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge

💻 www.ifg-muenster.de in der Rubrik Forschung > Publikationen > Arbeitspapiere

Wertpapiertransaktionen). Das Ergebnis dieser Leistungen ist i.d.R. sicher vorhersehbar, so dass Standardisierungen gut möglich sind. Auch hier spielen die Kosten bzw. Preise für die Nachfrager eine wichtige Rolle. Unter BDL des Typs 3 lassen sich individuelle BDL subsumieren. Hierunter fallen z.B. private Finanzplanungen oder Beratungen zur privaten Altersvorsorge. Durch die Bereitstellung spezifischer Informationen ist der Kunde stark in den Erstellungsprozess integriert, so dass BDL dieser Art ein nur geringes Standardisierungspotenzial bieten.

BDL vom Typ 1 und vom Typ 2 bieten Standardisierungs- und Automatisierungspotenziale, weshalb eine kostengünstige Herstellung dieser Leistungen möglich ist. Da zudem der Preis dieser Leistungen für die Kunden oftmals ein wichtiges Entscheidungskriterium darstellt, bietet sich für Anbieter in diesem

Segment die Strategie der Kostenführerschaft an.

Strategien im Bankenmarkt

Es ist davon auszugehen, dass bei BDL vom Typ 3 eine derartige Strategie nicht gelingt. Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit stellen in diesem Bereich zwei wichtige Leistungsmerkmale dar, an denen eine Differenzierungsstrategie ansetzen kann. Um diese Leistungsmerkmale jedoch in entsprechender Weise erfüllen zu können, benötigen Banken umfangreiche Informationen von ihren Kunden. Zusätzlich ist es erforderlich, dass die Beziehung zwischen Bank und Kunde durch Vertrauen gekennzeichnet ist. Beides lässt sich jedoch erst im Laufe einer langfristigen Beziehung ermitteln bzw. aufbauen. Insofern bietet sich vor allem in diesem Bereich ein Strategie der Kundenbindung an.

Kundenbindung

Kundenbindung (KB) kann dabei aus drei Perspektiven definiert werden (anbieter-, nachfrager-, beziehungsorientiert). Fasst man diese drei Perspektiven zusammen, so kann KB als Aktivität des Anbieters bezeichnet werden, die zur Verbesserung der Atmosphäre zwischen Anbieter und Kunde beitragen, eine positive Einstellungen der Kunden hervorrufen und somit eine Bereitschaft zu Folgekäufen auslösen.

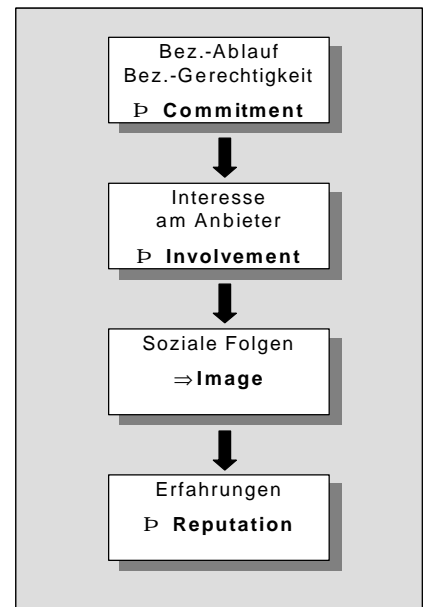
Warum binden sich Kunden?

Zur Klärung der Frage, warum Kunden überhaupt ein Interesse daran haben, sich an einen bestimmten Anbieter zu binden, können verschiedene Erklärungsansätze herangezogen werden. In diesem Zusammenhang liefern insbesondere der mikroökonomische Ansatz von HIRSCHMAN, die Transaktionskostenökonomik sowie die Informationsökonomik wert-

volle Hinweise. Insbesondere in Verbindung mit verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen lassen sich Faktoren finden, die langfristige Beziehungen entstehen lassen und positiv beeinflussen. Dabei geht es grundsätzlich um die Frage, wodurch freiwillige (emotionale) Bindung gefördert bzw. psychologische Wechselbarrieren aufgebaut werden können. Neben einigen anderen Faktoren spielen hier insbesondere Commitment, Involvement sowie die Reputation bzw. das Image des Anbieters eine Rolle. Diese Faktoren sowie ihre Auswirkungen lassen sich wie folgt kurz beschreiben:

Psychologische Faktoren

Nicht allein das Ergebnis einer Geschäftsbeziehung, sondern auch ihr Ablauf sowie die Beziehungsgerechtigkeit stellen wichtige Faktoren dar. Dies findet in der beobachtbaren Tendenz zu mehr Individualität, mehr Gestaltungsmöglich-



keiten in einer Beziehung als auch in dem Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit Ausdruck und lässt Commitment entstehen. Dieses entsteht aber nur dann, wenn auch ein Interesse an dem Produkt bzw. dem Anbieter besteht, d.h. Involvement vorhanden ist.

Dazu ist ein Kunde aber nur bereit, wenn für ihn aus diesem Engagement keine negativen sozialen Folgen resultieren, das Unternehmen also über ein entsprechendes Image verfügt. Grundlage dieses Images ist die positive Reputation, die auf eigenen bzw. fremden Erfahrungen aufbaut und Vertrauen voraussetzt. Es zeigt sich, dass die aus Nachfragersicht relevanten Faktoren interdependent sind. Wie kann nun die Mitgliedschaft (MG) in Genossenschaftsbanken die genannten psychologischen Faktoren beeinflussen und welche ökonomischen Folgen sind für die Mitglieder zu erwarten?

Potenziale der Mitgliedschaft

Die Einflussmöglichkeiten, die mit der MG verbunden sind, lassen Involvement und Commitment entstehen. Hierdurch lässt sich eine höhere Loyalität bzw. ein höherer Nutzen für einen Nachfrager erreichen, die im mikroökonomischen Kosten-Nutzen-Kalkül von HIRSCHMAN eine Bindung vorteilhaft werden lassen. Die mit der MG verbun-

denen Kontrollmöglichkeiten erhöhen die Vertrauenswürdigkeit einer Genossenschaftsbank, wodurch Unsicherheit (v.a. Verhaltensunsicherheit) reduziert werden kann. Vertrauen hat insofern eine transaktionskostensenkende Wirkung. MG als Möglichkeit des Aufbaus von Vertrauen ist somit im Sinne der Transaktionskostenökonomie vorteilhaft. Gelingt es zusätzlich, diese mit der MG verbundenen Eigenschaften als Kern einer Unternehmensmarke zu etablieren, so kann dies einen positiven Einfluss auf die Reputation und das Image der Genossenschaftsbank haben. Ein derartiges leistungsübergreifendes Informationssubstitut bringt informationsökonomische Vorteile.

Fazit

Die aus Nachfragersicht relevanten, psychologischen Faktoren können durch die MG in einer Genossenschaftsbank positiv beeinflusst werden. Diese sind oftmals entscheidend für das Gelingen von Kundenbindung. Eine erfolgreiche Kun-

denbindung kann für die Nachfrager Vorteile entstehen lassen, so dass der Förderauftrag von Genossenschaftsbanken in der Realisierung dieser Vorteile für die MG gesehen werden kann. Dabei entsteht eine zirkuläre Beziehung, denn die MG kann Kundenbindung ermöglichen, und Kundenbindung kann Vorteile für die Mitglieder und die Genossenschaft hervorrufen. Somit kann idealerweise eine win-win-Situation erreicht werden. Es gilt nun, praktikable Instrumente zur Verdeutlichung dieses Zusammenhangs zu finden.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung am 03./04.05.2002 in Münster.



Michael Hammerschmidt



(02 51) 83-2 29 59



Michael.Hammerschmidt@
ifg-muenster.de

Theresia Theurl

Genossenschaftsbanken am Beginn des 3. Jahrtausends*

Genossenschaftsbanken waren im Zeitalter von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch institutionelle Innovationen, zu denen Alternativen nicht existierten. Am Beginn des 3. Jahrtausends aber geht es um die Wettbewerbsfähigkeit jeder einzelnen Genossenschaftsbank auf ihrem Marktsegment. Und es geht um die Wettbewerbsfähigkeit der Organisationsform Genossenschaftsbank auf dem Markt für Finanzdienstleistungen. Welche Perspektiven zeichnen sich aus heutiger Sicht ab, und was ist zu tun?

Die Geschichte liefert uns eine klare Erfolgsbedingung: Es überleben jene Unternehmen und Organisationsformen, die erkennbar etwas Besonderes zu bieten haben und die gleichzeitig in der Lage sind, sich an geänderte Rahmenbedingungen

anzupassen, ohne ihr markantes Merkmal zu verlieren. Eine Marke und organisatorische Flexibilität müssen also zusammenkommen.

Banknetzwerke mit Binnenstabilisierung

Lässt man die aktuellen Entwicklungen im wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen und technischen Bereich

Revue passieren, dann ergeben sich klare organisatorische Herausforderungen für die Genossenschaftsbanken der Zukunft. Sie müssen in Netzwerke eingebunden sein, die in der Lage sind, auch das Binnenverhältnis zu stabilisieren. Dies kann die geforderte organisatorische Flexibilität sicherstellen. Damit stellt sich die Frage der Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaftsbanken im 3. Jahrtausend in der Form, ob sie ein markantes Merkmal oder eine Marke besitzen. Die Antwort



vorweg: Eine Marke existiert, aber das Profil muss deutlich geschärft werden. Das markante Merkmal von Genossenschaftsbanken wird im weiteren mit den "6 K" operationalisiert. Sie dienen gleichzeitig als Ansatzpunkte für eine deutlichere Profilierung: Kontinuität, Konsistenz, Kooperation, Kompetenz, Kultur, Kommunikation.

Genossenschaftliche Kontinuität

Genossenschaftsbanken agieren auf der Basis klarer Spielregeln, die eine lange Tradition aufweisen und die Kontinuität sicherstellen. Damit gelingt es, Erwar-

tungen und Handlungen zu stabilisieren. Dies ist in einer Epoche sich schnell verändernder Rahmenbedingungen äußerst wertvoll, wird dadurch doch Kakulations-sicherheit ermöglicht. Zwei Beispiele dienen der Konkretisierung. So ersetzt eine standardisierte Prüfung etwa eine Mindestkapitalisierung und persönliche Haftung, wodurch unternehmerisches Risiko reduziert wird. In der jüngeren Vergangenheit bekannt gewordenen Fällen des "Zusammenwirkens von Prüfern und Geprüften" zulasten Dritter kann so vorgebeugt werden. Die klare Orientierung am Mitgliederwert anstelle eines verkürzt verstandenen Shareholder Values bevorzugt den Unternehmer vor dem Investor und schließt unfreundliche Übernahmen aus. Viele weitere Beispiele für bewährte Standards, die Kontinuität und Stabilisierung sicherstellen, haben Genossenschaftsbanken aufzuweisen.

Genossenschaftliche Konsistenz

Genossenschaftsbanken weisen - zumindest in ihrem Idealtyp - konsistente Anreize und Interessen der handelnden Akteure auf. Damit kann die Austragung destruktiver Interessenkonflikte vermieden werden. Die resultierenden Konsequenzen sind die Betonung von Rationalität vor Emotionalität und die gleichzeitige Erreichung von Stabilität und Flexibilität

Diese Form der Anreizkonsistenz ist ein genossenschaftliches Unikat und kann nicht kopiert werden. Nicht alle Genossenschaftsbanken sind sich dessen bewusst. Konkret geht es darum, dass Eigentümer Kapitalgeber, Mitglieder und Kunden sind. Sie definieren die Spielregeln, sie treffen die strategischen Entscheidungen. Sie sind von ihren Entscheidungen selbst betroffen und sie übernehmen die Verantwortung dafür. Die Kurz-

formel lautet: Genossenschaftliche Mitgliedschaft ist Kapital.

Genossenschaftliche Kooperation

Die Genossenschaftsbanken sind in einen Finanzverbund eingebunden. Dieser ist als Netzwerk zu verstehen. Es stellt für die einzelne Bank Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit auf ihrem Kundensegment sicher. Sie können "Nahversorger für Finanzdienstleistungen" bleiben oder werden. Die regionale Verankerung kann durch das Outsourcen von Leistungen mit der erforderlichen wirtschaftlichen Größe und zwar in ihrer virtuellen Form kombiniert werden. Im Netzwerk ist der Zugang zu komplementären Kernkompetenzen sichergestellt. Dabei kann Einfluss auf die Konditionen und Standards genommen werden.

Genossenschaftliche Kompetenz

Für die einzelne Genossenschaftsbank bedeutet dies, dass sie in der Lage ist, marktfähige individualisierte Produkte und Leistungen anzubieten. Nur so können letztlich dauerhafte Kundenbeziehungen stabilisiert werden. Damit sind große Herausforderungen für die Mitarbeiter und für die entsprechenden Qualifizierungssysteme verbunden. Sie sind es, die die direkte Verbindung mit Kunden und Mitgliedern umsetzen.

Es geht darum, eine Präferenz für die Bank und nicht für bestimmte Produkte und Leistungen aufzubauen und zu pflegen. Wechselbarrieren werden wettbewerbsentscheidend, die aber Verbundenheit mit der Bank auf einer rationalen Basis und nicht eine Gebundenheit zum Ausdruck zu bringen haben. In langfristiger Perspektive müssen sich die Transaktionen in einer genossenschaftlichen Dauerbeziehung für beide Seiten "rech-

nen". Eine ausschließlich emotional fundierte Alternative gibt es nicht.

Informationen über die heterogenen Kundenbedürfnisse sind zu beschaffen und umzusetzen. Die problemgerechte Kombination von Leistungen und Produkten des genossenschaftlichen Finanzverbunds hat zur Kernkompetenz der einzelnen Genossenschaftsbank ausgebaut zu werden. Dies bedeutet konkret die bewusste Schaffung von Analyse-, Sortiments- und Beratungskompetenz.

Genossenschaftliche Kultur

Sie stellt Systemvertrauen sicher. Im Mittelpunkt steht eine professionelle Informations- und Kommunikationspolitik nach innen. Dies gilt im genossenschaftlichen Bankunternehmen (Mitarbeiter und Gremien), in der Genossenschaftsbank (Unternehmen und Mitglieder) und im genossenschaftlichen Finanzverbund. Immer haben dabei zwei Prinzipien beachtet zu werden. Erstens haben die Interessen der Mitglieder im Zentrum zu stehen, jedoch unter Anerkennung von wirtschaftlichen Sachzusammenhängen. Faktisch nicht oder nicht mehr vorhandene Optionen können nicht genutzt wer-

den. Zweitens hat demokratische Entscheidungsfindung effizient zu sein. Diese Nebenbedingung wird nicht selten zu Lasten der Genossenschaft oder des Netzwerkes verletzt. Diese Prinzipien stellen hohe Anforderungen an die Mitglieder selbst und an jene, die Entscheidungen vorbereiten.

Genossenschaftliche Kommunikation




Das sechste K bezieht sich auf die Außen- und -wahrnehmung der Genossenschaftsbank. Auch sie beeinflusst direkt oder indirekt ihre Wettbewerbsfähigkeit im Systemwettbewerb. Eine professionelle Informations- und Kommunikationsstrategie nach außen ist ein Gebot der Stunde. Es geht darum, Informationen über die Genossenschaftsbanken in Politik, Gesellschaft, Medien und in die relevanten Teilöffentlichkeiten zu vermitteln. Es sind die Vorzüge in einer Welt des Wandels und der Dynamik zu kommunizieren, und es ist am Image zu arbeiten.

Stabilität im Wandel

Die Schärfung des Profils von Genos-

senschaftsbanken ist also gleichbedeutend mit der Anforderung Stabilität im Wandel für das 3. Jahrtausend sicherzustellen und damit Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen. Konkret geht es darum, die ökonomischen Vorteile im Wettbewerb von Systemen und Sektoren zu erkennen, die unbezahlbaren Vorteile der Mitgliedschaft zu nutzen, den Finanzverbund als Netzwerk zu verstehen und seine optimale Arbeitsteilung auszuloten, die Mitarbeiter als kompetente Problemlöser für heterogene Kunden zu qualifizieren und professionelle Informations- und Kommunikationsstrategien nach innen und nach außen zu entwickeln.

*Zusammenfassung des Vortrages "Genossenschaftsbanken am Beginn des 3. Jahrtausends" von Prof. Dr. Theresia Theurl, gehalten im Rahmen der Generalversammlung des Salzburger Raiffeisenverbandes am 26. April 2002 in Salzburg.

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

Theresia Theurl

Hat das genossenschaftliche Wohnen eine Zukunft?*

Wohnungsgenossenschaften haben nicht nur für einzelne Menschen, sondern auch gesamtwirtschaftlich Bedeutung. Sie weisen in Deutschland 3,4 Millionen Mitglieder, 2,17 Millionen Wohnungen und 10% aller vermieteten Wohnungen auf. Sie stehen zunehmend in einem intensiven Wettbewerb mit anderen Systemen. Die Frage nach ihrer Zukunft ist berechtigt, wenn die weitreichenden Entwicklungen berücksichtigt werden, die in ihrem gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen und technischen Umfeld stattfinden. Auch bei den Wohnungsgenossenschaften wird nicht alles bleiben können, wie es ist.

Von den vielen aktuellen Veränderungen werden im weiteren drei herausge-

griffen und gefragt, welche Herausforderungen sie für das genossenschaftliche

Wohnen mit sich bringen. Thematisiert werden erstens der zunehmende Wettbe-

Zusammenhang zwischen Selbstständigkeit und Wohnbedingungen



Grad der Selbstständigkeit	relativ selbstständig	hilfsbedürftig	pflegebedürftig
Wohnbedingungen eher gut oder gut	43,3	23,6	10,6
ungünstig oder schlecht	13,8	33,5	45,0

10

© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

werb und die Existenz eines Nachfrager- oder Mietermarkts, zweitens die demografische Entwicklung und drittens die Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt.

Wettbewerb und Mietermarkt

Einen zunehmenden Wettbewerb spüren Wohnungsgenossenschaften derzeit als Systemwettbewerb mit anderen Anbietern (privaten, kommunalen) und Wohnformen (Privateigentum und Miete). Indirekt trifft er sie aber auch als generelle wirtschaftliche Rahmenbedingung auf den Güter-, Arbeits- und Kapitalmärkten. Auch Genossenschaftsmitglieder sind in ihrem wirtschaftlichen Umfeld mehr denn je dem Wettbewerb ausgesetzt.

Eine Herausforderung für das genossenschaftliche Wohnen bedeuten diese Entwicklungen erstens immer dann, wenn private und/oder kommunale Anbieter bessere Problemlösungen zur Verfügung stellen können als Wohnungsgenossenschaften. Zweitens werden sie zur existentiellen Bedrohung, wenn den aktuellen oder potenziellen Mitgliedern die Merkmale des genossenschaftlichen Wohnens nicht bekannt oder nicht bewusst sind oder wenn sie diese als nicht wichtig einschätzen. Drittens wirkt es sich unmittelbar aus, wenn die rechtlichen, wirtschaftspolitischen und steuer-

lichen Rahmenbedingungen für die Alternativen sprechen.

Über diese drei Mechanismen wird derzeit der Wettbewerb, dem die Wohnungsgenossenschaften ausgesetzt sind, wirksam. Eine eingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit hat dabei zur Folge, dass neue Wohnungs-

genossenschaften nicht gegründet werden oder dass bestehende nicht oder in einer anderen Rechtsform fortgeführt werden oder dass Eigenkapitalprobleme auftreten. Unter diesem Aspekt sind von Wohnungsgenossenschaften der Einbezug des genossenschaftlichen Wohnens in private Altersvorsorgemodelle sowie die steuerliche Förderung (Gleichbehandlung) des Erwerbs von genossenschaftlichen Dauernutzungsrechten verstärkt in die Diskussion einzubringen.

Demografische Entwicklungen

Die demografischen Entwicklungen können kurz so zusammengefasst werden, dass der Anteil der Bevölkerung, der nicht am Erwerbsleben teilnimmt immer höher wird. Im Jahr 2025 werden in Deutschland mit über 40% fast so viele Menschen über 55 Jahre sein wie der Anteil der 20- bis 54-Jährigen. Kinder und Jugendliche im Alter unter 20 Jahren werden dann nur mehr ein Sechstel der Bevölkerung ausmachen. Es sind einzelne Branchen, die von dieser demografischen Entwicklung klar positiv betroffen werden. Sie können Marktanteile gewinnen, wenn es ihnen gelingt, den spezifischen Anforderungen zu entsprechen. Neben dem Bereich Gesundheit und Wellness, der Branche Lifestyle (Reisen, Mode, Freizeit), dem Sektor der Finanzdienst-

leister, zählt "Wohnen" zu den Gewinnerbranchen.

Im Zusammenhang mit dem genossenschaftlichen Wohnen sind davon einerseits die Beziehung zwischen Wohnbedingungen und Selbstständigkeit und andererseits die Wohnpräferenzen im Alter betroffen. Daneben wird es wichtig, die Kombination mit Gesundheit und Lifestyle herzustellen.

Wenn Untersuchungen ergeben, dass gute Wohnbedingungen, also entsprechend ausgestattete Wohnungen, 43 % der betreffenden Alterskategorien in eine Situation versetzen, in der sie relativ selbstständig sind, ungünstige Wohnbedingungen diesen Prozentsatz aber auf 14 % reduzieren, zeigt dies selbstverständlich Handlungsbedarf. Es zeigt aber auch eine enorme Chance für Wohnungsgenossenschaften auf, die es zu ergreifen gilt und zwar früher als später.

Im einzelnen geht es darum, Wohnen als persönliche Alterssicherung zu begreifen und präferenzgerechtes Wohnen in den Mittelpunkt zu stellen. Organisierte Vorsorge und entsprechende Dienstleistungen sind aufzubauen. Mitgliederspezifischen und individualisierten Zusatzdienstleistungen muss im Hinblick auf die gesicherten Trends noch deutlich mehr Augenmerk geschenkt werden als bisher. Der Aufbau und die Signalisierung entsprechender Kernkompetenzen wird zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor für Wohnungsgenossenschaften werden.

Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt

Die Anforderungen an Flexibilität und Mobilität von Arbeitskräften und damit von Menschen werden weiter zunehmen. Dies gilt auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene ebenso wie in beruflicher Hinsicht und bezüglich Wo-

chen- und Lebensarbeitszeiten sowie hinsichtlich der sozialrechtlichen Absicherung von Arbeitsverhältnissen. Genossenschaftliches Wohnen kann grundsätzlich als Dauerbeziehung verstanden werden und ist daher oberflächlich betrachtet als Beschränkung der geforderten Flexibilität einzuschätzen. Mehrere Aspekte relativieren diese Einschätzung in der Realität jedoch.

Miete - sie würde sich anbieten - wird nach wie vor nicht als vollwertiges Substitut zu Eigentum gesehen. Erwerb, Pflege und Veräußerung von Wohnungseigentum ist gerade in europäischen Volkswirtschaften mit hohen Transaktionskosten verbunden. Diese wirken den aktuellen Anforderungen prohibitiv entgegen. Zukunftsforscher berichten davon, dass die Bedeutung von Privateigentum in der Zukunft noch weiter abnehmen wird, während die zeitweilige Nutzung von Leistungen mit gesicherten Qualitätsstandards, auf die im Idealfall sogar Einfluss genommen werden kann, immer stärker gefragt wird.

