

# Inhaltsverzeichnis

## IfG Intern

<b>Editorial</b> .....	3
<b>Meine Meinung</b>	
It's the economy, stupid!.....	4
<b>Doktorarbeiten</b>	
Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken.....	5
<b>Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
UMTS-Lizenzen: Kooperationsstrategien.....	8
Eine institutionenökonomische Analyse der Kooperationsberatung.....	9
Outsourcing sanierungsbedürftiger Kreditengagements bei Genossenschaftsbanken.....	10
<b>Forschungsprojekte</b>	
Kooperatives Outsourcing.....	11
Verbundgruppenmitgliedschaft: Finanzierungsrelevante Risikomerkmale von Kooperationen.....	13
EDEKA Gruppe.....	14
Erfolgsfaktoren für Fusionen von Genossenschaftsbanken.....	15
Wertkettenmodell für landwirtschaftliche Genossenschaften.....	16
Monetäre Integration.....	18
Institutionalisierte Integration.....	20
Zur Behandlung globaler Unternehmenskooperationen in der Europäischen Wettbewerbspolitik.....	22
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
M&A - Eine ökonomische Analyse der Fusionitis.....	23
Kooperationen, Fusionen und die Wettbewerbsbehörden.....	24
<b>Alumni-Forum</b>	
Wozu studiert man VWL ?.....	26
Der demokratische Staat als Bürgergenossenschaft.....	28
<b>Events / Veranstaltungen</b>	
IfG-Alumni.....	30
Neue Mitglieder und neue Projekte.....	31
Neues vom wissenschaftlichen Nachwuchs.....	33
Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften.....	35
Bündelung der Kräfte ist noch nicht am Ziel.....	36
Gemeinsam für mich.....	38
Die Finanzierung des Mittelstandes.....	39
Theorie und Praxis der Politikberatung.....	41
Kennenlernabend am IfG.....	43
WiWi-Cup 2003: Der Pokal bleibt im Haus !.....	44
Impressionen von Wissenschaft und Praxis im Gespräch.....	45
Impressionen vom CAWM-Hausfest.....	46
<b>Vorträge</b>	
Bündelung der Kräfte - Vision oder Illusion ?.....	47
Outsourcing im regionalen Finanzverbund.....	49
Perspektiven für das genossenschaftliche IT-Netzwerk.....	51
Kooperation und Wettbewerb in der Immobilienfinanzierung.....	52
Wirtschaftsprüfung - Ein schwieriges Amt nicht nur für Genossenschaften.....	53
Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften: Aktuelle Herausforderungen.	55
Perspektiven der Wohnungsmärkte - Auswirkungen auf die Geschäftspolitik der Wohnungsgenossenschaften.....	57
Balanced Scorecard in Genossenschaften - Phasen der Implementierung.....	60
Verbundgruppen: Das Forum für die Besten?.....	62

## IfG Intern

IGT Preview.....	64
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
Hamburger Baugenossenschaft freier Gewerkschafter eG (BGFG).....	65
<b>Publikationen</b>	
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 57 und 58.....	67
Arbeitspapiere des IfG Nr. 31-33.....	68
<b>Pinnwand</b> .....	70

## Neues aus der Wissenschaft

### Im Fokus

Kooperative Verrechnungspreise.....	73
-------------------------------------	----

### Das aktuelle Stichwort

Fusionskontrollverordnung.....	76
Business Process Reengineering (BPR).....	79

### Für Sie gelesen

Kooperationen, Allianzen und Netzwerke.....	83
Cooperative Strategies and Alliances.....	84
Das Management von Verbundgruppen.....	86
Gründerteams.....	87
Wettbewerb in der Internetökonomie.....	89

<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	91
--------------------------------------	----

<b>Interessante Links im WWW</b> .....	93
--	----

<b>Terminkalender</b> .....	94
-----------------------------	----

<b>Wall of Excellence</b> .....	95
---------------------------------	----

<b>Impressum</b> .....	96
------------------------	----

# Editorial



Nr. 1/2003 von [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* ist rechtzeitig zum Ende des Sommersemesters 2003 fertig geworden, und ich freue mich, die aktuelle Ausgabe zu präsentieren. Sie enthält die Aktivitäten des IfG-Teams im ersten Halbjahr 2003. Wiederum sind viele Veranstaltungen organisiert, Vorträge präsentiert, Vorlesungen und Seminare gehalten und Forschungsprojekte bearbeitet worden. Daneben sind aber auch andere Aktivitäten nicht zu kurz gekommen.

Das Institutsleben zeichnet sich dadurch aus, dass zu jedem Zeitpunkt Projekte mit unterschiedlichem "Reifegrad" bearbeitet und diskutiert werden, aber auch vielfältige Gefühlslagen zum Ausdruck kommen. Projektskizzen, -anträge, -zuschläge, -zwischenberichte und -endberichte korrespondieren mit ungebremstem Tatendrang, wissenschaftlicher Neugierde, ersten Ergebnissen, Euphorie, Durststrecken, Ernüchterung und Rückschlägen, ultimativen Erkenntnissen, gelassener Anspannung, hektischer Betriebsamkeit und entspannten Rückblicken. Dieser Mix macht die Tätigkeit für alle Beteiligten spannend, aber gleichzeitig auch herausfordernd.

In diesem Umfeld sind gerade zwei Promotionsprojekte zum erfolgreichen Abschluss gebracht worden. Sie thematisieren den Einfluss internationaler Netzwerke auf das Personalmanagement sowie die Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken. Weit fortgeschritten sind nun die ersten Arbeiten aus dem Cluster: "Die Genossenschaftsidee heute". Gerade erst begonnen wurden Projekte, die die Governancestrukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund, die Auswirkungen der Kooperation von Unternehmen auf ihre Risikoprofile, das Kooperationsmanagement sowie das Kooperationspotenzial von Wohnungsgenossenschaften zum Inhalt haben. Über den Inhalt dieser Projekte, ihre Fortschritte und Ergebnisse wird in diesem Newsletter sowie in den folgenden Heften regelmäßig berichtet werden.

Mit den besten Wünschen für produktive und erholsame Sommermonate

Theresia Theurl  
Für das Team des IfG

---

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

# Meine Meinung

## It's the economy, stupid!

*EU-Verfassung: Notwendigerweise ein Provisorium*

Mehr als ein Jahr lang hat sich der EU-Konvent unter und mit seinem Präsidenten Giscard d'Estaing gequält, eine Verfassung für die EU zu entwerfen, die die Politik der Union bürgerlicher, transparenter und effizienter werden lassen soll. Herausgekommen ist ein Moloch von 460 Artikeln, der nun seine Tauglichkeit bezüglich der selbstgesetzten Ziele unter Beweis zu stellen hat, wenn anerkannt wird, dass die Integration bisher eine wirtschaftliche geblieben ist.

Wesentliche Neuerungen sind: Die Stärkung des Europäischen Rates und die Einführung eines für zweieinhalb Jahre gewählten Präsidenten des Rates, die Reduzierung der einstimmig zu fassenden Beschlüsse und eine Änderung des qualifizierten Mehrheitskriteriums - ab 2009 sind hierfür nur noch die Hälfte der Mitgliedstaaten und 60 % der Bevölkerung nötig -, die Wahl der Kommission durch das Parlament, die Ausweitung qualifizierter Mehrheitsentscheidungen, ein EU-Außenminister sowie die Einführung einer Austrittsklausel.

Sind diese Änderungen jedoch geeignet, den künftigen wirtschaftlichen Strukturen einer erweiterten Union gerecht zu werden? Sie wird nicht nur mehr Mitglieder, sondern auch eine größere strukturelle Heterogenität aufweisen, was sich in den Abstimmungsmechanismen der Union reflektieren muss.

Unstrittig ist, dass die für 2009 avisierte massive Reduzierung der Anforderungen an eine qualifizierte Mehrheit in Verbindung mit der Ausweitung der Entscheidungen mit qualifizierter Mehrheit die Einigungskosten bei Entscheidungen reduzieren wird. Gleichzeitig wird die Macht der großen Staaten und insbesondere Deutschlands durch die faktische Einführung einer Bevölkerungsgewichtung stark erhöht werden. Zugleich wachsen jedoch die Diskriminierungskosten, also jene Kosten, die einem Mitgliedsland daraus erwachsen, dass es überstimmt wird und sich somit Regeln unterwerfen muss, die es eigent-

lich ablehnt, da sie für seine Wirtschaft ungeeignet sind. Dieses ist umso bedeutsamer, als die Wirtschaftsstruktur der EU durch die Erweiterung sehr viel heterogener wird, mithin auch die Diskriminierungskosten allein dadurch ansteigen werden. Die Veränderung des Quorums verstärkt diesen Prozess noch. Die Kosten, überstimmt zu werden und einer inadäquaten Regulierung zu unterliegen, können jedoch durch eine zunehmende wirtschaftliche Integration reduziert werden. Derjenige, der heute überstimmt wird, kann morgen schon anderswo eine günstige Regelung erzielen. Eine fortgeschrittene wirtschaftliche Integration ist jedoch insbesondere in Hinblick auf die Beitrittsländer keinesfalls zu konstatieren.

Damit gelangt man zu einem paradoxen Ergebnis: Obwohl eine Reduzierung der Mehrheitsanforderungen im Sinne einer effizienteren Entscheidungsfindung sinnvoll erscheint, wird dieses auf Kosten einer höheren Wahrscheinlichkeit, in wichtigen wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Angelegenheiten überstimmt zu werden, erkaufte. Folglich wäre es angebracht, für einen Übergangszeitraum die alten Abstimmungsregeln beizubehalten. Erst eine fortgeschrittenere Integration erlaubt Entscheidungen mit geringeren Mehrheitsanforderungen. Die wirtschaftliche Struktur sollte die Entscheidungsstruktur bestimmen und nicht umgekehrt.

Auch die Stärkung des Europäischen Rates ist bezüglich einer effizienten Entscheidungsfindung in der Union

ambivalent zu beurteilen. Es ist zu befürchten, dass durch die erhöhte Tagungsfrequenz und die Präsenz eines Präsidenten des EU-Rates vermehrt Entscheidungen vom Ministerrat an den EU-Rat überwiesen werden. Formell hat dieser zwar keine Entscheidungskompetenz, kann jedoch im Gegensatz zu den Ministern sehr viel leichter ressortübergreifende Paketlösungen beschließen. Dies erhöht zwar die Zahl der Beschlüsse, wird aber andererseits durch sachfremde institutionelle "Add-ons" bezahlt. Die höhere Entscheidungseffizienz geht somit zu Lasten der institutionellen Effizienz.

Abstimmungskalküle über die Spielregeln einer Wirtschaftsgemeinschaft sollten niemals Selbstzweck sein, sondern durch die ihnen zu Grunde liegenden Wirtschaftsstrukturen mitbestimmt werden. Da der wirtschaftliche Integrationsprozess der Europäischen Union nicht abgeschlossen ist, sich damit auch ihre Strukturen weiter verändern werden, können die heute entworfenen Abstimmungsmechanismen der EU-Verfassung keine Finalität beanspruchen. Vielmehr muss klar sein, dass diese Verfassung, obschon als solche für längere Zeiträume konzipiert und kommuniziert, noch lange "work in progress" bleiben muss.

---

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

---

# Doktorarbeiten

## Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken

### *Identitätsorientierung als strategischer Erfolgsfaktor*

Die Finanzdienstleistungsbranche in Deutschland erlebt zurzeit eine der schwierigsten Phasen in ihrer Geschichte. Neben der Besorgnis erregenden Entwicklung der Konjunktur und den damit verbundenen negativen Auswirkungen für den Bankensektor sind vor allem die schon seit längerem voranschreitenden strukturellen Veränderungen im deutschen Bankenmarkt und im europäischen Umfeld dafür verantwortlich zu machen. Daher ist die Frage interessant, wie eine Bank im Allgemeinen und eine Genossenschaftsbank im Speziellen den Umgang mit ihren Kunden gestalten kann, um in diesem Umfeld Bestand zu haben. Eine stärkere Ausrichtung auf die Bindung bereits vorhandener Kunden kann als ein strategischer Ansatzpunkt gelten.

Das Angebot an Finanzdienstleistungen in Deutschland ist umfangreicher und vielfältiger geworden. Neue Vertriebsformen, welche den Zugang zum Kunden ohne ein aufwändiges und kostspieliges Filialnetz ermöglichen, haben sich etabliert. Neue Möglichkeiten der Selbstinformation und Markttransparenz sorgen für aufgeklärte, informierte, preisbewusste und kritische Bankkunden mit einer oftmals ausgeprägten Wechselbereitschaft. Der Wettbewerb unter den Banken hat in der Folge dieser Entwicklung an Intensität gewonnen, und das Privatkundengeschäft hat sich vom Verkäufer- zum Käufermarkt gewandelt.

#### **Zunehmender Wettbewerb unter Banken**

Wie kann nun eine Bank in diesem veränderten Umfeld agieren und den Umgang mit ihren Kunden gestalten? Will ein Institut nicht in der oftmals von den Nachfragern empfundenen Homogenität der Leistungen und der Gleichartigkeit der Banken untergehen, so muss es nach Differenzierungsmöglichkeiten suchen, die ihm ein auch langfristiges Unterscheiden von den Wettbewerbern ermöglichen. Hierbei ist es von Bedeutung, dass sich die Differenzierung auf Leistungsmerkmale bezieht, die für die Kunden wichtig

sind und letztlich auch für die Bank als Unternehmen zu wirtschaftlichen Vorteilen beitragen. Hierin kann ein Ansatzpunkt zur langfristigen Sicherung der Existenz und zur nachhaltigen Unterstützung des Wachstums gesehen werden. In einem wie oben beschriebenen Umfeld bietet sich für eine Bank grundsätzlich die Strategie der Kundenbindung an, denn: "In dem Maße, in dem sich der Wettbewerb verschärft, Wachstumsraten zurückgehen und Märkte sich sättigen, gewinnen Kundenbindungsstrategien an Bedeutung." (Hinterhuber, H. H. / Matzler, K. (1999): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Wiesbaden, S. VII).

#### **Relationship Management**

Ein zunehmend Beachtung findendes Konzept zur Erreichung von erfolgreicher Kundenbindung stellt das Relationship Management (auch Customer Relationship Management CRM) dar, das in seiner Umsetzung in der Bankenbranche auch als Relationship Banking bezeichnet wird. Der Kerngedanke dieses Konzeptes liegt vereinfacht ausgedrückt darin, den einzelnen Vertragsabschluss mit einem Kunden nicht isoliert zu sehen, sondern die gesamte Geschäftsbeziehung inklusiver mög-

licher zukünftiger Entwicklungen zu betrachten. Bisherige Untersuchungen konzentrieren sich dabei allerdings auf eine Analyse der hierdurch möglichen Rentabilitätsverbesserungen für das Unternehmen. Die Sichtweise der Kunden wird dagegen oftmals vernachlässigt. Dabei zeigt sich gerade für den Bereich der Finanzdienstleistungen der Bedarf nach einem nachfragerfokussierten Beziehungsmanagement, da die an Finanzdienstleistungen interessierten Kunden aufgrund der wachsenden Anbieterzahl und der steigenden Produkt- und Preistransparenz in einer Informationsflut zu versinken drohen.

#### **Kundenbindung durch Mitgliedschaft**

Das Ziel der hier beschriebenen Dissertation besteht darin, Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Beziehungsmanagement zu finden und in diesem Zusammenhang die Bindungsmöglichkeiten der Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken zu analysieren. Dabei ist für das Verständnis wichtig, dass es nicht in erster Linie darum geht, bereits vorhandene Mitglieder stärker an die Bank zu binden. Ein solcher Effekt - der auch als Mitgliederbindung bezeichnet wird - stellt zwar eine Begleiterscheinung und letztlich auch ein Resultat von erfolgreicher Kunden-

bindung dar, spiegelt aber nicht das Hauptanliegen der Arbeit wider. Die Untersuchung überprüft vielmehr, ob es gelingen kann, sowohl das Interesse der Kunden als auch der Nicht-Kunden (als potenzielle Kunden) an der Genossenschaftsbank durch die rechtsformgegebene Möglichkeit der Mitgliedschaft zu wecken bzw. zu erhöhen und auf diesem Wege die Bindung an das Institut zu intensivieren. Dabei bezieht sich die Arbeit vorwiegend auf das Privatkundengeschäft genossenschaftlicher Primärbanken.

Die Analyse des Phänomens der Kundenbindung, der sich das dritte Kapitel der Arbeit ausgiebig widmet, hat gezeigt, dass eine Verbundenheit der Kunden einer Gebundenheit vorzuziehen ist. Während erstere auf einer positiven Einstellung der Nachfrager gegenüber der Bank basiert, die letztlich zu einer freiwillig eingegangenen Bindung bzw. Loyalität führen kann, ist eine Gebundenheit durch situative (z.B. Erreichbarkeit), rechtliche (z.B. Vertragsgestaltungen), monetäre (z.B. Entgelte für vorzeitig beendete Geschäftsbeziehungen) oder technologische (z.B. lock-in Effekte) Bindungsursachen mehr oder weniger "erzwungen". Aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität und der damit verbundenen Auswahlmöglichkeit für die Nachfrager ist es wahrscheinlich, dass eine unfreiwillig bestehende Bindung Reaktanz auslöst und eine sich bietende Gelegenheit zur Beendigung der Beziehung von dem Kunden genutzt wird.

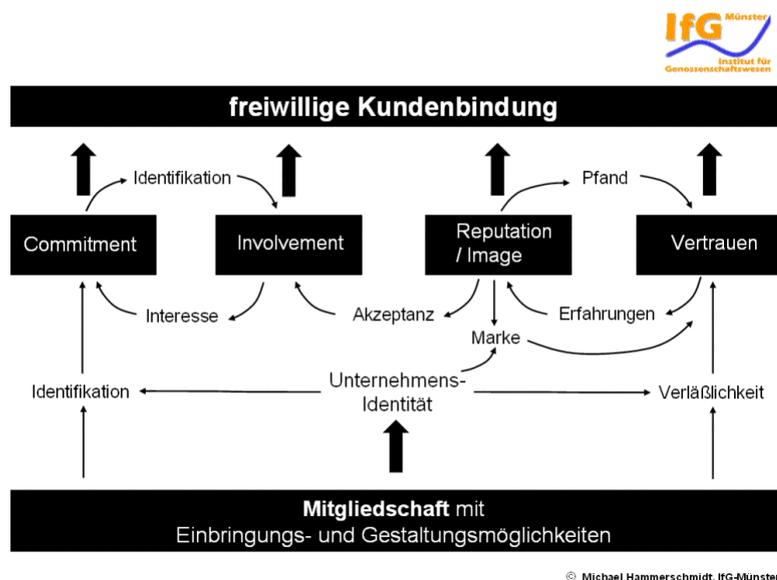
### Verhaltenswissenschaftliche Forschungsansätze

Um eine dauerhaft erfolgreiche Bindung zu erreichen, ist es somit erforderlich, Bedingungen zu schaffen, die für eine gewisse Freiwilligkeit auf Seiten der Kunden beim Eingehen von Bindungen sorgen. Es wird damit notwendig, die ökonomischen Erklärungsansätze für das Entstehen von Kundenbindung durch verhaltenswissenschaft-

liche Forschungsrichtungen zu ergänzen. Dies macht wiederum die Trennung zwischen Privat- und Firmenkundengeschäft notwendig, denn derselbe Bankkunde verhält sich bei persönlich relevanten Entscheidungen anders als bei Entscheidungen, die er für ein Unternehmen zu treffen hat. In der Verhaltensforschung wird daher auch zwischen dem Konsumentenverhalten und dem organisationalen Beschaffungsverhalten unterschieden. Gelingt es einem Unternehmen, die freiwillige Bindungsneigung seiner Kunden zu erhöhen, so können für ein derart agierendes Unternehmen höhere Erträge, niedrigere Kosten sowie höhere Wachstumspotenziale und Zukunftssicherheit empirisch belegt werden.

Es stellt sich jedoch die Frage, was einen Kunden trotz zunehmender Aus-

möglichkeiten und die Durchführung spezifischer Investitionen gerät er in eine Abhängigkeit von dem gewählten Anbieter, die dieser u.U. in opportunistischer Weise ausnutzen könnte. Insbesondere bei individuellen Bankdienstleistungen (z.B. eine umfassende Vermögensberatung unter Berücksichtigung steuerlicher Effekte), die den Charakter von Vertrauensgütern aufweisen und deren Qualität demzufolge auch nach Erhalt der Leistung durch den Nachfrager nicht adäquat beurteilt werden kann, wird diese Abhängigkeit deutlich und kann eine erfolgreiche Bindung verhindern. Geschäftsbeziehungen, denen individuelle und komplexe Bankdienstleistungen zu Grunde liegen, wohnt demzufolge ein prekäres Element inne.



© Michael Hammerschmidt, IfG-Münster

### Bankdienstleistungen als Vertrauensgüter

Vor diesem Hintergrund untersucht die Arbeit in ihrem vierten Kapitel, welche Möglichkeiten sich Banken allgemein bieten, um dieses prekäre Element zu entschärfen und die Freiwilligkeit in der Geschäftsbeziehung zu erhöhen. Da es sich bei den hier als Referenzleistungen zu Grunde liegenden individuellen Bankdienstleistungen um Vertrauensgüter handelt, deren Ergebnisqualität von den Kunden nicht beurteilt werden kann, rückt daher die Qualität des Erstellungsprozesses in den Fokus

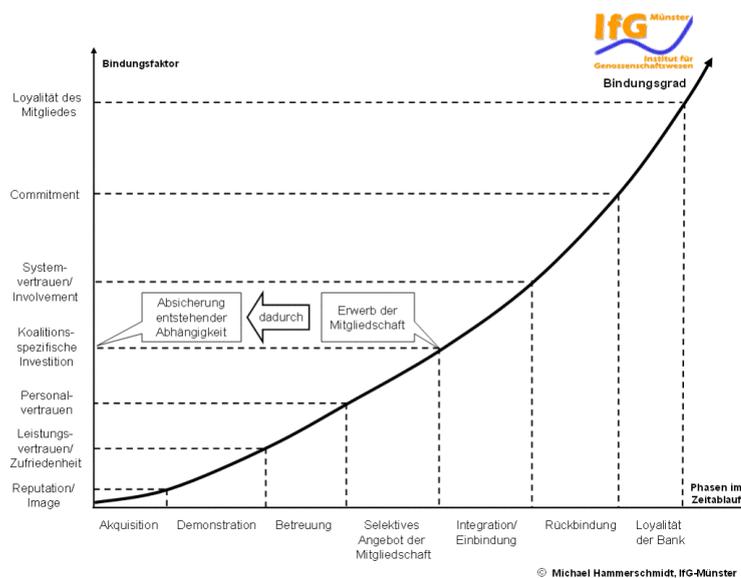
der Betrachtung. Gelingt es einer Bank, im Rahmen ihrer Markenpolitik ihr beabsichtigtes Verhalten glaubhaft darzustellen, so kann hierdurch die Grundlage für einen überzeugenden Reputationsaufbau geschaffen werden. Das Verhalten einer Bank bzw. ihrer Mitarbeiter ist eng mit der in ihr herrschenden Dienstleistungsphilosophie verknüpft, welche wiederum aus der Identität der Bank hervorgeht. Insofern kann an dieser Stelle die noch junge Forschungsrichtung der identitätsorientierten Markenpolitik wertvolle Erkenntnisse beisteuern (vgl. dazu bspw. Meffert, H. / Burmann, Ch. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, 2002).

### Identitätsorientierte Markenpolitik

Diese Erkenntnisse werden im fünften Kapitel der Arbeit für die Genossenschaftsbanken modelliert und angewendet. Dabei zeigt sich, dass die grundsätzlichen Identitätsmerkmale von Genossenschaftsbanken v.a. vor dem Hintergrund der veränderten Marktbedingungen ihre Berechtigung haben. Voraussetzung ist aber, dass der Gruppe der Mitglieder wieder eine sinnvolle Aufgabe zukommt. Im Rahmen der Ausübung von Informations- und Unterstützungsfunktionen erscheint es zudem möglich, dass die Mitglieder Informationen und Hintergründe bzgl. des Leistungserstellungsprozesses in der Bank erhalten, anhand derer sie auf die Qualität des Leistungsergebnisses rückschließen können. An dieser Stelle lassen sich die Möglichkeiten der Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken nur andeuten. Darüber hinaus kann die Mitgliedschaft bei entsprechender Gestaltung einige Vorschläge hierzu werden am Ende des fünften Kapitels gemacht - auf psychologische und damit sehr wirksame Bindungsfaktoren Einfluss nehmen. Hier sei exemplarisch nur das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit

und Individualität angeführt, das durch die Mitgliedschaft angesprochen werden kann. Ein daraus u.U. resultierendes und bindungserhöhendes Commitment stellt sich aber nur dann ein, wenn ein Interesse an der Leistung bzw. dem Anbieter besteht, d.h. Involvement gegeben ist. Involvement entsteht aber nur dann, wenn aus dem Engagement für das Unternehmen keine negativen sozialen Folgen resultieren, mithin das Image des Anbieters entsprechend positiv ist. Der zentrale Bestandteil des Images einer Bank ist ihre Reputation, welche wiederum durch das besondere Vertrauensverhältnis zwischen Mitglied und Bank nachhaltig gestärkt werden kann

lässt sich das mit einer Kundenbindung einhergehende Problem der Abhängigkeit verringern und gleichzeitig die mit einer Bindung verbundenen Vorteile für den Kunden und für die Bank aufrechterhalten. Eine (v.a. emotional unterlegte) Bindung durch eine besondere Verlässlichkeit der Bank in prekären Beziehungen kann somit auch zu einer wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder beitragen. Eine grundsätzlich vorhandene und nach innen und außen kommunizierte Beziehungsorientierung der Bank lässt sich anhand einer entsprechend ausgestalteten Mitgliedschaft konkretisieren und gegenüber den aktuellen und potenziellen Kunden vermitteln. Auf diese Weise kann der Förderauftrag in Genossenschaftsbanken bzw. die dafür notwen-



### Mitgliederorientiertes Beziehungsmanagement

Unter Beachtung dieses Wirkungszusammenhanges lässt sich das Modell eines mitgliederorientierten Beziehungsmanagements für Genossenschaftsbanken herleiten, das sowohl verhaltenwissenschaftliche Implikationen berücksichtigt als auch Anpassungen an die jeweiligen individuellen Marktgegebenheiten der einzelnen Genossenschaftsbanken erlaubt. Anhand eines derartigen genossenschaftsspezifischen Beziehungsmanagements

dige Identitätsorientierung einen strategischen Erfolgsfaktor darstellen.

Michael Hammerschmidt  
 (0211) 778 112 91  
 Michael.Hammerschmidt@wgz-bank.de

# Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

## UMTS-Lizenzen: Kooperationsstrategien von Regulierungsbehörden und Lizenzinhabern: eine ökonomische Analyse

### *Kooperationen und Regulierung*

Der Telekommunikationssektor zählt zu jenen Sektoren der europäischen Volkswirtschaften, in denen Wertschöpfungsketten neu zu organisieren sind. Technische Entwicklungen und eine konsequente Deregulierungspolitik stehen hinter diesen organisatorischen Veränderungen. In die einzelwirtschaftlichen Reaktionen der Akteure gehen nicht zuletzt die Vorgaben der Regulierungsbehörden ein, wie sich auf dem Mobilfunkmarkt zeigt.

Im Zuge der Einführung des UMTS-Standards in Deutschland im Jahre 2000 haben sechs Unternehmen im Rahmen einer Versteigerung Lizenzen erworben, mit denen sie einen Anspruch auf die Zuteilung entsprechender Frequenzen erwarben. Die Regulierungsbehörde gab im Vorfeld Restriktionen bekannt, die nach der Versteigerung von den Lizenzbesitzern zu beachten sein würden. Neben Versorgungsvorgaben und dem Verbot des Frequenzhandels wurden die Möglichkeiten zur Kooperation der Lizenzinhaber aus wettbewerbspolitischen Gründen beschränkt. Die effiziente Nutzung von Frequenzen sollte durch diese Regulierungsinhalte ebenso sichergestellt werden wie ein chancengleicher und funktionsfähiger Wettbewerb.

