

Inhaltsverzeichnis

IfG Intern

Editorial	2
Meine Meinung	
Aktuelle Wirtschaftspolitik: Ohne Konzept und Perspektive.....	3
Doktor- & Bachelorarbeiten	
Genossenschaftsrecht in Portugal.....	4
Ökonomische Analyse der VUZ-Wertschöpfungskette.....	5
Forschungsprojekte	
Internationale Finanzmarktregulierung	7
Internationale Wettbewerbspolitik	11
Die Genossenschaft im Unternehmenssteuersystem	13
Kooperation von kleinen Unternehmen im Dienstleistungssektor	14
Die Genossenschaftsidee heute: Kommunikation ist Erfolgsfaktor und Stabilisator	15
Institutionenökonomische Analyse der Arbeitsvermittlung	17
Globales Wirtschaften - Globale Unternehmenskooperationen - Globale Regulierung	18
Change-Management in Fusionsprozessen	19
Die Genossenschaftsidee heute: Relevante Trends für die zukünftige Ausgestaltung.....	20
Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung.....	21
Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung Münster.....	22
Berichte aus der Lehre	
Mergers & Acquisitions.....	24
Glossar Unternehmenskooperation.....	25
Alumni-Forum	
Die Corporate Governance-Diskussion.....	26
Veranstaltungen	
Enthüllung der Raiffeisen-Skulptur.....	31
Rechtliche Aspekte von Genossenschaften in Deutschland und Europa.....	32
Genossenschaften: Internationale Aspekte.....	34
Entwicklungsfortschritte lateinamerikanischer Länder.....	35
Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften - Zukunft durch Marke und Initiative.....	36
Landwirtschaft: Ein Sektor im Umbruch.....	38
Unternehmensleitbild einer Genossenschaftsbank.....	40
Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken.....	40
IfG-Kennenlernabend.....	42
Expertenkommission "Wohnungsgenossenschaften".....	43
Vorträge	
Was ist die Aufgabe eines Universitätsinstituts für Genossenschaftswesen heute?.....	44
Elemente einer Marke Wohnungsgenossenschaften.....	47
Internet und Wohnungsbaugenossenschaften.....	49
Wie wird die Europäische Genossenschaft aussehen?.....	50
Forderungen der Landwirtschaft an die Politik.....	53
Die europäische Agrarpolitik zwischen Erweiterung und Internationalisierung.....	54
Neue Verbraucherschutz- und Landwirtschaftspolitik.....	57
Genossenschaften als Teil der Wertschöpfungskette - Neue Perspektiven für die Mitglieder	59
Member Value - Profilierungschancen oder Wunschdenken?.....	60
Kooperationen im Mittelstand - Fallstricke und Chancen.....	63
Balanced Scorecard - Ein Projektbericht.....	66
Interview	
Lateinamerika, Genossenschaften, Institutionen: Im Gespräch mit Prof. Eschenburg.....	69
Unsere Partner stellen sich vor	
Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.....	72
Publikationen	
Schriften zur Kooperation Band 55 und 56.....	75
Arbeitspapiere des IfG Nr. 25 - 30.....	76
Schriftenreihe: New Cooperative Economy - Moderne Genossenschaften, EconKoop.....	79
Pinnwand	80
Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Cooperative Management.....	82
Das aktuelle Stichwort	
Mittelstand.....	84
Für Sie gelesen	
Fusionen.....	87
Megafusionen.....	89
Jobnomaden.....	90
Mergers and Acquisitions.....	92
Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen.....	94
Neu auf dem Büchermarkt	96
Interessante Links im WWW	99
Terminkalender	100
Gedankensplitter	101
Impressum	103

Editorial



Rechtzeitig vor den Weihnachtsferien und zum Ende des Jahres 2002 kann ich Ihnen Nr. 2/2002 von www.ifg-muenster.de* präsentieren, die die Aktivitäten des zweiten Halbjahres beinhaltet. Wieder ist ein umfangreicher Bericht entstanden, der zum Ausdruck bringt, dass nicht nur arbeitsintensive Monate hinter uns, sondern auch viele Ergebnisse vor uns liegen. Forschungsprojekte sind konzipiert, begonnen, weitergeführt und abgeschlossen worden. Zahlreiche IfG-Veranstaltungen haben stattgefunden, in denen mit Praxispartnern, mit Wissenschaftlern und mit Studierenden diskutiert und gearbeitet wurde.

Es gab in den vergangenen Monaten häufig Grund zur Freude, über deren Anlass im vorliegenden Newsletter ausführlicher geschrieben wird. So hat die VolkswagenStiftung ein umfangreiches, auf drei Jahre angelegtes Forschungsprojekt "Globales Wirtschaften - Globale Unternehmenskooperationen - Globale Regulierung" bewilligt. In zwei Promotionsprojekten werden die Mechanismen der Binnenstabilisierung sowie die wettbewerbspolitischen Konsequenzen von internationalen Kooperationen erforscht werden.

Das IfG Münster wurde darüber hinaus mit der Ausrichtung der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung im Herbst 2004 betraut. Ein innovatives Konzept soll dieser traditionsreichen Veranstaltung neue Impulse verleihen. Über die Fortschritte dieser beiden Projekte sowie über alle anderen IfG-Aktivitäten wird auch in Zukunft regelmäßig berichtet werden. Ich lade Sie herzlich ein, diese weiterhin wohlwollend und mit Interesse zu verfolgen und uns auch Ihre Einschätzung und Anregungen nicht vorzuenthalten.

Mit den besten Wünschen für den Jahreswechsel sowie für ein gesundes und erfolgreiches Jahr 2003.

Theresia Theurl
Für das Team des IfG

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

Meine Meinung

Aktuelle Wirtschaftspolitik: Ohne Konzept und Perspektive

Deutschland ist das wirtschaftliche Schlusslicht der EU und belastet damit nicht nur seine eigenen Perspektiven, sondern auch jene Europas und die der Weltwirtschaft. Nicht konjunkturelle, sondern strukturelle, nicht internationale, sondern hausgemachte Ursachen sind dafür verantwortlich. Grundsätzlich ist dies positiv, liegt doch die Möglichkeit zum Handeln bei der heimischen Wirtschaftspolitik. Doch wie nutzt sie diese Chance? Die sich abzeichnende Politik der Bundesregierung beinhaltet wenig Perspektiven für eine Besserung. Sie agiert letztlich ohne Konzept und ohne Verständnis für ökonomische Zusammenhänge. Im Weiteren wird begründet, weshalb grundsätzliche Reformen angebracht sind.

Kern des Problems ist ein überzogenes Leistungsversprechen des Staates. Es wurde in der Vergangenheit aufgebaut und wird heute als selbstverständlich eingeschätzt, von einem Teil der Bevölkerung und von vielen Politikern selbst. In diesem Prozess sind die Bereitschaft und die Fähigkeit zu Initiative und zu Innovationen weitgehend verloren gegangen, die für Deutschland einmal kennzeichnend waren. Die wirtschaftlichen Antriebskräfte sind erlahmt. Das Leistungsversprechen kann heute nicht mehr aufrechterhalten werden. Nicht die konjunkturellen Faktoren sind es, die dem entgegenstehen. Die fiskalischen Restriktionen wirken nur an der Oberfläche. Demografische Entwicklungen und die irreversible Zerstörung von Anreizen mit ihren ökonomischen Konsequenzen erzwingen eine Umkehr. Vor diesen Rahmenbedingungen geht es um eine Redimensionierung staatlichen Handelns und um die Wiedereinführung individueller Verantwortlichkeit im Wirtschaftsprozess. Dies gilt für Unternehmen, und dies gilt für die privaten Haushalte.

Wenn heute Finanzminister höhere Steuern und den Aufbau von Schulden damit rechtfertigen, dass die Handlungsfähigkeit der Politik wiederhergestellt werden müsse, so zeigen sie damit, dass sie den Wesenskern der Wirtschaftspolitik nicht erkannt haben: Es geht nicht um die Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit der Politik, sondern

um die Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit der Bürger. Aber statt diese strukturelle Aufgabe anzugehen, deren Lösung nicht vermieden werden kann, soll diese Volkswirtschaft eine Zukunft haben, wird versucht, mit kurzfristig orientierten und unkoordinierten Maßnahmen den Schein der Erfüllbarkeit zu wahren. Damit ist ein fataler Effekt verbunden, denn diese kurzfristigen Handlungen erodieren das Vertrauen in die langfristige Problemlösungskompetenz des Staates, die jetzt gefragt ist.

Vertrauensverlust in die politische Gestaltungsfähigkeit der langfristigen Rahmenbedingungen und die damit verbundene Unsicherheit ist jedoch dazu angetan, dauerhafte Schäden für den Wirtschaftsstandort Deutschland und seine Bevölkerung hervorzurufen. Insbesondere gefährdet die Politik selbst damit die Attraktivität für Investitionen und die Bereitschaft der Privaten, Ausgaben zu tätigen. Entscheidungen, die Ressourcen mittel- und längerfristig binden, werden hinsichtlich ihrer Ergebnisse nicht mehr kalkulierbar. Es ist rational, sie nicht zu tätigen. Ein Kurieren an Symptomen, Notprogramme und Eilverordnungen, erste Schritte, denen keine weiteren folgen oder die wieder rückgängig gemacht werden: es ist diese wirtschaftspolitische Praxis, die den privaten Sektor zwingt, sich ebenso zu verhalten, kurzfristig zu agieren, risikoscheu neue Lösungen zu vermeiden und

zu versuchen, die Konsequenzen einzelwirtschaftlicher Entscheidungen abzuwälzen.

Vor diesem Hintergrund gilt es, langfristig wirksame strukturelle Reformen endlich in Angriff zu nehmen. Auch wenn es inzwischen abgedroschen klingen mag, letztlich führt kein Weg daran vorbei, Güter- und Faktormärkte zu deregulieren, die Systeme der Sozialen Sicherung langfristig funktionsfähig zu machen und die Freiräume für Initiative und Verantwortung der Individuen gegenüber dem Staat zu stärken. Der Sachverständigenrat hat in seinem Jahresgutachten 2002/03 ein "Zwanzig Punkte Programm für Beschäftigung und Wachstum" formuliert, das richtungweisend, durchdacht und konsistent ist. Weitere Vorschläge für einzelne Bereiche liegen vor. Die Umsetzung der "Hartz-Vorschläge" ist ein erster Schritt in die richtige Richtung. Was Not tut, ist eine Abkehr von der Wirtschaftspolitik der letzten Jahre, eine grundsätzliche Reform, die das Wichtige über das Dringende stellt. Dies erfordert freilich Politiker, die nicht nur klug, sondern auch mutig sind.

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

Doktor- & Bachelorarbeiten

Genossenschaftsrecht in Portugal

Eine rechtsvergleichende Studie

Das Genossenschaftsrecht ist eine Disziplin, die in Portugal bisher kaum in Erscheinung trat. Genossenschaften waren lange nur ein soziologisches und ökonomisches Phänomen. Sie standen weitgehend im Schatten des allgemeinen Gesellschaftsrechts. Daher behandelte der Gesetzgeber sie lange nur wie eine Sonderform der Handelsgesellschaft. Erst das Genossenschaftsgesetz von 1980 behandelt die Genossenschaft als eigenständige Rechtsform, d.h. als wirtschaftlich ausgerichtete Sonderform des Vereins.

Die Stellung der Genossenschaft im Recht ist herausragend. Keine Rechtsform findet in Portugal eine so umfassende gesetzliche Würdigung. Wichtig hierzu war in jüngerer Zeit die Einführung des genossenschaftlichen Steuerstatutes und die Reform des Genossenschaftsgesetzes von 1996.

Rechtsslage

Die Reform verbesserte die Rechte des Genossen gegenüber der Genossenschaft. Ein Beitritt ist vereinfacht und ein Ausschluss eines Genossen erschwert. Auch verstärkt das Gesetz die Verantwortung der Genossen. Sie haften nun auch im Falle eines Ausschlusses für die bis dahin angelaufenen Verluste. Ebenso haften sie bereits vor Eintragung der Genossenschaft solidarisch und unbegrenzt.

Das Gesetz erlaubt heute, neben den gesetzlich vorgeschriebenen Organen weitere Kommissionen zu gründen. In diesen können sich die Genossen an den alltäglichen Entscheidungsprozessen besser beteiligen, ohne dass eine Generalversammlung einberufen werden muss. Dies dient der Bekämpfung einer vielfach beklagten Entfremdung der Geschäftsführung von der genossenschaftlichen Basis. Schließlich ist die Beteiligung der Genossen an der gesellschaftlichen Willensbildung vereinfacht. Denn neben einzelnen Vertreterversammlungen sind auch sog. Delegiertenversammlungen möglich.

In diesen treten Genossen nach beruflichen Kriterien oder räumlichen Bedürfnissen zusammen.

Die Reform begünstigt auch die Genossenschaften selbst. Die Erhöhung des Mindestkapitals war aber nur ein erster Schritt gegen vielfach beklagte Finanzierungsprobleme. Denn als eigentliches Problem erwies sich die unzureichende Außenfinanzierung durch Dritte. Diesem können Genossenschaften heute durch die Ausgabe von Investitionstiteln begegnen. Zweifelhaft aber bleibt, ob sie allein hiermit gegenüber Aktiengesellschaften und anderen Rechtsformen konkurrenzfähig bleiben können.

Hervorzuheben ist die Stellung der Kreditgenossenschaft. Wegen ihres besonderen Anforderungsprofils im Rechtsverkehr bedurfte sie einiger spezieller Regelungen, so dass sie sich von den anderen Genossenschaftsarten in einigen wenigen Besonderheiten abhebt. Fragwürdig bleibt aber weiterhin, ob das genossenschaftliche Kreditwesen auf den Bereich der Landwirtschaft begrenzt bleiben sollte. Eine Öffnung für alle Bereiche des Genossenschaftswesens kann eine bessere Förderung aller Genossenschaften und ihrer Mitglieder bedeuten und damit zur weiteren Verbreitung der Genossenschaftsidee dienen.

Ein direkter Einfluss europarechtlicher Regelungen auf das nationale Genossenschaftsrecht besteht nicht. Dennoch

kann es zu einer indirekten Beeinflussung durch das Europarecht kommen. Denn Regelungslücken des Genossenschaftsgesetzes sind mit Hilfe des Aktienrechts zu schließen. Europäisches Recht zur Aktiengesellschaft kann daher schon heute das portugiesische Genossenschaftsrecht beeinflussen.

Unterschiede

Unterschiede zwischen Deutschland und Portugal bestehen in der konzeptionellen Ausrichtung des Genossenschaftswesens. Die Genossenschaften sind in Portugal ein eigenständiger Bereich der Wirtschaft, ein sog. "Dritter Sektor". Dieser ist Bestandteil einer "economia social", während sich die deutsche Verfassung wirtschaftspolitisch neutral verhält.

Darüber hinaus ist dem portugiesischen Genossenschaftsrecht eine besonders starke Ausrichtung auf die sog. "Genossenschaftlichen Prinzipien" zu eigen. Sie sind als inhaltliches Fundament des portugiesischen Genossenschaftsrechts identisch mit den Grundsätzen des Internationalen Genossenschaftsbunds. Anders als in Deutschland ist dem portugiesischen Recht auch ein Prüfungsverband fremd. Genossenschaftsverbände in Portugal sind reine Interessenverbände. Eine wirtschaftliche Kontrolle der Genossenschaften obliegt dem staatlichen Institut INSCOOP.

Gemeinsamkeiten

In materiell-rechtlichen Punkten bestehen weitgehend Gemeinsamkeiten. Vereinzelt Unterschiede beschränken sich zumeist auf Details, wie z.B. die unterschiedliche Mindestzahl an Mitgliedern von fünf in Portugal und sieben in Deutschland oder die geringfügig unterschiedlichen Anforderungen an das Statut. Zudem ist das gesetzliche Bild der Genossenschaft ähnlich. Wir treffen sowohl in Deutschland als auch in Portugal auf eine Vereinigung mit nicht geschlossener Mitgliederzahl, die nach genossenschaftlichen Grundsätzen funktioniert, wie das der demokratischen Willensbildung. Es gilt das Prinzip "Eine Person - eine Stimme". Ein Genosse hat das unantastbare Recht, seine Mitgliedschaft zu kündigen, wodurch ihm ein Anspruch auf Erstattung seines Geschäftsanteiles zuwächst. Auch ist eine Veräußerung der genossenschaftlichen Beteiligung eines Genossen grundsätzlich nicht möglich. Sie entzieht sich hier und dort der Spekulation.

Fazit

Insgesamt erweisen sich die bestehenden Rechtsgrundlagen für portugiesische Genossenschaften als durchaus

zukunftsfähig. Das Rechtskleid der Genossenschaft ist weitgehend zeitgemäß. Zudem bestehen wesentliche Gemeinsamkeiten zum deutschen Recht. Das Genossenschaftsrecht enthält viele Anknüpfungspunkte. Selbst die genossenschaftliche Unternehmenskultur dürfte sich in Portugal und Deutschland heute kaum mehr unterscheiden.

Wir begegnen schließlich den gleichen Herausforderungen. Eigenkapital-schwäche, geringer Wertzuwachs der genossenschaftlichen Beteiligungsanteile, eine begrenzte Gewinnausschüttung und eine auf die Mitgliederförderung beschränkte Zweckbindung der Genossenschaft stehen hier beispielhaft. Das lässt die Genossenschaft zuweilen als Relikt vergangener Jahrhunderte erscheinen. Sie befindet sich auch in Portugal in einem "Dauerkonflikt zwischen Identitätsfindung und Artverfremdung". Die Aktiengesellschaft beherrscht das Tagesgeschäft. Ihr Recht beeinflusst das Genossenschaftsrecht ein Stück weit. Daher wundert es nicht, wenn die wirtschaftliche Bedeutung der portugiesischen Genossenschaften im Vergleich zu ihrer rechtlichen Stellung gering ist. Zwar entfalten Genossenschaften in einem regional begrenzten Raum ihre

wertvollen Vorzüge, bei einer weiteren, insbesondere grenzüberschreitenden Tätigkeit stößt eine Genossenschaft mit Sitz in Portugal noch an organisatorische und finanzielle Grenzen. Gerade aber für eine grenzüberschreitende Kooperation in den Bereichen Dienstleistung, Handel, Tourismus und Ausbildung eignet sich das Genossenschaftswesen sehr.

Dem Gesetzgeber obliegt es daher, weitere Anreize zu schaffen für Gründungen neuer Genossenschaften. Diese könnten steuerrechtlicher Natur sein. Erforderlich aber ist zunächst, dass der Gesetzgeber der Genossenschaft eine juristische Identität verleiht, die an der Realität und ihren praktischen Anforderungen, weniger an ideologischen Mustern ausgerichtet ist. Der Rechtsprechung obliegt es zugleich, mehr als zwanzig Jahre nach Inkrafttreten des heutigen Genossenschaftsgesetzes, zur Rechtsform der Genossenschaft eindeutig Stellung zu beziehen.

Ü Jorg Johannes Fedtke

(0179) 2 28 96 94

* ribeirojo@gmx.de

Ökonomische Analyse der VUZ-Wertschöpfungskette als Grundlage für die Entwicklung von Marketingkonzepten

Wirtschaftliche Organisationsformen vor speziellen Rahmenbedingungen

Die VUZ (Vereinigung Umfassende Zahntechnik) agiert in einem Wirtschaftsbereich, der einer starken staatlichen Regulierung und vielen Veränderungen im Umfeld unterliegt: Zahnbehandlung und Zahntechnik. Die Bachelorarbeit identifiziert zunächst die konkrete Wertschöpfungskette der VUZ, die sich im Zusammenwirken der Akteure herausgebildet hat, um sie dann institutionenökonomisch zu erklären und um schließlich Ansatzpunkte für Marketingstrategien herauszuarbeiten.

Bei der VUZ handelt es sich um ein komplexes und vielschichtiges Gebilde von unterschiedlichen Organisationen und Aufgabenbereichen, das zuerst einmal die Klärung der Binnenstruktur

nahelegt, die gleichzeitig die Rekonstruktion der Wertschöpfungskette ermöglicht. Basis dieser Analyse ist die Identifikation von Kern-, Komplementär- und Unterstützungskompetenzen im

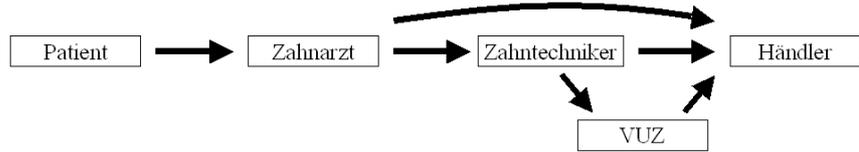
Sinne von Porter. Die zugrundeliegende Wertschöpfungskette wird vom Patienten ausgehend über den Zahnarzt, den Zahntechniker und den Händler skizziert. Wird die VUZ als konkrete Orga-

nisation und als Bestandteil dieser Wertschöpfungskette einbezogen, so ist sie zwischen Zahntechnikern und Händler angesiedelt. Sie ist ein Kooperationsmodell von Zahntechnikern und bündelt deren Interessen und Aktivitäten.

Die Einkaufsgenossenschaft der VUZ deckt den Bereich der Kernkompetenzen ab. Sie spiegelt in der Wertschöpfungskette den Primärbereich der Einkaufslogistik wider und zeichnet sich durch ihre hohe strategische Bedeutung und hohe Prekarität aus. Beschaffung und Vertrieb werden im Bereich der Komplementärkompetenzen angesiedelt und die Technologieverflechtung und Unternehmensinfrastruktur in der Peripherie. Mit diesen Tätigkeiten korrespondieren einzelne Gesellschaften und Unternehmen, die nun in eine klare Struktur gebracht werden können. Die theoretische Erklärung für das so strukturierte Gebilde ergibt sich aus Informationsasymmetrien, Abhängigkeiten und dem Wunsch nach deren Absicherung. Ein eigenes Unternehmen in Form einer Genossenschaft ist der Organisation von Einkaufslogistik und Kundendienst adäquat. Die Organisation von Beschaffung und Vertrieb erfolgt weitgehend über Kooperationen. Entlang der VUZ-Wertschöpfungskette werden drei Beziehun-

gen zwischen Patienten, Zahnärzten und Zahntechnikern als Mitglieder der VUZ identifiziert, die als Ansatzpunkt für

bisher nicht aktiv gestaltet. Wird berücksichtigt, dass die Zahnärzte die einzigen direkten Abnehmer der Leis-

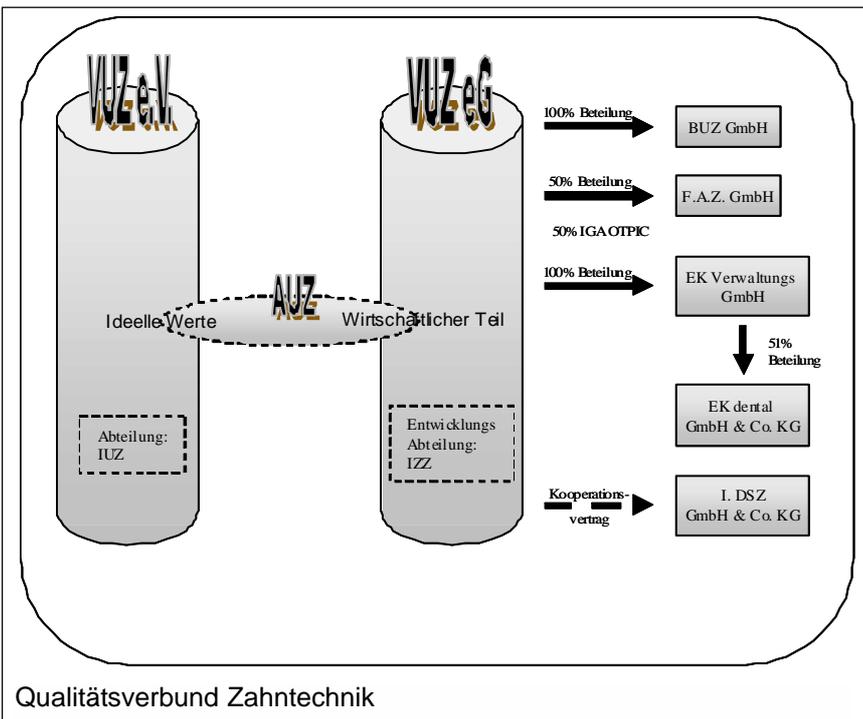


Wertschöpfungskette

Marketing-Konzepte gewählt werden können. Bisher steht die Beziehung zwischen der VUZ und Dentallaboren im Mittelpunkt der Bemühungen. Aktivitäten setzen an der Gewinnung zusätzlicher Dentallabore als Mitglieder an. Für die Zukunft kann jedoch die bisher indirekte Beziehung der VUZ zum Patienten von Bedeutung werden. Ein Wandel in den politischen Rahmenbedingungen kann zu Umsatzeinbußen in der Zahnmedizin führen. Als Beispiel kann die Einführung einer Selbstbeteiligung beim Zahnersatz genannt werden. Eine Strategie, die den Patienten (Kunden) direkt ansprechen will, sollte in der Lage sein, den Patienten zu aktivieren und zu binden. Auch die Beziehung zwischen Zahnärzten und VUZ wurde

tung sind, kann eine gezielte Bindung der Zahnärzte an die VUZ erfolgversprechend sein. Der Schwerpunkt der Arbeit bestand in der Ordnung der vielfältigen Beziehungen innerhalb der VUZ in Form einer Wertschöpfungskette und der theoretischen Erklärung derselben. Es wurden Schnittstellen zwischen den Akteuren isoliert, die nun für die Entwicklung von konkreten Marketingstrategien genutzt werden können. Diese sind noch zu entwickeln. Die Arbeit wurde von Christoph Heller geschrieben.

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



Forschungsprojekte

Internationale Finanzmarktregulierung

Eine institutionenökonomische Analyse

Die Auseinandersetzung mit der Regulierung von Finanzmärkten - also mit ihrer institutionellen Infrastruktur - gewinnt sowohl in der ökonomischen Wissenschaft als auch in der Politik vor allem nach einer Häufung von Krisen an Bedeutung. Dies gilt für die nationalen Märkte im Nachgang zu Banken- und Wertpapiermarktkrisen, noch mehr aber für die internationalen Finanzmärkte. In Erinnerung sind die vehementen Forderungen nach Reformen, die zuletzt im Gefolge der Krisen in den asiatischen Volkswirtschaften, die in zeitlicher Nähe zu jenen in Russland, Tschechien und Brasilien stattfanden, auftraten. Aktuell erleben wir diese Entwicklung im Zusammenhang mit Argentinien. Sehr schnell wurden Korrekturen des institutionellen Gefüges auf den internationalen Finanzmärkten angemahnt, die schließlich in Überlegungen und Initiativen zu einer grundsätzlichen Neuordnung der internationalen Finanzmarktarchitektur mündeten.

Eine fast unübersehbare Vielzahl von Vorschlägen und Konzepten folgten. Sie wurden in unterschiedlichsten Gremien und Organisationen entwickelt und diskutiert. Zu erinnern ist an Initiativen des US-Präsidenten Clinton, des britischen Premiers Blair, des japanischen Premierministers Obuchi oder an eine gemeinsame Initiative des

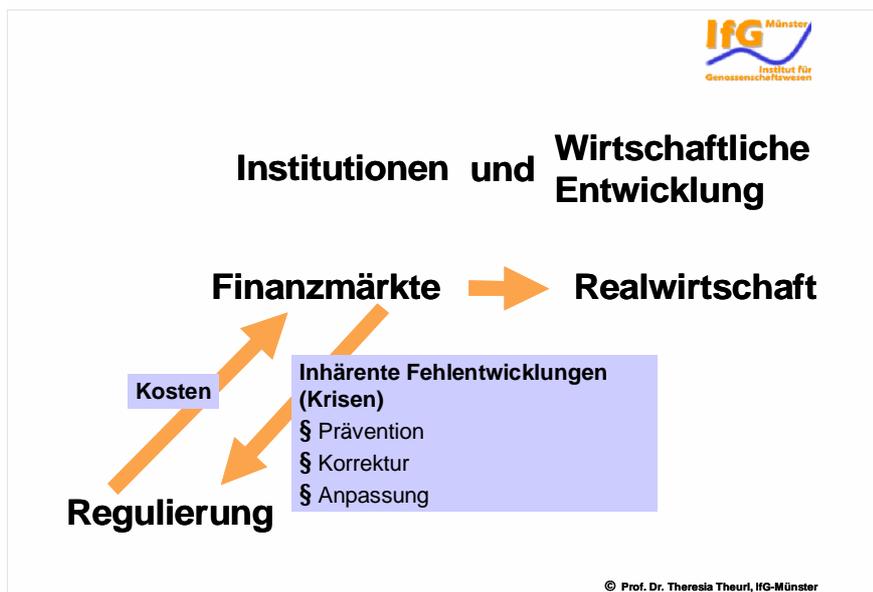
internationalen Dachorganisationen der Aufsichtsbehörden wie das BCBS der Bankenaufsicht (Basel Committee on Banking Supervision), die IOSCO (International Organisation of Securities Commissions, Wertpapieraufsicht) und die IAIS (International Association of Insurance Supervisors, Versicherungsaufsicht). Die festzuhalten-

jedoch nicht überraschen.

Institutionenökonomische Perspektive

Aus einem institutionenökonomischen Blickwinkel stehen vier Aspekte der Regulierung internationaler Finanzmärkte im Mittelpunkt. Erstens leisten funktionierende Finanzmärkte einen positiven Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung, während - wie auch immer bedingte - Fehlentwicklungen auf den Finanzmärkten über Fehlallokationen und Risikoprämien mit hohen Kosten und Rückschlägen in der realwirtschaftlichen Entwicklung verbunden sind. Dies gilt sowohl für Banken- als auch für Währungskrisen, besonders für die sogenannten Zwillingkrisen. Es ist also die Frage nach der adäquaten institutionellen Ausgestaltung der Finanzmärkte unter Berücksichtigung ihrer besonderen Merkmale zu stellen.

Zweitens wird zwecks Vorbeugung von Finanzmarktkrisen oder zur Korrektur ihrer Folgen oder zur Erleichterung des Anpassungsprozesses bei sich verändernden Rahmenbedingungen eine Regulierung der Finanzmärkte praktiziert. Diese kann staatlichen Ursprungs, eine private Initiative der Finanzmarktakteure oder eine staatli-



französischen und des deutschen Finanzministers. In die Ausarbeitung von Reformplänen involviert waren dann vor allem die großen multilateralen Institutionen wie IMF, Weltbank und BIZ, die OECD, aber auch die

den Ergebnisse all dieser Initiativen sind jedoch, bezogen auf die Anstrengungen, bescheiden. In Anbetracht der zu regulierenden Tatbestände, der theoretischen Fundamente und der politischen ökonomischen Realität kann dies

che Absicherung privater Vereinbarungen sein. Es geht jedenfalls um die Vermeidung von inhärenten Fehlentwicklungen mit den befürchteten real-

die Bedingung der institutionellen Konsistenz zu beachten. Diese Konstellation kann aber auch als die Möglichkeit der Substitution von Regulie-

einer höheren (internationalen) Ebene zu organisieren sind. Zum anderen können aber aus der Tatsache der Internationalisierung zusätzliche und qualitativ andere Regulierungsanforderungen entstehen.

Institutionenökonomische Analysen interpretieren die Regulierung der Finanzmärkte als Anreiz- und Steuerungssystem (Governance-System). Sie thematisieren die Ausgestaltung und inhärente Fehlentwicklungen von Finanzmärkten auf die wirtschaftliche Entwicklung und Performance von Ökonomien. Sie versuchen darüber hinausgehend die Auswirkung der Internationalisierung wirtschaftlicher Tätigkeit auf der Handelsebene der Kapitalmärkte (Veränderung von Rahmenbedingungen) bei überwiegend national bleibenden Kompetenzen für die Gestaltung der Regelebene auszuloten.

Inhärente Instabilität

Asymmetrische Infoverteilung

Gegenläufige Effekte

Eher Zunahme

(Differenzierung nach Kapitalkategorien)

§ Selektions- und Risikoverhalten

§ Spillovers

+ Ansteckungen via Liquidität

+ „Herdenverhalten“

+ „Investor’s Sentiment“

+ Kostenabwägung für Prüfung von Signalen

+ Cluster statt Einzelprüfung

+ Entlohnungssysteme

„Normale“ Risiken
Zunahme Infoasymmetrien
Krisenfördernde Verhaltensweisen

© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG-Münster

wirtschaftlichen Folgen. Die Finanzmarktregulierung ist ihrerseits mit Kosten verbunden. Es geht also um das optimale Regulierungsniveau und um die entsprechenden -inhalte.

Drittens haben Überlegungen zur adäquaten Regulierung der Finanzmärkte immer den Liberalisierungsstand des internationalen Kapitalverkehrs (in Kombination mit dem gewählten Wechselkursregime) zu berücksichtigen. Fehlentwicklungen im Finanzsektor einer Volkswirtschaft - etwa Banken Krisen - können via Kapitalverkehr auf andere Volkswirtschaften übertragen werden und/oder Währungskrisen auslösen. Währungskrisen ihrerseits können bei liberalisierten Kapitalströmen unter bestimmten Voraussetzungen Krisen im Banken- und Finanzmarktsektor der Ökonomien nach sich ziehen. Mit anderen Worten heißt dies, dass die Ausgestaltung der Mikro-governance (Finanzmarktregulierung) nicht losgelöst von den Strukturen der Makro-governance gestaltet werden kann. In das unmögliche Dreieck - stabile Wechselkurse, freier Kapitalverkehr, wirtschaftspolitische Autonomie - ist im letzten Bereich auch der Status quo der Finanzmarktliberalisierung mit zu berücksichtigen. Generell ist

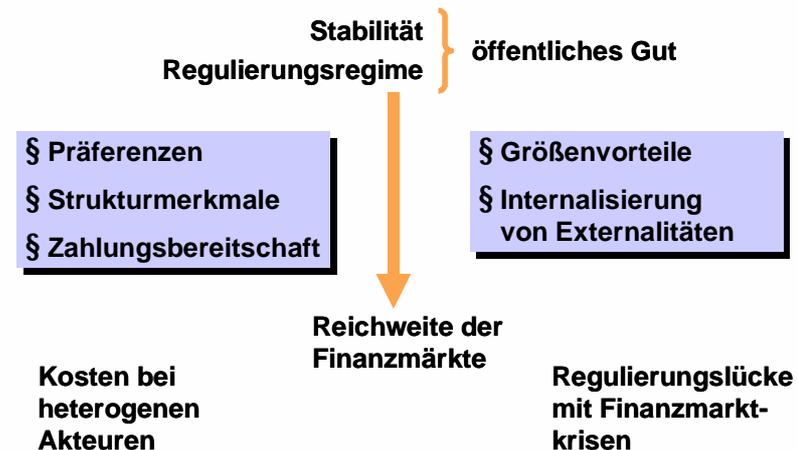
rungeinhalten interpretiert werden. So hat die Liberalisierung des internationalen Kapitalverkehrs eine effiziente Regulierung der nationalen Finanzmärkte zur Voraussetzung, wenn Fehlentwicklungen vermieden werden sollen.

Viertens ist davon auszugehen, dass mit der Internationalisierung der

Internationalisierung der Finanzmärkte

Die Überlegungen zur internationalen Finanzmarktregulierung basieren einmal auf dem Regulierungsbedarf von Finanzmärkten generell und zum anderen auf ihrer Internationalisie-

Regulierung: Internationalisierung



© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG-Münster

Finanzmärkte zwei voneinander zu unterscheidende Anforderungen an die Regulierung entstehen. Zum einen ist zu klären, ob praktizierte Regulierungen mit gegebenem Inhalt nun auf

regung. Im Weiteren wird der Regulierungsbedarf von Finanzmärkten nicht thematisiert, sondern als gegeben unterstellt. Es wird vielmehr explizit

auf die Internationalisierung der Finanzmärkte abgestellt und nach neuen oder zusätzlichen Regulierungsursachen und -tatbeständen gefragt. Kapitalmärkte sind heute international, wenngleich es nicht möglich ist, exakte quantitative Größenordnungen zum Grad der Liberalisierung und zur Integration der Finanzmärkte sowie zur Mobilität von Kapital zu erheben. Die Internationalisierung der Finanzmärkte beginnt mit dem formellen Abbau von Grenzen und Segmentierungen, also Veränderungen auf der Regelebene. Diese sowie die Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologie verschaffen den Wirtschaftssubjekten auf der Handlungsebene der Finanzierung, der Vermögensanlage und generell der

gemäß Risiko-, Fristen- und Ertragspräferenzen alloziiert, was die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt erhöht und damit zur wirtschaftlichen Entwicklung einer Ökonomie beiträgt. Während diese Effekte bereits bei segmentierten Finanzmärkten in einem geschlossenen Wirtschaftsraum resultieren, entstehen im Zuge ihrer Transformation in globalisierte Märkte zusätzliche und eigenständige Wohlfahrtseffekte. Durch die Ausweitung des Aktivitätsraumes von Investoren und Kreditnehmern kommt es zu einer effizienteren internationalen Kapitalallokation und einer überlegenen Risikoverteilung und -reduzierung. Eine realwirtschaftliche Expansion ist unter sonst gleich bleibenden Bedingungen möglich. Internationale Finanzmärkte

Internationalisierung verändern und ob typische Verhaltensweisen von Akteuren auf internationalen Finanzmärkten Systemkrisen fördern. Existieren krisenfördernde Merkmale, die internationalen Finanzmärkten inhärent sind?

Regulierungsrelevante Tatbestände

Internationale Finanzmärkte zeichnen sich durch bestimmte Merkmale und Verhaltensweisen der Akteure aus. Dabei kann einzelwirtschaftlich rationales Verhalten mit gesamtwirtschaftlich schädlichen Wirkungen verbunden sein. Die Kombination asymmetrisch verteilter Informationen mit der großen Bedeutung von Erwartungen birgt die Gefahr einer falschen Bepreisung des Risikos aufgrund einer systematischen Unterschätzung des Verlustrisikos in sich. Marktversagen auf internationalen Finanzmärkten entsteht also aus Merkmalen, die Finanzmärkten generell inhärent sind, und durch einzelwirtschaftliches Verhalten, das durch die internationalisierungsbedingten Anreize hervorgerufen wird.

Die Internationalisierung des Kapitalverkehrs führt aber auch zu einer Veränderung der Informationsasymmetrien in den transaktionsrelevanten Merkmalen. Zwei gegenläufige Effekte wirken. Die Fortschritte bei den Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtern die Informationsbeschaffung und -verarbeitung. Also wird der Informationsmangel verringert. Doch gleichzeitig erhöht sich die Anzahl der potenziellen Transaktionspartner. Die Informationsmenge, die zu verarbeiten ist, wächst. Die fehlenden Informationen beziehen sich auf Tatbestände, die weiter vom "Standardwissen" entfernt sind als auf den nationalen Märkten. Dies erhöht die Informationsasymmetrien generell, aber auch die Kosten ihres Abbaus und die verbleibenden Mängel nach einzelwirtschaftlichen Korrekturmaßnahmen. Obwohl eine Quantifizierung nicht möglich ist, dürfte die Asymmetrie der Informationsverteilung der

Regulierung: Trade-Off

Homogenität

Institutionenstärke

„Moderate Regulierung“ Regulierungslücke

- Institutionelle Konvergenz ex ante
- kein Regulierungsautomatismus
- Zusammenwirken internationaler Spielregeln + nationaler Instanzen
- Klare Zuweisung der Handlungsfolgen

© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG-Münster

unternehmerischen Tätigkeit zusätzliche Optionen. Sie sind mit neuen und zusätzlichen Risiken verbunden. Insgesamt entstehen neue Anreizstrukturen für die einzelwirtschaftlichen Akteure, da eine Veränderung von Risiko-/Ertragskonstellationen erfolgt. Finanzmärkte haben eine wichtige ökonomische Funktion, indem sie Wirtschaftssubjekten mit Einnahmen- und solchen mit Ausgabenüberschüssen zur Verwirklichung ihrer Pläne verhelfen und die Koordination von Spar- und Investitionsentscheidungen ermöglichen. Damit wird innerhalb eines Wirtschaftsraumes Kapital

unterstützen die Wohlfahrtseffekte internationaler Gütermärkte. Weil auch zusätzliche Risiken auftreten, entstehen gleichzeitig wohlfahrtssenkende Effekte. Dies ist immer dann der Fall, wenn integrierte Finanzmärkte Anreize für Verhaltensweisen enthalten, die zu Kapitalfehlleitungen und -verzerrungen und/oder zu Korrekturen von Fehlentwicklungen über Währungs- und/oder Finanzmarktkrisen führen. Es geht also um die Nettoeffekte und um die Auslotung des adäquaten Regulierungsniveaus. Nun ist die Frage zu stellen, ob sich die inhärenten Informationsmängel mit der

Tendenz nach auf internationalen Finanzmärkten höher sein als auf segmentierten. Die Existenz von lokalem Wissen ist der Hintergrund.

Dabei ist zwischen Direktinvestitionen, Portfolioinvestitionen und Bankkrediten zu unterscheiden. Der Direktinvestor wird die Investitionsoptionen sehr genau prüfen, stellen sie doch nach der Investition sunk costs dar. Dies ist anders bei Portfolioinvestitionen und kurzfristigen Bankkrediten. Die Sorgfalt der Prüfung und die Bereitschaft zur Aufwendung von Informationskosten werden geringer sein. Dies folgt schon daraus, dass der Informationsbedarf und die Kosten wegen der Kurzfristigkeit der Engagements häufiger anfallen. Daraus folgt, dass die Gefahr der Bedienung schlechter Risiken und die Anreize zu Moral Hazard höher sein werden.

Kreditausfälle und Fehlinvestitionen können nun wieder Spill-over-Effekte vom Unternehmens- in den Bankensektor oder innerhalb des Bankensektors auslösen, die währungsrelevant werden können. Konstatiert werden also größere Informationsmängel und ein höheres Systemrisiko. Letzteres entsteht auch durch eine geringere Absicherung der grenzüberschreitenden Forderungen durch internationales Recht. Zusätzlich existieren Unvollkommenheiten auf den internationalen Kapitalmärkten, die zu Ansteckungseffekten führen können. So kann etwa ein massiver Kapitalabzug aus einer Volkswirtschaft für ihre Finanzintermediäre Liquiditätsprobleme bedeuten, die sie veranlassen, ihrerseits Aktiva aus anderen Ökonomien abziehen. Mit den Liquiditätsproblemen der dortigen Finanzintermediäre weitet sich die Krise aus. Die zunehmende Verflechtung der Ökonomien kann weitere Ansteckungen verursachen.

Nicht absicherbar ist das Risiko von Kapitalabzügen, die einem Herdentrieb folgen oder denen "investor's sentiment" zugrunde liegt. Da die Informationsbeschaffung für die Investoren Kosten verursacht, werden sie beim beobachteten Verhalten anderer

oder beim Auftreten eines Gerüchts stets ein Kalkül anstellen. Abgewogen werden der erwartete Ertrag und die Kosten der Überprüfung einer Information oder von Signalen. Bei einer Zunahme von Investitionsoptionen und bei gegebener Budgetrestriktion wird in Bezug auf die Anzahl der Optionen Signalen zunehmend ungeprüft gefolgt. Diese Vorgangsweise wird auch durch die Entlohnungspraktiken für Fondsmanager gefördert, die positive Abweichungen von der Durchschnittsperformance weniger belohnen als sie negative Abweichungen bestrafen. Die Informationskostensenkung steht auch hinter der Vermeidung von Einzelprüfungen durch die Zusammenfassung von ähnlichen Investitionsoptionen zu Clustern. Schlechte Nachrichten über ein Clustermitglied werden in Konsequenz auf andere Mitglieder übertragen, auch wenn eine objektive Prüfung dies nicht zulassen würde.

Mit diesen Merkmalen und Verhaltensweisen sind Überreaktionen und Entwicklungen möglich, die fundamental nicht zu begründen sind. Sie sind internationalen Finanzmärkten inhärent und wirken über internationale Kapitalströme (Umkehr) und Wechselkurse. Ihre Auswirkungen in den betroffenen Ökonomien hängen nicht zuletzt vom Zustand der internen Finanzintermediation und ihrer Regulierung ab. Damit ist die Notwendigkeit der Regulierung von internationalen Finanzmärkten schlüssig begründet.

Institutionalisierungsprobleme

Es ist intuitiv nahe liegend, von einer internationalen Regulierungsebene für internationale Kapitalmärkte auszugehen. Die korrekte Begründung kann mit Kriterien abgeleitet werden, die aus der Theorie des Fiskalföderalismus stammen. Die Stabilität internationaler Finanzmärkte kann als ein öffentliches Gut verstanden werden, das durch Regulierung bereitgestellt

werden soll. Das Regulierungsregime kann auch direkt als öffentliches Gut interpretiert werden. Die vereinbarten Spielregeln können von allen genutzt werden, sind also transaktionskostensenkend.

Die Reichweite der Regulierung hat unter Berücksichtigung von Präferenzen, Zahlungsbereitschaft und Strukturmerkmalen einerseits und Größenvorteilen und Internalisierung von Externalitäten andererseits ausgelotet zu werden. Eine internationale Organisation der Regulierung verursacht den Betroffenen Kosten der Übernahme einer Regulierung, die den Präferenzen und institutionellen Gegebenheiten nicht entspricht, wenn also von heterogenen Mitgliedern und der Pfadabhängigkeit ihrer Regime auszugehen ist. Eine dezentrale Bereitstellung, sprich eine nationale Regulierung - als Referenzmodell - verursacht Kosten durch Marktversagen, die dadurch entstehen, dass eine mangelhafte Internalisierung der Externalitäten erfolgt. In diesem Zusammenhang bedeutet dies einfach, dass die den internationalen Finanzmärkten inhärenten Risiken nicht "gezähmt" werden können.

Die Reichweite des öffentlichen Gutes "stabile internationale Finanzmärkte" muss sich auf die Ausdehnung des internationalen Finanzmarktes beziehen, um alle Externalitäten zu internalisieren. Daraus folgt, dass der adäquate Regulierungsraum der Wirtschaftsraum ist, der vom internationalen Finanzmarkt abgedeckt wird. Da internationale Regulierung in internationalen Verhandlungen entsteht, werden im Konsens Regulierungsinhalte vereinbart, die bei heterogenen Ökonomien für die einzelnen Volkswirtschaften Kosten verursachen. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass der Konsens Inhalte der Spielregeln und Formen der Institutionalisierung enthält, die nicht besonders weitgehend und/oder bindend sind. Dies ist auch deswegen nahe liegend, weil die Betroffenen im politischen Prozess ihre Interessen durchsetzen werden. Die Nutznießer des Status quo werden zu Gegnern ent-

sprechender Regulierungsmaßnahmen.

Eine Regulierungslücke kann die Folge sein, die Finanzmarktkrisen nach wie vor zulässt. Diese Situation kennzeichnet die Realität, und es ist naheliegend, dass Anstrengungen zur Vereinbarung internationaler Regulierungsmaßnahmen vor allem in und nach Krisen unternommen werden. "Starke" Institutionen, die Verfügungsrechte für die einzelnen Akteure und für die einzelnen Volkswirtschaften spürbar einschränken, sind bei heterogenen Mitgliedern des adäquaten Regulierungsraumes sehr schwierig zu vereinbaren und zu implementieren. Es existiert ein trade-off zwischen Institutionenstärke und Homogenität des adäquaten Regulierungsraumes.

Internationale Standards und Kodizes

Finanzmarktkrisen verursachen für die

betroffenen Volkswirtschaften Rückschläge in der wirtschaftlichen Entwicklung und volkswirtschaftliche Kosten. Finanzmärkte weisen inhärente Merkmale auf, die Instabilität und Krisen hervorrufen. Ihre Regulierung ist daher grundsätzlich gerechtfertigt. Die Internationalisierung der Finanzmärkte beseitigt diese krisenfördernden Faktoren nicht, sondern verstärkt sie bzw. ruft neue hervor. Die Regulierung der internationalen Finanzmärkte tritt in Konsequenz auf die Tagesordnung. Die adäquate Regulierungsebene ist die internationale. Die Vereinbarung internationaler Regulierungsstandards ist herausfordernd. "Internationale Standards und Kodizes", die derzeit vom Forum für Finanzmarktstabilität entwickelt werden, können als der Minimalkonsens der internationalen Staatengemeinschaft eingeschätzt werden. Es handelt sich dabei um "Soft Law", das im Konsensweg erarbeitet

wird, dessen Anwendung auf nationaler Ebene jedoch nicht rechtsverbindlich ist. Es wird nicht durch eine kodifizierte Rechtsordnung gestützt. Es wird vielmehr versucht, positive Anreize zur Anwendung für die Wirtschaftssubjekte oder für eine Implementierung in nationales Recht zu nutzen. Solche Anreize sollen vor allem eine Belohnung durch die Märkte sein. Eine Bewährungsprobe steht jedoch noch aus. Die Probleme auf der internationalen Regulierungsebene rechtfertigen jedoch Kapitalverkehrsrestriktionen nicht. Dies gilt auch für die wieder aus ihrer Versenkung geholte Tobin-Steuer.

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

Internationale Wettbewerbspolitik

Institutionenökonomische Analyse der Zusammenarbeit von Wettbewerbsbehörden

Im Zuge der Globalisierung ergreifen immer mehr Unternehmen die Möglichkeit, weltweit zu agieren. Die dafür notwendige Größe erreichen sie nicht nur durch internes Wachstum, sondern durch Kooperationen und Fusionen mit anderen Unternehmen. Wenn sich eine Fusion oder Kooperation auf mehrere nationale Märkte auswirkt, kann das dazu führen, dass verschiedene nationale Wettbewerbsbehörden Entscheidungen über denselben Fall treffen müssen und dabei zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Im Rahmen dieses Forschungsprojektes soll untersucht werden, welche Motivationen den Entscheidungen der amerikanischen und der europäischen Wettbewerbsbehörden zu Grunde liegen und ob möglicherweise schon durch die Entwicklung und Entstehung der wettbewerbspolitischen Einrichtungen unterschiedliche Betrachtungs- und Behandlungsweisen entstanden sind. Es schließt sich die Frage an, wie unter diesen Umständen eine notwendige zukünftige Zusammenarbeit der Wettbewerbsbehörden möglich ist, um global handelnden Unternehmen Rechtssicherheit zu bieten.

Um diese Fragestellungen zu bearbeiten, bietet sich eine institutionenökonomische Untersuchung an. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, Probleme in der internationalen Zusammenarbeit von Wettbewerbsbehörden nicht nur wettbewerbstheoretisch zu erläutern, sondern sich mit den Individuen zu

befassen, die in die Wettbewerbspolitik involviert sind.

Akteure der Wettbewerbspolitik

Auf allen Märkten gibt es Konsumenten, die die Güter und Dienstleistungen dieses Marktes nachfragen und Unter-

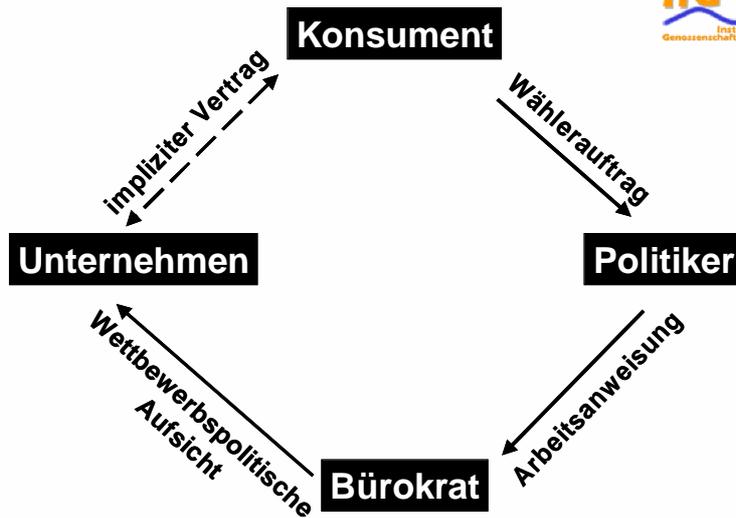
nehmen, die diese Güter und Dienstleistungen anbieten. Die Konsumenten wünschen, dass die Unternehmen ihnen Produkte in angemessener Qualität zu angemessenen Preisen zur Verfügung stellen. Funktionierender Wettbewerb ermöglicht eine solche optimale Güterversorgung. In der Welt der neoklassi-

schen Theorie mit vollkommener Information könnten die Konsumenten erkennen, ob dieser Wettbewerb vorherrscht. Sie könnten einen Vertrag mit den Unternehmen abschließen, der eine optimale Güterversorgung garantiert. Da in der Realität keine vollkommene Information besteht, benötigen die Konsumenten einen Agenten, der für

internationale Wettbewerbspolitik drei Problembereiche identifizieren:

Unterschiedliche Anreize in der Fallbewertung

Problembereich 1: In zwei Rechtsgebieten unterliegen die Entscheidungsträger unterschiedlichen Anreizen in der Fallbewertung.



© Andrea Neugebauer, IfG-Münster

sie Märkte beaufsichtigt und eingreift, wenn der Wettbewerb die Unternehmen nicht mehr diszipliniert und diese ihre Marktmacht ausnutzen. Praktisch geschieht das über Wahlen. Konsumenten als Bürger eines Staates können die Politiker auswählen, die eine Wettbewerbsordnung in ihrem Sinne gestalten. Politiker wiederum setzen Bürokraten ein, die nach von der Politik vorgegebenen Rahmenbedingungen praktische Wettbewerbspolitik betreiben und für einzelne Märkte untersuchen, ob eine Verletzung des Wettbewerbsrechts vorliegt. Institutionenökonomisch betrachtet schließen dadurch Konsumenten indirekt einen Vertrag mit den Unternehmen über den Umweg Politiker und Bürokraten. Die Wettbewerbsordnung ist ein relationaler, impliziter Vertrag zwischen Konsumenten und Unternehmen.

Vergegenwärtigt man sich, dass die Wettbewerbspolitik kein abstraktes Konstrukt ist, sondern dass dahinter einzelne Individuen mit eigenen Interessen stehen, so lassen sich für die

Politiker und Bürokraten handeln nicht völlig neutral dem Allgemeinwohl verpflichtet. Wie jedes Individuum versuchen sie, ihren Eigennutz zu maximieren. Erhöht wird ihr Nutzen durch Elemente wie Einkommen, Macht, Prestige, Lebensstil, usw. Um eine Nutzenverbesserung zu erreichen, handeln die Akteure möglicherweise auch opportunistisch. Sie erfüllen ihre Aufgaben nicht völlig im Sinne ihres Auftraggebers, sondern in ihrem eigenen Interesse. Ein solches Vorgehen ist nur möglich, wenn der Auftraggeber die Handlungen des Beauftragten nicht vollständig beobachten und nachvollziehen kann. Dies ist in der Wettbewerbspolitik der Fall. Der Konsument kann nicht beurteilen, ob der von ihm beauftragte Politiker tatsächlich so handelt, dass der Wettbewerb und somit die Güterversorgung bestmöglichst funktioniert. Der Politiker wiederum kann nicht endgültig sicherstellen, dass der von ihm eingesetzte Bürokrat in den Einzelfallentscheidungen immer in seinem Sinne handelt. Die Informationsasymmetrien

zwischen den Prinzipalen und Agenten der Wettbewerbsordnung werden durch die existierende Wettbewerbstheorie verstärkt. Denn es ist nicht möglich, aus der Theorie heraus genau vorzuschreiben, wie der Wettbewerb auf einem Markt aussehen soll und wann er nicht mehr funktioniert. Der Grund dafür liegt in dem Trade off zwischen Effizienzgewinn und Marktmachanstieg, der sich ergibt, wenn sich die Anzahl der Anbieter auf einem Markt durch Unternehmenskooperation oder -zusammenschluss verringert. Ein wettbewerbspolitischer Entscheidungsträger kann seine Entscheidung zugunsten der Unternehmen treffen, ohne dass seine Absicht nachvollziehbar wird. Er wird so agieren, wenn sein persönlicher Nutzen höher ist, wenn er im Sinne von Unternehmen handelt, als wenn er im Sinne der allgemeinen Wohlfahrt handelt. Entscheiden mehrere Entscheidungsträger über denselben wettbewerbspolitischen Fall, unterliegen aber unterschiedlichen persönlichen Handlungsanreizen, so kann es durchaus zu divergierenden Ergebnissen kommen.