Als ein erstes Indiz für diese Entwicklung kann die starke Verbreitung von Clubs und Abonnementlösungen interpretiert werden, die derzeit festzustellen ist. Meinungsforscher haben auch den ausgeprägten Wunsch beruflich mobiler Menschen nach Inseln der Sicherheit, Stabilität und Beständigkeit im persönlichen und privaten Umfeld erfragt. Für Wohnungsgenossenschaften bedeutet dies, dass neue Zielgruppen zu erschließen sind. Sie können einer Klientel von beruflich engagierten, notwendigerweise mobilen Menschen mit hohen Anforderungen an das Wohnen und viele damit zusammenhängende Dienstleistungen eine wettbewerbsfähige Problemlösung anbieten. Diese ermöglicht einen stabilisierenden Ausgleich zur beruflichen Herausforderung. Genossenschaftliches Wohnen hat in diesem Umfeld kompara-

tive Vorteile gegenüber Privateigentum und Miete. Freilich müssen bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden, um dieses Potenzial nutzen zu können.

Organisatorische Herausforderungen

Die organisatorischen Herausforderungen, denen Wohnungsgenossenschaften aktuell zu begegnen haben, bestehen darin, Wohnen in einem größeren Umfeld zu denken und zu organisieren. Letztlich geht es um den Aufbau neuer Wertschöpfungsketten in diesem Bereich: Wohnen als Teil des Privatlebens, aber zunehmend auch als Element des beruflichen Lebens. Dabei sind alle ökonomischen Größenvorteile zu nutzen, sei es real oder virtuell. Es muss gelingen, gesicherten Zugang zu komplementären Kernkompetenzen zu erhalten, um einerseits die aus ökonomischen Gründen erforderliche Spezialisierung zu erreichen, andererseits aber individualisierte Problemlösungen für heterogene Mitglieder sicherzustellen. Es geht um den Aufbau von erwartungsstabilisierenden Dauerbeziehungen. Selbstverständlich benötigt ein solches organisatorisches Umfeld für das genossenschaftliche Wohnen der Zukunft einen effizienten und vorausblickenden Organisator, der Visionen hat und der in der Lage ist, von der erfolgreichen Vergangenheit zu abstrahieren, ohne sie zu vergessen.

Voraussetzungen schaffen

Diese Anforderungen spiegeln Handlungsbedarf und können weiter konkretisiert werden. Einmal geht es um die Kom-

munikation der Besonderheiten genossenschaftlichen Wohnens vor den Rahmenbedingungen der Zukunft. Dazu kommen Maßnahmen für eine aktive Anpassung. Die Identifikation zusätzlicher Zielgruppen und ihrer spezifischen Bedürfnisse hat am Anfang zu stehen. Die Senioren sowie die Gruppe der erfolgreichen aktiven, mobilen Berufstätigen wurden angesprochen. Kompetenz zur indi-



viduellen Problemlösung für diese Gruppen ist aufzubauen und zu kommunizieren.

Im Mittelpunkt hat "Wohnen+" zu stehen. Das Angebot eines "Service total" wird dann angenommen werden, wenn die Signalisierung von gesicherten Standards und Qualitätsmerkmalen bei einer generell gesunkenen Loyalität gelingt, die unser aktuelles Umfeld kennzeichnet.

Voraussetzungen für ein entsprechendes Leistungsangebot sind gesicherte schnelle Zugriffsmöglichkeiten in einem dynamischen Netzwerk, das über all jene Elemente verfügt, die für eine konkrete individualisierte Problemlösung erforderlich sind. Dies bedeutet eine umfassende Vernetzung auf der Basis der verfügbaren Informations- und Kommunikationstechnologie. Es geht darum, gemeinsame Portale - Ringe - zu schaffen. Viele Vorarbeiten wurden bereits geleistet, ohne dass das vorhandene Potenzial bisher auch nur annähernd ausgenutzt wurde.




Es muss dafür gesorgt werden, dass der Transfer von Mitgliedschaften zwischen unterschiedlichen Wohnungsgenossenschaften einfacher möglich ist, dass die Übertragung von Geschäftsanteilen problemlos erfolgen kann, dass Fristen für solche Veränderungen (Kündigung, Einzahlungen) verkürzt werden.

Die Herausforderungen, aber auch die Lösungen liegen klar auf der Hand. Damit sind letztere aber noch nicht umgesetzt. Dies muss jede Wohnungsgenossenschaft für sich selbst in Angriff nehmen:

Analysieren, Erkennen, Bereit sein zur Veränderung und Umsetzen. Dann wird das genossenschaftliche Wohnen eine Zukunft haben. Diese muss jedoch gewollt sein und aktiv gestaltet werden.

*Zusammenfassung des Vortrages "Erfordernisse der zukünftigen Wohnungsgenossenschaft" von Prof. Dr. Theresia Theurl, gehalten am 3. Gemeinsamen Genossenschaftstag des Verbands der Wohnungswirtschaft Niedersachsen und Bremen e.V., des Verbands der nord-

deutschen Wohnungsunternehmen e.V., des Verbands der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen e.V. und des Verbands der Wohnungsgenossenschaften Sachsen-Anhalt e.V. am 5. Juni in Bremen.

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

Hubert Scharlau

Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsgesetz aus unternehmerischer Sicht*

Derzeit sind in Deutschland rund 2.000 Wohnungsbaugenossenschaften eingetragen, die im Schwerpunkt zu Beginn des 20. Jahrhunderts gegründet worden sind; also Genossenschaften, die ihre Mitglieder seit ca. 100 Jahren mit Wohnraum versorgen. Diese Feststellung besagt bereits, dass die Mitglieder dieser Wohnungsbaugenossenschaften generationsübergreifend versorgt werden, also das Wirken dieser Genossenschaften auf Langfristigkeit angelegt ist. Es handelt sich im Wesentlichen um bestandshaltende Wohnungsbaugenossenschaften, Bestands-genossenschaften.

Grundsätzlich gilt: Eine Diskussion/Debatte zur Reform des GenG darf nicht tabuisiert werden. Es muss jederzeit möglich sein, um den Sinn von Veränderungen zu erörtern, in einen fairen Austausch von Argumenten einzutreten. Es gilt notwendige Änderungsbedürfnisse zu klären.

Wir Wohnungsbaugenossenschaften haben m.E. zu lange geschwiegen und haben somit unseren Standpunkt nicht deutlich gemacht. Mit unseren Diskussionsbeiträgen der jüngsten Vergangenheit und denen von heute wollen wir Versäumtes nachholen.

Allerdings muss auch Folgendes Geltung haben: Änderungen/Abschaffungen aus Prinzip ohne etwas Neues/Besseres

zu haben, kann nicht die Grundlage sein. Damit werden wir einem mehr als 100 Jahre alten und bewährten Gesetz, dem GenG nicht gerecht. Stürmische Aktionen aus der den jungen "Wilden" zuzurechnenden Gebaren nach dem Motto "Hauptsache abgeschafft" sind keine guten Berater.

Die Novelle zum GenG 1973 hat gezeigt, dass notwendige Reformen umsetzbar sind.

Und noch eines: Die unsere Wohnungen nutzenden Mitglieder suchen zu uns in erster Linie eine Kundenbeziehung. Wohnen und Service zu fairen Preisen sind gefragt. Das ist unser Förderauftrag. Erst in der Rangfolge der Wichtigkeit viel

später kommt die Kapitalbeteiligung des Mitgliedes. Hier liegt eine Doppelfunktion vor, die Prägung des Identitätsprinzips.

Schwerpunkte meiner Ausführungen sind: 1. Rückvergütungen, 2. Mehrfachstimmrechte und 3. Beteiligung der Mitglieder an inneren Wert der Genossenschaft.

Rückvergütungen

§ 19 GenG regelt die Verteilung von Gewinn und Verlust. Damit ist das Thema Reservefonds und Rückvergütung aufgerufen. Den Reservefonds möchte ich in der Abhandlung ein wenig zurückstellen. Dieser Themenkomplex wird unter "Be-

teiligung der Mitglieder am inneren Wert der Genossenschaft" abgehandelt.

Die genossenschaftliche Rückvergütung ist eine dem Wesen der Genossenschaft nach eigentümliche Art der Verteilung desjenigen Überschusses, der im Geschäftsverkehr mit den Mitgliedern der Genossenschaft erzielt wurde. Dem Wesen der Genossenschaft entspricht es, nicht gewinnorientiert zu kalkulieren, sondern entsprechend dem Förderauftrag eine aktive Konditionenpolitik zu betreiben. Wirtschaftlich handelt es sich um Kalkulationsüberschüsse, die den Mitgliedern zurückgegeben werden. Die Höhe der auf das einzelne Mitglied entfallenden genossenschaftlichen Rückvergütung richtet sich nicht nach der Zahl der von diesem Mitglied gezeichneten Geschäftsanteile oder nach der Höhe seiner Einzahlungen auf den Geschäftsanteil bzw. die Geschäftsanteile, sondern ausschließlich nach der Höhe des von ihm mit der Genossenschaft getätigten Umsatzes.

Diese Definition besagt sehr deutlich, dass die Umsatzbezogenheit dominiert. Es ist also ein geeignetes Instrument für Umsatzgenossenschaften und nicht für bestandshaltende Wohnungsbaugenossenschaften.

Wohnungsbaugenossenschaften kalkulieren bereits ihre Nutzungsentgelte im Rahmen des Kostendeckungsprinzips, setzen also von Beginn an nicht die maximal erzielbaren Marktpreise an. Diese Vorgehensweise verbietet nach m. M. das Institut der genossenschaftlichen Rückvergütung. Im Übrigen kennen Wohnungsbaugenossenschaften keine Mietverträge, sondern mit den nutzenden Mitgliedern werden Dauernutzungsverträge geschlossen. Die Wohnungsbaugenossenschaften nutzen den im Anlagevermögen gehaltenen Wohnungsbestand durch langfristig angelegte Nutzungsverträge. Es wird also in der Regel kein Handel mit

Wirtschaftsgütern des Umlaufvermögens betrieben. Die genossenschaftliche Rückvergütung wird überwiegend mit dem Begriff "Warenrückvergütung" belegt. Diese belegt eindeutig, dass sich diese genossenschaftliche Rückvergütung auf Umsätze des Umlaufvermögens bezieht.

Ich kenne keine Wohnungsbaugenossenschaft, die bestandshaltend und bestandserhaltend am Markt operiert, die das Institut der genossenschaftlichen Rückvergütung einsetzt.

Mehrfachstimmrechte

§ 43 Abs. 3 Satz 1 GenG lautet: Jeder Genosse hat eine Stimme. Diese Regelung ist auch bei der umfassenden Novelle 1973 beibehalten worden. § 43 Abs. 3 führt weiter aus (Ergänzung aus der Novelle 1973): Das Statut kann die Gewährung von Mehrstimmrechten vorsehen. Mehrstimmrechte sollen nur für Genossen begründet werden, die den Geschäftsbetrieb der Genossenschaft besonders fördern.

Ich kenne keine Genossenschaft, insbesondere keine Wohnungsbaugenossenschaft, die diese Satzungsfreiheit genutzt hat. Diese Regelung hat bisher Ausnahmecharakter. Die Zulassung des Mehrstimmrechtes war von vornherein umstritten. Das Bedürfnis für Mehrstimmrechte ist auch aus heutiger Sicht nicht erkennbar.

Im Übrigen wird die Beteiligung mit einem oder mehreren Pflichtanteilen häufig bei Wohnungsbaugenossenschaften nach der Größe der Wohnungen oder der Anzahl der genutzten Räume bemessen. Hier wird bereits die Höhe der Beteiligung mit der Höhe der Nutzung des genossenschaftlichen Vermögens in Relation gesetzt.

Die Feststellung von Prof. Beuthin, dass sich die Stimmrechtsregelung "Ein

Mitglied - eine Stimme" daraus ergeben soll, dass früher die in der Regel kapitalarmen Genossen allesamt nicht viel Kapital einzulegen vermochten, kann ich nicht nachvollziehen.

Beispiel: 6-Familienhaus mit einem nutzenden Mitglied und Mehrstimmrecht. Obwohl sich das Mehrstimmrecht auf die genossenschaftsrechtliche Ebene bezieht, wird es in der Praxis nicht zu verhindern sein, dass dieses nutzende Mitglied sein Mehrfachstimmrecht auch auf Belange des täglichen Wohnens, des Miteinanders, bezieht.

Hier wird wieder die Doppelfunktion, das Identitätsprinzip, erkennbar. Das Mitglied ist hier in erster Linie Kunde und kann nur schwerlich die genossenschaftsrechtliche Komponente der Beteiligung hiervon trennen.

Es gilt in Hausgemeinschaften sozialen Frieden und soziale Balance zu wahren. Es ist nach m. M. bereits kritisch genug, in unseren wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben der Wohnungsbaugenossenschaften Sachbearbeitungen bzw. Abteilungen einzurichten, die sich mit dem sogenannten "Beschwerdemanagement" auseinander zu setzen haben, nur um gedeihliches Miteinander in Hausgemeinschaften wieder zu erreichen. Mehrfachstimmrechte sind an dieser Stelle kontraproduktiv.

Mit der Einführung des Mehrfachstimmrechtes in das GenG 1973 ist auch in erster Linie an die besondere Förderung, die das Mitglied der Genossenschaft zuteil werden lässt, gedacht. Das Thema der besonderen Förderung hat aber nach m. M. dem Grundsatz der Gleichberechtigung sämtlicher Mitglieder entgegenzustehen.

Der Gleichbehandlungsgrundsatz ist in der Praxis wegen der Überschaubarkeit und Einfachheit für alle Beteiligten notwendig.

Beteiligungsfonds

Der § 73 Abs. 3 GenG ist mit der Novelle 1973 erstmalig aufgenommen worden. Auch hier trifft zu, dass nach meinen Recherchen bislang keine Genossenschaft diese Regelung in die Satzung aufgenommen hat. Zumindest trifft diese Aussage auf Wohnungsbaugenossenschaften zu. Der Beteiligungsfonds wird auch in den Kommentaren zum GenG sehr kritisch gesehen.

Wohnungsbaugenossenschaften sind in der Regel auf die generationsübergreifende Versorgung mit Wohnraum für die Mitglieder angelegt. Diese Genossenschaften sind häufig unter der Prämisse "Wohnen ein Leben lang" gegründet worden. Wir bestandhaltenden Wohnungsbaugenossenschaften nehmen diesen Slogan ernst und sorgen bereits für Kindergartenplätze einerseits und bieten "begleitendes Wohnen" andererseits. Also "Wohnen ein Leben lang" hat in seiner Aussage praktizierte Qualität.

Beispiel der Beteiligung am inneren Wert der Genossenschaft bei Ausscheiden des Mitgliedes: Wert rd. 18.200,00 DM zuzüglich Nominalwert der Beteiligung 1.000,00 DM, ergibt einen Betrag von rd. 19.200,00 DM beim Ausscheiden des Mitgliedes. Dieser Betrag bezieht sich allerdings nur auf das offen ausgewiesene Eigenkapital. Sollten die stillen Reserven einbezogen werden, würde sich der Betrag etwa verdoppeln. Wir reden dann über rd. 38.000,00 DM als inneren Wert des gezeichneten Pflichtanteils. Diese Regelung erfordert alljährlich eine Unternehmensbewertung. Allerdings hat eine solche Regelung auch zur Folge, dass beitretende Mitglieder einen Betrag von 38.000,00 DM aufzubringen haben.

Somit ist sichergestellt, dass sich Wohnungsbaugenossenschaften selbst - ohne fremdes Zutun - aus dem Markt ka-

tapulieren. Wir reden aber über den Erhalt und die Fortführung von Genossenschaften in einer bewährten Rechtsform.

Also, das bestehende Rechtskleid hat eine hervorragende Passform für Wohnungsgenossenschaften ohne Änderungsbedarf an dieser Stelle.

Die von Prof. Beuthin vorgeschlagene



Hubert Scharlau

Vorstandsvorsitzender des Bauvereins zu Lünen eG, Lünen

ne Regelung der Beteiligung am künftigen Liquidationsguthaben hat nach m. M. mehrere Webfehler. Seine These lautet: "Der Vermögenswert der Mitgliedschaft in einer eG drückt sich nicht nur im Anspruch auf Naturalförderung (§ 1 Abs. 1 GenG) sowie, wenn das Statut das vorsieht, im Anspruch auf Geschäftsguthabenverzinsung (§ 21 a GenG) oder auf Dividende (§ 19 GenG) aus. Zum Vermögenswert der Mitgliedschaft gehört auch Anspruch auf Auszahlung des Geschäftsguthabens (§ 73 Abs. 2 Satz 2 GenG) sowie die gesellschaftsrechtlich begründete und gesicherte Aussicht auf das künftige Liquidationsguthaben (§ 91 GenG). Diese Aussicht auf Beteiligung an einem künftigen Liquidationsüberschuss (§ 91 GenG) ist ebenso wie der Anspruch auf das Auseinandersetzungsguthaben (§ 73 Abs. 2 Satz 2 GenG) nicht nur eine Hoffnung auf künftigen Rechtserwerb, sondern bereits als aufschiebend bedingter, abtretbarer, verpfändbarer und pfändbarer sowie vererblicher Anspruch zu be-

greifen. Als Vermögensrecht lässt sich dieser Anspruch wertpapierrechtlich in einem Vermögensanteilsschein verbrieften. Dieser erfasst den gesamten Wert der Mitgliedschaft, also nicht nur das Geschäftsguthaben, sondern auch die Beteiligung an den Rücklagen und an dem sonstigen Genossenschaftsvermögen. Der Wert des Vermögensanteilsscheins vermindert sich für vor der Auflösung der Genossenschaft ausscheidende Genossen um das diesen bei ihrem Ausscheiden ausgezahlte Geschäftsguthaben, verkörpert aber weiterhin deren Anteil am künftigen Liquidationserlös. Der Vermögensanteilsschein kann von den Genossen nicht nur während ihrer Mitgliedschaft, sondern vor allem auch noch danach übertragen oder vererbt werden, ohne dass es zu einem Abfluss von Förderkapital aus der eG kommt und ohne dass die Erwerber der Anteilsscheine in der Generalversammlung der eG stimmberechtigt werden. Vor allem wird auf diese Weise verhindert, dass sich diejenigen (womöglich erst sehr viel später beigetretenen) Genossen, die noch bei Auflösung der Genossenschaft Mitglied sind, die oft jahrzehntelange Aufbauarbeit der ausgeschiedenen Altgenossen zunutze machen, während jene (abgesehen vom Geschäftsguthaben) leer ausgehen. Zumindest die Satzung sollte die Aussicht auf den Anteil am künftigen Liquidationserlös (§ 91 GenG) als abtretbaren, den Austritt aus der Genossenschaft überdauernden und erst bei der Verteilung des Liquidationsüberschusses fällig werdenden Rechtsanspruch ausgestalten dürfen (falls das nicht gem. § 91 Abs. 3 GenG bereits nach geltendem Recht zulässig ist). Allerdings gilt es, für den Liquidationsüberschussanteil der bereits vor der Auflösung der Genossenschaft ausgeschiedenen Genossen einen passenden Berechnungsschlüssel zu entwickeln, weil diese Mitglieder die Entwicklung des

Vermögens der Genossenschaft nach ihrem Ausscheiden nicht mehr mitbeeinflusst haben. Sachgerecht dürfte Folgendes sein: Die in der Genossenschaft verbleibenden Mitglieder erhalten bei deren Auflösung, nachdem zuvor alle Genossenschaftsverbindlichkeiten getilgt oder gedeckt sind (§ 90 Abs. 1 GenG) zunächst (wie vordem die Altgenossen) ihr Geschäftsguthaben zurück. Der restliche Liquidationsüberschuss wird unter sämtliche (ehemalige und derzeitige) Mitglieder nach dem Verhältnis der Geschäftsguthaben und der Dauer der Mitgliedschaft verteilt.

Das alles ist nicht der Stein der Weisen, aber doch ein Teilschritt, um in Bezug auf das Genossenschaftsvermögen die Verteilungsgerechtigkeit zu erhöhen und damit das genossenschaftliche Bewusstsein zu stärken."

Fragen

Es stellen sich Fragen:

1. Was geschieht mit bereits ausgeschiedenen Mitgliedern der auf Dauer angelegten eG? (Unsere Genossenschaft wurde 1906 gegründet!) Erhalten diese bzw. deren Erben (Wie sollen diese praktischerweise festgestellt werden?) noch Nachschussleistungen und in welcher Höhe? Zumindest haben wir an dieser Stelle die Frage der Gleichstellung aller Mitglieder einer Genossenschaft zu klären, und dies über die Lebensdauer der Genossenschaft.

2. Wie wollen wir mit dem Vermögensrecht als verbrieftem wertpapierrechtlichem Vermögensanteilsschein umgehen. Er ist zum jeweiligen Bilanzstichtag zu bewerten. Es handelt sich um einen zwingenden Ausweis nach Handelsrecht. Hier sind alle Schulden u.ä. Ansprüche zu bewerten und als Aktivposten

zu erfassen. Welches ist der Gegenposten?

3. Je höher der zu erwartende künftige Liquidationserlös, desto intensiver werden die Bemühungen sein die Genossenschaft aufzulösen. Allein diese Erwartungshaltung wird die wirtschaftliche Weiterentwicklung der Genossenschaft hemmen, mindestens beeinträchtigen. Diese Entwicklung steht im Gegensatz zum Slogan "Wohnen ein Leben lang".

4. Damit ist die generationsübergreifende Versorgung der Genossenschaftsmitglieder aufgegeben. Das Ziel der Gründungsmitglieder unserer Genossenschaft ist damit aufgehoben.

5. Das Thema "Öffentliche Förderung" mit den grundbuchlich gesicherten Belegungsrechten möchte ich hier nur aufzählen. Bei weiterer Durchleuchtung kommen wir unweigerlich zu einem Problembereich, der nur noch Emotionen aufkommen lässt. Bekanntlich sind diese Emotionen die schlechtesten Berater. Somit enden meine Ausführungen hier.

6. Das Ziel der jungen "Wilden" wäre erreicht. Hauptsache abgeschafft!!

Und eines noch zum Schluss: Der Wunsch, mehr Genossenschaften neu zu gründen, ist nicht nur legitim, sondern auch wünschenswert. Allerdings müssen Rahmenbedingungen passen.

Auch über die Beratung in der Gründungsphase von Unternehmen ist nachzudenken. Die Genossenschaftsneugründungen scheitern in erster Linie nicht am GenG, sondern welcher Freiberufler - und dieses ist keine Schelte gegen Berufsstände - Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer empfiehlt die Rechtsform der Genossenschaft, wenn nach der

Erstberatung keine weiteren Mandate folgen. Hiermit möchte ich aber nicht die Pflichtmitgliedschaft der Genossenschaften in Prüfungsverbänden, die sich außerordentlich bewährt haben und die nach m. M. nicht zur Diskussion stehen, in Frage stellen.

Schlusswürdigung

Die Genossenschaftsidee, dass sich Menschen mittels eines von ihnen gegründeten und getragenen Gemeinschaftsunternehmens wirtschaftlich selbst helfen, ist zeitlos gültig. Sie hat daher auch im 21. Jahrhundert, in dem die einzelnen Bürger angesichts der zunehmenden Schwäche sozialstaatlicher Sicherungssysteme und der Globalisierung der Märkte wieder stärker auf sich selbst verwiesen werden, Zukunft. Auch die besondere Rechtsform der eG ist nicht abgewirtschaftet oder überholt; ob sie allerdings durch mehr Satzungsfreiheit anpassungsfähiger gemacht werden kann ist fraglich und bedarf eingehender Diskussion.

* Vortrag im Rahmen des Symposiums "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" des IfG Münster am 6. Februar 2002 in Münster.