### **Infrastruktur-Sharing**

Kooperationen beim Aufbau der Infrastruktur waren von Anfang an zugelassen und erwünscht, allerdings nicht unbeschränkt. Die Aufteilung von Investitionskosten und die Verringerung von Umweltbelastungen durch Strahlungen und Masten sind die Motive hinter der Akzeptanz von Kooperationen. Diese bezieht sich allerdings nur auf das Zugangnetzwerk (70% der Investi-

tionskosten). Ein gemeinsamer Aufbau des Kernnetzes ist nicht zulässig. Generell sind Kooperationen verboten, wenn sie mit dem Austausch von wettbewerbsrelevanten Informationen verbunden sind. Die Regulierungsvorgaben führen zum Aufbau von mehreren parallelen UMTS-Netzen. Denn es darf keinerlei Verflechtungen der Anbieter im gesellschaftsrechtlichen Sinn geben und trotz gemeinsamer Nutzung von Infrastruktur muss der Netzbetrieb eines jeden Lizenzinhabers selbständig und unabhängig bleiben.

### **Expertenmeinungen**

Diese Vorgaben werden von Experten kritisiert. Unter Berücksichtigung der besonderen Merkmale der Netzinfrastruktur und der damit verbundenen Kostensituation dürfte ein paralleler Netzaufbau mit einer Verschwendung von Ressourcen, einer Verzerrung des Wettbewerbs und der Behinderung der effizienten Frequenznutzung verbunden sein. Eine Ausdehnung der Infrastruktur-Sharing-Möglichkeiten sei daher zu rechtfertigen. Vor allem die kleineren Lizenzinhaber schlossen sich dieser Argumentation an.

### **Position der Regulierungsbehörde**

Im Zuge des Diskussionsprozesses konkretisierte die Regulierungsbehörde unter Berücksichtigung der inzwischen eingetretenen technischen Entwicklungen ihre Position und die Begründungen. Diese Klarstellung wurde als Lockerung der Kooperationsauflagen in einer Situation interpretiert, in der mehrere Lizenzinhaber mit wirtschaftlichen Problemen konfrontiert waren. Es wurde jedoch an den grundsätzlichen Restriktionen festgehalten. Die Argumentation fußte auf der Befürchtung wettbewerbsbeschränkenden Verhaltens im Zuge von Kooperationen. Ein zweiter Argumentationsstrang bestand darin, dass die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der UMTS-Unternehmen in einer einzigen Betriebsgesellschaft nicht zu vereinen seien. Im Vordergrund stand die Einschätzung, dass die Spielregeln vor dem Allokationsprozess bekannt gewesen seien und in die Zahlungsbereitschaft der einzelnen Bieter eingeflossen seien.

### **Kooperation und Regulierung**

Beim Aufbau eines neuen Marktes werden spezifische Investitionen unter

Unsicherheit getätigt. Kooperationen sind daher naheliegend und einzelwirtschaftlich erfolgversprechend. Die Regulierungsbehörde aber hat gesamtwirtschaftliche Aspekte einzubringen und unbeteiligte Betroffene vor negativen Auswirkungen zu schützen. Es ist daher nicht überraschend, dass es zu

kontroversen Diskussionen kommt. Unabhängig von der Abwägung der vorgebrachten Argumentationen hat Anne Saxe in ihrer Diplomarbeit ein geradezu klassisches Beispiel für den Komplex "Regulierungsbedarf von Unternehmenskooperationen" analysiert.

---

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

---

## Eine institutionenökonomische Analyse der Kooperationsberatung

### *Kooperationen und Beratung*

Mit der Zunahme der Kooperation von Unternehmen bildet sich auch ein neues Geschäftssegment von Unternehmensberatungen heraus: die Kooperationsberatung. Es ist ein Markt für Kooperations-Beratung im Entstehen begriffen, der höchst interessante Facetten enthält.

#### Markt für Kooperations-Beratung

Kooperations-Beratung von externen Spezialisten wird nachgefragt, weil die internen Kapazitäten für die Bewältigung dieser Aufgabe nicht ausreichen oder Entscheidungen objektiviert werden sollen und aus Gründen wie der externen Legitimierung der Entscheidung, der Interessendurchsetzung und schlichtem Prestigegewinn. Diese Nachfrage wird durch Anbieter bedient, die einzelne oder alle Phasen der Kooperation betreuen. Als Analyserahmen der so entstehenden Beziehung bieten sich die Erkenntnisse der Prinzipal-Agenten-Theorie an.

#### Auswahl der Falschen

In einem Projektteam sind die relevanten Informationen asymmetrisch verteilt. Spielräume zu opportunistischem Verhalten sind vorhanden, die sich ex ante nicht vertraglich ausschließen lassen. Die Ziele von Beratern und Klienten bergen ein Konfliktpotenzial und die Transmission der Beratung in einen Kooperationserfolg ist unbestimmt. Es ist naheliegend, dass im Vorfeld nicht nur ein falsches Beratungsunternehmen ausgewählt werden kann, sondern auch nicht adäquate Teammitglieder berufen werden können.

#### Kooperationsschädigendes Verhalten

Wesentliche Gefahren für den Kooperationserfolg ergeben sich durch die getrennte Beratung von strategischen und operativen Phasen durch verschiedene Beratungsunternehmen. Vorgefasste Einstellungen des Managements, Informationssuggestion der Berater und kollusives Verhalten zwischen Beratern und Managern können zusätzlich kontraproduktive Wirkungen hervorrufen. Die einzelnen Aufgaben im Vorfeld der Kooperation (z. B. Partner-suche, Due Diligence) lassen eine Beeinflussung aufgrund des Informationsvorsprungs der Berater zu.

#### Zweifelhafte Ergebnisse

Insgesamt ist festzuhalten, dass durch die Einbindung von externen Kooperationsberatern einerseits Kooperationen verhindert werden können, die vorteilhaft für die beteiligten Unternehmen wären. Andererseits können Kooperationen vereinbart werden, deren Erfolg von vorneherein zweifelhaft ist. Zusätzlich können die Kooperationsgewinne verringert sowie deren Aufteilung zwischen Kooperationspartnern und Beratungsunternehmen beeinflusst werden. Es ist naheliegend, dass nach Maßnahmen zum Abbau der Informationsasymmetrie gesucht wird. Selbst-

bindungen und Monitoringmaßnahmen werden zur Verringerung der Verhaltensspielräume praktiziert. Sorgfalt bei der Auswahl der Berater und deren Qualitätssignale können die Informationsprobleme reduzieren, aber nicht beseitigen.

#### Zukünftiger Forschungsbedarf

Sonja Schölermann hat im Rahmen ihrer Diplomarbeit erstmals die Kooperations-Beratung thematisiert und neben der theoretischen Analyse zahlreiche Interviews mit Kooperationsberatern geführt und ausgewertet. In Anbetracht der intensiven Kooperations-tätigkeit von Unternehmen und der Herausbildung spezialisierter Berater ist es sehr wichtig, die Verhaltensanreize und das Umfeld von Beratern und Beratenen zu berücksichtigen. Es sollte damit möglich werden, unrealistische Erwartungshaltungen zu korrigieren und bewusst nach Mechanismen zur Verringerung der vorliegenden Informationsprobleme zu suchen.

---

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

---

## Outsourcing sanierungsbedürftiger Kreditengagements bei Genossenschaftsbanken

*Eine institutionenökonomische Analyse*

Der Umgang mit sanierungsbedürftigen Kreditengagements wird spätestens seit den Überlegungen zur Gründung einer staatlich unterstützten "Bad Bank" intensiv in der Öffentlichkeit diskutiert. Im Rahmen einer Diplomarbeit hat Lars Berkefeld diese Thematik aufgegriffen, das Sanierungsmanagement in Genossenschaftsbanken institutionenökonomisch analysiert und dabei Outsourcingpotenziale bewertet.

Das Kreditgeschäft bildet ein wesentliches Geschäftsfeld der Genossenschaftsbanken. Zahlreiche Institute sehen sich jedoch mit einer angespannten Risikolage konfrontiert. Gefragt ist spezielle Kompetenz im Sanierungsmanagement, um die betriebswirtschaftliche Stabilität der Bank langfristig sichern zu können. Im genossenschaftlichen Finanzverbund werden Überlegungen angestellt, das Sanierungsmanagement auf Spezialinstitute auszulagern.

### Sanierungsmanagement

In dem Geschäftsprozess des Sanierungsmanagements können drei wesentliche Leistungsarten differenziert werden: Marktleistungen (Kundenkontakt), Leistungen der Sachbearbeitung und Beratungsleistungen.

Diese Leistungsarten haben für die Genossenschaftsbanken einen unterschiedlichen Stellenwert. Die Marktleistungen zählen zu den Kernkompetenzen der Bank. Hier liegen die Stärken der Firmenkundenbetreuer. Sie haben spezielles Wissen über ihre Kunden gesammelt und können sehr gut die wirtschaftliche Situation des Kreditnehmers und dessen Managementfähigkeiten beurteilen. Beide Tatbestände, die hohe strategische Bedeutung und die Gefahr, dass der Mitarbeiter seine Spezialkenntnisse zu Lasten der Bank ausnutzt, tragen dazu bei, dass sich Outsourcingpotenziale bei Marktleistungen in der Regel nicht ergeben. Etwas anders verhält es sich bei den Leistungen der Sachbearbeitung.

Durch sie werden die Firmenkundenbetreuer in ihrer Arbeit unterstützt. Es ist hier zu beachten, dass die internen Geschäftsprozesse detailliert aufeinander abzustimmen sind. Outsourcing-Maßnahmen sind daher so zu gestalten, dass die Leistungsvereinbarungen über mittel- bis langfristig orientierte Kooperationsverträge abgesichert sind. Als Vorbild kann die BAG Hamm dienen. Die Beratungsleistungen bilden den klassischen Fall einer Leistungsart, die von externen Partnern bezogen werden kann. Kooperationsverträge scheinen nicht erforderlich, da ein breites Angebot dieser Leistungen auf dem Markt existiert und die Gefahr einer Ausbeutung durch den Partner als gering eingestuft werden kann.

### Vertragliche Beziehungen

Entsprechend dieser ersten Einordnung können Überlegungen angestellt werden, wie die vertraglichen Beziehungen durch die Bank als Principal gegenüber ihren Agenten (Firmenkundenbetreuer - Sachbearbeiter - Berater) gestaltet werden können, um ein zielkonformes Verhalten der Agenten zu erreichen.

Bei Beratungsleistungen wirkt der Wettbewerbsmechanismus als disziplinierende Maßnahme. Detaillierte Verträge sind nicht erforderlich. Leistungen der Sachbearbeitung lassen sich gut über explizite Verhaltensnormen steuern. Ein erforderlicher Qualitätsstandard kann auch nach einem Outsourcing gewährleistet werden. Zur

Steuerung der Marktleistungen sind in der Bank Anreizmechanismen zu etablieren, die den Firmenkundenbetreuer dazu anhalten, das Ausfallrisiko und den Bedarf an Einzelwertberichtigungen zu reduzieren. Ob sich diese Überlegungen zum Outsourcing von Teilleistungen im Sanierungsmanagement im genossenschaftlichen Finanzverbund realisieren lassen, hängt davon ab, wie zukünftig die Governancestrukturen im Finanzverbund gestaltet werden.

---

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

---

# Forschungsprojekte

## Kooperatives Outsourcing

*Vom Dienstleister zur Partnerschaft*

Outsourcing ist zwar nicht neu, doch derzeit sehr präsent. Die Öffentlichkeit erreichen Meldungen über solche Aktivitäten von bekannten Unternehmen, bei denen es um hohe Euro- bzw. Dollar-Beträge geht. Doch es ist auch eine gewisse Ernüchterung festzustellen, weil die Ergebnisse häufig hinter überhöhten Erwartungen zurückbleiben, was nicht überraschen kann.

Out(side) (re)sourc(e) (us)ing kennzeichnet den Tatbestand, dass ein Unternehmen zur Erstellung seiner Leistungen auf außerhalb des Unternehmens liegende Ressourcen zugreift. Entweder im Anschluss an die Entscheidung für Outsourcing oder simultan ist festzulegen, in welcher Form nun die benötigten Inputs erlangt werden sollen. Es sind also die konkreten Governancestrukturen des Outsourcing - das Binnenverhältnis der Akteure - zu gestalten.

### Externes und internes Outsourcing

Externes kann von internem Outsourcing unterschieden werden. Den externen Modellen ist gemeinsam, dass der Provider außerhalb des Unternehmens, des Konzerns oder des Netzwerkes und eigenständig aufgrund seiner einzelwirtschaftlichen Kalküle agiert. Mit dem fallweisen Zukauf von Fremdleistungen wird auf eine weitergehende Institutionalisierung verzichtet, die ein dauerhaftes Binnenverhältnis begründen würde. Es kann nur dann praktiziert werden, wenn Anbieter mit adäquaten Ressourcen überhaupt existieren. Mehrmandantendienstleister bilden sich für einzelne Leistungen zunehmend heraus. Sie versuchen, ihre Leistungen so weit zu standardisieren, dass sie Größenvorteile nutzen können. Andererseits müssen sie dennoch in der Lage sein, spezielle unternehmensbezo-

gene Lösungen zu bieten. Geschäftsgrundlage sind befristete Verträge (vertraglich institutionalisiertes externes Outsourcing). Die vertragliche Institutionalisierung kann durch eine Kapitalbeteiligung am Dienstleister abgesichert werden oder durch ein gemeinsames Unternehmens ergänzt werden. Eine solche Kooperation ist von jenen zu unterscheiden, in denen Unternehmen kooperieren, um ihre Outsourcingprozesse gemeinsam zu organisieren. Bislang autonom agierende Unternehmen kooperieren etwa in der Form, dass sie gemeinsam (ohne in einem Konzern oder in einer Verbundgruppe organisiert zu sein) eine vertragliche Bindung mit einem bereits existierenden Provider eingehen, um bessere Konditionen zu erzielen.

Modelle des internen Outsourcing sind mit einer Unternehmensgründung "aus dem bestehenden System heraus" verbunden, etwa wenn ein Unternehmen eine Funktion ausgliedert und für diesen Zweck eine eigene Tochtergesellschaft gründet. Eine spezielle Form des internen Outsourcing findet in Konzernen sowie in institutionalisierten Verbundgruppen und Netzwerken statt. Die einzelnen Unternehmen gliedern Funktionsbereiche aus und organisieren sie in einem eigenen Unternehmen innerhalb des Konzerns oder der Verbundgruppe, das bereits besteht oder zu diesem Zweck gegründet wird. Eine weitere Ausprägung des internen Modells ist

das kooperative Outsourcing in der Form der Gründung einer gemeinsamen Servicegesellschaft - eines Joint Venture - durch mehrere Unternehmen.

### Entwicklungsperspektiven

Internes Outsourcing wird praktiziert, wenn externe Anbieter (noch) nicht existieren, eine Abhängigkeit von solchen als Risiko eingeschätzt wird, Ressourcen mit systemspezifischen Merkmalen zur Disposition stehen und über die Gestaltung von Verfügungsrechten Einflussmöglichkeiten auf den Provider erreicht werden sollen. Entsprechende Arrangements können mit den Nachteilen verbunden sein, die economies of scale und scope nicht vollständig ausnutzen zu können, dem Wettbewerbsdruck zu entgehen und durch eine ausgeprägte Binnenorientierung an Prozessen der Standardisierung und der Entwicklung überlegener Systeme nicht partizipieren zu können. Interne Outsourcing-Regime können sich im Zeitablauf verändern. Dies kann entweder dadurch ausgelöst werden, dass der Provider von sich aus auch als externer Anbieter auf dem Markt auftritt. Es kann aber auch daraus resultieren, dass von Seiten des outsourcingenden Unternehmens die Notwendigkeit der stärkeren Bindung nicht mehr vorhanden ist, etwa weil der Spezifitätsgrad der Ressourcen abgenommen hat. Das Dienstleistungsunternehmen kann verkauft oder übernommen

werden. Internes Outsourcing wird sich dann in Richtung des externen Modells entwickeln.

Auch die Entscheidung zwischen der Marktlösung und der vertraglichen Institutionalisierung im Rahmen des externen Outsourcing spiegelt ein Abwägen der Vorteile der vertraglichen Absicherungsmöglichkeiten und der Einbussen an Flexibilität. Der Tendenz nach gilt, dass sich mit der stärkeren Institutionalisierung durch langfristige Verträge, mit Kapitalbeteiligungen und mit der Gründung von Joint Ventures, also mit der Entwicklung in kooperative Arrangements, eine Annäherung an interne Lösungen abzeichnet.

### **Abhängigkeit und Kompetenzverlust**

Kontrollverlust, Abhängigkeit vom externen Dienstleister, Kosten eines Dienstleisterwechsels, Know-How-Verlust in den ausgelagerten Bereichen, Voreingenommenheit gegenüber neuen Geschäftsmodellen, zu große Unsicherheit und fehlende Rückabwicklungsfähigkeit: Dies sind einerseits die Befürchtungen, die dazu führen, dass Outsourcing-Maßnahmen unterbleiben oder andererseits die Risiken, dass sie letztlich scheitern. Daraus sind Schlussfolgerungen zu ziehen: Erstens hat Outsourcing als ein Element der bewussten Positionierung für die Zukunft unter Berücksichtigung aller damit verbundenen längerfristigen Effekte in einem umfassenden einzelwirtschaftlichen Kalkül zu erfolgen. Dies beinhaltet auch die klare Identifikation der Kernkompetenzen und die Entscheidung, diese nicht zur Disposition zu stellen. Zweitens ist hervorzuheben, dass der Implementierung der Outsourcing-Entscheidung großes Gewicht beizumessen ist. Dies bezieht sich auf das gewählte Outsourcing-Modell, auf die Auswahl des Providers sowie auf die konkrete Ausgestaltung der Outsourcing-Verträge. Die Abhängigkeit vom Outsourcing-Anbieter ist beim externen Outsourcing ausgeprägter und abhängig von der Marktstruktur auf der Angebotsseite. Weiter fortgeschritten wird

auch die Standardisierung der Leistungen sein. Damit wird möglicherweise eine geringere Berücksichtigung der Spezifitäten des Unternehmens verbunden sein. Dem stehen gegebenenfalls die ökonomischen Vorteile der Nutzung von Größen-, Kompetenz- und Innovationseffekten gegenüber. Daher wird die organisatorische Einbindung des Outsourcing-Prozesses erfolgsentscheidend

### **Anreizstrukturen von Outsourcing-Kontrakten**

Hohe Kosten der Vertragsanbahnung, -verhandlung und -kontrolle, zu detaillierte und starre Verträge werden ebenso unter den Hemm- und Risikofaktoren angeführt wie unpräzise formulierte Verträge mit vielen Freiräumen. Generell spiegelt sich der trade-off zwischen einerseits dem Wunsch einer Verringerung der Verhaltensunsicherheit und einer starken Bindung der Kontraktpartner, die detaillierte Regelungen nach sich zieht und andererseits der Berücksichtigung der Umweltunsicherheit, die im Sinne der schnellen Umsetzung von verbesserten und innovativen Lösungen und einer inhärenten Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen zur Vermeidung von Details rät. Die Anforderung besteht darin, anreizkompatible Formulierungen zu finden und zu vereinbaren, da die Beziehung zwischen Outsourcer und Insourcer mit vielen Informationsasymmetrien behaftet ist.

Die Vertragspraxis wird dominiert von detaillierten "Service-Level-Agreements". Herausfordernd sind dabei die Festlegung und Vereinbarung der outsourcingspezifischen Verrechnungspreise nicht zuletzt deswegen, weil davon auszugehen ist, dass während der Vertragslaufzeit neue Lösungen und Leistungsanpassungen sehr wahrscheinlich sind. Für den Provider werden diese mit Investitionen und unternehmerischen Risiken verbunden sein. Daher wird die Weitergabe von positiven Kosteneffekten an den Outsourcer Gegenstand von Diskussionen sein. Das Ergebnis der aktuellen Praxis ist,

dass immer detailliertere Dienstleistungs- und Schadenersatzkataloge geschrieben werden, die mit hohen Vorbereitungs-, Kommunikations- und Kontrollkosten verbunden sind.

### **Komplementäre Kernkompetenzen**

Dies spiegelt das Verständnis des hierarchischen Verhältnisses, dass das outsourcingende Unternehmen Prinzipal und der Provider sein Agent ist, dass eine klare Trennung zwischen den Aktivitätsräumen von Out- und Insourcer besteht und dass eine isolierte Erfolgsorientierung der beiden Akteure vorherrscht. Die Anreize des Providers bestehen darin, den Vertrag zu erfüllen und dennoch seine Informationsvorteile zu seinen Gunsten zu nutzen. In Abhängigkeit davon, wer den Vorteil neuer, besserer und kostengünstigerer Leistungen in Anspruch nehmen kann, werden entsprechende Aktivitäten des Providers ausfallen.

Ein alternativer Ansatz, der heute erst vereinzelt anzutreffen ist, besteht darin, die Outsourcingbeziehung konsequent als unternehmerische Kooperation und als gemeinsame Wertschöpfung zu verstehen. Die beiden Akteure zeichnen sich dann durch unterschiedliche Kernkompetenzen aus, deren Kombination wertschaffend ist und die zur Entwicklung gemeinsamen Wissens führt, das für die Schaffung überlegener Problemlösungen genutzt werden kann. Im Mittelpunkt steht dann die Gestaltung der Kooperation und nicht die Beauftragung des Dienstleisters. Es geht dann darum, fehlende Kompetenzen auszugleichen und Spezialisierungsvorteile zu nutzen. Mit einem solchen Outsourcing-Verständnis würden sich auch die Verträge zwischen den Kooperationspartnern anders darstellen. Anreizkompatible Verträge müssten umsetzen, dass die Orientierung am gemeinsamen Erfolg auch die eigene Zielfunktion positiv beeinflusst. Für beide Vertragspartner müssten Anreize institutionalisiert werden, sich im eigenen Interesse am gemeinsamen Ergebnis zu orientieren. Vertraglich würde sich dies in der

Verankerung von Erfolgs- und Risikobeteiligungen, von unternehmerischen Freiräumen und generell einer geringeren Regelungsdichte niederschlagen. Damit würden sich auch die vertraglichen Vorbereitungs- und Kontrollkosten reduzieren. Es sollte jedoch klar geworden sein, dass die Voraussetzung dafür ein grundsätzlich anderes Geschäftsmodell von Outsourcing ist: eine gemeinsame strategische Positionierung auf der Basis komplementärer Kernkompetenzen.

### Antwort auf aktuelle Rahmenbedingungen

Die aktuellen Rahmenbedingungen sprechen für das Modell des kooperativen Outsourcing. Auslagerungen finden beobachtbar statt. Sie werden entweder zuerst als internes Outsourcing praktiziert und später durch eine Verselbständigung der Provider zusätzlichen Outsourcern zugänglich gemacht. Alternativ kommt es von vorneherein zu einem externen Outsourcing. Dabei werden

gleich vertraglich oder anders abgesicherte Kooperationslösungen angestrebt oder sie entwickeln sich im Zuge der Geschäftsbeziehung in diese Richtung. Es ist davon auszugehen, dass sich sowohl die strategische Bedeutung mancher Leistungen als auch deren Spezifitätsgrad verringert hat. Mit der Standardisierung von Leistungen, die durch die I&K-Technologie ermöglicht und gefördert wurde, wurden Spezifitäten reduziert. Gleichzeitig haben sich neue Märkte und Dienstleister herausgebildet. In diesem Zuge hat auch die strategische Bedeutung - außer für die Provider selbst - abgenommen und haben gleichzeitig die strategische Bedeutung und die Spezifität anderer Assets zugenommen. Dabei handelt es sich vorwiegend um Wissen, Humankapital und wissensbasierte Produkte und Leistungen. Es zählt zu den Merkmalen dieser Ressourcen, dass sie in Komplementaritätsbeziehungen zu anderen stehen oder dass sie der Unterstützung durch andere Leistungen bedürfen.

Empirische Studien zeigen, dass selbst Ressourcen von hoher Spezifität zunehmend aus Unternehmen ausgegliedert werden. Dabei handelt es sich eben vorwiegend um die angeführten intangiblen Ressourcen. Da für sie keine Marktpreise existieren, jedoch komplementäres Wissen erforderlich ist und solches nicht im Unternehmen vorgehalten werden soll, erfolgt eine Auslagerung unter gleichzeitiger Einbringung in eine Kooperation. Diese Überlegungen führen zur Erwartung, dass sich zunehmend kooperative Outsourcing-Modelle herausbilden werden.

---

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

---

## Verbundgruppenmitgliedschaft: Finanzierungsrelevante Risikomerkmale von Kooperationen

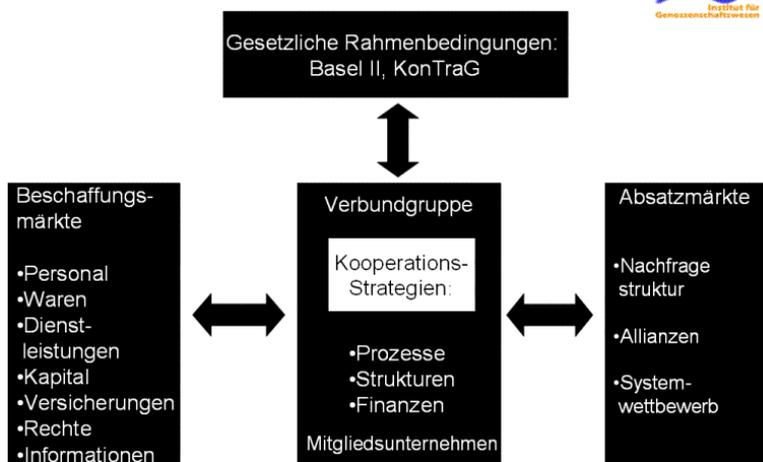
### *Operationalisierung, Konsequenzen, Maßnahmen*

Durch die Regelungen von Basel II werden Banken verpflichtet, künftig vergebene Kredite risikogewichtet mit Eigenkapital in abgestufter Höhe zu unterlegen. Das Risiko eines Schuldners, seinen künftigen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen zu können, wird mit Hilfe eines internen (Banken) oder externen (Rating-Agenturen) Ratings ermittelt. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich voraussichtlich ab dem Jahr 2006 bei der Aufnahme von Fremdkapital bei einer Bank einem Rating unterziehen müssen. Damit steigen die Anforderungen an die Unternehmen, ihre spezifischen Risikomerkmale offenzulegen.

In diesem Forschungsprojekt wird untersucht, inwieweit spezifische Merkmale von kooperierenden Unternehmen existieren, die das Risikoprofil der Unternehmen verändern und sich somit auf das Unternehmens-Rating auswirken müssten. So sollte sich z. B. die Insolvenzsicherheit der genossenschaftlichen Rechtsform positiv auf das Rating auswirken.

Zunächst wird eine Bestandsaufnahme vorgenommen, aus der hervorgehen soll, ob kooperierende kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in ihren Finanzierungsbedingungen gegenüber nicht-kooperierenden KMU benachteiligt sind und durch Basel II benachteiligt werden. Darauf aufbauend bedarf es einer Offenlegung und Herausarbeitung der

Zusammenhänge zwischen der spezifischen Ausgestaltung der Kooperation und den daraus resultierenden Risikoprofilen. Gleichzeitig gilt es, eine mögliche Berücksichtigung dieser Merkmale in den Ratingkriterien zu untersuchen und so auf möglichst vorteilhaftere Finanzierungsbedingungen für kooperierende KMU hinzuwirken.