Entwicklung der Wettbewerbspolitik

Problembereich 2: In zwei Rechtsgebieten haben sich die Institutionen im Bereich der Wettbewerbspolitik unterschiedlich entwickelt, was sich auf Entscheidungen auswirkt und auch die zukünftige Entwicklung bestimmt.

In diesem Zusammenhang spielen besonders informelle Institutionen eine Rolle. Entscheidend ist, wie tief die Wettbewerbspolitik in der Gesellschaft verankert ist und welchen Stellenwert sie hat. Aus der Entwicklung der Normen, Werte und Moralvorstellungen ergibt sich die Einstellung zur Wettbewerbspolitik. Es stellt sich die Frage, ob es Entwicklungspfade gibt, die auf eine eher strenge oder laxer Einstellung zum Wettbewerb schließen lassen, und ob sich die Staaten in ihrer Wettbewerbspolitik gegenseitig beeinflussen und somit auch in Zukunft zusammenarbeiten können.

In den USA wurde schon sehr früh eine

Wettbewerbsordnung geschaffen. 1890 entstand mit dem Sherman Act die erste gesetzliche Grundlage, die Ausnutzung von Marktmacht und Monopolisierung verhindern sollte. Die Bürger der USA waren aus Europa gekommen, um in dem neuen weiten Land ihre Freiheit zu finden und durch ihre eigene Anstrengung zu Wohlstand zu kommen. Deshalb waren sie sehr skeptisch gegenüber allem, was ihre Freiheit einzuschränken drohte, also auch gegenüber der Macht der im Zuge der industriellen Revolution aufkommenden Großkonzerne. In Europa herrschte eine ganz andere Einstellung der Bürger vor. Man verließ sich auf die Handlungen des Staates. Großkonzerne waren willkommen und wurden sogar unterstützt. Erst nach dem zweiten Weltkrieg etablierte sich eine Wettbewerbsordnung. Das Wettbewerbsrecht der USA galt bis Anfang der 70er Jahre als das strengste der Welt. Mit Aufkommen der Chicago School geriet die strikte Einstellung allerdings ins Wanken. Entgegen dem bisherigen Vorgehen setzte sich die Vorstellung durch, dass der Marktprozess allein ohne staatliches Eingreifen best-

mögliche Ergebnisse hervorbringt. Kommt es auf einem Markt zu Konzentrationsprozessen, dann nur, weil die Unternehmen in dieser Form effizient arbeiten können. Aufgrund dieser neuen wettbewerbstheoretischen Überlegungen weichte sich das Wettbewerbsrecht der USA auf. In Europa jedoch wurde eine übergreifende Wettbewerbspolitik im Rahmen der EU gerade erst etabliert. Heute kann man sagen, dass sich die wettbewerbspolitischen Vorstellungen angenähert haben.

Internationale Wettbewerbsordnung

Problembereich 3: In zwei Rechtsgebieten bestehen unterschiedliche Interessen bei der Etablierung einer internationalen Wettbewerbspolitik. Wird eine internationale Institution zur Wettbewerbspolitik geschaffen, werden die einzelnen Staaten Kompetenzen abgeben müssen. Das Ausmaß dieser Machtabgabe steigt mit dem Umfang der Aufgaben dieser Institution. Vorschläge von informellen Treffen zum Austausch über die Wettbewerbspolitik über ein vereinheitlichtes Mindestmaß

an Wettbewerbsregeln bis zu einer supranationalen Behörde mit umfassender Entscheidungsbefugnis werden diskutiert. Doch inwieweit sind die Akteure bereit, Zugeständnisse an eine supranationale Behörde zu machen? Sorgt eine international agierende Wettbewerbsinstitution für funktionierenden Wettbewerb auf internationalen Märkten, kommt das allen Staaten zugute. Wenn ein einzelner Staat nicht an der internationalen Wettbewerbsinstitution teilnimmt, muss er die entstehenden Kosten in Form von Kompetenzabgabe nicht tragen, profitiert aber trotzdem vom funktionierenden Wettbewerb auf internationalen Märkten. Ein soziales Dilemma entsteht: Argumentiert jeder Staat nach diesem Muster, kommt keine internationale Wettbewerbsinstitution zustande.

Ü Andrea Neugebauer

(0251) 83-2 29 99

* andrea.neugebauer@
ifg-muenster.de

Die Genossenschaft im Unternehmenssteuersystem

Prinzipien eines genossenschaftlichen Sondersteuerrechts in Deutschland und Italien

Genossenschaften sind Unternehmen, die mit solchen anderer Rechtsformen konkurrieren. Andererseits profitierten sie seit Beginn der heutigen Steuersysteme von Steuervergünstigungen. Die verbliebenen steuerlichen Sonderregelungen für Genossenschaften müssen sich einer juristischen Rechtfertigung stellen. Diese Frage stellt sich vor einem europäischen Hintergrund auch für Deutschland und Italien als Länder mit zahlreichen Genossenschaften.

Genossenschaften sind in den Steuerrechtssystemen der europäischen Staaten regelmäßig Subjekte einer "Körperschaftsteuer". Diese Einteilung knüpft an die rechtliche Qualität der Genossenschaft als juristische Person an. Damit wird sie den Kapitalgesellschaften (AG, GmbH) gleichgestellt und wie diese nach einem Trennungssystem besteuert. Durch

den Systemwechsel im deutschen Körperschaftsteuerrecht durch das Steuersenkungsgesetz vom 23. Oktober 2000 ist das Vollenrechnungsverfahren durch das Halbeinkünfteverfahren ersetzt worden. Italien plant eine ähnliche Reform seiner Unternehmensbesteuerung. Damit ist das Vollenrechnungsverfahren in Europa auf dem Rückzug. Das neue Halbein-

künfteverfahren belastet zum einen die Genossenschaft definitiv, dafür aber nur mit einem reduzierten ("halben") Steuersatz, und zum anderen die hälftigen Einkünfte der Mitglieder der Genossenschaft nach deren persönlicher steuerlicher Situation. Für deren Besteuerung kommt es darauf an, ob die Mitglieder Privatpersonen oder Unternehmer sind. In dem For-

schungsprojekt werden die Auswirkungen der Körperschaftsteuersysteme in Deutschland und Italien auf Genossenschaften und ihre Mitglieder dargestellt.

Sondersteuerrecht

In den europäischen Steuerrechtsordnungen bestehen weiterhin Sonderregelungen, die auf die besondere ökonomische und rechtliche Situation der Genossenschaften Rücksicht nehmen. Dabei handelt es sich neben einzelnen Steuerbefreiungen bzw. -erleichterungen insbesondere um Normen, die an die Art der Überschussverteilung der Genossenschaften an ihre Mitglieder anknüpfen. Das sind etwa Regelungen über Rückvergütungen, Gewinnausschüttungen oder die Bildung von Rücklagen. Dieses "Sondersteuerrecht" muss sich nicht nur in die nationalen Steuerrechtsordnungen einfügen, sondern auch den Anforderungen des jeweiligen nationalen Verfassungsrechts sowie des Europarechts standhalten. Die Arbeit will daher die genossenschaftsspezifischen Sonderregelungen in Deutschland und Italien systematisieren sowie ihre Funktions-

weise und die sie tragenden Rechtsprinzipien untersuchen.

Europa

Hinzu tritt kurz vor der endgültigen Verabschiedung der Verordnung über die Europäische Genossenschaft (SCE) die europäische Perspektive der Genossenschaftsbesteuerung. Zwar verweist die Verordnung wie diejenige über die Europäische Aktiengesellschaft (SE) für das Steuerrecht auf das jeweilige nationale Recht. Doch sind von der stetig voranschreitenden Rechtsharmonisierung auch Vorgaben für die Unternehmensbesteuerung zu erwarten, die dann u. U. alle Genossenschaften in der europäischen Union betreffen werden. Dann wird eine europäische Positionsbestimmung zum genossenschaftlichen Steuerrecht erforderlich.

Daher rechtfertigt sich die vergleichende Betrachtung des italienischen Rechts. Italien ist nicht nur eines der großen und wirtschaftsstarken Mitglieder der Europäischen Union, sondern auch ein Land mit einem starken und vielfältigen Genossenschaftswesen. Genossenschaftsrecht und genos-

senschaftliches Steuerrecht sind in viel stärkerem Maße Gegenstand wissenschaftlicher Auseinandersetzung als in Deutschland. Die (deutsche) wissenschaftliche Diskussion kann daher gerade vor dem Hintergrund der europäischen Dimension der Problematik durch eine Untersuchung der italienischen Verhältnisse bereichert werden. Die Auswahl lediglich Italiens und Deutschlands soll eine Konzentration auf die Herausarbeitung und Überprüfung der juristischen Prinzipien ermöglichen. Insbesondere Italiens ausgeprägte Sonderregelungen für die Besteuerung von Genossenschaften werden sich dabei einer juristischen Rechtfertigung stellen müssen.

Ü Gerhard Specker

(0251) 83-2 28 99

* gerhard.specker@
ifg-muenster.de

Kooperation von kleinen Unternehmen im Dienstleistungssektor

Die eingetragene Genossenschaft und andere ausgewählte Kooperationsformen im Vergleich

Die eingetragene Genossenschaft kann auf eine langjährige Tradition zurückblicken. Doch in den vergangenen Jahren und vermehrt in der jüngsten Zeit sind die Genossenschaften immer wieder in die Diskussion geraten. Die Stimmen, die eine Reform des über hundert Jahre alten Genossenschaftsgesetzes fordern, werden immer lauter. Tatsächlich gibt es einige Gründe, die zumindest für eine genauere Überprüfung des Genossenschaftsgesetzes sprechen.

Personenzusammenschlüsse, die durchaus genossenschaftliche Ziele verfolgen, wählen zur Verwirklichung ihrer wirtschaftlichen Zielsetzung nicht mehr die Form der eingetragenen Genossenschaft, sondern bedienen sich anderer Rechtsformen. Selbst der Begriff "Genossenschaft" steht zur Diskussion,

da einige ihn als überholt betrachten und auf sein negatives Image in der Öffentlichkeit verweisen. Angesichts der fortschreitenden und an Schnelligkeit zunehmenden Veränderungen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wird nun nach der fast dreißig Jahre zurückliegenden letz-

ten Novelle des Genossenschaftsgesetzes erneut Änderungsbedarf gesehen. Hinzu kommt, dass die Entwicklungen auf europäischer Ebene in die Diskussion um die Forderung nach der Reform des deutschen Genossenschaftsgesetzes neue Brisanz bringen.

Seit einigen Jahren ist zu beobachten,

dass sich die Anzahl der Genossenschaften nicht entsprechend dem stetig steigenden Kooperationsbedarf in der mittelständischen Wirtschaft entwickelt hat. Die Unternehmen entscheiden sich bei der Wahl ihrer Unternehmensrechtsform oft gegen die eingetragene Genossenschaft und für eine andere Kooperationsform. Die eingetragene Genossenschaft scheint also weniger attraktiv als andere Organisationsformen zu sein.

Zentrale Fragen

Zentrale Problemstellung der Dissertation ist also die Frage, warum die eingetragene Genossenschaft als Kooperationsform für kleine und mittelständische Unternehmen so wenig attraktiv ist. In einem weiteren Schritt ist dann zu klären, ob und auf welche Art und Weise sich durch eine Reform des Genossenschaftsgesetzes die Attraktivität der Rechtsform steigern und verbessern lässt. Diese Fragen gilt es, anhand eines Vergleichs verschiedener Kooperationsformen zu beantworten.

Welche Konkurrenten ?

Vor diesem Hintergrund sind zunächst Kooperationsformen herauszufiltern, mit denen die eingetragene Genossenschaft in Konkurrenz steht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Genossenschaften auch auf neue Betätigungsfelder konzentrieren müssen. Die jünge-

re Vergangenheit hat gezeigt, dass Neugründungen in den klassischen Branchenlandschaften kaum stattfanden. Im Gegenteil führten Fusionen zu einer Verringerung der Zahl der Genossenschaften in diesen Bereichen. Neugründungen sind auch künftig allenfalls in geringem Umfang zu erwarten. Dagegen könnten sich für Genossenschaften interessante Entwicklungsmöglichkeiten im Dienstleistungs-, Beratungs- und IT-Bereich sowie im Rahmen des sich ständig fortentwickelnden Bereichs der Freien Berufe ergeben. Konzentriert man sich auf diese Bereiche, scheiden einige Kooperationsformen aus der gesamten Breite der Organisationsformen aus, weil sie rechtlich unzulässig oder von vornherein ersichtlich unzulässig sind. Im Ergebnis erweisen sich die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die Partnerschaftsgesellschaft und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung im Rahmen des angesprochenen Lebenssachverhalts als Konkurrenz für die eingetragene Genossenschaft.

Komparative Analyse

Im nächsten Schritt werden die gesetzlichen Vorgaben der verschiedenen Kooperationsformen einander gegenübergestellt, um daraus Rückschlüsse auf Schwächen des genossenschaftlichen Organisationsgesetzes zu ziehen

und die Ursachen für die geringere Attraktivität der eingetragenen Genossenschaft aufzuzeigen. Gleichfalls wird aber auch überprüft, ob und welche Stärken die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft gegenüber den anderen Kooperationsformen aufweist. Daran schließt sich die Frage an, weshalb diese Stärken - unterstellt, dass welche vorhanden sind - bisher nach außen nicht genügend vermittelt werden konnten.

Reformbedarf ?

Im letzten Schritt werden Möglichkeiten aufgezeigt, ob und wie eine Reform des Genossenschaftsgesetzes die Attraktivität der eingetragenen Genossenschaft als Kooperationsform verbessern kann.

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

Die Genossenschaftsidee heute

Kommunikation ist Erfolgsfaktor und Stabilisator

Ohne Kommunikation gibt es keine Kooperation. Kommunikation und Offenheit sind in der Kooperation sehr wichtig. In der Genossenschaft ist Kommunikation Motor für Mitgliederidentifikation und Mitgliederbindung und ein wichtiger Stabilisierungsfaktor.

Kommunikation ist der Prozess der Interaktion, des Sendens und Empfangens von Informationen und beinhaltet stets Inhalts- und Beziehungsaspekte. Sie läuft auf der rationalen und emotionalen Ebene ab. Kommunikation bedient sich in der Informationsver-

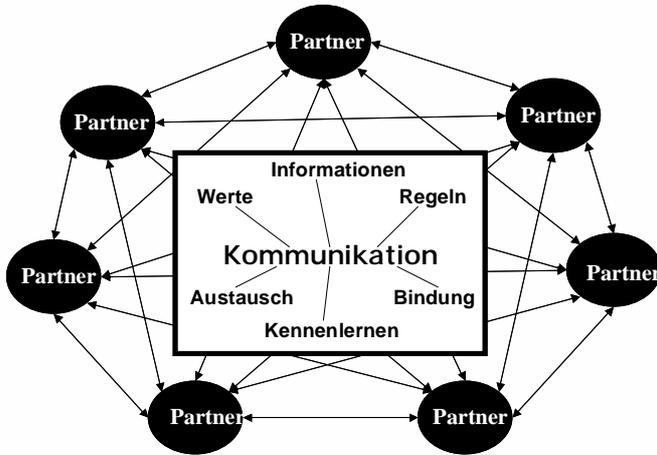
mittlung verschiedener Medien und Instrumente.

Kommunikation ist Vernetzung

In der Kooperation wirkt Kommunikation als Vernetzung, als Netzwerk zwi-

schen den Partnern. Sie dient der Vermittlung von Informationen, dem Austausch und der Verständigung, der Vereinbarung von Regeln und dem gegenseitigen Kennenlernen. Kommunikation fördert Vertrautheit und unterstützt die Signalisierung der Glaubwürdig-

Kommunikation als Vernetzung



© Barbara Schmolzmüller, IfG-Münster

Abb.1: Kommunikation verbindet und ist Netzwerk.

keit der Kooperationsabsicht. Sie ist somit Basis und Voraussetzung für Stabilität und gegenseitiges Vertrauen.

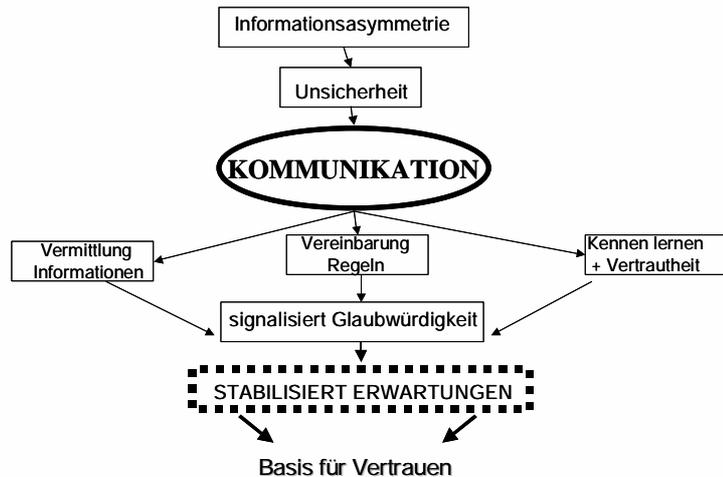
stabilisierende Wirkung der gemeinsamen Spielregeln. Kommunikation trägt so - direkt zwischen den Partnern und indirekt in der Entwicklung gemeinsamer Spielregeln - zu Vertrauen in der

Kommunikation stabilisiert

In ihrer Wirkung als Netzwerk stabilisiert Kommunikation in der Kooperation. Sie ergänzt und korrigiert unvollständige und asymmetrische Informationen und erhöht die (Verhaltens-) Transparenz der Akteure. Dies ist besonders bedeutend, da sich das Verhältnis zwischen den Kooperationspartnern als Principal-Agent-Beziehung beschreiben lässt. Jener Partner (Principal), der vom anderen Informationen oder Leistungen nachfragt, ist von diesem (Agent) abhängig, da aufgrund mangelnder Information und Übersichtlichkeit eine vollständige Kontrolle bzw. Nachvollziehbarkeit nicht gegeben oder mit hohen Kosten verbunden ist. Kommunikation reduziert diese Unsicherheit und wirkt dadurch transaktionskostensenkend. Sie gleicht einem institutionalisierten Verfahren der Vermittlung und Koordination von Informationen und fördert Vertrautheit und gegenseitiges Wissen über Präferenzen. Durch das einander Kennenlernen entwickelt sich Vertrauen in die Partner, durch die längerfristige Zusammenarbeit besonders auch Systemvertrauen, das Zutrauen in die

Mitgliedschaft aufgrund ökonomischer Vorteile durch Zusammenarbeit und Förderauftrag verleihen der Genossenschaft Stabilität. Die Absicherung individueller Interessen durch die umgekehrte Hierarchie internalisiert die gegenseitigen Abhängigkeiten der Partner und fördert das Vertrauen in die Genossenschaft. Allerdings funktioniert die genossenschaftliche Stabilisierung wegen der hybriden Struktur nicht ohne Kommunikation. Die genossenschaftliche Zusammenarbeit setzt Informations- und Überzeugungsarbeit und deren Glaubwürdigkeit durch Konsistenz in Inhalten (Programm), Botschaftsträger (Person) und Auftritt (Performance) voraus. Zentralstes Element der genossenschaftlichen Kommunikation muss der persönliche Kontakt mit den Mitgliedern sein. Kommunikation ist die absolute Grundlage für die Ausübung der Mit-

Kommunikation stabilisiert



© Barbara Schmolzmüller, IfG-Münster

Abb.2: Kommunikation stabilisiert und ist Basis für Vertrauen.

Kooperation und zur Stabilisierung der Binnenbeziehungen bei.

bestimmung und Demokratie und ein wesentliches Stabilisierungsfundament der Genossenschaft.

Genossenschaftlicher Erfolgsfaktor

Die Genossenschaft hat aufgrund ihrer besonderen demokratischen Fundierung durch ihre Mitgliederorientierung starke inhärente Stabilisierungsmechanismen. Institutionalisierte Mitbestimmung und die rationale Fundierung der

Ü Barbara Schmolzmüller

((0251) 83-2 28 97

* barbara.schmolmueller@ifg-muenster.de

Institutionenökonomische Analyse der Arbeitsvermittlung

Öffentliche versus private Arbeitsvermittlung

Nach dem Skandal um gefälschte Vermittlungszahlen bei der Bundesanstalt für Arbeit ist die bis dahin wenig beachtete Tätigkeit der Arbeitsvermittlung verstärkt in den Fokus der politischen und gesellschaftlichen Diskussion gerückt. Nachdem bekannt wurde, dass die Vermittlungseffizienz der Bundesanstalt für Arbeit weitaus geringer ist als bisher angenommen, sah sich die Regierung unter Druck gesetzt, weitreichende Reformen für den Arbeitsmarkt zu erarbeiten und umzusetzen. Mit Hilfe so genannter Personal-Service-Agenturen unter öffentlicher oder privater Leitung sollen z.B. die Aufgaben der Arbeitsvermittlung aus den Arbeitsämtern ausgelagert und die Anreize für eine schnellere Jobvermittlung verstärkt werden.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen erreicht die Themenwahl des geplanten Dissertationsvorhabens eine zunächst unvorhersehbare Aktualität. Obschon in der Praxis nun Gegenstand weitreichender Reformüberlegungen, mangelt es der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung bisher noch immer an einer umfassenden theoretischen Auseinandersetzung mit der Thematik der Arbeitsvermittlung. Zwar gibt es zahlreiche Arbeiten, die sich mit praktischen Erfahrungen verschiedener Arbeitsvermittlungssysteme auseinandersetzen. Und vereinzelt findet sich auch ökonomische Literatur, welche Teilaspekte der Arbeitsvermittlung theoretisch beleuchtet. Doch gibt es noch großen Forschungsbedarf, wenn es gilt, die Organisationen der Arbeitsvermittlung unter Optimalitätsgesichtspunkten zu analysieren und zu vergleichen. Auch fehlt eine gelungene Verknüpfung theoretisch hergeleiteter Ergebnisse mit praktischen Beobachtungen. In diesem Bereich ist das Dissertationsprojekt angesiedelt: Neben einer ausführlichen theoretischen Analyse der Arbeitsvermittlung werden ausgesuchte reale Arbeitsvermittlungsorganisationen untersucht und die hier erzielten Resultate mit den theoretischen Ergebnissen verglichen. Auch die zukünftigen, im Zuge der Änderungsüberlegungen der deutschen Arbeitsvermittlung eingeleiteten Reformen können so auf ihre

theoretische Fundierung hin überprüft und bewertet werden.

Zentrale Fragen

Insgesamt lässt sich die Problemstellung der Dissertation auf zwei zentrale Fragen eingrenzen, welche es durch eine einwandfreie theoretische Analyse detailliert zu beantworten und mit empirischen Ergebnissen abzugleichen gilt.

Zunächst wird der Frage nachgegangen, welche Bedeutung Arbeitsvermittlungsorganisationen bei der Arbeitsuche zukommt, inwiefern sie also überhaupt bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern bzw. Arbeitsplätzen eine Rolle spielen. Anschließend widmet sich die Dissertation der Frage, welches die komparativ gesehen beste Organisationsform der Arbeitsvermittlung ist. In diesem Teil werden öffentliche und private Arbeitsvermittlungsorganisationen in Hinblick auf verschiedene, teilweise noch zu erarbeitende Kriterien miteinander verglichen und gegeneinander abgewogen.

Methodische Überlegungen

Als theoretische Basis für die Bearbeitung der oben dargelegten Fragestellung wird die Neue Institutionenökonomik herangezogen. Diese stellt ein relativ junges Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften dar und befasst sich mit der Entstehung, Wirkungs-

weise und Gestaltung von Institutionen. Unter Institutionen sind dabei formelle und informelle Regeln zu verstehen, welche die Anreize im zwischenmenschlichen Tausch formen und somit den Rahmen für zwischenmenschliche Interaktionen bilden.

Im Mittelpunkt dieser Dissertation steht die Institution der Arbeitsvermittlung. Das Forschungsprogramm der Neuen Institutionenökonomik erlaubt mit Hilfe verschiedener Ansätze eine umfangreiche theoretische Auseinandersetzung mit dieser. Vor allem die Ergebnisse des Transaktionskostenansatzes, aber auch die Resultate der Prinzipal-Agent-Theorie werden dazu verwendet, die Rolle der Arbeitsvermittlung bei der Arbeitsuche zu erläutern und anschließend die möglichen Organisationsformen der Arbeitsvermittlung zu untersuchen und gegeneinander abzuwägen. Ferner wird auch auf den Property-Rights-Ansatz und die Theorie der Bürokratie zurückgegriffen, um bei bestimmten Teilanalysen adäquate Betrachtungen anstellen zu können.

Ü Anne Kretschmer

(0251) 83-2 29 55

* 06ankr@

wiwi.uni-muenster.de

Globales Wirtschaften - Globale Unternehmenskooperationen - Globale Regulierung

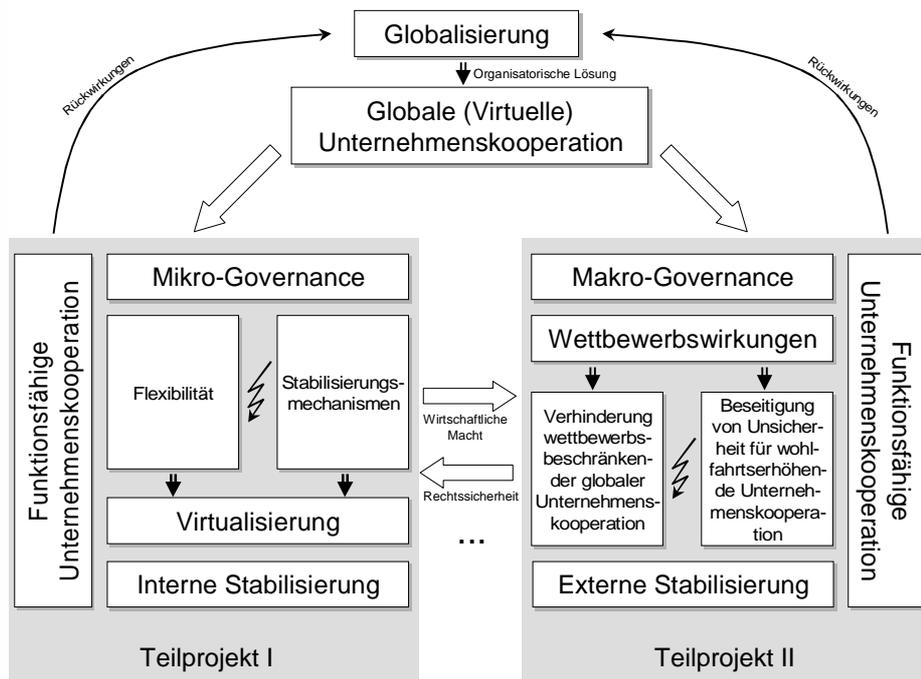
Forschungsprojekt im Rahmen des Schwerpunktes "Globale Strukturen und deren Steuerung" der VolkswagenStiftung

Im August 2002 wurde dem IfG ein neues, auf drei Jahre angelegtes Drittmittelforschungsprojekt im Schwerpunkt "Globale Strukturen und deren Steuerung" der VolkswagenStiftung bewilligt. Die VolkswagenStiftung mit Sitz in Hannover widmet sich der Förderung von Wissenschaft und Technik in Forschung und Lehre. Sie verfügt über ein Kapital von rund zwei Milliarden Euro und hat in den vierzig Jahren ihres Bestehens rund 2,8 Milliarden Euro für nahezu 27.000 Projekte zur Verfügung gestellt.

Die Internationalisierung (Globalisierung) des Wirtschaftens ist mit der grenzüberschreitenden Kooperation von Unternehmen verbunden, die zunehmend virtuelle Komponenten enthält. Die Wechselwirkungen zwischen Globalisierung und grenzüberschreitenden Kooperationen von Unternehmen werden offengelegt. Viele Kooperationen scheitern. Die Erfolgsbedingungen sind institutioneller Natur. Adäquate Strukturen der Mikro-Governance werden herausgearbeitet, die eine Stabilisierung der Binnenbeziehungen ermöglichen, ohne die erforderliche Anpassungsfähigkeit an geänderte Rahmenbedin-

gungen einzuschränken. Virtuelle Größe durch funktionsfähige Kooperationen kann mit realer wirtschaftlicher Macht verbunden sein. Adäquate Strukturen der Makro-Governance werden gesucht, die sowohl wohlfahrtserhöhende Kooperationen durch Rechtssicherheit fördern, als auch die Ausübung wirtschaftlicher Macht durch wettbewerbspolitische Maßnahmen unterbinden. Die Beziehungen zwischen den Systemen der Mikro- und der Makro-Governance werden in zwei aufeinanderbezogenen Dissertationen (von Diplom-Volkswirtin Andrea Schweinsberg und Diplom-Volkswirt Tholen Eekhoff) untersucht.

Ü Andrea Schweinsberg
 ((0251) 83-2 29 99
 * andrea.schweinsberg@ifg-muenster.de



Gesamtforschungsprojekt und seine Teilprojekte

Change-Management in Fusionsprozessen

*Ein empirisches Projekt in Zusammenarbeit
mit dem Strategiefonds norddeutscher Genossenschaften*

Sinkende Zins-Margen, gehobene Kundenansprüche und nicht zuletzt die Fortentwicklung technischer Möglichkeiten haben den Handlungsrahmen für Kreditgenossenschaften entscheidend verändert. Als Reaktion auf diese Herausforderungen hat der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) sich für die Strategie "Bündelung der Kräfte" entschieden. Der von der Wissenschaft und Öffentlichkeit lange Zeit getragenen Euphorie nach dem Motto "big is beautiful" folgte jedoch schnell die Ernüchterung. So sind diversen Studien zufolge lediglich etwa 25 % der Fusionen im Bankenbereich als erfolgreich zu werten.

Ziel dieses Projektes ist es, den Erfolg von Bankfusionen unter der Strategie "Bündelung der Kräfte" im norddeutschen Raum zu überprüfen und Erfolgsfaktoren für zukünftige Fusionsvorhaben herauszuarbeiten. Zu diesem Zweck wurde zunächst eine Befragung von Bankvorständen durchgeführt. Die Grundgesamtheit umfasst alle Mitgliedsbanken des Genossenschaftsverbands Norddeutschland, die im Zeitraum 1995 bis 2001 fusioniert haben. Die Vorstandsbefragung soll Aufschluss über den Gesamterfolg der durchgeführten Fusionen, den Erfolg in unterschiedlichen Geschäftsbereichen, die Realisierung von Synergieeffekten, sowie die Sinnhaftigkeit von Maßnahmen vor und während des Fusionsprozesses geben. Insbesondere werden in diesem Zusammenhang mitarbeiterbezogene Maßnahmen betrachtet wie die Information, Einbindung und Qualifikation von Bankmitarbeitern. Die Befragung wird derzeit ausgewertet. Erfreulich ist die Rücklaufquote von 52%.

In der wissenschaftlichen Diskussion wird häufig die These geäußert, dass eine Fusion nur dann zum Erfolg führen kann, wenn die Mitarbeiter umfassend informiert und eingebunden werden. Aufgrund der dadurch erreichten Akzeptanz der Fusion können, so die Argumentation, erhebliche Reibungsverluste vermieden werden. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen,

wurde zusätzlich eine Befragung von Bankmitarbeitern durchgeführt, um Informationen über die Mitarbeiter-sicht der vollzogenen Fusionen zu erhalten und die Bedeutung von Mitarbeitermaßnahmen und -akzeptanz zu untersuchen.

Aus diesen beiden Befragungen sind Erkenntnisse für eine typische Fusion zu erwarten. Bankfusionen werden allerdings unter den verschiedensten Bedingungen durchgeführt. So kann es bezüglich der Fusionsstrategie und der Maßnahmen von Bedeutung sein, ob es sich um vergleichsweise große oder kleine Partner handelt. Eine weitere bedeutsame Fallgruppe ist die Situation einer Sanierungsfusion, ohne die das übernommene Institut aller Voraussicht nach wirtschaftlich nicht überlebt hätte.

Weiterhin werden Fusionen mit sehr unterschiedlichen Ergebnissen durchgeführt, deren Ursachen es zu ergründen gilt. Um solche Besonderheiten näher zu untersuchen und darauf aufbauend Empfehlungen abgeben zu können, werden zusätzliche persönliche Interviews mit den jeweiligen Bankvorständen durchgeführt.

Letztlich verfolgt die Studie das Ziel, mit speziell auf Genossenschaftsbanken zugeschnittenen Empfehlungen einen Beitrag dazu zu leisten, die Erfolgsquote von Fusionen in diesem Bereich zu erhöhen.

Ü Tholen Eekhoff

((0251) 83-2 28 99

* tholen.eekhoff@
ifg-muenster.de

Die Genossenschaftsidee heute

Relevante Trends für die zukünftige Ausgestaltung von Genossenschaften

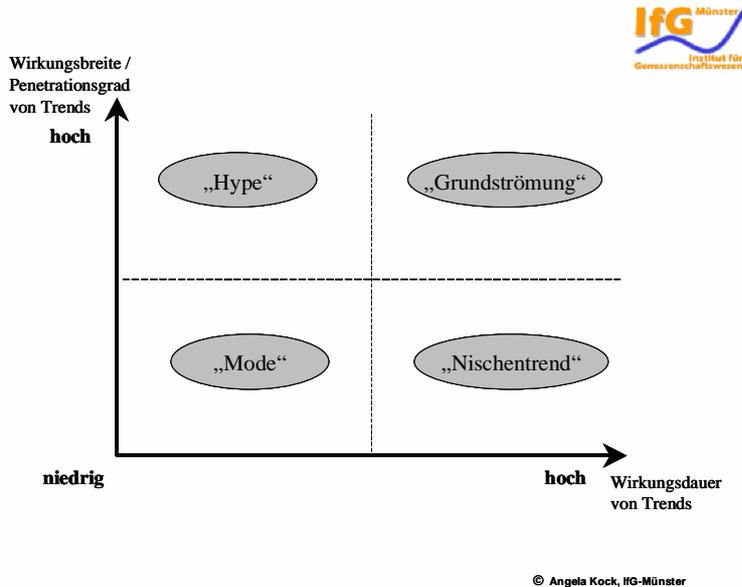
Neue Rahmenbedingungen und Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft wirken sich unter anderem auf die Wahl bestimmter wirtschaftlicher Organisationsformen aus. So kann eine Organisationsform durch Umweltveränderungen für einige Unternehmen besonders vorteilhaft werden, während sie für andere unter Umständen ihren Reiz verliert.

Zweifellos bieten Kooperationen durch die Kombination von Größenvorteilen mit den Vorteilen der Dezentralität unter diesen Umständen verlockende Organisationsmöglichkeiten. Angesiedelt im Kontinuum zwischen den Endpunkten "Markt" und "Hierarchie" (vgl. Williamson, Oliver E.: Die öko-

Information Systems, Band 10, Nr. 2, 1993, S. 9-35).

Zwar wird die Hypothese, dass die Kooperation sich als optimale Lösung vor den aktuellen Rahmenbedingungen herausgestellt hat, auch durch empirische Beobachtungen gestützt. Die Frage nach der konkreten institutionel-

einen Beitrag zu eben dieser theoretische Fundierung zu leisten, auf deren Basis die Frage nach konkreten Handlungsempfehlungen bezüglich der Ausgestaltung von bestimmten Kooperationen in Folgeprojekten wieder aufgegriffen und beantwortet werden kann. Die Untersuchung bezieht sich dabei auf die Organisationsform Genossenschaft und wird unter Anwendung der Instrumente der Neuen Institutionenökonomik die konkreten Wirkungsmechanismen der aktuellen Rahmenbedingungen auf diese Kooperationsform aufzeigen.



© Angela Kock, IfG-Münster

Arten von Trendphänomenen

(in Anlehnung an Buck et al.: Handbuch Trend-Management, 1998, S. 82.)

nomischen Institutionen des Kapitalismus, 1990) scheinen sie Unternehmen zu ermöglichen, die organisatorischen Vorteile dieser beiden Extremformen zu nutzen, ohne deren Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. In der Theorie wird dieses Phänomen auch als "Move to the Middle"-Hypothese bezeichnet (vgl. Clemons, Eric K. / Reddi, Sashidhar P. / Row, Michael C.: The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The Move to The Middle Hypothesis, in: Journal of Management

len Ausgestaltung dieser Kooperationen bleibt jedoch häufig unbeantwortet. Und auch die Zukunftsfähigkeit bestimmter Organisationsformen kann nicht mit hinreichender Sicherheit beurteilt werden. Ein Grund dafür ist nicht zuletzt in der mangelnden theoretischen Fundierung der Einflüsse und Auswirkungen der real zu beobachtenden Veränderungen der Umweltbedingungen auf Organisations- und Kooperationsformen zu finden.

Genau an diesem Punkt setzt das vorliegende Projekt an. Es hat das Ziel,

Wandel der Rahmenbedingungen

Besonders im letzten Jahrhundert war ein grundlegender Wandel der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen beobachtbar, die im vorliegenden Projekt als nachhaltige Trends dargestellt und so operationalisierbar gemacht werden sollen. Auf Grund der ökonomischen Ausrichtung des Projekts sind insbesondere die wirtschaftlichen Faktoren von Bedeutung. Darüber hinaus werden jedoch auch die Interdependenzen zu Entwicklungen in Recht, Technik und Gesellschaft berücksichtigt.

Unter dem Begriff "Trend" werden in der Literatur sehr unterschiedliche Phänomene verstanden. Grundsätzlich lassen sich zwei Richtungen identifizieren. Entweder werden Trends als langfristige Entwicklungen hoher Signifikanz definiert oder als modische Ereignisse mit kurzfristigem Charakter (vgl. Buck et al.: Handbuch Trend-

Management, 1998). Es wird schnell klar, wie weit das Verständnis von "Trends" reicht: Von kurzfristigen Konsumtrends über Themen und Ereignisse, neuartige Güter, Basisinnovationen bis hin zu fundamentalen Veränderungen im soziokulturellen Umfeld. Aus der Vielzahl der feststellbaren Trends müssen die für die Untersuchung relevanten zunächst herausgearbeitet werden.

Je nach Wirkungsbreite und Wirkungsdauer der Phänomene können verschiedene Trendformen unterschieden werden (vgl. Abbildung).

Während "Hypes" und "Moden" nur einen relativ kurzen Zeitraum überdauern, weisen "Grundströmungen" und "Niscentrends" eine nachhaltigere Relevanz auf. Für die Art und Weise der Organisation und Koordination einzelwirtschaftlicher Aktivitäten sind eher Trends mit einer hohen Wirkungsdauer von Bedeutung.

Relevante Trends

Besonders großen Einfluss hat nach einheitlicher Meinung der Literatur die Globalisierung. Dieser Trend wird nach Wirkungsdauer und Wirkungsbreite den "Grundströmungen" zugeordnet. Auch die Entwicklung zur Informationsökonomie und der gesellschaftliche Wertewandel gehören zu den "Grundströmungen" und haben gravierende Auswirkungen, welche konkret in Bezug auf die genossenschaftliche Kooperationsform untersucht werden.

Weitere Trends, deren Wirkungsweise auf die Genossenschaft überprüft werden, sind das veränderte Nachfrageverhalten, auf das Unternehmen mit verstärkter Dienstleistungsorientierung reagieren müssen, sowie Veränderungen im Verhältnis von privatem und staatlichem Sektor, die neue Möglichkeiten gerade für den Einsatz von

Genossenschaften zu eröffnen scheinen.

Natürlich bleibt die Zukunft unsicher. Es lässt sich nicht mit Sicherheit prognostizieren, ob die aktuellen Trends wirklich über die angenommene hohe Wirkungsdauer verfügen und somit für die Ausgestaltung von Kooperationen relevant sind. Mit Hilfe der in dieser Arbeit zu entwickelnden Wirkungsmechanismen jedoch lassen sich Aussagen über die Vorteilhaftigkeit bestimmter organisatorischer Lösungen ableiten, wenn sich einzelne Trends auch zukünftig als nachhaltig erweisen.

Ü Angela Kock

((0251) 83-2 28 97

* angela.kock@
ifg-muenster.de

Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung

7. bis 9. September 2004 in Münster

Im Vierjahres-Abstand findet die Internationale Wissenschaftliche Tagung der Arbeitsgemeinschaft der Genossenschaftswissenschaftlichen Institute statt. 2004 wird sie vom IfG Münster in Münster ausgerichtet. Mit einem geänderten Konzept sollen Impulse für die Erforschung der genossenschaftlichen Organisationsform mit zeitgemäßen Methoden ermöglicht werden sowie zusätzliche Zielgruppen angesprochen werden.

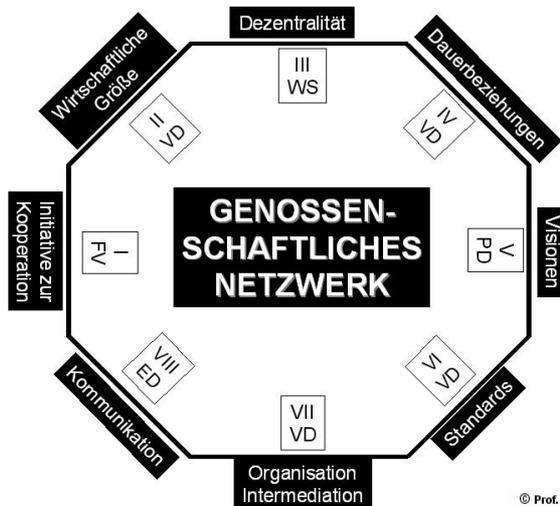
Zielsetzung sind die wissenschaftliche Erforschung von Genossenschaften mit dem modernen Instrumentarium der ökonomischen Theorie sowie die Auslotung der Wettbewerbsfähigkeit der genossenschaftlichen Kooperation vor den aktuellen Rahmenbedingungen. Erkenntnisleitend ist die Frage, wie ein genossenschaftliches Kooperationsmodell ausgestaltet sein muss, damit es heute als Organisationsform wettbewerbsfähig sein kann. Es werden acht Merkmale herausgehoben, die gleichzeitig die Programmelemente darstellen und in Festvorträgen, Referaten, Statements, Diskussionen und Workshops erarbeitet und konkretisiert wer-



www.geno-tagung.de

den. Es handelt sich um folgende Konferenzteile:

1. Initiative zur Kooperation (Festvortrag)
2. Wirtschaftliche Größe: Virtuell folgt real (Referate und Statements)
3. Dezentralität als Fundament für ökonomische Anreize (Parallele Workshops)
4. Dauerbeziehungen in einer Welt des Wandels (Referate und Statements)
5. Visionen in einer Welt des Shareholder-Values (Podiumsdiskussion mit erfolgreichen Genossenschaften in Zukunftsbranchen)
6. Cooperatives Governance als vertrauensschaffende Standards (Referate und Statements)
7. Organisation von Wertschöpfungsketten (Referate und Statements)
8. Inhalte und Kommunikation als Fundament für Wettbewerbsfähigkeit (PR-Expertendiskussion zur Frage, wie das genossenschaftliche Modell erfolgreich kommuniziert werden kann).



© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG-Münster

Die einzelnen Programmteile werden von renommierten Wissenschaftlern aus dem In- und Ausland, von jungen Wissenschaftlern (Workshops) sowie von Praktikern gestaltet. Ein attraktives Rahmenprogramm ergänzt den anspruchsvollen wissenschaftlichen Veranstaltungsteil.

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

Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung Münster (CAWM)

Kooperation in Wissenschaft und Lehre

Im Sommersemester 2002 wurde das Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung Münster gegründet. Sechs volkswirtschaftliche Lehrstühle und Institute kooperieren im Rahmen von Forschungsprojekten, bei Veranstaltungen, mit einer gemeinsamen Bibliothek und bei weiteren Aktivitäten unter diesem Dach, bleiben weiterhin aber als eigene organisatorische Einheiten bestehen.

Das Institut für Genossenschaftswesen ist eine erfolversprechende Kooperation eingegangen, in der komplementäre Kernkompetenzen genutzt werden können und mit der den Ansprüchen unserer Zielgruppen (Studierende, Mitglieder von Forschungs- und Fördergesellschaften, Projektauftraggeber aus Wirtschaft und Politik, Scientific Community und Drittmittelgeber) noch besser genügt werden kann.

Die Kooperationspartner sind das Institut für Genossenschaftswesen (Prof. Dr. Theresia Theurl), das Institut für

Verkehrswissenschaft (Prof. Dr. Karl-Hans Hartwig), das Institut für Siedlungs- und Wohnungswesen (Prof. Dr. Ulrich van Suntum), das Institut für Ökonometrie und Wirtschaftsstatistik (Prof. Dr. Mark Trede), der Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, insbesondere für Geld und Währung (Prof. Dr. Manfred Borchert) sowie die Professur für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Empirische Wirtschaftsforschung (Prof. Dr. Bernd Wilfling). Über fünfzig wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter gehören dem CAWM an.



Die Forschungsarbeiten umfassen ein breites Spektrum an volks- und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen mit den Schwerpunkten Verkehrs- und Regionalökonomik, Unternehmenskooperation und Institutionenökonomik, Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Konjunktur und Ar-



Prof. Theurl und Prof. Hartwig enthüllen das neue Eingangsschild des CAWM

beitsmarkt, Geld, Währung und monetäre Märkte. Sie decken sowohl theoretische als auch die empirische Forschung ab. Dazu kommen anwendungsorientierte Forschungsprojekte im Rahmen der umfangreichen Dritt-

mittelforschung. Laufend werden empirische Analysen für Ministerien, Stiftungen, Unternehmen und Verbände erstellt.

Am Beginn der gemeinsamen Aktivitäten stand die Zusammenlegung der ein-

zelnen Bibliotheken. Heute werden gemeinsam Anträge für Forschungsprojekte gestellt, in denen Mitarbeiter aus mehreren Instituten und Lehrstühlen zusammenarbeiten und sich ergänzen. Das volkswirtschaftliche Weiterbildungsprogramm (EMEM: Executive Master of Economics Muenster) wird in Zukunft seine organisatorische Heimat im CAWM haben. Weitere gemeinsame Aktivitäten in Forschung und Lehre werden unter diesem Dach "Am Stadtgraben 9" derzeit vorbereitet. Das Logo wurde im Rahmen eines Wettbewerbs der Mitarbeiter, den Klaus Rahmen-Zurek (IfG) für sich entscheiden konnte, ermittelt.

■ Das Centrum
■ Die Institute
■ Die Bibliothek



Institut für Verkehrswissenschaft



Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, insbesondere für Geld und Währung



Institut für Siedlungs- und Wohnungswesen



Institut für Genossenschaftswesen



Institut für Ökonometrie und Wirtschaftsstatistik



Internetauftritt des CAWM

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

Berichte aus der Lehre

Mergers & Acquisitions

Postgraduierten-Studiengang an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Mit 40 Teilnehmern startete im Oktober 2002 der erste Postgraduierten-Studiengang "Mergers & Acquisitions", der gemeinsam von den Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster angeboten wird. Der einjährige Studiengang erfreut sich seit seiner Ankündigung einer sehr großen Nachfrage. Nur ein Bruchteil der Bewerbungen konnte berücksichtigt werden, da die Teilnehmerzahl begrenzt ist, um eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu gewährleisten. Bei erfolgreicher Teilnahme wird ein "Master of Mergers & Acquisitions" verliehen.

Zielsetzung

Angesichts einer stark ansteigenden Nachfrage nach Beratung bei Unternehmenszusammenschlüssen und -übertragungen sowohl auf juristischem wie auf ökonomischem Gebiet suchen Bera-

Praktiker garantiert der Studiengang eine hervorragend an den Bedürfnissen der Praxis orientierte Ausbildung. Das Studium ist darauf ausgerichtet, dass die Studierenden es neben ihrer beruflichen Tätigkeit absolvieren können.

Das Modul 1 "Betriebs- und volkswirtschaftliche Funktionen des Unternehmenskaufs" wird von Frau Prof. Dr. Theurl (IfG) gemeinsam mit Dr. Eric Fellhauer von Merrill Lynch, London angeboten. Es thematisiert die Empirie von M&A, die einzelwirtschaftlichen Motive, die volkswirtschaftlichen Wirkungen, die finanziellen Interessenlagen der Akteure, den M&A-Prozess, die Bewertungspraxis, die Strategie sowie Erfolgsfaktoren und Erfolgskiller. Zahlreiche Fallbeispiele sind Bestandteil der Veranstaltung.

Inhalte

Von den Ausbildungsinhalten her wird der Unternehmenskauf gleichermaßen systematisch wie detailliert erörtert. Angefangen mit den ersten Gesprächen der Vertragsparteien, gefolgt vom Letter of Intent und der Due Diligence bis hin zum Signing und dem Closing sowie der Post Merger Integration wird der Unternehmenskauf dem Studierenden aus rechtlicher und wirtschaftlicher Sicht nähergebracht.

Voraussetzungen

Für diesen Studiengang kann sich einschreiben, wer bereits ein Staatsexamen, eine Diplomprüfung oder einen Masterabschluss in Rechts- oder Wirtschaftswissenschaften erfolgreich abgelegt hat. Zudem muss der Studierende ein fachbezogenes vierwöchiges M&A-Praktikum nachweisen. Die Kosten für den Studiengang betragen derzeit € 10 800 zzgl. Mehrwertsteuer.

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



tungsunternehmen verstärkt nach qualifizierten Berufsanfängern und jungen Berufserfahrenen. Weder die herkömmliche Juristenausbildung noch die Ausbildung der Volks- und Betriebswirte trägt dem Anforderungsprofil eines M&A-Beraters Rechnung. Die Veranstaltungen des interdisziplinären Studiengangs werden in Form des Co-Teachings von Universitätsprofessoren und international tätigen M&A-Praktikern (Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Investmentbanker, Unternehmensberater) angeboten. Durch die Einbeziehung erfahrener

Die einzelnen Module enthalten folgende Schwerpunkte:

- * Betriebs- und volkswirtschaftliche Funktionen des Unternehmenskaufs,
- * Bilanzierung und Unternehmensbewertung
- * Finanzierung,
- * Erwerbsprüfung (Due Diligence),
- * Verkaufs- und Übernahmeverfahren,
- * Verkaufsrecht,
- * Individual- und Kollektivarbeitsrecht,
- * Wirtschaftsstrafrecht,
- * Steuern,
- * Deutsches, europäisches, US-Kartell- und Wettbewerbsrecht,
- * Post Merger Integration.

Glossar Unternehmenskooperation

Sammlung bedeutender Begriffe und Stichwörter

Unternehmenskooperationen repräsentieren eine allgegenwärtige Form der unternehmensgrenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Sie treten in vielfältiger Ausgestaltung in Erscheinung und können aus unterschiedlichen Blickwinkeln analysiert werden. Folglich nimmt der Umfang an Fachbegriffen zur Beschreibung der Formen und Wirkungen dieser Phänomene in Theorie und Praxis einen stetig wachsenden Raum ein. Das IfG hat es sich mit seinem Glossar Unternehmenskooperation zur Aufgabe gemacht, Licht in diesen "Begriffsdschungel" zu bringen.

Das Glossar Unternehmenskooperation ist Teil des Internetangebotes des IfG. Es dient in erster Linie zur Unterstützung der Lehre im Schwerpunktfach Unternehmenskooperation, indem es das Themenspektrum des Vorlesungsangebotes abdeckt. Es richtet sich jedoch ebenso an interessierte Praktiker, die sich einen Überblick über kooperationspezifische Wendungen und Fachbegriffe verschaffen möchten. Praktisch relevante Fragestellungen, wie die vertragliche Ausgestaltung unterschiedlicher Kooperationsformen (Joint Ventures, Franchising, Genossenschaften, Unternehmensnetzwerke, etc.) und ihre wettbewerblichen Wirkungen, werden im Glossar ebenso behandelt wie theoretische Aspekte, die sich mit der institutionenökonomischen Analyse von Unternehmenskooperationen beschäftigen.

Elektronisches Nachschlagewerk

Als elektronisches Nachschlagewerk greift das Verzeichnis wichtige Stichwörter und Themen aus dem weiten Feld der Unternehmenskooperation auf und erläutert diese in einfach verständlichen Kurzfassungen. Die alphabetische Anordnung erleichtert dem

The screenshot shows the homepage of the IfG Glossar. It features a navigation menu with letters A through Z. Below the menu, there are three article excerpts:

- FLEXIBILITÄT VON UNTERNEHMENSKOOPERATIONEN**: Zwei wesentliche Aspekte, die die Flexibilität einer Kooperation beeinflussen sind die Anpassungsfähigkeit, d.h. die Geschwindigkeit, mit der eine Kooperation auf veränderte Umweltbedingungen reagieren kann, und die Ausgestaltungsflexibilität der Kooperationsform. Je rigider die gesetzlichen Vorgaben sind, desto schwieriger ist es, die Kooperation so auszugestalten, dass eine flexible Anpassung möglich ist (z.B. Genossenschaften). Liegen strenge gesetzlich einzuhaltende Vorschriften nicht vor, so bilden Verträge mit oder ohne gegenseitige Kapitalbeteiligung zwischen den Kooperationspartnern die Grundlage für die Institutionalisierung der Kooperation. Diese häufig relationalen Verträge bieten die Möglichkeit, Klauseln für Neuerhandlungen bei Veränderungen der Situation einzufügen oder inhärente Anpassungen vorzusehen.
- FRANCHISING**: Beim Franchising handelt es sich um ein kooperatives Vertriebssystem rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines langfristigen Vertragsverhältnisses. Systempartner ist einerseits der Franchise-Geber, der das Geschäftskonzept entwickelt hat. Auf der anderen Seite stehen die Franchise-Nehmer, die das Leistungspaket des Franchise-Gebers gegen Entgelt nutzen und das Konzept in ihren jeweiligen lokalen Märkten umsetzen. Das Leistungspaket umfasst ein komplettes Marketing-, Beschaffungs- und Organisationskonzept. Darüber hinaus ist der Franchise-Geber für die Ausbildung und laufende Unterstützung der Franchise-Nehmer sowie die Weiterentwicklung des Geschäftskonzeptes verantwortlich. Das Franchise-System tritt einheitlich unter Nutzung eines gemeinsamen Markennamens auf. Zum Schutz der Systemreputation ist der Franchise-Geber mit weitreichenden Weisungs- und Kontrollbefugnissen ausgestattet. Bekannte Beispiele für Franchise-Systeme sind McDonalds, OBI und DER TEELADEN.
- FUNDAMENTALE TRANSFORMATION**: Als fundamentale Transformation wird die Umwandlung einer ex ante unspezifischen in eine ex post spezifische Transaktionsbeziehung bezeichnet. Vor Beginn einer Kooperationsbeziehung können einem Nachfrager viele Anbieter gegenüberstehen, die für die zu tätige Transaktion in Frage kommen. Die Entscheidung für eine Kooperationsbeziehung geht üblicherweise mit spezifischen Investitionen des ausgewählten Anbieters einher. Durch diese neue Situation ändert sich für die Kooperationspartner die Anreizstruktur. Die mit diesen Investitionen verbundene Bindung an den Vertragspartner führt zu einer Abhängigkeitsbeziehung, die nachträglich Anreize für

Das Glossar auf der Homepage des IfG

Anwender die direkte Recherche. Darüber hinaus sind die einzelnen Begriffsbeschreibungen untereinander verlinkt, so dass wichtige Bezüge zwischen verwandten Themen und Fachausdrücken mühelos hergestellt werden können.

Laufende Aktualisierung

Das Glossar wird in Zusammenarbeit von studentischen und wissenschaftlichen Mitarbeitern des IfG unter Rückgriff auf einschlägige Literaturquellen erstellt und laufend den neuesten Entwicklungen angepasst. Im Sinne der zügigen und aktuellen Erweiterung des Glossars freuen wir

uns auch über Anregungen und Begriffsvorschläge. Sollten Sie an einem speziellen Thema interessiert sein, das in engem Zusammenhang mit den von uns behandelten Fragestellungen steht, so können Sie uns ihre Vorschläge jederzeit gerne mitteilen.

Ü Dorothee Goldner
(0251) 83-2 28 96
* dorothee.goldner@
ifg-muenster.de

Alumni-Forum

Die Corporate Governance-Diskussion *

Mögliche Auswirkungen auf Genossenschaften

Die Bilanzskandale der jüngsten Vergangenheit haben gerade auch für Wirtschaftsprüfungsgesellschaften das Thema Corporate Governance in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Eine erste Reaktion auf diese Ereignisse war in den USA der Erlass des sogenannten Sarbanes-Oxley Act (Public Accounting Reform and Investor Protection Act vom 30.07.2002). Dieses Gesetz wirkt sich unmittelbar auch auf die Arbeit deutscher Wirtschaftsprüfungsgesellschaften aus, die Prüfungsmandanten haben, die (auch) in den USA börsennotiert sind.