☎ Hubert Scharlau
☎ (0 23 06) 2 02 11-0
💻 info@bauverein.de

Bernhard Koppmann

Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsgesetz aus unternehmerischer Sicht*

Wir, die Wohnungsbaugenossenschaften haben bis zur Veröffentlichung der Überlegungen zur Reform des Genossenschaftsgesetzes keinen akuten Reformbedarf gesehen. Denn für uns bilden die bestehenden gesetzlichen Regelungen die Sicherheit, dass wir unsere erfolgreiche Geschäftspolitik auch in Zukunft fortsetzen können. Daran mag es wohl liegen, dass wir im Jahr 2000 von den Überlegungen zur Reform des deutschen Genossenschaftsgesetzes überrascht wurden.

Inzwischen gibt es eine breite Diskussion in der Wissenschaft und hier besonders in den einzelnen genossenschaftswissenschaftlichen Instituten in der Bundesrepublik. Wir sind bereit, diese Diskussion mit zu führen, denn es darf nicht sein, dass die Änderungsvorschläge über unseren Kopf hinweg gehen und uns Wohnungsbaugenossenschaften die Existenzgrundlage geraubt wird.

Diskussion in Praxis und Wissenschaft

Bis jetzt waren die Wohnungsbaugenossenschaften bis auf das Institut hier in Münster kaum Thema an den Universitäten. Als Folge hiervon finden sich in den meisten Änderungsvorschlägen die Wohnungsbaugenossenschaften in keiner Weise vertreten.

Außerdem haben wir auch den Eindruck, dass die Änderung des Genossenschaftsgesetzes mit einer Schnelligkeit vorangetrieben wurde, der wir kaum folgen konnten. Warum hat man es so eilig?

Für uns müssen in dieser Diskussion um die Änderung des Genossenschaftsgesetzes zunächst existenzielle Fragen geklärt werden, als da sind:

- 1.) Welches sind die unverrückbaren Eckpunkte einer Genossenschaft?
- 2.) Wo wird die Grenze zur Kapitalgesellschaft überschritten?
- 3.) Wie weit kann die Änderung ge-

hen, ohne dass die Organisationsform Genossenschaft ausgetauscht werden kann und damit seine Existenzberechtigung verliert.

4.) Wie sieht das Selbstverständnis der Wohnungsgenossenschaft aus, wo liegen ihre Stärken und Schwächen in unserer heutigen Zeit? (unterteilt nach Umsatz- und Bestandgenossenschaften).

Hier vermissen wir eindeutige, wissenschaftlich fundierte Stellungnahmen, vor allem der genossenschaftswissenschaftlichen Institute.

GdW bezieht Stellung

Inzwischen hat sich auch der GdW-Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V. als Spitzenverband der Wohnungsbaugenossenschaften in Deutschland eindeutig positioniert.



Bernhard Koppmann

Vorstandsvorsitzender der Baugenossenschaft Freie Scholle eG,
Bielefeld

Spartengesetzgebung

So widerspricht der GdW eindeutig der Behauptung, dass "aus Kreisen der Praxis der Genossenschaftsverbände und der Wirtschaft einhellig ein Mehr an Satzungsautonomie gefordert wird".

Denn die im Genossenschaftsgesetz gut ausbalancierte Satzungsautonomie, verbunden mit einer Satzungsstrenge in den entscheidenden Punkten, hat bisher sicher gestellt, dass die Rechtsform der Genossenschaft - (in der Insolvenzstatistik ausgewiesen als "wirtschaftlichste" Rechtsform), über mehr als 100 Jahre die sicherste Rechtsform gewesen ist.

Bundesverfassungsgericht

Hierauf hat das Bundesverfassungsgericht in seinem Beschluss zur Pflichtmitgliedschaft der Genossenschaften in den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden noch einmal ausdrücklich hingewiesen.

Gerade dies muss bei allen Überlegungen, das Genossenschaftsrecht um Regelungen zu verändern, die "zum Einen die Gründung von neuen Genossenschaften erleichtern und zum Anderen den unterschiedlichsten Bedürfnissen von kleinen wie großen Genossenschaften besser gerecht werden sollen" in Betracht gezogen werden.

Große und kleine Genossenschaften

Als Organisationsform, die sowohl kleine als auch große Wohnungsgenossenschaften umfasst und durch ihre Verbände geprüft wird, können die Wohnungsgenossenschaften - so meine ich - ein Urteil darüber abgeben, welche Regelungen des Genossenschaftsgesetzes sich bewährt haben. Ebenso können wir beurteilen, welche Änderungsvorschläge die Gefahr in sich bergen, die Institution Wohnungsbaugenossenschaften zu zerstören.

Wettbewerb der Rechtsformen

Wer in Deutschland ein Unternehmen gründen will, hat eine große Auswahl von Rechtsformen zur Verfügung. Für uns darf aber nicht die Frage im Vordergrund stehen, ob die Rechtsform der Genossenschaft "attraktiv" ist. Denn Genossenschaft ist keine Mode-Erscheinung, sondern - ich zitiere den Kommentar von Metz zum § 1 Genossenschaftsgesetz -

"Die Genossenschaft ist eine zeitlose Unternehmensform, die ihren Grundauftrag der Mitgliederförderung unter sehr verschiedenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Voraussetzungen erfüllen kann, sofern nur die Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung beachtet werden. Die Idee genossenschaftlicher Arbeit kann in sehr einfachen wirtschaftlichen Strukturen Bedeutung haben, wie auch in hoch entwickelten Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen. Grundlage ist die Verbindung von gesundem Eigennutz (Förderung der eigenen Interessen) mit dem Prinzip der Solidarität (Berücksichtigung der gleich gerichteten Interessen der anderen Mitglieder)."

Das heißt, Vorschläge, die die genossenschaftlichen Prinzipien der Selbsthil-

fe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung einschränken wollen, reformieren das Genossenschaftswesen nicht, sondern sind in Wahrheit seine Totengräber.

Wenn erfolgreich gewachsene Genossenschaften der Auffassung sind, für expansionsbedingte Finanzierungen den Kapitalmarkt anders als bisher nutzen zu müssen, dann sollten sie die genossenschaftliche Rechtsform ablegen und sich als Aktiengesellschaft neu gründen.

Nutzer = Mitglied

Genossenschaften dürfen weder auf den existenziellen Grundsatz: "Ein Mitglied - eine Stimme", zu Gunsten von Mehrheitsstimmrechten verzichten, noch eine Beteiligung der Mitglieder an den stillen Reserven zulassen, Investorenmitglieder bevorzugen, geschweige denn diese Anteile handelbar oder gar börsenfähig werden lassen.

Bei uns steht das Mitglied, der Mensch, im Vordergrund, nicht das Kapital. Das unterscheidet uns von den Kapitalgesellschaften. Shareholder Value ist Sache der Aktiengesellschaften, nicht der Genossenschaften.

Forderungen an eventuelle Gesetzesänderungen

Als Wohnungsbaugenossenschaften haben wir folgende Grundsätze für eine Änderung des Genossenschaftsgesetzes formuliert:

Die Aufgabe der Genossenschaften ist es, dass ihre Mitglieder - und niemand sonst - durch unsere unternehmerische Tätigkeit gefördert werden. Alles, was dieses Identitätsprinzip Nutzer/Mitglied und damit die genossenschaftliche Identität fördert, unterstützen wir. Das fördert die genossenschaftliche Kultur, das Persönlichkeitsrecht des Mitgliedes.

Das heißt, dass wir dafür plädieren

und kämpfen, dass die grundlegenden genossenschaftlichen Prinzipien des jetzigen Genossenschaftsgesetzes erhalten bleiben und wir nicht die Struktur einer Kapitalgesellschaft bekommen oder ihr unmerklich immer näher kommen.

Nur Mitgliedergeschäfte

Genossenschaften sollten sich auf ihr Mitgliedergeschäft konzentrieren, Nicht-Mitglieder-Geschäfte sind höchstens eingeschränkt zu praktizieren.

Verein mit Unternehmung

Für uns steht fest: Die Genossenschaft ist und bleibt ein Verein mit seiner Unternehmung der Genossenschaft. Das sollte in § 1 GenG immer deutlich werden (kein Streichen der Aufzählung der Vereine).

Halten wir uns an dieses Prinzip, ist das Mehrfachstimmrecht, die Handelbarkeit von Genossenschaftsanteilen, die Änderung der Organstruktur von Vorstand und Aufsichtsrat, die Absenkung der Mindestmitgliederzahl nicht zu diskutieren, sondern die Zerstörung der Grundidee der Genossenschaft.

Die Wohnungsbaugenossenschaften haben den Zweck, ihre Mitglieder, die zugleich Träger und Kunden sind, über eigene Unternehmensleistungen wirtschaftlich zu fördern. Die Erfolgswirksamkeit dieser Leistungen ist deshalb auch nur vom Mitglied zu beurteilen und nicht unmittelbar an der Bilanz und der Erfolgsrechnung der genossenschaftlichen Unternehmung selbst.

Genossenschaften sind keine Shareholder Value-Unternehmensformen, sondern sie haben einen leistungsbezogenen, förderwirtschaftlichen Charakter im Gegensatz zu allen anderen Unternehmensformen, z.B. einer AG oder GmbH, die ein Kapital bezogenen, erwerbswirtschaftlichen Auftrag hat.

Der Weg zur Kapitalgesellschaft

Bei Volksbanken und Raiffeisenkas- sen, die ja weit mehr Nichtmitgliedergeschäfte betreiben als Mitgliedergeschäfte, werden heute die Mitglieder in ihrer Kundenrolle fast ausnahmslos nicht anders behandelt als Nichtmitglieder-Kunden. Das ist die Entwicklung zur Aktiengesellschaft und zerstört den Kerngedanken einer Genossenschaft, so wie ich ihn sehe.

Ich meine, dass es konsequent ist, dass, wenn man in seiner Rechtsform, die man ursprünglich gewählt hat, nicht mehr die nötige Freiheit findet, diese Rechtsform ablegt.

Der Versuch, z.B. durch die Änderung des Genossenschaftsgesetzes quasi eine genossenschaftliche Aktiengesellschaft zu schaffen, die die strengen Auflagen (z.B. Börsenaufsicht usw.), die Aktiengesellschaften haben, umgeht, nur um seine Corporate Identity zu erhalten, mag aus Sicht der betroffenen Umsatzgenossenschaften verständlich erscheinen. Diese Änderung raubt aber dem Genossenschaftsgesetz seine Wurzeln und uns Wohnungsgenossenschaften die Existenzgrundlage.

Die Legitimationsfrage

Ich sagte: Der Erfolg der Genossenschaft bestimmt sich nur zum Teil aus den Wirtschaftsergebnissen. Der Erfolg der Genossenschaft ist darüber hinaus immer auch an der Frage fest zu machen, ob der Auftrag, die Mitglieder der Genossenschaft zu fördern, erfüllt wurde.

Legitimation des Vorstandes

Deshalb plädiere ich dafür, dass nach bestimmten Grundsätzen nicht nur die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung durch unsere Verbände formal festgestellt

wird, sondern dass der Vorstand die Aufgabe hat, einen Förderplan zu erstellen und mit dem Lagebericht der Genossenschaft einen Förderbericht gegenüber den Mitgliedern abzugeben, um seine Förderleistungen darzustellen. Dabei erhalten die Mitglieder die Möglichkeit zu überprüfen, dass nicht nur positive wirtschaftliche Ergebnisse erzielt wurden, sondern was zur Förderung der Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder geleistet wurde. Nur so weiß das Mitglied der Wohnungsgenossenschaft, warum es in seiner Genossenschaft wohnt und nicht bei einem Vermieter. (Können wir diese hervorragenden, einzigartigen Leistungen benennen, veröffentlichen, dann haben wir das schlagkräftige Marketingkonzept. Können wir es nicht, bekommen wir Probleme.)

Die Mitglieder selbst als von den Unternehmensleistungen Betroffene können den Fördererfolg beurteilen. Die Mitglieder wissen dann, was Genossenschaft heißt, da ist dann auch Genossenschaft drin - und sie können es prüfen.

Deshalb sollten Förderpläne und Förderberichte Gegenstand der genossenschaftlichen Unternehmenspolitik werden. Wenn die Genossenschaft das eine unbestrittene Ziel hat, ihre Mitglieder zu fördern, warum sollen die Mitglieder diese Förderung nicht beurteilen, warum nicht offen vertreten?

Es besteht heute oft die Gefahr, dass die unbegrenzte Entscheidungsautonomie des Vorstandes (des Managements) eine Entfremdung zwischen Mitgliedern und dem Management und damit eine Zerreißprobe der genossenschaftlichen Identität herbeiführen wird.

Die Entwicklung, die uns in Zukunft viel stärker beschäftigen wird, ist, inwieweit die Genossenschaften eben durch diese Macht der hauptamtlichen Vorstände mit ihrer unbegrenzten Entscheidungsautonomie einen völlig nach dem

Willen des Vorstandes und eventuell des Aufsichtsrates konzipierten Weg vorbei an den Mitgliedern gehen können. Ich denke dabei an Hannover-Gartenheim.

Standort des Verbandes

Der Verband hat also die wichtige Aufgabe, in Zukunft nicht nur formal eine Bilanz zu prüfen und die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung eines Vorstandes einer Genossenschaft festzustellen, sondern Rahmenaussagen über die Erfüllung des Förderauftrages zu machen. Ob der Förderauftrag letztlich erfüllt wurde, können aber nur die Mitglieder entscheiden, und das sollen sie auch.

Ich gebe zu, wir als Vorstände von Genossenschaften und auch diese "Vorstandsfunktionäre" der Verbände, in denen Vorstand-Profis das Sagen haben, gehen den einfacheren Weg. Wir sagen, wo es lang geht! Wissen wir nicht viel besser, was die Mitglieder wünschen, was wichtig für die Mitglieder ist.

Aber ist für immer ohne Weiteres von einer Identität der Interessen zwischen Mitgliedern und dem Vorstand auszugehen? Machen wir es uns nicht oft zu leicht?

Ich möchte nun auf Punkte eingehen, bei denen wir eine Änderung befürworten:

Übertragung einzelner Anteile

Ein nicht zu unterschätzender wichtiger Punkt in den Überlegungen über eine Änderung des Genossenschaftsgesetzes ist die Übertragung von einzelnen Geschäftsanteilen der Mitglieder mit Zustimmung des Vorstandes. Das macht für Mitglieder einen Wohnortwechsel von der einen zur anderen Genossenschaft leichter. Hier begrüßen wir die Vorschläge (Ring der Wohnungsgenossenschaften).

Ebenso begrüßen wir die Abschaf-

fung der Listenwahl.

Grundsätzlich befürworten wir alle Änderungsvorschläge des Genossenschaftsgesetzes, die die genossenschaftliche Identität, Demokratie und die Genossenschaftsbewegung insgesamt unterstützen. Dabei ist besonderes Augenmerk darauf zu richten, dass die förderwirtschaftlich-leistungsbezogenen Aufgaben im Vordergrund bleiben und kapitalorientiert-erwerbswirtschaftliche Zielsetzungen abgewehrt werden.

Zusammenfassung

Mir erscheint manchmal die Diskussion um die Änderung des Genossenschaftsgesetzes wie eine Flucht vor der Realität. Genossenschaftliche Unternehmen sind wie alle anderen Unternehmen Unternehmen auf Zeit, das heißt, wenn die Präferenz der Nutzer im Wettbewerb zwischen den anderen Unternehmensfor-

men nicht mehr die Genossenschaft wählt, hat sich die Genossenschaft überholt. Sie ist überflüssig. Der Ausweg, das Rechtskleid zu verbiegen und eine Gesetzesänderung anzustreben, ist keine Lösung.




Was hindert diese Unternehmen, sich anstatt des Rechtskleids einer Genossenschaft ein anderes Rechtskleid, z.B. das einer Aktiengesellschaft überzuziehen?

Wir fordern den Gesetzgeber auf, durch eine klare Abgrenzung der Unternehmensformen die genossenschaftliche Idee und Identität zu bewahren und nicht zu verstümmeln. Das werden wir nur erreichen, wenn wir darüber diskutieren, was die Stärken und Schwächen sind, was das Selbstverständnis der Wohnungsgenossenschaften ist, was die Marke Genossenschaft ausmacht und was die Genossenschaftsbewegung bedeutet. Man wird erkennen, dass die Organisationsform Genossenschaft mehr ist als ein

Rechtstyp.

Ich bin sicher, wir werden feststellen, dass die Rechtsform Genossenschaft auch ohne oder besser nur ohne die angestrebten Reformen wie Mehrstimmrechte, Investorenmitglieder, Abschaffung des Selbstorganschaft, Mindestgesellschaftskapital, Beteiligung an den stillen Reserven, Beteiligung am Substanzwert, Kapitalstimmrecht und "Börsenhandel" mit Geschäftsanteilen Zukunft hat.

* Vortrag im Rahmen des Symposiums "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" des IfG Münster am 6. Februar 2002 in Münster.

 Bernhard Koppmann
 (05 21) 98 88 - 0
 baugenossenschaft@freie-scholle.de

Interview

Theresa Theurl

Megatrends und die Zukunft der eG*

In der Gesellschaft stellen wir unter anderem eine zunehmende Individualisierung, eine vermehrte Dienstleistungsorientierung und die Herausbildung einer Informations- und Wissensgesellschaft fest. Hinzu kommt, dass sich der Staat aus vielen Bereichen zurückziehen wird, in denen er traditionell tätig war. Im wirtschaftlichen Bereich nimmt der Wettbewerb in allen Sektoren zu, die Mobilität und Mobilitätsanforderungen für Güter und Produktionsfaktoren steigen, die wirtschaftlichen Beziehungen werden immer flexibler. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die eG?

MünchenerHyp: Was macht eine erfolgreiche Genossenschaft aus?

Die Genossenschaft ist weder eine karitative Veranstaltung, noch ein Wert an sich. Es sind ökonomische Zweckverbände, in denen die Mitglieder nur verblei-

ben, solange es einzelwirtschaftlich vorteilhaft ist. Ihre Mitglieder haben relativ homogene Ziele und Bedürfnisse. Die Menschen gehen gemeinsam vor, weil sie sicher sind, einen nicht kopierbaren Vorteil in der Genossenschaft zu finden: de-

zentral und selbständig und zugleich als Gruppe groß und leistungsfähig. Zweck ist die Förderung der wirtschaftlichen Belange der Mitglieder: höhere Einnahmen, geringere Kosten, Zunahme der Wettbewerbsfähigkeit, Reduzierung des Risi-

kos, Erhöhung der Flexibilität und die Erhaltung der Selbständigkeit.

MünchenerHyp: Viele junge Unternehmen zog es an den Neuen Markt zur Kapitalbeschaffung. Ist das genossenschaftliche Prinzip „Ein Mitglied – eine Stimme“ hinderlich für Neugründungen?

Mit diesem Prinzip wird der personale Charakter und das Demokratieprinzip der Genossenschaft umgesetzt. Aus diesem Grund ist es ein zentrales Wesensmerkmal der eG. Und als solches ist es auch für Start-ups attraktiv.

Welcher Unternehmensgründer mit überzeugendem Geschäftskonzept möchte sich einseitig von seinen Kapitalgebern abhängig machen? Neugründungen, die auf Venture-Capital-Geber angewiesen sind, können nicht mehr so frei entscheiden und werden häufig nach kurzfristigen Renditegesichtspunkten beurteilt. Das Unternehmensziel der Genossenschaft besteht hingegen gerade nicht in der Erzielung schneller Gewinne für die Kapitalgeber, sondern in der direkten Mitgliederförderung, in der unternehmerischen Tätigkeit. Innovationen gedeihen am besten auf der Basis unter-

nehmerischer Selbstständigkeit und zielorientierter Zusammenarbeit. Die Möglichkeiten des Genossenschaftsgesetzes wurden von Existenzgründern bislang noch nicht voll genutzt.



MünchenerHyp: Wie liegt die eG im Trend?

Gut, wenn ihre Vorzüge erkannt werden. Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und Kooperation ergänzen sich und werden in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen. Als traditionelle Stärken des genossenschaftlichen Sektors bilden sie jedoch nur solange eine Erfolgskombinati-

on, solange sie zeitgemäß erneuert und kreativ auf wirtschaftliche und technische Herausforderungen angewandt werden. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken und die Verbundunternehmen sind hervorragende Beispiele dafür, wie das über einen enorm langen Zeitraum gelingen kann. Wichtig für die Zukunft ist vor allem, dass erkannt wird, dass die aktuellen Megatrends Genossenschaften in vielen Bereichen zukunftsfähig und überlegen machen. Existenzgründungen in der Rechtsform der eG liegen dann nahe und können zu einer neuen Gründungswelle führen. Eine solche wäre einzelwirtschaftlich fundiert, gesamtwirtschaftlich vorteilhaft, gesellschaftlich wünschenswert und würde mir deshalb persönlich ausgesprochen gut gefallen.

*Ausschnitt aus einem Interview mit Prof. Dr. Theresia Theurl im Münchener Forum, Geschäftsbericht 2001 der Münchener Hypothekenbank eG, S. 24-31.

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

Unsere Partner stellen sich vor ...

Internationale Kooperationsmöglichkeiten

Das Internationale Institut für Genossenschaftsforschung im Alpenraum ist eines der jüngsten Mitglieder der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen der Universität Münster. Der Verein wurde 1995 gegründet und hat seinen Sitz in Innsbruck. Seine Zielsetzung besteht unter anderem in der unabhängigen wissenschaftlichen Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Genossenschaftswesens. Daher ergeben sich viele Anknüpfungspunkte und Kooperationsmöglichkeiten mit dem IfG Münster.

Die Tür in den Büroraum öffnet sich - auf dem Schreibtisch liegen scheinbar geordnet einige Stöße unerledigter Arbeiten

- das Telefon klingelt - der erste Besprechungstermin drängt schon - ein Mitarbeiter steht vor der Tür - das Telefon klin-

gelt - die Tagespost sollte längst gesichtet sein - Telefon - Besprechung - Telefon - Besprechung ein "ausgefüll-

ter" Arbeitstag neigt sich dem Ende zu - die scheinbar geordneten Stöße unerledigter Arbeiten liegen noch immer unangetastet auf dem Schreibtisch - hoffentlich bleibt morgen mehr Zeit!

Dieses Umfeld hat dazu geführt, dass sich o.Univ.Prof. Dr. Hans Lexa, Leiter des Instituts für Revisions-, Treuhand- und Rechnungswesen an der Universität Innsbruck, und Dir. Mag. Arnulf Perkounigg, Geschäftsführer des Raiffeisenverbandes Tirol, vermehrt mit dem unbefriedigenden Zustand auseinandergesetzt haben, dass der tägliche Arbeitsdruck kaum mehr Raum für die intensive Auseinandersetzung mit genossenschaftlichen Grundanliegen lässt. Nach zahlreichen Gesprächen mit Genossenschaftsverantwortlichen reifte immer mehr die Idee zur Gründung eines einschlägig ausgerichteten Vereines, was im Jahr 1995 mit der Gründungsversammlung geschah.

Obwohl das Genossenschaftswesen im Alpenraum auf eine bereits mehr als 100-jährige erfolgreiche Vergangenheit zurückblicken kann und sich heute, ausgehend von kleinen Selbsthilfeorganisationen im ländlichen Bereich, als bedeutender Wirtschaftsfaktor im Alpenraum darstellt, zwingt das sich ständig ändernde Umfeld zu einem Überdenken der Aktualität des genossenschaftlichen Auftrages. Nach dem Motto "Nichts ist beständiger als der Wandel" sind Anpassungen an die jeweiligen Gegebenheiten in einem gemeinsamen Europa laufend erforderlich.