© Peter Ebertz, IfG-Münster

Dieses praxisorientierte Forschungsprojekt wird als empirische Untersuchung in Zusammenarbeit mit dem Zentralverband gewerblicher Verbundgruppen durchgeführt und beginnt am 1. Juli. Erste Ergebnisse sind im Frühjahr des Jahres 2004 zu erwarten.

➔ Peter Ebertz  
 ☎ (0251) 83-2 28 94  
 ✉ peter.ebertz@ifg-muenster.de

Als Ergebnis dieser Untersuchung sollten Aussagen darüber getroffen werden können, welche Maßnahmen kooperierende KMU ergreifen müssen, damit sich das Instrument der Kooperation auch positiv auf die

Finanzierungskonditionen auswirkt. Gleichzeitig erhalten Banken und Rating-Agenturen Anhaltspunkte zur angemessenen Berücksichtigung der Verbundgruppenmitgliedschaft im Ratingprozess.

## EDEKA Gruppe:

*Eine ökonomische Analyse der Entwicklung ihrer Wettbewerbsfähigkeit sowie deren Determinanten*

Die EDEKA Gruppe ist ein freiwilliger Zusammenschluss selbständiger Einzelhandelskaufleute des Lebensmittelhandels und eine der größten Kooperationsgruppen des Handels in Europa. Aufbau und Willensbildung erfolgen nach den genossenschaftlichen Prinzipien von "unten nach oben", vom örtlichen Mitglied über die regionalen Großhandelsbetriebe bis zu den Zentralorganisationen der EDEKA. Hier sind vor allem der EDEKA Verband, die EDEKA Zentrale, die EDEKA Bank sowie zahlreiche Beteiligungs- und Kooperationsgesellschaften zu nennen.

In diesem Forschungsprojekt wird untersucht, wie sich die EDEKA Gruppe seit ihrer Gründung 1907 unter den sich ständig ändernden Wettbewerbsbedingungen entwickelt hat. Aus dem ursprünglichen, allein auf den gemeinschaftlichen Einkauf ausgerichteten Verbund hat sich im Zeitraum von fast hundert Jahren eine starke Kooperationsgruppe entwickelt, die ihren Mitgliedern ein immer größeres Leistungspaket bietet.

Zunächst sollen in einer institutionen-

ökonomischen Analyse die Vorteile von Einkaufsgenossenschaften untersucht werden. Dazu zählen neben dem



berechtigten Vertrauen in die Genossenschaft vor allem die demokratischen, sozialen und persönlichen Elemente

sowie die Einsparung von Transaktionskosten, die durch die häufig wiederkehrenden und dauerhaften Transaktionen erreicht werden kann. Auch die Möglichkeiten der Genossenschaftsmitglieder zur Absicherung ihrer faktorspezifischen Quasirenten sollen deutlich herausgearbeitet werden. Unter Quasirente versteht man die Ertragsdifferenz zwischen der aktuellen und der zweitbesten Verwendungsmöglichkeit eines Produktionsfaktors. Diese spielt bei den selbständigen Lebensmitteleinzelhändlern



© Sebastian Kretschmer, IfG-Münster

eine große Rolle, denn außerhalb der genossenschaftlichen Verbundgruppen gibt es kaum noch eine Möglichkeit zur Selbständigkeit in dieser Branche. Genossenschaften bieten hier besondere Vorteile zur Absicherung der Quasirente.

Im Mittelpunkt des Projekts steht der institutionelle Wandel des genossenschaftlichen Entwicklungspfades, den die EDEKA bei ihrer Gründung einge-

schlagen hat. Es wird in einer dynamischen Analyse untersucht, wie sich die wechselnden Rahmenbedingungen auf die gewählte Organisationsform auswirkten und welche Anpassungen stattgefunden haben. Der Wandel findet dabei immer unter Beibehaltung der grundlegenden Idee des Pfades statt.

Die EDEKA hat sich bei allen Anpassungen immer an der genossenschaftlichen Idee orientiert. Alle Anpassungen

finden unter Beibehaltung dieser Grundidee statt und konnten nur schrittweise erfolgen. Vor allem der seit den sechziger Jahren in der Lebensmittelbranche herrschende Konzentrationsprozess spielt hier eine entscheidende Rolle. Es stellt sich die Frage, ob die genossenschaftliche Organisationsform dem Wettbewerb mit zentral organisierten Filialbetrieben gewachsen ist. Hier bestanden und bestehen für die EDEKA Gruppe besondere Herausforderungen. Vor allem die ständige Vergrößerung der Verkaufsflächen und das Verschwinden kleinerer Geschäfte stellt einen wesentlichen Umbau der Gruppe dar. Hier stellt sich im besonderen die Frage, ob die genossenschaftliche Organisationsform heute und in Zukunft für die EDEKA Gruppe noch geeignet ist.

☎ Sebastian Kretschmer

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ [sebastian.kretschmer@ifg-muenster.de](mailto:sebastian.kretschmer@ifg-muenster.de)

## Erfolgsfaktoren für Fusionen von Genossenschaftsbanken

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

Die konjunkturelle und strukturelle Krise der deutschen Wirtschaft sowie die Fortentwicklung technischer Möglichkeiten und gehobene Kundenansprüche haben zu erheblichen Änderungen der Rahmenbedingungen im deutschen Bankgeschäft beigetragen. Als Reaktion auf diese Herausforderungen hat der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) sich in seinem Strategiepapier für eine "Bündelung der Kräfte" entschieden. Der von der Wissenschaft und Öffentlichkeit lange 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.

Über dieses Projekt wurde bereits in der letzten Ausgabe des Newsletter unter dem Titel "Change-Management in Fusionsprozessen" berichtet. Im Rahmen des Projektes wurden Fusionen von Genossenschaftsbanken im

Verbandsgebiet des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland (GVN) empirisch untersucht. Ein wichtiges Ziel dieser Studie war es, den Erfolg der Strategie des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffei-

senbanken (BVR), insbesondere des Projekts 3 "Ein Markt - eine Bank" empirisch zu untersuchen. Es stellte sich heraus, dass die vorliegende Studie das BVR-Projekt weitgehend untermauert und an einigen Stellen

ergänzt.

In einem ersten Schritt wurde analysiert, inwieweit die betrachteten Fusionen überhaupt von Erfolg gekrönt waren. Die vollzogenen Fusionen waren zwar relativ erfolgreich, jedoch besteht noch ein erhebliches Verbesserungspotenzial. Um Schlussfolgerungen für künftige Fusionsvorhaben ziehen zu können, wurde erfragt, welche

die wichtigsten negativen Einflussfaktoren bei den durchgeführten Fusionen waren. Anschließend wurden einzelne Bereiche genauer betrachtet, insbesondere die Realisierung von Synergieeffekten, Durchführung und Ablauf einer Fusion, sowie interne und externe Kommunikation.

Die Studie wurde im Februar 2003 abgeschlossen. Neben der ausführ-

lichen Fassung der Studie wurde außerdem eine Kurzfassung aller Ergebnisse und Handlungsempfehlungen erstellt.

---

☎ Tholen Eekhoff

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ tholen.eekhoff@  
ifg-muenster.de

---

## Wertkettenmodell für landwirtschaftliche Genossenschaften

Landwirtschaftliche Genossenschaften können sich der Umstrukturierung zu Wertketten aufgrund gewachsener Abhängigkeiten in einem veränderten Marktumfeld nicht entziehen. Die Spezifika der Organisationsform Genossenschaft erfordern jedoch Anpassungen. Die Einführung einer Wertkette wird durch die Kopplung von Genussscheinen als Finanzierungsinstrument und einer Lieferpflicht ermöglicht. In Konsequenz wird sowohl die Eigenkapitalbasis gestärkt als auch heterogene Mitgliederinteressen berücksichtigt.

Es lassen sich aktuell folgende Anforderungen an Genossenschaften explizieren:

- 1) Notwendigkeit der Stärkung der Eigenkapitalbasis der Genossenschaft.
- 2) Schaffung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Auszahlungsbetrag und Investition in den langfristigen Unternehmenserfolg.
- 3) Erhöhung des Einflusses von wachstumswilligen, zukunftsorientierten Mitgliedern.
- 4) Umwandlung des Lieferrechts in eine Lieferpflicht.

### Wertkettenmodell

Im Folgenden wird ein Wertkettenmodell vorgestellt, welches Gestaltungsempfehlungen für das Binnenverhältnis landwirtschaftlicher Genossenschaften gibt. Grundsätzlich lassen sich in landwirtschaftlichen Genossenschaften zwei Gruppen von Mitgliedern unterscheiden. Zum einen zukunftsorientierte Mitglieder, die ein dynamisches Wachstum der Genossenschaft anstreben, zum anderen an einer kurzfristigen Auszahlungsmaximierung interessierte Mitglieder. Damit wird die Schaffung einer mit

Investitionen verbundenen, durchgehenden Wertschöpfungskette nur von einem Teil der Genossenschaftsmitglieder befürwortet. Das Wertkettenmodell strebt den Ausgleich dieser widersprüchlichen Interessen an und berücksichtigt dabei die oben genannten Aspekte.

Sollen die auszahlungsorientierten Mitglieder einer Veränderung von einer einzelwirtschaftlichen Genossenschaft hin zu einer Wertkettenintegration zustimmen, müssen ihre Interessen gewahrt bleiben. Insofern bleibt der Auszahlungsbetrag auf dem bisherigen Niveau. Weitere Veränderungen für diese Gruppe von Mitgliedern treten zunächst nicht auf. Um den Einfluss der investitionswilligen Mitglieder zu stärken, wird die Verleihung eines Mehrstimmrechtes ermöglicht, welches an eine Lieferpflicht gekoppelt ist. Mitglieder, welche einen höheren Einfluss in der Genossenschaft ausüben wollen, müssen demnach auch Verpflichtungen eingehen. Vorstellbar sind mittel- bis langfristige Vertragslaufzeiten. Zur Stärkung der Finanzkraft der Genossenschaft wird das Mehrstimmrecht darüber hinaus an eine Beteiligungsbeziehung

mit Genussscheincharakter gebunden. Der Auszahlungsbetrag wird zur Bestimmung der Höhe dieser Finanzbeteiligung herangezogen. Zwar bleibt die Auszahlung nach außen für alle Mitglieder gleich, ein bestimmter Prozentanteil der Vergütung fließt jedoch an den Genossenschaftsbetrieb zurück. Damit spiegelt die Finanzbeziehung das güterwirtschaftliche Transaktionsniveau wider.

Die aufgestellten Zusammenhänge lassen sich verdeutlichen, indem willkürlich ein Auszahlungsbetrag pro Mengeneinheit eines landwirtschaftlichen Produkts von 20 € zugrunde gelegt wird. Dieser gilt sowohl für auszahlungsorientierte als auch für investitionswillige Mitglieder. Letztere reinvestieren einen Betrag von 5 € je Mengeneinheit in die Genossenschaft. Sie erwerben dafür Genussscheine. Der effektive Auszahlungsbetrag beträgt für investitionswillige Mitglieder 15 €. Für die Differenz von 5 € sind sie verstärkt am zukünftigen Erfolg der Genossenschaft beteiligt. Eine Grafik veranschaulicht diese Zusammenhänge.

## Variable Verzinsung der Genussscheine

Der genossenschaftliche Unternehmenserfolg bestimmt die Höhe der variablen Verzinsung der Genussscheine. Dem höheren Erfolgspotenzial durch die variable Verzinsung steht demgemäß ein höheres Risiko in Form misslungener Investitionen gegenüber. Für den Genossenschaftsbetrieb ist diese Regelung aufgrund der Lieferpflicht für investitionswillige Mitglieder von Vorteil. Damit wird den Anforderungen an stabile

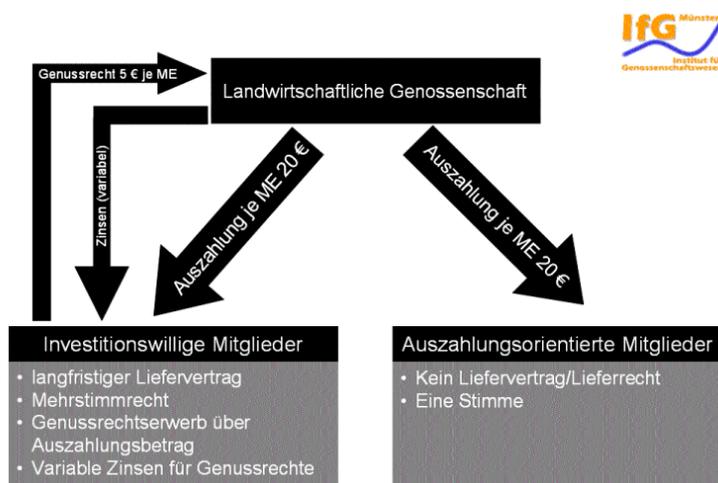
bedeutet. Eine Umsatzmaximierung, mit der keine Wertsteigerung einhergeht, wird vermieden. Eine Verbesserung der Kontrolle durch die Mitglieder wird erreicht. Von einer Verwendung des Gewinns als mögliche Ersatzgröße ist abzuraten, da dieser dem Einfluss des Managements über Bilanzierungsmaßnahmen nicht entzogen ist.

Der Genussrechtinhaber wird voll am Verlust beteiligt. Die Vergütung richtet sich nach der Vertragsdauer. Bei z.B. zehnjähriger Vertragsdauer wird die variable Vergütung höher

Druck geraten werden. Es braucht Investitionen, um in Zukunft zu bestehen. Daher bedeutet die Zustimmung zu diesem Modell die langfristige Sicherung der Auszahlung auf hohem Niveau. Ein leichter Finanzierungsvorteil ergibt sich daraus, dass die finanzielle Belastung durch Fremdkapital sinkt. Die variable Verzinsung des Genussrechts ist in Krisenzeiten vorteilhaft gegenüber der fixen Verzinsung des Fremdkapitals

Es könnte argumentiert werden, dass der Einfluss der auszahlungswilligen Mitglieder auf die Genossenschaft sinkt. Für das laufende und mittelfristige Geschäft ist dem zuzustimmen. Dies entspricht jedoch gerade den Präferenzen der auszahlungsorientierten Mitglieder. Langfristige Entscheidungen wie z.B. die strategische Ausrichtung der Genossenschaft sowie Satzungsänderungen werden nach geltendem Recht nicht berührt. Diese Entscheidungen sind in der General- oder Vertreterversammlung mit einfachem Stimmrecht zu entscheiden. Damit sind die Identifikation mit der Genossenschaft und die Bindung an den Organbetrieb gesichert.

Für wachstumsorientierte Mitglieder stellt das Wertkettenmodell einen gangbaren Weg zur Durchsetzung ihrer Interessen dar. Sie erlangen mit dem Eingehen einer Lieferpflicht bei gleichzeitigem Mehrstimmrecht größeren Einfluss auf das operative Geschäft sowie auf die Investitionsentscheidungen. Der Genussschein ist für investitionswillige, risikobereite Mitglieder ein attraktives Finanzierungsinstrument. Mit einem höheren Risiko geht ein höheres Zinspotenzial einher. Das Wertkettenmodell ist kein Konfliktinstrument, sondern trägt zum Ausgleich der Interessen in der Genossenschaft bei. Der Vorteil für den Genossenschaftsbetrieb liegt im günstigen Finanzierungsinstrument des Genussscheins, welches die Liquidität des Unternehmens in Krisenzeiten nicht negativ beeinflusst, da lediglich eine vom Geschäftserfolg abhängige, variable Verzinsung ge-



© Holger Brunn, Florian Deising, IfG-Münster

Geschäftsbeziehungen nachgekommen. Zudem stärkt das Mehrstimmrecht der investitionswilligen Mitglieder den zukunftsorientierten Kurs der Genossenschaft. Nach Ablauf des Vertrages zwischen Mitglied und Genossenschaftsbetrieb bekommt das Mitglied sein Genussrechtskapital ausgezahlt.

Die Höhe der Verzinsung des Genussscheines ergibt sich aus einem niedrigen Fixum und einer leistungsabhängigen Komponente. Die Kopplung an eine mögliche Umsatzsteigerung wäre die beste Alternative. Umsatzsteigerungen würden zukünftig qualitativer Natur sein, da ein höherer Umsatz wegen der erfolgsabhängigen Verzinsung der Genussrechte eine steigende Zinsbelastung für den Organbetrieb

ausfallen als bei sechsjähriger Vertragsbeziehung. Damit sind alle rechtlichen Voraussetzungen erfüllt, um den Genussschein dem Eigenkapital der Genossenschaft zuzurechnen. Obwohl Genussrechtsscheine bislang kaum eine Rolle spielen, sind sie in diesem Modell hervorragend anwendbar, da sie die Risikoübernahme der wachstumswilligen Mitglieder entsprechend vergüten.

## Konsequenzen für Mitglieder

Die bisherigen Ableitungen haben unterschiedliche Konsequenzen für die einzelnen Mitgliedertypen und den Organbetrieb. Die heutigen Rahmenbedingungen machen deutlich, dass Genosschaften unter enormen

zahlt wird. Weiterhin wird die Bindung der aktuellen Mitglieder an den Genossenschaftsbetrieb über die zusätzliche Kapitalbeteiligung sowie längerfristige Lieferverträge gestärkt. Der finanzielle Nutzen, der sich aus den genannten Vorteilen für die Genossenschaft ergibt, führt tendenziell zu einem steigenden Auszahlungsbetrag für alle Mitglieder.

---

☎ Holger Brunn  
☎ (0251) 83-2 28 98  
✉ holger.brunn@  
ifg-muenster.de

---

---

☎ Florian Deising  
☎ (0251) 83-2 28 98  
✉ florian.deising@  
ifg-muenster.de

---

## Monetäre Integration

### *Eine Analyse der europäischen Erfahrung und Lehren für den MERCOSUR*

Die südamerikanischen Staaten Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay haben sich im MERCOSUR zusammengeschlossen, um einen gemeinsamen Binnenmarkt zu gründen. Zurzeit steckt dieses Integrationsvorhaben allerdings in einer Krise, und die beteiligten Staaten suchen nach Möglichkeiten, die Integrationsbestrebungen fortzusetzen und voranzutreiben. Ständige Handelskonflikte aufgrund einer fehlenden Wechselkursstabilisierung weisen darauf hin, dass der MERCOSUR nicht auf den Handelsbereich beschränkt werden, sondern nach einer tieferen wirtschaftspolitischen Zusammenarbeit streben sollte. Eine währungspolitische Koordination im MERCOSUR, die die Geldwertstabilität sicherstellen könnte, würde nicht nur die Handelsbeziehungen anregen, sondern auch Direktinvestitionen in dieser Region attraktiver machen.

### **Mögliche Vorteile einer Währungsunion für den MERCOSUR**

Das südamerikanische Handelsbündnis MERCOSUR (Mercado Común del Sur), "Gemeinsamer Markt des Südens", wurde 1991 gegründet. Dem MERCOSUR ist es zwar gelungen, die Handelsströme zwischen den beteiligten Ländern deutlich zu steigern, seit seiner Gründung hat er aber mehrmals ernste Turbulenzen erlebt, die fast zu seiner Auflösung geführt haben. Insbesondere aufgrund von Wechselkurschwankungen zwischen den zwei größten Volkswirtschaften des Integrationsgebiets, Brasilien und Argentinien, ist es zu Handelskonflikten und in Folge zu protektionistischen Maßnahmen gekommen.

Im Januar 1999 hat Brasilien, nach etwa fünf Jahren Wechselkurszielzone gegenüber dem US-Dollar, den Wechselkurs freigegeben. Der brasilianische

Real wertete ab, Argentinien hingegen behielt sein Festkurssystem gegenüber dem amerikanischen Dollar. Die Abwertung des Reals gegenüber dem argentinischen Peso verzerrte die Handelsströme zwischen den beiden Ländern. Allerdings ist seit Anfang 2002, nachdem der Kollaps des Finanzsystems in Argentinien zum Scheitern des Currency Board System mit dem US\$ und anschließend zur Abwertung des Pesos geführt hatte, eine künftige Währungsunion erneut zum Thema im MERCOSUR geworden. Inzwischen haben Real und Peso ungefähr denselben Wechselkurs von etwa 3:1 zum Dollar. Die Präsidenten Brasiliens, Luis Inácio Lula da Silva, und Argentinien, Eduardo Duhalde, haben Anfang dieses Jahres in den öffentlichen Medien die Stärkung des MERCOSUR als Priorität genannt und den Wunsch nach einer gemeinsamen regionalen Währung nach dem Vorbild der Euro-

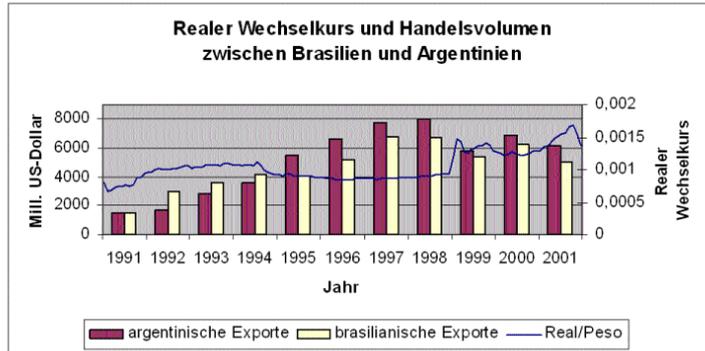
päischen Union geäußert. Zurzeit wird in den beiden Regierungen die Schaffung einer Wechselkurszielzone für die brasilianische Währung, den Real, und die argentinische Währung, den Peso, als ersten Schritt zu einer künftigen gemeinsamen Währung diskutiert. Die Wechselkursstabilität hilft, den Handels- und Kapitalverkehr in dieser Region effizienter zu gestalten, und verstärkt damit die positiven Integrationswirkungen aus einem freien Handel mit Gütern und Dienstleistungen. Zudem kann die Reduktion der Wechselkursrisiken die Direktinvestitionsentscheidungen in den betroffenen Volkswirtschaften positiv beeinflussen und damit zu langfristigem Wirtschaftswachstum führen.

### **Lehren aus der Europäischen Integration**

Das erfolgreiche Beispiel der europäischen Integration, wo das Handelsab-

kommen zunächst durch eine monetäre Koordinierung ausgebaut wurde und

quote, Haushaltsdefizit) auf ein Minimum reduzieren könnten.



© Josiane Kuhn da Silva, IfG-Münster

Quelle: Eigene Berechnung nach IWF und MDIC

nach einem gemeinsamen Wechselkursmechanismus schließlich der Status einer Währungsunion erreicht werden konnte, zeigt einen möglichen Weg für die Zukunft des MERCOSUR.

Es muss allerdings berücksichtigt werden, dass ein auf eine monetäre Integration gerichtetes Koordinierungsprogramm viel intensivere Verpflichtungen erfordert als diejenigen, die für ein bloßes Handelsabkommen verlangt werden. Eine Währungsunion bringt die Übertragung der Kontrolle über die Geldpolitik von den nationalen Zentralbanken auf eine gemeinsame supranationale Zentralbank mit sich. Für eine harmonische gemeinsame Wirtschaftspolitik werden zudem Anpassungen in den Binnenwirtschaften in Richtung makroökonomischer Konvergenz der Partnerländer vorausgesetzt. In Analogie zu den Konvergenzkriterien, die für die europäischen Staaten als Eintrittsbedingungen zur Währungsunion festgelegt wurden, hätte der monetäre und finanzpolitische Integrationsversuch im MERCOSUR bessere Chancen auf Erfolg, wenn die Mitgliedsländer die Divergenzen zwischen ihren jeweiligen makroökonomischen Indikatoren (Zinssätze, Inflationsraten, Wechselkurse, Staatsverschuldungs-

Allerdings wird in der Debatte zur Europäischen Währungsunion kontrovers diskutiert, ob die im Vertrag von Maastricht festgesetzten Konvergenzkriterien notwendig und hinreichend waren, um eine erfolgreiche Währungsunion sicherzustellen. Diese Argumentation vertritt, dass das Währungsabkommen selbst zur Verhaltens- und Strukturveränderung der betroffenen Volkswirtschaften führen und es somit durch die Währungsunion zu einer ex-post Konvergenz der Wirtschaftsindikatoren kommen kann.

Der optimale Konvergenzgrad für eine erfolgreiche Währungsunion ist im MERCOSUR weder in der Theorie noch in der Realität bislang erkennbar. Dennoch gilt es positiv anzumerken, dass die beiden größten Hindernisse einer künftigen Währungsunion im MERCOSUR, nämlich mangelnder Freihandel in der Region und historisch hohe Inflationsraten, bereits beseitigt worden sind. Die Einrichtung eines Währungsabkommens nach dem Vorbild des Europäischen Währungssystems (EWS) könnte sowohl die noch erforderlichen Anpassungen der Binnenwirtschaften erlauben als auch die monetäre Disziplin und Wechselkursstabilität sicherstellen und den

MERCOSUR dem Ziel der Währungsunion näher bringen.

## Zielsetzung und Methodologie der Dissertation

Ziel des Forschungsprojekts ist es, Lehren aus der Europäischen Integration zu ziehen und aus der Theorie der monetären Integration politische Empfehlungen für den MERCOSUR abzuleiten.

Als theoretische Basis für die Bearbeitung der Fragestellung wird die Theorie des optimalen Währungsraumes herangezogen. Diese Theorie diskutiert vor allem Kriterien, die einer ökonomisch begründbaren monetären Integration zugrunde liegen. Darüber hinaus kann die Erfahrung der Europäischen Währungsunion zu Kriterien und Richtlinien der monetären Integration beitragen, wenn aus ihren Fehlern und Erfolgen Lektionen für andere Integrationsgebiete abgeleitet werden. Allerdings sind die Rahmensbedingungen in Europa andere als im MERCOSUR. Insbesondere der traditionell hohe Anteil an Schwachwährungsländern und die mangelnde Unabhängigkeit der Zentralbanken in Südamerika sind hervorzuheben. Die im MERCOSUR kooperierenden Länder haben ihre Stabilisierungspläne in den neunziger Jahren durch Anbindungen ihrer Währungen an dem US-Dollar verankert. Obwohl diese Stabilisierungsprogramme beim Kampf gegen die Inflation erfolgreich waren und die Wechselkurse inzwischen wieder freigegeben wurden, entstehen immer noch Kosten der Preisstabilität in Form von hohen realen Zinssätzen, Arbeitslosigkeit und mangelndem Vertrauen der internationalen Finanzmärkte.

Die Herausforderung der Dissertation ist es, ohne diese spezifischen Eigenschaften der südamerikanischen Länder zu übersehen, sich mit der Möglichkeit einer zukünftigen monetären Integration im MERCOSUR auseinanderzusetzen. Mit Hilfe empirischer Methoden werden die Entwicklungen der ökonomischen Indikatoren in den

letzten Jahren analysiert, um herauszufinden, inwieweit sich gemeinsame Tendenzen in den Wirtschaftspolitiken der MERCOSUR-Länder identifizieren lassen. Ökonometrisch ist die Arbeit durch Kointegrationsmethoden und VAR-Systeme fundiert.