Da ich bei einer Rechtsanwalts-gesellschaft arbeite, die zu einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gehört, verfolge ich diese Entwicklung mit besonderem Interesse. Seit meiner Zeit als Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen interessieren mich natürlich insbesondere auch die Auswirkungen gesellschaftsrechtlicher Entwicklungen auf Genossenschaften.

Der Begriff Corporate Governance (CG) wird international bereits seit geraumer Zeit benutzt, seit kurzem ist er in aller Munde. Eine allgemeingültige Definition gibt es bis heute nicht (vgl. dazu vielmehr Theurl, IfG-Newsletter 1/2002, 87). Übersetzt heißt CG zunächst lediglich Unternehmensleitung. Wenn man heute den Begriff CG verwendet, so ist damit aber weit mehr gemeint. CG in diesem Sinne bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens, die Verteilung der Aufgaben im Unternehmen - z.B. zwischen Vorstand und Aufsichtsrat - sowie die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Investoren. CG bezeichnet aber auch die der aktuellen CG-Diskussion zugrunde liegende wirtschaftswissenschaftliche CG-Forschung, die ihre Ursprünge in den USA hat und sich vor allem mit der effizienten Nutzung von Anreizstrukturen in Unternehmen befasst. Dieser Bereich ist nicht Gegenstand dieses Beitrags. Zweckmä-

ßige CG ist eine optimale Verteilung der Aufgaben, die den Erfolg des Unternehmens sichert und das Vertrauen aller betroffenen Interessengruppen in das Unternehmen maximiert. CG soll nicht nur unternehmensinterne Entscheidungs- und Kontrollabläufe optimieren helfen, sondern auch die Transparenz der Unternehmenspolitik für alle Interessengruppen und somit auch für potenzielle Investoren erhöhen (für weitere allgemeine Informationen zu CG und den theoretischen Grundlagen, sowie den Vor- und Nachteilen verschiedener Modelle sei in diesem Zusammenhang auf die weiterführende Literatur verwiesen, vgl. z.B. Scheffler (Hrsg.), Corporate Governance, Schriften zur Unternehmensführung Bd. 56 Wiesbaden 1995; als Überblick BDI/PwC, Corporate Governance in Deutschland, BDI-Drucksache 322, Berlin 2001, S. 14-20.) Durch CG können also unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Auf welchem dieser Ziele der Schwerpunkt der Unternehmenspolitik liegt, bleibt den Unternehmen überlassen. Vor allem börsennotierte Gesellschaften werden ohne CG in Zukunft sicher nicht mehr auskommen. Aber auch nicht börsennotierte Gesellschaften sollten sich mit dem Thema CG näher befassen.

Die aktuelle Diskussion in Deutschland

Vor allem im angelsächsischen Rechtsraum wird CG schon lange praktiziert.

In Deutschland hat sich gerade im Laufe der letzten zwei Jahre im Bereich der CG-Regeln viel verbessert. Dies bedeutet allerdings nicht, dass es bis dahin in Deutschland überhaupt keine Vorschriften gab, die man diesem Bereich zurechnen würde. So gab es schon seit langem zahlreiche gesetzliche Vorschriften betreffend die Kontrolle der Unternehmensleitung, die Rechte und Pflichten von Aufsichtsräten und Aktionären, den Schutz von Investoren, die Rechnungslegung und Abschlussprüfung und die rechtliche Ausgestaltung und Finanzierung von Unternehmen. Zuletzt wurden durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG vom 27.04.1998, BGBl I 1998, S. 786-794) CG-Vorschriften überarbeitet und verbessert. Eine Vielzahl der von der OECD in ihren "Principles of CG" aus dem Jahre 1999 beschriebenen CG-Grundsätze (auf der Homepage der OECD (www.oecd.org) finden sich unter der Rubrik CG nicht nur die OECD Principles of CG, sondern auch zahlreiche Berichte und weiterführende Literaturhinweise zu diesem Thema) sind auch in Deutschland schon lange zwingendes Recht (vgl. BDI, a.a.O., S. 38).

All diese Regelungen waren jedoch über zahlreiche Gesetze verstreut, was sich zunehmend als ein Hindernis für ausländische Investoren und Geschäftspartner deutscher Unternehmen erwies. Auf Unkenntnis zurückzuführen

ren ist wohl die teilweise übertriebene, im Ausland geäußerte, Kritik an deutscher CG (vgl. Seibert, Der deutsche Corporate Governance Kodex ist da, BB 2002, 581; BDI, a.a.O., S. 25).

Die zahlreichen und zum Teil aufsehenerregenden Insolvenzen von deutschen Unternehmen haben in den letzten Jahren dafür gesorgt, dass der Finanzplatz Deutschland in seinem Ansehen eingebüßt hat und schließlich die dringende Notwendigkeit erkannt wurde, effiziente und international anerkannte CG-Standards für deutsche Unternehmen zu schaffen. Mehrere Organisationen begannen daraufhin mit der Erstellung von CG-Grundsätzen.

Im Januar 2000 veröffentlichte zunächst das deutsche Aktieninstitut einen auf internationalen Standards basierenden "Code of Best Practice", der deutschen Unternehmen als eine Art Leitfaden zur Umsetzung von CG dienen sollte (siehe im Internet unter www.dai.de; die Grundsätze sind auch veröffentlicht in AG 2000, S. 106 m. Anm. von Schneider und Strenger). Im selben Jahr entwickelte die deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset-Management (DVFA) die "Scorecard für deutsche CG" (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management e.V.; abrufbar unter www.dfva.de), die für Investoren und Analysten eine Möglichkeit zur Bewertung deutscher Unternehmen bieten sollte. Die Scorecard wurde sehr gut aufgenommen und wird mittlerweile sogar auf den Philippinen genutzt (vgl. Sprenger, CG in Deutschland unter www.finanzplatz.de). Ebenfalls im Juni 2000 legte der Berliner Initiativkreis seinen Entwurf für einen "German Code of CG" vor (vgl. Sprenger, CG in Deutschland unter www.finanzplatz.de).

Die Regierungskommission "CG - Unternehmensführung - Unternehmenskontrolle - Modernisierung des Aktienrechts" sollte CG-Standards für deutsche Unternehmen entwickeln. Diese - nach ihrem Vorsitzenden Theodor Baums auch als Baums-Kommis-

sion bezeichnete - Regierungskommission, erarbeitete von Juli 2000 bis Juli



Dr. Thomas Fischer

Jahrgang 1965

1986 - 1992

Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Münster

1989 -1993

Mitarbeiter am Institut für Internationales Wirtschaftsrecht der Universität Münster

1992 - 1993

Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

1993

Promotion mit der Dissertation "Die Europäische Genossenschaft" bei Professor Dr. Bernhard Großfeld

1996 - 1998

Rechtsanwalt bei Horlitz · von Menges · Keith in Essen

1998 - 1999

LL.M.-Studium an der London School of Economics and Political Science

Seit 1999

Rechtsanwalt in der Rechtsanwaltsgesellschaft von PricewaterhouseCoopers in Hamburg

2001 insgesamt fast 150 Empfehlungen (Einzelheiten bei Baums, Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, Frankfurt a.M. 2001; im Volltext unter: www.otto-schmidt.de/corporate_governance.htm; Kurzfassung auch unter [runng.de\). Daneben regte die Kommission an, eine weitere Kommission zu bilden, um einen offiziellen Kodex für CG von Unternehmen zu entwickeln.](http://www.bundesregie-</p>
</div>
<div data-bbox=)

Diesem Vorschlag folgend wurde am 6. September 2001 eine zweite Regierungskommission unter dem Vorsitz von Gerhard Cromme berufen, die aus Vertretern von Unternehmen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Wissenschaftlern, Aktionärsschützern und Gewerkschaftern bestand. Auf die Benennung von Regierungsvertretern wurde bewusst verzichtet, um - besonders im Ausland - zu verdeutlichen, dass der Kodex als selbstorganisierte Maßnahme der Wirtschaft ohne größere Einflussnahmen aus Regierungskreisen zustande kam (vgl. Seibert, Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist da, BB 2002, S. 581 f. mit weiteren Informationen über die Zusammensetzung der Kommission). Am 26. Februar 2002 wurde schließlich der erste offizielle Deutsche CG Kodex der Öffentlichkeit vorgestellt (vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, im Internet unter: www.corporate-governance-code.de). Bei diesem Kodex, dessen rechtliche Qualität noch immer umstritten ist (vgl. hierzu Seibt, Deutscher Corporate Governance Kodex und Entsprechenserklärung, AG 2002, 249, 250 f.; zu den verfassungsrechtlichen Bedenken s. z.B. Wolf, CG, ZRP 2002, 59 f), wurden auch die Empfehlungen und Vorarbeiten der ersten Regierungskommission, des Berliner Initiativkreises und des DVFA sowie die Kritik an der Situation in Deutschland (vgl. als Überblick z.B. BDI/PwC: Corporate Governance in Deutschland, BDI-Drucks. 322, Berlin 2001) und an dem bereits im Dezember veröffentlichten Entwurf des Kodexes weitgehend berücksichtigt (vgl. z.B. die Stellungnahme des Deutschen Anwaltsvereins durch den Handelsrechtsausschuss zum Entwurf des Deutschen Corporate Governance Kodex, Berlin Jan. 2002, Stellungnahme Nr. 07/02; im Internet unter www.rws-verlag.de/volltext-2002/

02dav03.htm).

Die Regierungskommission wird auch nach der Verabschiedung des Kodexes als eine feste Institution bestehen bleiben. Sie soll in Zukunft die Entwicklung von CG in Rechtsprechung, Literatur und Praxis verfolgen und mindestens einmal jährlich überprüfen, ob der Kodex anpassungsbedürftig geworden ist (Informationen über die Arbeit der Regierungskommission, sowie die jeweils aktuelle Fassung des Kodexes in verschiedenen Sprachen werden im Internet unter <http://www.corporate-governance-code.de> veröffentlicht).

Der Deutsche Corporate Governance-Kodex

Der Deutsche CG-Kodex soll nach seiner Präambel das deutsche CG-System transparent und nachvollziehbar machen, sowie das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften fördern. Ausdrücklich erwähnt wird, dass sich der Kodex zwar in erster Linie an börsennotierte Gesellschaften richtet, die Beachtung der dort niedergelegten Grundsätze aber auch allen anderen Gesellschaften empfohlen wird.

Der Kodex enthält zunächst eine sprachlich vereinfachte Zusammenfassung von Vorschriften aus verschiedenen Gesetzen (z.B. dem AktG, HGB, MitbestG, WpHG). Der Grund für diese nochmalige Darstellung im Kodex liegt zum einen darin, dass der Unternehmensleitung ein möglichst leicht überschaubarer Katalog von zwingenden CG-Vorschriften zur Verfügung gestellt werden soll. Gleichzeitig sollen Verhaltensempfehlungen in Bereichen gegeben werden, in denen das deutsche Recht Spielräume und offene Fragen lässt (Seibert, a.a.O., BB 2002, S. 581. Seibert, a.a.O., BB 2002, S. 581). Zum anderen sollen gerade ausländische Investoren in die Lage versetzt werden, sich ein eigenes Bild von der CG deutscher Unternehmen zu machen. Daher ist der Kodex auch in

Englisch, Französisch und Spanisch erschienen.

Darüber hinaus enthält der Kodex Empfehlungen, die durch die Verwendung des Wortes "soll" gekennzeichnet sind. Die Unternehmen können von diesen Vorschriften abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies offen zu legen (Comply-or-Explain-Erklärung, siehe folgender Abschnitt). So soll den Unternehmen die Möglichkeit gegeben werden, branchen- oder unternehmensspezifische Bedürfnisse flexibel zu berücksichtigen. Ein dritter Teil der Vorschriften, der durch die Verwendung der Worte "sollte" oder "kann" gekennzeichnet ist, enthält bloße Anregungen. Von diesen können die Unternehmen abweichen, ohne dies offen legen zu müssen. Über die Vorschriften des geltenden Rechts hinaus enthält der Kodex die im Folgenden stichwortartig zusammengefassten Empfehlungen und Anregungen:

Information und Rechte von Anteilseignern sollen verbessert werden. Alle Anteilseigner sollen regelmäßig mit Informationen über die Unternehmenspolitik, sowie die verfolgten Ziele des Aufsichtsrats - auch über das Internet - informiert werden. Die Verfolgung der Hauptversammlung soll allen Aktionären über das Internet ermöglicht werden. Geschäfte von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern mit Aktien und Derivaten des eigenen Unternehmens sollen unverzüglich über moderne Kommunikationswege veröffentlicht werden. Qualität, Unabhängigkeit und Funktionsfähigkeit des Aufsichtsrates sollen verbessert werden. Der Vorstand soll den Aufsichtsrat zeitnah und umfassend über alle unternehmensrelevanten Fragen informieren. Der Aufsichtsrat soll sich eine Geschäftsordnung geben und ihm sollen nicht mehr als zwei ehemalige Vorstandsmitglieder angehören. Die Aufsichtsratsmitglieder, für die es Altersgrenzen geben soll, sollen unter Berücksichtigung der für die Aufgaben erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten gewählt werden. Aufsichtsratsmitglieder sollen keine Beratungsauf-

gaben bei wesentlichen Wettbewerbern ausüben. Der Aufsichtsrat soll eine ausreichend hohe Anzahl von Ausschüssen zur Behandlung komplexer Sachverhalte einrichten. Dazu zählt vorrangig der Prüfungsausschuss, der sich mit Fragen der Rechnungslegung, des Risikomanagements und der Unabhängigkeit der Abschlussprüfer befassen soll. Außerdem kann der Aufsichtsrat die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands festlegen.

Die Transparenz der Vergütung soll verbessert werden und individualisierte Angaben zur Vergütung der Vorstandsmitglieder sollen im Konzernabschluss enthalten sein. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder soll fixe und variable Bestandteile umfassen. Aktienoptionen sollen auf vorher festgelegte Vergleichsparameter bezogen werden. Erfolgsziele sollen nicht nachträglich geändert werden können. Die variablen Vergütungsbestandteile sollen eine langfristig Anreizwirkung enthalten. Eigengeschäfte, Nebentätigkeiten und Interessenkonflikte von Vorstandsmitgliedern sollen unverzüglich gegenüber dem Vorstand und dem Aufsichtsrat offengelegt werden. Directors-and-Officers-Versicherungen von Vorstand und Aufsichtsrat sollen eine angemessene Selbstbeteiligung vorsehen, um eine Vollkasko mentalität zu vermeiden.

Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung sollen verbessert werden. Den Unternehmen wird die Rechnungslegung nach international gültigen Standards empfohlen. Der Konzernabschluss soll konkrete Angaben über Aktienoptionen und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme enthalten. Um die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers sicherzustellen, ist eine Erklärung des Prüfers hinsichtlich seiner Unabhängigkeit einzuholen.

Die Comply-or-Explain-Erklärung

Seine volle Wirkung wird der CG-Kodex aber erst durch eine entsprechende Publizitätspflicht der Unternehmen entfalten können. Durch das am

26.07.2002 in Kraft getretene Transparenz- und Publizitätsgesetz (Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz- und Publizität vom 19.07.2002, Bundesgesetzblatt I Nr. 50 vom 29.07.2002, <http://217.160.60.235/BGBL/bgb11f/bgb1102s-2681.pdf>; für weitere Informationen zum Gesetz siehe z.B. Hucke/Ammann, DStR 2002, 689-696; Bosse, Der Betrieb, S. 1592-1595) wurde daher ein neuer § 161 in das Aktiengesetz eingefügt, demzufolge Vorstand und Aufsichtsrat künftig zur Abgabe einer - auch als Comply-or-Explain-Erklärung bezeichneten - Entsprechenserklärung verpflichtet sind. Die Erklärung ist jährlich zu wiederholen, was gewährleisten soll, dass Vorstand und Aufsichtsrat sich immer wieder inhaltlich mit der Thematik auseinandersetzen müssen. Die Erklärung erstreckt sich sowohl auf den vorangegangenen Berichtszeitraum, als auch auf die zukünftig zu erwartenden Entwicklungen. Entschließt sich ein Unternehmen, zu einem späteren Zeitpunkt von seinen Plänen abzuweichen, so muss dies unverzüglich bekannt gemacht werden. Die Entsprechenserklärung muss sich nicht auf die gesetzesdarstellenden Teile des Kodexes beziehen, da zwingendes Gesetzesrecht ohnehin einzuhalten ist. Werden die Verhaltensregeln des Kodexes eingehalten und gab es im Berichtszeitraum keine Abweichungen, so genügt die einfache Erklärung, dass den Regeln des CG-Kodexes entsprochen wurde. Anzugeben sind nur negative Abweichungen, also Unterschreitungen des empfohlenen Verhaltensstandards. Eine Gesellschaft, die den Kodex übererfüllt, ist nicht verpflichtet, dies zu erklären, wird dies in den meisten Fällen aber aus eigenem Antrieb tun. Die Abweichungen vom Kodex müssen nur dargestellt werden. Es muss nicht erklärt werden, warum die Regelungen nicht befolgt werden. Insofern soll darauf vertraut werden, dass sich die Verantwortlichen selbst dazu veranlasst sehen, die Abweichungen zu begründen, um in der Öffentlichkeit ein posi-

tives Bild zu wahren und keine Nachteile am Kapitalmarkt in Kauf nehmen zu müssen.

Die Erklärung ist nach Maßgabe des § 161 AktG n.F. den Aktionären dauerhaft zugänglich zu machen. Das bedeutet, dass eine Veröffentlichung auf der Website der Gesellschaft ausreicht. Die Erklärung ist dort aber nicht nur einmalig zu veröffentlichen, sondern in ihrer jeweiligen Fassung dauerhaft zu publizieren und jährlich zu erneuern. Im übrigen wird die Erklärung auch im Rahmen der Publizität des Jahresabschlusses bekannt gemacht. Der Abschlussprüfer hat die Vollständigkeit der Erläuterungen zum Kodex zu bestätigen, deren Wahrheitsgehalt hat er indes nicht selbst zu überprüfen.

Sollten die für die Entsprechenserklärung verantwortlichen Stellen bewusst eine wahrheitswidrige Erklärung abgeben, so dürfte der Imageschaden beträchtlich sein. Der Gesetzgeber geht daher davon aus, dass der Druck auf die Unternehmen groß genug sein wird, um auf strafrechtliche Sanktionen im Zusammenhang mit der Entsprechenserklärung zunächst verzichten zu können. Klärungsbedarf besteht indessen noch hinsichtlich einiger haftungsrechtlicher Fragen. Diskutiert wurden in diesem Zusammenhang auch mögliche Haftungsrisiken, die den Unternehmen aus der Anwendung ausländischer Kapitalmarktrechte drohen. Eine nähere Behandlung dieses Themas würde an dieser Stelle aber zu weit führen (vgl. hierzu z.B. die Ausführungen bei Seibt, AG 2002, 249, 254-257; Seibert, BB 2002, 581, 584).

Corporate Governance und Genossenschaften

Wie bereits erwähnt, richtet sich der Deutsche CG-Kodex in erster Linie an börsennotierte Gesellschaften. Einige der Ausführungen im Kodex, wie z.B. diejenigen über die Rechte von Aktionären, sind auch nur bei bestimmten Gesellschaftsformen anwendbar. Aber auch allen anderen Gesellschaften - und somit auch Genossenschaften - wird in der Präambel empfohlen, die

Vorschriften und Empfehlungen des Kodexes zu beachten. Ein nicht unerheblicher Teil der Grundsätze ist ohnehin auch für Genossenschaften bereits zwingendes Recht. So wurden den Genossenschaften bereits durch die Umsetzung des KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich vom 01.05.1998; BGBl. I, 786 ff.) eine Reihe von Pflichten auferlegt, die zu den CG-Grundsätzen gehören. Hierzu zählen z.B. die obligatorische Angabe des Berufes aller Mitglieder der Geschäftsführung (§§ 336 Abs. 2, 285 Nr. 10 HGB) und die vorgeschriebene Darstellung von Risiken beim weiteren Geschäftsverlauf im Lagebericht (§§ 336 Abs. 2, 289 Abs. 1 HGB). In anderen Bereichen werden bei Genossenschaften bereits strukturbedingt CG-Grundsätze beachtet. Als Beispiele seien hier nur die durch Genossenschaften regelmäßig vorrangig verfolgte Förderung der Mitglieder oder das Recht auf relative Gleichbehandlung der Mitglieder genannt.

Andererseits gestaltet es sich bei Genossenschaften besonders schwierig, die CG so zu gestalten, dass nicht nur die Rechte der Mitglieder geschützt werden, sondern auch die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gewahrt bleibt. Bei Genossenschaften, die in einem sich verschärfenden Wettbewerb bestehen müssen oder die - z.B. durch Fusionen - besonders schnell gewachsen sind, lässt sich beobachten, dass die Distanz zwischen Leitung und Mitgliedern des Unternehmens größer wird und die Führungskräfte dann oftmals die Interessen der Mitglieder aus den Augen verlieren (vgl. auch Kommission der EG, Konsultationspapier zu Genossenschaften im "Unternehmen Europa", Brüssel, 07.12.2001 (Entwurf), S. 9 und 15).

Weitere Besonderheiten von CG bei Genossenschaften erklären sich vor allem aus der besonderen Finanzstruktur von Genossenschaften. Genossenschaftsanteile können nicht frei gehandelt werden. Daher gibt es auch keinen

Markt, der täglich von Anteilseignern, Analysten und institutionellen Anlegern verfolgt wird, und anhand dessen sich sowohl der Wert des Unternehmens als auch künftig zu erwartende Entwicklungen erkennen lassen. Genossenschaftsmitglieder haben im übrigen auch weit weniger Möglichkeiten als Aktionäre, ihrer Unzufriedenheit Ausdruck zu verleihen, z.B. durch den Verkauf ihrer Anteile. Denn Mitglieder von Genossenschaften sind oftmals auf die Inanspruchnahme von Dienstleistungen angewiesen. Diese Faktoren führen dazu, dass eine effiziente Kontrolle der Führungsebene in Genossenschaften regelmäßig in einem weitaus geringeren Rahmen möglich ist als bei anderen Gesellschaftsrechtsformen. Die Entwicklung spezifischer CG-Grundsätze für Genossenschaften wäre daher eine wünschenswerte Maßnahme, wenngleich nicht leicht zu lösende Aufgabe.

Eine geeignete und transparente CG kann aber auch dazu beitragen, einige der Vorurteile abzubauen, mit denen sich Genossenschaften häufig konfrontiert sehen. Die Gründe für die Arbeitsweise oder die verfolgten Ziele von Genossenschaften werden meist - wenn überhaupt - nur sehr vage in der Öffentlichkeit bekannt gemacht. Unterschiede zwischen Genossenschaften und anderen - gewinnorientierten - Unternehmen, aber auch zwischen verschiedenen Arten von Genossenschaften, können daher von Außenstehenden oft kaum nachvollzogen werden. Eine bessere Publizität der verfolgten Ziele und eine Erläuterung der Gründe für eine bestimmte Unternehmenspolitik wären insofern sicher von Vorteil.

Entwicklungen auf europäischer Ebene

Bei Genossenschaften ist es in den letzten Jahren zunehmend zu (grenzüberschreitenden) Kooperations- und Konzentrationstendenzen gekommen. Auf der Ebene der Europäischen Union wird zudem bereits seit geraumer Zeit über ein Statut der Europäischen Genossenschaft verhandelt (vgl. Vor-

schlag für eine Verordnung (EG) des Europäischen Parlaments und des Rates über das Statut der europäischen Genossenschaft COM (1991) 273 - 3, zuletzt geändert durch Vorschlag vom 06.07.1993, ABl. EG Nr. C 236/17 vom 31.08.1993).

Die Europäische Kommission hat im März 2002 eine vergleichende Studie über CG veröffentlicht (Comparative Study of Corporate Governance Codes relevant to the European Union and its Member States, On behalf of the European Commission, Internal Market Directorate General, Jan. 2002; http://europa.eu.int/comm/internal_market/de/company/company/news/corp-gov-codes-rpt_de.htm). Dieser war zu entnehmen, dass es allein in den Mitgliedstaaten derzeit mehr als 40 verschiedene Kodexversionen gibt. Die Schwierigkeiten, einen einheitlichen europäischen Standard zu entwickeln, sind also offensichtlich. Dennoch will die Kommission dieses schwierige Vorhaben schnellstmöglich in Angriff nehmen, um Wettbewerbsnachteile von EU-Unternehmen zu vermeiden. In den letzten Monaten wurde eine Umfrage zu dem Thema CG durchgeführt, bei der auch ausdrücklich nach der Situation von Genossenschaften gefragt wurde. Alle betroffenen Gruppen sowie die interessierte Öffentlichkeit wurden aufgerufen, ihre Stellungnahme bis zum 21. Juni 2002 abzugeben (http://europa.eu.int/comm/internal_market/de/company/company/modern/index.htm#onlineconsult). Auf diese Weise soll zunächst geklärt werden, in welchem Bereich der dringende Bedarf für einheitliche Regelungen besteht. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen dann in einen zusammenfassenden Bericht einfließen, der Ende November 2002 dem Rat vorgelegt werden soll und auf dessen Grundlage die Kommission und der Rat dann über weitere Schritte entscheiden sollen. Die Europäische Kommission teilte auf Anfrage mit, dass sich derzeit noch nicht voraussagen lasse, welche Schritte wann zu erwarten seien.

Wenn der deutsche CG-Kodex - wie

erhofft - zu einem allgemeinen Standard für gute Unternehmensführung wird, ist es naheliegend, entsprechende Regeln auch für Genossenschaften zu erwägen. So könnte auch den Vorwürfen, dass es sich bei Genossenschaften um eine "etwas aus der Mode gekommene Gesellschaftsrechtsform" handle, noch überzeugender entgegengetreten werden. Noch besser wäre es allerdings, einen speziell für die Genossenschaften entwickelten Kodex zu schaffen und in ähnlicher Weise zu publizieren. Die Initiativen auf europäischer Ebene sind ein Schritt in die richtige Richtung.

Ü Thomas Fischer

((040) 63 78-13 45

* t.fischer@
de.pwcglobal.com

Veranstaltungen

Enthüllung der Raiffeisen-Skulptur

Grußworte von Prof. Dr. Theurl

Am 11. Juli 2002 wurde in Hamm/Sieg vor dem Raiffeisen-Museum, dem Geburtshaus von Friedrich Wilhelm Raiffeisen, feierlich eine Skulptur enthüllt, die vom Künstler Werner Klenk geschaffen wurde.



Skulpturen, wie Kunstwerke generell, haben die Eigenschaft, dass sie nicht nur von vielen Augen gesehen werden können, sondern dass sie immer wieder anders gesehen werden können und dass jeder Betrachter seinen individuellen Blickwinkel einbringen kann. Die Idee der Zusammenarbeit in der Genossenschaft, die Idee von Friedrich Wilhelm Raiffeisen, ist moderner denn je, auch wenn dies alles andere als allgemein bekannt ist. Die Genossenschaft ist geradezu eine benchmark für wirtschaftliche Kooperation. Sie weist exakt jene Merkmale auf, die heute wettbewerbsfähig und effizient machen und die sich in Netzwerken und optimierten Wertschöpfungsketten finden. Die nun enthüllte Skulptur bringt dies ausgezeichnet zum Ausdruck.

1. Ich sehe als Basis eine feste Verankerung - in der Region, im Mittelstand, in der Bevölkerung. Informationen aus erster Hand über konkrete Bedürfnisse und aktuelle Entwicklungen können genutzt werden, was Informations- und Kommunikationskosten senkt.

2. Ich erkenne viele einzelne Teile, die sich in eine klare Gesamtstruktur zusammenfügen, ohne unnötige Redundanzen und Schnörkel. Es geht um die Verbindung komplementärer Kernkompetenzen.

3. Ich beobachte Menschen, die in eine einheitliche Richtung wirken und dennoch als Einzelne erkennbar sind. Sie nehmen ihre eigenen Angelegenheiten selbst in die Hand, entscheiden und verantworten gemeinsam. Sie nutzen wirtschaftliche Größen- und Organisa-

tionsvorteile, wann immer dies möglich ist.

4. Ich interpretiere die Stelen als Elemente der Stabilität, sie bringen Systemvertrauen zum Ausdruck.

5. Dennoch ist Bewegung in der Plastik, Dynamik und Anpassungsfähigkeit wird signalisiert: Stabilität im Wandel.

6. Der Globus bringt die Internationalität und die Universalität der Idee zum Ausdruck, die bald auch durch europäische Genossenschaften manifestiert werden wird.

7. Die Tradition wird durch die Porträts der genossenschaftlichen Pioniere symbolisiert. Doch es gibt auch Offenes, Entwickelbares. Es gibt Zukunft.

Diese Plastik ist modern. Sie spricht für sich selbst und es muss nicht viel erklärt werden. Sie deutet an, dass es nicht nur eine eindrucksvolle genossenschaftliche Vergangenheit gibt, sondern eine ebensolche Zukunft geben kann. Diese Zukunft ist jedoch nicht ausformuliert, sondern wir haben sie zu gestalten: Jeder an seinem Platz und jeder mit seinen Möglichkeiten.



Ü Theresia Theurl

((0251) 83-2 28 91

* theresia.theurl@ifg-muenster.de

Rechtliche Aspekte von Genossenschaften in Deutschland und Europa

7. IfG-Workshop

Steuer-, unternehmens- und genossenschaftsrechtliche Themen standen im Mittelpunkt des 7. IfG-Workshops am 2. Juli 2002. Frau Ute Höfeld, Regierungsdirektorin im Bundesministerium der Justiz, war an diesem Tag Gast im IfG. Frau Höfeld ist Leiterin des Referats für Banken-, Börsen- und Wertpapierrecht sowie für Genossenschaftsrecht. Der Workshop diente mehreren Zwecken: Es wurden Informationen ausgetauscht, Diskussionen geführt und weitere Kooperationen vorbereitet.

Am Beginn stellte Frau Prof. Theurl kurz die aktuellen IfG-Forschungsprojekte und ihre Struktur vor. Anschließend präsentierten Mitarbeiter ihre Promotionsprojekte sowie ein Buchprojekt.

Steuerliche Aspekte

Gerhard Specker analysiert im Rah-

men seiner Arbeit die Besteuerung von Genossenschaften im europäischen Kontext. Im Workshop skizzierte er die Normenhierarchie von Europarecht, Verfassungsrecht und der Steuergesetzgebung in den Mitgliedsstaaten, wobei in einigen von ihnen auch ein Sondersteuerrecht für Genossenschaften existiert. Die unterschied-

lichen steuerrechtlichen Rahmenbedingungen beeinflussen die Entscheidung für die Gründung von Genossenschaften. In Zukunft werden darüber hinausgehend steuerrechtliche Überlegungen die Gründung und den Sitz von europäischen Genossenschaften beeinflussen.



Kooperationen im Dienstleistungssektor

Nadja Lämmert untersucht in ihrer Arbeit die Institutionalisierung der Kooperation von kleinen Unternehmen des Dienstleistungssektors. Insbesondere werden die eG, die GbR, die GmbH sowie Partnerschaften in den Vergleich einbezogen. Beteiligungsstrukturen, Organverfassung, Finanzverfassung, Haftungsfragen und steuerliche Überlegungen bilden die Kriterien für ihre komparative Analyse. Es



Reg. Dir. Ute Höhfeld

soll nicht nur ausgelotet werden, für welche Kooperationen die eG Vorteile

mit sich bringen kann, sondern auch ob diesbezüglich Reformbedarf anzumelden ist.

Europäische Genossenschaft

Martin Ebers skizzierte im Anschluss die Struktur, die Autoren und die geplanten Inhalte eines Buchprojekts zur Europäischen Genossenschaft, das von Prof. Schulze herausgegeben wird. Frau Höhfeld stellte die Hintergründe, die lange Entstehungsgeschichte, die Kontroversen und die nun festgeschriebenen Inhalte des Statuts der Europäischen Genossenschaft vor. Sie arbeitete die Unterschiede zwischen Genossenschaften nach dem deutschen Genossenschaftsgesetz und auf der Basis des neuen Statuts heraus. Sie bestehen vor allem in einer indirekten Ausdehnung des Förderzwecks, in der Mindestanzahl der Gründungsmitglieder, in der Festlegung eines Mindestkapitals, in Möglichkeiten zur Beschränkung der Haftung, in der Zulassung nicht-nutzender Mitglieder sowie in der Definition von Mehrstimmrechten unter Beachtung von Beschränkungen.

Frau Höhfeld zeigte auf, welche Aufgaben sich nun und in den nächsten drei Jahren für die nationalen Gesetz-

geber stellen und welche Optionen für die Ausgestaltung der Ausführungsverordnung existieren. Es wurde schnell deutlich, dass letztlich keine supranationale Organisationsform entstanden war, sondern dass sich unterschiedliche Ausformungen in den einzelnen Mitgliedsstaaten herausbilden werden.

Die intensive Diskussion, die sich anschloss, kreiste einerseits um den Wettbewerb der Regime, der entstehen würde und andererseits um die Auswirkungen, die die erforderlichen Ausführungsbestimmungen zum Statut der Europäischen Genossenschaft auf die Reform des deutschen Genossenschaftsgesetzes nach sich ziehen würde. Das IfG Münster und Frau Höhfeld werden diese Diskussion weiterführen. Ein konkretes Ergebnis besteht in der Einrichtung eines Expertenkreises "Ausführungsbestimmungen zum Statut der Europäischen Genossenschaft" am IfG, dem auch die Justitiare der genossenschaftlichen Verbände angehören und der am 28. November seine Arbeit aufnahm.

Ü Theresia Theurl

(0251) 83-2 28 91

* theresia.theurl@ifg-muenster.de

Genossenschaften: Internationale Aspekte

8. IfG-Workshop

Internationale Aspekte von genossenschaftlichen Aktivitäten bildeten den Inhalt des 8. IfG-Workshops am 22. Oktober 2002. Dr. Paul Armbruster, der Leiter der Abteilung "Internationale Beziehungen" des DGRV und neuer Generalsekretär der IRU (Internationale Raiffeisen-Union) war zu Gast im IfG Münster.

Er berichtete nicht nur über die internationale Zusammenarbeit von Genossenschaften und ihrer Verbände, sondern über zahlreiche Projekte des Aufbaus von Genossenschaften in Entwicklungsländern und sich entwickelnden Volkswirtschaften sowie in Transformationsökonomien. Dr. Armbruster betonte die Bedeutung der institutionellen Voraussetzungen in Form von Regeln der Bankenaufsicht sowie des Genossenschaftsrechts. In beiden Kategorien stellte er konkrete erfolgreiche und weniger erfolgreiche Fälle vor. Er schilderte den Wettbewerb von unterschiedlichen Interpretationen der genossenschaftlichen Organisationsform und der dahinter stehenden Vertreter, der in den Transformationsökonomien derzeit stattfindet. Als Hintergrund des Engagements in den entsprechenden Ländern sind der Aufbau von Kontakten für deutsche Genossenschaften sowie deren Unterstützung in der Gewinnung von neuen Märkten und Kooperationspartnern zu sehen.

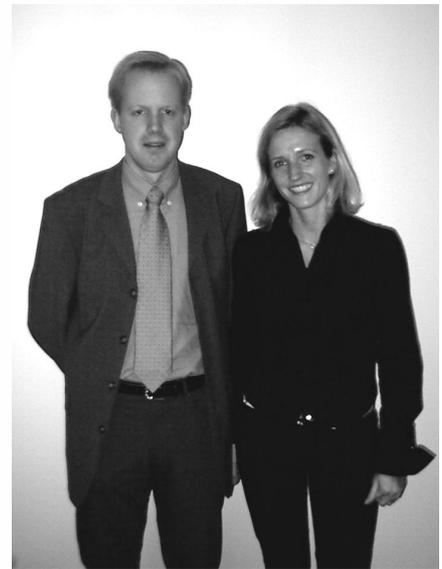
IfG-Mitarbeiter Dipl.-Jurist Gerhard Specker sprach über die Fortschritte in seinem Forschungsprojekt "Besteuerung von Genossenschaften im europäischen Kontext". Dabei ging er vor allem auf das Sondersteuerrecht für Genossenschaften in manchen EU-Staaten ein. Zwar verweist die kurz vor der Verabschiedung stehende Verordnung über die Europäische Genossenschaft für deren Besteuerung auf die nationalen Rechtsordnungen, doch wird die konsequent voranschreitende Harmonisierung auch zu Vorgaben für die Unternehmensbesteuerung führen, die dann alle Genossenschaften in der

Europäischen Union betreffen werden. Vor diesem Hintergrund wird das genossenschaftliche Sondersteuerrecht in Deutschland und Italien, einem Land mit einem starken und vielfältigen Genossenschaftswesen, untersucht. Dazu werden insbesondere das Anforderungsprofil und die Rechtfertigung des genossenschaftlichen Steuerrechts analysiert. Dr. Armbruster berichtete in diesem Zusammenhang von einer intensiven Diskussion in Spanien über die Aufrechterhaltung von steuerlichen Sonderregelungen für Genossenschaften.

Genossenschaftliches Lobbying in Brüssel

IfG-Mitarbeiterin Dipl.-Kffr. Kerstin Liehr-Gobbers stellte anschließend ihr Projekt "Erfolgsfaktoren des Lobbyings in Brüssel - Konzeptualisierung, Analyse und Handlungsempfehlungen für Genossenschaften" vor. Bis zu 80 % der wirtschaftspolitischen Entscheidungen werden von der EU vorgegeben oder bestimmt, was den Handlungsspielraum europäischer Unternehmen nachhaltig zu strukturieren vermag. Somit haben auch die Genossenschaften ein strategisches Interesse an Informationen über die Erfolgsfaktoren zur Beeinflussung der gesetzgebenden Arbeit in ihrem Sinne. Die zu diesen Fragen vorliegende Literatur zeichnet sich entweder durch eine mangelnde Theorieleitung oder aber durch eine politikwissenschaftliche Perspektive aus.

Darüber hinaus können bisher Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen



G. Specker, K. Liehr-Gobbers

den Erfolgsfaktoren untereinander sowie zwischen diesen und dem Erfolg nur vermutet werden. Mit einem Rekurs auf ökonomische Theorien und multivariate Analyseinstrumente will sie diese Forschungslücke schließen. Dabei werden auf der Grundlage des Literaturstudiums sowie von Erkenntnissen aus Studien und Expertengesprächen Faktoren abgeleitet, welche die Einflussnahme auf die europäischen Entscheidungsträger determinieren. Die jeweiligen Konstrukte werden diskutiert und definiert, und daran anschließend anwendungsbezogene Hypothesen abgeleitet, die auf Basis einer schriftlichen Befragung von Lobbyisten in Brüssel überprüft werden sollen. Im Anschluss daran werden Implikationen für ein erfolgreiches Lobbying der Genossenschaften in Europa abgeleitet.

Die Analyse der internationalen Akti-

vitäten von Genossenschaften und ihrer Verbände, die Entwicklung der entsprechenden Rahmenbedingungen sowie die Vertretung der Interessen deutscher Genossenschaften im internationalen Entscheidungsfindungsprozess zählen zu den Aktivitätsschwer-

punkten des IfG Münster und werden zunehmende Bedeutung erlangen.

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

Entwicklungsfortschritte lateinamerikanischer Länder

Abschiedsvorlesung von Prof. Dr. Eschenburg

Mit Ende des Sommersemesters 2002 trat Prof. Dr. Eschenburg, Direktor der Abteilung Lateinamerika, in den Ruhestand. In seiner Abschiedsvorlesung referierte er über die wirtschaftliche und soziale Entwicklung Lateinamerikas innerhalb der letzten zwanzig Jahre.

In Lateinamerika konnten in den letzten Jahrzehnten gute Ansätze in der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung beobachtet werden.

werden. Bis 2005 sollen zudem die Gender-Disparitäten in der Primar- und Sekundarschulerziehung beseitigt werden. Last not least gilt es, nationale

eln und umzusetzen.

Im Kontext dieser Zielvorgaben ergibt sich ein recht positives Bild des Entwicklungsstandes Lateinamerikas.

Soziale Entwicklung

Der Human Development Index (HDI) dient als Indikator für die gesellschaftliche Wohlfahrt. Er wird gebildet als das arithmetische Mittel der durchschnittlichen Lebenserwartung der Bevölkerung, des durchschnittlichen Bildungsniveaus und dem logarithmierten Einkommen pro Kopf. Seit den siebziger Jahren bereits kann in allen Ländern Lateinamerikas ein stetiges Ansteigen des HDI beobachtet werden. Dies bedeutet, dass die soziale Wohlfahrt kontinuierlich gestiegen ist.

Neben dem HDI können weitere Größen herangezogen werden, um die lateinamerikanischen Länder in ihrer sozialen Entwicklung einzuordnen. So wurden im Jahr 2000 sieben internationale Entwicklungsziele vereinbart, an welchen die Entwicklungsfortschritte der Länder gemessen werden können. Bezogen auf das Jahr 1990 soll die absolute Armut bis 2015 halbiert, eine umfassende Primarschulerziehung erreicht und die Kindersterblichkeit um 2/3 reduziert werden. Die Müttersterblichkeit soll um 3/4 gesenkt, Krankheiten wie Aids und Malaria bekämpft



Prof. Dr. Rolf Eschenburg

Strategien für die Nachhaltigkeit und Regeneration der Umwelt zu entwick-

Zwar gilt bei der Armutsbekämpfung, dass die Armutsquote gesunken, die

absolute Zahl der Armen hingegen gestiegen ist. Bei den anderen Entwicklungszielen schneidet Lateinamerika jedoch erfreulich gut ab. Bei der Primarschulbildung z.B. konnte die Abschlussrate langsam, aber kontinuierlich erhöht werden, bei Kinder- und Müttersterblichkeit scheinen die Ziele ebenfalls bis 2015 gut erreichbar zu sein.

Wirtschaftliche Entwicklung

Bei der Untersuchung der wirtschaftlichen Entwicklung fallen die Resultate etwas weniger positiv aus: Lateinamerika liegt bei Betrachtung von Indikatoren des Bruttoinlandsproduktes (BIP) an dritter Stelle: Mit durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten des BIP von 3,5% absolut bzw. 1,4% pro Kopf (im Zeitraum von 1965 bis 1999) schneidet Lateinamerika deutlich schlechter ab als die Regionen Ostasien und Pazifik sowie Südasien.

Bei Betrachtung des BIP pro Kopf fällt auf, dass es erhebliche Schwankungen im Wachstum gab: Immer wieder hatte Lateinamerika starke Rückschläge zu verzeichnen, so z.B. 1983 nach der Mexikokrise oder 1990. Zudem variiert die wirtschaftliche Entwicklung stark von Land zu Land.

Bei Betrachtung der Schuldenstruktur Lateinamerikas fällt ins Auge, dass das Verhältnis von Auslandsschulden zum BIP nach der schweren Verschuldungskrise von 1981/82 seit 1990 wieder auf einem ähnlichen Niveau angelangt ist. Seit 1991 wachsen die Exporte wieder schneller als das BIP, auch die Exportstruktur hat sich verbessert, ist allerdings immer noch zu stark einseitig ausgerichtet. Da die Handelsvolumina allerdings eher klein sind, ist auch das Export-Volumen zumeist gering. Folge ist eine relativ schlechte Verhältnis von Schuldendienst zur Exportquote, welches sich gerade in den letzten Jahren noch weiter verschlechtert hat:

Einige Länder Lateinamerikas übersteigen bereits die kritische 40%-Grenze, ab der mit Problemen zu rechnen ist.

Perspektiven

Insgesamt wurde deutlich, dass Lateinamerika im sozialen Bereich erfreuliche Fortschritte gemacht hat, allerdings zur Bekämpfung der Armut die wirtschaftliche Entwicklung weiter vorantreiben muss. Bereits heute sind positive Ansätze vorhanden, welche besser genutzt werden müssen. Dann haben die Länder Lateinamerikas die Möglichkeit, ihre derzeit erkennbaren Probleme zu lösen.

Ü Anne Kretschmer
((0251) 83-2 29 55
* 06ankr@
wiwi.uni-muenster.de

Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften - Zukunft durch Marke und Initiative

Symposium für Wohnungsgenossenschaften am 12. November 2002

Mit dem Hinweis auf die demographische Entwicklung und der damit verbundenen Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung stellte Burghard Schneider, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen, bereits in seiner Begrüßung einen Hauptaspekt sich wandelnder Anforderungen an Wohnungsgenossenschaften heraus.

In ihrem Vortrag "Elemente einer Marke Wohnungsgenossenschaft" arbeitete Frau Prof. Dr. Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, die Bedeutung genossenschaftlichen Wohnens auch im Hinblick auf eine mögliche Markenbildung heraus: Dabei zeichnen die sechs "K"s Kontinuität, Konsistenz, Kooperation, Kompetenz, Kultur und Kommunikation ein Bild der Wohnungsgenossenschaften, das "Stabilität im Wandel" vermittelt.

"Voraussetzungen für eine erfolgreiche Marke" stellte Prof. Dr. Manfred Krafft in seinem Beitrag allgemein und speziell für Wohnungsgenossenschaften heraus und konstatierte, dass für letztere überregionales Denken unverzichtbare Grundlage eines erfolgreichen Markenmanagements sei.

Im zweiten Teil der Veranstaltung stand die praktische Umsetzung veränderter Marktbedingungen im Vordergrund. Bernhard Koppmann, Vorstandsmitglied der Baugenossenschaft Freie Scholle eG demonstrierte anhand

eines Projekts seiner Genossenschaft, dass im Rahmen zukunftsfähiger Bestandsentwicklung der Kompromiss zwischen Mitgliederzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit möglich ist. Bernhard Brandhorst, Vorstandsvorsitzender der GEWOGE Duisburg-Ruhrort eG, skizzierte die Umsetzung seniorenrechtlichen Wohnens anhand des Beispiels des Wohndorfes Laar.

Am Nachmittag wurden in Arbeitsgruppen Ansatzpunkte für eine wohnungsgenossenschaftliche Marke erarbeitet und abschließend im Kreis aller



Mit knapp 100 Teilnehmern war das Symposium sehr gut besucht

Referenten und Teilnehmer diskutiert. Unter der Leitung von Hubert Scharlau, Vorstandsmitglied des Bauvereins zu Lünen eG stellte Jürgen Wenzel von der WRW das Konzept von Portfolioanalyse und -management vor. Dabei wurde deutlich, dass es sich hierbei um ein Instrument handelt, dessen genossenschaftliche Modifizierung, beispielsweise um die Aspekte Förderauftrag und Wettbewerbsfähigkeit, notwendig ist, um den spezifischen Anfor-

derungen Rechnung zu tragen. Die genossenschaftliche Mitbestimmung stand im Mittelpunkt des zweiten Workshops unter der Leitung von Ulrich Bimberg, Vorstandsmitglied des Spar- und Bauvereins Solingen eG. Hier wurde die Mitgliederorientierung der Genossenschaften als Kernkompetenz herausgestellt, die es vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen zu intensivieren gilt. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe

"Genossenschaftliche Netzwerke" unter der Leitung von Dr. Rolf Greve, Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, unterstrichen die Notwendigkeit der genossenschaftlichen Kooperation. Um Herausforderungen bewältigen zu können, wird die Bedeutung der fallweisen horizontalen Kooperation - auch mit Konkurrenten - immer wichtiger. In diesem Zusammenhang ist auch die Konzentration auf Kernkompetenzen und damit ein Umdenken zu Möglichkeiten des Outsourcing notwendig. Dies wurde auch in der abschließenden Diskussion unter der Leitung von Prof. Theurl deutlich. Um eine wohnungsgenossenschaftliche Dachmarke mit Standards zu entwickeln und zu etablieren ist das überregionale bzw. globale Auftreten lokaler Anbieter im Rahmen von Kooperationen notwendig.



Prof. Dr. Theresia Theurl mit Verbandsdirektor Burghard Schneider

Ü Cristian Rotter
 ((0251) 83-2 28 96
 * cristian.rotter@
 ifg-muenster.de

Landwirtschaft: Ein Sektor im Umbruch

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Ganz im Zeichen der Landwirtschaft stand das letzte Oberseminar zum Genossenschaftswesen, zu dem der Genossenschaftsverband Norddeutschland (GVN) und das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster (IfG Münster) nun bereits zum siebten Mal nach Hannover einluden.

Fast hundert Teilnehmer aus der genossenschaftlichen Praxis, aus Wissenschaft und Verwaltung, dem öffentlichen Leben und Studierende konnten die Gastgeber Verbandsdirektor Detlef Großweischede (GVN) und die geschäftsführende Direktorin des IfG Münster, Prof. Dr. Theresia Theurl, am 26. August 2002 im Dorint Hotel Hannover begrüßen. Die geladenen Referenten befassten sich mit der Entwicklung der Landwirtschaft und insbesondere der Rolle der Genossenschaften aus ganz unterschiedlichen Perspektiven: Das Agribusiness in Europa und Deutschland wurde aus der Sicht von Politik, Verwaltung und Verbänden beleuchtet. Im Anschluss an die Vorträge nutzten die Teilnehmer die Gelegenheit, Fragen an die Referenten zu richten. Die intensiven Diskussionen leitete Dr. Rolf Greve, der Geschäftsführer des IfG Münster.

Prof. Theurl und Herr Großweischede



Dr. Wolfgang Burtscher

wiesen in ihren Begrüßungen darauf hin, dass es die Landwirtschaft gewesen sei, in der sich die Genossenschaften schon sehr früh bewährt hätten. Seit

längerem befinde sich dieser Sektor jedoch im Umbruch. Dieser sei nicht nur durch den tief greifenden Strukturwandel und den harten internationalen Wettbewerb, sondern auch durch BSE, MKS und andere besorgniserregende Entwicklungen sowie umfangreiche regulative Vorgaben und andere Faktoren verursacht worden. Auch unter den neuen Rahmenbedingungen könne man genossenschaftliche Selbsthilfe beobachten. Wertschöpfungsketten von der Erzeugung über die Verarbeitung bis an die Ladentheke würden unter den Gesichtspunkten Sicherheit und Qualität geprüft und neu organisiert. Zudem könne man den Auf- und Ausbau von Qualitätssicherungssystemen feststellen.

Prof. Theurl und Herr Großweischede betonten die Notwendigkeit der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis angesichts dieser rasanten Veränderungen. Das Oberseminar wie auch die weiteren Aktivitäten im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen dem GVN und dem IfG Münster sollen dazu beitragen, die Erkenntnisse der Wissenschaft für die genossenschaftliche Praxis zugänglich und nutzbar zu machen. Die neue Verbraucherschutz- und Landwirtschaftspolitik seiner Ministerin Renate Künast stellte Ministerialdirigent Bernd Hermelingmeier vom Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft vor. Seit Januar 2001 sei die Agrarpolitik stärker auf die Wünsche der Verbraucher nach sicheren und qualitativ hochwertigen Lebensmitteln sowie einer umweltschonenden Produktion und artgerechter Tierhaltung ausgerich-

tet. Die neue Politik gehe von einem marktwirtschaftlichen Ansatz aus. Die Betriebe sollen sich aus der Abhängigkeit von Agrarhilfen lösen und alles daran setzen, über Qualität und zusätzliche Leistung im Wettbewerb zu beste-



Franz Josef Möllers

hen, skizzierte Hermelingmeier die Grundlagen des "agrarpolitischen Neubeginns".

Zur Umsetzung der Politik seien bereits eine Reihe von Maßnahmen organisatorischer und fachlicher Natur in folgenden Bereichen eingeleitet worden:

1. vorsorgender Verbraucherschutz,
2. Qualitätssicherung,
3. umwelt- und tiergerechte Erzeugung/ökologischer Landbau,
4. Umweltschutz sowie
5. regionale Entwicklung.

Den Genossenschaften im landwirtschaftlichen Bereich komme im Zuge dieser Politik die Aufgabe zu, die Wertschöpfungsketten mit dem Ziel der Qualitätssicherung für ökologische und

konventionelle Produkte auszubauen. Die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Politik seien angesichts der intensiven Diskussion über die



Bernd Hermelingmeier

Lebensmittelqualität in der Öffentlichkeit und einer Verlagerung der politischen Ziele in Brüssel besser als jemals zuvor, zog Hermelingmeier ein Fazit. Die Halbzeitbewertung der Agenda 2000, die Ost-Erweiterung der EU und die bevorstehenden WTO-Verhandlungen stellte Dr. Wolfgang Burtscher, Direktor für Agrargesetzgebung in der Generaldirektion Landwirtschaft der Europäischen Union, in den Mittelpunkt seines Vortrages. Während die Gemeinsame Agrarpolitik der EU in den frühen Jahren mehr oder weniger ausschließlich die Produktivität in den Vordergrund gerückt habe, sei der Zielkatalog in den neunziger Jahren durch Ziele wie die Steigerung des Wettbewerbs, die Sicherung der Agrareinkommen, den Schutz der Umwelt, die Gewährleistung von Nahrungsmittelsicherheit und Qualität, die Förderung der ländlichen Entwicklung und die Schaffung von Transparenz und Vereinfachung ergänzt worden. Im Vorfeld der Halbzeitbewertung der Agenda 2000 sei es bereits zu einer Vielzahl von Reformvorschlägen gekommen. Denjenigen, die eine umfangreiche Reform erwarten, nahm Burtscher jedoch den Wind aus den Segeln: "Kommissar Fischler will mit dem Mid-Term-Review keine radikale Reform der Gemeinsamen Agrarpoli-

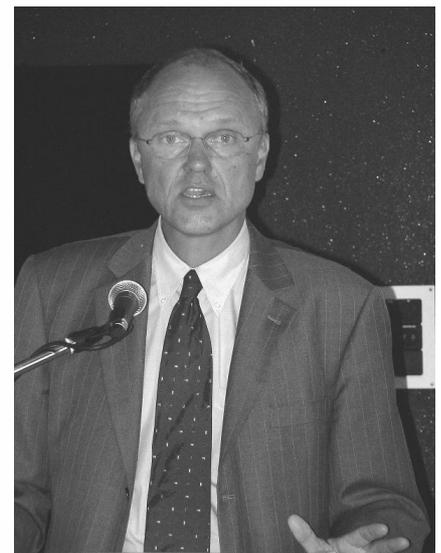
tik!". Im Zuge der EU-Ost-Erweiterung wolle die Kommission stufenweise Direktzahlungen einführen, die ländliche Entwicklung verstärken und Quoten auf Basis der letzten Jahre festlegen. Ziel sei nach einer Übergangszeit eine gemeinsame Agrarpolitik. Bei den WTO-Verhandlungen am 14. November in Doha (Qatar) habe die EU in Teilbereichen Etappensiege erringen können. Die Erklärung von Doha sehe eine substanzielle Verbesserung des Marktzuganges, die Senkung aller Formen von Exporterstattungen mit dem Ziel des Auslaufens und die substanzielle Senkung von internen, handelsverzerrenden Stützungen vor.

"In der Agrarpolitik muss wieder Fachverstand die ideologischen Vorstellungen ersetzen" forderte Franz-Josef Möllers, Präsident des Westfälisch-Lippischen Landwirtschaftsverbandes. Die zunehmende Konzentration, Spezialisierung und Arbeitsteilung in der landwirtschaftlichen Produktion habe dazu geführt, dass die meisten Menschen immer weniger Einblick in die Lebensmittelherzeugung hätten. Der Verbraucher müsse den Akteuren mittlerweile vertrauen, dass die Produkte makellos und gesund sind. Diesen Zusammenhang habe man erkannt und arbeite daran, mit Hilfe von Qualitätssicherungssystemen den Produktionsprozess zu dokumentieren und über die Rückverfolgbarkeit dem Sicherheitsbedürfnis der Verbraucher Rechnung zu tragen.

Wie unsinnig manche Regelungen der Politik aus der Sicht der Landwirte sei, erklärte Möllers am Beispiel der Legehennenverordnung. Durch die Verschärfung der Auflagen für die Haltung von Legehennen allein in Deutschland erreiche man das Gegenteil dessen was intendiert worden sei. "Die Hühner ziehen um! Demnächst kommen unsere Eier aus dem weniger regulierten Ausland! Die Bedingungen der Hühnerhaltung werden sich durch den Umzug nicht verbessern, sondern verschlechtern", gab Möllers dem Mitarbeiter von Bundesministerin Künast mit auf den Weg nach Berlin.