Um im Zuge der erforderlichen Anpassungsschritte aber nicht das Wesentliche aus dem Auge zu verlieren und vor allem die jahrzehntelange erfolgreiche Tradition nicht über Bord zu werfen, bedarf es dazu einer eingehenden, ständigen Betrachtung und Erörterung jener Faktoren, die das Genossenschaftswesen generell oder in bestimmten Sparten gegenwärtig und in naher Zukunft beeinflussen

können. So bezweckt der Verein die Erforschung und Entwicklung aller Möglichkeiten, die geeignet erscheinen, die Tätigkeit der Genossenschaften im alpenländischen Raum zu fördern. Durch die Einrichtung eines wissenschaftlichen Beirates dient der Verein darüber hinaus der Förderung der unabhängigen wissenschaftlichen Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Genossenschaftswesens.


Auf dieser Grundlage widmet sich der Verein insbesondere der

- Organisation von Tagungen und sonstigen Veranstaltungen zur Aus- und Fortbildung im Genossenschaftswesen,
- Veröffentlichung von Veranstaltungsvorträgen, Diplomarbeiten und Dissertationen über Themenstellungen aus dem Bereich des alpenländischen Genossenschaftswesens,
- Erstellung von Gutachten,
- Durchführung von Pilotprojekten,
- kritischen Hinterfragung von Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren bei Genossenschaften zur allfälligen Neuorientierung von genossenschaftsbezogenen Konzepten,
- Organisation von Begegnungen zwecks Erfahrungsaustausch mit Genossenschaften im Alpenraum,
- Herstellung und Festigung der Verbindungen zwischen Genossenschaften einerseits und allen für die Förderung des Genossenschaftswesens im Alpenraum in Betracht kommenden einschlägigen Faktoren der Wirtschaft, Wissenschaft und des öffentlichen Lebens andererseits.

Da es für diese umfangreiche Aufgabenstellung erforderlich ist, das Wissen, die Mitarbeit und die Erfahrungen Vieler - selbstverständlich auch über die Grenzen hinausgehend - heranzuziehen, sind wir bestrebt, nicht nur zu den Praktikern des Genossenschaftswesens, sondern auch zu den wissenschaftlichen Einrich-

tungen Kontakte herzustellen bzw. zu erhalten, um ein möglichst umfassendes Spektrum abstecken zu können. In unserer noch jungen Vereinsgeschichte sind wir auch erst am Beginn einer zunächst einmal den deutschsprachigen Alpenraum umfassenden Orientierung. So halten wir auf der Praktikerebene bereits enge Kontakte zu den Genossenschaftsverbänden in Südtirol, Bayern und Trentino sowie zum Österreichischen Raiffeisenverband und zum Österreichischen Genossenschaftsverband. Auf der wissenschaftlichen Ebene bestehen unsere Kontakte vorwiegend zur Universität Innsbruck. Über Prof. Dr. Theresia Theurl habe wir aber auch erste Kontakte zu ihrem Genossenschaftsinstitut an der Universität Münster, die sich in der Zukunft hoffentlich noch weiter festigen werden, sowie auf schriftlicher Basis auch zu anderen Genossenschaftsforschungsinstituten in Deutschland.

Wir glauben, dass es an der Zeit ist, gemeinsam für die Weiterentwicklung der Genossenschaftsidee einen Beitrag zu leisten. Der Verein bietet daher allen Interessierten, insbesondere über die Mitgliedschaft, die Möglichkeit, an der Schaffung eines zeitgemäßen, zukunftsorientierten und weiterhin erfolgreichen Genossenschaftswesens aktiv und auch durch Einbringen von Ideen mitzuwirken. Seit unserer Gründung veranstalten wir jährlich eine Tagung, die sich mit aktuellen Problemstellungen befasst.

 Dir. Mag. Arnulf Perkounigg
Geschäftsführer des Raiffeisenverbandes Tirol (Vorsitzender)

 <http://www.iga.at>

Publikationen

Schriften zur Kooperation Band 51

Marketing und Kooperation bei Wohnungsgenossen- schaften


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 Potenziale erschließen.

Dieser Problematik hat sich das Symposium "Marketing und Kooperation bei Wohnungsgenossenschaften" des Insti-

tuts 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, Mün-
stersche Schriften zur Ko-
operation Band 51, Shaker,
Aachen, 2001, 100 S., 3-8265-
9394-4, 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, Shaker, Aachen, 2001, 198 S., 3-8265-9542-4, Euro 21,00.

Schriften zur Kooperation Band 53

Reform des Genossenschaftsrechts

Anforderungen und Perspektiven

Zahlreiche Genossenschaften empfinden das deutsche Genossenschaftsgesetz zunehmend mehr als Korsett und nicht als "Maßanzug" für ihre wirtschaftliche Betätigung. Große und wachstumsstarke Genossenschaften bemängeln beispielsweise die eingeschränkten Möglichkeiten zur Eigenfinanzierung. Kleine Genossenschaften fühlen sich von den

Auflagen des Genossenschaftsgesetzes zu sehr eingeschränkt, weshalb es wenige Neugründungen in der Rechtsform der eG gibt. Diese und viele andere Kritikpunkte haben dazu geführt, dass Politik, Wissenschaft und genossenschaftliche Praxis zur Zeit eine Reform des Genossenschaftsgesetzes intensiv diskutieren.

Der Zeitpunkt für eine umfassende und praxisbezogene Diskussion ist genau richtig: Aus Berlin wird vom Bundesjustizministerium signalisiert, dass eine Reform schon zu Beginn der nächsten Legislaturperiode möglich ist. Zusätzlichen Schwung erhält die geplante Reform durch die unmittelbar bevorstehende Umsetzung der "Europäischen Genossenschaft" auf EU-Ebene, welche die Gründung von grenzüberschreitenden Genossenschaften in Europa ermöglicht.



Das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster hat sich im Wintersemester 2001/2002 dieser Thematik im Rahmen eines zweitägigen Symposiums gewidmet. Namhafte Experten stellen in diesem Band das Genossenschaftsrecht auf den Prüfstand. Autoren aus dem europäischen Ausland berichten von ihren Erfahrungen und geben Anregungen für das deutsche Genossenschaftswesen. Hinzu kommen Stellungnahmen aus der Sicht der unterschiedlichen Genossenschaftssparten in

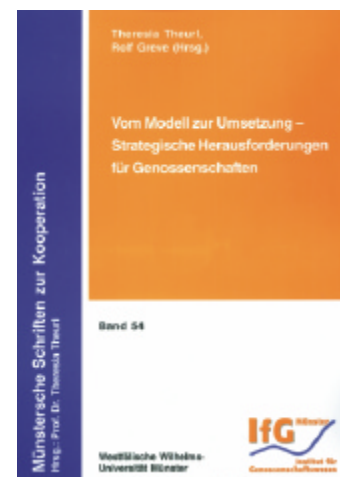


Theresia Theurl und Rolf Greve (Hrsg.): Reform des Genossenschaftsrechts: Anforderungen und Perspektiven, Münstersche Schriften zur Kooperation Band 53, Shaker, Aachen, 2002, 170 S., ISBN 3-8265-9842-3, Euro 19,50

Schriften zur Kooperation Band 54

Vom Modell zur Umsetzung Strategische Herausforderungen für Genossenschaften

Genossenschaften haben den Auftrag, ihre Mitglieder zu fördern. Daher richtet sich ihre Unternehmensstrategie am genossenschaftlichen Förderauftrag aus. Ob damit eine Steigerung des "Shareholder Value" vereinbar ist, analysiert Prof. Dr. Theresia Theurl. Sie entwickelt einen genossenschaftsadäquaten "Member Value" der sich aus drei Elementen zusammensetzt.



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. Dr. Klaus Wienberg und Klaus

Rathert schildern die Strategie- und Strukturentwicklung einer verwandten Bankengruppe, den Sparkassen in Deutschland, und nehmen Stellung zu den Entwicklungen bei den Genossenschaftsbanken.

Auch die genossenschaftlichen Prüfungsverbände gehen neue strategische Wege. Rainer Backenköhler und Detlef Großweischede beschreiben die Entwicklung der Genossenschaftsverbände zu effizienten und kompetenten Dienstleistern für ihre Mitgliedsgenossenschaften.

Häufig führt die Veränderung von Rahmenbedingungen zur Anpassung von Strategien und zur Entwicklung neuer Produkte. Staatliche Förderkonzepte für die Altersvorsorge stellen die Anbieter auf dem Markt für Finanzdienstleistungen momentan vor neue Aufgaben. Hans-Christian Marschler untersucht die Möglichkeiten der genossenschaftlichen Banken, die Riester-Rente umzusetzen.

Dieser Sammelband fasst die Vorträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2001/2002 zusammen, das sich aktuellen strategischen Herausforderungen für Genossenschaften widmete. Ergänzt wird der Sammelband durch eine theoretische Einführung in das strategische Management von Thorn Kring.



Theresia Theurl und Rolf Greve (Hrsg.):
Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen für Genossenschaften: Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2001/2002, Münstersche Schriften zur Kooperation Band 54, Aachen, Shaker, 2002, 184 S., ISBN 3-8322-0115-7, Euro 19,50

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 24

Neue Strategien - neue Managementmethoden

Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland

In Wissenschaft und Praxis besteht Konsens über die große Bedeutung des Strategischen Managements für die Performance von Unternehmen. Die Methoden der Strategiefindung, die konkreten Strategieinhalte sowie ihre Implementierung weisen dabei viele Freiheitsgrade auf, die von den einzelnen Unternehmen unterschiedlich gestaltet werden. Phasen weitreichender Veränderungen der Umwelt, die meist mit organisatorischen Herausforderungen für die Unternehmen verbunden sind, machen Mängel und Verbesserungsmöglichkeiten des Strategischen Managements deutlich.

Die einzelnen Genossenschaftsbanken sind derzeit einem starken Wandel der für sie relevanten Rahmenbedingungen ausgesetzt. Dies gilt nicht nur für ihr ökonomisches, sondern ebenso für ihr technisches und für ihr regulatives Umfeld. Die aktuelle Strategiediskussion im genossenschaftlichen Verbund spiegelt Herausforderungen und mögliche Reaktionen wider, die auf der Ebene der einzelnen Genossenschaftsbanken strategische Weichenstellungen nach sich ziehen. Diese Gegebenheiten legen es nahe, ihr Strategisches Management einer wissenschaftlichen Analyse zu unterziehen,

die es ermöglicht, Informationen über den Status quo zu gewinnen und einen eventuellen Reformbedarf abzuleiten. Auf diesem Fundament können Strategieempfehlungen sowie Methoden und Instrumente ihrer Umsetzung entwickelt werden.

Dieses IfG-Arbeitspapier stellt erste Ergebnisse einer schriftlichen Befragung aller Genossenschaftsbanken in Deutschland vor und zur Diskussion. Die hohe Rücklaufquote von 36% sichert nicht nur Repräsentativität und Aussagestärke der Ergebnisse, sondern zeigt gleichzeitig die große Bedeutung, die die Genossenschaftsbanken Fragen des Strategischen Managements zumessen. Die Untersuchung wird von Dipl.-Kfm. Thorn Kring durchgeführt. Wesentlich unterstützt wurde sie dankenswerterweise vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) sowie von den regionalen Prüfungsverbänden des genossenschaftlichen Finanzverbundes.

Diesen ersten Auswertungen werden in den nächsten Monaten weitere folgen.



Thorn Kring:
Neue Strategien - neue Managementmethoden, Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 24, Münster, Februar 2002, 94 S., kostenlos

Schriftenreihe: Ökonomik der Kooperation, EconKoop

Der erste Band der Schriftenreihe "Ökonomik der Kooperation" von Prof. Theurl liegt vor. Markus Pauli analysiert Kooperationen in der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball. Die Arbeit ist theoretisch fundiert und zugleich anwendungsorientiert und soll damit ein Signal für die methodische Ausrichtung dieser wissenschaftlichen Reihe sein.

EconKoop 1

Deutsche Profifußballvereine fordern den Neubau oder die Modernisierung von Profifußballstadien zur Verbesserung ihrer nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Markus Pauli untersucht, welche Rahmenbedingungen wie verändert werden müssen, damit eine effiziente Kooperation aller Beteiligten bei der Finanzierung moderner Stadien gewährleistet ist.

EconKoop: Hintergründe

In der neuen Schriftenreihe "Ökonomik der Kooperation" werden Arbeiten publiziert, die sich mit der Kooperation von Wirtschaftssubjekten - und zwar vorwiegend von Unternehmen - auseinandersetzen. Diese Thematik ist höchst ak-



tuell und von grundsätzlicher Bedeutung für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Sie weist viele Facetten auf, die sich in den einzelnen Bänden widerspiegeln werden.

Die Rahmenbedingungen für das Wirtschaften sind in starker Veränderung

begriffen. Es wird zunehmend schwieriger, langfristig zu disponieren und stabile Interaktionsbeziehungen aufzubauen.

Diese Entwicklungen führen auf einzelwirtschaftlicher Ebene zur Reoptimierung von bisher bewährten Organisationen. Sie kommen in einer Fokussierung der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen, in ihrer zunehmenden Vernetzung sowie in einer Auflösung von klar konfigurierten Unternehmensgrenzen zum Ausdruck. Daneben entwickelt sich eine neue Arbeitsteilung zwischen privatem Sektor und Staat.

EconKoop: Schwerpunkte

Die damit verbundenen organisatorischen Herausforderungen sind vielfältig. Der gemeinsame Nenner der Reaktionen ist die Kooperation von Unternehmen in unterschiedlichsten Formen. Ursachen und Motive für Kooperationen bilden einen Schwerpunkt der Reihe. Er wird ergänzt um die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Vielfalt der institutionellen Ausgestaltungen.

Dazu kommt die Analyse der Implementierung der Kooperationsentscheidung in den einzelnen Unternehmen. Die Qualität des Managements beeinflusst den Erfolg einer Kooperation, der sich im Zusammenspiel zwischen Anpassungsfähigkeit und internem Stabilisierungspotenzial ergibt. Damit ist die Dynamik von Kooperationen angesprochen, deren Determinanten bisher kaum ausgelotet sind.

Im Mittelpunkt der volkswirtschaftlichen Wirkungsanalyse von Unternehmenskooperationen stehen ihre Konsequenzen auf betroffene Nichtbeteiligte.



Die Herausbildung von wirtschaftlicher Macht, Wettbewerbsaspekte und der Einfluss auf die gesellschaftliche Arbeitsteilung werden unter diesem Gesichtspunkt thematisiert. Daraus ergeben sich Hinweise für einen staatlichen (internationalen) Regulierungsbedarf sowie die Erarbeitung und Prüfung entsprechender Instrumente.

EconKoop: Perspektiven

In die EconKoop werden sowohl theoretische als auch empirische Analysen aufgenommen, deren Methoden solche der Volkswirtschafts-, Betriebswirtschaftslehre und der Rechtswissenschaften sind. Neben den grundsätzlichen Fragen interessieren die Kooperationsaktivitäten in einzelnen Branchen ebenso wie einzelne Kooperationsfälle.



Pauli, Markus: Kooperationsformen der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball. Eine institutionenökonomisch fundierte, modelltheoretische Untersuchung. Band 1 der Reihe Ökonomik der Kooperation, EconKoop1, Hrsg. von Theresia Theurl, Tübingen, Mohr Siebeck, 2002, 299 S., € 49,00. ISBN 3-16-147838-X.

Ein wissenschaftlicher Beirat entscheidet über die Aufnahme von Arbeiten

in die Reihe und berät die Herausgeberin, Prof. Dr. Theresia Theurl. Er besteht aus den Professoren Klaus Backhaus (Universität Münster), Tyler Cowen (Georg Mason University, Fairfax - Virginia), Helmut Dietl (Universität Paderborn),

Jörn Kruse (Universität der Bundeswehr Hamburg), Dennis Mueller (Universität Wien), Erich Schanze (Universität Marburg), Manfred Tietzel (Universität Duisburg), Viktor Vanberg (Universität Freiburg).

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

Pinnwand



Seit dem 1. April 2002 ist Dipl.-Volkswirt **Tholen Eekhoff** als wissenschaftlicher Mitarbeiter des IfG tätig. Der 26jährige studierte das Fach Volkswirtschaftslehre zunächst an der Universität Saarbrücken, ging dann im Rahmen eines Austauschstipendiums an die University of Missouri (USA) und schloss schließlich sein Studium an der Universität Münster ab. Nach einer Tätigkeit am Center for Economic Studies in München kam er zum IfG Münster. Parallel absolvierte er einige Praktika, u.a. bei der Kreissparkasse Köln, beim Bundesministerium für Wirtschaft und beim Internationalen Währungsfonds in Washington D.C. (USA). Im IfG Münster arbeitet er zunächst für neun Monate an einem Forschungsprojekt in Kooperation mit dem Strukturfond Norddeutscher Genossenschaften eG zum Fusionsmanagement in Genossenschaftsbanken und wird sich anschließend seiner Doktorarbeit widmen, die sich mit Wettbewerbseffekten von Bankfusionen (Betreuerin: Prof. Dr. Theresia Theurl) beschäftigen wird.

Stud. rer. pol. **Hansjörg Stewering** ist seit dem 1. März 2002 als einer von vier studentischen Mitarbeitern für alle EDV-Belange des IfG Münster zuständig. Der 24jährige studiert Wirtschaftsinformatik an der Universität Münster. Seine Studienschwerpunkte sind Betriebswirtschaftslehre und Informationssysteme. Besondere Kenntnisse in der Entwicklung und Pflege von Computeranwendungen und in der Schulung von Mitarbeitern erwarb er im Laufe mehrerer Unternehmenspraktika.



Seit dem 1. Mai 2002 ist stud. rer. pol. **Burkhard Kesting** studentischer Mitarbeiter des IfG Münster. Der 24jährige studiert im siebten Semester Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster. Seine Schwerpunktfächer sind Unternehmenskooperation und Internationales Management. Während seines Studiums absolvierte er Praktika bei der Bayer AG und der PwC Deutsche Revision AG. Im IfG Münster arbeitet er im Rahmen des Projekts "Fusionsmanagement in Genossenschaftsbanken" in Kooperation mit dem Strukturfond Norddeutscher Genossenschaften eG.

Stud. rer. pol. **Frank-Michael Henn** verstärkt seit dem 1. Januar 2002 das Team der studentischen Mitarbeiter des IfG Münster. Der 23jährige Student der Volkswirtschaftslehre war zunächst im Rahmen der Zusammenlegung der volkswirtschaftlichen Bibliotheken im Gebäude am Stadtgraben 9 tätig. Im IfG Münster war er zunächst für Literaturrecherchen und Arbeiten in der Bibliothek eingesetzt und übernimmt jetzt Arbeiten am "Glossar Unternehmenskooperation".





Neu im Team der studentischen Mitarbeiter des IfG Münster ist seit dem 1. März 2002 auch stud. rer. pol. **Christoph Heller**. Der 24jährige studiert Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster und hat sich auf die Fächer Unternehmenskooperation und Krankenhausmanagement spezialisiert. Im Rahmen von Praktika hat er bereits Praxiserfahrung in Krankenhäusern gesammelt. Im IfG Münster war er bisher für Literaturrecherchen und sonstige Bibliotheksarbeiten zuständig und betreut jetzt das "Glossar Unternehmenskooperation".

Seit dem 1. Juli 2002 zählt stud. rer. pol. **Dorothee Herring** zu den studentischen Mitarbeitern des IfG Münster. Die 20jährige studiert im Grundstudium Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster. Während ihrer Schulzeit nahm sie an zahlreichen Schüleraustauschprogrammen nach GB, Italien und den USA teil. Praktische Erfahrung sammelte sie bei einem Betriebspraktikum in der Spar- und Darlehnskasse Bockum-Hövel eG. Im IfG Münster ist sie für die Koordination der Institutsbibliothek verantwortlich.



Stud. rer. pol. **Claus Steinau** ist seit dem 1. Juli 2002 als studentischer Mitarbeiter für das IfG Münster tätig. Der Student der Betriebswirtschaftslehre ist 23 Jahre alt. Neben dem Studium engagiert er sich ehrenamtlich bei der AEGEE als Tutor für Erasmusstudenten. Praktische Erfahrung im Überarbeiten von Internetseiten sammelte er bei einem Praktikum in einem Industrieunternehmen. Im IfG Münster recherchiert er Literatur und übernimmt Tätigkeiten in der Bibliothek.

Seit dem 1. Juli 2002 verstärkt stud. rer. pol. **Andreas Waning** das Team der studentischen Mitarbeiter im IfG Münster. Der 25jährige Student der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster hat bereits eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Volksbank Rhede eG absolviert. Neben dem Studium war er im Bereich Inbound-Communication bei einem mittelständischen Unternehmen für die REW AG tätig. Zu seinen Aufgaben im IfG Münster zählen Literaturrecherche und Bibliothekstätigkeiten.



Als studentischer Mitarbeiter im IfG Münster ist seit dem 1. Juli 2002 stud. rer. pol. **Michael Austermann** tätig. Der 26jährige hat zunächst zwei Semester Wirtschaftsinformatik studiert, wechselte dann zu den Fächern Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaften. Eines seiner Schwerpunktfächer in VWL ist Unternehmenskooperation. Nach seiner Tätigkeit im Rahmen der Zusammenlegung der volkswirtschaftlichen Bibliotheken im Hause Am Stadtgraben 9 ist er vom IfG Münster für die Beschaffung von Literatur und andere Tätigkeiten in der Institutsbibliothek eingestellt worden.

Im Fokus

Rating

Mehr als nur eine regulatorische Vorgabe

Die Auseinandersetzung mit "Rating" hat im Zusammenhang mit den Eigenkapitalvereinbarungen des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht einen enormen Aufschwung genommen. Dies gilt für die Aktivität des Rating an sich, für die Entwicklung und Diskussion von Methoden und Verfahren des Rating, für die Organisationen, die Ratingverfahren durchführen, vor allem aber auch für die Konsequenzen des Rating. Durch die isolierte Diskussion von einzelnen Aspekten des Rating im Zusammenhang mit "Basel II" tritt die wichtige ökonomische Funktion von Rating-Prozessen zu sehr in den Hintergrund, während die regulatorische Facette dominiert. Nicht letztere, sondern erstere steht im Mittelpunkt dieses Beitrags.

Rating hat offensichtlich weitreichende Konsequenzen. Dies bringt nicht nur die Diskussion im Zusammenhang mit "Basel II" zum Ausdruck. Häufig wird damit eine generelle Verschlechterung der Kreditkonditionen und eine Austrocknung ganzer Kreditmarktsegmente mit den entsprechenden Wirkungen für

schnell massiv unter Verkaufsdruck bringen. Eine Verschlechterung des Rating von Volkswirtschaften und Staaten kann zum Auslöser von Währungskrisen werden. Dazu kommt die Befürchtung, dass das Fehlen eines Rating mit Nachteilen in der Finanzierung von Unternehmen verbunden ist, aus diesem Grund etwa deut-

ziation öffentlich wahrgenommen, wobei nicht selten die Rating-Agenturen für die folgenden Entwicklungen verantwortlich gemacht werden. Unter diesem Eindruck wird die wichtige ökonomische Funktion des Rating vernachlässigt. Im weiteren steht das Rating von Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung, wengleich die grundsätzlichen Überlegungen für alle Wirtschaftssubjekte und Arten von Schuldern gelten.