---

👤 Josiane Kuhnen da Silva  
☎ (0251) 83-2 28 00  
✉ 06joku@wiwi.uni-muenster.de

---

## Institutionalisierte Integration

### *Perspektiven der Europäischen Union*

Wieder einmal ist der EU-Integrationsprozess in Diskussion gekommen, wegen der Osterweiterung am 1. Mai 2004, wegen der Aufweichung des Stabilitätspakts, vor allem aber wegen des Ringens um eine EU-Verfassung. Diesen drei Komplexen ist gemeinsam, dass sie die Institutionalisierung des Integrationsprozesses betreffen. Diese fördert zwar die Initiierung weiterer Integrationsschritte, erhöht jedoch die Unsicherheit über ihr Zustandekommen und ihre konkrete Ausgestaltung

Das Institutionensystem der Europäischen Union besteht erstens aus ihren Gremien und Organen, zweitens aus den Spielregeln für die Interaktion der Mitglieder in diesen Gremien sowie drittens aus den Regeln des Zusammenwirkens der Organe untereinander und viertens mit solchen auf der Ebene der Mitgliedstaaten. Der EU-Integrationsprozess war seit seinen Anfängen ein Prozess der Institutionalisierung der Integration. Im Zuge dieser Entwicklung ist ein komplexes Institutionengefüge, das Governance-System der EU, entstanden. Es restringiert sowohl die privaten Wirtschaftssubjekte des Integrationsraumes als auch die politischen Akteure der Mitgliedsstaaten sowie die supranationalen Organisationen. Über die Abgrenzung von Handlungsspielräumen wirken mehrere sich überlagernde Mechanismen: die formelle Kompetenzallokation zwischen Mitglieder- und Unionsebene, das Procedere für formelle Integrationsschritte der Vertiefung und Erweiterung, die Anreizstrukturen für das einzelwirtschaftliche Verhalten. Die resultierenden Wohlfahrtswirkungen durch die Institutionalisierung sind dabei Teil der umfassenden Integrationseffekte, können als solche jedoch kaum isoliert werden.

### Konstitutioneller Status

Die institutionelle Basis der Europäischen Union, wie sie sich heute darstellt, ist ein Set von mehrfach adaptierten unvollständigen Verträgen und der rechtlichen Regelfortbildung durch den EuGH. Die heute existierende Institutionalisierung der Europäischen Union ist also nicht Verfassung, aber auch nicht unbeabsichtigtes Ergebnis einzelwirtschaftlicher Entscheidungen und spontaner Anpassungen, sondern Resultat aufeinander folgender konstruktivistischer Akte oder eines koordinierten Handelns. Die Konsequenzen, die mit Akten kollektiver Entscheidungsfindung verbunden sind, sind in der Europäischen Union allgegenwärtig. Hervorzuheben ist, dass Veränderungen der Unionsordnung im politischen Prozess vereinbart werden, wodurch die Ausgestaltung der politischen Märkte auf nationaler Ebene zu einem wichtigen Einflussfaktor wird. Die Festlegung der Verhandlungsstrategien und die Zustimmungserfordernisse wirken neben den strukturellen Merkmalen einer asymmetrischen Informationsverteilung und den Aktivitäten Renten suchender Interessengruppen auf nationaler und auf europäischer Ebene.

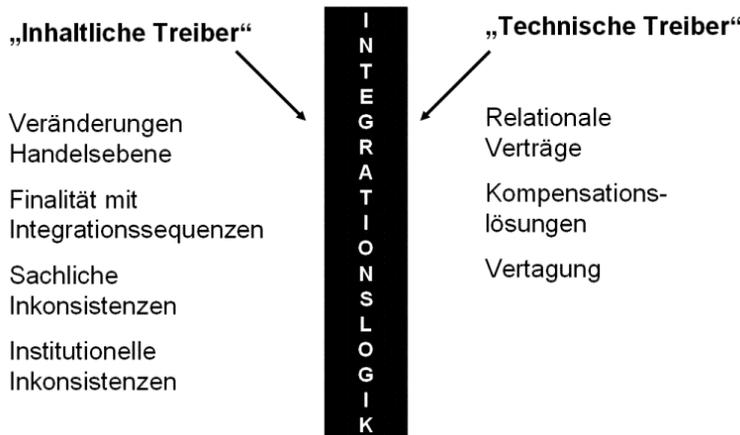
### Integrationstechnische Treiber

Die Notwendigkeit zur einstimmigen Zustimmung der Mitgliedstaaten für Vertragsänderungen hat für deren Inhalte weitreichende Konsequenzen. Vertragsänderungen werden konsensfähig, weil die resultierenden Verträge relationalen Charakter haben. Als Elemente einer umfassenden Dauerbeziehung bleiben Lücken und Interpretationsspielräume und werden nicht alle zukünftigen Kontingenzen berücksichtigt. Durch ihre Einbettung in gewachsene Integrationsstrukturen greifen im Anlassfall Konfliktlösungs- und Problembewältigungsmechanismen unter Berücksichtigung des "Geists des Vertrages". Vom Finden weiterer Kompromisse in der Zukunft wird ausgegangen. Kompensationslösungen (Zugeständnisse finanzieller oder inhaltlicher Natur) und Junktimierungen (die Bündelung mehrerer kontroverser Angelegenheiten) kennzeichnen den Konstitutionalisierungsprozess. Die koordinierte Vereinbarung der Währungsunion und des Kohäsionsfonds sowie die Flankierung des Wettbewerbsdrucks durch die Vollendung des Binnenmarktes mit einer Neuorganisation und Aufstockung

der Mittel der Strukturfonds sind Beispiele für diesen Zusammenhang. Lange Übergangsfristen, punktuelle Sonderregelungen, komplizierte Verfahrensvorgaben fallen ebenfalls in diese Kategorie. Angelegenheiten, für die trotzdem ein Konsens nicht gefunden werden kann, werden ausgeklammert und einer folgenden Regierungskonfe-

Vier inhaltliche Anpassungskräfte können deduziert und rückblickend auch für die EU identifiziert werden. Erstens drängten neue Optionen oder Restriktionen (Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Integrationsblöcken, neue Informations- und Kommunikationstechnologien, globale Integration) auf der Handelsebene zu Adaptionen auf der

oder Divergenzen zwischen nationalen und supranationalen Kompetenzen - Anpassungsdruck. Interpretationsspielräume der formellen Governancestrukturen wurden von den privaten Akteuren, von den politischen Akteuren der Mitgliedstaaten sowie von den Akteuren auf EU-Ebene genutzt. Diese Wirklichkeit, die auf der Tatsache unvollständiger Verträge beruht, führte zu Konkretisierungen, zu Korrekturen oder einem vertraglichen Nachvollzug der faktischen Praktiken.



© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG-Münster

renz überantwortet. Dadurch gelingt es, (kleine) Vertiefungsschritte zu erreichen und zu demonstrieren. Ein Musterbeispiel für diese Vorgangsweise ist die Institutionenreform zur Vorbereitung der Europäischen Union auf die Osterweiterung, die trotz der Verträge von Maastricht, Amsterdam und Nizza völlig unzureichend erledigt wurde.

### Inhaltliche Treiber

Diese Faktoren können als die integrationstechnischen Treiber verstanden werden, die durch inhaltliche Kräfte ergänzt werden. Letztere legten immer wieder Anpassungen nahe und führten in ihrem Zusammenwirken zu einem Entwicklungsprozess, der dem Konzept der institutionalisierten Integration inhärent ist. Sie können als eine spezielle Vertiefungslogik verstanden werden und stehen hinter dem institutionellen Status der Europäischen Union, der formell durch Verträge und deren Revisionen entstanden ist.

Regelebene. So wurden die Bestrebungen einer Vertiefung durch eine gemeinsame Währung durch solche Faktoren zumindest mit bedingt. Ein zweiter Impuls entstand aus einem einmal vereinbarten Integrationsziel, das weitere Integrationsschritte unter Berücksichtigung ihres zeitlichen Implementierungsbedarfs vorgab. Die Verabschiedung der Einheitlichen Europäischen Akte kann unter diesem Gesichtspunkt gesehen werden.

Drittens folgte aus sachlichen Inkonsistenzen, die die mangelhafte Berücksichtigung ökonomischer Interdependenzen spiegelt, institutioneller Anpassungsbedarf. Inkonsistenzen führten über die Einschränkung der Glaubwürdigkeit oder über den wirtschaftspolitischen Interaktionsprozess zu Fehlentwicklungen und signalisierten Reformbedarf. Viertens entfaltete institutionelle Inkonsistenz - das Auseinanderklaffen zwischen Unionsvertrag und Unionswirklichkeit oder Divergenzen zwischen formellen und informellen Institutionen

### Dynamik institutionalisierter Integration

Institutionalisierte Integration in dem hier zugrundegelegten Verständnis wird sich durch ihre eigenen Gesetze immer weiter entwickeln. Hintergrund dafür ist der Versuch, die allokativen Gewinne der Integration mit den distributiven Ansprüchen in Einklang zu bringen. Die resultierenden Adaptionen des institutionellen Integrationssettings verändern gleichzeitig die strategischen Optionen der Akteure.

Im Zuge des EU-Integrationsprozesses entwickelte sich die Institutionenstärke in Richtung einer stärkeren Durchsetzbarkeit und Beharrung. Daneben fanden Kompetenzverlagerungen in vertikaler und in horizontaler Richtung statt. Vertikal wanderten Kompetenzen vorwiegend "nach Brüssel". Daneben fanden in diesem Zeitraum auch zwischen den europäischen Organisationen Kompetenz- und Machtverschiebungen statt. Insgesamt hat im Zuge des Vertiefungsprozesses eine Machtverschiebung von den intergovernmentalen zu den supranationalen Organen stattgefunden. Dies gilt vor allem für die Integration im wirtschaftlichen Bereich, während die Außen- und Sicherheitspolitik sowie die Innen- und Justizpolitik nach wie vor intergovernmental organisiert sind.

### Integrationsstrategien

Die Entscheidung für ein bestimmtes Integrationsmodell lässt grundsätzlich Freiheitsgrade in der Wahl der Integra-

tionsstrategien, mit denen die Integration vorangetrieben werden soll. Die Strategien unterscheiden sich hinsichtlich der angestrebten Integrationsfinalität und des bevorzugten Integrationsprozesses. Mit dem praktizierten EU-Vertiefungsprozess erfolgte implizit die Wahl für bestimmte Strategien und der Verzicht auf Optionen. Es kam zu einer übernationalen Institutionalisierung der Integration, zu einer Zunahme des Supranationalismus, zur Perspektive einer flexiblen Integration und zur Dominanz der Integration durch Kon-

struktion. Abgewählt wurden hingegen Integrationsstrategien der isolierten Beseitigung nationaler Regulierungen, der intergovernmentalen Kooperation, der Vollintegration sowie der Integration durch einen Systemwettbewerb.

Auf diesem Stand ist zu erwarten, dass eine weitere Vertiefung auf dem eingeschlagenen Pfad erfolgen wird. Sachliche und institutionelle Zusammenhänge wirken in diese Richtung. Allerdings ist davon auszugehen, dass die bevorstehende Erweiterungsrunde den Vertiefungsprozess vorerst stoppen oder

zumindest verlangsamen könnte. Derzeit kann kaum abgeschätzt werden, welche Effekte eine Verfassung der Europäischen Union auf den Vertiefungsprozess auslösen wird.

---

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

---

## Zur Behandlung globaler Unternehmenskooperationen in der europäischen Wettbewerbspolitik

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

Die rasant voranschreitende Globalisierung der Märkte begünstigt eine erhebliche Zunahme grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen. Solche Vereinbarungen treten in den unterschiedlichsten Formen auf, sowohl was die Ausgestaltung betrifft, von losen Absprachen bis hin zu Gemeinschaftsunternehmen, als auch bezüglich der Stufen in der Wertschöpfungskette. Kooperationen weisen jedoch nicht nur Effizienzvorteile auf. Jede Kooperation beinhaltet eine Form der Absprache zwischen Unternehmen, die potenziell den Wettbewerb beschränkt. Aus diesem Tradeoff ergibt sich eine wichtige Aufgabe für die europäische Wettbewerbspolitik.

Um internationale Kooperationen aus wettbewerbspolitischer Sicht beurteilen zu können, muss der Beurteilungsmaßstab zunächst genau definiert werden. Wettbewerbsbeschränkungen können nur vermieden werden, wenn klar ist, was unter freiem Wettbewerb zu verstehen ist. Zunächst wird daher unbeschränkter Wettbewerb anhand der Funktionen definiert, die er erfüllen soll. Diese Funktionen werden aus gesellschaftlichen Grundwerten abgeleitet. Anschließend wird der Tradeoff zwischen Wettbewerbsbeschränkungen und Effizienzvorteilen dargestellt. In diesem Zusammenhang sollen Bedingungen herausgearbeitet werden, die bei einer solchen Abwägung zu beachten sind. Im folgenden Abschnitt erfolgt eine Analyse der verschiedenen Formen von

Kooperationsvereinbarungen. Dabei werden die Effizienzvorteile solcher Kooperationen gegen die einhergehenden Beschränkungen des Wettbewerbs abgewogen. Diese Analyse soll als ökonomisches Fundament dienen, auf dem schließlich die derzeit gültigen Regeln der europäischen Wettbewerbspolitik beurteilt werden. Ziel ist die Entwicklung von Vorschlägen für eine ökonomisch fundierte Gesetzgebung in der europäischen Wettbewerbspolitik, die den Akteuren Rechtssicherheit im Bezug auf Kooperationsvereinbarungen geben soll. Anders gewendet bezweckt diese Arbeit eine externe Stabilisierung internationaler Unternehmenskooperationen.

Neben dieser externen Stabilisierung (Teil 2) bildet die interne Stabilisierung

von Unternehmenskooperationen den ersten Teil des Gesamtprojektes "Globales Wirtschaften - globale Unternehmenskooperationen - globale Regulierung". Im ersten Teilprojekt beschäftigt sich Diplom Volkswirtin Andrea Schweinsberg mit der optimalen Ausgestaltung globaler Unternehmenskooperationen.

---

☎ Tholen Eekhoff  
☎ (0251) 83-2 28 99  
✉ [tholen.eekhoff@ifg-muenster.de](mailto:tholen.eekhoff@ifg-muenster.de)

---

# Berichte aus der Lehre

## M&A - Eine ökonomische Analyse der Fusionitis

*Seminar zur Unternehmenskooperation im Wintersemester 2002/03*

Warum kommt es zu Unternehmenszusammenschlüssen? Was muss beachtet werden, damit sie erfolgreich verlaufen? Welche Konsequenzen haben sie für die Märkte, auf denen die Unternehmen tätig sind und in welcher Form ist staatliche Aufsicht erforderlich? Was sagen die empirischen Fakten über Mergers&Acquisitions aus? Viele Fragen waren den Teilnehmern des Schwerpunktseminars gestellt worden, die sie in ihren schriftlichen Ausarbeitungen und in ihren Vorträgen beantworten sollten.

Das Seminar fand als Blockveranstaltung am 13. und 14.12.02 statt. Der leider etwas winterlich-kühle Hörsaal wurde schnell durch lebhaftes Diskussionsfeuer aufgeheizt. Kaffee und Kuchen in der Pause sorgten für eine entspannte Atmosphäre, in der offene Fragen weiter erörtert wurden.

In den Vorlesungen des Schwerpunktfaches Unternehmenskooperation werden Fusionen als Extremform der Unternehmenskooperation betrachtet und somit als eine von vielen Erscheinungsformen behandelt. Im Rahmen des Schwerpunktseminars sollten sie im Wintersemester einmal im Mittelpunkt stehen und ausführlich untersucht werden. Zunächst wurden Ursachen und Ausgestaltung von M&A besprochen. Viele verschiedene Definitionen machen es schwer, abzugrenzen, wann wirklich von der Extremform der Unternehmenskooperation - der hierarchischen Lösung in der Zusammenarbeit - auszugehen ist. Auch ein Kauf von Anteilen eines anderen Unternehmens ist eine Akquisition, aber entscheidend für M&A im hier untersuchten Sinne ist der Wunsch, die Geschäftsführung des gekauften Unternehmens zu beeinflussen bzw. zwei Unternehmen verschmelzen zu lassen. Der Wunsch der Unternehmen, diese Strategie zu verfolgen, kann theoretisch erklärt werden: Lassen sich Größenvorteile in Form von economies of scale oder scope realisieren, so sollten sich Unternehmen zusammen-

schließen, um im Betriebsoptimum produzieren zu können. Die Transaktionskostentheorie zeigt, dass eine Fusion sinnvoll sein kann, wenn Absicherungskosten, Verhandlungs- und sonstige Durchführungskosten in einer anderen Kooperationsform zu hoch sind. Aber auch eigennutzorientiertes Streben von Managern, die durch eine Fusion ihr Prestige erhöhen oder ihren Arbeitsplatz sichern wollen, kann zu Unternehmenszusammenschlüssen führen, die gesamtbetrieblich gesehen möglicherweise nicht sinnvoll sind.

Das zweite Thema beschäftigte sich mit Erfolgsfaktoren für M&A. Die Tatsache, dass bestehendes Verbesserungspotenzial einen Zusammenschluss vielversprechend erscheinen lässt, heißt noch lange nicht, dass dieser Erfolg auch realisiert wird. Zusätzliche Kosten und betriebliche Unstimmigkeiten lassen M&A-Projekte scheitern. Im Seminar wurden Erfolgsfaktoren vorgestellt, die für eine solche Entwicklung entscheidend sein können. Dabei wurde unterschieden zwischen Faktoren, die während der M&A-Durchführung beachtenswert sind (wie Kulturunterschiede und Kommunikation zwischen den Unternehmen, Anreiz- und Entlohnungssysteme und Fusions- und Akquisitionserfahrung) und Faktoren, die in bestimmten Phasen des Zusammenschlussprojektes eine Rolle spielen. So muss noch vor Beginn des Prozesses eine geeignete Unternehmensstrategie

aufgestellt und eine Liste geeigneter Kandidaten erstellt werden. Integrationssteams auf allen betrieblichen Ebenen und eine besondere Beachtung des Personalveränderungsprozesses sind während der Implementierung wichtig. Integrationscontrolling muss die Phase des eigentlichen Zusammenschlusses überdauern. Allgemeingültige Aussagen über Erfolgsfaktoren sind jedoch schwer zu treffen.

Unternehmenszusammenschlüsse können die gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt verbessern, wenn sie kostensparend wirken und diese Ersparnis auch den Verbrauchern zu Gute kommt. Andererseits kommt es zur Erhöhung der Marktmacht der Unternehmen, was zu wettbewerbsbeschränkendem Verhalten führen kann. Diese Wirkungen machen staatliches Handeln im Rahmen der Wettbewerbspolitik notwendig. Der dritte Seminarschwerpunkt beschäftigte sich mit diesem Thema. Dabei wurde besonders auf die verschiedenen Arten von Zusammenschlüssen eingegangen: Horizontale M&A zwischen Wettbewerbern können zu einer Marktstellung führen, die es ermöglicht, Überrenditen zu erzielen und den Preiswettbewerb auszuschalten. Bei vertikalen Zusammenschlüssen zwischen Unternehmen verschiedener Marktstufen können Konkurrenten behindert werden, deren Absatz- oder Beschaffungsmöglichkeiten eingeschränkt werden. Bei konglomeraten, also branchenfremden Unter-

nehmenszusammenschlüssen können Kopplungsgeschäfte oder eine steigende Finanzkraft zur Einschränkung des Wettbewerbs führen.

Die Auseinandersetzung mit empirischen Fakten zu M&A rundete das Seminar ab. Zunächst wurden die fünf Fusionswellen vorgestellt: Seit Beginn des 20. Jahrhunderts sind im Fusionsverhalten Wellen zu beobachten, die die Anzahl der Fusionen aufgrund verschie-

dener weltwirtschaftlicher Vorkommnisse immer wieder ansteigen und abfallen lassen. Neu sind die hohen Fusionszahlen der Jahre 1999/2000 also nicht, neu ist allerdings das hohe Transaktionsvolumen. Eine Branche, in der auffällig viele M&A stattfanden, ist die Pharma- und Biotech-Industrie. Gründe könnten sein, dass auslaufende Patente und der Zwang zu Neuentwicklungen die Branche unter Druck setzte. Durch

Zusammenschlüsse wurde erhofft, in Forschung und Entwicklung und im Marketing- und Verkaufsbereich Verbesserungen zu erzielen.

---

➔ Andrea Neugebauer

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ andrea.neugebauer@  
ifg-muenster.de

---

## Kooperationen, Fusionen und die Wettbewerbsbehörden

### *Fallstudienseminar zur Unternehmenskooperation*

Unternehmenskooperationen werden vereinbart, weil die Partner einzelwirtschaftliche Vorteile erwarten. Weniger eindeutig sind die gesamtwirtschaftlichen Wirkungen. Zuwächse an gesamtwirtschaftlicher Effizienz können resultieren. Daneben ist aber immer auch zu prüfen, ob wirtschaftliche Machtpositionen und Wettbewerbsbeschränkungen entstehen, für deren Untersagung und Kontrolle die Wettbewerbsbehörden einen gesellschaftlichen Auftrag haben.



Das Seminar des aktuellen Sommersemesters beinhaltet die Analyse dieser Zusammenhänge. Fünf Referate wurden von jenen Studierenden des Faches Unternehmenskooperation vorbereitet, die die Eingangsklausur positiv absolviert haben.

### Europäische Wettbewerbspolitik

Dabei bildet die europäische Wettbewerbspolitik den Schwerpunkt. Dahinter steht die Entwicklung, dass viele Kooperationen und Zusammenschlüsse grenzüberschreitend sind.

Es wird herausgearbeitet, wie Unternehmenskooperationen und Unternehmenszusammenschlüsse operationalisiert und reguliert werden. Aus mehreren Gründen ist dies sehr interessant. Zum einen unterliegen Zusammenschlüsse und Kooperationen unterschiedlichen Regulierungsprinzipien. Zusammenschlüsse sind über die

Fusionskontrolle in der Wettbewerbspolitik klar verankert, während Kooperationen indirekt über den Tatbestand der Kartelle Eingang finden. Fusionen sind klar konturiert und sie haben eindeutige Konsequenzen für die Verfügungsrechte. Kooperationen hingegen zeichnen sich durch vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven aus. Die Konsequenzen für die Verfügungsrechte sind diffus. Dies spiegelt sich auch in der europäischen Wettbewerbspolitik.

Zum anderen befinden sich beide

Quenzen. So tritt 2004 die Durchführungsverordnung zum EU-Kartellrecht in Kraft und im Dezember 2002 wurde eine neue *EU-Fusionskontrollverordnung*\* vorgelegt, die seither intensiv diskutiert wird.

### Rechtsunsicherheit

Diese Entwicklungen bieten einerseits die Chance, dass die Rechtsunsicherheit, die mit der Behandlung von Kooperationen verbunden ist, nun verringert werden kann. Andererseits entsteht neue Unsicherheit bevor sich die Fakten geklärt haben. Diese Unsicherheit hat in dem Zusammenhang gesehen zu werden, dass Kooperationen mit spezifischen Investitionen verbunden sind und dass die Regulierung einzelwirtschaftliche Verfügungsrechte



Bereiche gerade in einem Veränderungsprozess und in einer Reformdiskussion mit weitreichenden Conse-

quenzen einschränkt. Die Rechtsunsicherheit kann einerseits bewirken, dass wohlfahrtserhöhende Kooperationen unter-

bleiben. Andererseits kann es dazu kommen, dass spezifische Investitionen der Kooperationspartner entwertet werden.

### Bemerkenswerte Fälle

Auf der Basis dieser regulatorischen Rahmenbedingungen werden drei Fälle besprochen, die von der EU-Kommission in den letzten Jahren behandelt wurden und die bemerkenswert waren. Der "Fall General Electric/Honeywell" bietet sich für eine

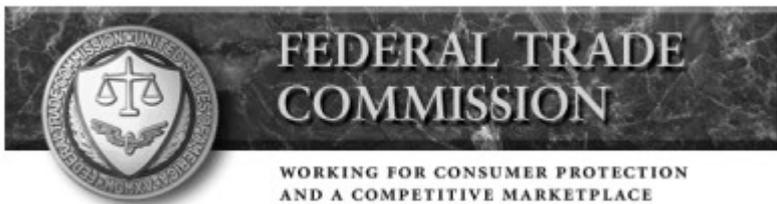
unterschiedlichen Zugänge und Begründungen sollen herausgearbeitet werden. Der "Fall Airtours/First Choice" beinhaltet eine Konstellation, in der der EuGH das Verbot der Fusion durch die EU-Kommission wegen mangelhafter Begründung aufgehoben hat. Im "Fall Star Alliance" wird die nachträgliche Genehmigung dieser Kooperation und die Entwicklung der Kommissions-Argumentation aufgearbeitet.

Interessante Präsentationen und kon-



des Bundeskartellamtes, aufgewertet wird, der den "Fusionsfall EON/Ruhrgas" im Rückblick analysiert.

\* Zur neuen EU-Fusionskontrollverordnung finden Sie einen umfassenden Beitrag von Dipl.-Vw Andrea Neugebauer in der Rubrik "Aktuelles Stichwort", S.74.



Analyse an, da die Fusion von der EU-Kommission verboten wurde, nachdem sie von der US-Regulierungsbehörde genehmigt worden war. Die

troverse Diskussionen zeichnen sich bereits im Vorfeld des Seminars ab, das durch einen Gastvortrag von Herrn Dr. Stockmann, dem Vizepräsidenten

---

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

---

## Genossenschaftliche Kooperationen

*Geschäftsmodell mit Zukunft*



Im kommenden Wintersemester 2003/04 wird die Analyse moderner erfolgreicher Genossenschaften im Zentrum eines Fallstudienseminars des Faches Unternehmenskooperation stehen. Denic eG., Datev eG., APA eG. sind nur einige Beispiele.




---

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

---

# Alumni-Forum

## Wozu studiert man VWL?

*Erfahrungen aus der Praxis*

Die Frage "Wozu studiert man VWL?" hat sich sicherlich jeder potenzielle und aktuelle Student der Volkswirtschaftslehre ebenso wie einst viele ehemalige Volkswirte des Instituts für Genossenschaftswesen gestellt. Ich selber habe nach Verlassen des IfG zunächst während meiner zweijährigen Tätigkeit am Wissenschaftlichen Institut für Kommunikationsdienste (WIK) und anschließend während meiner nunmehr einjährigen Tätigkeit bei der Deutschen Telekom AG im Bereich "Ordnungs- und Wettbewerbspolitik" bzw. "Regulierung" die Erfahrung gemacht, wie nützlich und auch wichtig VWL-Kenntnisse in der Praxis sein können.

Semester für Semester, über Generationen hinweg, wurden bzw. werden VWL-Studenten mit "unsichtbaren Händen", dem "Schleier der Ungewissheit" und oftmals auch mit "Helikoptergeld" konfrontiert. Hinzu kommen hochrangige Persönlichkeiten, wie bspw. die der Neoklassiker, unter die sich irgendwann mal Opportunisten schlichen, die dann und wann auch noch unter Zuhilfenahme von List handelten. Schriftlich vermittelt bekam man diese und weitere solcher Phänomene zunächst in den "Grundzügen der mikroökonomischen Theorie" von Prof. J. Schumann und im späteren Verlauf des Studiums - als dann noch die Transaktionskosten hinzukamen - in der "Theorie der Wirtschaftspolitik II" von Prof. H. Bonus. Ich selber wie auch viele ehemalige Kollegen am IfG haben letztes Werk während unserer Assistentenzeit in zahlreichen Seminaren (oftmals auch in Vorlesungen) predigen müssen. Gelehrt wurde, dass das Konkurrenzgleichgewicht der ach so heilen neoklassischen Welt gestört ist und es so etwas wie Marktversagen insb. in Erscheinung von Monopolmärkten, öffentlichen Gütern und externen Effekten gibt. Dahin die Illusion, dass es je ein Zeitalter des freien bzw. funktionsfähigen Wettbewerbs gegeben hat.

### Beispiel: Natürliches Monopol

Als klassisches Beispiel für Marktversagen in Form von Monopolmärkten gilt das natürliche Monopol. Dabei spricht man - wie jeder VWL-Student im 1. Semester lernt - von einem natürlichen Monopol, wenn "die Preis-Absatzkurve die LDK-Kurve in deren fallenden Bereich schneidet. Diese Situation liegt vor, wenn die LDK mit wachsender Produktionsmenge stets abnehmen; sie ist aber auch gegeben, wenn die LDK-Kurve U-förmig verläuft und der aufsteigende Kurvenast erst rechts vom Schnittpunkt mit der Preis-Absatzkurve beginnt." (J. Schumann (1987), S. 259). In den VWL-Lehrbüchern der 80er Jahre wurde neben den Bahn- und Elektrizitätsversorgern auch der Telekommunikationssektor (damals auch Telefonversorger genannt), vor allem der Festnetzbereich, lange Zeit als klassisches Beispiel für ein natürliches Monopol angeführt. Im Laufe der Jahre hat die technische Entwicklung viele Argumente für ein natürliches Monopol im TK Sektor beseitigt. Die Erfahrungen mit der Liberalisierung der Telekommunikationsmärkte zeigen, dass die Einführung von Wettbewerb durchaus positive Ergebnisse gebracht hat. Die Märkte haben sich dynamisch entwickelt, Preise sind gesunken, und zahlreiche neue Anbieter sind in den Markt einge-

treten.