Die zukünftige Rolle von Genossenschaften als Teil von Wertschöpfungsketten in der Landwirtschaft skizzierte Dr. Volker Petersen, Abteilungsleiter Markt und Umwelt des Deutschen Raiffeisenverbandes, der den kurzfristig verhinderten Präsidenten Manfred Nüssel vertrat. "Ohne dauerhafte vertragliche Bindungen werden Genossenschaften auf den sich weiter öffnenden und deregulierten Agrarmärkten kaum wettbewerbsfähig sein", zeichnete Petersen die Marschroute für die künftige Entwicklung vor. Bedeutende Herausforderungen für die Genossenschaften und ihre Mitglieder seien

1. die Einführung einer genau definierten Lieferpflicht,
2. die Einforderung einer wechselseitigen Solidarität,
3. die zunehmende Einflussnahme der nachgelagerten Wertschöpfungsstufen auf den landwirtschaftlichen Produktionsprozess,
4. die Notwendigkeit einer nachhaltigen Stärkung der Eigenkapitalbasis,
5. die Erweiterung des Mehrstimmrechtes und



Volker Petersen

6. die Anpassung der innergenossenschaftlichen Kommunikation. Diese Neuerungen würden zu einer bisher nie erreichten Verbindlichkeit, wechselseitigen Abhängigkeit, Kontinuität und Transparenz im Binnenverhältnis der Genossenschaften führen. "Zu derart revolutionären Veränderun-

gen gibt es keine Alternative!", unterstrich Petersen die Bedeutung neuer Strukturen.

Die Vorträge des Oberseminars und ergänzende Beiträge zu diesem Thema sind in einem Sammelband, herausgegeben von Prof. Theresia Theurl und

Manfred Nüssel, dokumentiert, der als Buch zum Preis von 19,50 € beim IfG Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster, Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax - 2 28 04, eMail info@ifg-muenster.de oder als kostenloser Download im Internet unter www.ifg-muenster.de

erhältlich ist.

Ü Rolf Greve

((0251) 83-2 28 01

* rolf.greve@ifg-muenster.de

Unternehmensleitbild einer Genossenschaftsbank

Gemeinsamer Workshop der Volksbank Hellweg eG und des IfG Münster

Auf Initiative der Volksbank Hellweg eG hat das IfG Münster am 18. Juli 2002 zusammen mit den Vorständen und Führungskräften der Bank einen Workshop zur Analyse und Gestaltung des Unternehmensleitbildes einer Kreditgenossenschaft durchgeführt.

Im Mittelpunkt des Workshops stand die detaillierte Betrachtung des Unternehmensleitbildes der Volksbank Hellweg eG, das von verschiedenen Mitarbeitern der Bank zuvor in einem Arbeitskreis erarbeitet worden war.

Im Rahmen der gemeinsamen Analyse wurden die verstärkte Orientierung am genossenschaftlichen Förderauftrag, verbunden mit einer mitgliederorientierten Strategie, sowie die Einsatzmöglichkeiten einer Balanced Scorecard bei der Umsetzung des Unternehmensleitbildes in ein konkretes strate-

gisches Programm der Volksbank diskutiert.

Verschiedene Anregungen und Erfahrungen aus den Forschungsprojekten des IfG Münster zur Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung auf der einen und der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken auf der anderen Seite, konnten auf die Ausgestaltung des Leitbildes der Volksbank Hellweg eG übertragen werden.

Ein weiterer intensiver Austausch wurde vereinbart, so dass auch zukünftig die Chancen eines Transfers von

Ergebnissen aus der wissenschaftlichen Forschung in die bankbetriebliche Praxis genutzt werden und das IfG Münster interessante Anregungen aus den Genossenschaftsbanken für weitere Projekte erhalten kann.

Ü Thorn Kring

((0251) 83-2 28 07

* thorn.kring@ifg-muenster.de

Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken

Arbeitskreis im WGV unter Moderation des IfG

Die Zusammenarbeit im Arbeitskreis "Balanced Scorecard" nimmt bisher einen sehr guten Verlauf und trägt erste Früchte. Dank der guten und konstruktiven Zusammenarbeit von Vorständen verschiedener Kreditgenossenschaften, den Mitarbeitern des WGV und dem IfG Münster konnten die ersten Schritte auf dem Weg zu einem Konzept für eine "genossenschaftlichen BSC" erfolgreich gegangen werden.

Der seit März tätige Arbeitskreis hat in mehreren Sitzungen die strategischen Grundlagen der Genossenschaftsbanken, an denen die BSC ansetzen wird, umfassend diskutiert. Auf dieser Basis haben die Vertreter der Banken grundlegende strategische Stoßrichtungen für die einzelnen Perspektiven der Bal-

anced Scorecard in ihren Instituten besprochen. Diese Diskussion wird in den nächsten Wochen weiter intensiviert werden. Ziel wird es sein, die verschiedenen strategischen Ziele der Mitglieder-/Kundenperspektive, der Finanzperspektive, der Prozessperspektive, der Verbundperspektive und der

Mitarbeiterperspektive der genossenschaftlichen Balance Scorecard zuzuordnen.

In der Zusammenarbeit des Arbeitskreises zahlt es sich zunehmend aus, dass sich der Kreis aus Vertretern unterschiedlich strukturierter Kreditgenossenschaften zusammensetzt. Auf

diesem Wege kann gewährleistet werden, dass sowohl die Interessen großer Institute als auch die Anregungen kleinerer Banken im Konzept Berücksichtigung finden. Dies spielt nicht nur bei strategischen Überlegungen eine Rolle, sondern zeigt sich insbesondere bei der Diskussion über den Umfang der organisatorischen Implementierung einer Balanced Scorecard.

Über die Mitwirkung des WGV ist zudem gewährleistet, dass die neuesten

Entwicklungen im Zusammenhang mit VR-Control, insbesondere bei der Gestaltung der Finanzperspektive, im Konzept der BSC berücksichtigt werden können.

Nach der Diskussion der strategischen Grundlagen mit den Experten in den Banken wird in den folgenden Sitzungen des Arbeitskreises die kausale Verknüpfung der strategischen Ziele über die verschiedenen Perspektiven hinweg im Mittelpunkt stehen, so dass im

weiteren Verlauf konkrete Handlungsempfehlungen bei der Konkretisierung einer BSC gegeben werden können.

Ü Thorn Kring

☎ (0251) 83-2 28 07

* thorn.kring@
ifg-muenster.de



Die Projektgruppe des WGV und des IfG Münster (v.l.n.r.): BD Kreitschinski (VB Ochtrup eG), Herr Möllmann (VB Bocholt eG), Herr Schwarz (VB Süd-Siegerland eG), Herr Schöppner (in Vertretung von BD Weckendorf, VB Nottuln eG), Dr. Greve (IfG Münster), Dr. Vogelsang (WGV), Herr Schmidt (WGV), Herr Kring (IfG Münster), BD Vollmer (VB Gütersloh eG).

IfG-Kennenlernabend

Informatives, Informelles und Kulinarisches

Der Kennenlernabend des IfG hat bereits Tradition. Auch am Beginn des Wintersemesters 2002/03 lud Frau Prof. Theurl am 23. Oktober 2002 Studierende und Interessierte des Wahlfachs Unternehmenskooperation zu einer informellen Begrüßungsveranstaltung in die Institutsräume ein.



In lockerer Atmosphäre trafen sich Frau Prof. Dr. Theurl, ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter, fortgeschrittene Studierende und solche, die am Beginn des Hauptstudiums und somit vor der Wahl ihres Schwerpunktfaches stehen. Denn dieser Abend diente nicht nur der hervorragenden Verköstigung aller Anwesenden, die durch ein kaltes Buffet und warmen Leberkäse sichergestellt wurde; genau so wichtig war der Abbau der vermeintlichen Entfernung von Lehrenden und Lernenden. Während das Grundstudium durch Massenveranstaltungen gekennzeichnet ist, sind besonders die Veranstaltungen der "jungen Schwerpunktfächer" aufgrund der noch geringeren Teilnehmerzahlen geeignet, neben einer individuellen Betreuung Lehrveranstaltungen zu ermöglichen, die durch Diskussionen, Fallbeispiele und Beteiligung der Studierenden den Frontalunterricht teilweise ersetzen können. Damit kann eine bessere Ausbildung

gewährleistet werden.

Damit auch wirklich alle Studenten, die sich für das Wahlpflichtfach Unternehmenskooperation entscheiden, er-



kennen, dass am anderen Ende des Hörsaals Menschen stehen, die durchaus geneigt sind, sich mit vielleicht unkonventionellen Ideen oder Ansichten auseinander zusetzen, sind solche Abende von großer Bedeutung. Denn diese geben den Studierenden die Möglichkeit die Professorin und ihre wis-

senschaftlichen Mitarbeiter einmal "aus der Nähe" zu betrachten, vielleicht auch mal über Nicht-Wissenschaftliche Themen zu diskutieren und eine persönlichere Beziehung aufzubauen. Auch für Frau Prof. Dr. Theurl sind solche Abende sehr wichtig, da sie selbst immer engen Kontakt zu den Studierenden sucht, um sich mit Anregungen und konstruktiver Kritik auseinander zu setzen und Lehrveranstaltungen und Institut noch attraktiver zu gestalten. Mir schien es, als ob die etwa 40 Anwesenden durchweg die entspannte Gesellschaft genossen und schnell miteinander in Kontakt kamen. Dieser Abend half Entfernungen zu verringern und den Studierenden zu zeigen, worum es im Studium auch geht: den Dialog zu fördern um Erkenntnisse zu vermitteln oder später vielleicht gemeinsam zu entwickeln.

Ü Frank-Michael Henn
(0251) 87 1 59 23
* fm.henn@t-online.de



Expertenkommission "Wohnungsgenossenschaften"

Bestandsaufnahme und Zukunftsfähigkeit

In der Koalitionsvereinbarung der Regierung ist die Auslotung der Funktionen und der Perspektiven der Wohnungsgenossenschaften explizit festgeschrieben. Bereits von Kurt Bodewig, dem ehemaligen Bundesminister für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen wurde eine Expertenkommission "Wohnungsgenossenschaften" eingerichtet, die am 27. August 2002 ihre Arbeit aufnahm. Prof. Theurl ist Mitglied der Expertenkommission.

Hintergrund für die Einrichtung der Expertenkommission ist der gesellschaftliche Strukturwandel, die demografischen, ökonomischen, politischen und technischen Veränderungen. Diese Entwicklungen stellen Wohnungsgenossenschaften vor große Herausforderungen. Die Analyse ihrer Betroffenheit und ihrer Perspektiven stehen am Beginn der Arbeit. Die Entwicklung zukunftsfähiger Konzepte für Wohnungsgenossenschaften soll folgen.

Die Expertenkommission umfasst 15 Mitglieder aus der Wissenschaft, der genossenschaftlichen Praxis sowie der Verbände. An den Arbeitssitzungen nehmen zusätzlich mitberatende Gäste und ein Arbeitsstab teil, der die Sitzungen vorbereitet. Die Expertenkommission wird von Senator a.D. Jürgen Steinert geleitet. Sie wird insgesamt 24 Monate arbeiten und anschließend ihre Ergebnisse präsentieren.

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



Expertenkommission "Wohnungsgenossenschaften"

Vorträge

Theresia Theurl

*Was ist die Aufgabe eines
Universitätsinstituts für Genossenschaftswesen heute?*

An mehreren deutschsprachigen Universitäten existieren heute Institute, Forschungsstellen, Seminare oder Arbeitsbereiche für Genossenschaftswesen. Universitätseinrichtungen mit dieser Spezialisierung haben meist eine lange Tradition. Diese alleine ist jedoch für eine erfolgreiche Zukunft nicht hinreichend. Eine bewusste Positionierung ist erforderlich. Die im Titel gestellte Frage wird dabei aus dem Blickwinkel des IfG Münster beantwortet. Es werden einige Aspekte eines Beitrages in der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen zusammengefasst.

Das richtige inhaltliche Fundament wählen

Es ist die Aufgabe von entsprechenden Universitätsinstituten, eine Analyse des Genossenschaftswesens mit zeitgemäßen Methoden, auf der Basis des aktuellen Standes der ökonomischen Theorie und unter Berücksichtigung der konkreten Entwicklungen des betrachteten Wirtschaftssegments zu leisten. Es ist dabei nicht zielführend und sachlich nicht zulässig, Genossenschaften isoliert zu betrachten. Vielmehr ist davon auszugehen, dass es sich um eine von mehreren Möglichkeiten der Organisation einzelwirtschaftlicher Aktivitäten handelt. Sie erfolgt konkret durch die Kooperation von Unternehmen (oder von privaten Haushalten), um deren einzelwirtschaftliche Ergebnisse zu verbessern.

Daraus folgt, dass die Erforschung des Genossenschaftswesens in der Analyse der Kooperation von Unternehmen zu verankern ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Form der Kooperation spezielle Anreiz- und Steuerungsmechanismen aufweist, die sie von anderen Kooperationsformen und von anderen Institutionalisierungen (Unternehmensformen wie die AG als eine Alternative) unterscheidet. Man könnte sie als Cooperatives Governance bezeichnen. In diesem inhaltlichen Kontext kreisen die Aufgaben

also um

1. die Spezifizierung der Governancestrukturen genossenschaftlicher Kooperation,
2. den Vergleich mit den Governancestrukturen anderer Formen der Kooperation,
3. den Vergleich mit den Governancestrukturen anderer Rechtsformen von Unternehmen,
4. die Überprüfung der Angemessenheit der Beibehaltung der genossenschaftlichen Organisationsform bei geänderten Rahmenbedingungen oder Zielsetzungen,
5. die Isolierung neuer Anwendungsbereiche, die eine genossenschaftliche Organisation nahe legen,
6. die Identifizierung eines Reformbedarfs der gesetzlichen Vorgaben für die Institutionalisierung genossenschaftlicher Kooperation.

Es spiegeln sich drei Aufgabenkomplexe, die vordringlich zu bearbeiten sind. Es geht um die Schaffung einer theoretischen Basis für die Assistenz bei Managementaufgaben (1, 2, 3) sowie bei Organisationsaufgaben, die sich als Konsequenz der Veränderung von wirtschaftlicher, gesellschaftlicher, rechtlicher, politischer und regulativer Rahmenbedingungen stellen (4, 5). Dazu kommt (6) die Unterstützung bei Veränderungen auf der Regelebene (Gesetze, Statuten). Die Aufgaben der Universitätsinstitute für Genossenschaftswesen heute sind daher erstens management advising,



zweitens organizational advising und drittens legislative advising. Ihre Realisierung hat auf komparativen Analysen der genossenschaftlichen Kooperation zu erfolgen, die vor allem auf ihre Dynamik in der Form von Anpassungsbedarf und -fähigkeit abzustellen haben. Dies hat sich in Forschung, Lehre und Praxistransfer niederzuschlagen.

An zeitgemäßen Leitlinien orientieren

Universitätsinstitute für Genossenschaftswesen stehen nicht nur im wissenschaftlichen Wettbewerb, sondern sie konkurrieren mit anderen universitären Einrichtungen um Ressourcen und sie sind nicht die einzigen Institu-

tionen, die im weitesten Sinne der genossenschaftlichen Praxis Beratung anbieten können. Um in allen diesen Dimensionen wettbewerbsfähig zu sein, ist exzellente wissenschaftliche Forschung notwendig, aber nicht hinreichend. Es ist eine klare Profilierung erforderlich, um den aktuellen Herausforderungen zu genügen. Das IfG Münster hat sich diesbezüglich für die Orientierung der Forschungs-, Lehr- und Transfertätigkeit an sechs Leitlinien entschieden. Sie ist theoretisch fundiert, empirisch abgesichert, interdisziplinär ausgestaltet, international

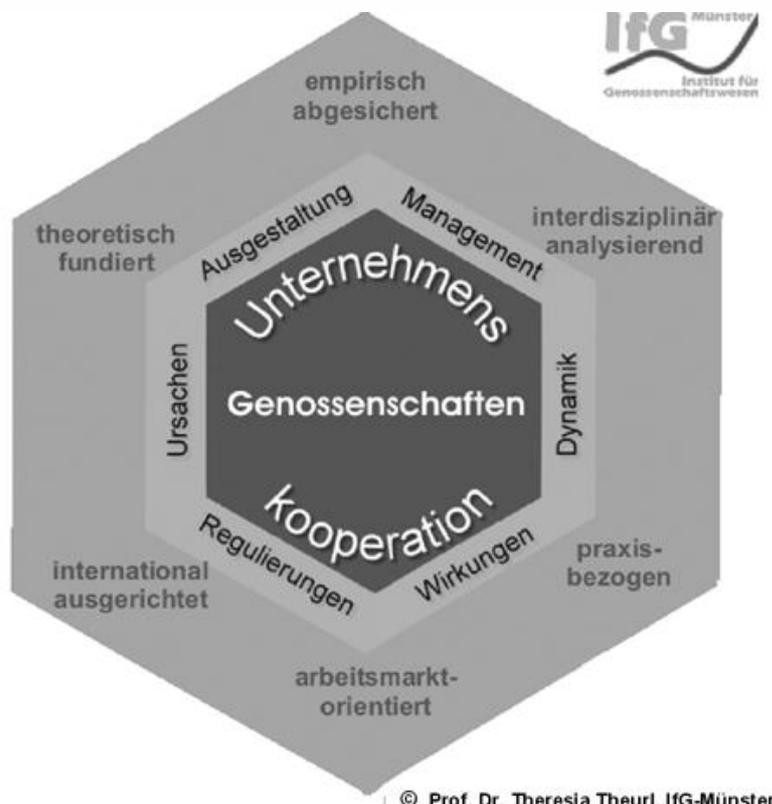
Am IfG Münster erfolgt die empirische Absicherung durch eine möglichst umfassende Erhebung und Auswertung von Informationen über Kooperationsmuster und Verhaltensweisen. Sie wird ergänzt durch die Dokumentation und Analyse von Fallbeispielen, die sich u.a. in der Datenbank "COOP-Watching" sowie im Fallstudienbuch "New Cooperative Economy" über junge erfolgreiche Genossenschaften finden.

Die Analyse von Genossenschaften als Kooperationsform und die Herausforderung durch aktuelle Entwick-

die genossenschaftliche Wirtschaft erreichen. Der Internationalisierung des Kooperationsgeschehens trägt das IfG Münster nicht nur mit rechtsvergleichenden Studien, sondern auch mit der Analyse der besonderen Governancestrukturen internationaler Kooperationen Rechnung.

Die arbeitsmarktgerechte Ausbildung erfolgt im Rahmen eines Wahlpflichtfaches "Unternehmenskooperation", in dem auch die genossenschaftsspezifischen Kenntnisse der Cooperatives Governance vermittelt werden. Dieses junge Wahlfach erfreut sich stetig zunehmender Hörerzahlen. Die Absolventen finden Einsatz in kooperierenden Unternehmen (wie Genossenschaften), Verbänden, Unternehmensberatungen sowie Regulierungsbehörden, weil sie Humankapital für management advising, organizational advising und legislative advising für Unternehmenskooperationen aufgebaut haben.

Eine sechste Leitlinie stellen Anwendungsorientierung und Praxisbezug dar. Dabei besteht keine Wahlmöglichkeit zwischen wissenschaftlicher und anwendungsorientierter Forschung. Universitätsinstitute für Genossenschaftswesen haben beides zu leisten und zu kombinieren, wenn sie eine Zukunft haben wollen.



© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG-Münster

IfG-Profil

ausgerichtet, arbeitsmarktorientiert und praxisbezogen.

Die theoretische Basis kann nicht eine eng eingegrenzte "Genossenschaftstheorie" sein, sondern der aktuelle Stand der ökonomischen Theorie, insbesondere die Institutionenökonomik, die Industrieökonomik und die Theorie der Wettbewerbspolitik. Dazu kommen die betriebswirtschaftliche Organisations- und Managementtheorie sowie die Rechtswissenschaft. Die Ergebnisse der theoretischen Forschung sind empirisch abzusichern.

lungen muss interdisziplinär erfolgen, um ihnen gerecht zu werden. Am Institut für Genossenschaftswesen arbeiten Volkswirte, Betriebswirte, Wirtschaftsinformatiker und Juristen. Zusätzlich bringen externe Kooperationspartner diese Kernkompetenzen ein. Gemeinsame Projekte und die interdisziplinäre Diskussion sind eine Selbstverständlichkeit. Viele Kooperationen sind heute grenzüberschreitend. Diese Entwicklung wird sich fortsetzen und mit der Societas Cooperativa Europaea unmittelbar auch

Den Praxistransfer ernst nehmen

Der Praxisbezug von Universitätsinstituten für Genossenschaftswesen ergibt sich zwingend aus den aktuellen Aufgabenkomplexen der Assistenz in Fragen von Regulierung, Organisation und Management unter Berücksichtigung der konkreten Strukturen der Cooperatives Governance. Daher hat der Praxistransfer neben wissenschaftlicher Forschung und akademischer Lehre die dritte tragende Säule eines Institutskonzeptes zu sein. Diese drei Säulen sind komplementär und genau dies ist der komparative Vorteil von Universitätsinstituten für Genossenschaftswesen. Hier ist der Wert für die genossenschaftliche Praxis

Inhalte	Cluster I Genossenschafts- idee HEUTE	Cluster II Genossenschafts- strategische Fragen	Cluster III Unternehmens- kooperation
Aktivitäten	WISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG AKADEMISCHE LEHRE PRAXISTRANSFER		
Promotionsprojekte			
Praxisprojekte			
Lehrveranstaltungen			
Diplomarbeiten			
IfG-Symposien			
Oberseminare			
IfG-Workshops			
Vorträge, Seminare			
Wissenschaftliche Reihe			
Dissertationen			
Tagungsbände			
IfG-Arbeitspapiere			
www.ifg-muenster.de			
IfG-Kooperationen			

IfG-Aktivitäten

© Prof. Dr. Theresia Theurl

begründet.

Für sie können zeitgemäße ökonomische Forschungsergebnisse nutzbar gemacht und Grundlagenforschung betrieben werden. Andererseits können konkrete Aufgabenstellungen und Herausforderungen der Praxis auf dieser Basis direkt in anwendungsorientierte Studien umgesetzt werden. In der genossenschaftlichen Praxis können dafür keine hinreichenden Kapazitäten aufgebaut und freigehalten werden. Zudem würde mit einer solchen Strategie auf wertvolle externe Impulse verzichtet werden. Unternehmensberatungen fehlen häufig die Informationen über Genossenschaftsspezifika.

Damit das Zusammenwirken zwischen Universität und Praxis funktioniert, sind zwei Voraussetzungen zu erfüllen. Erstens muss die Wissenschaft bereit sein, Transferleistungen zu erbringen. Sie bestehen in der "Übersetzung" wissenschaftlicher Ergebnisse und in ihrer Transformation für eine konkrete Anwendung. Zweitens benötigen die Institute Forschungsinput in Form von konkreten Fragestellungen der genossenschaftlichen Praxis. Diese regen nicht nur zu anwendungsorientierter Forschung, sondern auch zur Grundlagenforschung an. Aus dem direkten Kontakt zwischen Instituten und Praxis ergibt sich schließlich eine Wechselwirkung mit der Aus- und Weiterbildung: es

resultieren wettbewerbsfähige Absolventen, die nicht nur den aktuellen Stand des Wissens beherrschen, sondern ebenso die Anforderungen der potenziellen Arbeitgeber berücksichtigen.

Der Praxistransfer des IfG Münster erfolgt nicht nur durch entsprechende Publikationen (Arbeitspapiere, Schriftenreihen, Newsletter), praxisorientierte Forschungsprojekte und wissenschaftliche Gutachten für wirtschaftspolitische Entscheidungsträger. Eine Vielfalt von Institutsveranstaltungen für die genossenschaftliche Praxis kommt hinzu. Dies sind Symposien zu speziellen Aspekten (zB zum Genossenschaftsrecht, zum Marketing von Wohnungsgenossenschaften, zum Management von Netzwerken) und Workshops in Genossenschaften zu konkreten Fragestellungen. Zu IfG-Workshops werden Praktiker eingeladen, mit denen Forschungsergebnisse diskutiert werden. Eine lange Tradition hat das IfG-Oberseminar, das jedes Semester unter einem aktuellen Generalthema steht und in dem Praktiker, Wissenschaftler und Studierende referieren und diskutieren. Die Thematik des laufenden Wintersemesters ist "Outsourcing und Finanzverbund: Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung". Den Studierenden des Wahlfaches können Praktika und Projektarbeiten angeboten werden. In Fallstudienseminaren übernehmen Praktiker

Patenschaften für einzelne Themen, indem sie Informations-, Betreuungs- und Diskussionsfunktionen erfüllen. Der Praxistransfer wird durch die Existenz der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster gefördert und erleichtert.

Fazit

In Anbetracht der Entwicklungen an den Universitäten und im Genossenschaftswesen ist die gestellte Frage nach den aktuellen Aufgabenstellungen von Universitätseinrichtungen für Genossenschaftswesen durchaus berechtigt. Die vorangegangenen Ausführungen zusammenfassend, können sie als Think Tanks für die genossenschaftliche Praxis verstanden werden, die besondere Vorzüge aufweisen. Diese bestehen in den drei komplementären Säulen wissenschaftlicher Forschung, Aus- und Weiterbildung sowie Praxistransfer.

Die "Genossenschaftsinstitute" sind heute zu einer klaren Profilierung gezwungen, denn sie sind in vielfacher Hinsicht Wettbewerb ausgesetzt. Sie benötigen darüber hinaus Kooperationspartner an den Universitäten (z. B. Institute für Kreditwesen) und in der genossenschaftlichen Praxis, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Vor diesem Hintergrund geht es eben nicht um ihre Existenzsicherung, sondern um ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Ü Theresia Theurl

((0251) 83-2 28 91

* theresia.theurl@
ifg-muenster.de

Theresia Theurl

Elemente einer Marke Wohnungsgenossenschaft*

Wohnungsgenossenschaften sehen sich großen Herausforderungen gegenüber und das genossenschaftliche Wohnen ist mit einem Wandel seiner Umwelt konfrontiert. Demografische und gesellschaftliche Veränderungen, ein anderes Nachfragerverhalten und der Rückzug des Staates aus der Wohnungswirtschaft bewirken, dass Wohnungsgenossenschaften derzeit einem starken Systemwettbewerb ausgesetzt sind. Daher geht es darum, sich der besonderen Merkmale des genossenschaftlichen Wohnens bewusst zu werden und diese auch entsprechend zu kommunizieren. Wohnungsgenossenschaften und ihre Interessenvertretungen müssen sich darüber klar werden, ob eine allgemeine Marke "Genossenschaftliches Wohnen" entwickelt werden soll, die von den einzelnen Genossenschaften für ihre konkreten Gegebenheiten anzupassen ist. Im Weiteren werden einzelne Elemente vorgeschlagen, die sich in einer entsprechenden Marke finden sollten.

Marke: Gemeinsame Initiative als Voraussetzung

Marken existieren im Kopf. Damit ist verbunden, dass sie bewusst zu definieren und zu gestalten sind. Eine von vielen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Marke ist eine klare Vorstellung darüber, welche Merkmale und Assoziationen vermittelt werden sollen. Für den Aufbau einer Marke ist also neben der Klärung der konkreten Inhalte immer auch ein Konzept der professionellen Entwicklung und Implementierung der Marke erforderlich. Zielsetzung einer jeden Markenpolitik ist es, unverwechselbar zu werden und dadurch Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Dies kann nie ohne Mitwirkung der Adressaten erreicht werden. Wird von der Gruppe der Wohnungsgenossenschaften eine Markenstrategie gewählt, sollte berücksichtigt werden, dass

* die Bedeutung des Wohnens vor den zukünftigen Rahmenbedingungen zunehmen wird. Wohnen zählt neben Lifestyle/Reisen, Gesundheit/Wellness und Finanzdienstleistungen zu den Bereichen, für die in Zukunft eine Zunahme des Anteils an den Haushaltsausgaben zu erwarten ist,

* es sich jedoch insgesamt um einen schrumpfenden Markt handeln wird und

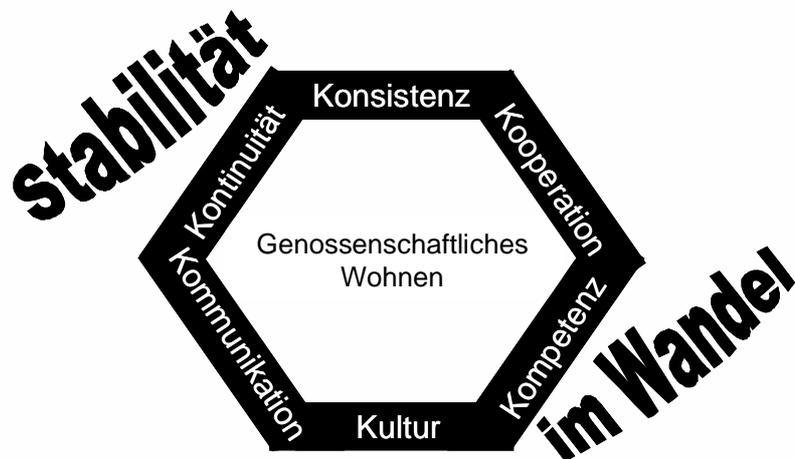
* auf diesem Markt große strukturelle

Veränderungen zu erwarten sind. Eine Marke "Genossenschaftliches Wohnen" kann auf die Merkmale aufbauen, die die genossenschaftliche Organisation generell auszeichnen. Dabei haben die einzelnen Merkmale unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Wohnungsgenossenschaften adaptiert zu werden. Hier wird die Berücksichtigung und Konkretisierung von sechs Elementen einer entsprechenden Marke vorgeschlagen.

Marke: Stabilität im Wandel

An anderer Stelle habe ich bereits Kontinuität, Konsistenz, Kooperation,

Kompetenz, Kultur und Kommunikation als die Merkmale beschrieben, die konstituierend für Genossenschaften sind. Nun haben sie für das Genossenschaftliche Wohnen adaptiert zu werden. Kontinuität ermöglicht die Stabilisierung von Erwartungen. In Wohnungsgenossenschaften wird auf der Basis klarer Spielregeln agiert, die eine lange Tradition aufweisen. Ihr Verhalten gegenüber Mitgliedern und Konkurrenten ist vorhersehbar, was insgesamt kostensenkend wirkt. Im Mittelpunkt stehen Dauernutzungsrechte, die bekannte Standards und sicheres, preiswertes Wohnen ermöglichen. Es erfolgt eine Orientierung am Member-Value. Unfreundliche Übernahmen und der



© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG-Münster

Verkauf entgegen dem expliziten Wunsch der Mitglieder sind unmöglich. Eine Pflichtprüfung vermittelt ein standardisiertes Frühwarnsystem und ist in der Lage, Unsicherheit abzubauen.

Die Übereinstimmung (Konsistenz) von Interessen und Anreizen bewirkt, dass die Mitgliedschaft zu wertvollem Kapital wird. Es sind Mitglieder, die genossenschaftlich wohnen. Sie sind die Eigentümer, sie bringen das Kapital auf, sie sind die Nutzer, sie treffen die Entscheidungen und sind von ihnen betroffen und nur sie übernehmen die Verantwortung für die Folgen der Entscheidungen. Diese können nicht abgeschoben oder ausgelagert werden. Diese Konstellation bewirkt, dass Mitglieder zum eigenen Vorteil daran interessiert sind, die richtigen strategischen Weichenstellungen zu vereinbaren. Dies sind starke Anreize. Wohnungsgenossenschaften sind heute im Wettbewerb gezwungen, Wohnen effizient bereitzustellen. Genossenschaftliches Wohnen hat sich als kollektive Selbsthilfe herausgebildet. Gemeinsam wird etwas möglich, was der Einzelne nicht verwirklichen kann. Es können Größenvorteile bei der Aufbringung von Kapital und bei der Organisation von Aufgaben genutzt werden. Das gemeinsame Genossenschaftsunternehmen fungiert als Organisator. Für die Zukunft wird es immer wichtiger werden, dass die einzelne Wohnungsgenossenschaft Kooperationen eingeht: mit anderen Wohnungsgenossenschaften, aber auch mit anderen Unternehmen, die komplementäre Dienstleistungen und Produkte anbieten. Es geht um die Vernetzung, um gemeinsame Aktivitäten, um das Angebot von Wohnen. Die Potenziale sind nicht annähernd genutzt, nicht einmal ausgelotet. Wohnungsgenossenschaften sind prädestiniert für Kooperationen und sie werden diesen komparativen Vorteil nutzen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wohnungsgenossenschaften haben Kompetenz für präferenzgerechtes Wohnen aufzubauen und zu signalisieren. Sie sind es, die die Präferenzen ihrer Mitglieder kennen. Diese fächern



Prof. Dr. Theresia Theurl

Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen, Münster

& Eine erweiterte Fassung des Vortrages erscheint im ersten Halbjahr 2003 als IfG-Arbeitspapier.

: www.ifg-muenster.de in der Rubrik Aktuelles > IfG-Events > IfG Symposien

sich immer mehr auf. Der Markt segmentiert sich. Wohnungsgenossenschaften haben sich in der Vergangenheit auf Segmente spezialisiert, die aufgrund des demografischen und gesellschaftlichen Wandels richtig gehend weg brechen werden. Es geht darum, genossenschaftlicher Nahversorger zu bleiben, sich aber auch um neue Zielgruppen zu bemühen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Individualisierung der Lebensstile stattfindet und im Laufe eines Lebens unterschiedliche Wohnphasen Bedeutung gewinnen werden. Die Kompetenz, vielfältige individuelle Lösungen für das gesamte Leben anbieten zu können, kann nur aufgebaut werden, wenn Kooperationen eingegangen werden. So aber kann Leistungsvertrauen und Personalvertrauen entstehen. Wohnungsgenossenschaften sind jedoch auch in der Lage, Systemvertrauen zu vermitteln. Dahinter steht die genossenschaftliche Kultur, die mit der Konsistenz korrespondiert. Es handelt sich

um ein nicht kopierbares Unikat. Mitgliederinteressen stehen im Mittelpunkt und die Entscheidungen werden demokratisch gefunden. Beim Wohnen wird der Mitgestaltung große Bedeutung beigemessen. Demokratische Entscheidungen haben jedoch auch effizient zu sein. Dies ist eine klare Nebenbedingung und es hat über Formen und Absicherungen von Delegation nachgedacht zu werden, was mit großen Herausforderungen für jene die entscheiden, vor allem aber für jene, die Entscheidungen vorbereiten, verbunden ist.

Wohnungsgenossenschaften sind aufgrund der skizzierten Merkmale zeitgemäße Formen für das Wohnen. Sie weisen Vorzüge in einer Welt des Wandels auf. Dieser Tatbestand wird jedoch in Medien, Politik und Gesellschaft heute kaum zur Kenntnis genommen. Wohnungsgenossenschaften gelten immer noch als Wohnform der unmittelbaren Nachkriegszeit, versehen mit einem unprofessionell agierenden Management und am staatlichen Tropf hängen. Diese Imageprobleme haben gezielt beseitigt zu werden. Die Bildung einer Dachmarke "Genossenschaftliches Wohnen", die die angeführten Elemente enthält und "Stabilität im Wandel" signalisieren kann, dürfte ein erster Schritt in die richtige Richtung sein. Dabei muss im Vorfeld klar werden, dass der Aufbau einer solchen Marke von vorneherein nur als Kooperationsprojekt Erfolg haben kann.

* Zusammenfassung des Vortrages "Elemente einer Marke Wohnungsgenossenschaft" von Prof. Dr. Theresia Theurl im Rahmen der Veranstaltung "Wohnungsgenossenschaften: Zukunft durch Marke und Initiative" am 12. November 2002

Ü Theresia Theurl

((0251) 83-2 28 91

* theresia.theurl@ifg-muenster.de

Heinz Lothar Grob

*Internet und Wohnungsbaugenossenschaften**

Das Internet hat sich zur allgemein zugänglichen Plattform entwickelt und ermöglicht durch die konsequente Einbindung von E-Business und neuen Medien in die Unternehmensstrategie neue Formen von Geschäftsprozessen. Im Internet tätig zu sein, stellt keine Besonderheit mehr dar. Betrachtet man Wohnungsbaugenossenschaften, so reicht das Spektrum der Sites von der einfachen statischen Präsentation des Unternehmens bis hin zu aufwendigen dynamischen Sites, die klassische Geschäftsprozesse über den Kanal Internet abwickeln. Es ist keine Frage mehr, ob man im E-Business tätig wird, sondern nur wann und wie.

Das erste Mal in der Geschichte hat ein Massenmedium in einem geographischen oder soziotechnologischen Teilgebiet mehr Angebote als potenzielle Anwender. Darüber hinaus ist zum ersten Mal jeder Anwender in der Lage zu interagieren. Die Standardisierung im Internet ermöglicht es, Informationen von anderen vernetzten Rechnern rund um den Erdball auf den eigenen PC-Bildschirm zu projizieren. Jeder Anwender bedient sich der Informationen, die ihm am geeignetsten erscheinen. Der Konkurrenzdruck für Informationsanbieter ist hart. Andere Anbieter sind nur einen Klick entfernt und über die Attraktivität des Angebotes entscheidet der Anwender.

Multimedia und Interaktivität

Die Einführung des Internets hat die kombinierte Anwendung verschiedener Medien, wie Audio, Video, Text, Bild und Grafik möglich gemacht. Aufgrund dieser multimedialen Darstellung hat das Internet den entscheidenden Vorteil, dass die dort angebotenen Informationen deutlich besser im menschlichen Gedächtnis gespeichert werden. Darüber hinaus ermöglicht das Internet multimediale Interaktivität. Sie ermöglicht die Anpassung der Informationsversorgung an die individuellen Bedürfnisse der Empfänger. Die Möglichkeiten der Interaktion sind vielfältig und reichen von E-Mail-Diensten, über Diskussionsforen bis hin zu Chat-Rooms und Video-Konfe-

renzen.

Ein ökonomisch entscheidender Vorteil des Internets ist die Senkung der Transaktionskosten für die Suche und Verteilung von Informationen. Allein der Versand von E-Mails birgt im Vergleich zur "gelben Post" ein enormes Kosten- und Zeitersparnispotenzial.

Wohnungsbaugenossenschaften und das Internet

Die Gründe für eine Wohnungsbaugenossenschaft, im Internet aktiv zu sein,



Prof. Dr. Heinz Lothar Grob

Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Controlling und Direktor des IfG Münster.

: www.genossenschaften-ja.de/html/programm.htm

sind vielfältig. Zu den meistgenannten Argumenten zählt die Erweiterung der

Marktreichweite. Das Gut einer Wohnungsbaugenossenschaft - z. B. der angebotene Wohnraum - ist zwar regional gebunden, über das Medium Internet werden aber auch Personen erreicht, die eventuell von außerhalb eine Wohnung suchen. Mit der Präsenz im Internet wird die Wohnungsbaugenossenschaft für die Öffentlichkeit sichtbar und kann von einer breiteren Masse besser wahrgenommen werden. Das Internet bietet auch vielfältige neue Möglichkeiten in der genossenschaftlichen Selbstverwaltung und Kommunikation zwischen Mitgliedern, Vertretern, Aufsichtsräten und ehrenamtlichen Vorständen, die in Ansätzen schon von einigen Genossenschaften praktiziert werden und die Chancen zu Kosteneinsparung und des zusätzlichen Mitgliederkontaktes bieten.

Das Internet in der Mitgliederkommunikation

Die einfachste, kostengünstigste und schnellste Form der Informationsverteilung ist die E-Mail. Mitglieder können so kurzfristig über bevorstehende Entscheidungen informiert werden, mit der Genossenschaft in Kontakt treten oder über einen Newsletter regelmäßig aktuelle Informationen zu bestimmten Themen erhalten. Entscheidungen von grundsätzlicher und allgemeiner Bedeutung können auf kostengünstige und effiziente Weise in einem Forum den Mitgliedern zur Diskussion gestellt werden. Allerdings kann das Medium

Internet niemals den Telefonsupport ersetzen, denn der persönliche Kontakt am Telefon und die Pflege sozialer Kontakte sind trotz zusätzlich eingesetzter Technik nicht zu vernachlässigen.

Das Internet eröffnet Perspektiven

Das Medium Internet birgt vor allem Innovationskraft in sich, um neue Dienstleistungen für die Mitglieder anbieten zu können und Mehrwert zu schaffen. Viele Wohnungsbaugenossenschaften bieten bereits die Wohnungssuche online an. Über die Angabe der entsprechenden Parameter für die Wunschwohnung wird dann ein entsprechendes Angebot generiert. Durch die multimediale Fähigkeit des Internet ist es möglich, auch den Grundriss und Raumfotos der Wohnung abzurufen. Teilweise sind sogar virtuelle Besichtigungen möglich, die eine 360°-Ansicht der Räume erlauben. Zeit- und kostenintensive Besichtigungstouren können somit im Vorfeld selektiv geplant werden.

Eine weitere Dienstleistung stellt die Wohnungstauschbörse dar, in der Mitglieder ihre derzeitige Wohnung zum Tausch gegen die Wohnung eines anderen Mitglieds anbieten. Sie können

auch mit Nachbarschaftshilfe-Börsen der Bewohner eines Wohngebietes zum Austausch ihrer hauswirtschaftlichen und handwerklichen Fähigkeiten verknüpft werden. Besonders für ältere Mitmenschen stellt dies einen entscheidenden Faktor zu Wohnqualität dar.

Auch für die Bewirtschaftung des Wohnraums bietet das Internet neue Möglichkeiten der Abwicklung, z.B. von Nebenkostenabrechnungen oder Schadensberichten. Zusätzlich zur Abwicklung der Prozesse mit den Mitgliedern können die Wohnungsbaugenossenschaften E-Procurement-Plattformen für den Austausch mit Lieferanten erstellen. Interessierte Lieferanten können dann ihr entsprechendes Angebot abgeben, und die Wohnungsgenossenschaft kann aus diesen Angeboten auswählen.

Internet als alltäglicher Kommunikationskanal

Die Möglichkeiten für Wohnungsbaugenossenschaften, im Internet tätig zu werden sind vielfältig. Einige haben schon erkannt, dass der Weg über Kooperationen mit anderen Firmen (z.B. Stadtwerke, Banken, etc.) geht, um Mehrwert der Site für die Mitglieder zu schaffen. Mit steigendem Mehrwert steigt auch das Nutzungsaufkom-

men der Mitglieder. Mit jedem Seitenaufruf eines Mitglieds steigt die Bindung, und das Vertrauen in eine innovative Genossenschaft wird gestärkt. Einige Baugenossenschaften haben diesen Weg der Mehrwertbildung schon beschritten. Das Internet ist vom einstigen Novum zum heute alltäglichen Kommunikationskanal geworden.

* Zusammenfassung des Vortrages "Internet und Wohnungsbaugenossenschaften" von Prof. Dr. Heinz Lothar Grob, gehalten am 3. Gemeinsamen Genossenschaftstag des Verbands der Wohnungswirtschaft Niedersachsen und Bremen e.V., des Verbands der norddeutschen Wohnungsunternehmen e.V., des Verbands der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen e.V. und des Verbands der Wohnungsgenossenschaften Sachsen-Anhalt e.V. am 5. Juni 2002 in Bremen.

Ü Heinz Lothar Grob

((0251) 83-3 80 01

* grob@uni-muenster.de

Reiner Schulze

*Wie wird die Europäische Genossenschaft aussehen?**

Der Rat der Europäischen Union hat sich über den Inhalt des Statuts der Europäischen Genossenschaft und der begleitenden Richtlinie geeinigt, so dass noch die Anhörung des Parlaments aussteht, bevor mit der Veröffentlichung im Europäischen Amtsblatt gerechnet werden kann. Nachdem die Europäische Union mit diesem Projekt rund zehn Jahre "schwanger" ging, wird in wenigen Monaten somit voraussichtlich die Europäische Genossenschaft als Europas jüngstes Kind geboren sein.

Dieses Kind wird den offiziellen Namen Societas Cooperativa Europaea (SCE) tragen. Was einige noch vor kurzem für ferne Zukunftsmusik gehalten haben, steht damit unmittelbar bevor:

Die Europäische Genossenschaft wird ebenso geltendes Recht sein wie die hergebrachte Rechtsform nach dem deutschen Genossenschaftsgesetz. Erforderlich ist daher eine eingehende,

kritische Auseinandersetzung mit den neuen Vorschriften.

Entstehen der Vorschriften

Die Initiative für eine Europäische

Genossenschaft ging im Wesentlichen von europäischen Genossenschaftsverbänden aus. Europarechtlich zuständig für eine Gesetzgebungsinitiative war die Kommission in Brüssel. Sie hatte sich zunächst aber nicht nach einer Regelung gedrängt, sondern unter anderem wegen der Unterschiede zwischen den nationalen Rechten "gebremst". Es wäre nicht ganz fair, die Widersprüche und Schwankungen auf dem Weg zur Europäischen Genossenschaft allein den Verantwortlichen in Brüssel anzulasten. Großenteils handelt es sich vielmehr um fast unvermeidliche Zwischenschritte, wenn sich Vertreter unterschiedlicher nationaler Traditionen zu einer gemeinsamen europäischen Lösung "zusammenraufen" wollen. Im Ergebnis konnten sich Verbände und Regierungen trotz der anfänglichen Befürchtungen auf einen Entwurf verständigen, der jedenfalls nicht, wie es zunächst schien, einseitig an der französischen Tradition der "économie sociale", also einer Art "Sozialwirtschaft", orientiert ist und für alle Entscheidungsbeteiligten akzeptabel erschien.

Zweck der Vorschriften

Zweck der neuen Regelungen ist es, die grenzübergreifenden Tätigkeiten der Genossenschaften in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union zu fördern. Die Genossenschaften mit ihren spezifischen Aufgaben und Merkmalen sollen grenzübergreifend auf dem europäischen Binnenmarkt agieren können. Ermöglicht werden soll die Gründung von supranationalen Genossenschaften, deren Mitglieder in zwei (oder mehreren) Mitgliedstaaten ihren Sitz haben. Die Europäische Genossenschaft soll keineswegs die Genossenschaften nach nationalem Recht ersetzen. Sie soll vielmehr als ein zusätzliches Formenangebot für die grenzüberschreitende Betätigung neben die jeweilige herkömmliche Rechtsform der Genossenschaft nach nationalem Recht treten. Eine Konkurrenz der Rechtsformen kann also durchaus entstehen, falls sich die Europäischen Genossenschaft als



Prof. Dr. Reiner Schulze

Direktor des Centrums für Europäisches Privatrecht sowie der Institute für Internationales Wirtschaftsrecht, für Genossenschaftswesen und für Rechtsgeschichte an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster; Lehrstuhl für deutsches und europäisches Zivilrecht, Universitätsstr. 14-16.

hinreichend attraktiv erweisen sollte. Eine Ersetzung der eingetragenen Genossenschaft deutschen Rechts durch die Europäische Genossenschaft ist aber weder intendiert noch tatsächlich in der Praxis zu befürchten. Formell ist das Genossenschaftsstatut zwar eine Verordnung, aber in wichtigen Fragen bleibt die Ausgestaltung der Europäischen Genossenschaft bewusst dem nationalen Recht überlassen. Die Europäische Genossenschaft wird nur in bestimmten Kernbereichen tatsächlich einheitlich durch das europäische Recht gestaltet werden. Mit anderen Worten: Europa hat ein recht mageres Kind geboren, das erst noch durch die nationalen Ammen aufgepäppelt werden muss.

Die Europäische Genossenschaft

Rechtscharakter

Die Europäische Genossenschaft ist ebenso wie die eingetragene Genossenschaft deutschen Rechts eine juristische

Person (Art. 1 Abs. 5). Art. 1 Abs. 2 beschreibt sie als eine "Gesellschaft" mit veränderlicher Mitgliederzahl und veränderlichem Grundkapital, das in Geschäftsanteile zerlegt ist. Die Mitglieder haften grundsätzlich nur bis zur Höhe des jeweils eingezahlten Geschäftsanteils, sofern die Satzung nichts anderes vorsieht. Bei beschränkter Haftung der Mitglieder - also im gesetzlichen Regelfall - soll die Europäische Genossenschaft den Zusatz "limited" tragen.

Förderzweck

Grundlegend ist sowohl für die deutsche als auch für die Europäische Genossenschaft die Ausrichtung am Förderzweck. Hauptzweck einer Europäischen Genossenschaft ist es (nach Art. 1 Abs. 3 des Statuts) "den Bedarf ihrer Mitglieder zu decken und/oder deren wirtschaftliche und/oder soziale Tätigkeit zu fördern". Aus deutscher Sicht fällt auf, dass im Vergleich zur Bestimmung des Förderzwecks in § 1 Abs. 1 des deutschen Genossenschaftsgesetzes der Art. 1 Abs. 3 des europäischen Statuts vor allem in einer Hinsicht weiter gefasst ist: Er erstreckt sich neben der Bedarfsdeckung und wirtschaftlichen Tätigkeit auch auf "soziale Tätigkeiten".

Gründung

Entstehen kann eine Europäische Genossenschaft zunächst durch eine Gründung von mindestens fünf natürlichen Personen; diese müssen aber stets ihren Wohnsitz in mindestens zwei verschiedenen Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben bzw. dem Recht zweier verschiedener Mitgliedstaaten unterliegen (Art. 2 Abs. 1). Daneben kann eine Europäische Genossenschaft durch Verschmelzung von Genossenschaften nationalen Rechts aus mindestens zwei Mitgliedstaaten entstehen; und schließlich kann sich eine deutsche Genossenschaft in eine Europäische Genossenschaft umwandeln, wenn sie seit mindestens zwei Jahren eine Niederlassung oder Tochter

in einem anderen Mitgliedstaat hat. Das Spektrum der Gründungsmöglichkeiten ist damit recht weit gefasst.

Mindestkapital

Mit der Mindestkapitalausstattung ist das europäische Statut strenger als das deutsche Genossenschaftsrecht: Nach Art. 3 Abs. 2 ist eine Mindestanzahlung auf die Geschäftsanteile erforderlich; und nach Art. 3 bildet dies den Mindestbetrag für das Grundkapital, das mit 30.000 Euro angesetzt wurde.

Sitz

Ihren Sitz muss eine Europäische Genossenschaft in den Mitgliedstaat legen, in dem sich ihre Hauptverwaltung befindet. Das Recht, das in diesem Mitgliedstaat für die "eigenen" Genossenschaften gilt, ist dann auch für die Gründung sowie überhaupt für die Tätigkeit der dort sitzenden Europäischen Genossenschaft maßgeblich, soweit nicht das europäische Genossenschaftsstatut Bestimmungen enthält.

Mitgliedschaft

Eine besondere, heikle Frage ist die der Mitgliedschaft. Die Genossenschaft dient vornehmlich der Förderung von Tätigkeiten ihrer Mitglieder (vgl. Art. 1 Abs. 4 des Statuts). Auf deutscher Seite teilweise Besorgnisse ausgelöst hat zunächst die partielle Öffnung der Europäischen Genossenschaft für nicht nutzende, investierende Mitglieder durch Art. 14. Problematisch könnte dies insbesondere deshalb erscheinen, weil an sich auch für die Europäische Genossenschaft der Grundsatz gilt: "one man - one vote", aber u.U. durch Satzungsbestimmung zugunsten eines Mehrstimmrechts durchbrochen werden kann (Art. 59). Allerdings ist das Mehrstimmrecht generell auf höchstens fünf Stimmen pro Mitglied begrenzt (Art. 59 Abs. 2). Den deutschen Bedenken gegen diese Öffnung soll zudem eine vierfache Hürde Rechnung tragen: Erstens sollen nicht nutzende Investorenmitglieder überhaupt nur aufgenommen werden können, sofern das Recht

des Sitzstaates der jeweiligen Europäischen Genossenschaft dies zulässt (Art. 14 Abs. 2). Zweitens wird das Stimmrecht der nicht nutzenden Mitglieder durch das Recht des Sitzstaates festgelegt (Art. 59 Abs. 3). Als dritte Hürde bleibt noch die absolute Begrenzung des Stimmenanteils der nicht nutzenden Mitglieder auf ein bestimmtes Quorum der Gesamtstimmen, und zwar generell auf höchstens 25 %. Als vierte Hürde gegenüber einem eventuellen Missbrauch ist schließlich noch festgelegt worden, dass im Falle einer Zulassung von nicht nutzenden Mitgliedern die Satzung auch spezielle Anforderungen für das Quorum der anderen - also der nutzenden - Mitglieder bei der Beschlussfähigkeit und Mehrheitsbildung der Generalversammlung vorsehen muss, und dass die Gesetzgebung der betreffenden Mitgliedstaaten hierfür Mindestquoten festlegen kann (Art. 61 Abs. 3).

Organstruktur

Die Organstruktur ist ebenfalls anders als bei der deutschen Genossenschaft geregelt. Stets muss die Europäische Genossenschaft eine Generalversammlung haben. Für die weitere Struktur bleibt aber der jeweiligen Satzung die Wahl zwischen einem dualistischen und einem monistischen System überlassen.

Auswirkungen auf das deutsche Recht

Der abschließende Gesichtspunkt betrifft die Frage, welche Auswirkungen der europäischen Rechtssetzung auf das deutsche Genossenschaftsrecht und die rechtlichen Rahmenbedingungen für Genossenschaften in Deutschland absehbar sind. Dabei müssen unmittelbare und mittelbare Auswirkungen unterschieden werden. Eine unmittelbare Auswirkung für die deutsche Gesetzgebung wird zunächst sein, dass sie Regelungen zur Ausgestaltung der Europäischen Genossenschaft in den Fragen treffen muss, die der nationalen Gesetzgebung überlassen geblieben sind. Aus der Sicht der deutschen Genossenschaften müssen

die Verbände dazu möglichst rasch konkrete Vorstellungen vorlegen. Damit stellt sich auch die Frage, wie die ergänzenden deutschen Regelungen zu treffen sind. Die klare Unterscheidung beider Rechtsformen ist nicht nur durch die Verschiedenheit der Rechtsgrundlagen geboten, sondern auch im Interesse der Erhaltung der eigenen Konturen der Genossenschaft, wie sie sich in Deutschland entwickelt haben, sinnvoll. Dies spricht dafür, die deutschen Regelungen zur Ausgestaltung der Europäischen Genossenschaft nicht in das bestehende deutsche Genossenschaftsgesetz aufzunehmen, sondern auch gesetzestechisch eine klare Trennungslinie zu ziehen.

In diesem Zusammenhang ist noch auf ein möglicherweise entstehendes rechtliches Problem hinzuweisen, das zu "Wettbewerbsverzerrungen" zwischen den Rechtsformen führen könnte, wenn hier nicht Vorkehrungen getroffen werden: Nämlich auf die Gefahren des "Rechts-shopping". Denn die Offenheit der Europäischen Genossenschaft für unterschiedliche Ausgestaltungen in wichtigen Teilbereichen birgt das Risiko in sich, dass Europäische Genossenschaften ihren Sitz in denjenigen Mitgliedstaat legen, der ihnen die am wenigsten strenge Ausgestaltung bietet. Was die mittelbaren Auswirkungen auf die Rechtslage in Deutschland betrifft, so wird sich erst in einigen Jahren absehen lassen, ob das Bestehen Europäischer Genossenschaften einen gewissen Anpassungsdruck auf das deutsche Genossenschaftsrecht ausüben wird. Wenn für die nächste oder übernächste Legislaturperiode eine "Inspektion" des Genossenschaftsgesetzes anstehen sollte, wäre sodann wohl schon das Bestehen der neuen Rechtsform der Europäischen Genossenschaft zu berücksichtigen. In Betracht stehen dürften dabei am ehesten einzelne Erweiterungen der Satzungsautonomie, um in Einzelbereichen ein unnötiges Ausweichen in die Europäische Genossenschaft zu vermeiden, ohne dass aber andere Genossenschaften von Bewährtem abgehen müssten. Insgesamt können daher die

deutschen Genossenschaften Neuem aus Europa aufmerksam, aufgeschlossen und gelassen entgegensehen, wenn sie jetzt auf den Prozess der deutschen Gesetzgebungsvorbereitung in eben diesem Sinn einwirken.