Moody's Ratingskala



langfristig	kurzfristig	Investmentqualität
Aaa Aa1 Aa2 Aa3 A1 A2 A3 Baa1 Baa2 Baa3	Prime 1 Prime 2 Prime 3	
Ba1 Ba2 Ba3 B1 B2 B3 Caa1 Caa2 Caa3 Ca C	Not Prime	Spekulativer Bereich

© Prof. Dr. Theresia Theurl, IFG Münster

die betroffenen Branchen befürchtet. Unerwartete Herabstufungen von börsennotierten Unternehmen durch Rating-Agenturen können ihre Aktien sehr

sche gegenüber amerikanischen und kleinen gegenüber großen Unternehmen generell benachteiligt wären. Solche Ereignisse werden meist mit negativer Asso-

Informationsmängel als Hintergrund

Informationsmängel verursachen gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtsverluste durch Fehlallokationen. Rating ist in ökonomischer Hinsicht ein Instrument, Informationsdefizite abzubauen, um bessere einzelwirtschaftliche Entscheidungen zu ermöglichen. Genaugenommen geht es um die Korrektur der asymmetrischen Verteilung von Informationen zwischen Schuldner und aktuellem bzw. potenziellem Gläubiger oder Kapitalnehmer und Kapitalgeber. Die Informationsvorteile liegen beim jeweils Erstgenannten. Neben dem Abbau der Informationsasymmetrie zwischen den unmittelbar Betroffenen geht es um die Generierung von

neuen Informationen. Rating ist also ein Instrument zur Information von Investoren.

Positiv steht einzelwirtschaftlich eine Verbesserung der Entscheidungsgrundlage, normativ auch der Schutz von Gläubigern im Vordergrund. Gesamtwirtschaftlich geht es um die Transparenz auf Kapitalmärkten sowie um die Ermöglichung "richtiger Preise und Konditionen".

Ratings sind Einschätzungen über die Qualität des Schuldners/Kapitalnehmers. Zu unterscheiden sind Prozess und Ergebnis. Beide werden als Rating bezeichnet. Inhaltlich geht es um eine Bonitätsprüfung, in der quantitative und qualitative Faktoren berücksichtigt werden.

Konkret wird in Ratingverfahren beurteilt, inwieweit ein Schuldner/Kapitalnehmer wirtschaftlich in der Lage und rechtlich verpflichtet ist, seinen finanziellen Verpflichtungen (aus dem betreffenden Titel) termingerecht und in voller Höhe nachzukommen. Diese Einschätzung wird als statistische Ausfallwahrscheinlichkeit operationalisiert. Meist bezieht sich der Prognosehorizont auf ein Jahr. Im Zentrum stehen die Schuldner oder die jeweiligen Schuldtitel. Die Zielgruppe sind die Fremdkapitalgeber oder Investoren, nicht aber die gerateten Unternehmen. Das heißt, dass die Auswahl und Aufbereitung der Informationen sich an den Interessen der Ersteren orientieren. Nicht die Ertrags- und Gewinnchancen des Unternehmens stehen im Zentrum, sondern eben die Fähigkeit, den Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Diese Tatsache gilt es stets zu beachten.

Standardisierte Informationsgewinnung und -vermittlung

Rating wird unter dem zukünftigen regulatorischen Regime von "Basel II" auch für Kreditnehmer zu einem Thema.

Doch davon losgelöst stellt es sich für ein Unternehmen mit der Entscheidung für eine Kapitalmarktfinanzierung generell. Dies ist beim ersten Schritt eine große Umstellung, da eine informatorische Öffnung nach außen eine weitreichende Veränderung bedeuten wird, wenn bisher die Finanzierung über Bankkredite oder Venture Capital dominierte.

Emissionsbanken stehen in der Prospekthaftungspflicht. Es ist naheliegend, dass sie an das Unternehmen zusätzliche Anforderungen bezüglich Transparenz und Publizität stellen. Gläubiger haben ein berechtigtes Interesse an entsprechenden Informationen als Basis ihres Engagements. Darüber hinaus unterliegen Unternehmen, die öffentliche Anleihen begeben, gesetzlichen Transparenzverpflichtungen.



Der Gang an die Finanzierungsöffentlichkeit ist damit verbunden, diese auch informieren zu müssen. Dazu sind Routinen und Standards erforderlich, denn eine direkte und vertrauliche Kommunikation mit jedem einzelnen potentiellen Investor ist unmöglich. Zusätzlich geht es darum, Interesse nicht nur bei Investoren, sondern bei professionellen Analysten zu wecken. Die Analyse eines Unternehmens ist für diese mit Fixkosten verbunden. Eine standardisierte und effiziente Form der Informationsgewinnung und -vermittlung werden unter diesen Voraussetzungen unabdingbar. Ratings sind eine Form der standardisierten Informationsvermittlung. Externe und interne Ratings unterscheiden sich hinsichtlich der Art der Informationsgewinnung, der Vorgaben für die einzubeziehenden Informationen und der Öffentlichkeit der Informationen. Das Rating einer international

anerkannten Ratingagentur hat den Effekt eines "Qualitätssiegels" für eine sehr breite Öffentlichkeit. Für Investoren sind Ratingergebnisse ein wichtiges Instrument ihrer Portfoliopolitik. Es ermöglicht die Ermittlung von risikogewichteten Renditen.

Ratings durch Ratingagenturen

Viele Ratingagenturen sind aktiv. Standard & Poor's, Moody's und Fitch IBCA sind die größten. Es handelt sich um private Unternehmen, die auf der Basis eines Auftrages durch den zu Ratenden tätig werden. Die einzelnen Agenturen unterscheiden sich in den Details des Einbezugs und der Gewichtung von einzelnen Kriterien sowie in den Methoden. Dennoch kann von einem groben Muster des Ratingprozesses ausgegangen werden.

Ausgegangen wird dabei von den geprüften Abschlüssen der letzten Jahre. Dazu kommt die Analyse der Erfolgs- und Risikofaktoren in den Bereichen Finanzen, Management, Markt und Produkte. Ein "Branchenrisiko" wird berücksichtigt. Nach der Analyse und Prüfung erfolgt die Mitteilung des vorläufigen Ergebnisses an den Auftraggeber, der weitere Informationen beibringen kann. Die Publikation des abschließenden Rating-Reports in Form der statistischen Wahrscheinlichkeit, dass den finanziellen Verpflichtungen nachgekommen werden kann, ist von der Zustimmung des Auftraggebers abhängig.

Die Skala reicht von AAA (völlig solide) bis D (zahlungsunfähig). Die Abstufungen innerhalb der einzelnen Klassen unterscheiden sich zwischen den Agenturen geringfügig. Sie werden mit zusätzlichen Buchstaben oder +/- zum Ausdruck gebracht. BBB ist die letzte Kategorie für "investment-grade"-Papiere.

Manche institutionelle Investoren dürfen aus regulatorischen Gründen nur in investment-grade-Papieren anlegen.

Veränderungen des Ratings gegenüber der letzten Analyse führen meist zu einer Plazierung auf der internen "watchlist" der Agentur, die mit zusätzlichen Informationen oder Entwicklungen zum down-grading oder up-grading führt.

Konsequenzen für geratete Unternehmen

Rating ist immer dann von Vorteil oder notwendig, wenn die Ergebnisse in das Kalkül des Investors/Kreditgebers einfließen, sei es, weil dies der regulatorischen Vorgabe und/oder dem einzelwirtschaftlichen Kalkül entspricht. Die Folgen äußern sich in den Konditionen für bzw. in der Erhältlichkeit von Fremd- oder Eigenkapital. Dabei ist vierfach zu differenzieren. Erstens kann die Vorlage eines Rating Voraussetzung für den Markteintritt sein (Unternehmensanleihen). Zweitens können es regulatorische Vorgaben für Kredit- oder Kapitalgeber in deren eigenem Interesse nahelegen, Ratings zu verlangen und sich daran zu orientieren (institutionelle Investoren, Banken im Regime von "Basel II"). Drittens gelingt es Kredit- oder Kapitalnehmern mit überdurchschnittlichem Rating bessere Konditionen zu erzielen als ohne Rating.

Finanzierungskosten können gesenkt werden. Die Verhandlungsposition gegenüber den Investoren und Banken wird gestärkt und der Bekanntheitsgrad gefördert. Mit den Ratingergebnissen bekommen auch andere Stakeholder wichtige Informationen über das Unternehmen (Kunden, Lieferanten). Aber auch das Unternehmen selbst erhält wichtige Informationen über Branchenentwicklungen und Konkurrenten.

Viertens stellt sich dies für Schuldner

mit unterdurchschnittlicher Bewertung gerade umgekehrt dar. Schwächen, die im Ratingprozess aufgezeigt wurden, werden sich hinsichtlich der gerade aufgezeigten Aspekte entsprechend negativ auswirken.

Es soll explizit darauf hingewiesen werden, dass Rating-Agenturen auch Fehler teile produzieren können. Sie unterscheiden sich hinsichtlich Branchenkenntnissen, Reputation und Unabhängigkeit. Manchmal wird ihnen von Investoren der Vorwurf gemacht, dass ihre Informationen zu spät kommen, um noch Reaktionen zu ermöglichen, oder erst dann, wenn die Informationen ohnehin bereits allgemein verfügbar seien. Wenn davon ausgegangen werden muss, ist nach strukturellen Ursachen zu suchen, die in den Anreizen für Agenturen, Investoren und gerateten Unternehmen liegen.



Einzelne und strukturelle Fehler teile sind deshalb besonders problematisch und folgenreich, weil auf Finanzmärkten spezifische Merkmale und Verhaltensweisen vorherrschen, die Überreaktionen der Investoren und eine Eigendynamik der Entwicklung nach sich ziehen können. Eine umfassende Analyse dieser Zusammenhänge steht bislang aus.

Perspektiven

International nehmen die gerateten Emissionen und Unternehmen zu. Dies gilt für Anleihen und für Aktien ebenso wie für private Unternehmen und Staaten und Kommunen.

Rating wird auch in Deutschland ein Thema bleiben und dies nicht nur wegen "Basel II". Mit einer Zunahme der kapitalmarktorientierten Unternehmensfi-

nanzierung, die sich auch aus anderen Gründen abzeichnet, ist dies naheliegend. Die Disintermediation fördert die Nachfrage nach Rating. Es wird aber auch für jene Unternehmen wichtig, die ihren Refinanzierungsraum grenzüberschreitend definieren, um Finanzierungsvorteile nutzen zu können. Damit sind auch Veränderungen im Finanzmanagement und in der Informationspolitik von Unternehmen verbunden. Stärker als bisher sind die Entwicklungen und "Denkmuster" der Kapitalmärkte bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen. Dies heißt auch, dass der Unternehmensführung, dem Finanzmanagement, der Transparenz und Publizität und der Kommunikation mit Gläubigern und Investoren deutlich mehr Gewicht beizumessen ist.

Sich dem Rating zu stellen, wird intern damit verbunden sein, dass ein funktionierendes Überwachungssystem mit einer systematischen Erfassung von Risiken und entsprechenden Korrekturmechanismen aufgebaut werden wird.

Es ist nicht überraschend, dass diese Aspekte einzelwirtschaftlich im Vordergrund stehen. Es sollte darüber und wegen der Probleme, die aus Fehleinschätzungen und der Eigendynamik auf Finanzmärkten entstehen können, nicht die wichtige ökonomische Information des Rating vergessen werden. Sie besteht darin, bestimmten Zielgruppen, aber indirekt auch der Öffentlichkeit, wertvolle Informationen zur Verfügung zu stellen. Rating ist nie Selbstzweck, sondern ein Informationsinstrument. Es sollte nicht als negative Verpflichtung, sondern als Möglichkeit verstanden werden, selbst Schwachstellen zu erkennen und Anpassungsprozesse einzuleiten sowie Finanzierungsbedingungen zum eigenen Vorteil zu beeinflussen.

Diese Überlegungen standen hier im Mittelpunkt, während viele relevante

Themen, die aktuell in diesem Zusammenhang diskutiert werden, ausgeblendet blieben. Dies gilt vor allem für die Unterschiede und die Beziehungen zwischen internem und externem Rating. Diese sollen in einer der nächsten Ausgaben thematisiert werden.

📖 Keiner, Thomas (2001): Rating für den Mittelstand, Campus Frankfurt.

📖 Nagel, Kurt/Stalder, Jürgen (2002): Rating, Verlag Moderne Industrie Bonn.

📖 Wambach, Martin/Rödl, Bernd (2001): Rating. Finanzierung für den Mittelstand, Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Verlagsbereich Wirtschaftsbücher 2001.

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

Genossenschaften und Unternehmensbewertung

Besonderheiten der Rechtsform eG

Das IfG Münster zeichnet sich aus durch die ständige harmonische Zusammenarbeit von Wirtschaftswissenschaftlern und Juristen. Das ist auch deshalb notwendig, weil das Besondere an der Genossenschaft ihre Rechtsform ist und viele wirtschaftliche Fragen unter Beachtung der Rechtsform zu beantworten sind. Umso erstaunlicher ist es, dass Juristen die Unternehmensbewertung im Hinblick auf die Genossenschaft kaum erörtern.

Dabei gibt es kein Gebiet auf der Verbindungslinie zwischen Wirtschaft und Recht, das heute stärker diskutiert wird als die Bewertung von Unternehmen (als Folge des Enron-Skandals mag das Bilanzrecht aber bald die Rangliste verschieben). Das Bundesverfassungsgericht hat sich inzwischen prominent dazu geäußert (vielleicht "without fear and research"), der Bundesgerichtshof ist "nachgeeilt" und wöchentlich ergehen neue Entscheidungen der Zivilgerichte aller Stufen (Stilz, Börsenkurs und Verkehrswert, ZGR 2001, 875). Das Fach boomt - aber nicht bei der Genossenschaft. Wie kommt das? Die Frage führt uns erneut heran an die Besonderheiten, die die Genossenschaft von anderen Unternehmensformen unterscheidet.

Die Unternehmensbewertung taucht als Rechtsproblem vor allem auf, wenn ein Gesellschafter aus der Gesellschaft ausscheidet. Nach § 738 Abs. 1 BGB erhält er dann, "was er bei der Auseinandersetzung erhalten würde, wenn die Gesellschaft zur Zeit seines Ausscheidens aufgelöst worden wäre". Der Betrag ist durch Bewertung zu ermitteln, wozu nach § 738 Abs. 2 BGB "der Wert des Gesellschaftsvermögens ..., soweit erforderlich zu schätzen" ist. Bei Aktiengesellschaften (und u.U. bei GmbHs) ist einschlägig vor allem § 305 Abs. 1 AktG, der beim Abschluss von Beherrschungsverträgen eine "angemessene" Barabfindung für ausscheidende Minderheitsgesellschafter vorsieht. Nach § 305 Abs. 3 S. 2 AktG muss die Abfindung die "Verhältnisse der Gesellschaft ... berücksichtigen". Zu schätzen sind die künftigen Überschüsse, die sodann auf den Bewertungsstichtag abzuzinsen sind. Insofern liegt es nun bei

der Genossenschaft anders: Nach § 73 Abs. 2 S. 1 GenG setzt sich die Genossenschaft mit dem Ausscheidenden auseinander "auf Grund der Bilanz". Abgefunden wird zu Buchwerten - dazu bedarf es keiner besonderen Bewertung (von dem Ausnahmefall des § 73 Abs. 2 S. 3 GenG einmal abgesehen).

Verschmelzungen

Diese Besonderheit der Genossenschaft setzt sich auch bei Umwandlungen durch, namentlich bei Verschmelzungen von Genossenschaften miteinander. Einschlägig ist hier das Umwandlungsgesetz. Wird eine Genossenschaft mit einem Unternehmen anderer Rechtsform verschmolzen, so kann nach § 15 Abs. 1 UmwG u.U. verlangt werden, eine Verbesserung des Umtauschverhältnisses durch eine "bare Zuzahlung". Nach § 29 Abs. 1 UmwG erhalten Minderheitsbeteiligte u.U. eine "angemessene Barabfindung";

nach § 30 Abs. 1 UmwG muss sie "die Verhältnisse des übertragenden Rechtsträgers" berücksichtigen. Es ist also an sich zu bewerten. Doch ist die Verschmelzung einer Genossenschaft mit einem Unternehmen anderer Rechtsform bisher eher selten.

Gesetzeskommentare

Die Kommentare zum Genossenschaftsrecht äußern sich daher nur knapp zur Bewertung. So heißt es etwas bei Beuthien (Genossenschaftsgesetz, 13. Aufl., UmwG §§ 2 ff, Rn. 44, S. 910):

"Wann die wirtschaftliche Gleichwertigkeit zweier gesellschaftsrechtlicher Beteiligungen ... fehlt, ist insbesondere für eingetragene Genossenschaften nicht leicht zu beantworten. Denn anders als die Aktie hat die genossenschaftliche Beteiligung keinen Kurswert. Anders als im Geschäftsanteil an einer GmbH ... drückt sich im genossenschaftlichen Geschäftsanteil nicht der gesamte Vermögenswert der Mitgliedschaft aus".

Wichtiger noch ist, dass der oben genannte § 15 gemäß § 85 grundsätzlich nicht gilt, wenn Genossenschaften miteinander verschmolzen werden (Einzelheiten zu § 85 bei Beuthien, a.a.O. Rn. 46 f. S. 911 f.). Für eine evtl. Abfindung ist gemäß § 93 Abs. 1 S. 2 "maßgebend die Schlussbilanz der übertragenden Genossenschaft". In einem bekannten Kommentar zum Genossenschaftsgesetz heißt es daher lapidar:

"§ 15 gilt grundsätzlich nicht, da bei der Verschmelzung von eingetragenen Genossenschaften vom Nominalwert des Geschäftsguthabens ausgegangen wird. ... Eine Bewertung der Geschäftsguthaben erfolgt nicht. Der innere Wert (unter

Einbeziehung stiller Reserven) wird nicht berücksichtigt ... Anderenfalls könnte über § 15 UmwG eine Beteiligung am inneren Wert realisiert werden, die dem ausscheidenden Mitglied eben nicht zustehen soll." (Schaffland in Lang/Weidmüller/Metz/Schaffland, Genossenschaftsgesetz, 1997, § 85 UmwG, S. 1238)

Das entsprach wohl bisher dem allgemeinen Verständnis, wie es § 73 Abs. 2 S. 1 GenG ausdrückt ("Auseinandersetzung ... aufgrund der Bilanz"). Dennoch ist die Regelung nicht selbstverständlich. Denn den Ausgangspunkt des § 738 Abs. 1 S. 2 BGB (Abfindung wie bei einer Auflösung) kennt auch das Genossenschaftsgesetz: Die Generalversammlung kann grundsätzlich mit drei Viertel-Mehrheit die Auflösung der Genossenschaft beschließen (§ 78 GenG); die Auseinandersetzungsguthaben bestimmen sich dann nach § 91 GenG; sie schließen die stillen Rücklagen ein. Die bisherige Regelung des Umwandlungsgesetzes könnte sich an der Eigentumsgarantie des Art. 14 Grundgesetz stoßen (vgl. Beuthien, a.a.O. Rn. 46 S. 912), wenn die Tendenz zum Shareholder Value-Ansatz auch die Genossenschaft überzieht und "Dividendengenossenschaften" - wie mitunter (?) im Bankbereich - zunehmen.

Förderungsauftrag

Die Zurückhaltung der Juristen gegenüber der Unternehmensbewertung bei Genossenschaften hat aber noch einen anderen Grund, der wiederum aus der Eigenart der Rechtsform folgt: Wie bewertet man ein Unternehmen, das dem Förderungsauftrag (§ 1 Abs. 1 GenG) unterliegt? Die traditionellen Bewertungstechniken (dazu Großfeld, Unterneh-


mens- und Anteilsbewertung im Gesellschaftsrecht, 3. Auf. 2002) gehen davon aus, dass ein Unternehmen möglichst hohe Überschüsse erzielen soll (Ertrags- oder Einnahmeüberschüsse). Das "Shareholder Value-Denken" hat sich - über die Aktiengesellschaft hinaus - längst das ganze Feld erobert. Wie bewertet man aber Förderleistungen? Das bisherige Bewertungskonzept für Genossenschaften ist stimmig, solange es mit der Förderleistung stimmt - sonst wird sich das System ändern.


"impairment test"




Noch auf einem anderen Wege können sich Standardtechniken der Bewertung an die Genossenschaften "heranroben". Denn nach amerikanischem Muster kann es notwendig werden, für Zwecke des Bilanzansatzes (Abschreibungen) einen erworbenen Geschäftswert und den Wert von Anlagegegenständen mit unbestimmter Nutzungsdauer jährlich auf "Werthaltigkeit" zu prüfen (sogen. "impairment test"). So schlägt es jedenfalls der Deutsche Standardisierungsrat vor (dazu Großfeld, Internationale Standards der Rechnungslegung, NZG 1999, 1143) für den Konzernabschluss (Entwurf eines Rechnungslegungsstandards Nr. 1a, abzurufen unter www.drsc.de; kritisch dazu Moxter, Deutscher Standardisierungsrat auf Irrwegen, BB 2001, S. I sowie Kleindiek, Neue Goodwill-Bilanzierung nach US-GAAP und europäisches Bilanzrecht, BB 2001, 2572).

Es ist heute kaum abzusehen, was daraus für die Genossenschaft werden wird, wenn erst einmal die von der Europäischen Kommission favorisierten International Accounting Standards in den Jah-

resabschluss "hineinschwappen". Jedenfalls müssen wir auch deswegen die Entwicklungen im Auge behalten. Mit dem Training für die rechtlich gesteuerte Bewertung einer Genossenschaft sollten auch Juristen beginnen.

 Großfeld, Bernhard (2002): Unternehmens- und Anteilsbewertung im Gesellschaftsrecht, 4. Auflage, Köln, Schmidt, 320 S., ISBN 3-504-33052-X, EUR 74,80

 Meyer, Emil H., Meulenbergh, Gottfried, Beuthien, Volker(2000): Genossenschaftsgesetz, 13. Aufl., Beck, 1093 S., ISBN 3-406-36925-1, EUR 102,00

 Bernhard Großfeld
 (02 51) 3 50 14
 grosfeb@uni-muenster.de

Das aktuelle Stichwort

Corporate Governance

Corporate Governance (CG) ist ein aktuelles Thema, das international und in Deutschland in Diskussion ist und durch diverse Problemfälle, nationale Unterschiede in der Ausgestaltung und auf freiwilliger Basis vereinbarte Corporate Governance Kodizes Aufmerksamkeit auf sich zieht. In Deutschland finden derzeit auf breiter Ebene Bestrebungen für eine CG-Reform von Kapitalgesellschaften statt, auf die die Diskussion häufig reduziert wird. In diesem Beitrag ist zuerst allgemein zu klären, was unter CG zu verstehen ist und welche Konsequenzen mit ihrer Ausgestaltung verbunden sind.

Systeme der Governance

In einem allgemeinen Sinne enthalten Governanceregime oder -systeme über die Definition von Mechanismen der Steuerung und der Kontrolle die Anreize des Verhaltens von Akteuren in Organisationen. Solche können ebenso Unternehmen sein wie Netzwerke oder Staaten. Ausgestaltet sind sie als gesetzliche Regelungen, regulatorische Anforderungen sowie interne Statuten der Organisationen. Dazu kommen "informelle und weiche Faktoren" der Organisationen und ihres Umfeldes.

Von Bedeutung ist dabei, dass mehrere Akteure existieren, dass es um die Ausgestaltung von Spielregeln ihres Zusammenwirkens geht und dass im Mittelpunkt nie einzelne Regeln stehen, sondern ein zusammenhängendes Set sich gegenseitig beeinflussender Anreize. Da-

her ist eine systemische Betrachtung unter Berücksichtigung von Konsistenzanforderungen notwendig, wenn die Effizienz unterschiedlicher Regime verglichen wird oder wenn Reformen vorbereitet werden sollen.