Der Übergang vom einstigen Monopol in den Wettbewerb geht für den ehemaligen Monopolisten einher mit staatlicher Regulierung. So unterliegen bspw. sämtliche Preise des ehemaligen Monopolisten auf dem Sprachtelefonmarkt der Entgeltregulierung bzw. der Entgeltgenehmigung, was den Verbrauchern oftmals nicht bewusst ist. Allein auf den Vorleistungsmärkten, also bspw. der Teilnehmeranschlussleitung ("letzte Meile"), den Zusammenschaltungsentgelten sowie den Mietleitungen müssen jährlich mehrere hunderte von Preisen bei der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post beantragt und genehmigt werden. Gleiches gilt für Endkundenprodukte, beispielsweise Anschlüsse und Verbindungen.

### Volkswirtschaftliche Kenntnisse in der Praxis wichtig

Im Rahmen sogenannter Entgeltgenehmigungsverfahren, mit denen ich beruflich bei der Deutschen Telekom AG befasst bin, zeigt sich, dass neben den eher operativen und strategischen Aufgaben insbesondere auch volkswirtschaftliche Kenntnisse in der Praxis notwendig sind. Häufig wird man mit Fragestellungen konfrontiert, wie bspw. nach welchem Konzept bestimmte Märkte abgegrenzt werden sollen; ob eine weitergehende Regulierung wettbewerbspolitisch sinnvoll ist

oder nicht; ob auf bestimmten Märkten noch Marktbeherrschung vorliegt; wie eine Price-Cap-Regulierung ausgestaltet werden könnten etc. Geführt werden zudem Diskussionen bspw. über die Vor- und Nachteile von Dienste- vs. Infrastrukturwettbewerb in Telekommunikationsnetzen. Für bestimmte Entscheidungen sind bspw. auch die Beurteilung der Entwicklungen auf ausländischen Märkten und die Analyse der dortigen Regulierungsinstrumente wichtig. Aktuell, auch der täglichen Presse zu entnehmen, sind Diskussionen über den Wiederverkauf (Resale) bestimmter Leistungen. In meiner alltäglichen Arbeit und auch der meiner Kollegen, von denen eine Vielzahl auch Volkswirte sind, zeigt sich, wie eng in der Volkswirtschaftslehre Theorie und Praxis miteinander verbunden sein können. Hinzu kommt die doch recht interessante Zusammenarbeit und Kommunikation mit einer Vielzahl Personen anderer Fachrichtungen, vor allem Technikern, Juristen und Betriebswirten.

Gelernt hab ich in meine Arbeitsleben übrigens auch, was Williamson beziehungsweise Arrow tatsächlich mit "cost of running the economic system" in Form von Verständigungsproblemen, Missverständnissen oder Konflikten zwischen den an einer Transaktion beteiligten Personen gemeint hat. Auch hier liegen Theorie und Praxis nicht weit auseinander.

### Keynes' Antwort

Abschließend sei angemerkt, dass die vielleicht berühmteste Antwort auf diese Frage J.M. Keynes am Ende seines umstrittenen klassischen Werkes "The General Theory of Employment, Interest and Money" (New York, 1936) gegeben hat: "Die Ideen der Nationalökonomien und der politischen Philosophen, gleichgültig ob sie nun richtig oder falsch sind, sind von weit größerem Einfluß, als man gemeinhin annimmt. In Wirklichkeit wird die Welt von nichts anderem regiert. Praktiker, die sich frei von jeglichem intellektuellen Einfluß wähnen, sind gewöhnlich

die Sklaven irgendeines verstorbenen Nationalökonomien. Verrückte Politiker, die Stimmen in der Luft hören,



#### Dr. Astrid Höckels

##### 1991-1996

Studium der Volkswirtschaftslehre an der Uni Münster

##### 1996-2000

Assistentin am IfG (Lehrstuhl Prof. Bonus)

##### 2000-2002

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Wissenschaftlichen Institut für Kommunikationsdienste (Bad Honnef)

##### Seit 2002

Referentin der Abteilung "Regulierung Netze", Vorstandsbereich T-Com, Deutsche Telekom AG

beziehen ihren Wahnsinn meist von irgendeinem akademischen Tintenkleckser früherer Jahre. Ich bin sicher, daß die Macht der Interessentengruppen bei weitem übertrieben wird, verglichen mit dem Mißbrauch, der immer wieder mit Ideen getrieben wird. Freilich nicht sofort, aber nach einer gewissen Zeit; denn es gibt auf dem Gebiet der Wirtschaft und der politischen Philosophie nicht viele, die, nachdem sie 25 oder 30 Jahre alt geworden sind,

noch durch neue Theorien beeinflusst werden, so daß die Ansichten, die die Beamten, Politiker und sogar die Agitatoren im Hinblick auf gegenwärtige Ereignisse hegen, aller Wahrscheinlichkeit nach nicht die neuesten sind. So werden früher oder später die Ideen und nicht die wohlverworfenen Interessen Gerechten wie Ungerechten gefährlich."

➔ Dr. Astrid Höckels

☎ (02 28) 181-9 20 63

✉ astrid.hoeckels@telekom.de

## Der demokratische Staat als Bürgergenossenschaft

*Staat soll der Förderung der gemeinsamen Interessen seiner Bürger dienen*

Dass er als Genossenschaft der Bürger fungiert und an deren gemeinsamen Interessen zu messen ist, macht das grundlegende Definitionskriterium des demokratischen Staates aus. Welche konkrete Ausgestaltung der Organisation politischer Entscheidungsprozesse und der Ausübung politischer Herrschaft dieser grundlegenden Funktion, nämlich als Service-Unternehmen den gemeinsamen Interessen der Bürger-Prinzipale zu dienen, am ehesten zuträglich ist, ist eine faktische Frage, die im Lichte theoretischer Erwägungen und historischer Erfahrungen zu beantworten ist.

Nationalstaaten kann man als Organisationen umschreiben, denen die Kompetenz zukommt, für ein territorial begrenztes Gebiet die Regeln zu setzen und durchzusetzen, denen alle unterworfen sind, die sich in dem betreffenden Gebiet dauerhaft oder befristet aufhalten. Wie die Organisation "Staat" aufgebaut ist, von wem und in wessen Interesse sie kontrolliert wird, wie diejenigen, die die Kontrolle über diese Organisation ausüben, ihre Macht legitimieren und welchen Beschränkungen sie in der Ausübung ihrer Macht unterworfen sind, all diese Fragen haben im Verlauf der Geschichte sehr unterschiedliche Antworten gefunden, und auch die zur Zeit existierenden Staaten weisen in dieser Hinsicht beträchtliche Unterschiede auf.

### Staat als Genossenschaft

Demokratische Staaten kann man als genossenschaftliche Organisationen betrachten, die ihren Mitgliedern, den Bürgern, "gehören" und der Förderung ihrer gemeinsamen Interessen dienen sollen. In diesem Sinne lässt sich für demokratische Staaten ein relativ klares Kriterium angeben, an dem mögliche alternative Organisationsformen und das Verhalten derjenigen gemessen werden können, die politische Macht ausüben. Dieses Kriterium ist die Förderung der gemeinsamen Interessen der Bürger. Daher kann der demokratische Staat als Service-Unternehmen im Dienste der gemeinsamen Bürgerinteressen bezeichnet werden, und die Poli-

tiker und Staatsbedienstete handeln - in der Sprache der modernen Organisationstheorie - als Agenten im Auftrag und zum Nutzen der Prinzipale, der Bürger. In diesem Sinne ist etwa die gängige Definition von Demokratie als Mehrheitsherrschaft irreführend. Ob die Entscheidung bestimmter Sachverhalte nach dem Mehrheitsprinzip wünschenswert ist, und welche Abstimmungsregel dabei Anwendung finden sollte, ist nicht als definitorisches Attribut von Demokratie vorgegeben, sondern ist daran zu messen, welches Verfahren die größere Gewähr bietet, den gemeinsamen Interessen der Bürger Rechnung zu tragen.

### Balanceakt

Mögliche organisatorische Ausgestaltungen politischer Entscheidungsfindung und Machtausübung sind umso eher geeignet, ihre grundlegende Funktion im demokratischen Gemeinwesen zu erfüllen, je tauglicher sie sind, die Risiken für zwei Arten von "Fehlern" zu minimieren. Diese sind zum einen der Fehler, Möglichkeiten zur Realisierung gemeinsamer Vorteile für alle Bürger ungenutzt zu lassen, und zum anderen der Fehler, Maßnahmen zuzulassen, die den Interessen eines Teils der Bürger oder gar aller zuwider laufen. Die Kunst der Gestaltung demokratischer Institutionen liegt darin, zwischen beiden Fehlerrisiken eine Balance zu finden, die den Bürgern insgesamt die größten Vorteile verspricht. Das Problem, eine Balance zwischen

der Handlungsfähigkeit des Verbandes und dem Interessenschutz des einzelnen Mitglieds zu finden, stellt sich in entsprechender Weise auch bei privatrechtlichen genossenschaftlichen Unternehmen und Verbänden oder bei freiwilligen, mitgliederbestimmten Vereinigungen wie Sportvereinen. Für solche Verbände nehmen wir selbstverständlich an, dass sie im gemeinsamen Interesse der Mitglieder betrieben werden. Dennoch lassen die üblichen Entscheidungsverfahren in den Verbänden zu, dass Maßnahmen getroffen werden, die im konkreten Fall den Interessen eines mehr oder minder großen Teils der Mitglieder zuwiderlaufen. Es liegt im Interesse der Mitglieder, diese Verfahren zu akzeptieren, und eventuell daraus resultierende unerwünschte Entscheidungen zu tolerieren, solange die insgesamt aus der Mitgliedschaft resultierenden Konsequenzen für sie ausreichend attraktiv sind.

Der Vergleich zu freiwilligen Vereinigungen macht auf einen Umstand aufmerksam, der für den Interessenschutz der Mitglieder in genossenschaftlichen Verbänden von großer Bedeutung ist, nämlich die Option der "Abwanderung" (A.O. Hirschman) oder des Austritts. Die Mitglieder sind gegen Interessenverletzungen durch verbandliches Handeln nicht nur durch die Regelungen innerverbandlicher demokratischer Kontrolle geschützt, sondern auch dadurch, dass - bzw. in dem Maße, in dem - ihnen die Mitgliedschaft in konkurrierenden Vereinigungen offen steht, die vergleichbare Leistungen

anbieten. Es ist die Kombination von wirksamer innerverbandlicher Demokratie und leichter Zugänglichkeit potenzieller Alternativen, die uns unter normalen Umständen zu Recht darauf vertrauen lässt, dass genossenschaftliche Unternehmen in der Tat zum gemeinsamen Vorteil aller Mitglieder funktionieren.

### Mitgliedschaftswechsel nicht ausgeschlossen

Nun liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen Staaten und privatrechtlichen Genossenschaften offenkundig darin, dass der Erwerb der Mitgliedschaft in der Genossenschaft "Staat" in der Regel nicht auf einem freiwilligen Beitrittsakt beruht (man wird typischerweise in die Mitgliedschaft hineingeboren), und dass der Mitgliedschaftswechsel, also der Übertritt in einen anderen Verband, aus leicht erkennbaren Gründen mit wesentlich größeren Schwierigkeiten oder höheren Kosten verbunden ist, als etwa der Wechsel von einem Tennisclub in einen anderen. Dies bedeutet aber keineswegs, dass nicht auch für die Bürger demokratischer Staaten das Instrument der "Abwanderung" bedeutsam ist, um das Unternehmen "Staat" zu einer stärkeren Rücksichtnahme auf ihre Interessen zu veranlassen. Die Möglichkeit, in eigener Person oder mit seinen wirtschaftlichen Ressourcen zwischen alternativen Gebietskörperschaften zu wählen, bietet dem einzelnen einen wichtigen Schutz gegen seine Interessen verletzende politische Maßnahmen oder Regelungen.

Diesen Umstand kann man nutzen, um die Aussichten zu verbessern, dass das demokratische Gemeinwesen als genossenschaftliche Unternehmen den gemeinsamen Interessen aller Bürger dient und nicht als Instrument zur Förderung der Interessen weniger auf Kosten anderer missbraucht wird. Dies gilt zum einen im Hinblick auf die intra-staatliche Organisation politischer Prozesse. Hier sind Dezentralisierung politischer Kompetenzen im Sinne des Subsidiaritätsprinzips und

Institutionalisierung eines wettbewerblichen Föderalismus höchst wirksame Instrumente der Sicherung von Bürger-

interessen. Und dies gilt zum anderen im Hinblick auf die Beziehungen zwischen Staaten. Durch die wechselseitige Zusicherung von Freizügigkeiten, wie dies etwa durch die Vereinbarung der sogenannten "vier Grundfreiheiten" im Rahmen der Europäischen Union geschehen ist, können die Bürger der beteiligten Staaten den Schutz gegen eine Verletzung ihrer Interessen durch politische Maßnahmen oder Regelungen deutlich erhöhen.



**Prof. Dr. Viktor J. Vanberg**

#### 1963-1968

Studium der Soziologie an der Universität Münster

#### 1974

Promotion zum Dr. phil. an der Technischen Universität Berlin

#### 1974-1981

Wissenschaftlicher Assistent am IfG der Universität Münster

#### 1981

Habilitation an der Universität in Mannheim

#### 1982-1983

Privatdozent an der Universität Mannheim

#### 1983-1995

Editorial Director am Center for Study of Public Choice der George Mason University, Fairfax, Virginia

#### 1984-1995

Professor of Economics am Department of Economics der George Mason University, Fairfax, Virginia.

#### Seit 1995

Professor für Wirtschaftspolitik an der Universität Freiburg i.B.

#### Seit 2001

Direktor des Walter Eucken-Instituts in Freiburg i.B.

📍 Viktor J. Vanberg

☎ (0761) 203-23 19

✉ viktor.vanberg@  
vwl.uni-freiburg.de

# Events / Veranstaltungen

## IfG-Alumni

*Netzwerk ehemaliger IfG-Mitarbeiter*

Die Gründungsveranstaltung fand regen Zuspruch. IfG-Alumni hat sich als Netzwerk von ehemaligen Mitarbeitern, Dissertanten und Lehrenden des IfG, von aktuellen Mitarbeitern und Studierenden der Unternehmenskooperation konstituiert.

Am 29. März 2003 wurde IfG-Alumni gegründet. Absolventen und ehemalige Mitarbeiter fanden ihren Weg nach Münster, um hier andere ehemalige und



aktuelle Mitarbeiter zu treffen, um zu diskutieren, Erinnerungen auszutauschen und um zu beraten, wie IfG-Alumni weiter ausgebaut und verankert werden kann.

### Alle Generationen

An der Veranstaltung nahmen Schüler und Mitarbeiter der Professoren Seraphim, Boettcher, Bonus und Theurl teil, so dass alle Generationen seit der Gründung des Instituts vertreten waren. IfG-Alumni soll den Kontakt des Instituts



Prof. Bonus im Austausch mit ehemaligen Mitarbeitern

mit seinen Mitarbeitern fördern, den Praxistransfer unterstützen sowie den fachlichen und persönlichen Gedankenaustausch der zahlreichen Absolventen erleichtern.



Prof. Theurl stellte das "IfG-heute" vor

Die Veranstaltung begann mit einer Vorstellung "Das IfG heute" von Prof. Theurl. Sie enthielt aktuelle Forschungsprojekte, die Struktur des Instituts, seine Schwerpunkte und seine Aktivitäten. Es folgte der Festvortrag von Prof. Dr. Frank E. Münnich. Prof. Münnich sprach zum Thema "Der Ökonom als Berater". Er konnte seine Erkenntnisse sowohl aus seiner Tätigkeit als Berater als auch aus seiner Funktion als Berater schöpfen und



Prof. Dr. Frank E. Münnich

stellte höchst interessante Thesen zum Zusammenwirken von Politikern und Ökonomen als Beratern vor, die in späteren Gesprächen immer wieder aufgegriffen und diskutiert wurden.

Diesem wissenschaftlichen Teil folgte der Auftritt von Prof. Bonus, dem ehemaligen Institutschef. Zahlreiche seiner Schüler lernten ihn nun von einer Seite kennen, die ihnen bisher verborgen geblieben war. Er las aus seinem ersten Gedichtband "Nachtsplittermeer", der auch regen Absatz fand. Der Abend endete zuerst bei einem gemeinsamen



Gemeinsame Erinnerungen werden aufgefrischt

Abendessen und später in den "Lokalen der Erinnerung an die Zeit in Münster" noch lange nicht.

### Netzwerk

Als am folgenden Morgen die eigentliche Gründung von IfG-Alumni stattfand, war schnell Konsens über das weitere Vorgehen gefunden. Es war klar, dass keine starren Vereinsstrukturen geschaffen werden sollten, sondern ein Netzwerk von Interessierten, das für weitere Teilnehmer offenstehen soll, die den Kontakt mit dem IfG Münster hal-

ten und vertiefen wollen. Die nächste Veranstaltung wird am 26./27. März 2004 stattfinden. Auch Interessenten, die nicht bei der Gründungsveranstaltung waren, sind hiermit herzlich zur Teilnahme und zur Mitwirkung im IfG-Alumni eingeladen. Im Voraus bedanke

ich mich für die Weitergabe der Information an Absolventen und Ehemalige, die nicht im Alumni-Verteiler aufscheinen.

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

## Neue Mitglieder und neue Projekte

### Mitgliederversammlung der FfG Münster e.V.

Wie schon im Vorjahr konnten die Mitglieder der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. (FfG) zusätzliche genossenschaftliche Organisationen und neue natürliche Personen in ihren Reihen begrüßen. Die FfG hat den satzungsgemäßen Auftrag, Forschung und Lehre an der Universität Münster zu unterstützen. In diesem Sinne stellte die Vorstandsvorsitzende Prof. Dr. Theresia Theurl den Mitgliedern ihre Vorschläge und Konzepte für weitere Forschungsprojekte vor. Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft fand am 10. April 2003 in der WGZ-Bank Münster statt.

Der Präsident des Förderrates, WP/StB Detlef Großweischede, Genossenschaftsverband Norddeutschland, gab in seiner Funktion als Vorsitzender der Versammlung den Mitgliedern einen kurzen Rückblick auf die vielfältigen Aktivitäten des Instituts für Genossenschaftswesen (IfG) der Universität Münster im zurückliegenden Ge-

stützung des Vereins zu.

schaft ein. Nach dem Vortrag entwickelte sich eine rege Diskussion.

### Europäische Genossenschaft

Gerhard Specker, wissenschaftlicher Mitarbeiter des IfG, präsentierte Zwischenergebnisse seines Dissertationsprojektes "Die Genossenschaft im System des Steuerrecht" (Betreuer: Prof. Dr. Dieter Birk). Dabei ging er

### Finanzbericht

Im Finanzbericht stellte Geschäftsführer Dr. Rolf Greve die Entwicklung der Haushaltssituation des Vereins dar. Zur Deckung der steigenden Ausgaben, die das Aktivitätsniveau zum Ausdruck bringen, sieht der Haushaltsplan die

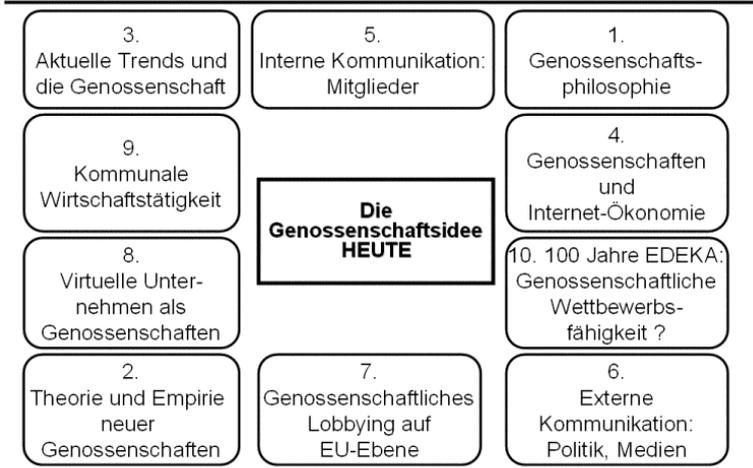


schaftsjahr. Prof. Dr. Theresia Theurl berichtete über die laufenden und geplanten Forschungsprojekte des IfG. Sie gruppierte die Projekte in vier Cluster: (1) Die Genossenschaftsidee heute, (2) Genossenschaftsstrategische Fragen, (3) Unternehmenskooperationen und (4) Institutionenökonomische Analysen. Sie stellte zwei neue Projekte zur Diskussion: (1) Die Governancestrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes und (2) Kooperationspotenziale von Wohnungsgenossenschaften. Für beide Projekte sagten die Mitglieder die finanzielle Unter-

insbesondere auf die steuerrechtlichen Probleme der Europäischen Genossen-

Einwerbung projektgebundener Einnahmen vor, welche die Einnahmen

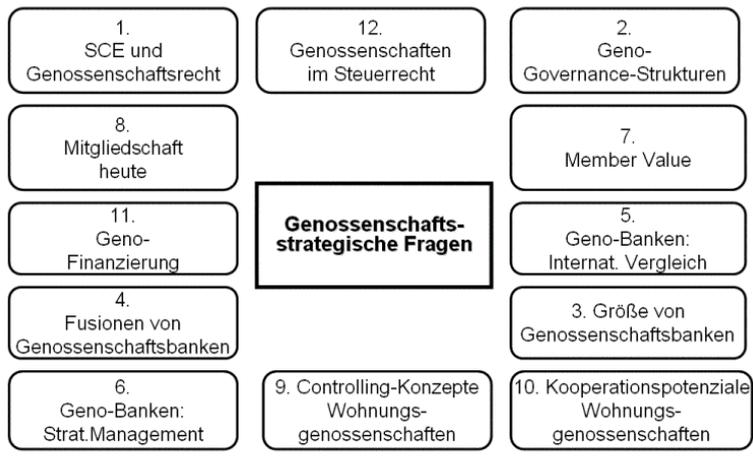
### Cluster I



© Prof. Dr. Theresia Theurl



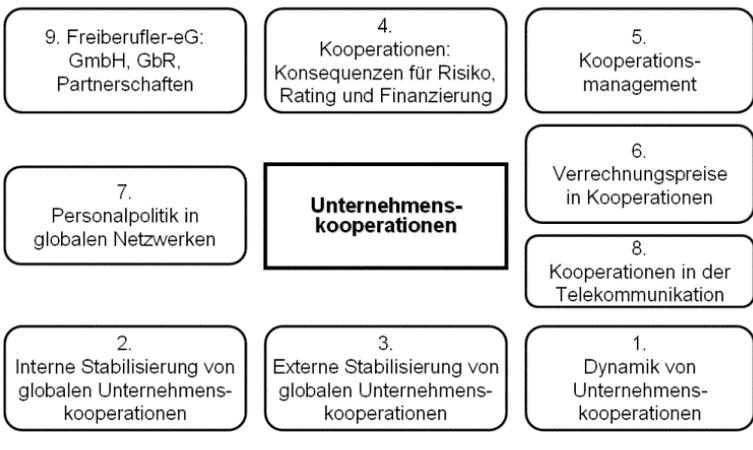
**Cluster II**



© Prof. Dr. Theresia Theurl



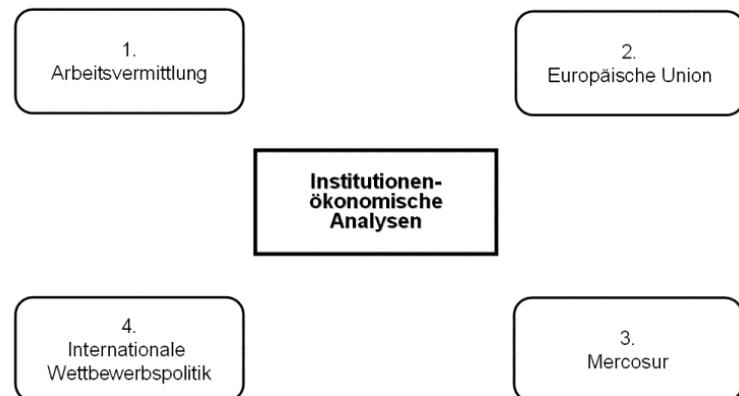
**Cluster III**



© Prof. Dr. Theresia Theurl



**Cluster IV**



© Prof. Dr. Theresia Theurl

aus Mitgliedsbeiträgen ergänzen. Der Jahresabschluss 2002 und der Haushaltsvoranschlag 2003 wurden von den Mitgliedern einstimmig genehmigt.

**Wahlen zum Förderrat**

Im weiteren Verlauf der Sitzung übernahm Ehrenmitglied WP/StB Hermann Siegfried Rinn den Vorsitz. Er dankte dem Präsidenten des Förderrates Detlef Großweischede für sein Engagement für die Forschungsgesellschaft. Der Förderrat wählte Detlef Großweischede im Anschluss erneut für eine zweijährige Amtszeit. Turnusgemäß schieden aus dem Förderrat Verbandsdirektor i.R. Josef Brüggemann und Regierungsrat Wolfgang Scherzer vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen aus. Herr Brüggemann hatte im Vorfeld der Sitzung darum gebeten, aus dem Förderrat auszuscheiden. Regierungsrat Wolfgang Scherzer hat nach der Umorganisation seines Ministeriums ein neues Aufgabenfeld.

Frau Regierungsdirektorin Ute Höhfeld ist die Leiterin des Referates für Banken-, Börsen-, Wertpapier- und Genossenschaftsrecht beim Bundesministerium der Justiz in Berlin. Sie ist Nachfolgerin von Herrn Ministerialrat Jörg Ankele, der im vergangenen Jahr aus dem Förderrat verabschiedet worden war, weil er seinen Ruhestand angetreten hatte. Frau Höhfeld arbeitet bereits mit dem IfG Münster zusammen, z.B. in einem Expertenkreis zur Europäischen Genossenschaft. Frau Höhfeld wurde einstimmig zum Mitglied des Förderrates gewählt.

- ☎ Rolf Greve
- ☎ (0251) 83-2 28 01
- ✉ rolf.greve@ifg-muenster.de

## Neues vom wissenschaftlichen Nachwuchs

*VIII. AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung am 25. und 26. April 2003 in Grainau*

Am 25. April 2003 reiste der wissenschaftliche Nachwuchs der genossenschaftlichen Institute und Forschungsstellen des deutschsprachigen Raums nach Grainau, um dort auf der jährlich stattfindenden AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung aktuelle Forschungsarbeiten aus dem Bereich des Genossenschaftswesens zur Diskussion zu stellen. Die Veranstaltung fand wie üblich im Anschluss an die Mitgliederversammlung der Arbeitsgemeinschaft genossenschaftswissenschaftlicher Institute e. V. (AGI) statt. Gastgeber war dieses Mal der Genossenschaftsverband Bayern.

Am Ufer des Badersees, inmitten der Bergwelt des Werdenfelser Landes, liegt das "Hotel am Badersee". Hier befindet sich auch die Akademie Bayerischer Genossenschaften, in der die diesjährige Tagung der Arbeitsgemeinschaft genossenschaftswissenschaft-



licher Institute stattfand. Fünf Doktoranden hatten die Gelegenheit, ihre aktuellen Projekte vorzustellen und mit Gleichgesinnten darüber zu diskutieren. Dabei ging es um Methoden des Managements von Genossenschaften, aber auch um Aufgaben und Strukturen der genossenschaftlichen Prüfungsverbände. Ebenso wurde die internationale Perspektive thematisiert.