* Zusammenfassung eines Vortrages von Prof. Dr. Reiner Schulze, gehalten

anlässlich des 3. gemeinsamen Genossenschaftstags des Verbands norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V., des Verbands der Wohnungswirtschaft Niedersachsen und Bremen e.V., des Verbands der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen e.V. und des Verbands der Wohnungsgenossenschaften Sachsen-Anhalt e.V. am 6. Juni 2002 in

Bremen.

Ü Nadja Lämmert

(0251) 83-2 28 00

* nadja.laemmert@
ifg-muenster.de

Franz-Josef Möllers

*Forderungen der Landwirtschaft an die Politik**

Kaum ein Wirtschaftsbereich ist momentan so sehr von Neuerungen betroffen wie die Landwirtschaft. Wo steht die Landwirtschaft heute? Auf die Bundesebene bezogen, beläuft sich der Produktionswert der Landwirtschaft auf ca. 45 Milliarden Euro jährlich. In der Bundesrepublik sind insgesamt 1,2 Mio. Arbeitskräfte in 450.000 Betrieben beschäftigt. Die Landwirtschaft ist also ein wichtiger Faktor in der Gesamtwirtschaft.

Die Landwirtschaft unterliegt strengen Regelwerken auf kommunaler, bundesweiter sowie europäischer Ebene. Diese Regelwerke können die Wirtschaft einerseits fördern, andererseits aber auch bremsen. Die Agrarpolitik auf Bundesebene wird in diesem Zusammenhang von den Landwirten kritisch beurteilt. Als Beispiel sei hier die Arzneimittelverordnung angeführt: In der Bundesrepublik existieren strenge Regelungen bezüglich der Zulassung von Tierarzneimitteln, um das Vertrauen der Verbraucher in die landwirtschaftliche Produktion wieder herzustellen. Eine solche Regelung existiert jedoch nicht europaweit. Aufgrund der offenen Grenzen und der Transparenz der Märkte kommt es so zu Wettbewerbsverzerrungen, die den deutschen Landwirten zum Nachteil gereichen. Während also die wirtschaftliche Situation derzeit durchaus positiv eingeschätzt wird, beklagen die Landwirte jedoch die von der Regierung geschaffenen Rahmenbedingungen, die häufig zu einer negativen Einschätzung der Zukunftsperspektiven führen.

In naher Zukunft sind vor allem drei Themen wichtig für den Agrarstandort

Deutschland: 1) der "Mid-term-review" der Agenda 2000, 2) die WTO-Verhandlung, 3) die Osterweiterung der EU.

zu 1): Die Agenda 2000 hat eine Laufzeit bis 2005, respektive 2007, je nach Produkt. Der bevorstehende Mid-term-review dient lediglich einer Bewertung der im März 1999 in Berlin gefundenen Beschlüsse, nicht etwa einer Reform. Die Bundesministerin für Verbraucherschutz, Renate Künast, strebt jedoch bei verschiedenen Beschlüssen einen Wechsel an. Von derartigen Änderungen innerhalb der vorgesehenen Laufzeit der Agenda ist dringend abzusehen, da sie jegliche Planungssicherheit zunichte machen würden! Jeder Wechsel hat Folgewirkungen, die es zu bedenken gilt.

zu 2): Die zunehmenden internationalen Handelsverflechtungen führen zu der Forderung der Landwirtschaft, dass die Produktion weltweit nach annähernd gleichen Standards ablaufen muss. In der Bundesrepublik existieren im Vergleich zu anderen Ländern sehr starke Auflagen, die für die Landwirte zu einem Wettbewerbsnachteil führen. Die Errichtung eines gemeinsamen Standards stand bei der letzten WTO-

Verhandlung erstmalig auf der Tagesordnung. Bei der nachfolgenden Verhandlung muss nun versucht werden, einen Konsens zu erreichen.

zu 3): Die deutschen Landwirte werden sich nicht gegen eine in vertretbaren Schritten vollzogene Osterweiterung sperren. Es gilt, nicht nur die Gefahr durch neue Konkurrenten, sondern auch die Chance in Form neuer Verbraucher zu sehen. Mit einem steigenden Einkommen wird in den Oststaaten auch die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Gütern steigen - eine Stärke der deutschen Landwirte! Allerdings sollte es im Zuge der Osterweiterung nicht auch zu einer Erweiterung der staatlichen Förderung kommen, im Gegenteil: Der Subventionswettbewerb muss gebremst werden. Die staatliche Unterstützung verlangsamt lediglich den notwendigen Strukturwandel. Dabei muss der Abbau der Förderung jedoch in allen europäischen Mitgliedsstaaten praktiziert werden.

Bei allen drei Herausforderungen ist entscheidend, welche Politik gefahren wird. Eine falsche Politik kann zu großen Standortnachteilen führen. An Politiker richtet sich die Aufforderung, nicht nur die nächste Wahl, sondern

auch das Wohl der deutschen Landwirtschaft im Auge zu behalten.

Krisen wie BSE und MKS haben das Verbrauchervertrauen in der letzten Zeit stark geschwächt. Durch das jüngst auf den Weg gebrachte Qualitäts- und Sicherheitssiegel (Q&S) sind erfüllbare Voraussetzungen geschaffen worden, um dieses Vertrauen langfristig wieder aufzubauen. Mittels einer Dokumentationspflicht wird die durchgängige Rückverfolgbarkeit der Produkte gewährleistet. Während nun die Landwirtschaft diese Modelle umsetzen muss, ist es Aufgabe der Politik, die Umsetzung scharf zu kontrollieren. Die Forderung der Regierung nach mehr Öko-Landwirtschaft kann jedoch für diese Problematik keine Lösung darstellen, es handelt sich vielmehr um eine Bevormundung der Verbraucher. Ökologische Produkte sind in der Herstellung 30% bis 50% teurer, eine dementsprechende Zahlungsbereitschaft ist jedoch auf Seiten der Verbraucher gar nicht vorhanden. Für Landwirte, die auf ökologische Produktion umstellen, ergibt sich die Gefahr, dass die Nachfrage nach diesen Produkten nicht wächst. Damit begeben sie sich in eine hohe Abhängigkeit von der Politik: zwar werden derzeit



Franz-Josef Möllers

Präsident des Westfälisch-Lippischen Landwirtschaftsverbandes e.V., Münster

& Franz-Josef Möllers: Forderungen der Landwirtschaft an die Politik, in: Theresia Theurl, Manfred Nüssel (Hrsg.): Genossenschaften und Landwirtschaft - Ein Sektor im Umbruch, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 55, Aachen: Shaker, 2002, ISBN 3-8322-0504-7, S. 35-48.

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

Transferzahlungen in Höhe von 70% geleistet, es bleibt jedoch eine hohe Unsicherheit aufgrund möglicher politischer Schwankungen.

Der Ausspruch "50% der Wirtschaft ist Psychologie" gilt auch für die Landwirtschaft. Unklare Rahmenbedingungen hemmen den dynamischen Prozess. Der Bauernverband ist jederzeit zum Dialog bereit, um den Agrarstandort Deutschland zu schützen.

*Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Oberseminars "Genossenschaften und Landwirtschaft - ein Sektor im Umbruch" am 22. April 2002 in Münster

Ü Nina Tantzen

((0251) 83-2 29 55

* nina.tantzen@ifg-muenster.de

Wolfgang Burtscher

*Die europäische Agrarpolitik zwischen Erweiterung und Internationalisierung**

Die europäische Agrarpolitik steht vor einer Vielzahl neuer Herausforderungen. Die jüngsten Krisen im Zusammenhang mit BSE und MKS haben zu einer Vertrauenskrise und zu einer Kritik am derzeitigen Landwirtschaftsmodell geführt, das, so die gängige Kritik, zu wenig auf Umwelt, Nahrungsmittelsicherheit und Qualität Rücksicht nehme. Nahezu gleichzeitig gilt es ab 2004, zehn neue Mitgliedstaaten in die Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) zu integrieren und Antworten auf eine weitere Liberalisierung des Welthandels im Bereich der landwirtschaftlichen Produkte insbesondere im Rahmen der WTO-Verhandlungen zu geben.

Die Ziele der Gemeinsamen Agrarpolitik wurden zuletzt im Rahmen der Agenda 2000 neu definiert. Die wesentlichen Ziele, die im übrigen durchaus kontrovers sein können, wie beispielsweise mehr Wettbewerbsfähigkeit versus

Sicherung des Agrareinkommens, sind folgende:

- * Wettbewerbsfähigkeit
- * Sicherung des Agrareinkommens
- * Schutz der Umwelt
- * Nahrungsmittelsicherheit und

Qualität

- * Förderung der ländlichen Entwicklung

- * Transparenz und Vereinfachung

Der entscheidende Schritt zu mehr Wettbewerbsfähigkeit wurde anfangs der

90er Jahre gesetzt, als die traditionelle Preisstützungspolitik durch direkte Einkommensbeihilfen ersetzt wurde. Nunmehr stehen weitgehend Direktzahlungen im Vordergrund, die eine produktionsbeschränkende Wirkung haben und die Landwirte zumindest teilweise für die erlittenen Einkommenseinbußen infolge der Preissenkungen kompensieren. Insbesondere was die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit betrifft, war diese Politik insgesamt durchaus erfolgreich, wenngleich die Entwicklung in einigen Sektoren noch nachhinkt. Dies kommt vor allem in der Steigerung der Exporte dank dem Rückgang des Preisunterschiedes zwischen Weltmarkt und europäischem Markt zum Ausdruck. So wurden im Jahre 2001 bereits 70% der agrarischen Exporte ohne Exporterstattungen durchgeführt. Folge der zunehmenden Binnen- und Außennachfrage war auch eine starke Verringerung der Lagerhaltung für eine Vielzahl landwirtschaftlicher Produkte.

Zur Sicherung des Agrareinkommens fordert Artikel 33 des EG-Vertrags, dass den in der Landwirtschaft tätigen Personen insbesondere durch eine Erhöhung des Pro-Kopf-Einkommens eine angemessene Lebenshaltung zu gewährleisten ist. Die GAP ist diesem Ziel weitgehend gerecht geworden. Allerdings mögen die Ergebnisse geographisch und je nach Sektor unterschiedlich sein.

Einer der heftigsten Vorwürfe gegen die GAP lautet, dass sie den Belangen des Umweltschutzes nicht ausreichend Bedeutung beimisst. Diese Kritik übersieht, dass im Rahmen der Agenda 2000 große Anstrengungen unternommen wurden, um diesem Anliegen Rechnung zu tragen. Sowohl im Bereich des ersten Pfeilers, der klassischen Marktordnungspolitik, als auch im Bereich des zweiten Pfeilers, der ländlichen Entwicklung, wurden eine Reihe negativer und positiver Anreize gesetzt, um Umweltbelangen zum Durchbruch zu verhelfen. Im Bereich der Marktordnungspolitik sind dies unter anderem die Extensivierungsmaßnahmen, die Set-Aside-Regelung, insbesondere aber die sogenannte



Dr. Wolfgang Burtscher

Direktor für Agrargesetzgebung,
Generaldirektion Landwirtschaft,
Europäische Union, Brüssel

& Wolfgang Burtscher: Die europäische Agrarpolitik zwischen Erweiterung und Internationalisierung, in: Theresia Theurl, Manfred Nüssel (Hrsg.): Genossenschaften und Landwirtschaft - Ein Sektor im Umbruch, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 55, Aachen: Shaker, 2002, ISBN 3-8322-0504-7, S. 49-63.

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

Cross-Compliance-Regelung, derzufolge Direktzahlungen gekürzt oder gegebenenfalls gestrichen werden können, wenn bestimmte Umweltauflagen nicht eingehalten werden. Im Bereich der ländlichen Entwicklung ist insbesondere auf die Agrarumweltmaßnahmen zu verweisen. Alle Mitgliedstaaten sind im Rahmen der ländlichen Entwicklungsprogramme verpflichtet, den Landwirten Umweltfördermaßnahmen anzubieten. Die Zahl der biologisch wirtschaftenden Betriebe hat in Europa im Übrigen stark zugenommen: Im Jahr 1988 waren es 9.521 Betriebe, 1993 hatte sich die Zahl auf 28.868 Betriebe erhöht und im Jahr 2000 gab es 124.462 biologisch wirtschaftende Betriebe. Im Zusammenhang mit dem Ziel der Nahrungsmittelsicherheit und -qualität

haben die eingangs erwähnten Krisen das Vertrauen der Konsumenten in Nahrungsmittel erheblich beeinträchtigt. Nun ist zu fragen, was die Gemeinsame Agrarpolitik dazu beitragen kann, das Vertrauen der Konsumenten wiederzugewinnen. Hier muss klar zwischen Aspekten der Nahrungsmittelsicherheit und der -qualität unterschieden werden. Was die Nahrungsmittelsicherheit anbelangt, darf es keine Kompromisse geben. Auf europäischer Ebene wurden daher in Reaktion auf die jüngsten Krisen eine Reihe von Maßnahmen getroffen: Schaffung einer Lebensmittelbehörde, Verabschiedung von Grundprinzipien betreffend das Lebensmittelrecht, Verschärfung von Kontrollbestimmungen, usw. Bezüglich des Qualitätsaspektes ist differenzierter vorzugehen. Die Qualität von Produkten hängt vielfach vom subjektiven Empfinden ab. Europäische Regelungen sind daher nicht überall mit dem Subsidiaritätsprinzip vereinbar. Dessen ungeachtet können allerdings auf europäischer Ebene Anreize für eine Qualitätsproduktion geschaffen werden. Wo erforderlich, sollen auch gemeinsame Regelungen geschaffen werden. Im Rahmen der GAP wird dieser Ansatz bereits verfolgt. In verschiedenen Bereichen wurden im Interesse der Qualitätsverbesserung gemeinsame Normen verabschiedet. Dies gilt etwa für den biologischen Landbau, wo die EU wie bereits erwähnt schon anfangs der 90er Jahre tätig geworden ist, die Etikettierungsvorschriften für Rindfleisch, oder die Bestimmungen über geschützte geographische Ursprungsbezeichnungen. Daneben kommt der Qualitätsförderung im Rahmen der ländlichen Entwicklungspolitik eine große Bedeutung zu. Die mit der Agenda 2000 verabschiedete Politik zur Förderung der ländlichen Entwicklung ergänzt die Marktordnungspolitik und hat den Erhalt und die Entwicklung des ländlichen Raumes zum Ziel. Sie leistet damit einen entscheidenden Beitrag zur Umsetzung des Modells der europäischen Landwirtschaft. Danach muss die europäische Landwirtschaft als Wirtschaftszweig

multifunktional, nachhaltig und wettbewerbsfähig sein und sich über den gesamten europäischen Raum verteilen, einschließlich der Regionen mit besonderen Schwierigkeiten. Im Hinblick auf die zukünftige Bedeutung dieser Politik stellt sich die Frage, ob hierfür im Vergleich zur Marktordnungspolitik ausreichend Mittel zur Verfügung gestellt werden (10:90).

Halbzeitbewertung (Mid-Term-Review)

Der Europäische Rat von Berlin (1999) hat die Europäische Kommission aufgefordert, in den Jahren 2002/2003 eine Halbzeitbewertung der Agenda 2000 betreffend verschiedener Agrarsektoren wie Getreide, Ölsaaten, Rindfleisch, Milch und Finanzen vorzunehmen. Aus Sicht von Kommissar Fischler zielt die Halbzeitbewertung nicht auf eine radikale Reform der Agrarpolitik ab, sondern ist vor folgendem Hintergrund zu sehen:

* Die Ziele der GAP, wie sie in der Agenda 2000 definiert worden sind und wie sie eingangs dargelegt wurden, sind nach wie vor gültig. Es geht daher jetzt nicht darum, die Ziele der Agrarpolitik zu reformieren oder gar den bis 2006 fixierten Gesamtbudgetrahmen zu ändern. Es geht vielmehr darum zu bewerten, ob manche der Ziele durch eine Anpassung der dafür vorgesehenen Instrumente besser erreicht werden können.

* Die Zwischenbewertung der Agenda 2000 steht in keinem ursächlichen Zusammenhang mit der Erweiterung oder dem Start der neuen Welthandelsrunde, wie dies in Doha beschlossen worden ist. Sie ist in erster Linie erforderlich für die Bewertung der in der Agenda gewählten Maßnahmen. Tatsache allerdings ist auch, dass das Ergebnis der Halbzeitbewertung die Position der EU bei den WTO-Verhandlungen erleichtern kann.

* Wie weit sind die Proportionen zwischen erster Säule (Marktpolitik) und zweiter Säule (ländliche Entwicklungspolitik) korrekturbedürftig ?

* Bietet das jetzige Instrumentarium ausreichend Garantien und Anreize für eine landwirtschaftliche Produktion, die den Anforderungen der Umwelt, der Nahrungsmittelsicherheit und der Qualität zufriedenstellend Rechnung trägt?

* Gibt es Spielräume für die Vereinfachung des Instrumentariums?

Die Herausforderungen der Erweiterung

Die geplante Erweiterung der EU um die zehn mittel- und osteuropäischen Länder wird zu Recht als eine der größten Herausforderungen für die GAP, aber auch für die Landwirtschaft dieser Länder qualifiziert. Dies zeigt ein Blick auf folgende Fakten. Durch die Aufnahme der zehn neuen Mitglieder wird die Anzahl der Landwirte um 56% steigen, die landwirtschaftlich genutzte Fläche erhöht sich um 29% und die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe steigt um 74%. Die Wohlstandsdiskrepanz manifestiert sich in einem Einkommen von 350 € pro Monat in den Beitrittsländern im Vergleich zu 1.200 € in den derzeitigen Mitgliedstaaten.

Der Vorschlag der Kommission sieht für die Jahre 2004 bis 2006 Ausgaben vor, die im Rahmen der Vorgaben des Europäischen Rates von Berlin bleiben. Dies ist insofern beachtlich, als damals nur von sechs neuen Mitgliedstaaten ausgegangen worden war.

Kernpunkt ist die Regelung der Direktzahlungen. Einerseits können diese den Beitrittsländern nicht vorenthalten werden, andererseits würde eine 100%ige Zahlung aufgrund der derzeit geltenden Prinzipien Anreize zum Strukturwandel in den betreffenden Ländern torpedieren und soziale Spannungen aufgrund nationaler Einkommensunterschiede hervorrufen. So würden sich beispielsweise bei 100% Direktzahlungen die Einkommen für einen durchschnittlichen 20-Hektar-Landwirt nahezu verdoppeln und bis zum 2,6fachen der durchschnittlichen jährlichen Bruttolöhne in den nicht landwirtschaftlichen Sektoren betragen. Die Kommission hat daher ein Niveau von 25% im Jahr 2004 vorgeschlagen, das

über zehn Jahre kontinuierlich gesteigert werden und im Jahr 2013 schließlich 100% des dann in den übrigen Mitgliedstaaten geltenden Niveaus entsprechen soll.

Internationalisierung

Unter den Herausforderungen der Internationalisierung seien hier jene rechtlichen Rahmenbedingungen zusammengefasst, die einerseits die Bedingungen für den Austausch von Agrarprodukten regeln und die darüber hinaus die Inhalte der Agrarpolitik der Vertragsparteien determinieren. Es liegt auf der Hand, dass unter diesem Titel der neuen Welthandelsrunde, wie sie am 14. November in Doha beschlossen wurde, besondere Bedeutung für die europäische Agrarpolitik zukommt. Daneben soll aber nicht unerwähnt bleiben, dass die Europäische Union in eine Vielzahl von Handelsabkommen integriert ist bzw. solche gerade verhandelt (Mercosur), die den Marktzugang im Bereich agrarischer Produkte liberalisieren. Die Erklärung von Doha betreffend die Agrarverhandlungen lautet:

"Ohne das Ergebnis zu präjudizieren, verpflichten sich die Mitgliedsregierungen zu umfassenden Verhandlungen mit folgenden Zielen:

- * Substanzielle Verbesserung des Marktzuganges;
- * Senkung aller Formen von Exporterstattungen mit dem Ziel ihres Auslaufens;
- * Substanzielle Senkung von internen Stützungen, die den Handel verzerren."

Was die Exporterstattungen betrifft, hat die Europäische Union in Doha durch einen Etappensieg errungen. Zum einen ist es ihr gelungen, eine vorzeitige Festlegung auf ein endgültiges Auslaufen der Exporterstattungen zu verhindern ("without prejudging the outcome"). Zum anderen sollen in der neuen Runde alle Arten von Exporthilfen reduziert werden, also nicht nur die Exporterstattungen der EU, sondern auch vergleichbare Maßnahmen, derer sich die anderen Handelspartner bedienen, wie

Exportkredite oder der Fördereffekt von Staatshandelsunternehmen. Diese Art der indirekten Exportförderung ist insbesondere in den USA und Kanada sehr verbreitet.

Was den Zeitplan für die Verhandlungen betrifft, soll bis zum 31. März 2003 eine Einigung über die Modalitäten für die Verhandlungen erzielt werden. Bis zur 5. WTO-Ministerkonferenz, die anschließend in Mexiko stattfindet, sollen die Vertragspartner ihre konkreten Vorschläge für Verpflichtungen unterbreiten. Die Verhandlungen sollen bis zum 1. Januar 2005 abgeschlossen werden.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Entwicklung der Europäischen Agrarpolitik in kleinen Schritten vollzieht. Dies ist insbesondere auf die immens komplexen finanziellen Wirkungen zurückzuführen, die die zur Debatte stehenden Maßnahmen in den Mitgliedstaaten auslösen. Zum Schluss sei zu bedenken: Wie sähe ein Europa ohne GAP aus, in dem die Agrarpolitik in der Hand der nationalen Regierungen liegt?

* Zusammenfassung eines Vortrags von Dr. Wolfgang Burtscher, gehalten im Rahmen des Oberseminars "Genossenschaften und Landwirtschaft - ein Sektor im Umbruch" am 6. Mai 2002 in Münster.

Ü Tholen Eekhoff

(0251) 83-2 28 99

* tholen.eekhoff@
ifg-muenster.de

Bernd Hermelingmeier

*Neue Verbraucherschutz- und Landwirtschaftspolitik**

Die "Agrarwende" beschreibt die Neuausrichtung der Agrarpolitik hin zu mehr Verbraucher-, Tier- und Umweltschutz. Gegenüber der reinen Kosten- und Wettbewerbsorientierung werden die Ziele der Agrarpolitik erweitert, um mit den Forderungen der Verbraucher konform zu gehen.

Die Adressaten der neuen Politik lassen sich in einem sogenannten "magischen Sechseck" zusammenfassen. Demnach entscheiden über den Erfolg der neuen Agrarpolitik: die Verbraucherinnen und Verbraucher, die Landwirte, die Futtermittelindustrie, die Lebensmittelindustrie, der Einzelhandel und die Politik. Zur Umsetzung des neuen Politikansatzes sind eine Reihe von Maßnahmen organisatorischer und fachlicher Natur eingeleitet worden.

Erste Schritte der neuen nationalen Agrarpolitik

Das Bundeslandwirtschaftsministerium wurde umgebildet zum Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) mit umfassender politischer Zuständigkeit für alle Fragen der Verbraucherpolitik. Im Rahmen des vorsorgenden Verbraucherschutzes hat der Schutz vor Gesundheitsgefährdung absoluten Vorrang vor wirtschaftlichen Interessen. Ausdruck dieser Haltung ist das vom

Deutschen Bundestag Mitte Mai 2002 verabschiedete Verbraucherinformationengesetz. Danach erhalten Verbraucherinnen und Verbraucher gegenüber Behörden einen Anspruch auf Informationen über Lebensmittel und Bedarfsgegenstände.

Verbraucherpolitik stärkt auch die Leistungskräfte der Marktwirtschaft. Nur wenn Qualität und Herkunft der Produkte erkennbar sind, kann der Verbraucher sie in seinen Kaufentscheidungen berücksichtigen und bessere Qualität honorieren. Als erster Schritt wurde bei ökologischen Lebensmitteln ein staatliches Bio-Siegel eingeführt. Mit diesem Siegel können alle Agrarerzeugnisse gekennzeichnet werden, sofern sie nach den Vorschriften der EG-Öko-Verordnung produziert und kontrolliert sind. Inzwischen kennzeichnen fast 500 Unternehmen der Verarbeitung und des Handels bereits über 6.000 Produkte mit dem Bio-Siegel. Für den konventionellen Sektor haben sich die Vertreter der Agrarwirtschaft auf die Schaffung eines neuen QS-Prüfzeichens geeinigt, wel-

ches für alle Stufen der Produktionskette eine transparente Qualitätssicherung vermittelt.

Ein grundlegendes Element der Agrarwende ist die Umstellung auf besonders umwelt- und tiergerechte Erzeugung. Ein Schwerpunkt des neuen Kurses ist der ökologische Landbau als besonders nachhaltige Form der Landnutzung. Unterstrichen wird dies durch die kürzliche Entscheidung des Deutschen Bundestages, den Tierschutz als Staatsziel im Grundgesetz zu verankern. Mit der Tierschutz-Nutztierhaltungsverordnung vom Oktober 2001 wurden die Weichen für mehr Tierschutz in der Nutztierhaltung gestellt. So steigt Deutschland vorzeitig aus der Käfighaltung für Legehennen aus und setzt bei der artgerechten Haltung von Schweinen neue Maßstäbe. Im Ergebnis sollen die Interessen der Wirtschaft und des Tierschutzes zusammengeführt werden. Es wird ein gemeinsames Vorgehen mit den Partnerländern Holland und Dänemark angestrebt. Auf europäischer Ebene fordert Deutschland mit allem

Nachdruck die Tiertransportzeiten für Schlachttiere auf vier Stunden zu verkürzen, denn kürzere Transporte kommen den Tieren und ihrer Fleischqualität zugute. Zudem wird durch die Förderung regionaler Vermarktung das Risikopotential in Bezug auf MKS und BSE gemindert.

Ein wichtiger Baustein der Agrarwende ist ein verbesserter Umweltschutz - insbesondere über eine strengere Flächenbindung der Nutztierhaltung. Die Stoffkreisläufe in der Landwirtschaft sind auf naturnahe Weise wieder stärker zu schließen. Dazu muss die Tierhaltung stärker an die Fläche gebunden werden. Für Veredelungsbetriebe wurden die flächenbezogenen Auflagen hinsichtlich des Immissionsschutzes und der Umweltverträglichkeitsprüfung (im Rahmen der Genehmigungsverfahren) erhöht. Darüber hinaus wurden die Richtlinien des Agrarinvestitionsförderungsprogrammes (AFP) verschärft. Außer einer stärkeren Flächenbindung bestände ein weiterer konsequenter Schritt darin, gewerbliche Tierhaltungsanlagen - also solche auf nur 50% oder weniger eigener Futtergrundlage - von der baurechtlichen Privilegierung im Außenbereich nach §35 Baugesetzbuch auszunehmen, die Privilegierung also zu streichen.

Alle Bemühungen der Bundesregierung, den Produkten des Öko-Landbaus aus der Umsatznische zu verhelfen, können nur dann Erfolg haben, wenn der Handel mitzieht. Das Ziel, aus 2% in einem Jahrzehnt 20% Marktanteil zu generieren, ist nur erreichbar, wenn Öko-Produkte noch mehr Eingang in die Supermarktregale finden. Eine groß angelegte Bio-Siegel-Informationenkampagne soll den Bekanntheitsgrad von Öko-Produkten deutlich steigern. Mit dem im September 2001 gestarteten Pilotprojekt "Regionen Aktiv - Land gestaltet Zukunft" möchte Bundesministerin Künast veranschaulichen, wie sich die "Agrarwende" in den Regionen auswirkt. Dazu erarbeiten ausgewählte Modellregionen integrierte regionale Entwicklungskonzepte.

Nationale Strategie und europäische Politik

Bereits mit der Agenda 2000 hat die EU - ergänzend zur Marktpolitik als erster



**Ministerialdirigent
Bernd Hermelingmeier**

Leiter der Abteilung Gesellschafts- und Sozialpolitik im ländlichen Raum, Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, Berlin.

& Bernd Hermelingmeier: Neue Verbraucherschutz- und Landwirtschaftspolitik, in: Theresia Theurl, Manfred Nüssel (Hrsg.): Genossenschaften und Landwirtschaft - Ein Sektor im Umbruch, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 55, Aachen: Shaker, 2002, ISBN3-8322-0504-7, S. 67-81.

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

Säule - die integrierte Entwicklung des ländlichen Raumes als zweite Säule der europäischen Agrarpolitik etabliert und ihren zunehmenden Ausbau vorgezeichnet; insofern ist die nationale Politik in die europäischen Bemühungen eingebettet.

Ab dem nächsten Jahr sollen Mittel aus dem Marktbereich über die sogenannte

Modulation bereitgestellt werden. Oberhalb eines Freibetrages von 10.000 € je Betrieb sollen zunächst 2% der Direktzahlungen im Marktbereich einbehalten werden. Insgesamt stehen für 2003 rund 85 Mio. € zur Verfügung. So können die multifunktionalen Leistungen der Landwirtschaft finanziert und die gesellschaftliche Akzeptanz für diese Zahlungen verbessert werden. Zudem können Agrarumweltmaßnahmen, Aufforstung und Vorruhestand gefördert werden. Die Landwirtschaft und Agrarpolitik müssen sich darauf einstellen, dass die Liberalisierung des Weltagrarhandels weitergeht. Zukünftig soll der Verbraucher-, Tier- und Umweltschutz eine maßgebende Rolle auch im internationalen Handel spielen. In der Produktion sind entsprechende ökologische und soziale Mindeststandards entwickelt worden.

Auf der Tagesordnung stehen die Forderungen der Beitrittsländer zu den landwirtschaftlichen Direktzahlungen sowie zu den Produktionsquoten bei Milch, Zucker und Stärke. Diese Punkte haben eine erhebliche finanzielle, wirtschaftliche und politische Dimension und sind deshalb schwierig zu verhandeln. Deshalb liegt es im deutschen Interesse - zumal Deutschland Hauptnettozahler ist -, eine Agrarpolitik zu entwickeln, die in einer erweiterten EU dauerhaft finanziert werden kann. Die Osterweiterung bringt unserer Land- und Ernährungswirtschaft neue Absatzchancen besonders bei Qualitätsprodukten. Auch in einer erweiterten EU wird das erreichte hohe Niveau in Gesundheit-, Hygiene- und Veterinärfragen beibehalten. Dies garantiert auch zukünftig hohe Lebensmittelsicherheit.

Genossenschaften und die neue Agrarpolitik

Genossenschaften und Landwirtschaft gehören untrennbar zusammen. Die deutschen Landwirte, Gärtner und Winzer wickeln über 50% ihrer Ein- und Verkäufe mit den Raiffeisen-Genossenschaften ab. Dies spiegelt die Leistungsfähigkeit der genossenschaftlichen Unternehmen und das Vertrauen der

Landwirte in deren Stärke wider.

Die Versorgungsfunktion der Genossenschaften in Gestalt von Tankstellen, Baumärkten usw. ist für den ländlichen Raum unverzichtbar. Insbesondere gilt dies für die neuen Bundesländer. Hier bewirtschaften die Agrargenossenschaften rund 30% der landwirtschaftlichen Fläche.

Der sich europaweit beschleunigende Konzentrationsprozess, insbesondere im Lebensmittelhandel, erzwingt auch auf der Genossenschaftsseite neue Unternehmens- und Verbundstrukturen. Wenn die Genossenschaften frühzeitig mit strategisch richtig platzierten Konzepten ansetzen, wird dies vorteilhaft für sie selbst und für ihre Klientel, die Landwirte sein. Schon jetzt engagieren sich die Genossenschaften mit großem Einsatz in den Beitrittsstaaten. Damit schaffen sie sich gute Ausgangsbedin-

gungen für die Osterweiterung.

Fazit

Sichere und qualitativ hochwertige Lebensmittel, die als solche auch für den Verbraucher erkennbar sind, das ist die Herausforderung der Zukunft für die Ernährungswirtschaft. Qualität umfasst dabei nicht nur die reine Produktqualität, sondern auch Herkunft und Herstellungsweise. Qualität auf breiter Basis wird jedoch nur erreicht, wenn sich deren Erzeugung rechnet und wenn Qualität auch als Marketing-Instrument eingesetzt werden kann.

Dafür gibt es Voraussetzungen. Denn ökologische Neuorientierung und Qualitätssicherung entsprechen nicht nur zunehmend den Wünschen der Verbraucher. Auch aus Brüssel zeichnet sich eine Gewichtsverlagerung von der Erzeugung in Richtung auf Stärkung der

Qualität, des Umwelt- und Tierschutzes ab. Die veränderten und sich weiter verändernden gesellschaftlichen Wertvorstellungen und politischen Prioritäten bilden den Rahmen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Landwirtschaft, Genossenschaften und der Ernährungswirtschaft insgesamt.

*Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Oberseminars "Genossenschaften und Landwirtschaft - ein Sektor im Umbruch" am 27. Mai 2002 in Münster

Ü Florian Deising

(0251) 83-2 28 98

* florian.deising@
ifg-muenster.de

Manfred Nüssel

*Genossenschaften als Teil der Wertschöpfungskette - Neue Perspektiven für die Mitglieder**

Die Vorfälle vor einigen Monaten verdeutlichen wieder einmal, wie eng vernetzt die deutschen Agrarmärkte und die auf ihnen tätigen Akteure sind. Krisen wie BSE und MKS beweisen, dass die modernen Systeme der land- und agrarwirtschaftlichen Produktion aufgrund ihrer Komplexität hochgradig verwundbar sind.

Umfeld genossenschaftlichen Handelns

In der arbeitsteiligen Nahrungsmittelproduktion hat sich eine hohe Abhängigkeit der einzelnen Stufen vom Futtermittelhersteller über den Landwirt, den Schlachthof, den Fleischverarbeiter bis hin zum Lebensmittelhandel entwickelt. In Konsequenz werden bei Störungen bzw. Problemen auf einer Produktionsstufe die übrigen Stufen ebenfalls gravierend betroffen. Die oft geforderte Entkopplung der Produktionssysteme und ihre Beschränkung auf eng begrenzte regionale Kreisläufe ist angesichts der konzentrierten Strukturen der Ernährungsindustrie und des Lebensmittelhandels, der weiter anwachsenden

internationalen Warenströme und der fortschreitenden Öffnung und Deregulierung der Agrarmärkte jedoch nicht zielführend.

Wertschöpfungsketten

Die Nahrungsmittelproduktion bedarf angesichts der hohen gegenseitigen Abhängigkeiten innerhalb der Wertschöpfungskette einer engeren Abstimmung zwischen den beteiligten Stufen. Den Forderungen des Handels und der Verbraucher nach gesundheitlich unbedenklichen Lebensmitteln, deren Qualitäts- und Hygieneigenschaften glaubhaft kontrolliert und dokumentiert sind, kann ohne eine stufenübergreifende Kontrolle und Dokumentation nicht

nachgekommen werden.

Das wachsende Bewusstsein der Unternehmen der Lebensmittelproduktion und -vermarktung dafür, Teil einer eng verknüpften Wertschöpfungskette zu sein, führte zur Gründung der Qualität und Sicherheit GmbH (QS-Gesellschaft). Träger der QS-Gesellschaft sind die CMA (Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH), Vertreter der Futtermittel-, Land- und Fleischwirtschaft sowie der Fleischwarenindustrie und des Einzelhandels. Der Deutsche Raiffeisenverband ist einer von sechs Gesellschaftern. Ziel des QS-Prüfzeichens, welches Anfang Juli - zunächst bei Fleischprodukten - sein Debut gibt, ist es, Produk-

te, die genau definierte Anforderungen erfüllen, mit dem QS-Prüfzeichen für den Verbraucher deutlich zu kennzeichnen. Das dahinterliegende Kontrollsystem ist dreistufig gestaffelt. Es umfasst neben der unternehmensinternen Kontrolle die Überprüfung der betrieblichen Eigenkontrolle durch unabhängige Kontrollinstitute sowie die übergeordnete neutrale Kontrolle der Kontrollinstitute.

Binnenverhältnis in Wertschöpfungsketten

Die immer dichtere Verflechtung der einzelnen Stufen der Lebensmittelproduktion und die daraus entstehenden komplexen Beziehungen können nicht ohne Einfluss auf das Verhältnis zwischen Genossenschaft und Mitglied bleiben. Vor diesem Hintergrund zeigt Herr Nüssel auf, wo Ansätze für eine zeitgemäße Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Binnenverhältnisses liegen. So schlägt er die Einführung einer genau definierten Lieferpflicht bzw. -vereinbarung vor und fordert eine stärkere Ausrichtung der landwirtschaftlichen Produktionsprozesse an den Erfordernissen der nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. Weiterhin betont er die Notwendigkeit einer nachhaltigen Stärkung der Eigenkapitalbasis und regt die Einführung des Mehrstimmrechts an. Zudem fordert Herr Nüssel eine wechselseitige Solidarität zwischen den



Manfred Nüssel

Präsident des Deutschen Raiffeisenverbandes e. V., Bonn

& Manfred Nüssel: Genossenschaften als Teil der Wertschöpfungskette - Neue Perspektiven für die Mitglieder, in: Theresia Theurl, Manfred Nüssel (Hrsg.): Genossenschaften und Landwirtschaft - Ein Sektor im Umbruch, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Sommersemester 2002, Band 55, Aachen: Shaker, 2002, ISBN 3-8322-0504-7, S. 83 - 96.

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

Genossenschaften und ihren Mitgliedern ein. Begleitend zu diesen Maßnahmen schlägt er die Anpassung und Weiterentwicklung der innergenossenschaftlichen Kommunikation vor. Herr Nüssel zeigt sich überzeugt, dass die Umsetzung seiner konzeptionellen Vorschläge zu einer bis dato nie erreichten Verbindlichkeit, Kontinuität und Transparenz im genossenschaftlichen Binnenverhältnis führen wird. Abschließend betont er, dass die Genossenschaften ohne dauerhafte vertragliche Bindungen mit ihren Mitgliedern weder die umfassenden Anforderungen, die die Gesellschaft an die Nahrungsmittelproduktion stellt, erfüllen können, noch auf den sich weiter öffnenden und deregulierten Agrarmärkten wettbewerbsfähig bleiben.

* Zusammenfassung eines Vortrags von Manfred Nüssel gehalten im Rahmen des Oberseminars "Genossenschaften und Landwirtschaft - ein Sektor im Umbruch" am 24. Juni 2002 in Münster.

Ü Kerstin Liehr-Gobbers

((0251) 83-2 28 93

***** kerstin.gobbers@ifg-muenster.de

Thorn Kring

*Member Value - Profilierungschancen oder Wunschdenken?**

Kann der Member Value die passende Steuerungsgröße für ein erfolversprechendes Managementkonzept der Genossenschaftsbanken sein? Eine Frage, mit der sich die Vorstände von Kreditgenossenschaften auseinandersetzen, wenn sie nach einer konkreten Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages als Antwort auf die aktuellen strategischen Herausforderungen suchen.

Die Strategiediskussion im Finanzverbund stellt die Genossenschaftsbanken vor zahlreiche Herausforderungen. Sie sind dazu aufgefordert, die Ansprüche

ihrer Mitglieder und Kunden zu ermitteln und in den Mittelpunkt ihrer Geschäftspolitik zu rücken. Vorgaben der Regulierungsbehörden, technologi-

sche Weiterentwicklungen und nicht zuletzt die aus der BVR-Studie "Bündelung der Kräfte" resultierende Projektarbeit sind weitere Arbeitsfelder,

mit denen sich die Kreditgenossenschaften parallel zu den Aufgaben im Tagesgeschäft auseinandersetzen müssen.

Wertorientierte Unternehmensführung

Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Managementkonzept wird der Ruf nach einer wertorientierten Unternehmensführung immer lauter. Dabei gehen die Meinungen, für wen das Unternehmen Genossenschaftsbank Wert schaffen soll zuweilen weit auseinander. Müssen alle Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Kreditgenossenschaften in der Unternehmensführung berücksichtigt werden oder genügt eine Ausrichtung an den Dividendenerwartungen der Mitglieder (Shareholder)? Als Antwort auf diese Frage wird im Folgenden das Konzept des Member Value vorgestellt. Dieser Managementansatz stellt den Versuch dar, das Konzept des Shareholder Value Management an die spezifischen Anforderungen der Genossenschaftsbanken anzupassen.

Shareholder Value und Member Value

Hinter dem Shareholder Value Management, in erster Linie als Konzept für Aktiengesellschaften entwickelt, steht das ursprüngliche Ziel, eine wertorientierte Unternehmensführung im Sinne der Aktionäre zu verfolgen. Einen besonderen Wert messen die Aktionäre insbesondere den Entwicklungen des Aktienkurses und der Dividendenausschüttung bei. Der Shareholder Value wird dabei als Differenz aus dem Unternehmenswert und dem Marktwert des Fremdkapitals der Unternehmung ermittelt. Wesentliche Werttreiber bei der Ermittlung des Unternehmenswertes sind die zukünftig erwarteten Einzahlungsüberschüsse (Cash Flows) und der geschätzte Unternehmensendwert. Die Geschäftspolitik ist darauf auszurichten, den Aktienkurs positiv zu beeinflussen und mit hohen Gewinnen die Basis für eine

gute Dividendenausschüttung zu bilden.

Ein Member Value Management muss hingegen andere Aufgabenfelder in den Fokus der Geschäftspolitik einer Genossenschaftsbank rücken. Im Vergleich zu den Aktionären haben Mitglieder andere Erwartungen an die Wertschaffung ihrer Bank, da sie nicht nur Eigentümer, sondern gleichzeitig auch Kunden ihrer Genossenschaftsbanken sind. An der Entwicklung des Unternehmenswertes können sie über ihre Mitgliederanteile nicht beteiligt werden und die Höhe der Dividendenausschüttung ist aufgrund der begrenzten Anzahl möglicher Mitgliederanteile zu vernachlässigen. Anstatt der Erfüllung finanzieller Interessen erwarten die Mitglieder die Bereitstellung bedarfsorientierter Finanzdienstleistungen.

Der besondere Wert ihrer Mitgliedschaft liegt daher darin, diese bedarfsorientierten Leistungen von einem verlässlichen Partner zur Verfügung gestellt zu bekommen. Gestützt werden sollte diese Verlässlichkeit durch eine breite Vertrauensbasis in der Beziehung zwischen dem Mitglied und seiner Bank (vgl. Abb. 1). Das Mitglied muss darauf vertrauen können, dass ihm durch seine Bank nur Produkte angeboten werden, die seinen Ansprüchen qualitativ entsprechen und seinen Bedarf an Finanzdienstleistungen decken (Leistungsvertrauen). Zudem sollte sich zwischen Mitglied und Bankberater im Verlauf der Geschäftsbeziehung ein persönliches Vertrauensverhältnis entwickeln können, so dass sich das Mitglied stets auf die Qualität der Beratung verlassen kann (Personalvertrauen). Das Instrument der Mitgliedschaft ist derart zu entwickeln, dass der Prozess der Entscheidungsfindung innerhalb der Bank transparent gestaltet und eine aktive Beteiligung der Mitglieder ermöglicht wird. Die Mitglieder müssen das Gefühl entwickeln können, dass ihre Interessen in der Geschäftspolitik der Bank berücksichtigt werden und die Governance Struktur der Bank ihre Funktion erfüllt



Dipl.-Kfm. Thorn Kring

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG Münster

- & Kring, T. (2002): Neue Strategien - neue Managementmethoden: Eine empirische Analyse zum Strategischen Management in Genossenschaftsbanken in Deutschland.
- & Theurl, Th./Kring, T. (2002): Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung.

(Systemvertrauen). Das Fundament für dieses Vertrauensverhältnis bildet die Identität der Genossenschaftsbank. Anpassungen der Unternehmensführung an die aktuellen Herausforderungen müssen im Einklang mit dieser Identität erfolgen, wenn die aus einem Bruch mit der Identität resultierenden negativen Konsequenzen für die Berechenbarkeit der Bank als Partner vermieden werden sollen.

Werttreiber des Member Value

Anders als der Shareholder Value führt das Konzept des Member Value nicht zu einer Konzentration auf finanzielle Ziele, sondern rückt mehrere Werttreiber in den Fokus der Unternehmensleistung:

- (1) Mitgliedschaft als Instrument der

Kundenbindung: Die Mitgliedschaft ist derart zu entwickeln, dass sich Kunden als Mitglieder mit ihrer Bank identifizieren können.

(2) Qualität der Produkte und der Beratung: Die Konstruktion der Dienstleistungen und die Form der Beratung müssen sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren.

(3) Finanzielle Ziele: Zur langfristigen Sicherung des Förderpotenzials muss ein betriebsnotwendiger Mindestgewinn erzielt werden.

(4) Arbeitsteilung im Finanzverbund: Ausgehend von den Erwartungen der Mitglieder sind die Geschäftsprozesse im Verbund so zu gestalten, dass eine optimale und bedarfsgerechte Förderung ermöglicht wird.

(5) Mitarbeiter: Über die Qualifikation der Mitarbeiter muss die notwendige Basis geschaffen werden, um die Dienstleistungen im Sinne der Mitglieder erbringen zu können.

Diese Werttreiber erfordern ein Management, das das Mitglied neu in das Zentrum der Geschäftspolitik rückt. Ausgehend von dieser Perspektive sind im Sinne der Mitglieder die Produkte und Dienstleistungen zu gestalten, finanzielle Ziele zu formulieren, Geschäftsprozesse zu optimieren und Mitarbeiter zu qualifizieren. Für das Management der einzelnen Werttreiber sind jeweils strategische Ziele zu formulieren und miteinander zu verknüpfen. Zur Umsetzung eines solchen



Abb.1: Säulen des modernen Förderauftrages

Member Value Managements bietet sich das Instrument der Balanced Scorecard an. Dieses Instrument ermöglicht eine stufenweise Konkretisierung des Member Value und die Entwicklung eines zusammenhängenden strategischen Konzeptes (vgl. Abb. 2).

Vorteile für die Genossenschaftsbanken und ihre Mitglieder

Warum lohnt sich ein Member Value Management? Die Vorteile für die Mitglieder liegen in der Versicherung, eine bedarfsgerechte Beratung zu erhalten. Wird das Managementkonzept offenkommuniziert und der Member Value mit seinen beschriebenen Werttreibern

den Eigentümern der Bank vermittelt, können die Mitglieder kontrollieren, ob sich die Kreditgenossenschaft an den Mitgliederbedürfnissen orientiert hat. Die Geschäftspolitik wird transparent und die Mitglieder können prüfen, ob ihr Vertrauensvorschuss durch das Management der Bank bestätigt worden ist. Wird das Vertrauen nicht enttäuscht, können die Mitglieder auf eine zeitaufwendige und kostenintensive Prüfung von Alternativangeboten verzichten. Die Mitglieder binden sich an ihre Bank, weil sie ihr Institut als verlässlichen Partner erfahren haben. Nicht nur für die Mitglieder, auch für die Genossenschaftsbanken rechnet sich das Member Value Management. Die Vorteile der Bank sind im wesentlichen in der Steuerungsfunktion des Member Value zu finden. Ein strategisches Konzept, das sich am Member Value und dessen Werttreibern ausrichtet, erlaubt dem Management, ein zusammenhängendes System strategischer Ziele zu entwerfen. Mit Hilfe der Balanced Scorecard kann so eine mitgliederorientierte Strategie erfolgreich umgesetzt und der Förderauftrag operationalisiert werden. Zudem erhalten die Mitarbeiter Informationen darüber, wie sie ihren Beitrag zur Umsetzung der mitgliederorientierten Strategie leisten können. Durch die Verknüpfung des Member Value, seiner Werttreiber



Abb.2: Konkretisierung des Förderauftrages unter Einsatz der Balanced Scorecard

und den damit verbundenen strategischen Zielen wird die Strategie in der gesamten Bank kommuniziert und die Basis für eine breite Akzeptanz geschaffen. Der Einsatz und der Beitrag der Mitarbeiter zur Strategieumsetzung kann zudem in diesem Managementsystem besser bewertet werden. Neben den positiven Auswirkungen im Management der Bank kann über das Member Value Konzept die Kundenbindung durch das Instrument der Mitgliedschaft intensiviert werden. Kosteneinsparungen in der Akquisition von Neukunden sind möglich und die enge Bindung der Mitglieder bietet die Chance, im Verlauf der Kundenbezie-

hung eine breite Palette an Finanzdienstleistungen vertreiben zu können; bedarfsgerecht und trotzdem ertragsfördernd.

Wie die Genossenschaftsbanken der Zukunft aussehen werden liegt im Entscheidungsrahmen ihrer Mitglieder und Führungskräfte. Wie diese Zukunft im Sinne der Mitglieder gestaltet werden kann, zeigt das beschriebene Konzept des Member Value Management. Genossenschaftsbanken können eine erfolgreiche Zukunft haben, wenn sie die Potenziale einer auf den Member Value fokussierten Unternehmensführung erkennen und in der Geschäftspolitik umsetzen.

* Zusammenfassung des Vortrages von Dipl.-Kfm. Thorn Kring, gehalten am 26. September 2002 im Rahmen des Strategieforums der geno-consult München-Stuttgart in Stuttgart.

Ü Thorn Kring
 (0251) 83-2 28 07
 * thorn.kring@
 ifg-muenster.de

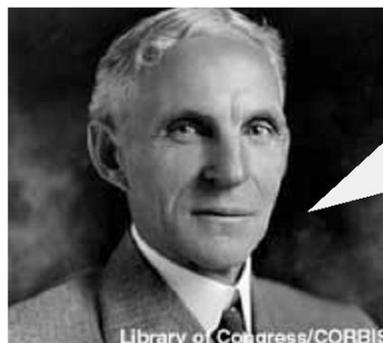
Rolf Greve

*Kooperationen im Mittelstand - Fallstricke und Chancen**

Die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen kann durch eine Kooperation mit anderen Unternehmen in vielen Fällen verbessert werden. Die erhofften Ziele, z.B. Kostensenkung, können allerdings nur erreicht werden, wenn die Kooperationspartner bereit sind, offen und fair miteinander umzugehen. Nachteile können durch Vertrauen oder vertragliche Regelungen zwischen den Partnern vermieden werden. Dies ist das wichtigste Ergebnis des Praxisseminars "Kooperationen für mittelständische Unternehmen", das vom Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung (WSM) am 16. September 2002 in Ratingen durchgeführt wurde. Vor mehr als 50 Teilnehmern wurden die Grundlagen für Kooperationen im Mittelstand erläutert, erfolgreiche Beispiele aus der Praxis der Industrie vorgestellt sowie Zukunftsperspektiven diskutiert. Initiator der Veranstaltung war ein ehemaliger Mitarbeiter des IfG Münster, Dr. Andreas Möhlenkamp, jetzt Hauptgeschäftsführer des WSM. Dr. Rolf Greve erläuterte in einem Grundsatzreferat "Fallstricke und Chancen von Kooperationen im Mittelstand".

Schon der amerikanische Automobilhersteller Henry Ford (1863-1947) hatte die Vorteile von Kooperationen erkannt (vgl. Abbildung 1). Er prägte den Ausspruch: "Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeit führt zum Erfolg!". Für die Zusammenarbeit mittelständischer Unternehmen stehen unterschiedlichste Kooperationsformen zur Verfügung: Netzwerke, Arbeitsgemeinschaften, Joint Ventures, Genossenschaften, virtuelle Fabriken, strategische Allianzen, Franchising und viele mehr. Eines ist allen Formen der Kooperation jedoch gemein: Es handelt sich um die freiwillige Abstimmung und

Begriff Kooperation



Henry Ford (1863 – 1947)

*Zusammenkommen ist
 ein Beginn,
 Zusammenbleiben ist ein
 Fortschritt,
 Zusammenarbeiten führt
 zum Erfolg.*

Abbildung 1

Chancen, Fallstricke und mehr

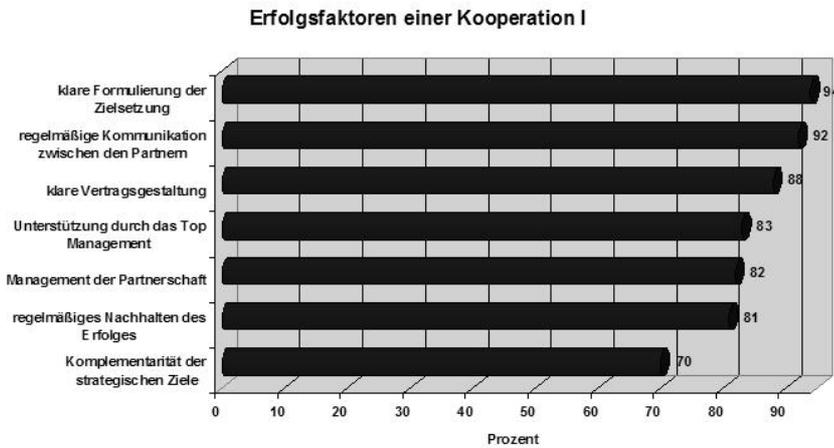


Abbildung 2

Quelle: Arthur D. Little (2001)

gemeinsame Erfüllung einzelner Unternehmensfunktionen (z.B. Einkauf, Werbung, F & E) rechtlich und - außerhalb des Aufgabengebietes der Kooperation auch wirtschaftlich - selbständiger Unternehmen, die formlos oder auf vertraglicher Basis gemeinsame oder zumindest kompatible Ziele verfolgen, um im Vergleich zum Alleingang eine höhere Zielerreichung zu realisieren. Eine Befragung der DZ BANK aus dem Jahr 2001, an der 2.500 mittelständische Unternehmen teilnahmen, macht die Bedeutung von Kooperationen deutlich: 81% der Befragten bestätigten, dass Kooperationen die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Für Kooperationen von mittelständischen Unternehmen spre-

chen unternehmensexterne (Globalisierung, Wettbewerb, Technologie etc.) und unternehmensinterne Veränderungen (veränderte Unternehmensstrukturen, komplexere Wertschöpfungsketten, Wettbewerb um Kapital, kürzere Innovationszyklen etc.) der Rahmenbedingungen. Als Gründe für Kooperationen in der Unternehmenspraxis werden vor allem genannt: Kostensenkung, bessere Bearbeitung bestehender Märkte, Erschließung neuer Kundengruppen, Anpassung an veränderte Kundenanforderungen, Know-how-Austausch, Erschließung neuer Märkte im Inland und Stärkung der Branchenposition. Als Einwand gegen eine Kooperation, insbesondere bei horizontaler Zu-



Dr. Rolf Greve

Geschäftsführer des IfG Münster

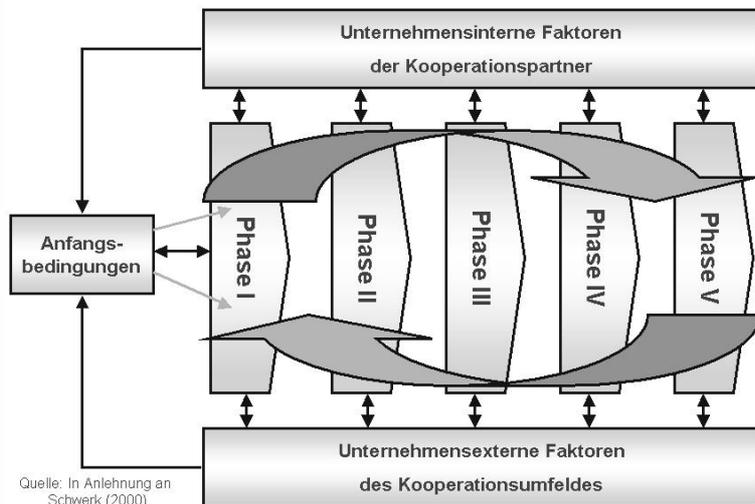
& Rolf Greve: Kooperation und Genossenschaft - Organisationsstrukturen in kooperativen Netzwerken, in: Münkner, Hans H. (Hrsg.): "Nutzerorientierte" versus "investororientierte" Unternehmen, Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen, Marburg, 2002. (erscheint demnächst)

& Rolf Greve: Genossenschaften und virtuelle Netze: Kooperationen auf dem Vormarsch, in: Jürgen Blank / Susanne Homölle (Hrsg.): Perspektive Wirtschaftswissenschaften, Tag des Wissenschaftlichen Nachwuchses Münster 1999, Münster: Lit, 2000, S. 15-20. ISBN 3-8258-5208-3

: <http://www.wsm-net.de/koopsem.htm>

sammenarbeit mit Konkurrenten (Coopetition), wird von den Vertretern kleiner und mittlerer Betriebe in der Regel angeführt, dass damit die Unabhängigkeit des Unternehmens gefährdet sei. Andere Einwände sind: Keine Notwendigkeit für Kooperationen, Schwierigkeiten bei der rechtlichen Absicherung gegen Partner, zu starker Einblick in die

Dynamisches Kooperationsmodell



Quelle: In Anlehnung an Schwark (2000)

Abbildung 3

Unternehmensprozesse für Partner und Probleme beim Finden von geeigneten Partnern.