Unternehmensverfassung

Bezogen auf ein Unternehmen bildet die Corporate Governance seine Verfassung ab, wobei über deren konkrete Ausgestaltung zusätzlich ihr institutionelles Umfeld große Bedeutung erlangt, zB die Märkte für Eigenkapital oder für Managementleistungen. Konkret enthält die Corporate Governance in diesem Sinn die institutionelle Ausgestaltung des Beziehungsgeflechts der am Unternehmensgeschehen in irgendeiner Form beteiligten Akteure. Es geht um die Strukturen der Leitung, der Entscheidungsfindung, der internen und externen Kontrolle, der

Konfliktlösung und der Verantwortung für Entscheidungen und Ergebnisse.

Die Corporate Governance ist damit ein Komplex von erwartungs- und entscheidungsbestimmenden Institutionen des Unternehmens, der die konkrete Ausformung der Verfügungsrechte enthält. Die Vereinbarung eines Regimes der CG ist notwendig, weil Akteure mit unterschiedlichen Interessen interagieren und weil von asymmetrisch verteilten Informationen zwischen ihnen auszugehen ist. Interessenkonflikte sollen mit klaren Spielregeln der CG gezähmt werden.

Transaktionskosten des Interessenausgleichs im Unternehmen

Indem mit der CG Verfügungsrechte definiert und zugewiesen werden, bestimmt sie auch Art und Höhe der Transaktionskosten der unternehmerischen

Aktivitäten. Sie werden durch die Mechanismen der Entscheidungsfindung, durch die Spielräume der einzelnen Gruppen von Akteuren und durch die Modalitäten der Kontrolle bestimmt. Zur Sicherstellung einer langfristigen Funktionsfähigkeit muss der Interessenausgleich zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen in der Definition der Rechte und Pflichten berücksichtigt werden.

Unterschiedliche Regime der CG

Unterschiedliche Regime der Corporate Governance differieren in den Mechanismen, die den unterschiedlichen Gruppen (Stakeholdern) zur Verfügung stehen, ihre Ansprüche an das Unternehmen bzw. an die geschaffenen Werte durchzusetzen. Besonders diffizil wird dieses Verhältnis, wenn Eigentum und Kontrolle getrennt sind. Dies ist der Grund dafür, dass in der CG-Diskussion vor allem größere börsennotierte Aktiengesellschaften mit breitem Anlegerpublikum im Mittelpunkt stehen. Dass es vorwiegend um die abweichenden Interessen von Unternehmensleitung und Aktionären geht, liegt hingegen in der (nicht immer zutreffenden) Annahme einer einfachen Kontrahierbarkeit und Überprüfung der Ansprüche der anderen Stakeholder begründet.

Die Spielregeln des Interessenausgleichs können gesetzlich vorgegeben (zB Modalitäten der Mitbestimmung von Arbeitnehmern) oder vertraglich vereinbart sein (Entlohnungssysteme). Sie finden im Sinne einer Institutionenhierarchie zum einen ihre Ausformulierung bereits im Gesellschaftsrecht der Rechtsordnung. Dieses ist dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen mit unterschiedlichen Regimen der Corporate Governance möglich sind, die dann mit

den entsprechenden Vorgaben des Gesellschaftsrechts korrespondieren.

Verankerung im nationalen Umfeld

Zum anderen aber treten zusätzlich ausgeprägte nationale Unterschiede innerhalb der einzelnen Regime selbst auf. Dies gilt etwa im Rahmen der Aktiengesellschaft für eine traditionell ausgeprägte Orientierung an Aktionärsinteressen in den angelsächsischen Volkswirtschaften, während in Deutschland und Japan auch in dieser Rechtsform traditionell ein allgemeines "Unternehmensinteresse" als Orientierungsgröße dient, die die Berücksichtigung zusätzlicher Stakeholder beinhaltet.

Angelsächsisches und deutsches Modell unterscheiden sich unter anderem darin, welche Prinzipal-Agent-Beziehungen auftreten. Im ersten Konzept beauftragen und kontrollieren Eigentümer das Management. Zusätzlich sind sie im eigenen Interesse dazu angehalten, die Präferenzen der anderen Stakeholder zu berücksichtigen, werden also zu deren Agenten. Im "deutschen Modell" der unmittelbaren Berücksichtigung der Interessen unterschiedlicher Stakeholder steht das Management unterschiedlichen Prinzipalen mit durchaus heterogenen Interessen gegenüber.

Diese Unterschiede spiegeln einerseits nationale Spezifika der Regulierung von Finanzmärkten und Unternehmen sowie im Finanzierungs- und Vermögensbildungsverhalten der Wirtschaftssubjekte. Dies führt dazu, dass in den USA Eigenkapital und Verbindlichkeiten der Unternehmen im Streubesitz verteilt sind, Wertpapiermärkte liquide und transparent sind, Banken eine untergeordnete Rolle in der Unternehmenskontrolle spielen, Schuldner in der Konkursgesetzgebung großzügig behandelt werden, bör-

senwertabhängige Leistungsanreize für Manager weit verbreitet sind und Unternehmensübernahmen häufig vorkommen.

Im Gegensatz dazu zeichnet sich das Umfeld der AG in Deutschland dadurch aus, dass Eigenkapital und Verbindlichkeiten konzentriert sind und Großaktionäre eine dominante Rolle bei der Überwachung und Umstrukturierung der Unternehmen ausüben. Börsenwertorientierte Leistungsanreize für das Management finden erst seit einigen Jahren breitere Anwendung. Feindliche Übernahmen sind selten. Es existiert eine harte Konkursgesetzgebung. Dazu kommt eine vergleichsweise geringe Liquidität der Wertpapiermärkte.

Diese Merkmale führen dazu, dass sich effiziente Strukturen der CG nicht nur durch ihre innere Konsistenz, sondern auch durch die Konsistenz mit dem relevanten institutionellen Umfeld auszeichnen. Mit der Internationalisierung der regulatorischen Anforderungen für die unternehmerische Tätigkeit und mit der Integration der Finanzmärkte ist es naheliegend, dass sich auch die nationalen Regime der CG angleichen und dass formelle Reformschritte versuchen, CG-bedingte Wettbewerbsnachteile abzubauen. Dabei ist zu beachten, dass unter Berücksichtigung dieser Überlegungen die Integration "fremder Elemente" nicht per se zu einer Verbesserung führen muss.

Unterschiedliche Anreizstrukturen und ihre Effizienz

Wie bereits erwähnt wurde, definiert die CG die Ausgestaltung der Verfügungsrechte im Unternehmen. Damit werden sowohl Verhaltensanreize bestimmt als auch Effizienzmerkmale festgelegt. Unter diesen beiden Gesichtspunkten sollen Einzelunternehmen und Aktiengesellschaft kurz verglichen wer-

den. Ersteres zeichnet sich durch eine Struktur konzentrierter Eigentumsrechte aus, während der Komplex der Verfügungsrechte in der börsennotierten Aktiengesellschaft in seiner Gesamtheit vielen Akteuren zugeordnet ist. Werden die Verfügungsrechte als unternehmerisches Koordinierungsrecht (Planung, Organisation, Kontrolle), als Aneignungsrecht (Gewinn und Verlust) sowie als Veräußerungsrecht konkretisiert, so sind alle diese Rechte beim Einzelunternehmer konzentriert. Damit ist in Konsequenz verbunden, dass keine kostenverursachenden Koordinationsaktivitäten anfallen und Anreize für eine unternehmerische Orientierung der Entscheidungen sichergestellt sind.

In der Aktiengesellschaft wird das Koordinationsrecht an das Management delegiert. Dies reduziert zwar die Kosten der Entscheidungsfindung vieler Eigentümer, verursacht jedoch im Gegenzug solche durch die Trennung von Eigentum und Kontrolle. Es entstehen also Koordinationskosten und Anreiz- bzw. Kontrollkosten, wenn realistisch davon ausgegangen wird, dass das Management eigene Interessen verfolgen wird.

In diesem Fall verdünnter Eigentumsrechte ist also zu fragen, ob effizienzsteigernde Kompensationsmöglichkeiten existieren. Solche können tatsächlich in den Mechanismen der Aktienmärkte, im Wettbewerb auf den Absatzmärkten und auf dem Markt für Manager gesehen werden. Dazu kommen Versuche einer Interessenangleichung der beteiligten Akteure sowie Systeme einer erfolgsorientierten Entlohnung für das Management.

Stoßrichtung der Reformempfehlungen

Die CG von Kapitalgesellschaften in Deutschland ist in einer anhaltenden Reformdiskussion. So wurde ein Deutscher Corporate Governance Kodex ausgearbeitet, ein Transparenz- und Publizitätsgesetz ist in der nächsten Legislaturperiode zu erwarten. Die Reformvorschläge kreisen um die Stärkung der Kontrolle durch die Aktienmärkte durch eine Verbesserung der Informationssituation (Transparenz von Unternehmensperformance, Aktionärsstrukturen und Verhaltensweisen). Diskutiert werden weiter eine Stärkung der Rolle der Hauptversammlung und eine Erweiterung der

Rechte der institutionellen Investoren. Dazu kommt eine Betonung der Rechte von Minderheitsaktionären und eine Begrenzung der Vorteile von Großaktionären und Gläubigern, wodurch die Anreizkonflikte zwischen Klein-, und Großaktionären und zwischen Fremd- und Eigenkapitalgebern reduziert werden könnten.



Theresia Theurl



(02 51) 83-2 28 91



theresia.theurl@
ifg-muenster.de



Heinrich, M.: Corporate Governance - Die Bedeutung komplementärer Elemente für konsistente Reformen, in: Die Weltwirtschaft, 2001 S. 379-404.



Picot, A./Schuller, S.: Corporate Governance, in Jost, P. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2001, S. 79-105.

Stakeholder Management

"Shareholder Value ist ein Auslaufmodell" - mit dieser Überschrift titelte das Handelsblatt in einem Bericht über das letztjährige Treffen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., in dessen Rahmen das Konzept einer einseitigen Shareholderorientierung in Frage gestellt wurde. An die Stelle des in weiten Kreisen als die wesentliche Grundlage einer wertorientierten Unternehmensführung verstanden Shareholder Managements tritt vermehrt eine Unternehmensführung, die versucht, das Spannungsverhältnis zwischen den verschiedenen Interessengruppen einer Unternehmung auszubalancieren: Das Stakeholder Management.

Wurzeln

Die organisationstheoretischen Wurzeln

für diese Art der Unternehmensführung liegen in der Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard und March/Simon sowie in der auf dieser Theorie aufbauenden

Koalitionstheorie nach Cyert/March. Die Kernthese der Koalitionstheorie besagt, dass Personen dann zu Koalitionsmitgliedern werden und solche bleiben, wenn die

Beteiligungsanreize höher sind, als die Beitragsleistungen, die von ihnen als Teilnehmern erwartet werden. Stabil ist eine Koalition in solchen Fällen, in denen für die Teilnehmer ein positiver Anreiz-Beitrags-Saldo zu erzielen ist. Die Koalitionstheorie versteht die Unternehmung als eine Koalition aus verschiedenen Individuen, die durchaus konfliktäre Zielvorstellungen verfolgen können, bei denen jedoch ein gemeinsamer Konsens über grundsätzliche Ziele der Unternehmung besteht. Dieser Konsens bildet die Basis für weitere Verhandlungen zwischen den Koalitionsteilnehmern über die detaillierte Ausgestaltung des Zielsystems der Unternehmung. Das Management hat in diesem Modell neben einer koordinierenden Aufgabe die Funktion, das erwirtschaftete Kooperationsergebnis auf die Koalitionspartner zu verteilen.

Definition

In dem Stakeholder-Ansatz werden diese Überlegungen der Koalitionstheorie aufgegriffen und zu einem interessenpluralistischen Managementansatz verarbeitet. Verwendet wurde der Begriff des Stakeholders erstmals 1963 in einem internen Memorandum des Stanford Research Institute. Mit dem Begriff des Stakeholder werden alle jene Organisationsteilnehmer erfasst, für die in ihrer Beziehung zur Unternehmung etwas "auf dem Spiel" ("at the stake") steht. Es handelt sich um Personen oder Gruppen, die etwas in die Unternehmung eingebracht haben, die in Verbindung mit der Unternehmensestätigkeit Risiko tragen oder allgemein Interesse an der Unternehmung hegen. Die begriffliche Nähe zum Shareholder ist gewollt und soll den erweiterten Blickwinkel des Stakeholder-Ansatzes zum Ausdruck bringen.

Vorrangiges Ziel eines Stakeholder Management ist es, die für das Unterneh-

men relevanten Gruppierungen zu identifizieren, deren Anforderungen und Erwartungen zu analysieren und für einen bestmöglichen Interessenausgleich zwischen den Anspruchsgruppen zu sorgen. Die Unternehmensestätigkeit ist aus dem Blickwinkel der Anspruchsgruppen zu beurteilen.

Abgrenzung der Stakeholder

Zur Identifikation der relevanten Stakeholder ist es hilfreich, die Anspruchsgruppen nach ausgewählten Kriterien zu kategorisieren. In einem ersten Schritt kann zwischen primären und sekundären Stakeholdern unterschieden werden. Als primäre Stakeholder werden solche Gruppen bezeichnet, die einen direkten, faktischen, ökonomischen Einfluss auf die Unternehmung haben, der auf formalen vertraglichen Beziehungen begründete ist. Sie sind von besonderer strategischer Relevanz und für die Positionierung der Unternehmung im Wettbewerb maßgeblich. Sekundäre Stakeholder üben nur einen indirekten, geringen oder nur potenziellen Einfluss auf die Unternehmung aus. Ihre Bedeutung für die Positionierung der Unternehmung ist eher gering. Die unternehmensstrategische Bedeutung einer Anspruchsgruppe wird bei dieser Kategorisierung umso höher eingestuft, je stärker die Unternehmung auf das Vertrauen der Stakeholder angewiesen, je größer der Abhängigkeitsgrad und je ausgeprägter die Machtfülle der Anspruchsgruppe ist.

Je nach unternehmensstrategischer Bedeutung der Gruppen kann die Definition der Stakeholder unterschiedlich weit gefasst werden. In einer sehr großzügigen Abgrenzung definiert Freeman Stakeholder als "[...] any group or individual who can effect or is affected by the achievement of the organizations objectives". In

diesem Fall kann von Bezugsgruppen gesprochen werden. Sie stehen zwar in Verbindung zur Unternehmung und fühlen sich von der Unternehmensestätigkeit beeinflusst, ihr Wille zur Machtausübung und ihre tatsächlichen Einflussmöglichkeiten sind jedoch eher begrenzt. Zu dieser Gruppe sind z.B. kirchliche oder karitative Organisationen zu zählen. In einem intensiveren Kontakt zur Unternehmung stehen die Interessengruppen, die eine tatsächliche und direkte Beziehung zur Unternehmung pflegen. Der Wille, Einfluss auf die Unternehmensestätigkeiten auszuüben, ist zwar höher als bei den Bezugsgruppen, ihre Machtpotenziale in Bezug auf das Management sind jedoch gering. Die dritte Kategorie von Stakeholdern bilden die Gruppen "[...] without whose support the organization would cease to exist". Sie werden auch als (strategische) Anspruchsgruppen bezeichnet. Diese Kategorie umfasst die Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Fremdkapitalgeber der Unternehmung sowie in Teilen den Staat. Ihre Machtstellung ist im Vergleich zu den Bezugs- oder Interessengruppen stärker ausgeprägt und basiert auf ökonomischen, vertraglichen, faktischen und/oder gesetzlichen Grundlagen. Mit ihren Ansprüchen und Erwartungshaltungen versuchen sie die Unternehmensestätigkeit nachhaltig zu beeinflussen. Je stärker die Unternehmung von dem Verhalten der Anspruchsgruppen abhängig ist, desto größer ist deren strategische Relevanz für das Management.

Herausforderungen für das Management

Ein Management, das die Geschäftspolitik an den Interessen der Stakeholder ausrichten möchte, muss in einem ersten Schritt in der Lage sein, die für die Unternehmung relevanten Stakeholder zu


identifizieren.


Sind die Anspruchsgruppen identifiziert, müssen die bestehenden Interessen und die Erwartungshaltung der Stakeholder an die Unternehmung analysiert werden. Die Ergebnisse dieser Analyse finden Eingang in die Gestaltung des Zielsystems der Unternehmung.


Um die Umsetzung der Ziele zu steuern, sind die Steuerungs- und Kontrollsysteme der Unternehmung auf die Interessenlage der Stakeholder abzustimmen. Mit dem Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie können die Anspruchsgruppen regelmäßig über den Stand der Zielerreichung informiert werden. Auch die Leistungsziele




der einzelnen Mitarbeiter sind mit den Zielen der Stakeholder in Einklang zu bringen. Die Mitarbeiter werden auf diesem Wege motiviert, im Sinne der Stakeholder zu handeln und das angestrebte Stakeholder Management erfolgreich umzusetzen.

In regelmäßigen Strategie-Reviews ist die strategische Bedeutung der einzelnen Stakeholder zu hinterfragen, so dass das Zielsystem mit dem Blick auf eine nachhaltig wertorientierte Unternehmensführung überarbeitet und angepasst werden kann.

 Freeman, Richard Edward: Strategic Management, London, 1984, 267 S., ISBN 0-273-01913-9.

 Madrian, Jens-Peter: Interessengruppenorientierte Unternehmensführung, Hamburg, Dr. Kovac, 1998, 280 S., ISBN 3-86064-843-8.

 Janisch, Monika: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement, Bern, Haupt, 1993, 475 S., ISBN 3-258-04811-8,

 Thorn Kring
 (02 51) 83-2 28 07
 thorn.kring@
 ifg-muenster.de

Für Sie gelesen

Thomas Schaffer: Institution und Erkenntnis

Eine Analyse im Lichte der Popperschen Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie,
 Berlin, 2001, ISBN 3-428-10451-X, 344 S., 74 €

Thomas Schaffers „Institution und Erkenntnis – Eine Analyse im Lichte der Popperschen Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie“ geht der Frage nach, inwieweit Institutionen mit dem ökonomischen Handlungsmodell zu erklären sind. Als besonders fruchtbar scheint die Auseinandersetzung mit seinem Forschungsansatz deshalb, weil damit auch der Erklärungsgehalt der Neuen Institutionenökonomik betroffen scheint und eine erkenntnistheoretisch-methodologische Hinterfragung des am IfG vertretenen Forschungsansatzes neue Perspektiven eröffnet.

Der Autor legt in Teil A dar, dass der Institutionenbegriff seit den Anfängen der Nationalökonomie zwar keine unbekannte Größe ist, aber durch den Bedeutungszuwachs des neoklassischen Paradigmas in den Hintergrund geriet. Erst die Wiederentdeckung des

Artikels „The Nature of the Firm“ von R. H. Coase von 1937 und die explizite Einbeziehung soziologischer Erkenntnisse sowie psychologischer Hypothesen führten zur Entwicklung des Paradigmas der „Neuen Institutionenökonomik“. Es gelingt dem Autor, einen umfassenden Überblick über die Arten von Institutionen und deren Wirkungen zu geben. Teil B beschäftigt sich mit dem zweiten großen Bereich der Arbeit – der Erkenntnis(theorie) nach Popper. Der von ihm vertretene „kritische Rationalismus“ ist insofern bahnbrechend als er die Unmöglichkeit der Verifikation von Theorien durch empirische Beobachtungen postulierte und stattdessen die Falsifikation von Hypothesen vortrat. Eine Theorie bzw. Teile derselben gelten also solange als brauchbar wie nicht deren Hypothesen als widerlegt anzusehen sind. Als Konsequenz kann

eine Theorie nicht im endgültigen Sinne wahr sein; damit ist Wissenschaft nichts Endgültiges, sondern ein evolutionärer Prozess der Annäherung an Wahrheit. Als Axiome einer Theorie werden allgemeine Sätze verstanden, deren empirische Überprüfung durch die Ableitung von Sätzen geringerer Allgemeinheit gelingt. Nach Popper muss zudem scharf zwischen dem Zustandekommen eines Einfalls (Erkenntnispsychologie) und der Methodologie seiner logischen Diskussion unterschieden werden. Die Aufgabe der Erkenntnistheorie ist lediglich die systematische Überprüfung des Erkenntnisvorganges. Geleugnet wird nicht die Tatsache der Erfahrung.

Auf Grundlage der Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln setzt sich Schaffer in Teil C mit der Kritik am ökonomischen Verhaltensmodell in Form des homo oeconomicus auseinan-

der. Durch eine methodologische Einordnung des Rationalitätsprinzips und durch die Verbindung desselben mit der von Popper propagierten Methode der Situationsanalyse können Missverständnisse um die Annahme des rationalen Handelns aufgeklärt werden.

Nach Meinung des Autors baut die Neue Institutionenökonomik auf den Grundannahmen der Neoklassik auf, fasst aber den Restriktionsraum enger, weil explizit Institutionen und begrenzte Rationalität in die Analyse einbezogen werden. Entscheidend für das ökonomische Modell ist, dass Verhaltensänderungen nicht mit veränderten Präferenzen, welche empirisch schwer testbar sind, sondern mit der Veränderung der Restriktionen erklärt werden. Individuen reagieren deshalb auf Veränderungen der Restriktionen systematisch, da ihnen rationales Verhalten unterstellt wird; wodurch Prognosen erst möglich werden. Indem Restriktionen und Präferenzen in einer bestimmten Situation genau analysiert werden, kann für Dritte die Entscheidung nachvollziehbar und damit empirisch zugänglich sein.

Damit ist aber auch klar, warum Schaffer den Einbezug psychologischer Erkenntnisse in die ökonomische Analyse für problematisch hält. Werden diese nicht situationsspezifisch angewandt und darüber hinaus nicht systematisch in die Analyse einbezogen, so spricht man von ad-hoc-Hypothesen. Diese führen nicht zu einem erhöhten Erklärungsgehalt, da sie in allgemeiner Form nicht überprüfbar sind. Viele der vorgebrachten Kritiken können nach Schaffer dann entkräftet werden, wenn man das Rationalitätsprinzip nicht als Definition mit tautologischem Charakter versteht, noch als wertendes Handlungsprinzip oder als a priori geltendes Prinzip, sondern als eine empirische Vermutung. Da das Rationalitätsprinzip

empirisch falsifiziert wurde, ist es nicht universell gültig und damit als generelle Hypothese falsch, Trotzdem verspricht es laut Schaffer am ehesten einen Erkenntnisfortschritt. Zusammen mit der Erkenntnis, dass das Rationalitätsprinzip relativ zu sehen ist und damit der subjektive (und unvollständige) Informationsstand zur falschen Bewertung einer Handlung, aber rationalen Handlungsweise führen kann, gelingt Schaffer ein umfassender Überblick über eine sehr kontrovers geführte Debatte.



Teil D ist der Analyse von Institutionen und rationalem Handeln gewidmet. Nach den vorherigen Erläuterungen entpuppt sich dieser Problemaufriss als eine Auseinandersetzung zwischen dem Modell des homo oeconomicus versus dem des homo sociologicus, da die Soziologie die Domäne des gesellschaftlichen Umfeldes, also auch Institutionen für sich beansprucht(e). Den Akteuren wird in der Soziologie eine bestimmte soziale Rolle zugewiesen, die sich aus dem sozialen Umfeld erklärt. Sozialisierung bedeutet laut Schaffer die Ausrichtung an Normen, durch deren Erlernen unabhängige Handlungsmotive abgeleitet werden können. Widersprüche in der empirischen Überprüfung ergeben sich rein logisch bei Rollenkonflikten und bei normwidrigem Verhalten. Unter bestimmten Annahmen lässt sich der homo sociologicus aus dem homo oeconomicus ableiten, daher besitzt der homo oeconomicus einen größeren Anwendungsbereich. So kann es bei beschränkter Information und beschränkten Ressourcen für ein Individuum rational sein, sich an Institutionen zu halten, d.h. Normen zu befolgen. Die

Neue Institutionenökonomik wäre so, laut Schaffer, die Verknüpfung beider Modelle aus individualistischer Perspektive. Wie aber kann nun in einem „Urzustand“, d.h. in einem institutionenleeren Raum, kooperatives Verhalten entstehen, wenn keine Sanktionspotentiale vorhanden sind und die Individuen sich rational verhalten? Dieses sogenannte Paradox der Nicht-Regelbefolgung ist der Kernpunkt Schaffers Argumentation.