### Aktuelle Themen aus der genossenschaftlichen Forschung

Nach der Begrüßung durch den 1. Vorsitzenden der AGI, Prof. Dr. Ulrich Fehl von der Philipps-Universität Marburg, hieß auch Verbandsdirektor Gerhard Bürkle, stellvertretender Vorsit-

zender des Genossenschaftsverbands Bayern, die Teilnehmer "in der guten Stube" willkommen und stellte den Genossenschaftsverband Bayern sowie die Akademie Bayerischer Genossenschaften vor. Darüber hinaus gab er Einblicke in die derzeitige Situation der Genossenschaften und des Verbands in Bayern.

### Vorschläge zur Gründungsprüfung

Mit dem ersten Referat der Nachwuchswissenschaftler eröffnete Dipl.-Kfm. Heino Weller vom Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen der Universität Erlangen-Nürnberg die Diskussion. Im Rahmen seiner Promotion über "Die Genossenschaft als geeignete Rechtsform für Dienstleistungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Existenzgründern" rückte er in seinem Vortrag die genossenschaftliche Gründungsprüfung in den Mittelpunkt. Dabei stellte er die These auf, dass der Gesetzgeber nicht an die Eigenverantwortlichkeit der Mitglieder einer Genossenschaft glaube und sie wie "Eigentümer 2. Klasse" behandle, indem er verstärkte Schutzmechanismen durch die strenge Gründungsprüfung durch den Prüfungsverband vorschreibe. Die anschließende Diskussion bestärkte die Meinung, dass dieses Eigentümerbild nicht mehr den aktuellen Anforderungen entspreche. Jedoch wurde

ebenfalls darauf hingewiesen, dass die Gründungsprüfung auch eine Beraterleistung darstelle und insofern ihre Rechtfertigung habe.

### Genossenschaften und Steuerwettbewerb

Nach einer kurzen Pause mit Kaffee und Kuchen präsentierte Dipl.-Kffr. Anja Bauer vom IfG der Philipps-Universität Marburg ihre Arbeit "Steuerwettbewerb in der EU - ein Vergleich von Genossenschaften, Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften", in der sie die steuerliche Sonderbehandlung der Genossenschaften auf-



grund ihrer besonderen Beiträge zum Wettbewerb zu rechtfertigen sucht. Genossenschaften lieferten sowohl zum zwischenstaatlichen Wettbewerb der Steuersysteme als auch zum Wettbewerb auf dem Gütermarkt positive Beiträge - so die These. Aufgrund dessen und aufgrund ihrer Immobilität, die den Genossenschaften ein Abwandern in andere Steuergebiete unmöglich mache, seien steuerliche Sonder-

behandlungen wie beispielsweise die genossenschaftliche Rückvergütung gerechtfertigt. Auch dieser Vortrag gab Anlass zur Diskussion und konstruktiver Kritik.

### Management mit der Balanced Score Card

Im Anschluß daran stellte Dipl.-Kfm. Thorn Kring vom IfG Münster die Balanced Score Card als Instrument für "Strategisches Management in Genossenschaftsbanken" vor.\* Sowohl das Konzept als solches als auch die notwendige Modifikation für die Anwendung speziell auf genossenschaftliche Unternehmen bildeten den Schwerpunkt des Vortrags. Grundlage der Implementierung waren die Ergebnisse einer Umfrage unter Genossenschaftsbanken. Nach einer regen Diskussion über die Balanced Score Card selbst und über die Möglichkeiten der Umsetzung dieses Konzeptes in die Praxis endete der fachliche Teil des ersten Tages.

Ein gemeinsames Abendessen im



Restaurant des Hotels leitete in den informellen Teil der Veranstaltung über, der dann etwas weniger wissenschaftlich im "Seestüberl" fortgesetzt wurde. In gemütlicher Runde und urigem Ambiente konnten die Teilnehmer das bayerische Bier probieren und gleichzeitig noch offen gebliebene Fragen klären oder Diskussionspunkte des Nachmittags wieder aufgreifen. Zu späterer Stunde rückten die fachlichen Aspekte jedoch eher in den Hintergrund: einige Teilnehmer hatten die hoteleigene Kegelbahn entdeckt, wo daraufhin ein - nicht ganz ernst gemeinter - "Wettstreit der Geschlech-

ter" ausgetragen wurde.

### Genossenschaftliche Verbände in Europa

Der zweite Tag der Veranstaltung begann mit einem Frühstück auf der Sonnenterrasse am Badersee vor dem beeindruckenden Panorama des Zuspitz-Massivs. Danach gab Dipl.-



Kfm. Martin Neining vom Genossenschaftsverband Frankfurt Einblicke in seine Arbeit. Er untersucht "Deutsche genossenschaftliche Verbände in einem vereinten Europa" und betrachtet besonders die Leistungserstellung und die regionale, nationale und europäische Aufgabenteilung, sowie den Einfluss von "Brüssel" auf die Tätigkeit der Genossenschaftsverbände. Nach der Darstellung der bestehenden Verbandsstrukturen problematisierte er das heterogene Genossenschaftsverständnis zwischen den Mitgliedsstaaten innerhalb der EU, welches die Etablierung eines einzigen "Europäischen Genossenschaftsverbandes" erschwert. Weiterhin widmete sich die Diskussion der zukünftigen Ausgestaltung organisatorischer Verbandsstrukturen. Es stellt sich die Frage, ob sie sich weiterhin regional aufteilen oder branchenorientiert organisieren sollten.

### Kundenmanagement als Förderauftrag

Das letzte Referat der Tagung hielt Dipl.-Kfm. Harald Bolsinger vom Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen der Universität Erlangen-Nürnberg. Als Auftakt appellierte er - ganz im Sinne der Veranstaltung - zur stärkeren Nutzung des "informellen Netzwerkes" genossenschaftlicher Institu-

te. In seiner Dissertation beschäftigt er sich ebenfalls mit Netzwerken und beleuchtet "Genossenschaften als symbiotische Wertschöpfungsnetzwerke für kooperatives Kundenmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen". Seine These lautet, dass die Genossenschaft die geeignete Rechtsform für ein kooperatives Kundenmanagement mehrerer in einem Netzwerk organisierter Unternehmen ist. Vor diesem Hintergrund wird das Kundenmanagement als mögliche Auslegung des genossenschaftlichen Förderauftrages interpretiert. Voraussetzung sind jedoch gemeinsame Kunden der Mitgliedsunternehmen einer Genossenschaft, für die ein unternehmenübergreifender Kundenlebenszyklus entworfen werden muss. Die anschließende Diskussion problematisierte besonders die Anreize für die einzelnen Netzwerk-Teilnehmer, ihre kundenbezogenen Daten an das übrige Netzwerk weiterzugeben.

### Das Netzwerk genossenschaftlicher Institute

Das Schlusswort hatte Prof. Dr. Fehl. Er verdeutlichte in seinem Resümee nochmals die Aufgabe der Veranstaltung als Forum für die Diskussion und Verbesserung der genossenschaftswissenschaftlichen Forschungsarbeiten. Besonders betonte auch er die Möglichkeiten des "Netzwerkes" zwischen



den Genossenschaftsinstituten. Da viele Lösungsansätze aufgrund der begrenzten Zeit nur andiskutiert werden konnten, forderte er zu weiterführendem Gedankenaustausch auf individueller Ebene auf.

Anschließend ließ es sich der Bayerische Genossenschaftsverband nicht

nehmen, nochmals zum Mittagessen einzuladen, bei dem die Teilnehmer eine letzte Gelegenheit zum informellen Gespräch hatten. Insgesamt empfanden alle diese zwei Tage als eine gelungene Veranstaltung, nicht zuletzt aufgrund der hervorragenden Betreuung durch den Bayerischen Genossenschaftsverband und das schöne Ambiente der Bergwelt und des Badersees

im Kurort Grainau.

\* Für eine detaillierte Darstellung der Inhalte des Vortrags "Balanced Score Card in Genossenschaftsbanken" siehe auch den Beitrag von Dipl.-Kfm. Thorn Kring auf S. 58 dieses Newsletters.

---

☎ Angela Kock  
 ☎ (0251) 83-2 28 97  
 ✉ angela.kock@ifg-muenster.de

---

## Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften - Aktuelle Herausforderungen

*Symposium für Wohnungsbaugenossenschaften am 27. März 2003*

Wieder besuchten über 100 Teilnehmer das Symposium, welches als Auftaktveranstaltung für eine umfassende Analyse der Finanzierungsperspektiven für Wohnungsgenossenschaften konzipiert wurde.

In seiner Begrüßung leitete Burghard Schneider, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen, allgemein in die Problematik ein: Vor dem Hintergrund der Regelungen von Basel II, wonach die Banken zu einer risikogewichteten Kreditvergabe verpflichtet werden, befürchtet insbesondere der Mittelstand eine Verteuerung und eine Verknappung des vergebenen Fremdkapitals. Die daraus resultierenden Herausforderungen für Wohnungsgenossenschaften wurden auf dem Symposium in drei Themenkomplexen diskutiert. Im ersten Teil der Veranstaltung zeigte Frau Prof. Dr. Theurl, geschäftsführende Direktorin des IfG, in ihrem Vortrag aktuelle Herausforderungen auf, mit denen Wohnungsgenossenschaften konfrontiert werden. Der aus der Notwendigkeit einer zukunftsorientierten Positionierung resultierende steigende Investitions- und Finanzierungsbedarf steht Finanzierungsquellen gegenüber, die sich durch den Wandel der staatlichen Förderpolitik und den Anforderungen von Basel II bedrohlich verknappen. Für die Wohnungsgenossenschaften kommt es darauf an, auf diese Problematik zukunftsfähige Antworten zu finden. Danach ging Tobias Jacobs,

Leiter des Büros Südost, Analyse & Konzepte, in einer Bestandsaufnahme auf die aktuelle Finanzierungssituation von Wohnungsgenossenschaften ein. Es wurde deutlich, dass sich die deutschen Wohnungsgenossenschaften hinsichtlich ihrer Größe, ihrer Kapital-



struktur und den Wohnungsmärkten, in denen sie agieren, in differierenden Situationen befinden und dementsprechend unterschiedlich erfolgreich sind.

### Basel II und die Konsequenzen für Wohnungsgenossenschaften

Im zweiten Teil der Veranstaltung wurden die Konsequenzen von Basel II für Wohnungsgenossenschaften aus der Sicht der Banken und der Wirtschafts- bzw. Verbandsprüfung ausgelotet. Dr. Klaus Michel, Mitglied des Vorstandes

der WL-Bank, erläuterte die Auswirkungen auf den gewerblichen Wohnungsmarkt aus der Sicht der Banken. Er ging ausführlich auf die Regelungen von Basel II ein, wonach Realkredite seitens der Banken sogar mit weniger Eigenmitteln als unter dem Regime von Basel I unterlegt werden müssen. Darüber hinaus erklärte er den Rating-Ansatz der WL-Bank und beschrieb einige "Achtungskriterien", nach denen die Bank bereits heute, knapp vier Jahre vor Inkrafttreten des Regimes Basel II, Realkredite beurteilt. Hubert Schiffers, Mitglied des Vorstandes des VdW Rheinland Westfalen, erläuterte danach die Sicht der genossenschaftlichen Verbandsprüfung. Von den Vorständen der Wohnungsgenossenschaften wird zukünftig eine intensivere Kommunikation erwartet. Sie müssen eine aktive Rolle einnehmen, um das Rating in positiver Hinsicht zu beeinflussen.

### Alternative Finanzierungsinstrumente

Am Nachmittag wurden im dritten Teil der Veranstaltung ausgewählte Finanzierungsinstrumente vorgestellt, die dazu beitragen sollen, den Wohnungs-

genossenschaften eine größere Unabhängigkeit von den Banken zu ermöglichen. Unter dem Motto "Die eigene Bank" stellte Martin Marburg, Vorstandsvorsitzender der Baugenossenschaft Bergedorf-Bille eG in Hamburg Chancen und Risiken einer Genossenschaft mit eigener Spareinrichtung vor. Hubert Scharlau, Mitglied der Vorstandes des Bauvereins zu Lünen eG, erklärte die Funktionsweise, rechtliche und steuerliche Aspekte von Genussscheinen. Dabei handelt es sich um verbrieft oder unverbrieft Wertpapiere, die Vermögensrechte, aber keine Teilhaber- oder Inhaberrechte gewähren. Dipl.- Ing. Olaf Haubold, Mitglied des Vorstandes der erst im Jahr 2000

gegründeten inhabitat Genossenschaft eG in Erfurt stellte das Instrument der atypischen stillen Beteiligung vor, mit dem die Genossenschaft erfolgreich im schwierigen Erfurter Wohnungsmarkt agiert. Schließlich zeigte Peter Schmidt, Mitglied des Vorstandes der WOGENO eG in München, wie das traditionelle Instrument der genossenschaftlichen Geschäftsanteile erfolgreich weiterentwickelt wurde.

In der abschließenden Diskussion mit den Referenten unter der Leitung von Prof. Theurl wurde noch einmal betont, dass bei der Beurteilung der Finanzierungsaktivitäten die Individualität der jeweiligen Genossenschaft zu berücksichtigen ist. Alternative Finanzie-

rungsinstrumente sind zwar mit rechtlichen Problemen behaftet, mit deren Verwendung setzen Genossenschaften aber wichtige Signale im Bezug auf ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Dieser Aspekt wirkt sich letztlich auch wieder positiv auf das Rating aus.

---

👤 Peter Ebertz  
☎ (0251) 83-2 28 94  
✉ peter.ebertz@ifg-muenster.de

---

## Bündelung der Kräfte ist noch nicht am Ziel

### *Hochkarätig besetztes Oberseminar in Hannover*

In einem war man sich einig: Die Strategie der genossenschaftlichen Bankengruppe "Bündelung der Kräfte" ist weder Vision noch Illusion, sondern bereits Realität. "Die Genossenschaftsbanken und ihre Partner im FinanzVerbund sind auf dem richtigen Weg, aber noch lange nicht am Ziel." Dieses Resümee zog Prof. Dr. Theresia Theurl am Ende des Oberseminars zum Genossenschaftswesen in Hannover.

Fast 150 Vertreter aus Genossenschaftspraxis, Politik, Verwaltung und Wissenschaft konnten die beiden Gastgeber Verbandsdirektor Detlef Großweischede vom GVN und Prof. Dr. Theresia Theurl vom IfG Münster am 10. März im Dorint Hotel Hannover begrüßen. Damit erlebte das Oberseminar zum Genossenschaftswesen, zu dem der GVN und das IfG Münster bereits zum achten Mal eingeladen hatten, einen Besucherrekord. Anziehungskraft hatte nicht nur das hochaktuelle Oberthema "Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung", sondern auch die hochkarätige Referentenliste. Mit Detlef Großweischede, Heinz Hilgert (DZ Bank), Anno Lederer (GAD), Dr. Christopher Pleister (BVR), Michael Siegers (Volksbank Hildesheim) und Thomas Ulrich (WGZ

Bank) standen immerhin Vorstände von fünf bedeutenden Institutionen des



Verbandsdirektor Großweischede begrüßte die Teilnehmer und führte durch das Programm.

genossenschaftlichen FinanzVerbundes sowie einer Primärbank dem Audito-

rium Rede und Antwort. Höhepunkt war eine spannende Podiumsdiskussion zur Frage: "Bündelung der Kräfte: Vision oder Illusion?" unter der Leitung von Prof. Dr. Theurl.

### **IT-Prozesskosten senken**

Anno Lederer, Vorstandssprecher der GAD eG, zeigte in einem einführenden Referat Perspektiven für das genossenschaftliche IT-Netzwerk auf. Dieses müsse sich durch die Umsetzung einer Multi-Solutions-Strategie von der Produktbefriedigung zur Bedürfnisbefriedigung weiterentwickeln. Als eine der Hauptaufgaben nannte er die Senkung der IT-Prozesskosten, um die GuV der Genossenschaftsbanken zu entlasten. Insbesondere müsse man die zurzeit noch unterschiedlichen Bankverfahren vereinheitlichen.

## Verbriefung als Chance

"Jeder sollte das tun, was er am besten kann" fasste Wolfgang Crimmann, Regionaldirektor der DG Hyp, die grundlegende Handlungsmaxime zum Vortragsthema "Kooperation und Wettbewerb in der Immobilienfinanzierung" zusammen. Er war für Dr. Walter Weber, Mitglied des Vorstandes, eingesprungen. Die DG Hyp forciert die Weiterentwicklung ihrer Kernkompetenz im Hypothekengeschäft. Sie bietet den Primärbanken in Zusammenarbeit mit der DZ Bank an, Kredite zu verbrieften und am Kapitalmarkt als Mortgage Backed Securities (MBS) zu platzieren. Auf diese Weise kann Eigenkapital gespart und die Risikostruktur des Portfolios im Sinne von VR Control gezielt gesteuert werden.

## Effiziente Arbeitsteilung im regionalen Verbund

"Die Auslagerung oder der Zukauf von Tätigkeiten durch Genossenschaftsbanken ist so alt wie die Genossenschaftsbank selber", erläuterte Thomas Ulrich, Mitglied des Vorstandes der WGZ Bank. Er übernahm das Referat für den erkrankten WGZ-Vorstands-

ließen sich zudem Kostenvorteile erzielen. Als Vertragspartner kommen

len Gründen" immer wieder dazu, dass sinnvolle und im Vorfeld bereits abge-



Rund 150 Teilnehmer nahmen am Oberseminar zum Genossenschaftswesen in Hannover teil.

nur Unternehmen in Frage, denen man vertrauen kann. "Geeignet sind insbesondere die Unternehmen im genossenschaftlichen Finanzverbund", meinte das WGZ-Vorstandsmitglied.

## Bündelung der Kräfte bleibt Daueraufgabe

Gut vorbereitet durch die Referate erwartete die zahlreichen Teilnehmer die abschließende Podiumsdiskussion.

stimmte Maßnahmen wegen des Widerstandes Einzelner nicht umgesetzt werden könnten, und er sei angesichts der genossenschaftlichen Realitäten froh, "dass wir so weit sind, wie wir sind."

Die beiden Vorstände Heinz Hilgert (DZ Bank) und Thomas Ulrich (WGZ Bank) hielten eine Fusion zwischen ihren Instituten auf mittlere Frist zumindest für "denkbar". Hilgert betonte: "Zur Zeit stehen nicht Überlegungen für eine Fusion, sondern konkrete Kooperationsprojekte im Mittelpunkt der Arbeit". "Die Zeit, in der sich die WGZ Bank und die DZ Bank einen ruinösen Wettkampf um Kunden geliefert haben, ist endgültig vorbei", unterstrich auch Ulrich.

Der Schaffung eines einzigen nationalen Prüfungsverbandes erteilte Detlef Großweischede keine grundsätzliche Absage, hielt es aber für "abenteuerlich", überhastet einen gemeinsamen Prüfungsverband schaffen zu wollen, ohne alle betroffenen Einzelverbände zu beteiligen.

## Uns läuft die Zeit weg!

"Es dauert alles viel zu lange", kritisierte Michael Siegers den Fortschritt bei der Umsetzung der Strategie Bündelung der Kräfte. Er forderte eine schnellere und verbindlichere Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen.



Podiumsdiskussion mit Michael Siegers, Dr. Christopher Pleister, Prof. Dr. Theresia Theurl, Detlef Großweischede, Thomas Ulrich, Heinz Hilgert (v.l.n.r.).

vorsitzenden Werner Böhnke. Outsourcing hat durch den zunehmenden Wettbewerb gesteigerte Aktualität erfahren. Es bietet den Volks- und Raiffeisenbanken mehr Spielraum für ihre eigentliche Kernkompetenz, die qualifizierte individuelle Beratung und den Vertrieb. Durch die Bündelung der ausgelagerten Tätigkeiten auf Spezialisten

Echte Neuigkeiten gaben die fünf Podiumsteilnehmer zwar nicht preis, aber die unterschiedlichen Sichtweisen wurden mehr als deutlich. Prof. Dr. Theurl entlockte ihnen mit gezielten Fragen auch die eine oder andere pointierte Äußerung.

Dr. Christopher Pleister gab unumwunden zu, leider komme es aus "irrationa-

Und selbst die sektorübergreifende Zusammenarbeit stelle für ihn kein Tabu dar.

Die Vorträge und Statements der Podiumsteilnehmer dieser Veranstaltung sind in einem Sammelband 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, E-Mail info@ifg-muenster.de oder als kostenloser Download im Internet unter www.ifg-muenster.de erhältlich ist.

➔ Rolf Greve  
☎ (0251) 83-2 28 01  
✉ rolf.greve@ifg-muenster.de

## Gemeinsam für mich

### Workshop "Corporate Identity" mit der Geno-Volks-Bank Essen eG

Die Geno-Volks-Bank Essen eG ist im Prozess ihrer Erneuerung von innen heraus. 2002 formulierte sie ihre Unternehmensphilosophie und Kerngedanken in einem aktualisierten Unternehmensleitbild neu und kommuniziert jetzt dieses geschärfte Profil nach außen. Die Geno-Volks-Bank Essen gibt sich eine neue Corporate Identity. Ein adaptiertes Corporate Design in den Niederlassungen und eine neukonzipierte Werbelinie auf Bussen in Essen sind erste Signale. Motto und Kern ihrer Corporate Identity ist "Gemeinsam für mich".

Im Workshop "Corporate Identity" wurden Ideen für den aktuellen Corporate Identity-Prozess der Geno-Volks-Bank Essen eG gesammelt und diskutiert. Rudolf Conrads (Geno-Volks-Bank Essen eG), Prof. Dr. Theresia Theurl, Barbara Schmolmüller (beide IfG Münster), Susanne Rolfing, Kirsten Koehler (beide IWM Imperator Werbung Münster GmbH), Gudula Be-Pechhold (sfb objekt concept Ganzheitliche Gestaltung und Management GmbH) und Markus Stegellner (ggb Gesellschaft für genossenschaftliches Bankenmarketing mbH) haben in zwei kreativen Meetings die Ausgestaltung der Corporate Identity unter Berücksichtigung der BVR-Kommunikationsstrategie entworfen und erörtert.

### "6 K" als Impulse

Als Ausgangspunkt des Workshops diente das Konzept der "6 K" von Prof. Theurl (Kontinuität, Konsistenz, Kooperation, Kompetenz, Kultur, Kommunikation). Auf dieser Basis wurden Ansatzpunkte für ein starkes und identitätsstiftendes Leitbild als Grundlage der gesamten Corporate Identity - vom Unternehmensleitbild, über Corporate Design und Buswer-

bung bis hin zu Diskussionszirkel - entwickelt.

Imperator Werbung ist darüber hinaus mit der Ausarbeitung konkreter Ideen

### Workshop „Corporate Identity“ Geno-Volks-Bank Essen eG



## GEMEINSAM FÜR MICH

### GEMEINSAM MIT ANDEREN

- bin ich Teil meiner Bank
- bin ich Eigentümer meiner Bank
- entscheide ich über die Zukunft meiner Bank
- bringe ich meine Interessen in meine Bank ein

⇒ Sie sichert meine Unabhängigkeit.  
Sie gibt mir Flexibilität und Stabilität im Wandel.  
Sie optimiert meine Finanzlösungen.  
Sie fördert mein wirtschaftliches und kulturelles Umfeld.

⇒ Ich trage zum Erfolg meiner Bank bei.  
Der Erfolg meiner Bank kommt mir zu Gute.

© Theresia Theurl, IfG-Münster  
Barbara Schmolmüller, IfG-Münster

"Gemeinsam für mich" - Konzept des IfG

### Leitbild, Lichtlinien und Busse

Herr Conrads skizzierte das neue Unternehmensleitbild und die Zielsetzungen der Corporate Identity sowie den Status quo: Gemeinsam mit Frau Be-Pechhold wurde bereits die Umsetzung im Corporate Design mit Elementen wie Lichtlinien im Boden und Kreisen als Formelementen begonnen.

für die Werbekampagne auf den Stadtbussen von Essen zur Kommunikation der neuen Corporate Identity befasst.

### Brainstorming: Kontinuität und Flexibilität

Kern des ersten Workshop-Meetings am 25.11.2002 war das Brainstorming zur zentralen Frage der Corporate Identity: "Welche Botschaft will die Geno-

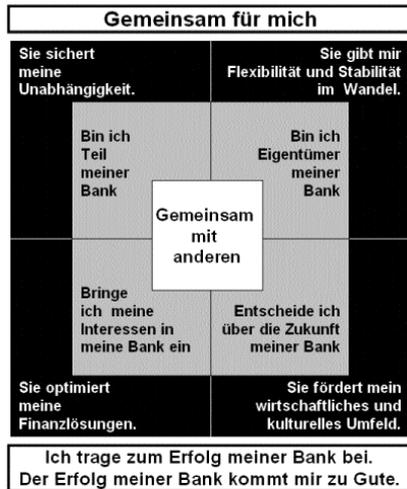
Volks-Bank Essen eG vermitteln?". Als Hauptkriterium wurde die Kompatibi-

08.01.2003 hatte zum Ziel, diesen Slogan zu konkretisieren und als Botschaft

Bank kommt mir zu Gute.

### Ausblick

Ihre Umsetzung findet diese überzeugende Botschaft im Rücktransfer in die Teilprojekte der einzelnen Workshop-teilnehmer. Der Austausch über die Corporate Identity der Geno-Volks-Bank Essen eG wird auch in Zukunft im Workshop-Team fortgesetzt werden. Für das IfG Münster handelt es sich um ein wichtiges Projekt des Praxistransfers. Gemeinsam mit Praktikern werden direkt anwendbare Konzepte entwickelt.



Geno-Volks-Bank Essen eG  © Theresia Theurl, IfG-Münster  
Barbara Schmolzmüller, IfG-Münster

### Corporate Identity der Geno-Volks-Bank Essen eG

lität mit dem Leitbild und als wesentliche Elemente der Botschaft "Kontinuität und Dynamik" sowie "Konsistenz und Flexibilität" festgelegt. Ziel dieser Besprechung war ein Slogan, der die Corporate Identity der Geno-Volks-Bank Essen auf den Punkt bringt. Verblüffend prägnantes Ergebnis des Brainstorming war "Gemeinsam für mich" von Prof. Theurl.

### Gemeinsam mit anderen - Gemeinsam für mich

Die zweite Workshop-Session am

auszugestalten. Prof. Theurl und Frau Schmolzmüller legten hierfür ein Konzept vor, das als Diskussionsbasis das "Gemeinsam für mich" plakativ veranschaulicht. Im ersten Block sind die besonderen Merkmale der Geno-Volks-Bank Essen eG als Genossenschaft dargestellt. Im zweiten Block werden diese in konkrete Vorteile für das Mitglied übersetzt, und der dritte Block ist das Fazit und Kern der Botschaft: Gemeinsam für mich - gemeinsam mit anderen - ich trage zum Erfolg meiner Bank bei - der Erfolg meiner

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

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

## Die Finanzierung des Mittelstandes - eine Herausforderung für Genossenschaftsbanken

### Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Am 23. Juni 2003 startete die neu konzipierte IfG-Veranstaltungsreihe "Wissenschaft und Praxis im Gespräch". Sie löst das "alte Oberseminar" ab. Experten aus dem Mittelstand, dem Bankensektor und der Wissenschaft konnten für Vorträge und eine hochkarätige Podiumsdiskussion gewonnen werden.