Damit eine Kooperation erfolgreich verläuft, spielen laut einer Befragung der Unternehmensberatung Arthur D. Little vor allem die klare Formulierung der Zielsetzung und die regelmäßige Kommunikation zwischen den Partnern eine wichtige Rolle (vgl. Abbildung 2). Erfolgsfaktoren sind aber auch: Eine klare Vertragsgestaltung, die Unterstützung durch die Geschäftsführung, das Management der Zusammenarbeit, das regelmäßige Nachhalten des Erfolges und die Komplementarität der Ziele.

Als Kooperationstypen lassen sich strategische Allianzen, Joint Ventures, Genossenschaften, Franchising und virtuelle Unternehmen/Netzwerke unterscheiden. Strategische Allianzen sind horizontale Kooperationen von Konkurrenten auf gleicher Wertschöpfungsstufe, die auf ein strategisches Geschäfts-

Kooperationsphasen

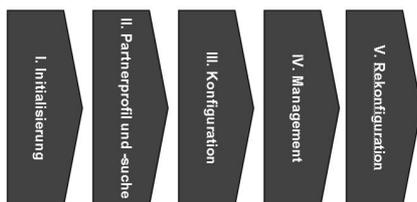


Abbildung 4

feld ausgerichtet und häufig eher langfristig ausgelegt sind (z.B. das Bündnis der Lufthansa mit zahlreichen anderen Fluggesellschaften "Star Alliance"). Joint Ventures sind Gemeinschaftsunternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit, bei denen Führung, Kontrolle und finanzielles Risiko von den Partnerunternehmen zur Durchführung eines genau definierten Projektes geteilt werden (z.B. Airbus-Konsortium). Ein Netzwerk ist ein Konglomerat rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängiger Unternehmen, die für bestimmte Aufträge fallweise zusammenarbeiten, um ihre Kernkompetenzen zu kombinieren (z.B. Virtuelle Fabrik Euregio Bodensee). Da ein Netzwerk häufig die modernen IuK-Techno-



Moderator und Referenten des WSM-Praxisseminars mit Dr. Rolf Greve (2.v.l.) und Dr. Andreas Möhlenkamp (4.v.l.).

logien zur Zusammenarbeit nutzt, nennt man die spontane Zusammenarbeit von Netzwerkunternehmen bei konkreten Aufträgen auch "virtuelle Unternehmen".

Genossenschaften sind eine horizontale Form der Zusammenarbeit, bei der ein Gemeinschaftsunternehmen die Aufgaben der Mitglieder (z.B. Einkauf oder Vertrieb) fördert (z.B. EUMACOP Europäische Maschinen Cooperation eG). Als Franchising werden vertikal/kooperativ organisierte Absatzsysteme rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses bezeichnet (z.B. Rentas Werkzeugvermietung und Service).

Steht ein mittelständisches Unternehmen vor der Entscheidung, ob es kooperieren soll, sind folgende Fragen zu beantworten (vgl. Abbildung 3): Welche unternehmensinternen (z.B. Kostendruck) und unternehmensexternen (z.B. Höhe der Marktnachfrage) Faktoren sprechen für oder gegen eine Kooperation? Sind die Anfangsbedingungen (z.B. Vertrauen zum Partner) für eine Kooperation gut oder schlecht? Der Prozess der Entscheidung, Durchführung und Beendigung der Kooperation lässt sich in fünf Phasen einteilen (vgl. Abbildung 4): 1. Strategische Analyse des Kooperationspotenzials, 2. Erstellen eines Partnerprofils und Partnersuche, 3.

Ausgestaltung der Kooperation, 4. Management der Zusammenarbeit und 5. Beendigung oder Rekonfiguration der Kooperation.

Bei allen Kooperationen ist zu beachten, dass alle Beteiligten daraus nutzen ziehen ("win-win-Situation"). Die Zusammenarbeit von Huhn und Schwein, die gemeinsam als Anbieter von "ham & eggs" auftreten, erfüllt diesen Anspruch nicht!

*Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Praxisseminars "Kooperation für mittelständische Unternehmen" des Wirtschaftsverbandes Stahl- und Metallverarbeitung (WSM) am 16. September 2002 in Ratingen.

Ü Rolf Greve

(0251) 83-2 28 01

* rolf.greve@ifg-muenster.de

Rolf Greve und Thorn Kring

Balanced Scorecard - ein Projektbericht*

Was sind die Folgen der BVR-Studie "Bündelung der Kräfte" und wie werden die Erkenntnisse in den Banken umgesetzt? Vor dieser Frage stehen die Genossenschaftsbanken in Deutschland. Der Status quo der praktizierten Managementmethoden war Untersuchungsobjekt einer bundesweiten IfG-Befragung, die im Ergebnis Einsatzpotenziale für eine genossenschaftliche Balanced Scorecard erkennen lässt.

Die Balanced Scorecard ist ein ganzheitliches Managementsystem, das verschiedene Unternehmensbereiche einbezieht. In diesem Zusammenhang hat es zunehmend auch Einfluss auf das Controlling. Das IfG-Münster erarbeitet zur Zeit in einer gemeinsamen Projektgruppe mit dem Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband (RWGV) eine spezifische Balanced Scorecard für Genossenschaftsbanken (siehe Bericht in der Rubrik "Projekte"). Ausgangspunkt der BSC ist die Unternehmensvision, für den Fall der Genossenschaften also ein modern interpretierter Förderauftrag. Daraus leitet sich das Unternehmensleitbild ab, das geprägt wird durch von den Auswirkungen der BVR-Studie "Bündelung der Kräfte" sowie den Empfehlungen der Regionalverbände. In Westfalen erfolgt

diese Prägung über ein Papier zu den "Geschäfts- und Strukturpolitischen Leitlinien der westfälischen Kreditgenossenschaften". Auf diesen Grundlagen baut die Gesamtbankstrategie einer Kreditgenossenschaft auf. Bei Einsatz einer Balanced Scorecard kann diese Strategie aus fünf Blickrichtungen betrachtet und konkretisiert werden: Mitglieder-/Kundenperspektive, Verbundperspektive, Finanzperspektive, Prozessperspektive und Mitarbeiterperspektive. Die Balanced Scorecard ermöglicht es auf diesem Wege, die Gesamtbankstrategie bis auf die Ebene von Abteilungen oder einzelnen Mitarbeitern herunter zu brechen.

Herausforderungen der Genossenschaftsbanken

Welchen Herausforderungen müssen sich die Kreditgenossenschaften stel-

len und welche strategischen Handlungsfelder gilt es zu besetzen? Mit dieser Fragestellung hat sich die empirische Studie des IfG-Münster zum Strategischen Management in Genossenschaftsbanken auseinander gesetzt. Genossenschaftsbanken müssen auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren: Zunehmender Wettbewerb durch zusätzliche Anbieter, der Einzug neuer Technologien, zunehmend stärkere aufsichtsrechtliche Vorgaben etc. Dabei lassen sich die strategischen Herausforderungen für Genossenschaftsbanken in vier Bereiche einteilen:

(1) Mitglieder/Kunden: Mitglieder und Kunden sind informierter, kritischer und im Ergebnis weniger stark an eine Bank gebunden. Um die Kundenbindung zu erhöhen, ist ein Beziehungsmanagement von gesteigerter Bedeutung.

(2) Organisation: Die Prozesse und Strukturen in den Banken müssen auf den Multikanalvertrieb ausgerichtet werden.

(3) Finanzen: Gleichzeitig haben Genossenschaftsbanken mit einer sich verschlechternden Cost-Income-Ratio zu kämpfen. Kosten müssen z.B. durch Auslagerung von Aufgabenbereichen reduziert werden. Im Zuge der Gesamtbanksteuerung spielt ein effizientes Risikomanagement eine wichtige Rolle.

(4) Mitarbeiter: Die Qualifizierung der Mitarbeiter der Volks- und Raiffeisenbanken muss diesen neuen Herausforderungen gerecht werden. Erfolgsab-



Abb. 1: Kernkompetenz der Genossenschaftsbanken

hängige Vergütungen und Personalentwicklungspläne können den Einsatz der Mitarbeiter verbessern.

Kernkompetenz-orientierung gefordert

Die Strategie der Genossenschaftsbanken muss sich an ihren Kernkompetenzen orientieren. Aufgrund der dezentralen Organisationsstruktur und der Positionierung als Universalbank kommt für Volks- und Raiffeisenbanken eine Strategie der Kostenführerschaft oder eine Nischenstrategie nicht in Frage. Geeignet ist vielmehr eine Strategie der Differenzierung durch das Anbieten einer einzigartigen, überlegenen Leistung. Betrachtet man nun die Voraussetzungen für eine Kernkompetenz (vgl. Abb. 1), dann sind die traditionellen "Stärken" der Genossenschaftsbanken, nämlich ihre Dezentralität, Kleinheit und Kundennähe, ihre Mittelstandsorientierung und ihre Arbeitsteilung im Verbund keine originären Kernkompetenzen. Lediglich die Mitgliedschaft erfüllt alle Voraussetzungen einer Kernkompetenz, insbesondere ist sie nicht imitierbar. Gelingt es, die Mitgliedschaft mit einem Kundennutzen zu verbinden, kann sie zu einem Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb werden.

Da Finanztransaktionen latent prekär sind, kann eine Bank durch die Schaf-

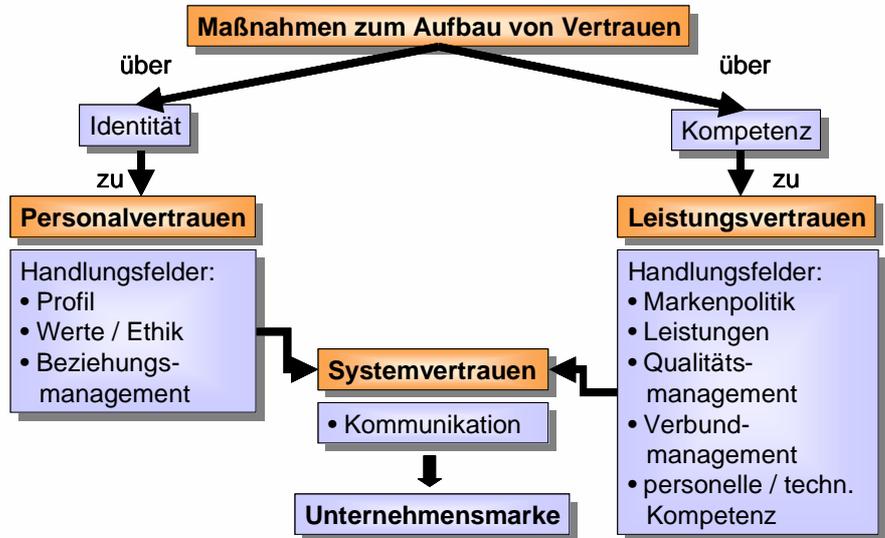


Abb. 2: Geschäftspolitik zur Stärkung der Vertrauensbasis

fung von Vertrauen im alltäglichen Geschäftsverkehr Transaktionskosten (z.B. der Kontrolle) beim Kunden verringern. Wenn Mitglieder als Eigentümer der Bank die Geschicke derselben beeinflussen können, kann eine besondere Vertrauensbasis zur Bank entstehen. Dieses Vertrauensverhältnis gilt es durch die Geschäftspolitik der Bank und ihre strategische Ausrichtung zu fördern (vgl. Abb. 2). Umsetzen lässt sich dieser Vorteil durch ein gezieltes Management der Beziehungen zum Mitglied. Diese theoretischen Überlegungen spiegeln sich jedoch in der Auffassung der Unternehmenspraxis nur teilweise wider. Obwohl, wie eine

Befragung des IfG Münster ergab, die Wechselbereitschaft bei denjenigen Kunden geringer ist, die angaben, der Genossenschaftsbank zu "vertrauen", wird dieser strategische Vorteil von den Banken selber kaum erkannt. Die IfG-Befragung zum Strategischen Management ergab, dass die Vertreter der deutschen Kreditgenossenschaften in der Mitgliedschaft keine besondere Stärke ihrer Bank sehen. Sie sehen ihre originären Stärken in der persönlichen Kundennähe (61%), der Entscheidungsflexibilität (43%), der Kleinheit und Ortsnähe (29%) und der Vertriebsstärke (13 %). Die Möglichkeit der Genossenschaftsbanken, ihre Kunden zu Mitgliedern zu machen und auf diese Weise besonders intensiv an die Bank zu binden, identifizierten hingegen nur 2% als besondere Stärke. Die Potenziale der Mitgliedschaft werden im Strategischen Management der Kreditgenossenschaften nicht ausgeschöpft, so dass in diesem Bereich Handlungsbedarf identifiziert werden kann.

Einsatzbereich für die Balanced Scorecard:

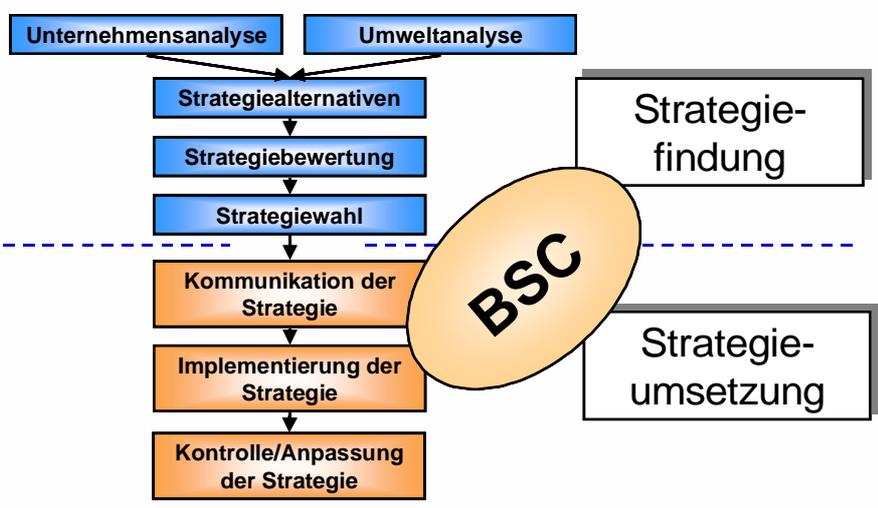


Abb. 3: Einordnung der BSC in den Managementprozess

Alternativer Managementansatz

Wie nun kann diesem Handlungsbedarf begegnet werden? Der Prozess des Strategischen Managements lässt sich allgemein in die beiden Blöcke der Strategiefindung und der Strategie-

umsetzung unterteilen (vgl. Abb. 3). Die IfG-Befragung ergab beispielsweise folgende interessante Teilergebnisse:

* Zur strategischen Analyse: Strategische Instrumente und Analysen werden in Genossenschaftsbanken nur selten und unregelmäßig eingesetzt. (Mitglieder- und Kundenbefragungen werden z.B. nur von 6% der Banken jährlich durchgeführt.)

* Zur Strategiebewertung: Es existieren mehrere, nicht miteinander verknüpfte Strategiekonzepte nebeneinander. (24% der Genossenschaftsbanken haben kein schriftliches Strategiekonzept.)

* Zur Strategieumsetzung: Es bestehen Probleme bei der Verknüpfung strategischer und operativer Planung. (Bei 48% der Genossenschaftsbanken sind Strategie und Zielvorgaben nicht miteinander verbunden.)

Der Einsatz der Balanced Scorecard kann dazu beitragen, zahlreiche der genannten Defizite zu beseitigen. Sie ist systematisch an der Schnittstelle zwischen Strategiefindung und -umsetzung einzuordnen, hat ihren Schwerpunkt jedoch in der Implementierung und Kontrolle strategischer Vorgaben (vgl. Abb. 3). Mit Hilfe der BSC kann der Managementprozess einer Genossenschaftsbank systematisiert werden. Verschiedene "strategische Baustellen" werden in einem ein-

heitlichen Gesamtkonzept zusammengefügt und die Mitarbeiter werden frühzeitig in diesen Prozess mit einge-

& Rolf Greve/Michael Hamerschmidt (2000): Mit der Mitgliedschaft zur Differenzierung und Erfolgsverbesserung, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 5/2000, S. 6-10.

& Kring, T. (2002): Neue Strategien - neue Managementmethoden: Eine empirische Analyse zum Strategischen Management in Genossenschaftsbanken in Deutschland.

& Theurl, Th./Kring, T. (2002): Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung.

bunden.

Zwei wesentliche Ziele können durch den Einsatz der BSC verwirklicht werden: Zum einen wird das strategische Mitdenken der Mitarbeiter gefördert. Zum anderen trägt die Systematik der BSC dazu bei, dass strategische Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Bereichen der Bank (Mitglieder/Kunden, Finanzen, Prozesse,

Verbund, Mitarbeiter) für den einzelnen verständlich, mess- und beeinflussbar werden.

So verstanden ist die BSC mehr als ein "neues Kennzahlensystem" und sollte nicht als "Kennzahlensammelstelle" fehlinterpretiert werden. Werden in der Entwicklung einer BSC in Kreditgenossenschaften die spezifischen Eigenarten der Rechtsform und die Mitgliedschaft als Kernkompetenz aufgegriffen, kann dieses Managementsystem einen positiven Beitrag zu einer erfolgreichen strategischen Ausrichtung einer Genossenschaftsbank leisten.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Fachtagung Controlling der Westfälischen Genossenschaftsakademie (WGA) am 31. Oktober 2002 in Münster.

Ü Rolf Greve

((02 51) 83-2 28 01

* rolf.greve@ifg-muenster.de



Die IRU

Die Internationale Raiffeisen-Union (IRU) hat einen neuen Präsidenten. Es ist Dr. Christian Konrad, Präsident des Österreichischen Raiffeisenverbandes. Die IRU ist ein weltweiter, freiwilliger Zusammenschluss nationaler Genossenschaftsorganisationen, deren Arbeit und Gedankengut auf den Prinzipien von Friedrich Wilhelm Raiffeisen basieren. Sie wurde anlässlich des 150. Geburtstages von Raiffeisen 1968 gegründet und hat 77 Mitglieder aus 41 Ländern.

Interview

Prof. Dr. Rolf Eschenburg

*Lateinamerika, Genossenschaften, Institutionen:
Prof. Theurl im Gespräch mit Prof. Eschenburg*

Prof. Dr. Rolf Eschenburg war vom 1. Oktober 1981 bis zu seiner Emeritierung am 1. Oktober 2002 Leiter der Abteilung Lateinamerika des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster. Er ist gebürtiger Lübecker und gelernter Holzkaufmann. Er studierte in Marburg, Berlin und Münster Volkswirtschaftslehre, promovierte 1965 mit einer Dissertation zur Genossenschaftstheorie und habilitierte sich 1976 mit einer Arbeit aus dem Bereich der Neuen Institutionenökonomik. Längere und kürzere Lateinamerika-Aufenthalte, darunter zwei Gastprofessuren in Lima (1985) und Bogotá (1986) sowie die Leitung eines Projekts der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in Chile (1990 bis 1996) prägen seine wissenschaftliche und akademische Laufbahn. Seit 1996 gehört Prof. Eschenburg dem Direktorium des Lateinamerika-Zentrums der Universität Münster an, in den Jahren 1999 bis 2001 als geschäftsführender Direktor.

Zur Bedeutung von Institutionen: Beitrag der Ökonomen zu einer besseren Politik

Theresia Theurl: *Die Neue Institutionenökonomik bildete einen Schwerpunkt Ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit. Sie haben immer einen klaren Standpunkt über die Bedeutung von Institutionen sowie über die Rolle der Ökonomen in Gesellschaft und Politik vertreten. Wie fassen Sie Ihre diesbezüglichen Erkenntnisse heute zusammen?*

Rolf Eschenburg: Es existieren viele wertvolle wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse, deren Umsetzung nicht gelingt, weil das politische System Mängel aufweist, die es zu korrigieren gilt. Es geht nicht darum, immer feinere und enger formulierte Spielregeln zu entwerfen, sondern solche mit klaren und grundsätzlichen Inhalten. Wenn dies nicht erkannt wird, resultieren Blockaden und Verkrustungen, notwendige Reformen unterbleiben. Wichtiger als die operative Ebene ist die konstitutionelle, dort müssen die grundsätzlichen Reformen stattfinden. Dies bedeutet aber auch, dass das Politische in öko-



nomische Überlegungen zu integrieren ist. Auf gute Spielregeln und Mechanismen der Selbstbindung für Politiker muss stärker geachtet werden.

Die Institutionenökonomik kann für diese Zusammenhänge sensibilisieren. Sie kann mit ökonomischen Kategorien erklären, dass die Existenz von Spielregeln entlasten und Orientierungshilfen bieten kann, aber auch ausbeutbar macht. Daher ist es wich-

tig, sich viel stärker als bisher darüber bewusst zu werden, dass die Durchsetzung von Spielregeln mit ihren positiven gesellschaftlichen Wirkungen über soziale Mechanismen und über Traditionen gelingen kann: Informelle Institutionen sind sehr wichtig. Gültige Regeln sind schon deswegen immer wieder zu hinterfragen, weil sich die Knappheitsverhältnisse in Volkswirtschaften verändern. Dazu tragen unter anderem der demografi-

sche Wandel, die Produktivitätsentwicklung, aber auch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bei. Regeln werden nie ersatzlos beseitigt, sondern es bilden sich solche mit neuen Inhalten heraus oder sie werden bewusst an die Stelle der alten gesetzt. Es geht darum, die Entwicklungsgesetze von Spielregeln zu erkennen und in einer komparativen Analyse die Wirkungen ihrer unterschiedlichen Ausgestaltung zu berücksichtigen. Dafür ist eine stärkere Kooperation mit Sozial-, Politik-

Viele Jahre haben Sie in Lateinamerika verbracht. Realistisch gesehen handelt es sich bei diesem Forschungszweig nicht um eines der zentralen Fächer der Ökonomie. Wie sehen Sie heute Bedeutung und Perspektiven?

Rolf Eschenburg: Eine wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, die eine Spezialisierung in "Internationalen Wirtschaftsbeziehungen" anbietet, sollte auch diesen Aspekt abdecken. Dies wird von den Trägern von Entwicklungshilfeprojekten sowie von

Lebensplanung unter Berücksichtigung der bestehenden Institutionen auf. Werden diese verändert, wehren sie sich, da ihre Lebensplanung in Gefahr gerät. Jeder ist um die Absicherung seiner Lebenspläne bemüht. Immer dann wenn eine funktionierende Sozialversicherung nicht existiert, werden andere Mechanismen entwickelt und gefunden.

Dass der regionale Schwerpunkt meiner Beschäftigung mit Entwicklungsländern gerade Lateinamerika geworden ist, hat mit Zufällen und der damaligen Ausrichtung des Instituts zu tun. Wichtiger als die Region ist die Erkenntnis, dass vor Ort gearbeitet werden muss und dass die Menschen in die entsprechenden Projekte mit einzubeziehen sind. Ich bin überzeugt, dass ich auch zu Asien oder Afrika eine positive Beziehung hätte aufbauen können. Lateinamerika weist zwar viele Besonderheiten auf. So hatten die einzelnen Länder bereits bis 1820 ihre Unabhängigkeit erreicht, sie haben eine lange demokratische Tradition, die europäische Bevölkerung und Kultur dominiert. Daher hat eine systematische Selektion der Zuwanderer stattgefunden. Ein Teil der abweichenden Entwicklung im Vergleich zu Nordamerika ist so zu erklären. Aus theoretischer Sicht aber ist Lateinamerika mit den üblichen und bekannten Instrumenten und Konzepten zu analysieren, die auch für andere Regionen der Welt Anwendung finden können.

Genossenschaften: Besondere Governancestrukturen

Theresia Theurl: Neben der Analyse von Institutionen und der Beschäftigung mit Lateinamerika haben die Genossenschaften ihr wissenschaftliches Leben geprägt. Sind Genossenschaften überhaupt noch eine zeitgemäße Organisationsform und mit welchem ökonomischen Instrumentarium sind sie heute zu untersuchen?

Rolf Eschenburg: Genossenschaften



und Rechtswissenschaftlern hilfreich. Darüber hinausgehend ist zu fordern, dass bereits in den Schulen die grundlegenden ökonomischen Zusammenhänge vermittelt werden, die darin bestehen, dass die Ökonomie das Handeln unter Knappheitsbedingungen thematisiert. Diese Zusammenhänge sind mir vor allem während meiner Aufenthalte in Entwicklungsländern eindrucksvoll bewusst geworden.

Die Ökonomik der Entwicklungsländer: Lateinamerika als Spezialisierung

Theresia Theurl: Die theoretische Erforschung von Entwicklungsländern bildete einen Schwerpunkt Ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit.

internationalen Organisationen erwartet. Es existieren viele Berufsfelder, für die ein entsprechendes Know-how erforderlich ist. Für eine Fakultät aber steht diese Ausrichtung immer in Konkurrenz mit einer Spezialisierung auf die Europäische Union, die heute genau so wichtig oder vielleicht sogar wichtiger ist.

Mich persönlich hat die Beschäftigung mit Entwicklungsländern und die Zeit, die ich dort verbracht habe, zu vielen allgemeinen Erkenntnissen gebracht, die ich bereits geschildert habe. Insbesondere: Weshalb können Problemlösungen in manchen Kulturen durchgesetzt werden, in anderen aber nicht? Der Hintergrund sind immer die Existenz von informellen Institutionen. Menschen bauen ihre



sind eine zeitgemäße Organisationsformen dort wo Märkte neu entstehen und dort wo die Abhängigkeit von kleinen Wirtschaftseinheiten abzuschwächen ist, wenn eine Bindungsnotwendigkeit existiert. Genossenschaften sind jedoch komplizierte Gebilde und häufig werden zu hohe Erwartungen an sie gestellt. Dies gilt etwa für Lateinamerika, wo die Idee, dass Genossenschaften einen "dritten Weg", darstellen weit verbreitet war. Sie wurden vor Wettbewerb geschützt, steuerlich gefördert und als eine besondere Organisationsform eingeschätzt, die besonders zu behandeln sei. Dies ist nicht richtig. Auch Genossenschaften haben sich dem Wettbewerb zu stellen. Wenn sie die Anforderungen ihrer Mitglieder nicht mehr erfüllen können, müssen sie in der Lage sein, sich weiter zu entwickeln. Das adäquate Analyseinstrumentarium ist die Institutionenökonomik. Sie ermöglicht es, Möglichkeiten und

Grenzen vor den aktuellen Rahmenbedingungen zu erkennen. Die Genossenschaft hat ein Bestandteil einer Theorie der Gesellschaftsunternehmen zu sein. Sie zeichnet sich durch besondere Governancestrukturen aus. Diese sind zu erforschen und mit anderen Regimen zu vergleichen. Es ist jedoch nicht zielführend, eine eigene "Theorie der Genossenschaft" zu entwickeln. Diese Organisationsform muss in einem breiteren Zusammenhang und im Vergleich mit anderen Gesellschaftsunternehmen analysiert werden.

Ein neuer Abschnitt: Ungewohnt und vierversprechend

Theresia Theurl: Was hat sich für Sie seit der Emeritierung verändert, was haben Sie gewonnen und was fehlt Ihnen?

Rolf Eschenburg: Obwohl der Tagesablauf unverändert geblieben ist, habe

ich mehr Zeit für mich selbst zur Verfügung, wodurch die Lebensqualität deutlich gestiegen ist. Ich genehmige mir einige Nachlässigkeiten, die darin bestehen, nicht mehr so genau auf die Uhr und auf Termine achten zu müssen. So spiele ich etwa am Computer und besuche mit meiner Frau Vortragsveranstaltungen, die keinen wirtschaftswissenschaftlichen Gehalt aufweisen. Was fehlt wird sich erst allmählich zeigen. Vermutlich werden es die Studierenden sein, die regelmäßigen Kontakte mit jungen Menschen mit ihren Fragen und Anregungen. Es war sehr schön, Aha-Erlebnisse vermitteln zu können. Andererseits war mit den Lehrveranstaltungen auch viel Vorbereitung und Stress verbunden. Wenn sich die Frage stellen würde, in diesem Bereich weiter aktiv zu sein, würde ich eine große Herausforderung darin sehen, die modernen Präsentationstechniken weiter zu verfeinern und anzuwenden. Unabhängig davon halte ich es für sehr wichtig, die empirische Ausrichtung des VWL-Studiums zu intensivieren.

Ü Theresia Theurl
 (0251) 83-2 28 91
 * Theresia.Theurl@
 ifg-muenster.de

Unsere Partner stellen sich vor

Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V. (RWGV)

Bündelung der Kräfte zwischen Wissenschaft und Praxis

Seit vielen Jahren ist der Westfälische Genossenschaftsverband e.V. Mitglied der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen der Universität Münster. Die Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis ist vorbildlich und hat zu zahlreichen gemeinsamen Projekten geführt. Die Zusammenarbeit zwischen Forschungsgesellschaft und Verband wird auch nach der Fusion des WGV und des GVR zum Rheinisch Westfälischen Genossenschaftsverband e.V. (RWGV) zu den tragenden Säulen des Praxistransfers zählen.

Die westfälischen und rheinischen Genossenschaften bündeln ihre Kräfte: Die Mitglieder des WGV und des GVR haben sich auf ihren Verbandstagen im September in Münster und Köln jeweils einstimmig für die Fusion zum Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband e. V. (RWGV) ausgesprochen. Der neue Verband mit Hauptstandorten Münster und Köln sowie Niederlassungen in Koblenz und Rösrath-Forsbach wird Dachorganisation für rd. 700 Volksbanken, Raiffeisenbanken, landwirtschaftliche und gewerbliche Waren-, Betriebs- und Dienstleistungsgenossenschaften im Bundesland Nordrhein-Westfalen und im angrenzenden Gebiet der beiden ehemaligen rheinland-pfälzischen Regierungsbezirke Koblenz und Trier.

Der RWGV, dessen juristischer Sitz Münster ist, werde in der Tradition seiner Vorgänger auch in Zukunft "die bessere Qualität bei größtmöglicher Wirtschaftlichkeit" bieten und als "mitgliederbestimmte Einrichtung die Stimme der Genossenschaften" sein, betonte WGV-Präsident Hartmut Schauerte MdB auf dem Verbandstag in Münster. Als "kompaktester Verband" in Deutschland decke der RWGV mit insgesamt 580 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das klassische Aufgabenfeld der Regionalverbände ab: gesetzliche Prüfung, Beratung/Betreuung und Bildung.

RWGV gab es bereits von 1862 bis 1920

Schauerte sprach von einem "großen Tag für die Genossenschaftsorganisation in Westdeutschland". Er würdigte die im Schlussteil der Fusionsverhandlungen "ausschließlich ergebnisorientierten Gespräche". Die Fusion werde "breit getragen" und sei "gut vorbereitet". Einen Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband gab es bereits von 1862 bis 1920. Der damals ohne Prüfungs- und Betreuungsaufgaben wirkende gewerbliche Schulze-Delitzsch-Verband mit Sitz bis 1906 in Boppard am Rhein ist einer der vier Vorläufer des späteren WGV gewesen.

Schauerte sprach sich gegen einen bundesweiten Einheitsverband mit regionalen Niederlassungen aus. Als gesetzlich abgesicherte Prüfungsverbände und als Beratungs- und Betreuungseinrichtungen stünden die Regionalverbände für die Prinzipien Selbstverantwortung und Selbstkontrolle. Allerdings müssten sie, wie jetzt WGV und GVR, auf die Strukturveränderungen in ihrer Mitgliedschaft auch künftig reagieren. Eine verbreiterte Arbeitsbasis biete die meisten Synergieeffekte. So ist nach Schauertes Worten die Fusion zum RWGV geeignet, die Wirtschaftlichkeit des Verbandes zu verbessern, mehr Qualität und Kompetenz zu sichern, aber auch mehr Gewicht im Verbändechor und gegenüber der Politik zu geben.

Dies unterstrich auch Verbandsdirektor Moritz Krawinkel. Der neue Verband habe sich das Ziel gesetzt, seine Dienstleistungspalette noch effizienter zu gestalten, dadurch die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit seiner Mitglieder zu sichern und so deren Förderauftrag zu unterstützen. Der RWGV habe ein klares Leitbild: Er werde mitgliederorientiert bleiben und den Nutzen für seine Genossenschaften optimieren. Im Hauptstandort Münster werden Prüfungs- und Rechnungswesen gebündelt, in Köln Beratung und Betreuung gesteuert - auf jeden Fall werde der RWGV die Nähe zu seinen Mitgliedern wahren. Krawinkel: "Denn nur der, der nah am Kunden ist, seine operativen Einheiten und Dienste dezentral und flexibel einzusetzen weiß, wird als Partner akzeptiert."

Krawinkel ging auch auf die erwarteten Synergieeffekte der Verbändefusion ein, die der neue Verbandsvorstand umzusetzen habe. Nach einer dreijährigen Übergangsphase soll jährlich rund fünf Millionen Euro Sparpotenzial erzielt werden.

Mitgliederbestimmter RWGV

Für Verbandsdirektor Robert Weiler ist "die Wirtschaftlichkeit unseres Tuns" der wesentliche Anstoß für die Verbändefusion. Der neue RWGV werde mitgliederbestimmt sein, wie er es sich als langjähriger Bankleiter

immer vorgestellt habe. Die "Rücknahme des Vorstandes unter den Willen der Mitglieder" sei für ihn die "persönliche Messlatte". Sehr engagiert warb Weiler für das Zusammengehen der Schwesterverbände, an der Zukunft eines starken Verbandes in Westdeutschland wolle er gerne mitbauen.

Verbandstag alle zwei Jahre

Die Organe des RWGV sind künftig:

- * der Verbandstag, der alle zwei Jahre stattfindet;
 - * der Verbandsausschuss, die Mitgliedervertretung zwischen den Verbandstagen, der aus bis zu 46 Mitgliedern besteht;
 - * der Verwaltungsrat als Aufsichtsrat, der mit bis zu 16 Personen besetzt wird;
 - * der Vorstand, dem Diplom-Kaufmann und Wirtschaftsprüfer Moritz Krawinkel und Diplom-Betriebswirt Robert Weiler angehören;
 - * sowie die Fachvereinigungen der drei Mitgliedssparten.
- Für die ersten vier Jahre nach der Fusion ist bestimmt, dass der Vorsitzende des Verbandsausschusses, der Vorsitzende der Fachvereinigung der Kreditgenossenschaften und der Vorsitzende der Fachvereinigung der landwirtschaftlichen Genossenschaften vom WGV und der Vorsitzende des Verwaltungsrates sowie der Vorsitzende der Fachvereinigung der gewerblichen Genossenschaften vom GRV benannt werden.
- * Vorsitzender des Verbandsausschusses und Präsident wird Hartmut Schauerte MdB, Aufsichtsratsvorsitzender der VB Hundem-Lenne;
 - * die Kreditgenossenschaften führt künftig Bankdirektor Gerhard Reibert, Vorstandsvorsitzender der Märkischen Bank;
 - * an der Spitze der landwirtschaftlichen Genossenschaften im Rheinland und in Westfalen wird Landwirt Johann Prümers, Aufsichtsratsvorsitzender Raiffeisen Steinfurter Land, stehen;

* die gewerblichen Genossenschaften werden Joachim Siebert aus Neuss als Vorsitzenden haben; er ist Vorstandsvorsitzender der Ariston Nord-West-Ring. Alle drei sind auch RWGV-Vizepräsidenten.

* Vorsitzender des Verwaltungsrates wird Bankdirektor Heinz Gommans, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Krefeld und bis zur Fusion GVR-Präsident.

Interview zur Fusion

Die Verbandstage von WGV und GVR haben die Fusion beschlossen, der RWGV steht vor der Eintragung ins Vereinsregister. Damit sind langwierige Verhandlungen abgeschlossen worden, in denen es mitunter auch Zweifel am Erfolg einer Fusion gab.

Krawinkel:

Wenn man sich das gemeinsame Verbandsgebiet der nun fusionierten Verbände anschaut, zählen wir heute 700 Genossenschaften mit 2,8 Millionen Mitgliedern. Die Zahl der Mitglieder in den Genossenschaften ist beständig gestiegen, die Zahl der Genossenschaften selbst gesunken. Wenn sich nun aber Zahl, Größe und Struktur unserer Mitglieder ändern, dann muss dies auch Konsequenzen für den jeweiligen Genossenschaftsverband haben. Unter diesem Gesichtspunkt hätten wir schon früher zueinander finden können. Aber wir wollen nicht nach hinten schauen, sondern nach vorne ...

Weiler:

... und deswegen haben wir den Mitgliedern klipp und klar gesagt: Der Rheinisch-Westfälische Genossenschaftsverband sichert seine Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und die seiner Mitglieder auch in der Zukunft. Natürlich nicht aus Selbstzweck. Vielmehr vergrößert der neue Verband unter den deutlich erschwerten Vorzeichen auch für Genossenschaften in unserem Land seine Arbeitsbasis und seine Kompetenz in der Beratung und Betreuung der Mitglieder.

Auf dieser Basis bauen auch andere Verbände auf. Besteht da nicht die Gefahr, an erster Stelle die Existenz als Dachorganisation zu sehen und erst dann Nutzen für die Mitglieder zu stiften?

Weiler:

Da halte ich deutlich dagegen: Der RWGV wird mitgliederorientiert sein, das heißt, er wird den höchsten Nutzen bei den Mitgliedern bieten: konkret, dauerhaft, günstig und qualifiziert. Vor allem ist der RWGV mitgliederbestimmt. Das ist unser beider Verständnis von einem modernen Genossenschaftsverband, von Herrn Krawinkel und mir.

Krawinkel:

Bei der inhaltlichen Ausrichtung hat das Ehrenamt beider Verbände sein ganzes Gewicht in die Waagschale geworfen. Um es deutlich zu sagen: Das Mitglied ist der zentrale Bezugspunkt. Und der RWGV erbringt nur Leistungen, die er zu erbringen hat, beziehungsweise, die seine Mitglieder nachfragen.

Weiler:

Der neue Verband wird - vielleicht mehr als es bisher üblich war - auf die Mitgliederinteressen abgestimmt. Die Fachvereinigungen stehen uns nicht nur bei der Arbeit zur Seite, sondern sind auch ständige Reflektionspartner unserer Verbandsarbeit. Nicht wir sagen, was die Mitgliedergenossenschaften zu tun haben, sondern wir erfüllen die Wünsche unserer Mitglieder unter Beachtung des gesetzlich Notwendigen und des wirtschaftlich Sinnvollen.

Was heißt das konkret für die Mitgliedergenossenschaften?

Krawinkel:

Auf den Mitgliederversammlungen und bei den Verbandstagen haben wir ein klares Leitbild für den RWGV vorgestellt. Wir sind mitgliederorientiert, optimieren den Mitgliedernutzen, steigern die Leistungsfähigkeit der Mitglieder. Unsere vordringliche Aufgabe ist es, die Marktstellung unserer Mitglieder zu stärken. Und außerdem werden wir für unsere Mitglieder



Robert Weiler und Moritz Krawinkel

wahrnehmbare Stimme im Chor der Verbände und gegenüber der Politik sein. Es gab dafür in den Veranstaltungen nur Zustimmung - unser Weg ist damit klar.

Weiler:

Für unsere 280 Mitgliedsbanken, 265 landwirtschaftlichen und 130 gewerblichen Genossenschaften sowie sechs Zentralinstitute stellen wir uns - das ist doch völlig klar - dezentral auf. Mit anderen Worten: Münster und Köln sind die Hauptstandorte des RWGV. Ergänzend erbringt der Verband von Koblenz und Rösrath-Forsbach aus Dienstleistungen.

Krawinkel:

Wobei auch für die Zukunft allen Beteiligten klar sein muss: Stärken der Kompetenzen, Bündeln der Ressourcen und das Ausschöpfen der Rationalisierungsmöglichkeiten - das sind unsere strategischen Ziele. Danach richten wir unsere gesamte Vorstandstätigkeit aus.

Ihre RWGV-Vision?

Weiler:

Im Mittelpunkt steht das Mitglied. Mit anderen Worten: Der Verband ist kein Selbstzweck. Wir machen das, was unsere Mitglieder wollen, nachfragen und bezahlen. Prüfung und Beratung bzw. Betreuung sowie Bildung müssen sich also zum einen der Effizienzfrage stellen. Zum anderen werden sie strikt danach ausgerichtet, wie mit ihrer Hilfe Leistungsfähigkeit und Marktstellung unserer Mitglieder verbessert werden können ...

Krawinkel:

... und ich darf hinzufügen: Unsere Mitglieder sollen in beiden ehemaligen Verbandsgebieten eine so hohe Dienstleistungsqualität wie bisher für einen günstigeren Preis bekommen. In Westfalen darf es nicht teurer, im Rheinland muss es günstiger werden.

Ü Alfred Große Hüttmann,
Interview: Ralf Bröker

((0251) 7186-216

* presse@wgv.de

Publikationen

Schriften zur Kooperation Band 55 Genossenschaften und Landwirtschaft



Der Strukturwandel in der Landwirtschaft und in den vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette, der internationale Wettbewerb sowie BSE und MKS 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. Weitreichende Veränderungen wurden eingeleitet, doch vieles bleibt zu tun. In diesem Sammelband werden die Vorträge des IfG-Oberseminars des Sommersemesters 2002 sowie weitere Beiträge mit inhaltlichem Bezug zur Thematik des aktuellen Strukturwandels in der Landwirtschaft und den daraus folgenden Herausforderungen für Genossenschaften publiziert. Auf der Basis der aktuellen Agrarpolitik in Deutschland und in Europa werden deren Entwicklung und ihre Perspektiven analysiert. Die Inhalte der Halbzeitbewertung "Agenda 2000" konnten bereits berücksichtigt werden. Von den Autoren wird Handlungsbedarf aufgezeigt und Forderungen der Landwirtschaft sowie der Verbraucher formuliert. Schließlich wird darge-

stellt, welche organisatorischen und inhaltlichen Reaktionen auf das anspruchsvolle Umfeld von Seiten der Genossenschaften und ihrer Verbände erfolgen. Im Mittelpunkt stehen die Gestaltung der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette und der Aufbau von umfassenden Qualitätssicherungssystemen. Für solche werden erfolgreiche Beispiele vorgestellt.

& Theresia Theurl und
Manfred Nüssel (Hrsg.):

Genossenschaften und Landwirtschaft - Ein Sektor im Umbruch: Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Sommersemester 2002, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 55, Aachen: Shaker, 2002, ISBN 3-8322-0504-7, 186 S., Euro 19,50

Schriften zur Kooperation Band 56 Genossenschaftsrecht in Portugal



Die vorliegende Arbeit führt die Reihe vergleichender Studien zum Genossenschaftsrecht in Europa des IfG Münster fort. Diese sind so aktuell wie nie zuvor. Die Kenntnis der national unterschiedlichen Rechtsgrundlagen für Genossenschaften sind angesichts der laufenden Diskussion um eine Reform des deutschen Genossenschaftsgesetzes, der bevorstehenden Umsetzung

der Europäischen Genossenschaft und der zunehmend grenzüberschreitenden Tätigkeit von Genossenschaften von strategischer Bedeutung.

Beginnend bei den geschichtlichen und verfassungsrechtlichen Grundlagen des Genossenschaftsrechts in Portugal führt Jörg Johannes Fedtke den Leser zu den genossenschaftlichen Prinzipien. Diese sind dem Internationalen Genossenschaftsbund entlehnt und bilden heute das inhaltliche Fundament des portugiesischen Genossenschaftsrechts. Im Hauptteil der Arbeit stellt der Verfasser die Strukturelemente der portugiesischen Genossenschaft dar und zeigt zahlreiche Anknüpfungspunkte zwischen dem deutschen und portugiesischen Genossenschaftsrecht auf. Darüber hinaus beschäftigt er sich mit einem sehr kontroversen Aspekt des Gesellschaftsrechts in Portugal, der Frage nach der Rechtsnatur der Genossenschaft. Er entwickelt hierzu einen eigenständigen Erklärungsansatz, der von der bisher herrschenden Ansicht in Portugal abweicht. Schließlich rundet eine knappe Darstellung der relevanten bilanz-, prüfungs- und steuerrechtlichen Regelungen die Publikation ab.

Jörg Johannes Fedtke wurde 1973 in Essen geboren und studierte Rechtswissenschaften in Trier und Münster. Er ist Mitinitiator der Fachspezifischen Fremdsprachenausbildung in Portugiesisch für Juristen an der Universität Trier. Als studentische Hilfskraft arbeitete er am Institut für Internationales Wirtschaftsrecht der Universität Münster bei Prof. Dr. Bernhard Großfeld, LL.M. und als Beisitzer der Diplomprüfungen u.a. im Fach Handels- und Gesellschaftsrecht für die Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie in Essen. 1999 legte er sein erstes Examen ab. Bis zum Beginn des Referendariats im Jahre 2000 absolvierte er einen Forschungsaufenthalt an den portugiesischen Universitäten Coim-

bra, Porto und Braga sowie am Instituto Antonio Sergio do Sector Cooperativo in Lissabon.

& Theresia Theurl(Hrsg.): Jorg Johannes Fedtke: Genossenschaftsrecht in Portugal, Münsterische Schriften zur Kooperation; Bd. 56, Aachen: Shaker, 2002, 311 S., ISBN 3-8322-0621-3, Euro 27,00

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 25 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - Eine modelltheoretische Untersuchung



Häufig als das zweitälteste Gewerbe der Welt bezeichnet, hat Korruption dennoch bis heute nichts von ihrer Brisanz und Aktualität verloren. Im Gegenteil: Gerade in den letzten Jahren ist auch in Deutschland die Korruptionsproblematik mehr und mehr in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung gerückt. Skandale weitreichender korrupter Verflechtungen in Baubehörden oder bei der Deutschen Bahn haben Verantwortliche und Medien zuletzt vermehrt für diesen Themenbereich sensibilisiert.

Oftmals mit der Korruption einhergehende immense materielle und immaterielle Schäden lassen die Forderung laut werden, effiziente Strategien zur Korruptionsbekämpfung zu entwickeln und umzusetzen. Genau hier setzt die vorliegende Untersuchung an. Das Ziel dieses Arbeitspapiers ist ein zweifa-

ches: Zum einen soll erörtert werden, wie Korruptionskontrolle im Einzelnen aussehen kann. Zum anderen sollen ausgewählte Kontrollmaßnahmen näher auf ihren Einfluss auf den Rückgang von Korruption hin untersucht werden. Durch eine geeignete Modellierung wird so die Herleitung einer optimalen Kontrollstrategie ermöglicht.

Das genaue Vorgehen ist dabei wie folgt: Zunächst wird der oft sehr ungenau verwendete Terminus der Korruption anhand verschiedener Merkmale definiert, um eine möglichst konkrete Begriffsbestimmung als Grundlage für die weiteren Ausführungen zu erreichen. Anschließend wird der Frage nachgegangen, ob, und wenn ja, warum Korruption überhaupt bekämpft werden sollte. Nach Darlegung der wirtschaftlichen Zweckmäßigkeit ihrer Bekämpfung werden vielfältige Instrumente der inneren und äußeren Kontrolle vorgestellt. Solche Maßnahmen führen durch eine Erhöhung verschiedener Transaktionskosten dazu, dass Korruption unrentabel wird und aus diesem Grund unterbleibt.

Der nächste Teil des Arbeitspapiers widmet sich ausführlich dem Zusammenhang zwischen ausgewählten Kontrollinstrumenten und Korruption. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Maßnahmen monetärer sowie nichtmonetärer Sanktionen für die in die Korruption verwickelten Akteure sowie die direkte Kontrolle durch Kontrolleure. Für eine modelltheoretische Darstellung wird dabei auf die Theorie und Vorgehensweise der Verbrechenökonomik zurückgegriffen. Nach Analyse der Wirkungsweisen der verschiedenen Kontrollmaßnahmen bestimmt sich bei dem gesellschaftlichen Ziel einer sozialen Wohlfahrtsmaximierung die optimale Kontrollstrategie derart, dass Geld- und in besonders schweren Fällen Freiheitsstrafen in maximaler Höhe eingesetzt werden und dass die direkte Kontrolle wegen der hiermit verbundenen hohen Kosten auf niedrigem Niveau stattfindet.

Geschieht die Herleitung einer optima-

len Kontrollstrategie zunächst unter vereinfachenden Annahmen, folgt später eine Darstellung weiterer Aspekte, welche bisher entweder in der Modellierung der Verbrechenökonomik im Allgemeinen oder in der Betrachtung der Korruptionskontrolle im Speziellen keine Berücksichtigung gefunden haben. Hierdurch können die Ergebnisse verfeinert und gegebenenfalls eine modifizierte Kontrollstrategie hergeleitet werden. Das fünfte Kapitel fasst die Ergebnisse des Arbeitspapiers zusammen.

Durch seine eingehende Auseinandersetzung mit der Thematik der Korruptionskontrolle leistet dieses Arbeitspapier einen Beitrag zur theoretischen Fundierung der Wirkung von Kontrollmechanismen auf die Korruptionsbekämpfung. Insgesamt ist es gelungen darzustellen, in welcher Weise Kontrolle zu einem Rückgang von korrupten Handlungen in einer Gesellschaft führen kann. Die Ergebnisse können dazu herangezogen werden, um in einem weiteren Schritt nach einer Prüfung der Realisierbarkeit Handlungsimplikationen für verschiedene Kontrollinstitutionen abzuleiten und umzusetzen. Diese Aufgabe sei Experten der praxisnahen Forschung vorbehalten.

& Anne Kretschmer
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 25, Juni 2002, kostenlos erhältlich

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 26 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe

Bedingt durch Liberalisierung, Deregulierung und moderne Kommunikations- und Informationstechnologien machen Marktgrenzen nicht mehr vor Staatsgrenzen halt. Wenn Unternehmen international agieren, suchen sie auch international nach Kooperations- und

Fusionspartnern, um den Herausforderungen gewachsen zu sein, die die vergrößerten Märkte an sie stellen. Die staatliche Aufsicht über diese Märkte ist jedoch nicht internationalisiert. Wenn Unternehmenskooperationen und -zusammenschlüsse die Wettbewerbssituation in mehreren Staaten verändern, prüfen auch mehrere Behörden, ob eine Wettbewerbsbeschränkung vorliegt und die Unternehmenskooperation verboten oder eingeschränkt werden muss. Dabei kommen die Behörden teilweise zu unterschiedlichen Ergebnissen.



Im Rahmen dieses Arbeitspapiers wird untersucht, wie es zu divergierenden Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden kommen kann. Begründungen werden dabei nicht in der Wettbewerbstheorie oder im Wettbewerbsrecht gesucht. Vielmehr wird darauf abgestellt, wie die Akteure der Wettbewerbspolitik Einfluss auf die Entscheidungen nehmen. Die Neue Institutionenökonomik bietet dazu mit ihren Theoriebausteinen der Neuen Politischen Ökonomie und der Prinzipal-Agent-Theorie ein geeignetes Instrumentarium. Die Akteure der Wettbewerbspolitik sind die Konsumenten, die eine Versorgung zu angemessenen Preisen wünschen, die Politiker, die die wettbewerbspolitischen Rahmenbedingungen schaffen, die Bürokraten, die innerhalb dieser Rahmenbedingungen Einzelfallentscheidungen treffen und die Unternehmen, die über eine möglichst große Marktmacht Gewinnmaxi-

mierung anstreben. Die staatlichen Akteure sind dabei nicht nur an einer Maximierung der Gesamtwohlfahrt interessiert, sondern werden auch immer durch ihren eigenen Nutzen gelenkt. Akteure mit Entscheidungskompetenz können daher offen sein für eine Beeinflussung durch Interessengruppen, wenn diese ihren individuellen Nutzen erhöht. Ist diese Beeinflussung unterschiedlich in den verschiedenen Wettbewerbsinstitutionen, so divergieren die Handlungsanreize der Entscheidungsträger und von einander abweichende wettbewerbspolitische Untersuchungsergebnisse sind denkbar.

& Andrea Neugebauer
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 26, September 2002, kostenlos erhältlich

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 27 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund - Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung



Vor dem Hintergrund der strategischen Neuausrichtung des genossenschaftlichen Finanzverbundes und den verschiedenen Projekten zur Umsetzung der BVR-Studie "Bündelung der Kräfte" werden die Arbeitsteilung und die bestehenden Abhängigkeiten zwischen

den Primärbanken und den Verbundpartnern analysiert. Die Darstellung der Net Governance Strukturen ist gleichzeitig als Einstieg in eine gründliche Auseinandersetzung mit der institutionellen Ausgestaltung des Finanzverbundes zu verstehen.

Das Arbeitspapier liefert erste Einblicke in das komplexe Beziehungsgeflecht des Verbundes, das durch umfangreiche und vielfältige Leistungsbeziehungen zwischen den Primärbanken und den Verbundpartnern gekennzeichnet ist. Ausgehend von diesen Leistungsverflechtungen werden die resultierenden Abhängigkeiten der Kreditgenossenschaften näher analysiert. Die Darstellungen zeigen auf, inwiefern die bestehenden formellen und informellen Governance Strukturen einen Beitrag dazu leisten, diese Abhängigkeiten aus der Sicht der Banken ausreichend abzusichern.

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse werden erste Empfehlungen zur Gestaltung der Net Governance im genossenschaftlichen Finanzverbund abgeleitet.

Welche institutionelle Absicherung der verschiedenen Leistungsbeziehungen angemessen ist, kann aber erst auf der Basis von fundierten empirischen Untersuchungen festgestellt werden. Die verschiedenen Aspekte der Governance Strukturen von Genossenschaften und des genossenschaftlichen Finanzverbundes mit dem adäquaten theoretischen Instrumentarium und mit empirischen Untersuchungen zu analysieren und darauf aufbauend Gestaltungsvorschläge zur Diskussion zu stellen, sieht das IfG Münster als eine seiner wichtigen Aufgabenstellungen an.

& Theresia Theurl und Thorn Kring
Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 27, Oktober 2002, kostenlos erhältlich

**Arbeitspapiere des
IfG Münster Nr. 28
Risikomanagement und
Risikocontrolling in
Wohnungsgenossenschaften**



Im Jahr 1998 ist das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und damit die gesetzliche Grundlage für das Einrichten und Betreiben eines Risikomanagementsystems verabschiedet worden. Grund hierfür waren zahlreiche Unternehmenskrisen und Insolvenzen, die eine ausführliche Corporate Governance-Diskussion auslösten. Zwar betrifft das KonTraG hauptsächlich das Handelsgesetzbuch (HGB), das Aktiengesetz (AktG) und die diesbezüglichen Einführungsgesetze. Dennoch führt der Gesetzgeber schon in der Gesetzesbegründung aus, dass die Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikofrühwarnsystems auch auf andere Gesellschaftsformen Ausstrahlungswirkung hat.

Vor diesem Hintergrund analysiert die vorliegende Arbeit Möglichkeiten der Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems in Wohnungsunternehmen und Wohnungsgenossenschaften und untersucht die Rolle des Risikocontrolling im Rahmen des Risikomanagementprozesses. Auf Basis der begrifflichen Grundlagen wird das Konzept des Risikomanagementsystems vorgestellt. Dabei wird sowohl auf die Struktur als auch auf die organisatorische Ausrichtung der einzelnen Komponenten eingegangen, deren Ausgestaltungsmöglichkeiten in diesem Zusammen-

hang speziell aus Sicht der Wohnungsunternehmen und Wohnungsgenossenschaften betrachtet werden. Im Anschluss erfolgt eine Einordnung der Begriffe Risikocontrolling und Risikomanagement. Ausgehend von einer funktionalen Abgrenzung der Begriffe werden die Phasen des Risikomanagementprozesses untersucht und - soweit möglich - im Rahmen einer prozessualen Abgrenzung zugeordnet. Auch wenn diese Zuordnung nicht eindeutig ausfallen kann, ist eine ansatzweise Strukturierung möglich. So sind die Phasen der Risikoidentifikation und der Risikobewertung vom Risikocontrolling auszuüben, während die Risikosteuerung, die letztendlich ausschlaggebend für das realisierte Risikoportfolio eines Unternehmens ist, dem Risikomanagement unterliegt. Die Risikoüberwachung ist Aufgabe des Risikocontrolling, das in dieser Funktion auch außerhalb des Risikomanagementsystems agiert, da Prozesse und Abläufe des Risikomanagements zu kontrollieren sind. Unverzichtbare Voraussetzung für einen erfolgreichen Risikomanagementprozesses ist die Existenz einer Risikokultur. Nur so kann ein verantwortungsvoller Umgang mit Risiken über alle Hierarchieebenen und Funktionsbereiche des Unternehmens realisiert werden. Grundlage einer solchen Risikokultur sind risikopolitische Grundsätze, die von der Unternehmensleitung nicht nur zu formulieren, sondern auch "vorzuleben" sind, um auch die Mitarbeiter für die Unternehmensrisiken zu sensibilisieren.