Laut Schaffer sind bisherige Erklärungsansätze ungeeignet dieses Problem methodologisch adäquat zu lösen. Teil E setzt sich mit alternativen Konzepten zur Berücksichtigung rein kooperativen Verhaltens, hier als Altruismus und Moral gefasst, auseinander.

Erstens wurden altruistische Motive in die Präferenz- oder Nutzenfunktion integriert, um rein kooperatives Verhalten zu erklären. Solange keine Aussage darüber gemacht werden kann, welche Präferenzen in welcher Situation gemessen sind, ist dem Autor zuzustimmen, wenn er diese Ansätze einer ad-hoc-Erklärung gleichsetzt und damit ablehnt. Zweitens wäre auf die Internalisierungshypothese innerhalb des Modells des homo sociologicus zu verweisen. So können Normen und Rollenvorschriften zu einem Teil der Persönlichkeit werden. Z.B. könnte gemäß der Theorie der kognitiven Dissonanz von psychischen Kosten gesprochen werden, die bei einer Zuwiderhandlung innerer Normen entstehen, wenn moralisches Verhalten unterlassen wird. So kann altruistisches Verhalten in bestehenden Gesellschaften in Abwesenheit von Sanktionspotenzialen erklärt werden, ohne dass ad-hoc-Hypothesen herangezogen werden müssten. Ein institutionenleerer Raum kann nicht erklärt werden. In diesem Zusammenhang geht Schaffer auf die Schwierig-

keit, diese Erkenntnisse empirisch zu untermauern, ein. Mit Recht weist er darauf hin, dass insbesondere Schwierigkeiten bestehen, von inneren Einstellungen auf Handlungen der Individuen zu schließen. Indem der Autor jedoch nur eine Messmethode nennt, die wenn auch renommiert, so doch von 1980 ist, begibt er sich der Möglichkeit, Fortschritte in statistischen Verfahren und Erklärungszusammenhängen anzuerkennen. Sind neuere Verfahren geeignet, diese Zusammenhänge zu explizieren und damit einer empirischen Untersuchung zugänglich zu machen, steigt auch der Erklärungsgehalt einer psychologisch fundierten Theorie. Der Leser kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass in einer ansonsten fast durchgängig gut untermauerten Arbeit an entscheidender Stelle ein ganzer Forschungszweig wegdefiniert werden soll. Entscheidend deswegen, weil ohne den Einbezug psychologischer Erkenntnisse gerade die evolutionäre Forschungsrichtung, die Schaffer in einem nächsten Teil entwickelt, hohen Erklärungsgehalt für Institutionen impliziert. Psychologische Erkenntnisse sind dennoch mit Vorsicht in das ökonomische Handlungsmodell zu integrieren. Werden soziale Phänomene als das Ergebnis innerer Beweggründe interpretiert, hieße dies, dass Handlungsintention und Handlungsergebnis immer übereinstimmen. Da aber in den Sozialwissenschaften gerade auch nicht-intendiertes Verhalten untersucht werden soll, würden keine erklärungsbedürftigen Probleme übrig bleiben. Weiterhin wendet Schaffer ein, dass nicht das tatsächliche Verhalten von Individuen, sondern das Verhalten von Gruppen relevant sei. Hier ist anzumerken, dass eine Ableitung typischer Verhaltensweisen aus psychologischen Erkenntnissen zu bes-

seren Prognosen von Gruppenverhalten führt. Dem oben genannten individualistischen Problemfeld innerer Beweggründe setzt man sich nicht aus. Schaffer ist zuzustimmen, dass daher individualpsychologische Erkenntnisse mit dem ökonomischen Handlungsmodell unvereinbar sind, hingegen sozialpsychologische Erkenntnisse herangezogen werden können.





In Teil F seiner Arbeit entwickelt Schaffer einen evolutorischen Ansatz, um zu einer methodologisch einwandfreien Erklärung von Institutionen zu kommen. Die vorherige Kritik an Schaffers Ausführungen hat gezeigt, dass bis auf die Erklärung altruistischen Verhaltens im institutionenleeren Raum methodologische Probleme nur eingeschränkt vorhanden sind. In Anlehnung an Hume geht Schaffer davon aus, dass aufgrund evolutorischer Prozesse rationales Verhalten im Menschen grundsätzlich vorhanden ist. Allein durch das Bedürfnis, sich in seiner Umwelt zurechtzufinden, kann das Zusammenspiel von rationalem Handeln und Institutionen erklärt werden. Es wird postuliert, dass ein Schema, nach Regelmäßigkeiten zu suchen, dem Menschen angeboren ist. Indem Erwartungen bzw. Hypothesen und somit auch Prognosen gebildet werden, verhalten wir uns rational. Damit entsteht eine Institution nicht durch Wiederholung, sondern durch die gebildete Erwartung an sie. Laut Schaffer lernen wir nicht durch Wiederholung, sondern durch Erkenntnis, eben dadurch, dass bestimmte Hypothesen (Institutionen) falsch sind. Der Emergenz einer Institution geht immer eine menschliche Handlungsinnovation voraus, d.h. allerdings nicht,

dass sie immer das bewusste oder gewollte Ergebnis einer Handlung ist, sondern auch die nicht-intendierte Folge einer Handlung sein kann. Auftretende Ineffizienzen von Institutionen lassen sich mit der möglichen, aber nicht sofortigen Falsifikation von Hypothesen erklären. Das Sanktionspotential von Institutionen wird bei Schaffer über die Erwartungskomponente hergeleitet.

Indem Individuen Prognosen über das Verhalten anderer Individuen in Bezug auf eine Institution abgeben, setzen sie sich der Verifikation oder Falsifikation ihrer Erwartungen aus. Je bewährter Prognosen sind, desto höher ist das Sanktions-Potenzial der betrachteten Institution. Je bewährter eine Theorie erscheint, desto schwieriger wird der institutionelle Wandel.

Schaffers Arbeit vermittelt klare Einblicke in die Philosophie des kritischen Rationalismus und macht ihn direkt nutzbar für die Analyse von Institutionen. Kritisch anzumerken ist die merkwürdig vorurteilsbehaftete Auseinandersetzung mit psychologischen Ansätzen in Teil E der Arbeit. Die Entwicklung eines alternativen evolutionären Ansatzes von Institutionen lässt gerade auch im Vergleich zu North fruchtbare Einsichten vermuten. Schlussendlich wird die am IfG vertretene Forschungsrichtung der Neuen Institutionenökonomik als Verbindung von Individualsoziologie und Ökonomie verstanden. Damit öffnet sich der Blick für eine Integration von Erkenntnissen anderer Forschungszweige bei gleichzeitiger Beachtung methodologischer Stringenz.

 Florian Deising
 (02 51) 83-2 28 98
 florian.deising@
 ifg-muenster.de

Peter-J. Jost (Hrsg.): Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2001, ISBN 3-7910-1778-0, 535 S., EUR 29,95

In den Wirtschaftswissenschaften spricht man immer dann von einem Spiel, wenn eine Interaktion mehrerer Parteien vorliegt, deren Entscheidungen miteinander verknüpft sind. Wie sich die Parteien in solchen interdependenten Entscheidungssituationen strategisch verhalten, ist Gegenstand der Spieltheorie. Einen umfassenden Überblick über die Anwendung der Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre zu geben, ist das Ziel des vorliegenden Buches.

Der Band ist in drei Teile gegliedert: zunächst werden im ersten Teil die notwendigen Grundlagen dargestellt. Teil zwei beinhaltet eine Reihe von Beiträgen über Anwendungsmöglichkeiten der Spieltheorie in betriebswirtschaftlichen Teilgebieten. Im dritten und letzten Teil werden schließlich die Grenzen der Spieltheorie aufgezeigt.

Der erste Teil dient der Vorstellung der Grundbegriffe und der Grundidee der Spieltheorie. Die Spieltheorie wird zunächst im Unternehmenskontext dargestellt, um anschließend in die theoretischen Grundlagen einzuführen. Der Autor erläutert Spiele in Normalform sowie in extensiver Form und stellt Lösungskonzepte wie das Bayesianische - oder das Nash-Gleichgewicht dar. Zahlreiche Abbildungen und ausführliche Erklärungen einzelner Spiele erleichtern es dem Leser, sich in die komplexe Welt der Spieltheorie einzufinden.

Im zweiten Teil erfährt der Leser in neun einzelnen Beiträgen, wie die erworbenen theoretischen Kenntnisse in der Praxis angewandt werden können. Die behandelten betriebswirtschaftlichen Teilgebiete sind Corporate Governance, Finanzierung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensstrategie, Mar-

keting, zwischenbetriebliche Kooperation, Produktion und Logistik, innerbetriebliche Kooperation sowie Controlling.

In ihrem Beitrag zum Bereich Corporate Governance zeigen Audretsch/Weigand, wie spieltheoretische Ansätze genutzt werden, um sowohl die internen strategischen Beziehungen zwischen Management und Eigen- sowie Fremdkapitalgebern als auch die externen strategischen Beziehungen zwischen verschiedenen Unternehmen aufzudecken. Die Autoren leiten her, warum bei Aktiengesellschaften durch breitgestreutes Aktienkapital und einen begrenzten Zeithorizont der Aktionäre Trittbrettfahrertum begünstigt wird und warum nur suboptimale Kontrolle durch die Eigentümer erwartet werden kann. Weiterhin erläutern sie das Modell von Fluck, welches eine spieltheoretische Erklärung der Eigentümerstrukturen auf aktiven und liquiden Aktienmärkten bietet. Basierend auf den spieltheoretischen Erkenntnissen können sodann effiziente Governance-Strukturen abgeleitet werden, die einen geeigneten Rahmen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit aller im Unternehmen engagierten Parteien bieten.

Für das Gebiet Finanzierung leitet Breuer her, wie durch spieltheoretische Methoden der optimale Finanzierungsmix gefunden werden kann. Er stellt heraus, welcher beachtlicher Erkenntnisstand hier bereits erreicht wurde, kritisiert jedoch gleichsam den Mangel an Forschungsansätzen, die auf die praktische Umsetzung dieser Erkenntnisse gerichtet sind.

Je nach Fragestellung lassen sich für die Wirtschaftsprüfung mehrere spieltheoretische Ansätze unterscheiden (Beitrag Ewert/Stefani): interdepen-

denz-orientierte Ansätze bspw. analysieren die gegenseitige Beeinflussung der Strategien von Management und Prüfern und leiten u.a. Aussagen über den zweckmäßigen Umfang von System- versus Einzelprüfungen ab. Haftungsorientierte Ansätze untersuchen Regelungen zur Prüferhaftung im Hinblick auf die damit erreichte Prüfungs- und Publikationsqualität.

Betrachtet wird zunächst das Entscheidungsproblem des Prüfers hinsichtlich seines Prüfungsniveaus, anschließend die Entscheidung der Investoren zur Einleitung einer Klage nach Bekanntwerden von Fehlern in der Rechnungslegung. Auch Ewert/Stefani bemerken abschließend, dass bisher nur bestimmte Teilaspekte der Wirtschaftsprüfung spieltheoretisch untersucht wurden und noch großer Forschungsbedarf besteht.

Pfähler/Wiese stellen in ihrem Beitrag "Unternehmensstrategie" heraus, inwiefern die offenbaren, direkten Effekte bestimmter strategischer Handlungen durch weniger offenbare, sog. "strategische Effekte" verstärkt, neutralisiert oder sogar überkompensiert werden können. Mittels spieltheoretischer Analysemethoden lassen sich z.B. Aussagen treffen über eine optimale Produktdifferenzierung zwecks Eintrittsabschreckung potenzieller Konkurrenten (thematisiert in der Industrieökonomik): durch eine Annäherung an die Eintrittsposition des Eindringlings verringern sowohl die direkten als auch die strategischen Effekte dessen Gewinn. Da strategische Effekte in ihrer Höhe und Wirkungsrichtung nur schwer einzuschätzen sind, wird ihnen laut Pfähler/Wiese in der Praxis (noch) keine ausreichende Bedeutung beigemessen. Die Industrieökonomik baut jedoch in weiten Teilen auf der Spieltheorie auf.

Im Gegensatz zur Industrieökonomik, deren Ausgangspunkt der Markt darstellt, bezieht sich das Marketing als betriebswirtschaftliche Disziplin auf die Sichtweise des Unternehmens. Die Zahl spieltheoretischer Beiträge im Marketing ist derzeit noch gering. Dennoch hat die Spieltheorie bereits zu zwei Problemkomplexen einen entscheidenden Beitrag geleistet, wie Posselt aufzeigt. Erstens kann mit spieltheoretischen Methoden die Glaubwürdigkeit von Qualitätssignalen in der Kommunikation von Unternehmen zum Kunden analysiert werden. Zum zweiten kann die Konkurrenz zwischen Unternehmen hinsichtlich der Festlegung von Preisen, der Produktpositionierung oder Innovation untersucht werden.

Feess/Schumacher stellen in ihrem Beitrag spieltheoretische Erkenntnisse über die zwischenbetriebliche Kooperation dar. So zeigt die Spieltheorie u.a., dass die Chancen auf effizientes Verhalten in Kooperationen steigen, wenn der Zeithorizont der Kooperation und der Erwartungsnutzen aus der Reputation durch gelungene Kooperation zunehmen. Die experimentelle Spieltheorie kommt zu dem Ergebnis, dass in der Praxis selbst dann (zumindest ansatzweise) kooperiert wird, wenn dies unter der Annahme von Rationalverhalten im Sinne der eigenen Nutzenmaximierung eigentlich nicht zu erwarten wäre. Menschliche Verhaltensmuster können schließlich auch auf anderen Antrieben wie Fairness oder Neid beruhen.

Im Rahmen von Logistik und Produktion (Beitrag Inderfurth/Minner) eignen sich spieltheoretische Konzepte vor allem zur Lösung von Konflikten in Supply Chains, zur Analyse des Einflusses von Wettbewerb auf Entscheidungen im Produktions- und Logistikbereich (Oligopolmodelle) sowie zur

Unterstützung von Verhandlungen zwischen Zulieferern, Abnehmern, Distributoren und Endkunden. Viele Modelle behandeln bisher lediglich eine statische bzw. einperiodige Problemstellung. Für eine dynamische Betrachtungsweise unter Einbeziehung wiederholter Spiele stellen die Autoren erheblichen Forschungsbedarf fest.

Die innerbetriebliche Kooperation wird in einem Beitrag von Kräkel mit Hilfe der nicht-kooperativen Spieltheorie analysiert, da die Durchsetzung vertraglicher Lösungen annahmegemäß nicht möglich ist. Der Autor behandelt das Problem des Trittbrettfahrertums in Teams und kommt zu dem Ergebnis, dass dieses Problem durch dynamische Interaktionsbeziehungen entschärft werden kann. Treffen dieselben Akteure wiederholt als Teammitglieder aufeinander, ohne dass ihnen die Periode des letzten Aufeinandertreffens bekannt ist, so wird der einmalige Vorteil des Brechens der Kooperationsvereinbarungen durch zukünftig mögliche Sanktionen der übrigen Akteure (Defektion) überkompensiert.




Der letzte Beitrag dieses zweiten Teils beschäftigt sich mit der Spieltheorie in der betriebswirtschaftlichen Disziplin Controlling. Die Autoren Korn/Lengsfeld/Schiller zeigen auf, wie durch spieltheoretische Methoden optimale Verrechnungspreise gefunden werden können und wie die Budgetierung von (Investitions-)Projekten optimiert werden kann. Auch die Gestaltung von Anreiz- und Entlohnungssystemen zur Erfüllung der Koordinationsfunktion des Controlling wird thematisiert.

Der dritte Teil des vorliegenden Bandes weist nun auf die Grenzen der Spieltheorie hin. In seinem Beitrag zur Bedeutung des institutionellen Umfelds stellt Wambach dar, welche Schwachstellen bei der Umsetzung der Theorie

zu beachten sind. Durch die Vielzahl von Modellierungsmöglichkeiten und eine mögliche Vielzahl an Gleichgewichten können Vorhersagen, die auf der Spieltheorie basieren, problematisch sein. Ein weiterer Kritikpunkt ist die Annahme der Rationalität der Spieler: in zahlreichen Experimenten wurde bereits bestätigt, dass sich Individuen selten so rational verhalten, wie es in spieltheoretischen Modellen angenommen wird. Trotz der angeführten Unzulänglichkeiten ist der Autor der Meinung, dass die Spieltheorie "ein unverzichtbares Instrumentarium zum Verständnis strategischer Interaktion ist."

Die Kritik an der Annahme der Rationalität ist ebenfalls Thema des letzten Beitrages von Güth/Kliemt. Sie sind der Ansicht, dass ein wirklicher Fortschritt in der Spieltheorie erst dann zu verzeichnen ist, wenn mehr Erkenntnisse über die realen Kausalfaktoren, die für menschliches Verhalten ausschlaggebend sind, berücksichtigt werden können.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass "Die Spieltheorie in der Betriebswirtschaftslehre" eine sehr gute, leicht verständliche Einführung in das Thema beinhaltet. Die neun Beiträge zur praktischen Anwendung zeigen interessante Aspekte und Möglichkeiten auf. Da die Einzelbeiträge jedoch sehr komplex, speziell und tiefgehend sind, ist der Band trotz der guten Einführung eher für den interessierten Leser mit Vorkenntnissen als für spieltheoretische Laien zu empfehlen.

 Nina Tantzen
 (0251) 83-2 29 55
 nina.tantzen@ifg-muenster.de

Elisabeth Göbel: Neue Institutionenökonomik Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendung

Stuttgart: Lucius und Lucius, 2002, ISBN 3-8252-2235-7, 400 S., EUR 21,90

Die Neue Institutionenökonomik (NIÖ) hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Der ursprünglich der Volkswirtschaftslehre zugeordnete Denkansatz erobert mehr und mehr auch das Terrain der Betriebswirtschaftslehre und ist aus der ökonomischen Diskussion nicht mehr wegzudenken.

Das vorliegende Buch, welches mit dem Titel Neue Institutionenökonomik auf den ersten Blick eines von vielen zu sein scheint, regt deshalb zur Lektüre an, da es als eines der ersten Lehrbücher prüft, ob die in der "Schwesterdisziplin" Volkswirtschaftslehre entwickelten Ideen und Methoden der NIÖ geeignet sind, zu einem Erkenntnisfortschritt der Betriebswirtschaftslehre (BWL) beizutragen.

Frühere Verbindungen von Mikroökonomik und BWL beschränkten sich weitgehend auf den Bereich der Produktionstheorie. Betriebswirtschaftliche Themen wie "Organisation", "Personalwirtschaft", "Marketing" oder "Unternehmensführung" konnten mit der neoklassischen Theorie nicht fundiert werden. Darüber hinaus soll das Buch auch dazu beitragen, die "Fronten" zwischen den Vertretern einer "ökonomischen" BWL und einer "verhaltenswissenschaftlichen" BWL aufzuweichen und Verbindungsmöglichkeiten der beiden Forschungsprogramme aufzuzeigen.

Diesem Zweck entsprechend wählt Elisabeth Göbel - Privatdozentin der Universität Trier - eine Gliederung ihres Werkes, welche sich schwerpunktmäßig aus vier Teilen zusammensetzt.

Das Anliegen des Buches ist es, die Grundgedanken der NIÖ im Allgemeinen (Teil I) und jene der drei zentralen institutionenökonomischen Ansätze im Be-

sonderen (Teil II) gründlich und verständlich darzustellen. Diese vertiefend dargestellten Theoriestränge bilden der Verfügungsrechtsansatz (Property-Rights-Ansatz), der Principal-Agent-Ansatz und der Transaktionskostenansatz. Im dritten Teil des Buches soll gezeigt werden, wie sich diese Ansätze auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen anwenden lassen, was anschließend anhand konkreter unternehmerischer Gestaltungsprobleme vorgeführt wird. In allen Kapiteln dieses dritten Abschnitts geht es zunächst darum, die institutionenökonomische Perspektive einzunehmen und die besondere Art der Problemwahrnehmung und der Lösungsvorschläge aufzuzeigen. Die Darstellung wird ergänzt von kritischen Überlegungen über die Vollständigkeit und Schlüssigkeit der Argumentation. Dabei beschränkt sich die Autorin auf nur einige betriebliche Bereiche, mit der Begründung, dass sich die Grundgedanken der NIÖ mit jeglichen Bereichen der BWL verbinden lassen, in denen es um die Regelung von Interaktionen zwischen Menschen geht. Da sich in der "traditionellen" BWL die Organisationslehre am ausdrücklichsten mit der Ordnung arbeitsteiliger Interaktion befasst, wird als erster betriebswirtschaftlicher Bereich die Organisation die "ökonomische Perspektive" einnehmen. Hierbei wird zunächst die "Theorie der Unternehmung" als Teil der Organisationsökonomik thematisiert (Kapitel 2), im darauf folgenden Kapitel Fragen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und damit der Begrenzung der Institution "Unternehmung" (vertikale und horizontale Grenzen der Unternehmung) aufgeworfen, und im vierten Kapitel die Binnenorganisation (Unternehmensverfassung, (De-

)Zentralisierungsgrad) betrachtet. Dass auch die Unternehmenskultur institutionenökonomisch betrachtet werden kann, wird in Kapitel 5 dargestellt. Mit der Organisation sind die Schnittstellen zwischen Innen- und Außenwelt der Unternehmung festgelegt worden und damit auch die grundsätzliche Art der vertraglichen Beziehung zwischen den Beteiligten. Der Interaktion können verschiedenste Verträge - angefangen beim Gesellschafts- bis hin zum Kooperationsvertrag - zugrundeliegen, wobei alle diese Verträge spezifische Probleme aufwerfen und somit sorgfältiger Gestaltung bedürfen. Welcher Art diese Probleme sind und welche Lösungsmöglichkeiten von der NIÖ vorgeschlagen werden, wird für die folgenden drei Bereiche untersucht: die Beziehung zwischen Unternehmensführung und Kapitalgebern (Finanzökonomik, Kapitel 6), die Beziehung zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern (Personalökonomik, Kapitel 7) und die Beziehung zwischen Unternehmensführung und Kunden sowie Distributionsakteuren (Marketingökonomik, Kapitel 8).

Der vierte Teil des Buches widmet sich einer zusammenfassenden Bewertung der NIÖ. Es wird aufgezeigt, inwiefern die BWL von der Einbeziehung institutionenökonomischen Gedankenguts profitieren könnte und wo eine ausschließlich ökonomische Perspektive zu Lücken führt und möglicherweise sogar Gefahren für die Praxis birgt.

Durch das ausführliche Inhaltsverzeichnis macht die Autorin den Leser mit der Struktur der Arbeit vertraut und versäumt durch ihren verständlichen Schreibstil nicht, interessant durch das Buch hindurch zu führen. Auffallend sind die wenigen Abbildungen, die gerade für

ein Lehrbuch charakteristisch sind. Positiv hervorzuheben sind jedoch graumeiliert markierte Kästen, die wichtige Stichwörter während des gesamten Textes an den entsprechenden Stellen kompakt erläutern. Ihre grundsätzlich verbal dargestellte Analyse rechtfertigt Elisabeth Göbel damit, dass mathematische Modellbildungen insofern mit grundlegenden Schwächen behaftet sind, als sie rigide

Prämissen zugrunde legen, die den Erklärungs- und Gestaltungsgehalt der Realität reduzieren. Dem Realitätsbezug trägt Frau Göbel u. a. dadurch offensichtlich Rechnung, dass sie ihre Ausführungen permanent mit aktuellen Beispielen untermauert.