Zum aktuellen Thema "Finanzierung des Mittelstandes - eine Herausforderung für Genossenschaftsbanken" waren vier Referenten geladen, die aus

unterschiedlichen Perspektiven die Thematik beschrieben. Eine kontroverse und spannende Podiumsdiskussion rundete das Symposium ab. Das Resü-

mee der Veranstaltung war einerseits ernüchternd: Der Mittelstand und damit das Rückgrat der deutschen Wirtschaft befindet sich mehr denn je

in einer tiefen Strukturkrise. Andererseits gibt es auch Hoffnung: Vertrauen, Sicherheit und Perspektive durch die Schaffung transparenter und leistungsfördernder Rahmenbedingungen.

Nach Ansicht von Dr. Gunter Kayser, vom Institut für Mittelstandsforschung in Bonn, seien vom Motor Mittelstand keine großen Impulse mehr wahrzunehmen, und ein starker Rückgang der

der Zugang zu Krediten erschwert hat und gerade kleinere Unternehmen davon betroffen sind. Er zeigte auf, dass der Wandel in der Unternehmensfinanzierung langsam vor sich geht. Traditionelle Finanzierungsformen (Innenfinanzierung und Bankenkredite) dominieren nach wie vor Instrumente wie z.B. Leasing und Beteiligungskonzepte.

halb eine Orientierung hin zur strategischen Kapitalstrukturplanung.

Als letzter Redner beleuchtete Bankdirektor Alfred Runge, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Burgdorf-Celle eG, die Krise des Mittelstandes aus der Perspektive einer genossenschaftlichen Hausbank. Die härteren Umweltbedingungen setzen auch die Banken einem stärkeren Wettbewerb aus. Daraus resultiert, dass der eigene Anspruch Unternehmern eine vertrauensvolle Hausbankbeziehung mit Beratungs- und Betreuungsmodellen zu bieten, auch bankinternen Effizienzkriterien genügen müsse. Sie beeinflussen beispielsweise wie viele Finanzierungs- oder Branchenspezialisten bereitgehalten werden können. Dennoch müsse, so Runge, eine vertrauensvolle Hausbankbeziehung im Vordergrund stehen, auch wenn in Zukunft bei der Kreditvergabe die Marktchancen und die Unternehmensstrukturen stärker geprüft würden. So wäre es gerade die Pflicht einer guten Hausbank, auch durch Ablehnung einer Kreditvergabe den Unternehmer letztendlich vor größerem Unheil zu bewahren, wenn die Marktchancen für aussichtslos befunden würden.



Podiumsdiskussion mit Werner Böhnke, Hartmut Schauerte, Theresia Theurl, Friedel Fleck, Michael von Bartenwerffer und Joachim Siebert (v.l.n.r.)

Investitionsbereitschaft deute sogar darauf hin, dass der Mittelstand nicht mehr in seiner ehemaligen Funktion als Puffer am Arbeitsmarkt dienen könne. Dabei seien die qualitativen Merkmale gar nicht so schlecht, denn eine mittelständische Unternehmung ist im Schnitt durch flache Hierarchien, hohe Transparenz, regionalen Bezug und jahrelange Hausbankbeziehungen geprägt. Die Einheit von Eigentum, Risiko und Kontrolle konzentriert sich dabei auf den mittelständischen Unternehmer, der auch unter dem Schlagwort "der Herr im Hause" bisher im Ruf stand z.B. alternativen Finanzierungsmodellen, frühen Nachfolgeregelungen und Kooperationen mit anderen Unternehmern kritisch gegenüberzustehen. Jedoch hat sich dies inzwischen geändert: Sogar in sensiblen Bereichen wie F&E wird kooperiert und gemeinsam entwickelt. Dennoch gehen die Investitionspläne des Mittelstands rapide zurück.

Dr. Dankwart Plattner von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) bestätigte die öffentliche Meinung, dass sich

Für Prof. Dr. Christoph Börner von der Universität Düsseldorf, der sich mit seinem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insbesondere mit Finanzdienstleistungen beschäftigt, sollte es jedoch zu einer Veränderung im mittelständischen Finanzierungsverhalten kommen. Das Erschließen neuer Kapitalquellen bedeutet aber gleichzeitig auch ein Risiko, die Autonomie des mittelständischen Unternehmers teilweise an Kapitalgeber einzubüßen. In einer Studie konnte Prof. Börner allerdings die Vermutung bestätigen, dass Unternehmen nicht ihre Kapitalstruktur optimieren, sondern zuallererst bestehende Möglichkeiten von bekannten Finanzierungsformen ausschöpfen, bevor sie zu Alternativen übergehen. Demnach wurden in seiner Studie neue Finanzierungsformen auch als weitgehend irrelevant befunden. Sie zeigte ebenfalls auf, dass sich die Unternehmen sehr intensiv auf die Anforderungen von Basel II vorbereiten, operative Strukturen verbessern, jedoch die strategischen Parameter vernachlässigt werden. Konsequenterweise forderte er des-

### Ordnungspolitische Rahmenbedingungen im Zentrum der Podiumsdiskussion

In der anschließenden Podiumsdiskussion konzidierten Bankdirektor Werner Böhnke, Vorstandsvorsitzender der WGZ-Bank und Friedel Fleck, Präsident der Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank, Düsseldorf zwar, dass die Finanzierung des Mittelstandes schwieriger geworden sei. Es könne jedoch nicht von einer bankseitigen Kreditklemme gesprochen werden. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen zwingen vielmehr auch Banken zu effizienterem Wirtschaften. So sei es legitim, - wenn nicht sogar die Pflicht - Kreditvergaben transparenter zu gestalten und am Markt auszurichten, alleine schon, um das Bankengefüge in Deutschland nicht zu gefährden.

Außerdem würde, so Fleck, für 90% der Kreditvergaben Basel II gar nicht greifen. So scheint es, dass die Klage über eine schwierigere Finanzierung zwar laut wird, jedoch darüber hinwegtäuscht, dass die Investitionsbereitschaft dramatisch gesunken ist und - so Böhnke - Leistung gesellschaftlich nicht mehr anerkannt werde.

Auch Hartmut Schauerte, Mitglied des Deutschen Bundestags und mittelstandspolitischer Sprecher der CDU/CSU Fraktion stellte fest, dass mit der Klage über die Kreditvergabepraxis Opfer zu Tätern gemacht würden. So stünden Banken vor der Anforderung, dass starke mittelständische Unternehmen mit reduziertem Investitionsverhalten und kleineren Gewinnen die Krise aussitzen wollten und schwächere mittelständische Unternehmen zu überstürzten Angstinvestitionen genötigt seien - was umso kritischer von Banken überprüft werden müsse.

Er warb für die Einführung der "kleinen Aktiengesellschaft" für den Mittelstand, die eine Finanzierung durch lokale Beziehungsnetzwerke und eine rechtliche Absicherung für den einzelnen Unternehmer darstellen könnte. Doch es seien vor allem auch die Unternehmen, die von sich aus ihre "Hausaufgaben" zu machen hätten.

Von der Seite der Wirtschaft waren Michael von Bartenwerffer, Sprecher der Geschäftsführung der Winkhaus Holding sowie Joachim Siebert, Vorstandsvorsitzender der Ariston-Nord-West-Ring eG, angetreten, um aus der



Perspektive erfolgreich geführter mittelständischer Unternehmen die tiefgreifende Strukturkrise des Mittelstandes aus der Praxis heraus zu beleuchten. Selbst bei hoher Kapitalbildung, Bestände- und Forderungsoptimierung sowie transparenter und langfristiger strategischer Ausrichtung eines mittelständischen Unternehmens ist es, so von Bartenwerffer, schwer, nach Steuern überhaupt Gewinne zu erzielen. Bei geplanten, europäischen Spitzensteuersätzen wie beispielsweise

von 19% in Polen, müsse sich ihm zu Folge der Standort Deutschland grundlegend wandeln. Ein solches Instrument sei der verfehlten "Ich-AG" vorzuziehen. Einig sind sich beide, dass das Vertrauen in der Wirtschaft derzeit nicht vorhanden sei.

Die von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierte Podiumsdiskussion war in punkto Expertenwissen, Engagement und Offenheit der Teilnehmer der eigentliche Höhepunkt des Abends. So bleibt auch über die Podiumsdiskussion hinaus festzuhalten, dass für die Bewältigung der tiefen Strukturkrise ordnungspolitische Maßnahmen wie auch unternehmerisches Engagement und seine gesellschaftliche Anerkennung erforderlich sind. Die Perspektiven der Finanzierung des Mittelstandes werden also primär von ordnungspolitischen Weichenstellungen bestimmt und sind erst in zweiter Linie abhängig von Finanzierungstechniken.

---

☎ Cengiz Iristay

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ cengiz.iristay@  
ifg-muenster.de

---

## Theorie und Praxis der Politikberatung

### *Seminar in Zusammenarbeit mit der Hanns Martin Schleyer-Stiftung*

Das Seminar mit der höchst aktuellen Thematik wurde am 7. und 8. Februar 2003 von Prof. Dr. Theresia Theurl und Prof. Dr. Birger Priddat (Private Universität Witten/Herdecke) im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung an der Universität Münster veranstaltet.

Etwa fünfzig junge Wissenschaftler, etablierte Ökonomen und einige Journalisten nahmen daran teil. Im Vorfeld hatte ein "Call for Papers" eine erfreulich große Resonanz gefunden. Die Vorsitzenden der Wissenschaftlichen Beiräte beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Prof. Dr. Bernhard Möschel) und beim Bundesministerium der Finanzen (Prof. Dr. Heinz

Grossekettler) waren Teilnehmer. Außergewöhnlich intensive Diskussionen folgten den Referaten und Koreferaten. Diese werden als Tagungsband im Nomos Verlag veröffentlicht.

### **Politikberatung durch Ökonomen**

Im Mittelpunkt stand die Politikberatung durch Ökonomen. Sie ist in

Deutschland in Wissenschaftlichen Beiräten bei Ministerien, im Sachverständigenrat, in wissenschaftlichen Instituten und in Expertenkommissionen institutionalisiert. Mit einem etwas anderen Aufgabenprofil können auch die diversen runden Tische dazu gezählt werden. Doch der Einfluss der Ökonomen auf die Politik ist gering und scheint weiter abzunehmen. Der

Begriff der Beratungsresistenz ist oft zu hören. Dennoch wird die Politik in Fragen der Wirtschaftspolitik und wirtschaftlicher Zusammenhänge beraten. Gefragt werden zunehmend Unternehmensberater und gefragt waren schon immer die Juristen. Politiker selbst scheinen von der Beratungskompetenz der Ökonomen nicht besonders überzeugt zu sein. Es mögen verbale Entgleisungen von Einzelnen sein, wenn von "Professorengeschwätz" und von "neoliberal verseuchten Universitäten" die Rede ist. Dennoch können sie einen Eindruck von der Situation vermitteln. Kaum hat sich der Eindruck je so auf-



gedrängt wie heute, dass ökonomischer Sachverstand in der Politik dringend nötig ist. In Deutschland gilt dies ganz besonders, muss doch zur Kenntnis genommen werden, dass sich diese Volkswirtschaft heute zum "wirtschaftlichen Schlusslicht Europas" entwickelt hat. Reformstau, verkrustete Strukturen, ein undurchschaubares Regelwerk auf dem Arbeitsmarkt, insgesamt eine Wirtschaftspolitik ohne Konzept und Perspektive werden korrespondierend dazu konstatiert. Dabei scheint es ein Marktversagen auf dem Markt für Politikberatung zu geben: es herrscht ein allgemein anerkannter Bedarf an ökonomischer Politikberatung und Ökonomen resignieren, weil ihre Empfehlungen schlicht nicht zur Kenntnis genommen werden. Doch haben die Ökonomen wirklich das zu bieten, was die Politik braucht und gelingt es zu vermitteln, was sie zu

sagen haben? Zumindest ein Kommunikationsproblem liegt vor, für das die



Ökonomen nicht zuletzt selbst verantwortlich zeichnen. Vielleicht ist Ökonomie aber überhaupt nicht zu vermitteln, wenn berücksichtigt wird, dass es immer mehr als eine Erklärung für eine Entwicklung gibt, dass Werturteile in die Empfehlungen einfließen, dass Verteilungsfragen und kurzfristige Wirkungen häufig ausgeklammert werden, dass zu wenig "Regelwissen" vorhanden ist und dass die Methodenvielfalt ein Kennzeichen des Fachs ist. Jedenfalls ist zu klären, wie Politikberatung durch Ökonomen überhaupt funktionieren kann, wenn die Funktionsmechanismen der Politik berücksichtigt werden. Zu wenig ist bisher über die Mechanismen bekannt, über die ökonomisches Know-how in politische Entscheidungen einfließt.

### Status quo

Daher diene dieses Seminar zunächst dazu, einen Überblick über den Status quo der Politikberatung durch Ökonomen zu erhalten und die Ursachen für die unbefriedigende Situation auszuloten (Prof. Zimmermann), die Praxis der Politikberatung in einzelnen Bereichen zu analysieren (Prof. Möschel: Wettbewerbspolitik), konkrete Beratungsprojekte kennen zu lernen (Prof. Eekhoff: laufendes Projekt zur Verbesserung der Chancen von Arbeitslosen, Prof. Leschke: Beratungsprojekt Klimastudie der Organisation Policy Consult), Einblicke in die ausländische Beratungspraxis zu gewinnen (Dr. Eichhost von der Bertelsmann-Stiftung) und aus der Diagnose von offensichtlichen Defiziten erste Vorschläge für eine "andere Art von Politikberatung" zu

unterbreiten (Prof. Priddat und Dr. Susanne Cassel). Diese Empfehlungen berücksichtigen die Mechanismen, die politischen Entscheidungen zugrunde liegen. Als Ansatzpunkte wurden unter anderem die Beratung einer breiten Öffentlichkeit (Wähler), die Interpretation von Beratung als Politik und das Streben nach "Beratungsmacht" im



Dr. Werner Mussler, FAZ

Wettbewerb mit anderen Beratern, vorgeschlagen.

Viele Facetten der Gesamthematik "Politikberatung durch Ökonomen" wurden angesprochen und offen gelegt. Viele Fragen blieben aber noch ohne endgültige Antwort und müssen grundsätzlich und differenziert angegangen werden. Dies soll in Folgeveranstaltungen geschehen. In diesen wird es um die Identifikation der Akteure auf dem Beratungsmarkt mit ihren spezifischen Zielfunktionen, um unterschiedliche Beratungsmodelle und -philosophien, um die unterschiedlichen Beratungsaufgaben (Regelentwicklung, Politikimplementierung, Monitoring, Evaluation) sowie um die Rolle der Intermediäre - der Medien - gehen.

---

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

---

## Kennenlernabend am IfG

*Eine bewährte Institution mit Besucherrekord*

Am 08. Mai 2003, zum Beginn des Sommersemester, fand zum wiederholten Male eine inzwischen bewährte Institution des Instituts für Genossenschaftswesen statt: Frau Prof. Theurl lud zum IfG-Kennenlernabend ein. Mehr als 50 am Wahlpflichtfach Unternehmenskooperation interessierte Studenten kamen um 19.30 Uhr zum geselligen Abend in den Räumen des Instituts.

Der Kennenlernabend bietet neuen Studierenden des Wahlfachs, die am Beginn des Hauptstudiums stehen, die Möglichkeit, informell im Dialog mit bereits fortgeschrittenen Kommilitonen, den wissenschaftlichen Mitarbeitern und der Professorin mehr über das Wahlpflichtfach Unternehmenskooperation zu erfahren.



Von besonderem Interesse waren dabei in den Gesprächen vor allem die Pluspunkte des Wahlfachs Unternehmenskooperation gegenüber anderen Wahlpflichtfächern: individuelle Betreuung der Studenten durch Mitarbeiter des Instituts, die ständig steigende Nachfrage in der Praxis nach Absolventen der Unternehmenskooperation sowie nach der aktuellen Forschungstätigkeit des IfG. Außerdem bekamen die Studierenden die Chance, persönlichen Kontakt zu Frau Prof. Dr. Theurl zu entwickeln. Die vermeintliche Hürde zwischen Lehrenden und Lernenden, die im Hörsaal entsteht, wurde durch die lockere Atmosphäre des Kennenlernabends überwunden. Besonderen Wert legte Frau Prof. Theurl dabei auf persönliche Ideen oder Anregungen vonseiten der Studierenden, um eine stetig steigende Attraktivität des Lehrangebots zu

gewährleisten.

Das kontinuierlich wachsende Interesse am Wahlpflichtfach Unternehmenskooperation zeigt, dass sich auch die Studierenden der Notwendigkeit und Möglichkeit neuer Organisationsformen und deren Umsetzung sowie der guten Arbeitsmarktchancen für entsprechend qualifizierte Fachleute bewusst sind. Darüber hinaus bietet das Feld der Beschäftigung mit Governancestrukturen neben bereits bestehenden Forschungsgrundlagen und deren praktischen Einsatz auch Ansatzpunkte für zukünftig interessante Entwicklungen und somit Forschungsmöglichkeiten für Studenten, die sich eine vertiefte theoretische Auseinandersetzung mit den Themen des Wahlpflichtfachs wünschen und sich eine künftige wissenschaftliche Auseinandersetzung damit vorstellen könnten.



Der interessante Gedankenaustausch am IfG-Kennenlernabend wurde durch ein reichhaltiges warmes und kaltes Buffet abgerundet, womit das Team des IfG, wie bereits bewährt, großzügig für das leibliche Wohl aller Anwesenden gesorgt hat. Insgesamt war die gesamte Organisation des Abends ein

voller Erfolg, an dieser Stelle unser Dank und der unserer Kommilitonen an alle Verantwortlichen.



Der neue Besucherrekord beim IfG-Kennenlernabend und die ähnlich hohe Hörerzahl bei der Vorlesung Kooperation III, die bereits geblockt stattgefunden hat, sind der beste Beweis für die neue Attraktivität des Wahlfachs Unternehmenskooperation.

---

➔ Frank-Michael Henn

☎ (0251) 83-2 28 03

✉ fm.henn@  
uni-muenster.de

---

➔ Christoph Heller

☎ (0251) 83-2 28 03

✉ hellermn@  
uni-muenster.de

---

## WiWi-Cup 2003: Der Pokal bleibt im Haus!

*IfG als Ausrichter des traditionsreichen Fußballturniers*

Am 18. Juni 2003 fand in Münster der traditionsreiche WiWi-Cup, das jährliche Fußballturnier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster, statt. Bei glücklicherweise beständigem Wetter wurde im Sportzentrum Kinderhaus ermittelt, welcher Lehrstuhl die fußballtechnisch begabtesten Mitarbeiter hat. In diesem Jahr konnte sich das Team "Basic Needs" des Instituts für Verkehrswissenschaft und des Lehrstuhls für VWL, insb. Geld und Währung, gegen die Konkurrenz durchsetzen.

Im letzten Jahr hatte das Institut für Genossenschaftswesen gemeinsam mit dem Institut für Siedlungs- und Wohnungswesen ein erfolgreiches Team gebildet und das Turnier gewonnen. So waren das IfG und das InSiWo in diesem Jahr die Ausrichter der Veranstal-



tung - eine Aufgabe, die traditionsgemäß jeweils dem Sieger des Vorjahres zufällt.

Die gemeinsame Organisation ist hervorragend gelungen, auf dem Spielfeld jedoch ging das IfG in diesem Jahr wieder eigene Wege: die "Immerfort Genossen" waren nach der Vorrunde Gruppenzweiter und konnten sich im Achtelfinale gegen das Team "Real Kredit" vom Institut für Kreditwesen durchsetzen. Die lautstarke Unterstüt-



zung durch die weiblichen Institutsangehörigen trug viel zur Motivation der Spieler bei: gekleidet in den Farben des IfG bildeten sie eine Cheerleadergruppe und feuerten die Mannschaft mit kreativen Kampfrufen an. Im Viertelfinale schied das IfG jedoch gegen das

Team "Die Wohnungswesen", mit denen man im Vorjahr noch "den Cup geholt" hatte, aus.

Auch wenn der Pokal nun nicht mehr unseren Institutsflur schmücken wird, so bleibt er dennoch im Gebäude am Stadtgraben 9: mit den Kollegen von den Lehrstühlen von Prof. Dr. Hartwig und Prof. Dr. Borchert gewann zum zweiten Mal in Folge eine Mannschaft der Volkswirte am CAWM das Turnier.



Bei den Sponsoren des Turniers, die dank der tatkräftigen Unterstützung von Frau Prof. Dr. Theurl schnell gefunden waren, möchten wir uns an dieser Stelle noch einmal herzlich bedanken.

Die glücklichen Sieger erwartet nun eine Reise nach Mailand inklusive Flug und Hotel. Auch die weiteren Preise, die in diesem Jahr vergeben wurden, fanden großen Anklang. Den zweiten Platz belegte das Team "FinOrga" der Lehrstühle für Finanzen sowie Personal & Organisation und gewann damit eine Feier in der Studentenkneipe "Destille" im Wert von 1.000 Euro. Der dritte Platz, welchen "Die Wohnungswesen" belegten, wurde mit einer Planwagenfahrt inklusive Verpflegung prämiert.

Vor dem Finale wurde die Stimmung wie in jedem Jahr durch den Publikummagneten, das Spiel der Professoren gegen die wissenschaftlichen Mit-



arbeiterinnen, angeheizt. Die Damenmannschaft hatte mit großem Einsatz für das Event trainiert und zeigte einige spannende Spielszenen. Leider konnten sich im Endeffekt jedoch die Professoren mit einem 2:0-Sieg durchsetzen.



Am Abend fand im Innenhof des Juridicums die Siegerehrung statt, wobei der Dekan der Fakultät, Prof. Dr. Hartwig, die Preise überreichte. Im Anschluss wurde bis in die frühen Morgenstunden ausgelassen gefeiert. Wir freuen uns mit unseren "Hausgenossen", dem Team "Basic Needs"!

☎ Nina Tantzen

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ nina.tantzen@  
ifg-muenster.de

## Impressionen von Wissenschaft und Praxis im Gespräch

23. Juni 2003



Podiumsdiskussion mit Werner Böhnke, Hartmut Schauerte, Theresia Theurl, Friedel Fleck, Michael von Bartenwerffer und Joachim Siebert (v.l.n.r.)



Prof. Dr. Christoph Börner



Bankdirektor Werner Böhme



Bankdirektor Alfred Runge



Joachim Siebert



Prof. Dr. Theresia Theurl



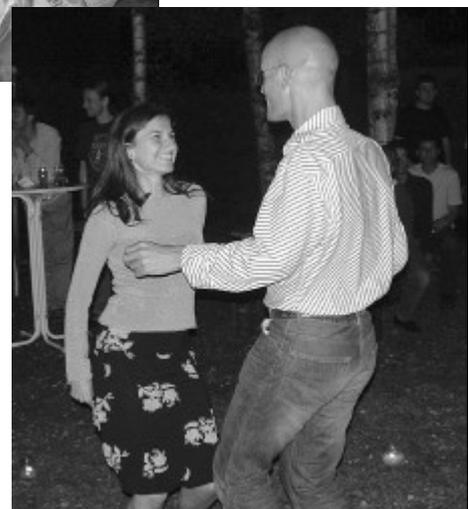
Michael von Bartenwerffer



Hartmut Schauerte, MdB

## Impressionen von CAWM-Hausfest

24. Juni 2003



# Vorträge

**Bankdirektor Werner Böhnke / Dr. Ulrich Brixner / Verbandsdirektor Dipl.-Kfm. WP/StB Moritz Krawinkel / Bankdirektor Hans-Dieter Michalski / Dr. Christopher Pleister / Diskussionsleiterin: Prof. Dr. Theresia Theurl**

*"Bündelung der Kräfte - Vision oder Illusion?"*

Der große Andrang anlässlich der Veranstaltung zum Thema "Bündelung der Kräfte - Vision oder Illusion?" am 27. Januar 2003 war weder Vision noch Illusion, sondern Realität: Ca. 450 Zuhörer füllten den Hörsaal "H1" der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, um die hochkarätigen Teilnehmer der Podiumsdiskussion zu hören. Unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl diskutierten Bankdirektor Werner Böhnke (Vorsitzender des Vorstandes der WGZ-Bank Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank, eG, Düsseldorf), Dr. Ulrich Brixner (Vorsitzender des Vorstandes der DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschafts-Bank, Frankfurt a. M.), Verbandsdirektor Dipl.-Kfm. WP/StB Moritz Krawinkel (Mitglied des Vorstandes des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes e. V., Münster), Bankdirektor Hans-Dieter Michalski (Vorsitzender des Vorstandes der Dortmunder Volksbank eG, Dortmund) und Dr. Christopher Pleister (Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V., Berlin) die Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Finanzverbundes sowie Strategien zur effizienten Arbeitsteilung.

## Mehrere Wege führen zum Ziel

Die Bündelung der Kräfte ist kein Selbstzweck, sondern eine Strategie, die die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaftsbanken erhöhen und ausbauen helfen soll. Darüber, dass "Bündelung der Kräfte" jedoch nicht (unbedingt) gleichzusetzen sei mit Fusionen, sondern vielmehr mehrere Wege "nach Rom" führen können, herrschte auf dem Podium weitgehende Einigkeit.

Während andere Banken im Rahmen der Sektor übergreifenden Thematisierung der Bündelung von Kräften ihre Ausrichtung gerade erst neu definieren, ist die genossenschaftliche Bankengruppe bei der Umsetzung ihrer Strategie bereits ein großes Stück weit vorangekommen, betonte der Präsident des BVR, Dr. Pleister. Die dadurch erzielbare effizientere Marktbearbeitung könne in der jetzigen schwierigen Wettbewerbslage dazu genutzt werden, der Konkurrenz Marktanteile abzuneh-

men. Ob eine intensivere Marktbearbeitung auf der Basis von Kooperationen oder von Zusammenschlüsse erfolgen soll, muss dabei im Einzelfall entschieden werden. Werden jedoch



Chancen zur Kooperation nicht genutzt, bleibt über den wirtschaftlichen Zwang ein Fusionsdruck erhalten.

## Freiwilliger Entschluss mit Nachhaltigkeit

Zur Frage, ob die Bündelung der Kräfte eine Fusion von WGZ-Bank und DZ-Bank einschließe, nahm der Vorsit-

zende des Vorstandes der DZ-Bank Dr. Brixner Stellung. Es gehe nicht um Visionen, sondern um realistische Ziele. Zwar könne er sich ein einziges Spitzeninstitut vorstellen, Priorität hätten jedoch zunächst direkt umsetzbare Outsourcing-Modelle. Dabei bedeutet Outsourcing im Kontext genossenschaftlicher Partnerschaft und sinnvoller Arbeitsteilung für Dr. Brixner zunächst einen freiwilligen Entschluss, der jedoch mit einer Geschlossenheit und nachhaltigen Loyalität aller Beteiligten einhergehen muss. Als aktuelles Beispiel für die hervorragende Kooperation von zwei Spitzeninstituten, nennt er die professionelle Vorbereitung der gemeinsamen Wertpapierabwicklung durch die Fusion von WPS- und BWS-Bank unter Beteiligung der Sparkassenorganisationen, wodurch direkte Vorteile für die Primärinstitute entstünden. Das Potenzial für derartige Joint-Ventures zwischen Sparkassen und Genossenschaften sieht Dr. Brixner jedoch ausschließlich im Back-

Office-Bereich.

Gegen eine enge Zusammenarbeit von Sparkassen und genossenschaftlichen Organisationen im Vertrieb sprechen



Bankdirektor Werner Böhnke

Vorsitzender des Vorstandes der WGZ-Bank Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank, eG, Düsseldorf

laut Dr. Pleister und Herrn Michalski zwei Gründe: Zum einen können die so entstehenden regionalen Monopole Wettbewerbssträgheit verursachen. Zum anderen sind die unterschiedlichen Identitäten, nämlich Selbsthilfe und Selbstverantwortung einerseits und ein öffentlich-rechtlicher Charakter andererseits, nicht gut miteinander vereinbar.