& Cristian Rotter
Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 28, November 2002, kostenlos erhältlich

**Arbeitspapiere des
IfG Münster Nr. 29
The German cooperative
banking group
as a strategic network: function and performance**

According to institutional economics, credit cooperatives and the cooperative banking group can be interpreted as hybrid organizational forms (cooperation). The relationship between customers and the cooperative bank on the one hand, and between the cooperative banks and the central units within the group on the other hand can be called precarious because dependencies can be used in an opportunistic way. Hybrid organizational forms have been established to solve hold up and moral hazard issues that are caused by opportunistic behavior. The institutional devices of the cooperative banking group have to be adapted on the changing general settings. Nowadays, as in the past, the core competence of cooperative banks in Germany is the membership that ensures dependability in precarious relationships. The suitable strategy is a member-oriented relationship-management. A structure in line with this strategy can be a strategic network. In order to continuously create a strategic network the cooperative banking group has to modify its institutions. Some of the required measures correspond to the latest strategy-paper by the central association of the German cooperative banking system. The institutional change is already in full swing.

& Rolf Greve
The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster Nr. 29, November 2002, kostenlos erhältlich

**Arbeitspapiere des
IfG Münster Nr. 30
Die Genossenschaftsidee
heute
Die Fallstudie "Hostsharing
e.G."**

Ein Aspekt des dynamischen und schnelllebigem Umfelds der heutigen Märkte ist der hohe Stellenwert, der Informationen und Wissen zugesprochen wird. Besonders das neue Geschäftsfeld Internet kann gerade

auch von der Organisationsform Genossenschaft genutzt werden. Daher stellt dieses Arbeitspapier die Hostsharing e.G. als ein Webhosting-Unternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft vor, das Zugang, Nutzung und Betrieb von Serverkapazitäten ermöglicht. Dabei stellt die Hostsharing e.G. den Anspruch an sich, den Gedanken von Open Source Software auf ihr Konzept zu übertragen.



Darüber hinaus weist die Genossenschaft Hostsharing Aspekte von Virtualität auf. Hostsharing stellt eine auf modernen IuK-Technologien basierende Kooperation selbständiger Organisationseinheiten dar. Die Frage, ob es sich um ein virtuelles Unternehmen handelt, erscheint daher nahe liegend. In diesem Arbeitspapier wird ein Überblick über die Strukturen virtueller Unternehmen und die resultierenden Chancen sowie Risiken gegeben. Anhand der dargestellten Charakteristika wird im Anschluss daran überprüft, ob Hostsharing bereits als ein virtuelles Unternehmen gelten kann oder inwiefern Potenzial besteht, sich zu einem solchen zu entwickeln. Ihre Ansätze der Virtualisierung setzt die Hostsharing e.G. auch bewusst in der Binnenbeziehung mit den Mitgliedern und in ihrer internen Kommunikation um. Die besondere Bedeutung dieser liegt in der Vermittlung der zentralen Werte und des Leitbilds, die die Basis für Mitgliederbindung und Systemvertrauen bilden. Sie ist Grundlage des partizipativen Zielvereinba-

rungsprozesses und ein entscheidendes Kriterium in der Identifikation. Ein zentrales Kommunikationsinstrument der Hostsharing e.G. ist die virtuelle Mitgliederversammlung.

In dem Maße wie die Genossenschaft mit ihren Produkten und Dienstleistungen nach außen tritt, werden Personen und Gruppen, die Träger wirtschaftlicher Aktivität sind, von den strategischen Entscheidungen der Genossenschaft berührt. Auf diese Gruppen ist qua externer Kommunikation einzugehen. Inwieweit die Genossenschaft in der Öffentlichkeit akzeptiert wird und erfolgreich ist, hängt insofern nicht nur von ihren Dienstleistungen und Produkten ab. Die Leistungen der Genossenschaft müssen ihr "[...] in den Köpfen der Menschen auch zugeschrieben werden und [...] sich gesellschaftlich rechtfertigen lassen." (Mast 1992, S. 17) Um Anteile auf dem Markt der Medien hinzuzugewinnen sind die Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Dreieck Politik, Medien und Gesellschaft und der Organisationsform Genossenschaft zu analysieren.

Das Anwendungspotenzial der Genossenschaften wird auch maßgeblich in Brüssel bestimmt, wo heute bis zu 80% der wirtschaftspolitischen Entscheidungen fallen. So stellt sich für die Genossenschaften die Frage, welches die Determinanten erfolgreichen Lobbyings als Teil der externen Kommunikation sind, um die Handlungsspielräume ihrer Mitglieder zu wahren bzw. zu gestalten.

& Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen

Die Genossenschaftsidee heute: Die Fallstudie "Hostsharing e.G.", Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 30, Dezember 2002, kostenlos erhältlich

EconKoop 2 New Cooperative Economy Moderne Genossenschaften

Inhalt dieser Veröffentlichung, die im ersten Halbjahr 2003 erscheinen wird, ist die systematische ökonomische Darstellung möglichst unterschiedlicher, innovativer und interessanter Genossenschaften in Fallstudien. Es geht dabei nicht allein um die Genossenschaften, die in den letzten Jahren gegründet worden sind, sondern insbesondere um solche, die ihrer Idee nach neu sind.

Das Fallstudienbuch gliedert sich in zwei Teile. In einem theoretischen Teil wird die Frage beantwortet, unter welchen Voraussetzungen Genossenschaften zeitgemäße Organisationsformen sind. Im Fallstudienteil werden etwa 20 Fälle anhand eines Kriterienrasters aufbereitet und analysiert. Einbezogen werden jeweils der Status quo, die Gründung und die Perspektiven der einzelnen Genossenschaften. Es werden harte, konstitutionelle Faktoren neben den weichen Faktoren berücksichtigt. Speziell eingegangen wird daneben auf die erwarteten Folgen, die mit der Wahl der genossenschaftlichen Rechtsform zusammenhängen. Die Veröffentlichung verspricht mit ihrem Querschnitt durch viele verschiedene Branchen und Ausprägungsformen und der Berücksichtigung der aktuellen Rahmenbedingungen viele neue Erkenntnisse über eine Organisationsform, die häufig als "verstaubt" eingeschätzt wird.

& Theresia Theurl und
Andrea Schweinsberg

New Cooperative Economy - Moderne Genossenschaften, Reihe: Ökonomik der Kooperation, EconKoop, Band 2, Mohr Siebeck 2003

Pinnwand



Prof. Dr. Rolf Eschenburg wurde mit Ablauf des Sommersemesters 2002 emeritiert. Er vollendete am 23. September 2002 sein 65. Lebensjahr. Prof. Dr. Rolf Eschenburg leitete seit 1981 die Abteilung Lateinamerikaforschung des Instituts für Genossenschaftswesen. Er verabschiedete sich am 16. Juli 2002 im Rahmen einer Vorlesung mit anschließendem Empfang aus dem aktiven Dienst (siehe Artikel in der Rubrik "Veranstaltungen").



Seit dem 1. Oktober 2002 ist Dipl. Volkswirt Sebastian Kretschmer als wissenschaftlicher Mitarbeiter des IfG tätig. Der 26-jährige studierte von 1997 bis

2002 Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster und ab 1999 als Zweitstudium parallel Rechtswissenschaft. Während seines Studiums war Sebastian Kretschmer als studentischer Mitarbeiter am Institut für Finanzwissenschaft der Universität Münster beschäftigt. In seinem Promotionsprojekt bei Prof. Theurl analysiert er die Determinanten der Entwicklung einer kooperierenden Unternehmensgruppe am Beispiel von EDEKA.

Dipl.-Volkswirtin Anne Kretschmer gehört seit dem 1. Oktober 2002 zum Team der wissenschaftlichen Mitarbeiter des IfG Münster. Vorher war sie bereits von November 2000 bis September 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin von Prof. Dr. Rolf Eschenburg in der Abteilung Lateinamerika des IfG Münster. Ihr Studium der Volkswirtschaftslehre absolvierte die 25jährige an den Universitäten Bonn und Paris. Im Institut ist sie für die Betreuung der Vorlesung "Institutionenökonomik" zuständig. In ihrer Doktorarbeit beschäftigt sie sich mit der Arbeitsvermittlung aus institutionenökonomischer Sicht.



Stud. rer. pol. Eva Becker, stud. rer. pol. Anne Saxe und stud. rer. pol. Bettina Schlelein sind am 30. Juni 2002 aus dem Team der studentischen Mitarbeiter des IfG Münster ausgeschieden. Sie waren für Literaturrecherche und Bibliothekarbeiten zuständig sowie an der Erstellung eines Glossars für das Wahlpflichtfach Unternehmenskooperation und an unterschiedlichen Forschungsprojekten beteiligt. Frau Schlelein, Frau Saxe und Frau Becker konzentrieren sich nun auf die bevorstehenden Diplomarbeiten und Examensklausuren. Das IfG Münster wünscht den ehemaligen Mitarbeiterinnen viel Erfolg für die Prüfungen!



Köchelnder Betriebsausflug des IfG

Statt Ziele in der Umgebung anzusteuern, fand der diesjährige Betriebsausflug in Münster statt. Nicht die körperliche Ertüchtigung, sondern kulinarische Köstlichkeiten standen diesmal auf dem Programm.

Auch männliche Genossen können kochen! Dies zumindest war eine Erkenntnis des Abends. Unter Anleitung war nach dreistündiger Kochzeit ein italienisches Büffet der Extraklasse bereitet. Erlebene Weine rundeten durch ihren feucht-fröhlichen Charakter den Abend ab.



Frau Anne Bogatzki, die langjährige Sekretärin von Prof. Eschenburg, bleibt auch nach seiner Emeritierung am CAWM. Am 1. Oktober wechselte sie in das Sekretariat des neuberufenen Prof. Dr. Bernd Wilfling (Professur für Volkswirtschaftslehre, insbesondere empirische Wirtschaftsforschung).



Zum 1. Januar 2003 beginnt stud. rer. pol. Manuel Rupprecht seine Tätigkeit als studentischer Mitarbeiter am IfG Münster. Der 23jährige studiert seit dem Sommersemester 2001 Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster. Im IfG Münster recherchiert er Literatur und übernimmt Tätigkeiten in der Bibliothek.



Ron Brintzer promovierte mit seiner Arbeit "Religion: eine institutionenökonomische Analyse" summa cum laude zum Dr.rer.pol. Am 30. November verließ er das IfG um sich auch außerhalb der Universität zu bewähren. Er war seit Juli



1997 zuerst Mitarbeiter von Prof. Bonus und dann von Prof. Theurl. Herr Brintzer war für die Lehrveranstaltungen aus Umweltökonomie, Allgemeine Volkswirtschaftslehre sowie Theorie der Wirtschaftspolitik zuständig. Wir wünschen viel Erfolg für die "Praxis".

Am 1. Dezember 2002 beginnt Dipl.-Volkswirt Peter Ebertz als wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. Theurl am IfG. Er hat zu Beginn des Wintersemesters sein Studium der VWL an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster abgeschlossen. Im Rahmen seines Forschungsprojekts wird er "Finanzierungs- und Ratingrelevante Merkmale von Unternehmenskooperationen" operationalisieren. Wir wünschen einen guten Einstand und viel Erfolg am IfG Münster.



Mag. Ines Zieher ist am 30. September 2002 als studentische Mitarbeiterin aus den Diensten des IfG Münster ausgeschieden. Sie war am Institut für die Koordination in der Bibliothek zuständig. Frau Zieher hat mittlerweile ihr Examen in Anglistik und Wirtschaftspolitik erfolgreich abgeschlossen und ist auf der Suche nach einem Arbeitsplatz als Lektorin in einem Verlag.



Am 30. November 2002 hat stud. rer. pol. Claus Steinau seine Tätigkeit als studentischer Mitarbeiter des IfG Münster beendet. Er war für Literaturrecherche und Bibliotheksarbeiten zuständig. Herr Steinau möchte sich zukünftig auf sein Studium der Betriebswirtschaftslehre konzentrieren.



Im Fokus

Cooperative Management

Managementtechnik der Zukunft

Die Empirie zeigt, dass die zwischenbetriebliche Kooperation von Unternehmen stark zunimmt. Offensichtlich stehen dahinter Entwicklungen, die eine Verschiebung der Kostenstrukturen von Organisationsformen des Wirtschaftens mit sich bringen. Im Zuge dieses Prozesses werden auch die Management-Techniken revisionsbedürftig. Das adäquate Management von Kooperationen ist eine ihrer zentralen Erfolgsbedingungen. Doch nur sehr langsam werden entsprechende Techniken entwickelt und bildet sich eine derzeit stark gefragte Qualifikation mit noch diffusem Anforderungsprofil heraus: der Kooperationsmanager.

Das "Cooperative management" ist - obschon es von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Kooperationen ist - bislang eine unterentwickelte Managementtechnik. Es kann in einem umfassenden Sinne in drei Stufen untergliedert werden.

Drei Stufen

(1) Die Kooperationsanbahnung enthält die Entwicklung der Kooperationsstrategie (Positionierung unter Berücksichtigung der relevanten Rahmenbedingungen), das Screening der geeigneten Kooperationspartner und die Verhandlungen der konkreten Governancestrukturen (Institutionalisierung der Kooperation).

(2) Die operative Kooperationsführung beinhaltet die Techniken des operativen Managements, den eigentlichen "Kooperationsdeal", sowie die Umsetzung der Kooperation. Sie impliziert insbesondere ein extensives Beziehungs- und Schnittstellenmanagement zu den Kooperationspartnern.

(3) Die Erfolgskontrolle der Kooperation misst und kontrolliert den Kooperationsgewinn für die einzelnen Partner. Sie entscheidet über die Fortführung und damit die Stabilisierung der Kooperation oder über deren Beendigung. Ein Bestandteil dieser Stufe ist das "Value-Reporting", die regelmäßige Information über das Kooperationsplus für die Akteure.

Operative Stabilisierung und Flexibilität

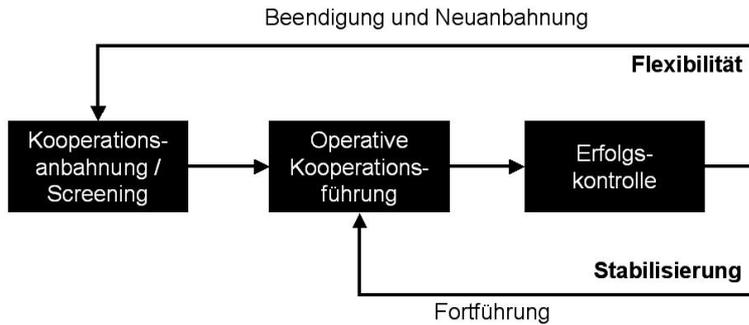
Die Qualität des Kooperationsmanagements misst sich daran, wie gut die operative Binnenstabilisierung der Kooperation gelingt, ohne die Anpassungsfähigkeit zu beeinträchtigen. Dabei kann es um die konsequente Umsetzung der Vorgaben der "Kooperationsverfassung" gehen. Alternativ kann ein gutes Management eine fehlende Institutionalisierung entsprechender Mechanismen kompensieren, also selbst zu einem Stabilisierungsinstrument werden. Dies wird dann umso wichtiger, wenn im Vorfeld ein Konsens über entsprechende Spielregeln nicht vorhanden war oder diesen nicht die erforderliche Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

Viele Kooperationen scheitern, weil dem Management der Kooperationen zu wenig Beachtung geschenkt und häufig nur bis zur Unterschrift gedacht wird. Dies stellt sich ähnlich dar wie bei M&A-Transaktionen. Ein effektives Kooperationsmanagement zählt zu den Erfolgsfaktoren einer jeden Kooperation; denn nicht nur die Institutionalisierung einer Unternehmenskooperation stellt hohe Anforderungen an die Partner und/oder ihre Berater. Ist die Kooperation einmal konfiguriert, enthält die operative Aufgabe des Managements der Kooperation große Herausforderungen. Es hat klar erkannt

zu werden, dass es sich um eine eigenständige Aufgabe handelt, die qualitativ anders zu gestalten ist als das Management eines Unternehmens. Daher haben herkömmliche und bewährte Techniken und Instrumente hinterfragt und adaptiert zu werden. Es geht darum, Managementwissen für hybride Organisationsformen zu entwickeln. Managementtechniken, die sich in Hierarchien bewährt haben, müssen angepasst und mit marktlichen Steuerungsinstrumenten kombiniert werden. Daneben sind eigenständige Instrumente des "Cooperative management" herauszubilden.

Anforderung: Management hybrider Strukturen

Kennzeichnend für Kooperationen ist die Überlagerung von Anreizstrukturen, die durch hybride Spielregeln umgesetzt werden, und die daher Spannungen enthalten können. Wettbewerb zwischen Partnern sowie die Kooperation von Konkurrenten sind Ausdruck solcher Beziehungen, die hohe Anforderungen an die Kooperations-Kompetenz des Managements stellen. Solche folgen auch aus der Tatsache, dass mehrere und gegenläufige Unter- und Überordnungsverhältnisse existieren können sowie aus der parallelen Existenz von mehreren Kooperationen (Management eines Kooperationsportfolios). Schließlich ist die Dynamik von Kooperationen zu bewältigen, die



© Prof. Dr. Theresia Theurl, IFG-Münster

durch die gewünschte Flexibilität besondere Facetten enthält. Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass Beziehungen zwischen Wirtschaftssubjekten aus unterschiedlichen Bezugssystemen existieren und zu gestalten sind. Die Managementaufgabe besteht im Herunterbrechen der allgemeinen Kooperationsvereinbarung auf einzelne Abteilungen und Mitarbeiter sowie im Aufbau von Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen in den einzelnen Partnerunternehmen. Darüber hinausgehend weisen Kooperationen meist eine hohe Beziehungsdichte auf. Ihr Management zieht daher Konsequenzen für die Informations-

und Kommunikationssysteme nach sich. Denn Kooperationen ist es eigen, dass sie vielfältige Handlungs- und Interaktionsspielräume enthalten. Diese sind schon dadurch bedingt, aber auch notwendig, dass sich die Aktivitäten eines Unternehmens nicht in seiner Kooperationsfähigkeit erschöpft. Die Auslotung der damit verbundenen Konsequenzen erfordert für das Management die Identifikation der vorhandenen und der notwendigen Spielräume. "Charakteristisch für diese Spezies von Unternehmern - Interpreneure - ist nicht zuletzt ihr unternehmerisches "Doppelleben": Als Leiter eines Unternehmens führen sie ein Eigenle-

ben, daneben aber noch ein Leben als Netzwerk-Teilnehmer in (meist) mehreren Netzwerken. Sie nutzen in aller Regel mehrere Briefköpfe, Logos und Visitenkarten. Das Tragen dieser verschiedenen "Hüte" provoziert nicht nur Rollenstreß, sondern wohl auch einige Identitätsprobleme bei der Beantwortung der "Was-bin-ich?"-Frage" (Reiß, 2001, S. 138).

Der eben skizzierte Erkenntnis- und der notwendige Entwicklungsprozess von Managementtechniken befindet sich noch in einem sehr frühen Stadium. Entsprechendes Humankapital - Kooperations-Kompetenz - ist bisher kaum vorhanden. Noch gibt es keine Ausbildung zum Kooperations-Manager oder zum Kooperations-Berater. Auch ein "Executive Master CM" wird in der Aus- und Weiterbildungslandschaft noch nicht angeboten. Doch die normative Kraft des Faktischen wird diese Qualifikation schnell entstehen lassen. Eine Voraussetzung für diesen Prozess ist die Definition eines einschlägigen Anforderungsprofils.

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

Benutzte Literaturquellen:

Fleisch, E. (2001): Das Netzwerkunternehmen, Berlin.
 Reiß, M. (2001): Netzwerk-Kompetenz, in Corsten, H. (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke, München-Wien, S. 121-187.
 Theurl, T. und Meyer, E. (2002): Unternehmenskooperationen und Verrechnungspreise, in: Theurl, T. und Crüger, A. (Hrsg.): Preisgestaltung im Zeitalter von Unternehmenskooperationen, Frankfurt/Main, im Erscheinen.

Das aktuelle Stichwort

Mittelstand

Es ist allgemein bekannt, dass der Mittelstand seine wirtschaftliche Situation und die Perspektiven derzeit nicht besonders positiv beurteilt. Die Verschlechterung der Einschätzung zieht sich durch alle Branchen. Nicht nur die allgemeine konjunkturelle Lage, sondern strukturelle Gründe sind dafür anzuführen. Es ist des Weiteren bekannt, dass der Mittelstand das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bildet. Was aber genau ist der Mittelstand, welches ist seine Funktion, welche besonderen Merkmale zeichnen ihn aus und wodurch sind seine aktuellen Probleme bedingt?

Die Wettbewerbsfähigkeit, die die deutsche Volkswirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg aufgebaut und inzwischen wieder verloren hat, wurde immer wieder auf die Existenz eines "gesunden Mittelstandes" zurückgeführt. Er vermittelte Assoziationen wie Innovationskraft, Flexibilität, Effizienz, Risikobereitschaft, Steueraufkommen und Arbeitsplätze.

Die quantitativen Fakten

Zum Mittelstand zählen kleine und mittlere Unternehmen, Selbständige in Gewerbe, Handwerk, Handel, Tourismus, Dienstleistungen und Freien Berufen. Konkret werden Unternehmen einbezogen, die weniger als 500 Beschäftigte aufweisen und deren Jahresumsatz unter 50 Millionen Euro bleibt. "Kleine Unternehmen" sind solche, die unter 5 Millionen Euro Jahresumsatz und bis zu 9 Beschäftigte aufweisen. Der Rest zählt zu den "mittleren Unternehmen". 84,8% der deutschen Unternehmen sind kleine, 14,8% mittlere und nur 0,4% große nicht-mittelständische Unternehmen. Der Mittelstand deckt damit eine sehr großes Segment der deutschen Wirtschaft ab:

- * 99,3% aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen (3,3 Millionen)
- * 44,8% aller steuerpflichtigen Umsätze
- * 57% der gesamten Wertschöpfung
- * 46% der Bruttoinvestitionen
- * 69,3% der Arbeitsplätze
- * 80% der Ausbildungsplätze.

Mittelständische Unternehmen sind überwiegend Einzelunternehmen. Sie stellen den Großteil der OHG, der GbR, der GmbH sowie der GmbH & Co. KG. Knapp 30% aller Aktiengesellschaften sind mittelständisch.

Neben den angeführten Merkmalen zeichnen sich mittelständische Unternehmen durch besondere Finanzierungsmerkmale, durch einen Kooperationsbedarf vor den aktuellen Rahmenbedingungen und durch eine explizite Mittelstandspolitik aus. Diese Besonderheiten werden im Folgenden angesprochen, nachdem kurz die aktuellen Probleme skizziert worden sind.

Die aktuellen Probleme des Mittelstandes

Die derzeitige konjunkturelle (und strukturelle) Schwäche Deutschlands trifft den Mittelstand besonders. So soll jedes dritte mittelständische Unternehmen im Jahr 2001 keinen Gewinn oder Verluste erzielt haben. Der Großteil der Insolvenzen erfolgt wenig medienwirksam bei KMU. So stammen über 50% der Insolvenzanträge von Betrieben mit maximal 5 Beschäftigten. Zunehmender Wettbewerb führt zu einem Kosten- und Investitionsdruck. Dennoch zeigen die Investitionsstatistiken einen Tiefstand. Zahlungsrückstände und eine generell schlechte Stimmung sind nicht zu übersehen und -hören. Dazu kommt die "Nachfolgeproblematik". In den nächsten zwölf Jahren ist in einem Drittel der KMU

der Generationenwechsel zu vollziehen und ein neuer Eigentümer zu finden.

Viele dieser Probleme korrespondieren mit Finanzierungsproblemen, die ihrerseits wieder mit einer traditionell geringen Eigenkapitalquote zusammenhängen, die sich zunehmend auch auf die Konditionen für Fremdkapital auswirkt. Von den mittelständischen Unternehmen und ihren Interessenvertretungen werden in dieser Situation steuerliche Entlastungen, Lockerungen beim Kündigungsschutz und eine Flexibilisierung des Arbeitsmarktes gefordert.

Die aktuelle Mittelstandspolitik

Die Mittelstandspolitik der Bundesregierung sieht ihre vordringlichsten Aufgaben darin, "die Rahmenbedingungen für kleine und mittlere Unternehmen so zu gestalten und zu verbessern, dass sie ihr Entwicklungs- und Innovationspotenzial voll entfalten können." (Rede von Bundesminister Dr. Werner Müller zu den Schwerpunkten der Wirtschaftspolitik der nächsten Legislaturperiode am 24. Juni 2002). An konkreten Maßnahmen werden die Finanzierung von Existenzgründungen und bestehenden Unternehmen durch die Verbesserung des Zugangs zu Beteiligungskapital, die Sicherung des Zugangs zu technologischem Know-how und die Förderung von Innovationen in KMU, die Gestaltung einer modernen zukunftsorientierten Aus- und Weiterbildung, die Begleitung von

Auslandsaktivitäten des Mittelstandes, der Abbau der Bürokratie sowie die Stärkung einer Kultur der Selbständigkeit genannt.

Auch von politischer Seite wird die Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten des Mittelstandes als besonders dringlich eingeschätzt. Mehrere Initiativen wurden ergriffen. So wurde im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit eine "Task-Force-Finanzierungsprobleme" eingerichtet, die Vergabe von Micro-Darlehen forciert, eine Generationswechselförderung sowie ein Informationsforum Basel II eingeführt. Überlegungen zur Gründung einer Mittelstandsbank durch die Zusammenlegung der Kreditanstalt für Wiederaufbau und die Deutsche Ausgleichsbank werden seit langem angestellt. In der Zwischenzeit wurde von mittelständischen Unternehmen in kollektiver Selbsthilfe eine Mittelstandsbank (KMU Financial Service) gegründet. Sie sieht ihre Aufgabe in der Bündelung kleiner Kreditvolumina zwecks Verbesserung der Kreditkonditionen. Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass die starke Konzentration der Diskussion und der Bemühungen auf die Finanzierungsbedingungen die eigentlichen Problembereiche der geringen Eigenkapitalquote in den Hintergrund drängen. Die Formulierung einer eigenen Mittelstandspolitik wiederum vernachlässigt die Bedeutung kalkulierbarer und leistungsfördernder Rahmenbedingungen, die durch die "allgemeine Wirtschafts- und Ordnungspolitik" zur Verfügung zu stellen sind. Die Schaffung eines solchen Umfeldes ist dringend anzumahnen.

Die Finanzierungsmerkmale

Dass die Finanzierungsmerkmale mittelständischer Unternehmen derart im Vordergrund stehen, ist mit der Veränderung ihres Finanzierungsumfeldes zu begründen, das mehrere Ursachen hat. Zuerst die bisherige Finanzierungspraxis: Mehr als die Hälfte aller Investitionen des Mittelstandes werden aus Gewinnen, Abschreibungen und



Rückstellungen selbst finanziert. Sie werden ergänzt durch Bankkredite, der zweitwichtigsten Finanzierungsquelle. Öffentliche Fördermittel, Lieferantenkredite und Beteiligungsfinanzierungen folgen. In Summe ergeben sich folgende Finanzierungsmerkmale:

- * eine beschränkte Eigenkapitalbasis,
- * ein begrenztes Selbstfinanzierungspotenzial,
- * eine ablehnende Haltung gegenüber der Beteiligungsfinanzierung und ein eingeschränkter Zugang zum Kapitalmarkt sowie
- * die Dominanz einer langfristig angelegten Hausbankbeziehung.

Aus dieser Konstellation resultieren nun, bedingt durch mehrere Entwicklungen, Finanzierungsprobleme: Die Struktur- und Ertragsprobleme deutscher Banken (geringe Eigenkapitalrentabilität), eine stärkere Berücksichtigung der Bonität bei der Festlegung von Kreditkonditionen, zunehmende Anforderungen an Transparenz und Kommunikation in der Finanzierungsbeziehung, zunehmende Anforderungen an eine klare strategische Positionierung der KMU. Damit sind neue Herausforderungen für mittelständische Unternehmen verbunden. Nicht alle sind in der Lage oder bereit, ihnen nachzukommen. Es ist davon auszugehen, dass in Zukunft eine stärkere Differenzierung der Finanzierungspraktiken von mittelständischen Unternehmen sowie eine abnehmende Bedeu-

tung der traditionsreichen Hausbankbeziehung erfolgen werden.

Die Kooperationsmerkmale

Viele KMU kooperieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die Empirie zeigt, dass der Anteil kooperierender Unternehmen im Mittelstand besonders hoch und ansteigend ist und eine ausgeprägte Vielfalt aufweist. Dies ist nicht überraschend, werden sie doch von der Veränderung der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen und technischen Rahmenbedingungen besonders stark betroffen. Einer Individualisierung der Kundenwünsche steht die notwendige Fokussierung auf Kernkompetenzen gegenüber. Nachgefragtes und angebotenes Leistungsspektrum klaffen immer weiter auseinander und korrespondieren mit einem steigenden Kooperationsbedarf. KMU benötigen für die Zukunft dringend Kooperations-Kompetenz, Kooperations-Manager.

Bei spezifischen Motiven im Einzelfall geht es immer darum, im Vergleich mit isoliertem Wirtschaften wirtschaftliche Vorteile nutzen zu können, die mit wirtschaftlicher Größe und mit komplementären Kernkompetenzen zu tun haben, die im Vergleich mit der formellen Schaffung größerer Einheiten über Fusionen die Nachteile von Großunternehmen vermeiden können. Es geht

IfG-Aufgaben Mittelstand



Übersetzung von Kooperationsmerkmalen in risiko- und finanzierungsrelevante Konsequenzen



Cooperative Value Creating für KMU

Cooperative Management für KMU



Entwicklung und Vermittlung von Kooperations-Kompetenzen

© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG-Münster

also darum, virtuelle wirtschaftliche Größe sowie einen institutionalisierten Zugang zu komplementären Kernkom-

- : Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit <http://www.bmwi.de>
- : Organisation Creditreform <http://www.creditreform.de>
- : Institut für Mittelstandsforschung Bonn <http://www.ifm-bonn.org>
- : Wissenstransfer Mittelstand durch Dresdner Bank und Impulse <http://www.mind-mittelstand.de>

petenzen zu verwirklichen. Die positiven Auswirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit, Kostenstrukturen, Ertragskraft und andere einzelwirtschaftliche Erfolgsindikatoren spiegeln immer auch eine veränderte Risikoposition der kooperierenden Unternehmen. Die Risikopoolung und damit die Verbesserung der Risikoposition des einzelnen mittelständischen Unternehmens ist immer ein expliziter oder impliziter Grund für die Kooperation. Die Kooperationsmerkmale von Unternehmen und insbesondere die damit verbundenen Veränderungen der Risikopositionen finden bislang keinen Niederschlag in Rating-Kriterien, weil die Zusammenhänge bisher nicht wirklich ausgelotet wurden. Dabei unter-

scheiden sich einzelne Kooperationen durch ihre konkrete Ausgestaltung, ihre "network governance". Je nach Ausgestaltung der Spielregeln in den Kooperationsverträgen unterscheiden sich auch die Risikoprofile der Kooperationen.

Aus den angeführten Überlegungen ergeben sich für das IfG Münster im Zusammenhang mit dem Mittelstand zwei konkrete Aufgaben. Es geht erstens darum, Kooperations-Kompetenz für KMU zu entwickeln, zu standardisieren und zu vermitteln. Die zweite Aufgabe besteht in der Übersetzung von Kooperationsmerkmalen in risiko- und damit finanzierungsrelevante Konsequenzen. Die Lösung dieser Aufgabe ist gleichzeitig mit der Gewinnung von Hinweisen für die konkrete Institutionalisierung von Kooperationen (Verträge, Beteiligungen, gemeinsame Unternehmen etc.) verbunden.

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



<http://www.kooperationswissen.de>

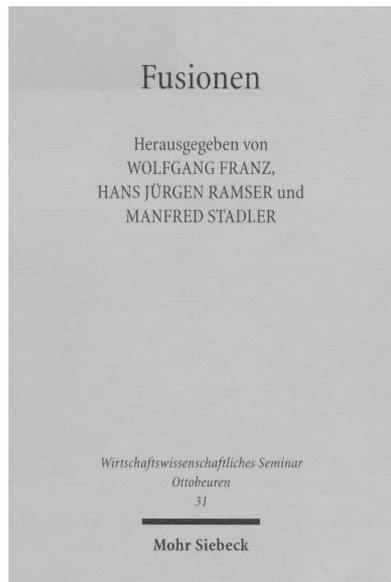
Für Sie gelesen

Wolfgang Franz, Hans Jürgen Ramser, Manfred Stadler (Hrsg.): Fusionen

Tübingen: Mohr Siebeck, 2002,
ISBN3-16-147761-8, 288 Seiten, € 49,-

Zwar ist die fünfte Fusionswelle im Jahr 2000 jäh ab- oder zumindest unterbrochen worden. Dennoch werden vollständige Verschmelzungen von Unternehmen nach wie vor von den Medien interessiert beobachtet und von der Wissenschaft unter Betonung unterschiedlichster Facetten analysiert. Letzteres ist auch notwendig, da viele Details solcher organisatorischer Entscheidungen nicht vollständig geklärt sind. Dies gilt sowohl für die Ursachen, für die konkrete Ausgestaltung sowie für die einzel- und gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen. Im vorliegenden Sammelband werden die elf Referate des traditionsreichen Wirtschaftswissenschaftlichen Seminars Ottobeuren vom September 2001 mit ihren Koreferaten veröffentlicht.

Die Beiträge können thematisch in drei Gruppen geordnet werden: Erstens in die Beschreibung und Analyse des Phänomens Fusion. Diese erfolgen aus unterschiedlichen Blickwinkeln, unter Anwendung mehrerer Analysemethoden und in abweichenden Modellzusammenhängen. Frederic Scherer versucht das Merger Puzzle zu ergründen, das darin besteht, dass in den letzten Jahren sehr viele Fusionen getätigt wurden und Anzahl und Volumina weiter zunehmen, obwohl im Durchschnitt und in vielen Einzelfällen die Ergebnisse weit hinter den Erwartungen (gemessen an unterschiedlichen Erfolgsindikatoren) zurück bleiben. Es wird eine Erfolgsquote von etwa 50% kolportiert. Informationsasymmetrien und die zeitliche Verteilung von positiven und negativen Effekten führt Scherer als Grund dafür an. Jörn Kleinert und Henning Klodt zeichnen die fünf Fusions-



wellen seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts nach und legen dabei den Schwerpunkt auf das Fusionsgeschehen seit den 90er Jahren. Sie zeigen, dass die einzelnen Wellen von unterschiedlichen Impulsen ausgelöst worden sind, jeweils andere Branchen erfasst haben, divergente Merkmale aufwiesen und häufig zu regulatorischen Maßnahmen geführt haben. Für die jüngeren Fusionsaktivitäten bieten sie interessante Erkenntnisse über die Kapitalrentabilität und die Auswirkung auf die Beschäftigung. Sie zeigen, dass sich sowohl die Kapitalrentabilität des übernehmenden Unternehmens als auch die Beschäftigungsentwicklung gegenüber dem Branchendurchschnitt leicht negativ entwickelt hat.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht untersucht Rolf Bühner Fusionen und hebt hervor, dass bislang reiches Einzelwissen eine betriebswirtschaftliche Theorie von Unternehmenszusammenschlüssen ersetzt. Forschungsbedarf ortet er für die Aktivitäten der Phase der

Wertbestimmung ebenso wie für das Pre-Merger-Management und das Post-Merger-Management. Eine industrieökonomische Erklärung von Fusionswellen präsentiert Sabine Böckem und bezeichnet die praktizierte Vorgangsweise als Fusionsdomino. Dahinter verbirgt sich die Feststellung, dass meist zwei und nicht mehr Unternehmen fusionieren, daran anschließend aber das nun größere Unternehmen mit zusätzlichen Unternehmen fusioniert. Es werden Sequenzen von paarweisen Fusionen modelliert. Heterogene Anbieter (bezüglich der Grenzkosten) stehen am Beginn einer Fusionswelle und einmal durchgeführte Fusionen können zusätzliche Gewinne für Folgefusionen erwarten lassen, weil sich die Wettbewerbssituation durch den ersten Zusammenschluss verändert hat. Böckem erklärt die weltweite Fusionswelle der neunziger Jahre mit sinkenden Fusionskosten, die durch die verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten sowie durch die internationale Konvergenz der Rechnungslegungsvorschriften hervorgerufen worden seien.

Die Analyse von Fusionen in einzelnen Branchen und Organisationskontexten bildet eine zweite Gruppe von Arbeiten. Manfred Timmermann thematisiert das Fusionsgeschehen auf dem Bankenmarkt und skizziert eingangs die fusionsfördernden Entwicklungen im Finanzdienstleistungsbereich (technologische Veränderungen und Finanzmarktintegration), um anschließend die erfolgreiche Fusion zwischen der Deutschen Bank und Bankers Trust sowie die Integration zwischen Postbank und DSL-Bank darzustellen. Timmermann arbeitet als Erfolgsfaktoren das Pre- und

Post-Merger-Management heraus und skizziert die entsprechenden Maßnahmen vor allem in der Fallstudie Deutsche Bank/Bankers Trust. Eine Industrie, die einen ähnlich weitgehenden Strukturwandel hinter sich gebracht hat, ist die Automobilindustrie. Die organisatorischen Veränderungen bestanden in der Auslagerung von einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette und vielen horizontalen Fusionen, besonders auf der Herstellerebene. Malte Cherdrón und Konrad Stahl stellen diese Entwicklung anhand von Fallstudien dar und entwickeln dann ein theoretisches Modell zur Wirkung von Auslagerungen und Fusionen. Sie konzentrieren sich auf Verhandlungsmacht und auf die Verteilung der Kooperations- und Fusionsgewinne, die auch bei nicht beteiligten Unternehmen anfallen können. Es geht also um die einzelwirtschaftlichen Integrationswirkungen und auf das Binnenverhältnis der verschmolzenen bzw. der kooperierenden Unternehmen sowie um die Auswirkungen auf die gesamte Industrie. Gerhard Clemenz stellt eine modelltheoretische Analyse der Wohlfahrtswirkungen von vertikalen Fusionen zwischen Herstellern und Einzelhändlern mit dem Ergebnis höherer Preise und einer geringeren Produktvielfalt für die Konsumenten vor, wenn bestimmte Voraussetzungen vorliegen.

Schließlich werden in einer dritten Themengruppe volkswirtschaftliche Wirkungen herausgearbeitet, der strategische wirtschaftspolitische Einsatz von Fusionen beurteilt sowie die Notwendigkeit von ordnungs- und wettbewerbspolitischen Maßnahmen ausgelotet. Zava Aydemir und Armin Schmutzler analysieren im Rahmen eines statischen Oligopolmodells, wovon es abhängt, ob Akquisitionen stattfinden und ob diese langfristig zu einer Konzentration des betreffenden Marktes führen. Dabei hängt die Dynamik der Märkte von den Wirkungen der Akquisitionen ab. Bei kostenreduzierenden Deals findet eine Monopolisierung nur dann statt, wenn bereits vorher ein hoher Konzentrationsgrad existierte,

während bei einer Integration, die die Produktvielfalt erhöht, mit einer zunehmenden Konzentration unabhängig von der Ausgangssituation zu rechnen ist. Steffen Huck und Kai Konrad nehmen die enge Verzahnung zwischen Wettbewerbspolitik und Handelspolitik zum Anlass, um einige bisher als gesichert eingeschätzte Ergebnisse über die Wirkungen von Fusionen zu hinterfragen, wenn solche als Instrumente der strategischen Außenhandelspolitik gehandelt werden. Sie zeigen auf, dass in solchen Fällen Fusionen innerhalb eines Landes für die fusionierenden Unternehmen und für die Volkswirtschaft insgesamt wohlfahrtserhöhend sind, während die nicht beteiligten Konkurrenten des Auslandes und die ausländischen Volkswirtschaften mit negativen Wohlfahrtseffekten konfrontiert sein werden. Diese Ergebnisse können zum Verständnis unterschiedlicher Entscheidungen von Wettbewerbsbehörden beitragen.

Christian von Weizsäcker untersucht den Tatbestand der kollektiven Markbeherrschung, der von Wettbewerbsbehörden zur Untersagung von Fusionen herangezogen werden kann unter besonderer Betonung der Existenz von "wesentlichem Wettbewerb" und der Homogenität von Gütern. Seine Beispiele sind der Strommarkt sowie der Mineralölmarkt auf der Tankstellenstufe. Für letzteren zeigt er auf, dass ein intensiver Innenwettbewerb zwischen den Anbietern herrscht und generell, dass die Anwendung des Instruments der kollektiven Markbeherrschung bei Fusionen und Kooperationen sehr sorgfältig geprüft werden sollte. Wernhard Möschel stellt die Frage, ob bei Megafusionen ordnungspolitischer Handlungsbedarf besteht. Er führt die Gründe für das Auftreten solcher Fusionen an, differenziert die speziellen Chancen und Risiken, um dann eine Antwort auf seine Frage zu finden. Er spricht sich gegen eine zentralisierte internationale Fusionskontrolle aus und empfiehlt die Integration von Mindeststandards in die nationalen Wettbewerbsgesetze, weil sie Chancen auf Realisierung hat, obwohl sie wenigen nutzt, kaum jemandem aber

schadet.

Insgesamt wurde ein interessanter und lesenswerter Band vorgelegt, der viele Aspekte von Fusionen anspricht und auf unterschiedlichen Abstraktionsniveaus analysiert. Der Mix ist gelungen. Es werden theoretische und empirische Schwerpunkte gesetzt, einzelwirtschaftliche Überlegungen, industriespezifische Merkmale und gesamtwirtschaftliche Auswirkungen präsentiert und unterschiedliche Methoden und Modellierungen zugelassen. So entsteht ein vielfältiges, aber letztlich doch nicht eindeutiges Bild von Fusionen. Dies entspricht der Realität. Die Vielfalt hat natürlich ihren Preis, der darin besteht, dass manche Themen sich eignen würden, noch umfassender und tiefergehend behandelt zu werden. Es ist nicht zu erwarten, dass alle Beiträge gleiches Interesse bei den einzelnen Lesern finden werden. Andererseits wäre es interessant gewesen, wenn auch Themen analysiert worden wären, die das Umfeld der strategischen Entscheidung für eine Fusion betreffen und die Auskunft darüber geben könnten, unter welchen Voraussetzungen eine Fusion die richtige Strategie darstellt. Organisations- und institutionenökonomische Überlegungen finden sich nur am Rande, könnten jedoch manche zusätzliche Erkenntnisse bringen. Trotz dieser Kritikpunkte ist festzuhalten, dass dieser Sammelband gelungen ist, viele Informationen und Anregungen vermittelt und auf hohem Analyseniveau angesiedelt ist.

Ü Theresia Theurl

(0251) 83-2 28 91

* theresia.theurl@ifg-muenster.de

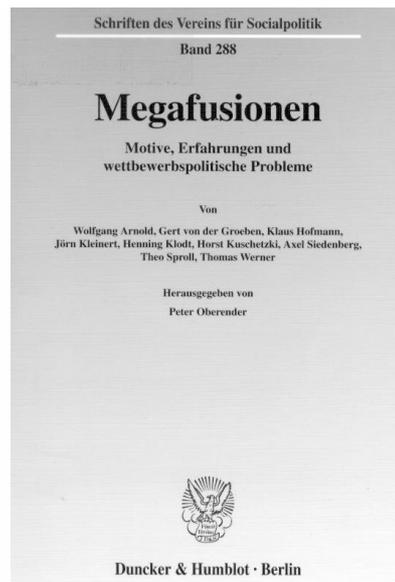
Peter Oberender (Hrsg.): Megafusionen

Motive, Erfahrungen und wettbewerbspolitische Probleme

Berlin: Duncker & Humblot, 2002, ISBN 3-428-10860-4, 107 Seiten, € 42,-

Die Fusionswelle der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts weist mehrere Besonderheiten auf. Eines dieser Merkmale ist die Zunahme des Anteils von fusionierenden Unternehmen, die groß sind und/oder einen hohen Marktanteil haben. Häufig handelt es sich dann auch um grenzüberschreitende Merger. Es sind diese Megafusionen, die von der Öffentlichkeit aufmerksam beobachtet werden und häufig zum Anlass einer generellen Kritik an Fusionsaktivitäten werden. Arbeitsplatzabbau, die Ausnutzung wirtschaftlicher Macht gegenüber Konkurrenten und Konsumenten werden ebenso befürchtet wie das Entstehen politischer Macht, die es ermöglicht, sich staatlicher und wirtschaftspolitischer Einflussnahme zu entziehen. Darüber hinaus könnten Gebilde entstehen, die zu groß werden, um beim Auftreten von Problemen sich selbst überlassen zu werden. Ob es sich bei Megafusionen um die adäquaten organisatorischen Antworten auf die zunehmende Integration der Märkte handelt, ist keinesfalls endgültig beantwortet. Jedenfalls gilt auch für diese großen Merger, dass die Erfolgsquote hinter den Erwartungen zurückbleibt. Mehr als bei Zusammenschlüssen kleinerer Unternehmen sind die Auswirkungen auf Nicht-Beteiligte und die gesamtwirtschaftlichen Effekte in die Überlegungen einzubeziehen und ist der staatliche Regulierungsbedarf in das Blickfeld zu nehmen, der von vorneherein eine internationale Dimension aufweisen wird. Der vorliegende Tagungsband fasst die Referate der Arbeitsgruppe Wettbewerb im Wirtschaftspolitischen Ausschuss des Vereins für Socialpolitik im März 2001 zusammen.

Dabei lassen sich zwei Komplexe voneinander trennen. Die Beiträge von Kleinert und Klodt, Siedenberg und Klodt stellen allgemeine Zusammenhänge und theoretische Überlegungen



in den Mittelpunkt, während die sechs Vorträge von Praktikern einzelne Branchen und einzelne Megafusionen behandeln. Jörn Kleinert und Henning Klodt skizzieren die fünfte Fusionswelle (beginnend etwa 1995). Als ein besonderes Merkmal heben sie das Erzielen von Skalenerträgen bei Headquarter Services als Fusionsmotiv in den Vordergrund, das mit der Bedeutung immaterieller Vorleistungen zunehmend wichtiger wird. Eine empirische Analyse bringt vergleichsweise geringe Effizienz- und einzelwirtschaftliche Vermögensgewinne ans Licht. Dieses Ergebnis bringt die beiden Autoren zur Schlussfolgerung, auf eine konsequente Wettbewerbspolitik nicht zu verzichten. Sie sollte "sich das Recht nicht nehmen lassen, jeden einzelnen Fusionsfall kritisch auf seine Wettbewerbsauswirkungen hin zu überprüfen, und sich nicht von vermeintlichen betriebswirtschaftlichen Erfordernissen im Zeitalter der Globalisierung einschüchtern lassen" (S. 19). Axel Siedenberg zeigt in seinem Beitrag "Zwischen einzelwirtschaftlicher Ratio und gesamtwirtschaftlichen Implikationen" auf, dass gerade bei Megafusionen auch die Fragestellung "Zwischen gesamt-

wirtschaftlicher Ratio und einzelwirtschaftlichen Implikationen" reizvoll sein könnte. Die Fusionsmotive und Implikationen exemplifiziert er an der Finanzindustrie. Er plädiert dafür, Megafusionen als Instrumente zur Gestaltung des erforderlichen Strukturwandels zu sehen, die - ebenso wie Investitionen - auch scheitern können. Sie sind einzubinden in ein effizientes Fusionsmanagement und in adäquate Mikro- und Makro-governancestrukturen (Übernahmeregeln, Wettbewerbskontrolle).

Wolfgang Arnold stellt den Strukturwandel in der deutschen Kreditwirtschaft am Fall der WestLB dar und diskutiert Gewährträgerhaftung und Anstaltslast unter dem Gesichtspunkt des EU-Beihilferechts. Der Zusammenhang mit Fusionen erschließt sich allerdings nur indirekt. Theo Sproll wählt das Beispiel Novartis in Deutschland, um das intensive Fusionsgeschehen in der pharmazeutischen Industrie darzustellen. Fusionen in dieser Branche werden als Aktionsparameter gesehen, um dem Strukturwandel zu begegnen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Auslöser des Prozesses sind im Bereich F&E und Vermarktung sowie in den gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen zu sehen. Auch Thomas Werner spricht über Pharmafusionen, und zwar am Beispiel GlaxoSmithKline. Als einen Erfolgsfaktor für Fusionen in dieser Branche hebt er die Existenz glaubwürdiger Gründe hervor, die mit der Differenzierung zwischen operativem Zwang und strategischen Visionen einherzugehen hat. Klare Pläne mit der Berücksichtigung operativer und sozialer Folgen kommen dazu. Eine aktive Informations- und Kommunikationspolitik ist unabdingbar. Voraussetzungen für die Herausbildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur sind zu schaffen.

Klaus Hofmann stellt die Notwendigkeit von Fusionen im Telekommunikationsbereich am Beispiel des Mobilfunks dar. Auch hier werden die geänderten technischen, wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen zu Treibern eines intensiven Fusionsgeschehens, das gleichzeitig die Internationalisierung der Deutschen Telekom AG und ihrer Aktivitäten ermöglichen soll. Gert von Groeben berichtet über die Erfahrungen des Energieversorgungsunternehmens E.ON vor den aktuellen Entwicklungen auf den Energiemärkten, die als Reaktion zu Fusionsstrategien führte. Er zeigt auf, dass in diesem Sektor Unternehmen Gas und Strom zusammen zu betrachten seien, dass eine weitere Konzentration erfolgen würde und dass weitere Fusionsaktivitäten grenzüberschreitend vor sich gehen würden.

Horst Kuschetzki analysiert die Auswirkungen von Fusionen im Automobilbereich auf die Zulieferindustrie. Er arbeitet heraus, dass auch Nicht-Beteiligte von Fusionen betroffen würden, weil sich das Marktumfeld für Konkurrenten und für vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette verändert.

Seine Ausführungen erfolgen am Beispiel der Edscha AG, einem erfolgreichen Zulieferer. Der Autor hebt hervor, dass eine Strategie der Konzentration auf Nischensegmente und der Übernahme von Entwicklungsaufgaben in dieser Branche auch dann erfolgversprechend sein kann, wenn auf der Ebene der belieferten Unternehmen der Konzentrationsgrad zunimmt. Henning Klodt fasst schließlich die Motive und Erfolgsfaktoren von Unternehmenszusammenschlüssen zusammen.

Das Buch kann zur Lektüre empfohlen werden. Durch die vielen Praxisfälle und Branchenstudien können interessante und nicht im Detail bekannte Informationen erworben werden. Allerdings leidet es darunter, dass dieses Anschauungsmaterial nicht durchgängig einer systematischen theoretischen Analyse unterzogen wurde, wodurch wertvolle Erkenntnisse hätten gewonnen werden können. Ein zweiter Kritikpunkt bleibt anzumerken: es wird nie wirklich klar, wie Megafusionen von "normalen" Fusionen abzugrenzen sind und welche besonderen Merkmale und Konsequenzen mit ihnen verbunden sind. Dies zeigt sich auch in der Dik-

tion, die das "Mega" hauptsächlich in den Überschriften, nicht aber im Text verwendet. Es ist davon auszugehen, dass die präsentierten Erkenntnisse und Argumentationen für Fusionen generell zutreffen. Umso interessanter und wichtiger wäre, tatsächlich herauszuarbeiten, worin solche Unterschiede bestehen und ob sie überhaupt vorhanden sind. Schließlich wurden die in der Einleitung angesprochenen gesamtwirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Aspekte nicht erschöpfend diskutiert. Diese kritischen Anmerkungen sollen jedoch nicht den Wert der Publikation schmälern, sondern Anregungen für eine weitere Beschäftigung mit der Thematik beinhalten.

Ü Theresia Theurl

(0251) 83-2 28 91

* theresia.theurl@ifg-muenster.de

Gundula Englisch: Jobnomaden

Wie wir arbeiten, leben und lieben werden,
Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2001,
ISBN 3-593-36766-1, 224 Seiten, EUR 21,50

Durch offene Märkte und neue Informations- und Kommunikationstechnologien - kurz: Globalisierung - wächst die Welt wirtschaftlich zusammen. Doch welche Auswirkungen hat das auf den Inputfaktor Arbeit? Eine geänderte Arbeitsumwelt hat auch Konsequenzen auf den privaten Bereich. Sind Arbeitnehmer bereit, sich den Forderungen nach Mobilität und Flexibilität zu stellen und ist das aufgrund der gewachsenen sozialen Strukturen in einer Gesellschaft überhaupt möglich? Muss es zwingend gefordert werden, da der Sozialstaat nicht die Aufgabe hat, Arbeitnehmern ihre räumlichen

Präferenzen zu erfüllen? Diese Fragestellungen zum zukünftigen Arbeitsleben sind auch für Wirtschaftswissenschaftler interessant. Die Journalistin Gundula Englisch, die sich schwerpunktmäßig mit den Themen Zukunft, Gesellschaft und Wandel auseinandersetzt, versucht in ihrem populärwissenschaftlichen Buch "Jobnomaden" eine Prognose über das zukünftige Alltagsleben abzugeben.

Künstler, Lehrerin, Nomade

Am Beispiel von drei Personen möchte

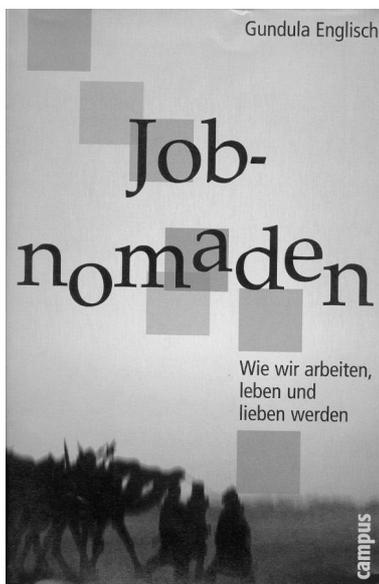
die Autorin zeigen, wie ein modernes Leben aussehen kann. Alle drei verfügen über die Eigenschaften, die die moderne Arbeitswelt fordert: Sie sind flexibel und mobil. Alexander Stenzel hatte verschiedene Berufe. Als Modeschöpfer z.B. verdiente er seine erste Million. Geld und Ruhm allein konnten ihn aber nicht zufriedenstellen. Nur ohne festen Arbeitsplatz, Auto und ohne festen Wohnsitz fand er Erfüllung. Die einzigen festen Einrichtungen in seinem Leben sind seine Homepage und ein Campingwagen. Er hat sich ein weltweites Netzwerk von Freunden und Bekannten aufgebaut,

bei denen er Unterschlupf findet, wenn er unterwegs ist.

Heidemarie Schwermer hat sich mit 54 Jahren von jeglichem Besitz und ihrem Beruf als Lehrerin getrennt. Sie verfügt noch nicht einmal über eine Krankenversicherung. Durch den Tauschring "Gib und Nimm" kommt sie ohne Geld aus. Als Gegenleistung für Arbeiten wie das Pflegen alter Menschen oder das Putzen erhält sie Nahrung und Unterkunft. Dabei verfügt sie über keinen festen Wohnsitz, ist aber über ihre E-mail Adresse jederzeit zu erreichen. Galsan Tschinag ist Anführer eines Nomadenklans. Er nahm als Jugendlicher an einem sowjetischen Bildungsprogramm teil und kehrte nach einem Studium in Leipzig in die Mongolei zurück. Sein Volk war während der Sowjetzeit gezwungen gewesen, sesshaft zu sein, und hatte das Nomadentum fast verlernt. Galsan Tschinag organisierte 1995 einen Trek, der den Nomaden die Freiheit und Flexibilität wiederbringen sollte, die ihrer jahrhundertalten Tradition entspricht.