Alles in allem kann das vorliegende Lehrbuch als gelungen bezeichnet werden, welches sowohl der Wissenschaft als

auch der Praxis, nicht nur aufgrund des ausführlichen Literaturverzeichnisses, Anregung zu vertiefender Lektüre liefert.

✉ Kerstin Gobbers
☎ (0251) 83-2 29 18
💻 kerstin.gobbers@ifg-muenster.de

Neu auf dem Büchermarkt



**Immenga, Ulrich / Kirchner, Christian / Knieps, Günter / Kruse, Jörn (Hrsg.):
Telekommunikation im Wettbewerb - Eine ordnungspolitische Konzeption nach erfolgreicher Marktöffnung,**

C. H. Beck, München, brosch.,
2001, 183 Seiten, EUR 25,00
ISBN 3-406-48421-2

Seit der vollständigen Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes hat sich der Wettbewerb in Deutschland im internationalen Vergleich herausragend entwickelt. Regulierende Markteingriffe ha-

ben den Telekommunikationssektor in einen Wettbewerbsmarkt überführt. Nun ist der Zeitpunkt gekommen, Umfang und Intensität der Regulierung auf den Prüfstand zu stellen.

Das Buch liefert einen Beitrag zur notwendigen Diskussion über den ökonomisch und rechtlich sinnvollen Ordnungsrahmen nach erfolgreicher Öffnung der Telekommunikationsmärkte. Die vorgestellte ordnungspolitische Konzeption soll die notwendige Rückführung der sektorspezifischen Regulierung und die Überführung des Telekommunikationsmarktes in das allgemeine Wettbewerbsrecht wissenschaftlich begleiten. Hierzu werden der verbleibende Regulierungsbedarf und die Anpassungserfordernisse im Telekommunikationsgesetz identifiziert.

Die Studie ist als Ergebnis intensiver Diskussionen in Gemeinschaftsarbeit von vier ausgewiesenen Ökonomen und Juristen verschiedener Fakultäten entstanden. Über diese Gemeinschaftsarbeit hinaus enthält das Buch weitere Einzelbeiträge, die der Studie zugrundeliegende Fragen vertiefend analysieren.

Das Buch richtet sich an eine vielschichtige Leserschaft, die durch Telekommunikationsunternehmen und Telekommunikationsdienstleister, Rund-

funk- und Fernsehanstalten, Wirtschaftsministerien, Landesmedienanstalten, Rechtsanwälte, Richter und Studierende repräsentiert wird.



**Lucks, Kai/ Meckl, Reinhard (Hrsg.):
Internationale Mergers & Acquisitions - Der prozessorientierte Ansatz,**

Springer, Berlin u. a., geb., 2002,
327 Seiten, 76 Abb., EUR 49,95
ISBN 3-540-42810-0

In den letzten Jahren wurden große Vermögen durch fehlgelaufene, häufig grenzüberschreitende Unternehmensakquisitionen und -fusionen vernichtet. Die Gründe liegen bei falschen Erwartungen,

fehlenden Voraussetzungen und Qualitätsmängeln in der Durchführung.

Mit diesem Buch wird ein neuer Weg beschritten: der Versuch ein M&A-Projekt durchgängig und idealtypisch mit allen seinen Facetten als Prozess zu gestalten. Grundlage dazu ist die langjährige Erfahrung, die die Autoren in zahlreichen Industrieprojekten, in der Entwicklung grundsätzlicher Projektführungsverfahren für M&A und der Spiegelung an wissenschaftlichen Erkenntnissen gewonnen haben. Eine konsequente Prozesssicht und logische Aufreihung und Verknüpfung einzelner Aufgabenpakete erlauben es, die scheinbar unüberschaubare Vielfalt an erfolgsrelevanten Faktoren und Inhalten in eine Gesamtordnung zu bringen. Eine Umsetzung der entwickelten Konzeption verspricht eine deutliche Erhöhung der Erfolgsquote von M&A-Projekten.

Das Buch richtet sich an Leser, die sich einen Überblick über den Gesamtprozess eines M&A und seine vielen Interdependenzen, gepaart mit konkreten Handlungsempfehlungen verschaffen wollen. Dies können Mitglieder des Managements eines Unternehmens, die ein M&A-Projekt führen sollen, genauso sein, wie Spezialisten eines Teilprozesses innerhalb von M&A, die ihren Blick für das Ganze schärfen wollen. Praktiker können für ihr jeweiliges Projekt die adäquate Organisation ableiten. Dem Studenten gibt die "Ordnung" die Möglichkeit, sich in die Zusammenhänge einzuarbeiten und die einzelnen Arbeitsschritte zu verstehen.



Wagner, Karl-Ludwig (Hrsg.): Flexible Unternehmensstrukturen - Wettbewerbsvorteile für den Mittelstand durch fraktale Organisation, Vahlen, München, brosch., 2001, 226 Seiten, EUR 29,00 ISBN 3-8006-2462-1

Der wirtschaftliche Wandel nimmt an Dynamik erheblich zu. Längst ist die notwendige neue Flexibilität nicht mehr nur eine Angelegenheit von Großunternehmen: Auch der Mittelstand muss sich den



Herausforderungen im Verdrängungswettbewerb stellen und sich den gewandelten Umweltbedingungen anpassen. Der verantwortungsbewusste mittelständische Unternehmer versucht jedoch, keine abrupten, sondern weiche und für alle Beteiligten nachvollziehbare Übergänge in die neue Flexibilität zu schaffen, die dann von jedem Einzelnen mitgetragen und mitgelebt werden können. Die Struktur der fraktalen Organisation ist für diesen Wandel hervorragend geeignet, da sie sich, im Gegensatz zur hierarchisch gegliederten Organisation, durch kleinste sich aus einer Tätigkeit bzw. einer Aufgabe oder Funktion ergebende Bausteine auszeichnet; ihre Umsetzung führt deshalb im Unternehmen zu einer besonderen Dynamik und außergewöhnlichem Mitarbeiterengagement, was wiederum laufende Verbesserungen im Form von Prozessoptimierungen nach sich zieht.

Dieses Buch zeigt die Vorteile der bewährten fraktalen Organisation auf, die es erlaubt, sich schnell und zielgerecht den neuen Leistungsanforderungen und den sich zeigenden neuen Wertschöpfungspotenzialen anzupassen. Das Werk liefert anschaulich, nachvollziehbar und leicht umsetzbar eine Fülle von praxiserprobten Sturkturmstellungsvorschlägen, Tipps und aktuellen Handlungsanweisungen, die den Unternehmer schneller an sein Ziel bringen: das Unternehmen harmonischer, stressfreier und erfolgreicher zu führen.

Das Buch richtet sich vor allem an Inhaber und kaufmännische Geschäftsführer von mittelständischen Unternehmen sowie Unternehmensberater.



OECD (Hrsg.): Governance im 21. Jahrhundert, OECD, Paris, brosch., 2001, 263 Seiten, EUR 23,00 ISBN 92-64-58541-9

Mit Beginn des 21. Jahrhunderts stehen weitere dramatische Umwälzungen in Wirtschaft und Gesellschaft auf der Tagesordnung. Das zunehmende Zusammenwachsen internationaler Märkte, die Einführung grundlegend neuer Technologien sowie eine sich verstärkende Wissensintensität menschlicher Tätigkeit deuten auf eine außerordentlich komplexe




xe Welt von morgen. Aber wer soll diese Entwicklungen steuern? Und in welche Bahnen sollen sie gelenkt werden? Welche organisatorischen und institutionellen Voraussetzungen und welche Entscheidungsstrukturen und -prozesse werden auf lokaler, nationaler und globaler Ebene benötigt, um diesen Herausforderungen begegnen zu können?

Sicher erscheint, dass traditionelle Formen der Steuerung, Lenkung, Kontrolle und Entscheidungsfindung (Governance bzw. Gouvernanz) im öffentlichen Sektor, im Unternehmensbereich und in der Gesellschaft weitgehend überholt sind. In den kommenden Jahrzehnten werden neue Arten der Governance entwickelt werden müssen, um eine umfas-

sendere Einbindung unterschiedlichster Gesellschaftsgruppen zu bewerkstelligen. Traditionelle hierarchische Organisationen mit ihrer Befehlsstruktur werden durch partizipative Entscheidungsstrukturen, die eine möglichst starke Integration aller Betroffenen in den Entscheidungsprozess sicherstellen, abgelöst werden müssen. Nur so können die innovativen und kreativen Fähigkeiten aller Individuen und gesellschaftlicher Gruppen optimal genutzt werden.

Das Buch ist Teil einer Tagungsreihe, die das OECD Forum for the Future zum Oberthema "Völker, Natur und Technologie: Nachhaltige Gesellschaften im 21. Jahrhundert" organisiert hat. Diese Veröffentlichung zur "Governanz im 21.

Jahrhundert: Macht in der globalen auf Wissen basierenden Wirtschaft und Gesellschaft" untersucht die Chancen und Risiken wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und technologischer Natur, denen sich die Entscheidungsträger in den kommenden Jahren zu stellen haben werden, und erforscht die Grundlagen, die es der Gesellschaft erlauben, die Zukunft flexibler und mit der Teilnahme aller gesellschaftlichen Kräfte zu gestalten.

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

Interessante Links im WWW

<http://www.neuegenossenschaften.de>

Internetplattform und Informationsforum zur Initiative Zukunft durch Kooperation - Neue Genossenschaften in der Wirtschaft des DGRV e.V. (Informationen, Konzepte, Beispiele und Tipps rund um die Gründung einer Genossenschaft).

<http://www.igaoptic.de>

Internetseite der IGA OPTIC e.G. - Interessengemeinschaft Augenoptik e.G. Ein umfassender Marketing-, Einkaufs- und Vertriebsverbund von Optikern mit eigener Produkt-Kollektion, gemeinschaftlichen Marketingaktionen und Abrechnung.

<http://www.vuz.de>

Internetseite der VUZ Vereinigung Umfassende Zahntechnik e.G. - Marketing- und Einkaufsverbund innovativer Dentallaboratorien. Ideelles Kernstück ist der Verein VUZ e.V. und wirtschaftliches Standbein die Genossenschaft VUZ e.G.

<http://www.pellervo.fi>

Internetseite des Finnischen Genossenschaftsverbandes. Pellervo hat 420 Mitgliedsgenossenschaften und versteht sich als Serviceorganisation, Wissenszentrum und Promotor der Mitgliederinteressen. (Seite in finnischer und englischer Sprache).

<http://www.raiffeisen.it>

Internetseite der Südtiroler Raiffeisengruppe. - Internetportal und Dachorganisation des Raiffeisenverbandes, der Raiffeisenkassen, der Raiffeisenlandesbank und des Raiffeisenversicherungsdienstes in Südtirol / Italien.

<http://www.genossenschaftsgedanke.de>

Internetseite des Bundesvereins zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V. - Verein zur Organisation von Veranstaltungen, Information und Meinungsbildung über Genossenschaftswesen als Selbsthilfe- und Selbstverwaltungsidee.

<http://www.gruppe7.com>

Internetseite der Gruppe7 e.G. Virtuelle Unternehmensberatung. - Netzwerk von unabhängigen Unternehmen, selbständigen Beratern und Spezialisten, die über IuK-Technologie verbunden gemeinsam Paktelösungen in der Beratung anbieten.

<http://www.liaison.de>

Internetseite von Liaison.net - Netzwerk und Gruppe von freiberuflich tätigen Experten, Sachverständigen und Unternehmensberatern mit Schwerpunkt in der Beratung von Betriebs- und Personalräten.

<http://www.eudemonia.de>

Internetseite der Eudemonia AG, - virtuelles Unternehmen im Bereich Internetökonomie und unternehmerische Plattform des E-Business-Netzwerkes @gora, das sich aus Experten und Spezialisten aus Praxis und Wissenschaft zusammensetzt.

<http://www.uni-kiel.de:8080/ifw/forschung/fo1.htm>

DOMÉ Database On Mergers in Europe auf der Seite des Instituts für Weltwirtschaft der Universität Kiel - frei zugängliche Datenbank mit derzeit 1123 Unternehmenszusammenschlüssen, die der EU bis Ende 1999 zur Kontrolle vorgelegt wurden.

<http://www.ssrn.com>

Internetseite des Social Science Research Network, - umfassende Artikeldatenbank zu verschiedenen Aspekten der Gesellschaftswissenschaften, organisiert in einzelnen Themen-Netzwerken (in englischer Sprache).



Barbara Schmolmüller
und Angela Kock



(02 51) 83-2 28 97



barbara.schmolmueller@
ifg-muenster.de;
angela.kock@ifg-muenster.de

Terminkalender

Am 16. Juli 2002, 15 Uhr, hält
Prof. Dr. Rolf Eschenburg
seine Abschiedsvorlesung mit an-
schließendem Empfang
(Hörsaal Am Stadtgraben 9)

Am 12. November 2002 findet das Symposium
"Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften"
im Hotel Mövenpick Münster als Kooperationsver-
anstaltung des IfG Münster und des VdW Rhein-
land Westfalen statt.

Am 28./29. März 2003 findet
die Gründungsveranstaltung
für IfG-Alumni Münster e.V. statt.

Vom 7.-9. September 2004 wird vom
IfG Münster die Internationale Genossenschafts-
wissenschaftliche Tagung ausgerichtet.

Oberseminar zum Genossenschaftswesen am 26. August 2002 in Hannover

Genossenschaften und Landwirtschaft - Ein Sektor im Umbruch

Genossenschaften und Landwirtschaft – Ein Sektor im Umbruch

Der Strukturwandel in der Landwirtschaft und in den vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette, der internationale Wettbewerb sowie die Tierseuchen haben nicht nur die Landwirtschaft unter Druck gesetzt, sondern die kritische Diskussion über eine Reform der Agrarpolitik und der Verbraucherschutzpolitik in der Öffentlichkeit und in der Politik neu belebt. Weit reichende Veränderungen wurden eingeleitet, doch vieles bleibt zu tun. Die Vorträge und Diskussionen des IFG-Oberseminars sollen die Hintergründe beleuchten und die Perspektiven aufzeigen.

Finanzierung und Wirksamkeit der EU-Agrarpolitik sind seit vielen Jahren in der Diskussion. Die Osterweiterung und die Liberalisierung des Agrarhandels im Rahmen der WTO sind für die gemeinsame Agrarpolitik und für die Landwirte mit einschneidenden Konsequenzen verbunden. Vor diesem Hintergrund zeigt Dr. Wolfgang Burtscher die Perspektiven der europäischen Agrarpolitik nach der „Halbzeitbewertung“ der Agenda 2000 auf.

Eine Wende wurde auch in der deutschen Agrarpolitik eingeleitet. Bio-Siegel und zertifizierte Produkte sollen Umwelt schonende und tiergerechte Produktionsweisen sicherstellen. Bis 2010 soll ein Zehntel der landwirtschaftlichen Anbaufläche ökologisch bewirtschaftet werden. Ministerialdirigent Bernd Hermelingmeier stellt die neue Verbraucherschutz- und Landwirtschaftspolitik des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft vor.

Präsident Franz-Josef Möllers analysiert die aktuelle Situation der landwirtschaftlichen Betriebe und die Herausforderungen für die Landwirte, die mit der aktuellen Agrarpolitik und den strukturellen Veränderungen verbunden sind. Er zeigt politischen Handlungsbedarf auf und formuliert Forderungen an die politischen Akteure in Berlin und Brüssel.

Wertschöpfungsketten von der Erzeugung über die Verarbeitung bis an die Ladentheke werden unter den Gesichtspunkten Sicherheit und Qualität geprüft und neu organisiert. Qualitätssicherungssysteme wurden in genossenschaftlicher Selbsthilfe aufgebaut und umgesetzt. Präsident Manfred Nüssel berichtet über diese Programme, ihre Fortschritte in der Umsetzung und weitere geplante Maßnahmen.

Alle Interessierten sind herzlich zur Teilnahme und zur Diskussion eingeladen.

Verbandsdirektor WP/StB Detlef Großweischede
Vorstandsmitglied des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland e.V.,
Föderationspräsident der Forschungsgesellschaft
für Genossenschaftswesen Münster e.V.

Professorin Dr. Theresia Theurl
Geschäftsführende Direktorin des Instituts
für Genossenschaftswesen der Universität Münster,
Vorstandsvorsitzende der Forschungsgesellschaft
für Genossenschaftswesen Münster e.V.

10.00 Uhr
Begrüßung

Verbandsdirektor WP/StB Detlef Großweischede
Mitglied des Vorstandes des Genossenschaftsverbandes
Norddeutschland e.V., Hannover

Professorin Dr. Theresia Theurl
Geschäftsführende Direktorin des Instituts
für Genossenschaftswesen der Universität Münster

10.15 Uhr
**Die europäische Agrarpolitik zwischen
Erweiterung und Internationalisierung**

Dr. Wolfgang Burtscher
Direktor für Agrargesetzgebung, Generaldirektion
Landwirtschaft, Europäische Union, Brüssel

11.15 Uhr **Pause**

11.45 Uhr
Neue Verbraucherschutz- und Landwirtschaftspolitik

Ministerialdirigent Bernd Hermelingmeier
Leiter der Unterabteilung Gesellschafts- und Sozialpolitik im
ländlichen Raum, Bundesministerium für Verbraucherschutz,
Ernährung und Landwirtschaft, Berlin

12.45 Uhr **Mittagessen**

14.00 Uhr
Forderungen der Landwirtschaft an die Politik

Franz-Josef Möllers
Präsident des Westfälisch-Lippischen
Landwirtschaftsverbandes e.V., Münster

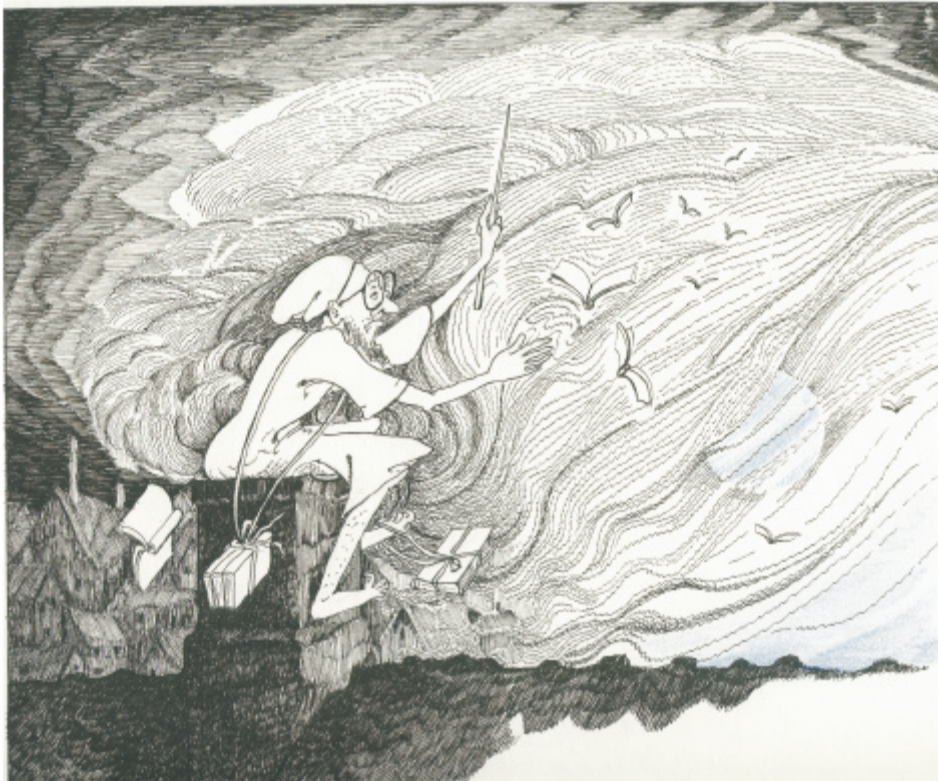
**Genossenschaften als Teil der
Wertschöpfungsketten –
Neue Perspektiven für die Mitglieder**

Manfred Nüssel
Präsident des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Bonn

16.30 Uhr **Schlußwort**

Diskussionsleitung:
Dr. Rolf Greve
Geschäftsführer des Instituts für
Genossenschaftswesen der Universität Münster









Professor

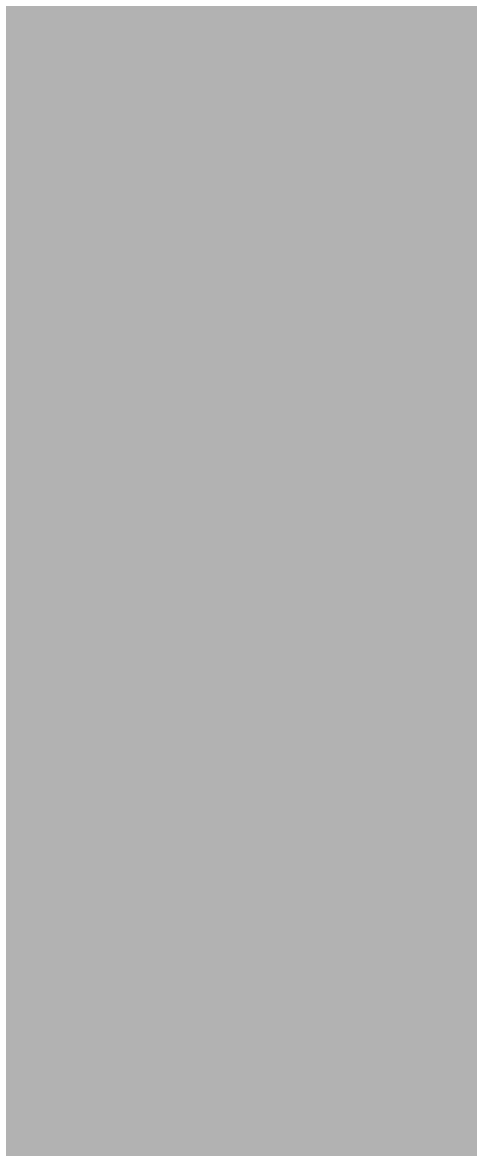
Zerknirscht die Stirne streng der
Blick weit gespannt ins Ende
wo der Welten Wurzeln insgeheim
walten wirken weben wehe
wollt da jemand simpel denken
praktisch handeln gar erklären
Schande auf sein Haupt
für immer

Höchst verflochten ist die Welt
alles gilt es zu bedenken
dem Vernetzten artigen Tribut
Undurchdringlichkeit beschwören
Unverständliches enthüllen
mit gesenkter Stimme murmeln
Fachchinesisch
Kauderwelsch



 Bonus, Holger / Ludwig, Ane (2002):
Nachtsplittermeer, AT Edition, Münster, 76
S., ISBN 3-89781-034-4

 Holger Bonus
 02 51) 83-2 28 91
 06hobo@wiwi.uni-muenster.de



Impressum

Herausgeber:

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

Tel.: (0251) 83-2 28 01

Fax: (0251) 83-2 28 04

E-Mail: info@ifg-muenster.de

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Dr. Rolf Greve

Mag. Barbara Schmolmüller

Gestaltung:

stud. rer. pol. Alexander de Blois

stud. rer. pol. André van den Boom,

stud. rer. pol. Jan Drücker

stud. rer. pol. Hansjörg Stewering

Druck:

Druckerei Johannes Burlage,
Kiesekampweg 2, 48157 Münster

www.ifg-muenster.de ist der Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen und erscheint zweimal jährlich. Die Ausgabe 1/2002 wurde am 21.06.2002 redaktionell abgeschlossen.