Keine Probleme durch Globalisierung

Allein schon die Beschreibung der gewählten Beispielpersonen macht deutlich, dass Englisch ein sehr positives, fast romatisch-verklärtes Bild vom zukünftigen Leben beschreibt. Man hat den Eindruck, sie möchte den Leser auffordern, jede materielle Gebundenheit aufzugeben, da das der einzige Weg ist, in Zukunft glücklich zu werden. Dabei geht sie nicht auf die Probleme ein, die ebenfalls aus der Globalisierung und dem Wandel des Arbeitslebens resultieren. Z.B. entstehen (in den USA viel stärker als in Europa) Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich, die gering bezahlt sind. Wenn aufgrund der geringen Produktivität dieser speziellen Ausprägung des Produktionsfaktors Arbeit nur wenig Lohn gezahlt wird, wie soll verhindert werden, dass betroffene Arbeitnehmer unterhalb des Existenzminimums leben müssen? Soll der Staat auch in Zukunft in solchen Fällen eingreifen? Wie aber



ist das zu vereinbaren mit der geforderten Rücknahme der sozialen Leistungen? Und wie kann staatliche Unterstützung ausgestaltet werden, damit nicht gleichzeitig - wie im deutschen Sozialhilfesystem - der Anreiz zur Arbeit in "Billigjobs" völlig verloren geht? Solchen Fragen widmet sich Englisch nicht. Stattdessen beschreibt sie sogar ein mögliches Leben ganz ohne Staat: Im Tauschring von Heidemarie Schwermer werden Dienstleistungen nicht mit Geld bezahlt und daher auch nicht versteuert. Sie hat keine Krankenversicherung und verlässt sich darauf, dass ihr Netzwerk sie auch unterstützen wird, wenn sie krank ist, obwohl sie dann keine Arbeit als Gegenleistung für medizinische Versorgung anbieten kann.

Ein solches sich aufeinander verlassen ist aber in einer Gesellschaft mit einer großen Mitgliederzahl nur bedingt möglich. Nur in einer kleinen Gruppe funktionieren Sanktionsmechanismen, die dafür sorgen, dass jedes Mitglied zur Bereitstellung öffentlicher Güter beiträgt, anstatt als Trittbrettfahrer zu agieren. In einer großen Gesellschaft muss der Staat für Sicherheit, ein soziales Netz, Straßen, usw. sorgen, und diese Güterbereitstellung muss durch Steuern und Abgaben finanziert werden. Auch sorgt der Staat durch Zwang dafür, dass die Gesellschaftsmitglieder gewisse meritische Güter wie Krankenversicherungen nachfragen, um im

Notfall nicht der Allgemeinheit zur Last zu fallen.

Englisch geht ebenfalls nicht deutlich genug auf die Bedeutung eines sozialen Beziehungsgeflechts für die Zufriedenheit des Individuums im zukünftigen Arbeitsleben ein. Wird von einem Arbeitnehmer gefordert, seinen Heimatort zu verlassen, um an einem anderen Ort zu arbeiten, ist sein größtes Problem häufig, dass er aus seinem sozialen Gefüge gerissen wird und sich an anderer Stelle ein neues aufbauen muss. Freunde, Bekannte und Familie bleiben zurück. Diese Beziehungen können gar nicht mehr oder nicht mehr so intensiv wie zuvor gepflegt werden. Die drei Beispielpersonen von Gundula Englisch haben dieses Problem nicht. Vielmehr haben sie erst in ihrer Mobilität soziale Beziehungen gefunden, die sie vorher nicht hatten: Alexander Stenzel verfügt über ein weltweites stabiles Beziehungsnetzwerk, Heidemarie Schwermer hat im Tauschring eine Gemeinde von Gleichgesinnten um sich. Und Galsan Tschinag ist mitsamt seinem sozialen Umfeld, also dem gesamten Nomadenklan, mobil und muss keine soziale Beziehung aufgeben, wenn er einen Ort verlässt. Somit stellen die drei Beispielpersonen Sonderfälle da, die mit normalen Arbeitnehmern nicht vergleichbar sind.

Schwarz und weiss

Weiterhin ist schade, dass die Autorin an manchen Stellen stark pauschalisiert. So beschreibt sie etwa die Änderung der Konsummöglichkeiten durch das Internet mit der Aussage: "Die neuen Kunden befreien sich aus der mentalen Finsternis des blinden Konsums" (S. 60). Doch einerseits gab es eifrige Schnäppchenjäger, die fleißig Preise vergleichen und auf Sonderangebote achten, schon immer. Und andererseits bietet gerade das Internet neue Möglichkeiten der Werbung und vereinfacht das Einkaufen, so dass Kaufanreize vergrößert sind, und die massive Informationsflut erschwert das Preisvergleichen sogar.

An anderer Stelle behauptet Englisch,

dass die gewandelte Welt den Regeln der Ökonomie trotze. Anstatt materieller Güter und Knappheit sind jetzt Wissen und weite Verbreitung wichtige Punkte. Doch beschäftigt sich selbstverständlich auch die ökonomische Forschung schon lange intensiv mit der Bedeutung des Produktionsfaktors Humankapital und mit der Internetökonomie und ihren Netzwerkusername, die immer wertvoller sind, je weiter sie verbreitet sind und je mehr Individuen sie benutzen.

Dienstleistung statt materielles Gut

Trotz dieser Kritik ist es informativ und spannend, das Buch von Gundula Englisch zu lesen. Interessant ist beispielsweise der Punkt, dass durch die Kommunikationsmöglichkeiten des Internets Dienstleistungen materielle Güter mehr und mehr ablösen könnten. Anstatt selbst eine Waschmaschine anzuschaffen wird der Verbraucher von morgen in Auftrag geben, wann seine Wäsche zur Reinigung abgeholt wer-

den soll. Statt eines Autos kauft man eine Verkehrsdienstleistung. Andere sollen herausfinden, ob es günstiger ist zu fahren oder zu fliegen. Englisch zitiert den Volkswirtschafts- und Philosophieprofessor Priddat, der in diesem Zusammenhang von einem "hyperkapitalistischen Sozialismus" spricht. "Wir brauchen keinen Besitz mehr, nur den Zugriff auf Dienstleistungen" (S. 63).

Lehrreich ist das Beispiel des Unternehmens Neumann & Neumann, das die Bedeutung eines stabilen sozialen Beziehungsnetzes für die Arbeitnehmer erkannt hat und versucht, unter allen Arbeitnehmern des Unternehmens eine familiäre Atmosphäre zu schaffen. Kinder können zum Unternehmenssitz mitgebracht werden, der sich in einem alten Bauernhaus befindet. Arbeitsbesprechungen enden häufig in gemütlichen Grillfesten. Die Mitarbeiter können aber auch an jedem sonstigen Ort arbeiten. Aufgrund ihrer Beratungstätigkeit sind die Angestellten viel unterwegs, einmal pro Woche

treffen sie sich jedoch. Während dieser Treffen wird versucht, eine entspannte Atmosphäre zu schaffen, die als Nährboden für kreatives Tätigwerden dienen soll. Denn das ist in einem angespannten Arbeitsumfeld nicht möglich. So gibt das Buch Hinweise darauf, wie Zukunftsherausforderungen gemeistert werden können. Ziel des Buches ist es nicht, eine wissenschaftliche Analyse zu liefern, sondern "jenen Anregungen und Orientierungshilfen (zu) geben, die aufbrechen wollen oder schon auf dem Weg sind" (S. 16). Es wird deutlich, dass der heutige Arbeitnehmer sich auf einen Wechsel des Alltagslebens einstellen muss. Und wenn dies schon sein muss, ist es schön, Beispiele zu lesen, die zeigen, dass positive, spannende Änderungen möglich sind.

Ü Andrea Neugebauer

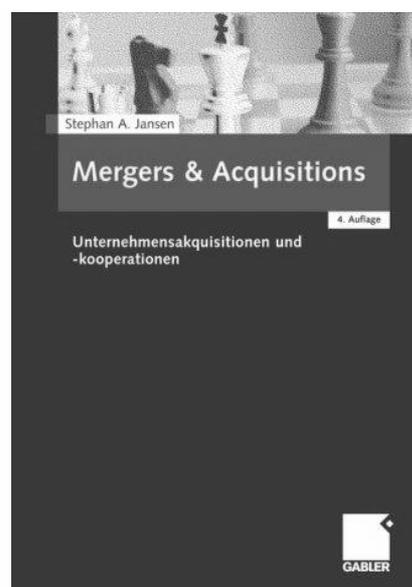
(0251) 83-2-29-99

* andrea.neugebauer@
ifg-muenster.de

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

Wiesbaden, Gabler, 4. Auflage, 2001, ISBN 3-4097-33019, 273 S., 32,00 €

Mergers & Acquisitions sind kein neues Phänomen, auch wenn die aus dem angelsächsischen stammende Bezeichnung diesen Eindruck zunächst vermitteln mag. Vielmehr sprechen Insider von fünf Merger-Wellen innerhalb der letzten hundert Jahre. Fraglich ist, ob das Ende der fünften Welle schon erreicht ist. Seit 1992 stieg nach einer Untersuchung des Finanzdienstleisters Thomson Financial der Wert aller weltweiten Unternehmenstransaktionen von 375 Mrd. US-\$ im Jahr 1992 auf den Spitzenwert von 3.498 Mrd. US-\$ im Jahr 2000. Das Absinken auf 1.753 Mrd. US-\$ in 2001 wird mit der international schwachen Konjunktur, den niedrigen Börsenkursen und den Attentaten vom 11. September in



Verbindung gebracht. Auch in Deutschland ist der Markt für Unter-

nehmenstransaktionen in jüngerer Zeit erheblich zurückgegangen. Nachdem im Jahre 2000 mit einem Volumen der Unternehmensübernahmen in Höhe von 478 Mrd. Euro (inkl. Vodafone-Mannesmann mit 198 Mrd. Euro) zunächst ein Spitzenwert erreicht wurde, sanken im Jahre 2001 die Käufe und Verkäufe mit deutscher Beteiligung nach Angaben von M&A International um mehr als 65% auf 163 Mrd. Euro.

Trotz aller zyklischen Schwankungen erfreut sich das Thema Mergers & Acquisitions in Wissenschaft, Lehre und Unternehmenspraxis mittlerweile einer großen Aktualität. Diese Entwicklung ist auch daran ablesbar, dass das Buch "Mergers & Acquisitions"

von Stephan A. Jansen seit dem ersten Erscheinen im Jahre 1998 in jedem Jahr aufs neue vergriffen war und mittlerweile bereits zum dritten Mal in einer neuen Auflage erschien. Die schnell aufeinander folgenden, neuen Auflagen haben den Vorteil, dass die zahlreichen Entwicklungen auf dem schnelllebigen Markt für Unternehmensübernahmen in das Buch eingearbeitet werden konnten. Jansens "Einführung" stieß 1998 in eine Marktnische. Während in der Wirtschaft ein "Mega-Merger" dem nächsten folgte und bereits von "Fusionitis" und "Mergermania" die Rede war, beschäftigte sich die Wissenschaft mit dem Phänomen nur am Rande und häufig isoliert aus der Sicht der jeweiligen Disziplin. Jansen hat statt dessen den Versuch unternommen, das Themengebiet der Unternehmensakquisitionen aus strategischer, kapitalmarkttheoretischer, organisatorischer und rechtlicher Perspektive, also aus interdisziplinärer Sicht, zusammenzuführen. Und dieser Versuch ist ihm gelungen. Auf knappen 273 Seiten gibt Jansen einen soliden Überblick über den Markt für M&A und dessen Rahmenbedingungen (Kapitel 1), die Begriffe und Formen von M&A (Kapitel 2), Theorien zu Unternehmensübernahmen (Kapitel 3) und die Durchführung von M&A's anhand eines Lebenszyklusmodells (Kapitel 5).

Erstaunt sein könnte der kundige Leser über die Tatsache, dass Jansen auch Unternehmenskooperationen (Kapitel 4) in sein Werk integriert. Schließlich sind Kooperationen, wie die explizit im Buch beschriebenen Joint Ventures und Strategischen Allianzen, eben keine Form der Unternehmensübernahme, sondern eine unternehmerische Zusammenarbeit, bei der die beteiligten Partner rechtlich und in weiten Bereichen auch wirtschaftlich unabhängig voneinander bleiben. Jansen gelingt es jedoch, Unternehmenskooperationen neben Beteiligung, Kauf und Fusion als eine Alternative zum externen Wachstum in die strategische Analyse einzubeziehen. Dabei kann die

Behandlung von Kooperationen in einer "Einführung zu M&A" aufgrund der Kürze des Buches naturgemäß aber nur ein grober Überblick bleiben. Trotzdem ist es lobenswert, dass die Unternehmenskooperationen ihren Platz in dem Werk finden; ihrem Stellenwert im Buch angemessen finden sie sich auch im Untertitel des Buches "Unternehmensakquisitionen und -kooperationen" wieder.

Eine Stärke des Buches liegt in der kurzen und knappen Darstellung unterschiedlichster theoretischer Ansätze zur Erklärung von Unternehmensübernahmen und Kooperationen in Kapitel 3. Die Palette reicht von ökonomischen Theorieansätzen wie der Transaktionskostentheorie (Vertreter z.B. Williamson) über Portfoliotheorien (z.B. Markowitz), marktorientierte Strategieansätze (z.B. Porter) bis zum eher ressourcenorientierten Kernkompetenzkonzept (z.B. Prahalad/Hamel). Die Darstellung der Erklärungsansätze erfolgt jedoch isoliert voneinander, so dass Zusammenhänge zwischen den Modellen nur schwer erkennbar sind. Diese Tatsache kann dem Autor jedoch nicht angekreidet werden, spiegelt sie doch den Stand der Forschung wieder: Eine "Theorie aus einem Guss" wäre wünschenswert, existiert aber erst in Ansätzen.

Ein zweiter Schwerpunkt des Buches lässt sich in Kapitel 5 ausmachen. Dem Autor gelingt es hier, einen guten Überblick über den Lebenszyklus einer Unternehmensakquisition zu geben. Die Ausführungen sind grob unterteilt in die Phasen strategische Analyse und Konzeption, Transaktion und Integration. Zu allen drei Phasen findet sowohl der Wissenschaftler als auch der Praktiker wissenswerte Informationen. Begriffe wie "Letter of Intent", "Memorandum of understanding", "Due Diligence", Discounted Cash Flow", "Signing" und "Closing" werden nicht nur erläutert, sondern anhand der Arbeitsschritte im Laufe einer Akquisition auch in einen systematischen Gesamtzusammenhang eingeordnet.

Studien haben gezeigt, dass insbesondere die Post-Merger-Phase, also die Integration des übernommenen Unternehmens, einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg von Akquisitionen hat. Viel zu häufig konzentrierte man sich in der Vergangenheit auf die Transaktionsphase. Zahlreiche Unternehmen haben die Vernachlässigung der Integrationsphase mittlerweile teuer bezahlt und wären deshalb froh, wenn sie niemals fusioniert hätten. In der Darstellung Jansens spiegelt sich diese Erkenntnis nur bedingt: Zwar behandelt er die Post-Merger-Phase, aber nur mit geringerem Gewicht als beispielsweise die Transaktionsphase. Hier steckt noch Potenzial.

Im Ergebnis kann festgehalten werden: Das Buch ist ein Muss für alle Studenten, Wissenschaftler und Praktiker, die sich mit der Materie M&A beschäftigen. Auch für Fachfremde dürften Jansens Ausführungen dank zahlreicher Abbildungen und Zusammenfassungen gut zu verstehen sein. Das Zahlenmaterial ergänzt die theoretischen Darstellungen in idealer Weise, auch wenn es naturgemäß bereits bei der Veröffentlichung des Buches veraltet ist. Die parallele Darstellung von Akquisitionen und Kooperationen erweitert den Horizont des Lesers und trägt dazu bei, die enge Verwandtschaft der beiden Phänomene zu erkennen. Alles in allem bietet Jansen einen fundierten, übersichtlichen und leicht verständlichen Überblick über die angesprochene Materie und macht Geschmack auf mehr. Eine vertiefende Analyse bleibt allerdings anderen Werken vorbehalten.

Ü Rolf Greve

(0251) 83-2 28 01

* rolf.greve@ifg-muenster.de

Andreas Georg Scherer, Jens Michael Alt (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen

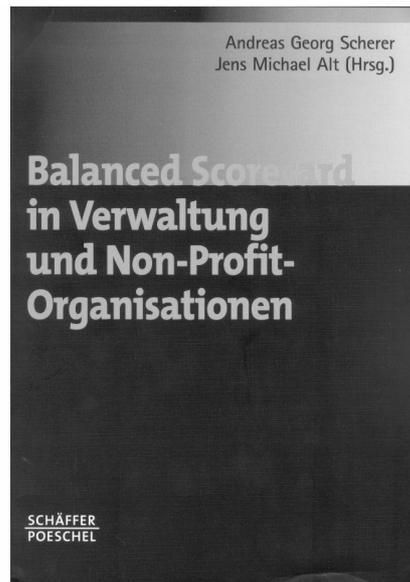
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2002, ISBN 3-7910-2043-9,
342 Seiten, EUR 49,95

Zu einer Zeit, in der über die finanziell angespannte Situation der öffentlichen Haushalte der Bundesrepublik sehr intensiv diskutiert wird, werden verstärkt auch unterschiedliche Lösungsansätze präsentiert. Es wird nach Wegen gesucht, die einen Beitrag dazu leisten können, die hohen Haushaltsdefizite in Bund, Ländern und Gemeinden zu mindern. Der gesamte öffentliche Sektor wird einer Wirtschaftlichkeitsprüfung unterzogen. Indirekt ist von diesen Entwicklungen auch der Non-Profit-Sektor betroffen, da sich die öffentliche Hand verstärkt zurück zieht und Private die entstehenden Lücken schliessen müssen.

Die Herausgeber setzen bei den Managementfähigkeiten der Verwaltung und der Non-Profit-Organisationen an und versuchen anhand zahlreicher Beispiele aus der Unternehmenspraxis aufzuzeigen, inwiefern das Managementinstrument der Balanced Scorecard (BSC) einen adäquaten Lösungsansatz für die aktuellen Herausforderungen in diesem Sektor darstellen kann.

Mit den insgesamt 14 Beiträgen aus der betriebswirtschaftlichen Forschung und der Beratungspraxis verfolgen sie die Ziele, die unterschiedlichen Rahmenbedingungen strategischer Steuerung in öffentlichen Institutionen herauszuarbeiten und praktische BSC-Einführungen zu präsentieren. Als Sammelband verschiedener Fallstudien aus den Bereichen Kommunalverwaltung und Bundeswehr, aus dem Pflegebereich, dem Krankenhaus, aus Sportvereinen, Kirchen und aus Jugendhilfeeinrichtungen bietet sich dieses Buch insbesondere als Lektüre für Praktiker auf dem Gebiet der strategischen Steuerung und des New Public Management an.

Den Zielen entsprechend werden in



einem ersten Block in vier Beiträgen die theoretischen Grundlagen zur Balanced Scorecard erörtert. Sehr positiv zu werten ist der Ansatz, das Grundkonzept der Balanced Scorecard auf die speziellen Rahmenbedingungen und Anforderungen öffentlicher Einrichtungen anzupassen. Durch dieses Vorgehen wird der in der Beratungspraxis häufig festzustellende Fehler einer unreflektierten Übernahme von Managementmoden vermieden.

In seinem einführenden Beitrag weist Andreas Georg Scherer zurecht darauf hin, dass die Dominanz der finanzwirtschaftlichen Perspektive aus der privatwirtschaftlich geprägten BSC bei einer Balanced Scorecard für den öffentlichen Sektor nicht aufrecht erhalten werden kann. Sein Vorschlag, die Finanzperspektive durch eine Perspektive "Wirtschaftlichkeit und Gesetzmäßigkeit" und die Kundenperspektive durch die Perspektive "Gemeinwohlorientierung/Bürgerperspektive" zu ersetzen, verdeutlicht die Absicht, die Besonderheiten öffentlicher Institutionen explizit in diesem Managementinstrument zu berücksichtigen. Im Kern

geht es in der Gemeinwohlperspektive um die Frage, welche Ziele die Institution bei den Bürgern erreichen will, wenn sie ihre politische Vision umsetzen möchte. In der Wirtschaftlichkeitsperspektive müssen sich die öffentlichen Institutionen von der Frage leiten lassen, welche rechtlichen und wirtschaftlichen Restriktionen auf diesem Weg einzuhalten sind. Scherer stellt bei dieser Vorgehensweise nicht nur die richtigen Fragen, sondern kombiniert erfolgreich und konsequent die Zielhierarchie einer öffentlichen Institution mit den methodischen Anforderungen an den Entwicklungsprozess einer BSC. Für den Praktiker interessant dürften auch die abschließenden Hinweise auf potenzielle Problembe- reiche bei der Implementierung einer BSC sein. Diese an dieser Stelle allgemeinen Hinweise, werden im weiteren Verlauf des Sammelbandes anhand der Fallstudien im zweiten Teil exemplarisch erläutert.

Die theoretischen Grundlagen werden durch die Beiträge von Markus Gmür und Julia Brand zu den positiven Effekten der BSC in der Steuerung von Non-Profit-Organisationen, von Jens Michael Alt zum Balanced Government und durch eine Betrachtung von Rainer Beyer abgerundet, der die Verwendung einer BSC als bloßes Kennzahlensystem kritisch hinterfragt und versucht, Fehlinterpretationen und Falschanwendungen der BSC zu beleuchten.

In einem zweiten Block werden die theoretischen Überlegungen anhand ausgewählter Fallstudien vertiefend dargestellt. In den verschiedenen Beiträgen wird erörtert, wie die Balanced Scorecard in den unterschiedlichen Institutionen entwickelt wird, welche Erfolgsfaktoren innerhalb dieses Prozesses der Implementierung zu berück-

sichtigen sind und welche Hindernisse auftreten können. Der Praktiker erhält auf diesem Wege interessante Anregung für den eigenen Umgang mit der BSC. Er erhält Argumentationshilfe, um die Notwendigkeit einer kritischen Hinterfragung bisheriger Managementmethoden unterstreichen und die Vorteile einer BSC-Einführung adäquat herausstellen zu können. Die Herausgeber rücken durch die Auswahl der verschiedenen Fallstudien ein breites Feld öffentlicher Institutionen in das Blickfeld des interessierten Lesers. Dieser Facettenreichtum dient nicht zuletzt auch als kreativer Impuls bei der intensiven Auseinandersetzung mit dem Konzept der Balanced Scorecard. Abgerundet wird der Sammelband durch einen Beitrag von Dietrich Budäus, der die Potenziale einer BSC-Implementierung im öffentlichen Sektor nochmals kritisch reflektiert und

die BSC als Managementmethode beschreibt, mit der das Management öffentlicher Institutionen nahtlos an das bisher praktizierte Konzept des Portfoliomanagements anknüpfen kann. Seine Ausführungen münden in der Beschreibung eines "Öffentlichen Managementinformationssystems", in dem sich sowohl die Forderungen des einleitenden Aufsatzes von Andreas Georg Scherer zur Gestaltung der BSC-Perspektiven als auch die Anforderungen aus der Managementpraxis widerspiegeln.

Alles in allem bietet dieses Buch interessante Anregungen für Praktiker aus Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, die ihr Managementsystem effizienter gestalten wollen. Mit der Balanced Scorecard wird ein Konzept präsentiert, das Erfolg bei diesem Vorhaben verspricht und sich bereits nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern

auch in ersten Institutionen des öffentlichen Sektors als erfolgreiches Managementsystem erwiesen hat. Die Kombination aus theoretischen Grundlagen, umfangreichen Literaturangaben und lehrreichen Berichten aus der Praxis machen aus diesem Sammelband ein interessantes Hand- und Arbeitsbuch, das als gelungen bezeichnet werden kann.

Ü Thorn Kring
(0251) 83-2 28 07
* thorn.kring@
ifg-muenster.de

Werner Böhnke

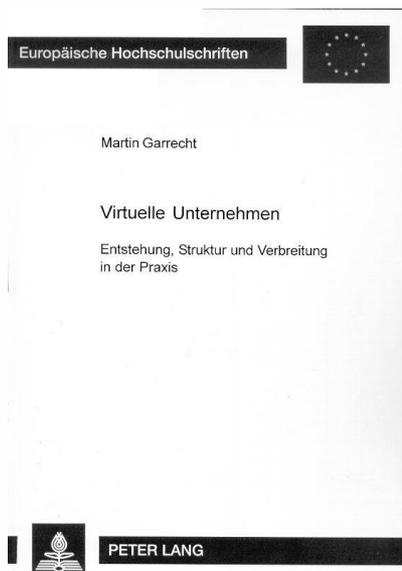


Anno Lederer

IfG-Oberseminar WS 2002/2003

Sowohl bei den Studierenden als auch bei den Praktikern stößt das IfG-Oberseminar des laufenden Wintersemesters auf außergewöhnlich großes Interesse. Die Thematik "Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung" ist höchst aktuell und wird intensiv diskutiert. Über die Vorträge von Bankdirektor Werner Böhnke: Outsourcing im regionalen Finanzverbund und von Anno Lederer: Perspektiven für das genossenschaftliche IT-Netzwerk sowie über den noch folgenden Vortrag von Dr. Walter Weber: Kooperation und Wettbewerb in der Immobilienfinanzierung und über die Podiumsdiskussion "Bündelung der Kräfte: Vision oder Illusion?" wird im nächsten Newsletter ausführlich berichtet. Die Vorträge und Diskussionsstatements werden wie gewohnt als Sammelband publiziert und von Prof. Theurl und Herrn Krawinkel herausgegeben. Kurzfassungen finden sich unter <http://www.ifg-muenster.de> in der Rubrik Aktuelles.

Neu auf dem Büchermarkt

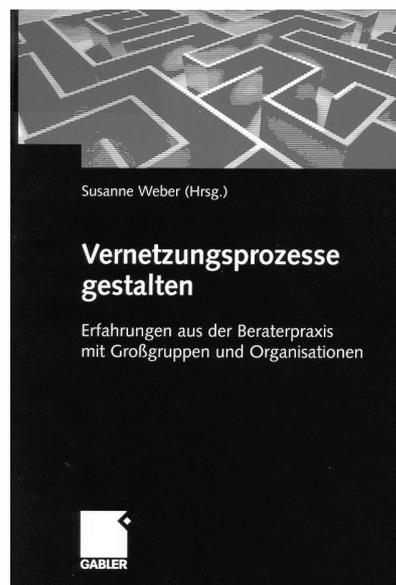


Garrecht, Martin:
Virtuelle Unternehmen - Entstehung, Struktur und Verbreitung in der Praxis
Peter Lang, Frankfurt u.a., 2002, ISBN 3-631-39429-2, 277 Seiten, EUR 45,50

Mit dem Phänomen der Virtuellen Unternehmung beschäftigten sich in den letzten Jahren unzählige Publikationen. Dabei ist umstritten, ob es sich hierbei um ein rein theoretisches, nicht zu realisierendes Konzept handelt oder um eine durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) ermöglichte neue Unternehmensform. Martin Garrecht untersucht in seiner Dissertation, ob mit diesem Begriff tatsächlich etwas Neuartiges beschrieben wird, oder ob alte Konzepte lediglich neue Etiketten erhalten. Zunächst entwickelt er eine Arbeitsdefinition, um sich der Virtuellen Unternehmung überhaupt nähern zu können. Anhand dieser Arbeitsdefinition zeigt er ein Idealbild der Virtuellen Unternehmung und die Probleme, die entstehen, wenn dieses Idealbild in die Praxis umgesetzt werden soll. Zentrale Faktoren sind die Kooperationsbereitschaft der Beteiligten und der Einsatz der

IKT. Zwischen diesen beiden Elementen bestehen jedoch negative Wechselwirkungen, was die Existenz des Idealtypus verhindert.

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit liegt darin, die Virtuellen Unternehmen aus einer Netzwerkperspektive zu betrachten. Virtuelle Unternehmen werden dazu nach dem Transaktionskostenansatz und der Systemtheorie eingeordnet. Um zu erfassen, dass Beteiligte in Virtuellen Unternehmen ihre Kernkompetenzen in das Konstrukt einbringen, wendet der Autor den ressourcenorientierten Ansatz an. Eine empirische Untersuchung zeigt, inwieweit sich Elemente von Virtualität in jungen Unternehmen finden lassen. Aus den Untersuchungsergebnissen des theoretischen und des empirischen Teils werden Gestaltungsempfehlungen abgeleitet.



Weber, Susanne (Hrsg.):
Vernetzungsprozesse gestalten - Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen
Gabler, Wiesbaden, 2002, ISBN 3-409-11971-X, 280 Seiten, EUR 39,90

Das gegenwärtige Alltagsleben ist durch Vernetzung geprägt. Nicht nur die Wirtschaft, sondern auch Politik und Zivilgesellschaft schaffen Schnittstellen zwischen ehemals getrennten Teilbereichen. Nur so kann Wissen transferiert werden und können Synergien genutzt werden. In diesem Sammelband geben Berater ihre Praxiserfahrungen zu Methoden der Vernetzung weiter. Die Vernetzung wird zur Alltagsstrategie um flexibler und reaktionsschneller zu werden, es wird "outsourced, zurückintegriert, delegiert, kooperiert, usw.". Dabei darf jedoch die regionale Komponente nicht völlig außer Acht gelassen werden. Auch hier ist es notwendig, methodisch und strukturiert vorzugehen.

Doch Vernetzung kann nur erfolgreich sein, wenn sie auch nachhaltig ist. Schon in der Ausarbeitung von Vernetzungskonzepten muss darauf Wert gelegt werden. Das Buch wendet sich im Weiteren der Großgruppenarbeit zu. Es werden Verfahren, Zielsetzungen und Veranstalter von Großgruppenarbeit vorgestellt.

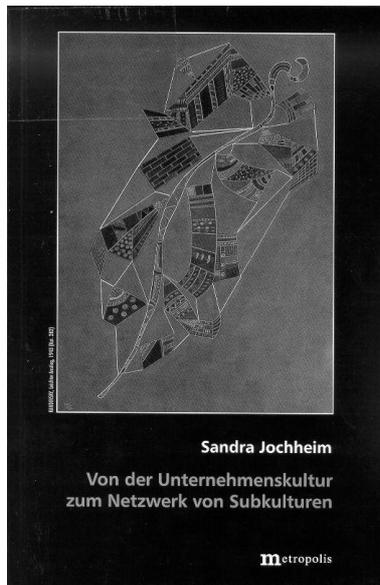
Insgesamt möchte das Buch einen Beitrag dazu leisten, unsere vernetzte Welt zu erklären und durch die Darstellung erfolgreicher Beispiele Anregungen bieten, Netzstrukturen sinnvoll zu schaffen oder zu verbessern.

Jochheim, Sandra:
Von der Unternehmenskultur zum Netzwerk von Subkulturen

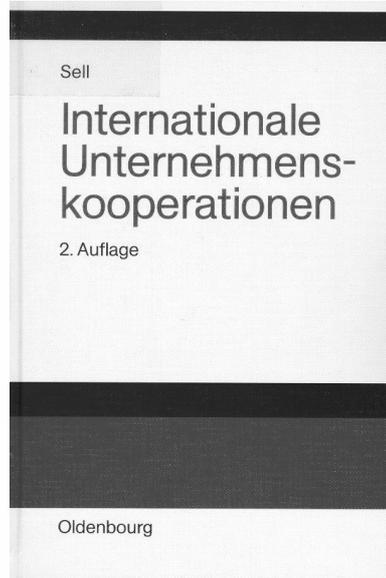
Metropolis, Marburg, 2002, ISBN 3-89518-372-5, 416 Seiten, EUR 39,80

Diese Dissertation beschäftigt sich mit der Frage, wie im Zuge von Unternehmenskooperationen mit der Unternehmenskultur umgegangen werden kann. Viele Unternehmen gliedern Funktionsbereiche aus, verschlanken also

ihre Struktur, gehen aber gleichzeitig Netzwerke mit anderen Unternehmen ein.



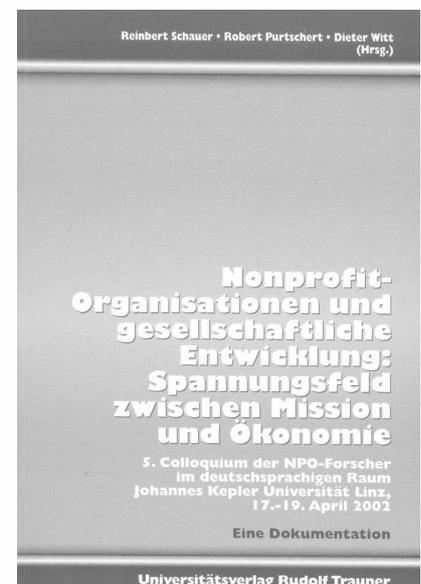
Dadurch entsteht auch ein Netzwerk von Unternehmenskulturen, das in seiner Vielschichtigkeit beachtet werden muss. Anstatt mit einer einheitlichen Unternehmenskultur sind die Beteiligten mit mehreren Subkulturen konfrontiert. Um mit dieser Vielfalt umgehen zu können, entwirft die Autorin eine Subkulturkonzeption und bedient sich dabei des Radikalen Konstruktivismus. Aufgrund dieser Konzeption ist es möglich, zwischen festen kulturellen Beziehungen unter den Mitgliedern einer Subkultur und losen kulturellen Beziehungen zwischen den Subkulturen zu unterscheiden. Ausführlich wird dargelegt, wie diese Subkulturen miteinander umgehen können und sich miteinander weiterentwickeln. Als Fallbeispiel für die Anwendung ihres Konzeptes stellt die Autorin die Fusion vor. Soll eine Fusion erfolgreich sein, müssen die einzelnen Organisationseinheiten auf der Sinn- und Strukturebene voneinander lernen. Dabei ist entscheidend, die Kulturen der Einheiten als Subkulturen zu begreifen und zu versuchen, sie miteinander kompatibel zu machen.



Sell, Axel:
Internationale Unternehmenskooperation
 München, Oldenbourg, 2. Aufl.
 2002, ISBN 3-486-25918-0, 192
 Seiten, EUR 24,80

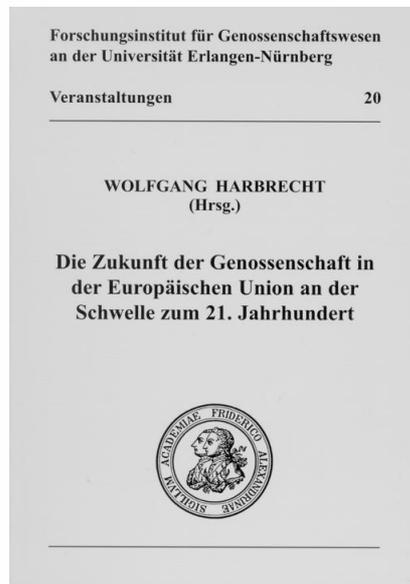
Die Globalisierung lässt Märkte wachsen. Unternehmen, die mit den Märkten mitwachsen wollen, schaffen dies nicht allein über internes Wachstum, sondern müssen sich nach Partnern für eine internationale Unternehmenskooperation und somit nach externem Wachstum umsehen. Das Buch behandelt die wesentlichen Aspekte der internationalen Unternehmenskooperation, die nicht nur für multinationale Unternehmen relevant sind. In der neu erschienenen zweiten Auflage wurde berücksichtigt, dass sich die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiter verändert haben. Internationale Organisationen versuchen, die Kooperation von Unternehmen zu vereinfachen, da sie eine Möglichkeit bieten, weltweite Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung nicht noch größer werden zu lassen. Volkswirtschaften versuchen, auch das Potenzial ausländischer Standorte für die eigene Wohlfahrt zu nutzen. Dabei profitieren allerdings nicht alle Länder gleichmäßig von der Internationalisierung. Zur Vorgehensweise des Buches: Zunächst wird definiert und erläutert,

was unter einer Kooperation zu verstehen ist. Zwischen den Extrempunkten Markt und Hierarchie befindet sich ein breites Spektrum möglicher Ausgestaltungen von Unternehmenskooperationen. Verschiedene Vergleichsverfahren und Modelle können helfen zu entscheiden, welche Kooperationsform für ein Unternehmen am besten geeignet ist. Formen von Unternehmenskooperationen werden eingeteilt in Strategische Familien, Strategische Allianzen, Multinationale Unternehmen und Kooperationen über Lizenzverträge und ausführlich dargestellt. Im nächsten Schritt wird die volkswirtschaftliche Ebene betrachtet, indem erklärt wird, welche Wirkungen Unternehmenskooperationen für ein technisch überlegenes und für ein aufholendes Land haben und welche weltwirtschaftlichen Konsequenzen sie z.B. auf Einkommensstrukturen haben.



Schauer, Reinbert; Purtschert, Robert; Witt, Dieter (Hrsg.):
Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie
 Linz, Universitätsverlag Rudolf Trauner, 2002, ISBN 3-85487-435-9, 536 Seiten, EUR 36,50

Nonprofit-Organisationen wird in der nahen Zukunft eine größere Bedeutung zukommen. Wenn staatliche Aktivität wie gefordert zurückgefahren wird, ergeben sich neue Betätigungsfelder für Nonprofit-Organisationen. Mit den Herausforderungen und nötigen Umorganisationen in diesem Sektor beschäftigte sich das 5. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, das im April 2002 an der Johannes Kepler Universität Linz stattfand. Der Tagungsband zu dieser Veranstaltung enthält zahlreiche Beiträge, die zu Fragen Stellung nehmen wie "Sind Nonprofit-Organisationen als treibende Kräfte gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen anzusehen oder dienen sie als Instrumente für staatliche Reformvorhaben? Kommt es durch den Zwang zur Wirtschaftlichkeit zu einer Ökonomisierung gesellschaftspolitischer Aktivitäten? Welche Auswirkungen haben Europäisierung und Globalisierung auf das Selbstverständnis und den Aktionsraum von Nonprofit-Organisationen? Bedingen die Neuen Medien auch neue Organisationsformen im Dritten Sektor? Ist die Genossenschaft als Organisationsform im Nonprofitsektor geeignet?"



**Harbrecht, Wolfgang (Hrsg.):
Die Zukunft der Genossen-
schaft in der Europäischen
Union an der Schwelle zum
21. Jahrhundert**

Nürnberg, Forschungsinstitut für
Genossenschaftswesen an der
Universität Erlangen-Nürnberg,
2001, ISSN 0176-2052, 266 Sei-
ten, EUR 29,90

In diesem Tagungsband sind Vorträge
veröffentlicht, die im September 2000
auf der XIV. Internationalen Genossen-
schaftswissenschaftlichen Tagung an

der Universität Erlangen-Nürnberg
gehalten wurden. Die Genossen-
schaftsidee wurde im Rahmen dieser
Veranstaltung auf einer europäischen
Ebene diskutiert. Die Genossenschaft
soll in der europäischen Politik ange-
messenen berücksichtigt werden. Diese
Aufgabe wird jedoch dadurch
erschwert, dass die Genossenschaften
der verschiedenen europäischen Staa-
ten aufgrund ihrer Entstehungsge-
schichte und Tradition sehr unter-
schiedlich sind. Während ihnen in
Mitteleuropa die Idee eines Selbsthilfe-
vereins zugrunde liegt, der wirtschaft-
lich eigennützig arbeitet, so sind
Genossenschaften in der romanischen
Tradition eher ein Element der
Gemeinwirtschaft. Welche Risiken und
Chancen aus dieser Inhomogenität
resultieren, und wie die verschiedenen
Konzepte in einer Rechtsform der
Europäischen Genossenschaft zu-
sammengefasst werden können, wird
in den verschiedenen Beiträgen dieses
Buches diskutiert.

Ü Andrea Neugebauer

((0251) 83-2 29 99

* andrea.neugebauer@
ifg-muenster.de

Beiträge von Prof. Dr. Theurl

Theurl, T. (2002): Genossenschaftliche Institutionalisierung von
Nonprofit-Organisationen - Eine institutionenökonomische Analyse, in:
Schauer, R. et al. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und
gesellschaftliche Entwicklung, Linz, S. 243 - 256.

Theurl, T. (2001): Das mitteleuropäische Konzept der
Genossenschaft als Selbsthilfeeinrichtung in der Tradition von
Raiffeisen und Schulze-Delitzsch, in: Harbrecht, W. (Hrsg.):
Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union
an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Nürnberg, S. 97 - 116.

Interessante Links im WWW

Internationale genossenschaftliche Forschungsinstitute

<http://www.wisc.edu/uwcc>

University of Wisconsin Center for Cooperatives. Das UWCC ist ein interdisziplinäres Forschungsinstitut des Colleges für Agrar- und Biowissenschaften und der genossenschaftswissenschaftlichen Forschungsstelle der Universität Wisconsin, Madison, Wisconsin. (engl. Sprache)

<http://web.uvic.ca/bcics>

British Columbia Institut für Cooperative Studies. Das BCICS versteht sich als Mittler zwischen Forschung und Lehre zur genossenschaftlichen Praxis und Idee. Insbesondere Fallstudien zu genossenschaftlichen Kooperationen sind Forschungsschwerpunkt. (engl. Sprache)

http://aem.cornell.edu/special_programs/cooperatives/index.html

Cornell University Cooperative Enterprise Program. Das CEP der Abteilung "Angewandte Volkswirtschaftslehre und Management" des Colleges für Agrar- und Biowissenschaften der Cornell Universität fokussiert die Lehre und Forschung zu genossenschaftlichen Unternehmen und begleitet Neugründungen von Genossenschaften und regionalen Netzwerken. (engl. Sprache)

<http://coop-studies.usask.ca>

Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan. Das Zentrum für genossenschaftliche Studien ist ein interdisziplinäres Institut, engagiert in Forschung und Lehre zu genossenschaftlichen Theorien, Prinzipien, Entwicklung, Strukturen und Gestaltung. (engl. Sprache)

Genossenschaftliche Links

<http://www.kmueg.de>

KMU Genossenschaft zur Mittelstandsförderung e.G. Die KMU fördert mittelständische Unternehmen durch Bereitstellung von Kapital und Know-how und bietet Existenzgründern Hilfestellung in den ersten Jahren ihrer Selbständigkeit. Als Ergänzung zu Kreditinstituten geht es nicht nur um die Kapitalbereitstellung, sondern besonders um eine praxisbezogene Unterstützung.

Kooperationspraxis

<http://www.die-beste-kooperation.de>

Ein Wettbewerb zur Prämierung Deutschlands bester Kooperationen zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen, die sich durch hervorragende Leistungen auszeichnen.

Studium

<http://www.jobdirectory.de>

Studentisches Praxisprojekt mit Unterstützung des Lehrstuhls für Personalwesen (Prof. Neuberger), Uni Augsburg. Eine Übersicht rund um das Thema Arbeit, Jobs und Karriere. Angebot an Job- und Praktikumsbörsen, Recruitingevents, Bewerberdatenbanken, Studentennetzwerken, etc.

Terminkalender

09.12.2002

Oberseminar zum Genossenschaftswesen, Vortrag Dr. Walter Weber (DG Hyp, Hamburg) zum Thema "Kooperation und Wettbewerb in der Immobilienfinanzierung" in Münster

27.01.2003

Oberseminar zum Genossenschaftswesen, Podiumsdiskussion unter Leitung von Prof. Dr. Theurl mit Werner Böhnke (WGZ-Bank, Düsseldorf), Dr. Ulrich Brixner (DZ BANK, Frankfurt/Main), Moritz Krawinkel (RWGV, Münster/Köln), Hans-Dieter Michalski (Dortmunder Volksbank) und Dr. Christopher Pleister (BVR, Berlin) zum Thema "Bündelung der Kräfte: Vision oder Illusion?" in Münster

07./08. 02. 2003

Seminar von Prof. Dr. Theresia Theurl in Kooperation mit Prof. Dr. Birger Priddat (Universität Witten-Herdecke) "Theorie und Praxis der Politikberatung". Das Seminar findet im Rahmen der Förderinitiative "Kooperation junge Wissenschaft und Wirtschaft" der Hanns Martin Schleyer-Stiftung und der EhlerdingStiftung statt und zielt darauf ab, ein Netzwerk für Wissenschaftler aufzubauen, die sich mit der Theorie der Politikberatung oder mit laufenden Beratungsprojekten befassen. Nähere Auskünfte erteilt Dipl.-Volksw. Tholen Eekhoff, Tel.: (0251) 83-2 28 99, e-mail: tholen.eekhoff@ifg-muenster.de

20. 02.2003

Kooperationsveranstaltung Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Münster und IHK Nord Westfalen: Wirtschaft@Münster Konjunkturgespräch 2003: Hidden Champions - Was man von Marktführern aus dem Mittelstand lernen kann (u.a. mit Prof. Dr. Hermann Simon, Stefan Baron, Christoph Pliete, Prof. Dr. Joachim Scheide, Prof. Dr. Bodo Risch)

10.03.2003

Oberseminar zum Genossenschaftswesen "Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung" in Kooperation mit dem Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V. in Hannover

27.03.2003

Symposium Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften in Kooperation mit dem Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen e.V. in Münster (Thema: Finanzierung)

28./29.03.2003

Gründung des IfG-Alumni in Münster (Gastreferent: Prof. Dr. Frank E. Münnich: "Der Ökonom als Berater")

10.04.2003

Vortragsveranstaltung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V., Vortrag Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Baetge (Universität Münster) zum Thema "Wirtschaftsprüfung - Ein schwieriges Amt nicht nur für Genossenschaften" in Münster

10.04.2003

Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. in Münster

18.06.2003

WiWi-Cup 2003 (Organisation durch die InSiWo Tigers)

11.11.2003

Symposium Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften in Kooperation mit dem Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen e.V. in Münster

Weitere Informationen zu den Veranstaltungen erhalten Sie im Internet unter www.ifg-muenster.de oder telefonisch unter (0251) 83-2 28 01 oder (0251) 83-2 28 90.

Gedankensplitter

Und dieses possierliche Tierchen nennen wir "Kooperation"!*

Lehrreiches zur Kooperation im Tierreich

Es sei dem Leser der folgenden Zeilen dringlichst geraten, einige Zeit darüber nachzusinnen, ob überhaupt und wenn ja, wie sehr er den folgenden Text glaubt, ernstnehmen zu sollen!

Was eine Kooperation eigentlich ist und welche logischen wie unlogischen Charakteristika und Wesenszüge dem Kooperationsbegriff anhand mannigfaltiger Typologien aufoktroiert werden können, darüber lässt sich trefflich streiten! Sicher hat ein mathematisches Vorgehen à la "Wir definieren alle logischen Elemente, denken uns alle möglichen Kombinationen zwischen selbigen und freuen uns am Ende über eine exakte Typologie" einige Vorteile und weist einen durchaus gangbaren Weg, sich dem Begriff der Kooperation und ihrer Ab- und Unterarten zu nähern ...

dann doch in jedem Falle ich in der Lage bin, unergründliche Theorie mit undurchschaubarer Praxis zu verknüpfen ... oder wundert Sie das?

"Stellen wir uns mal (wieder) ganz dumm ..."

Wenn es also in diesem Text nicht darum gehen soll, den inhaltsschweren Begriff der Kooperation auf logischem, stets reproduzierbarem Wege zu umreißen, bleibt dem geübten Argumentenjongleur oft nur noch die Hintertür der Empirie, die auch sogleich weit aufgestoßen werden soll.

Mit anderen Worten: Welche erfolgreich erprobten Arten der Kooperation legt uns die Natur nahe, und welche hiervon haben bereits wirtschaftlich-soziale Entsprechungen, welche aber nicht?

"In aller Kürze:"

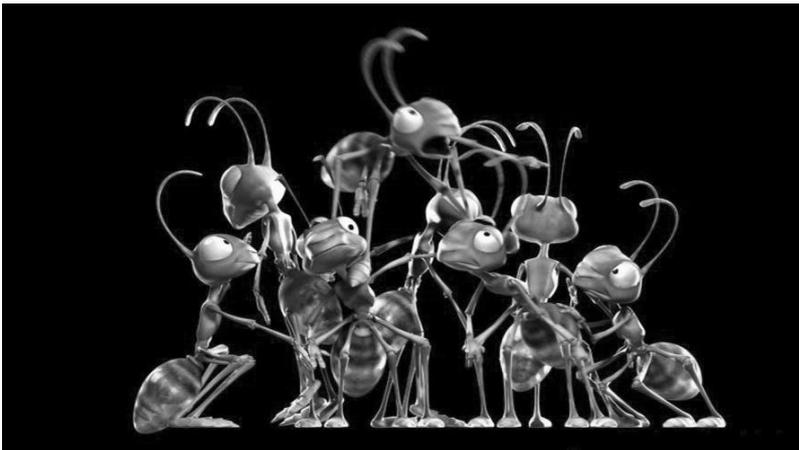
* Betrachten wir das Tierreich, aber auch eine erhebliche Zahl pflanzlicher Lebensgemeinschaften, entdecken wir in vielerlei Ausgestaltung den Ansatz der Ressourcenpoolung bei gleichzeitiger Risikoreduktion: staatenbildende Insekten wie ein Ameisen- oder Bienenvolk scheinen die Idee der Genossenschaft geradezu zu verinnerlichen - tausende Individuen, zu schwach, allein zu überleben, in der Summe aber stark genug den Unbilden von Winter und Konkurrenz zu trotzen.

* Die symbiotische Gemeinschaft von Pilzmyzel und Wurzelgeflecht eines Baumes optimiert seit Ewigkeiten just-in-time-Kunden-Lieferantenbeziehungen bei komplementären Assets.

* Sich nur zur Paarungszeit zusammenfindenden, sonst einzeltäglichen Raubkatzen ist ein Joint Venture zur gemeinsamen Arterhaltung nichts Neues. Gleichzeitig tritt sogar temporär eine Fusion auf!

* Auch die Projektkooperation ist im Tierreich ein alter Hut, denke man nur an Schwärme von Zugvögeln, die ihre beschwerlichen Reisen im Konvoi antreten.

* Brutkolonien gleichartiger Organismen, man denke vom Bakterium bis zum Seevogel, vollziehen seit Jahrtausenden die Idee des vielgepriesenen "Silicon Valley", namentlich die



Allein haftet es derart logiklastigen Pfaden bedauerlicherweise oftmals an, den Wissensdurstigen auf seiner Wanderschaft durch den akademischen Forst arg in die Irre und weit abseits praxisrelevanter Niederungen zu führen.

"BLASPHEMIE!", möchte mancher jetzt vielleicht meinen, da gerade ich doch seinerzeit eine solch "logische" Typologie aufgestellt habe, aber gemach! Ihnen wird sogleich bewiesen, dass, wenn schon kein anderer,

Aber ach! Ist nicht gerade die empirische Forschung hinsichtlich möglicher sozialer und wirtschaftlicher Kooperationsformen nebst anhängender Implikationen eine wissenschaftliche "terra incognita", auf der Praktik- wie Theoretiker mit dem Kompass von "Versuch und Irrtum" respektive "Hypothese und Falsifizierung" ziellos umherirren?

Ja, zweifellos, und demutsvoll richte sich unser Blick daher auf das unübertrifffene empirische System überhaupt: die Natur!

"gegenseitige Befruchtung" (in aller Doppeldeutigkeit!).

* Verschmelzungen von Pilzen und Algen, landläufig als Flechten bekannt, ist neben symbiotischen Wesenzügen durchaus der Gedanke einer strategischen Allianz zur Besiedlung neuer und/oder unwirtlicher Lebensräume nicht fremd.



* Die Akquisition ... Natürlich: Fressen und gefressen werden!

* Vollendete, weil zum Kreislauf geschlossene Wertkettenkooperationen von Bodenmikroorganismen, Pflanzen, Tieren und Pilzen sind das Rückgrat aller bekannten Ökosysteme!

* Madenhackern, jenen kleinen Vögeln auf dem Rücken eines Nashorns, die sich von dessen Parasiten ernähren und ihr Nashorn bis zu dessen oder ihrem Tod nicht verlassen, könnte mit etwas Phantasie sogar die Idee des Franchising untergeschoben werden.

Kurzum: Die Natur ist voll von Kooperationsideen, und scheint dem, der mit offenen Augen durch unsere ach so fortschrittliche, wissenschaftliche Gesellschaft wandelt, nobelpreisverdächtige Strukturen und Beziehungen geradezu nachzuwerfen.

Denn: Ist das Repertoire durchdenkenswerter Beziehungen in Flora und Fauna durch die obige Aufstellung bereits ausgeschöpft?

Mitnichten:

* Was ist mit dem Fisch, der stets in die Mitte seines Schwarmes zu gelan-

gen trachtet, weil dort die Wahrscheinlichkeit, gefressen zu werden, am geringsten ist? Kooperation?

* Was ist mit den Larven einer exotischen Wespenart, die nur im Inneren bestimmter Spinnen heranwachsen können und ihren Wirt dabei am Ende auffressen? Kooperation?

* Was ist mit nektarspendenden Blü-

eigenen Kreativität vor Augen geführt haben, für alle anderen die härtere Keule:

Nein, nicht alles Fortschrittliche kommt aus Amerika!

Nein, es ist noch längst nicht alles entdeckt und erfunden!

Nein, auch Sie können das!

Und wenn es Sie nun kaum noch am Schreibtisch hält, weil Sie unbedingt bei einem Spaziergang in freier Natur über Kooperation, Strategie und unkonventionelle Ideen nachdenken möchten, bleibt mir nur noch ein letztes Wort:

"Gedanken springen wie Flöhe von einem zum anderen, aber sie beißen nicht jeden."

(George Bernard Shaw 1856-1950, irischer Schriftsteller)

tenpflanzen, die unbedarfte Insekten als Fortpflanzungsgehilfen sprich Pollenüberträger missbrauchen? Kooperation?

* Was ist mit Ameisen, die Blattläuse hüten und schützen, um diesen dann Honigtau "abzumelken"? Kooperation?

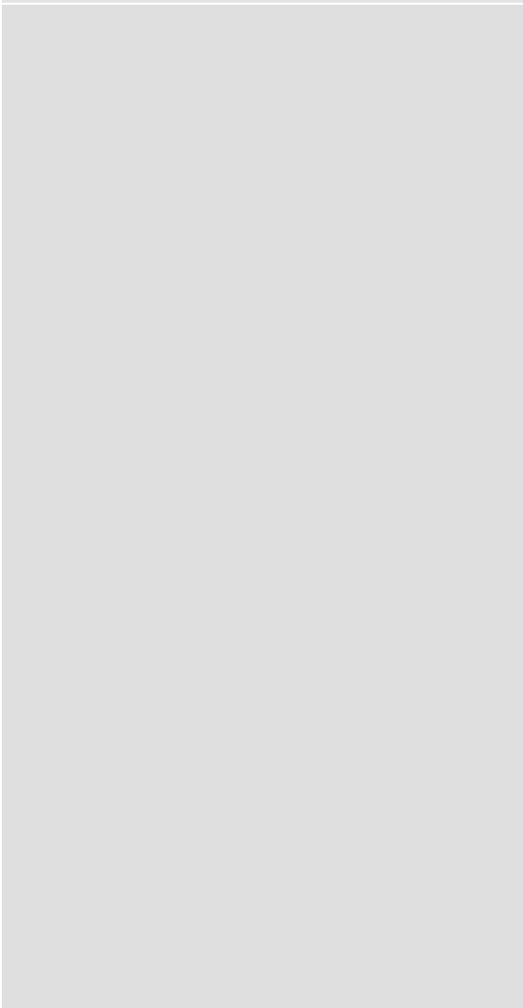
Die wenigen aufgeführten Gedanken mögen dem empfänglichen Leser bereits die Verbesserungsfähigkeit der

* Diese Gedankensplitter stammen von Björn Schulze, einem engagierten Studenten des Schwerpunktfaches Unternehmenskooperation.

Ü Björn Schulze

* adrion@uni-muenster.de





Impressum

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

Für den Inhalt verantwortlich:
Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:
Dr. Rolf Greve
Mag. Barbara Schmolmüller

Gestaltung:
stud. rer. pol. André van den Boom,
stud. rer. pol. Jan Drücker

Druck:
Druckerei Johannes Burlage, Kiese-
kampweg 2, 48157 Münster

www.ifg-muenster.de ist der Newsletter
des Instituts für Genossenschaftswesen
und erscheint zweimal jährlich. Die Aus-
gabe 2/2002 wurde am 30.11.2002 re-
daktionell abgeschlossen.