### Umwandlung von Banken in Kundenbeziehungen

Auch der Vorsitzende des Vorstandes der WGZ-Bank Dr. Böhnke hob die Professionalität der an diesem Projekt beteiligten Partner hervor. Auch er plädierte dafür, die Bündelung der Kräfte nicht als "ein Mehr vom Gleichen" zu interpretieren, sondern auch die kooperativen Alternativen verstärkt wahrzunehmen. Outsourcing gehe einher mit der Konzentration auf Kernkompetenzen. Frei werdende Kapazitäten könnten für die eigentliche Aufgabe der Primärbanken - nämlich den Mitgliedern und Kunden bedarfsgerechte Finanzlösungen anzubieten - genutzt werden. So könne man seiner Vision, 30 Milli-

onen Bankverbindungen in 30 Millionen Kundenbeziehungen umzuwandeln, ein Stück näher kommen. Auf den bislang geernteten Lorbeeren darf sich jedoch keiner ausruhen.

### Erhalt von Wahlmöglichkeiten

Herr Michalski, Vorsitzender des Vorstandes der Dortmunder Volksbank eG, unterstützte die Initiative des Regionalen Finanzverbundes der WGZ-Bank. Für ihn stünde außer Zweifel, dass es nicht um Abhängigkeiten gehe, sondern dass sich verlässliche Partner fän-



Dr. Ulrich Brixner

Vorsitzender des Vorstandes der DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschafts-Bank, Frankfurt a.M.

den, um die Arbeit vor Ort mit Mitgliedern und Kunden zu erleichtern. Da sich die einzelnen Volks- und Raiffeisenbanken jedoch voneinander unterscheiden, müsse die Wahlmöglichkeit zur Kooperation und zum Outsourcing erhalten bleiben. Dabei sollte jedoch Outsourcing nicht zur bequemen Lösung für Genossenschaftsbanken verkommen, deren Strukturprobleme ungelöst seien. Vielmehr, so betont auch Herr Krawinkel, Vorstandsmitglied des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes, sollten zunächst die eigenen Prozesse optimiert werden, etwa durch die Orientierung an der Benchmark einer von vielen erfolgreichen Banken innerhalb des Sektors.



Dipl.-Kfm. WP/StB Moritz Krawinkel

Mitglied des Vorstandes des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes e. V., Münster

### Unterstützung der Führungskräfte

Dass die Performance von Primärbanken, als mittelständische Unternehmen, stark von ihren Führungskräften beeinflusst werde, pointierte Herr Krawinkel. Er sehe die Aufgabe des Verbandes gerade in der Unterstützung der Leiter der Institute. Im Rahmen der Bündelung der Kräfte lehnte er zumindest für die nächsten fünf Jahre einen einzigen Prüfungsverband ab, weil sich durch einen solchen nur geringe Synergieeffekte ergeben würden. Vor dem Hinter-



Bankdirektor Hans-Dieter Michalski

Vorsitzender des Vorstandes der Dortmunder Volksbank eG, Dortmund



Dr. Christopher Pleister

Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V., Berlin

grund von Basel II sei die Entwicklung einheitlicher Bewertungsmaßstäbe für die Primärbanken jedoch sehr wichtig und für intensive Kooperationen mit den Verbänden des Nordens würden sehr gute Voraussetzungen bestehen.

### Bündelung der Kräfte - Realität!

Bündelung der Kräfte: Vision oder Illusion? Weder noch, so könnte man das Fazit der Veranstaltung ziehen. Vielmehr Programm und bereits Realität!

Aber was genau darunter zu subsumieren ist und wo der konkrete Handlungsbedarf liegt, wurde doch unterschiedlich gesehen. Hervorgehoben wurden neben der Prozessoptimierung, kooperative Outsourcing-Lösungen, Fusion

 Theurl, Theresia, Krawinkel, Moritz (Hrsg.): Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2002/2003, Aachen: Shaker, 2003

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

bei BackOffice-Tätigkeiten sowie Vertriebskooperationen. In den Schlussstatements herrschte trotz unterschiedlicher Nuancen Einigkeit auf dem

Podium: die Bündelung der Kräfte ist die richtige Strategie. Der Weg zum Ziel - sei es Fusion oder Kooperation - ist jedoch ein "Weg der kleinen Schritte", bei dem man vor allem die Kernkompetenzen von Genossenschaftsbanken nicht aus den Augen verlieren sollte: die Besinnung auf die Nähe zum Kunden.

Als "kompetenter Sparringpartner" begleitet das Institut für Genossenschaftswesen Münster - von den Teilnehmern sowohl als wertvolle Einrichtung im Bereich der Ziel- und Ideenfindung als auch als überzeugende Plattform für das Gespräch zwischen Wissenschaft und Praxis gelobt - diese höchst spannende Diskussion auch in Zukunft weiter.

 Kerstin Liehr-Gobbers

 (0251) 83-2 28 93

 [kerstin.liehr@ifg-muenster.de](mailto:kerstin.liehr@ifg-muenster.de)

## Werner Böhnke

### *Outsourcing im regionalen Finanzverbund\**

Das Thema Outsourcing gewinnt vor dem Hintergrund der Krise in der deutschen Banklandschaft zunehmend an Bedeutung. In einer Branche, in der die Erträge nahezu wegbrechen und in der die Risikovorsorge ungeahnte Ausmaße erreicht, muss man sich verstärkt mit dem Thema "Kosten" auseinandersetzen. Wer die strukturellen Probleme überwinden will, muss strukturelle Maßnahmen ergreifen. Eine dieser Maßnahmen verbirgt sich hinter dem Begriff Outsourcing.

Im Kreditgewerbe gibt es tief greifende Änderungen, die mit Auswirkungen für den genossenschaftlichen Finanzverbund verbunden sind. Spätestens seit 2001 hat sich die Situation im deutschen Kreditgewerbe dramatisch zuspitzt. Besondere Herausforderungen bestehen darin, die Risiken adäquat zu bepreisen und die Kosten zu senken. Ein paar ausgewählte Zahlen verdeutlichen die Situation des Finanzverbundes. Die Cost-Income-Ratio aller

Genossenschaftsbanken ist in den letzten 6 Jahren von 69,1% auf 76,7% gestiegen. Das durchschnittliche Betriebsergebnis vor Bewertung sank im gleichen Zeitraum von 1,09% auf nunmehr 0,74%. Der Marktanteil des Finanzverbundes hat sich ebenfalls rückläufig entwickelt und sank von 19,8% auf 16,6%.

Parallel zu dieser Entwicklung ist festzustellen, dass das Bankgeschäft zunehmend komplexer wird. Ursäch-

lich für diesen Trend sind neben den zahlreichen Fusionen insbesondere die wachsenden Anforderungen, die an die Geschäftsleitungen der Genossenschaftsbanken herangetragen werden. Will der Finanzverbund als Gruppe diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen und verlorene Marktanteile zurück erobern, dürfen sich die Banken nicht stärker vom Markt entfernen. Sie müssen vielmehr Strukturen schaffen, in denen sie von Verwaltungs- und

Marktfolgearbeiten entlastet werden und Freiräume für die Marktbearbeitung erhalten. Wertschöpfungsketten müssen sich verändern. In der Neugestaltung der Wertschöpfungskette kann ein wesentlicher Schlüssel zur Lockerung der Kostenschraube gesehen werden.

### Outsourcing: Chancen und Risiken

Die Risiken von Outsourcing lassen sich auf einen entscheidenden Nenner bringen: Abhängigkeit. Wenn eine Bank bestimmte Bereiche auslagert, verliert sie an Einflussmöglichkeiten und wird von ihren Lieferanten abhängig. Diese Gefahren werden bereits durch die Vorgaben des § 25a Abs. 2 KWG eingeschränkt. Dennoch muss sich jede Bank bei der Entscheidung zum Outsourcing sorgfältig damit auseinandersetzen, welche Bereiche "outsourcing-würdig", welche Bereiche "outsourcing-fähig" sind und wer als Vertragspartner in Frage kommt.

Nicht "outsourcing-würdig" sind solche Bereiche, die zu den Kernkompetenzen der Genossenschaftsbanken zu zählen sind. Die Nähe zum Kunden und die kurzen Entscheidungswege in den Banken dürfen nicht aufgegeben werden. "Outsourcing-würdig" sind hingegen in erster Linie Serviceleistungen, wie z.B. der Reinigungsdienst, die Materialbeschaffung oder auch die qualifizierte Rechtsberatung. Als "outsourcing-fähig" können solche Aktivitäten bezeichnet werden, bei denen der erreichbare Zusatznutzen einer Auslagerung den Verlust an Möglichkeiten der Einflussnahme deutlich überwiegt. Insbesondere diese letztgenannte Überlegung verdeutlicht das Potenzial, dass in einem Outsourcing dafür geeigneter Aktivitäten innerhalb des Finanzverbundes gesehen werden kann.

Der Grund für diese Einschätzung ist in den Eigenschaften zu sehen, die ein Outsourcing-Partner erfüllen sollte. Er sollte erstens von der Bank beeinflusst werden können und zweitens vertrau-

enswürdig sein. Für beide Aspekte bestehen innerhalb des Finanzverbundes gute Voraussetzungen. Insbesondere in Bezug auf das notwendige gegenseitige Vertrauen hat sich durch die intensive Zusammenarbeit im Finanzverbund ein breites Fundament herausgebildet. Alle Partner sind dazu aufgerufen, in dieses Vertrauensverhältnis zu investieren, um die Reputation nach innen und außen zu erhalten. Gegenseitige Beteiligungen und Mitgliedschaften in den Gremien der Verbundpartner sind geeignete Instrumente, um einen Beitrag zur Selbstdisziplinierung der Gruppe zu leisten.



**Werner Böhnke**

Vorsitzender des Vorstandes der WGZ-Bank Westdeutschen Genossenschafts-Zentralbank eG, Düsseldorf

📖 Werner Böhnke: Outsourcing im regionalen Finanzverbund, in: Theurl, Theresia, Krawinkel, Moritz (Hrsg.): Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2002/2003, Aachen: Shaker, 2003

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

### Therapie: Initiative zur Weiterentwicklung des Regionalen Finanzverbundes

Um die Mitgliedsbanken bei der Optimierung ihrer Marktbearbeitung zu unterstützen hat die WGZ-Bank Anfang 2002 eine umfassende "Initiative zur Stärkung der Mitgliedsbanken" gestartet, in der verschiedene Überlegungen zum Outsourcing angestellt und den Banken angeboten werden. Unter Mitwirkung der Mitgliedsbanken, der Verbände und der GAD sind vier Teilprojekte auf den Weg gebracht worden: Bildung von regionalen Expertenpools zur Förderung des Vertriebs und der Kundenorientierung, Bündelung der Abwicklung des Zahlungsverkehrs, Optimierung der Prozessabläufe in der Marktfolge Passiv und Optimierung der Steuerung im Einklang mit dem BVR-Vorhaben VR-Control.

Den Mitgliedsbanken sollen mit diesen Projekten Möglichkeiten zur Optimierung der Zusammenarbeit im Finanzverbund unterbreitet werden. Werden Tätigkeiten auf neue Gesellschaften ausgelagert, soll den Banken die Beteiligung an diesen Outsourcinggesellschaften angeboten werden. Alle Vorhaben sollen vor dem gemeinsamen Ziel einer unternehmensübergreifenden Straffung der Wertschöpfungsketten im Finanzverbund verfolgt werden. Diese Ausführungen sollten verdeutlichen, dass Outsourcing kein grundsätzlich neues oder gar revolutionäres strategisches Konzept darstellt, sondern vielmehr komplementär in den Zusammenhang der zahlreichen Möglichkeiten und Maßnahmen der Arbeitsteilung gerade auch in einem funktionierenden Verbund zu stellen ist.

Was der eine "outsourct", wird ein anderer Partner "insourcen". Dies ist ein elementares Wesensmerkmal eines gesunden, eines funktionierenden Verbundes. Es gibt keine andere Organisationsform, die bessere Chancen der arbeitsteiligen Marktausschöpfung bei

überschaubaren und handhabbaren Risiken böte, als die des genossenschaftlichen Finanzverbundes.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Oberseminars "Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung" am 28. Oktober 2002 in Münster.

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

## Anno Lederer

### Perspektiven für das genossenschaftliche IT-Netzwerk \*

Die GAD agiert für ihre Mitglieder als Netzwerker und Integrator aller kunden- und produktbezogenen Prozesse des Verbundes. Über die rein bankspezifischen IT-Prozesse hinaus stellt sie die Prozesse aller Verbundpartner und Zentralbanken mittels ihrer Produkte und Dienstleistungen den Banken zur Verfügung.

Die GAD eG ist die genossenschaftliche Rechenzentrale für den norddeutschen Raum. Sie versorgt als IT-Dienstleister 578 Banken mit Netzwerklösungen. Die GRZ Halle (Archivierung), die GWS (Warenwirtschafts-



**Anno Lederer**  
 Vorstandssprecher der GAD eG,  
 Münster

system) und r@tio-data (Hard- und Systemsoftware) sind Tochterunternehmen der GAD. Darüber hinaus ist sie an der GGB, der BBE, dem DirectService und dem Internetportal VR-NetWorld beteiligt.

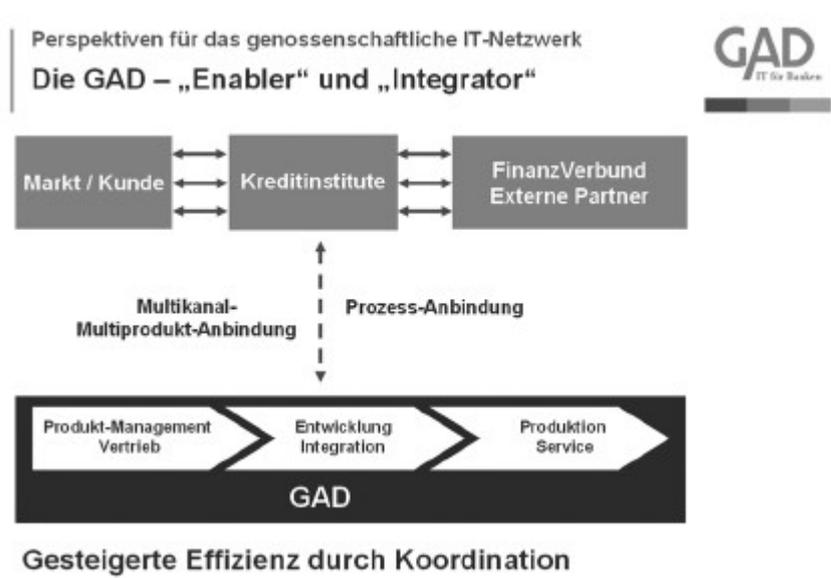
### Das genossenschaftliche IT-Netzwerk

Die GAD eG versteht sich als Genossenschaft mit unmittelbarem Auftrag der Banken und als deren "ausgelagerte EDV-Abteilung". Allerdings ist das genossenschaftliche IT-Netzwerk ein aktuell noch unregelmäßiges Geflecht der Unternehmen innerhalb der dezentralen Verbundorganisation, in dem alle

den trotz Vielfalt das Angebot bedienen kann.

### Marktanforderungen an das genossenschaftliche IT-Netzwerk

Anforderungen an die GAD ergeben sich nicht nur aus den Vorgaben der Banken und ihren IT-Wünschen, sondern auch aus den Bedürfnissen der



Partner den Banken individuell IT-Produkte anbieten. Die zentrale Herausforderung besteht in der Vereinheitlichung der IT-Entwicklung, damit der Bankmitarbeiter als Schnittstelle zum Kun-

Kunden. Besonders einschneidend wirkt sich der Paradigmenwechsel von der direkten Beziehung zwischen Bank und Kunden zu zwischengeschalteten Portalen und Dienstleistern aus. Auch

erweitert sich die Rolle der Bank auf allen Stufen der Kundenbeziehung. Dieser neue Fokus stellt weitere Anforderungen an die IT-Dienstleistung.



Theurl, Theresia / Krawinkel, Moritz (Hrsg.): Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2002/2003, Aachen: Shaker, 2003



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

### Folgerungen für die GAD eG

Die Antwort auf die Anforderungen

des Marktes liegt in der Schaffung intelligenter, zweckmäßiger Wertschöpfungsnetze zur individuellen Bedürfnisbefriedigung der Kunden und deren Umsetzung mit real-time Zugriff über unterschiedlichste Kanäle. Dies erfordert ein geregeltes IT-Netzwerk, das die verschiedenen Produkte am einzelnen Bankarbeitsplatz bereitstellt. Die GAD bringt als "Full-Service-Provider" die besten Voraussetzungen hierfür mit. Sie bindet über die reinen bankbetrieblichen IT-Prozesse hinaus die Prozesse aller Verbundbanken und Zentralbanken mit ihren Produkten und Dienstleistungen an und stellt sie den Banken zur Verfügung.

### Fazit und Ausblick

Zwei zentrale Fragen bewegen die GAD: wie weitere IT-Kostensenkungspotenziale erschließbar sind und wie man in einer dezentralen Organisation

mit subsidiärer Grundidee die Wettbewerbsposition am Point of Sales verbessern kann. Eine klare Antwort darauf sieht Herr Lederer in der weiteren Bündelung der Kräfte zu *einem* genossenschaftlichen IT-Dienstleister in den nächsten fünf Jahren. Darüber hinaus schätzt er eine Annäherung an den Sparkassensektor als denkbar ein.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Oberseminars "Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung" am 25. November 2002 in Münster.

☎ Barbara Schmolmüller

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ barbara.schmolmueller@ifg-muenster.de

## Dr. Walter Weber

### *Kooperation und Wettbewerb in der Immobilienfinanzierung\**

Das Thema "Kooperation und Wettbewerb in der Immobilienfinanzierung" kann unter dem Motto zusammengefasst werden: "Jeder tut das, was er am besten kann". Da der genossenschaftliche Finanzverbund als Synonym für Arbeitsteilung steht, sollte auch konsequent in diesem Sinne gehandelt werden. In den acht Wörtern des Satzes "Jeder tut das, was er am besten kann" stecken jede Menge Inhalte und Kernfragen, die sich bei genauer Betrachtung unmittelbar aufdrängen: Wer ist jeder? Was tun die Beteiligten (im Prozess der privaten Immobilienfinanzierung)? Wer kann was am besten? Oder schließlich die vermeintlich interessanteste Frage im Zusammenhang mit den umzusetzenden Prozessen: Where is the beef oder Was bringt das alles?

Zunächst stellt sich allerdings folgende Frage:

### Warum muss oder sollte uns das alle beschäftigen?

Die Globalisierung der Kapitalmärkte sowie die zu erwartenden Neuregelungen zur Eigenkapitalunterlegung durch "Basel II" machen es zwingend erforderlich, über innovative Refinanzierungsquellen nachzudenken. Ein nicht unerheblicher Kostendruck entsteht

darüber hinaus durch aufsichtsrechtliche und marktspezifische Restriktionen. Neben der geforderten Offenlegung der Zinsänderungs- und Optionsrisiken (BAFin) oder der Umsetzung von "Basel II" sind die deutlich gestiegenen Anforderungen der Rating-Agenturen und der Investoren nur durch umfangreiche Investitionen in Personal und Technologie zu bedienen.

### Wer ist "jeder"?

Auf dem Markt der Immobilienfinanzierer konkurriert der genossenschaftliche Finanzverbund mit der Sparkassenorganisation, den privaten Großbanken sowie den Bausparkassen. Innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes bieten die Volksbanken und Raiffeisenbanken, die Bausparkasse Schwäbisch Hall, die R+V-Versicherung und die drei Hypothekenbanken - DG HYP, Münchener Hypo-

**Dr. Weber**

Mitglied des Vorstandes der Deutschen Genossenschaft-Hypothekenbanken AG, Hamburg

thekebank eG und Westfälische Landschaft Bodenkreditbank AG - unterschiedliche oder sich ergänzende Produkte zur Immobilienfinanzierung an. Die Finanzbranche forciert ebenso wie der genossenschaftliche Finanzverbund ihre Allfinanz-Konzepte. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken sind als "dritte Säule" neben den Großbanken und der Sparkassenorganisation stark genug, um als einer der Sieger aus der gegenwärtigen Ertragskrise der Kreditwirtschaft hervorzugehen. Denn der genossenschaftliche Finanzverbund beginnt schon tatkräftig, seine Hausaufgaben gut zu erledigen, wäh-

 Theurl, Theresia / Krawinkel, Moritz (Hrsg.): Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2002/2003, Aachen: Shaker, 2003

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

rend die Wettbewerber noch an ihren Konzepten arbeiten.

### Wer kann was am besten?

Ein Ansatzpunkt um sowohl die Erträge als auch die Kosten zu optimieren, bietet sich den Volksbanken und Raiffeisenbanken unter anderem durch mehr Vermittlungsgeschäft an die Hypothekenbanken. Das Vermittlungsgeschäft ist unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten günstiger als das Eigengeschäft. Die eigentliche Neuerung liegt darin, dass durch die Trennung von Geschäftsgenerierung und Risikomanagement die Portfoliozusammenstellung nicht mehr nur vom originären Kundengeschäft gesteuert wird.

### Where is the beef?

In der Praxis sind Kernkompetenzen im Verbund optimal genutzt, wenn die Volksbanken und Raiffeisenbanken Kreditengagements in den Heimatmärkten akquirieren und die Kredite an die DG HYP vermitteln. Analyse und Administration könnten dann von der DG HYP übernommen werden, so dass Processingvorteile genutzt werden. Die DG HYP hat den wirtschaftlichen und aufsichtsrechtlichen Entwicklungen Rechnung getragen und durch Erweiterung alter und Entwicklung neuer Geschäftsfelder ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert. Durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb wird die Marktausschöpfung des genossenschaftlichen Finanzverbundes insgesamt verbessert und alle Beteiligten werden wirtschaftlich gefördert.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Oberseminars "Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung" am 09. Dezember 2002 in Münster

 Tholen Eekhoff

 (0251) 83-2 28 99

 [tholen.eekhoff@ifg-muenster.de](mailto:tholen.eekhoff@ifg-muenster.de)

## Prof. Dr. Dr. h. c. Jörg Baetge

### *Wirtschaftsprüfung - Ein schwieriges Amt nicht nur für Genossenschaften\**

Das "Amt" der Wirtschaftsprüfung steht vor einer Vielzahl neuer Herausforderungen. Die jüngsten Krisen in Form von spektakulären Firmenpleiten von Enron, Comroad, FlowTex und Worldcom, um nur einige zu nennen, haben zu einem extremen Vertrauensschwund der Öffentlichkeit und einer Kritik am derzeitigen Berufsstand geführt. Professor Jörg Baetge von der Universität Münster berichtet über Entwicklungen in der Abschlussprüfung und über Bestrebungen, wie eine zuverlässige Abschlussprüfung zu gewährleisten und eine wirksame Aufsicht für Abschlussprüfer einzurichten ist.

### Fehlentwicklungen

Nach kurzer Skizzierung der Anfänge

des Berufsstandes des Wirtschaftsprüfers sowie der derzeit existierenden Instrumente der Qualitätssicherung

widmet sich Prof. Baetge den Gründen für die, aus den vergangenen Bilanzskandalen hervorgegangenen, weitrei-

chenden Konsequenzen für das Amt des Abschlussprüfers.



So sieht Prof. Baetge die Fehlentwicklungen in der Abschlussprüfung kapitalmarktorientierter Unternehmen v. a. in der mangelnden Unabhängigkeit der Prüfer vom Vorstand begründet. Die Abschlussprüfer richten sich im Zuge der "oft falsch verstandenen Kundenorientierung" in erster Linie nach dem Interesse des Unternehmensvorstandes, anstatt die Interessen der Anleger und damit des Kapitalmarktes in den Vordergrund zu stellen. "Wirtschaftsprüfung muss ein "Amt" sein im besten Sinne des Wortes und kein Geschäft!", zitiert er Eugen Schmalenbach.

Weiterhin muss die aktienrechtliche Abschlussprüfung künftig von der Beratung des geprüften Unternehmens getrennt werden, um die Unabhängigkeit der Prüfer zu gewährleisten. Entsprechend fordert Prof. Baetge die Wirtschaftsprüfer auf, nicht zeitgleich für ein und dasselbe Unternehmen ein Beratungs- und ein Prüfungsmandat zu übernehmen. Denn, so betont er, nur durch eine strikte Trennung beider Aufgaben könne dem Vertrauensverlust in die Abschlussprüfung und damit in die Funktionsfähigkeit der Kapitalmärkte begegnet werden.

Als weiteres Strukturproblem nennt Prof. Baetge die Quersubventionierung von Prüfung durch die Beratung. Wenn ein Wirtschaftsprüfer bis zu 95 Prozent durch sein Beratungsmandat an einem Kunden verdiene und nur fünf Prozent durch sein Prüfungsmandat, könne nur schwerlich von einer objektiven Wirtschaftsprüfung die Rede sein.

Die Wirtschaftsprüfer müssen klarer als bislang auch in der Öffentlichkeit zu ihrer verantwortungsvollen Rolle stehen und auf diese Weise langsam zur Schließung der Erwartungslücke beitragen, die sich in der Öffentlichkeit hinsichtlich ihrer Rolle aufgebaut hat.

### Reformagenda

Mit seinen acht Forderungen stellt Prof. Baetge mögliche Wege aus der Vertrauenskrise dar, mit dem Ziel, die Qualität und das Vertrauen in das "Amt" wieder herzustellen:

1. die Einführung einer mehrdimensionalen Gebührenvorschrift,
2. die Trennung von Prüfung und Beratung desselben Unternehmens,
3. die Wahl des Abschlussprüfers durch einen vom Vorstand völlig unabhängigen Prüfungsausschuss,
4. die Rückbesinnung auf die primären Adressaten des Bestätigungsvermerks,
5. das Enforcement durch staatliche Behörden bezüglich Jahresabschlüssen bzw. Konzernabschlüssen und Abschlussprüfung,
6. unabhängige externe Qualitätskontrolle
7. Notwendigkeit einer Fraud- und Error-orientierten Prüfung
8. Akkreditierung von Wirtschaftsprüfern für die Prüfung von Börsengesellschaften.

Auch die Gesetzgebung stellt derzeit Überlegungen zur Regulierung der Kapitalmärkte und sieht in ihrem 10-Punkte-Programm Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensintegrität und des Anlegerschutzes vor.

Parallel hierzu werden Ansätze zur Reform der Regulierung der Abschlussprüfung ebenfalls vom Arbeitskreis "Abschlussprüfung und Corporate Governance" erarbeitet. Dessen hochrangige Vertreter, zu denen auch Prof. Baetge selbst zählt, setzen sich aus Vertretern aus Wissenschaft, Wirtschaftsprüfung, Vorständen, Aufsichtsräten und Anlegern zusammen.

Die Reformvorschläge des Arbeitskreises werden derzeit durch eine detaillierte Fragebogenaktion untermauert,

in dem betroffene Wirtschaftsprüfer aber auch die interessierte Öffentlichkeit Stellung dazu nehmen, wie die Unabhängigkeit des Berufsstandes gewährleistet werden kann.

Der zugehörige Fragebogen ist im "Betrieb", im "Betriebs-Berater" und der "ZIP" veröffentlicht und kann unter [www.wiwi.uni-muenster.de/irw](http://www.wiwi.uni-muenster.de/irw) im Internet abgerufen werden.



Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Baetge

Universitätsprofessor em. der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster  
Direktor des Instituts für Revisionswesen  
Honorarprofessor an der Universität Wien

### Relevanz für Genossenschaften

Auf Grundlage seiner vorangegangenen Erläuterungen, diskutiert Prof. Baetge abschließend die Frage, ob sich die Forderungen und Kriterien der Abschlussprüfung börsennotierter Unternehmen auf die genossenschaftliche Pflichtprüfung - als die älteste aller deutschen Pflichtprüfungen - übertragen lassen. Vor dem theoretischen Hintergrund der Prinzipal-Agententheorie zeigt Prof. Baetge Vor- und Nachteile des Prüfungsverbandes von zu prüfenden Genossenschaften gegenüber Prüfern von Börsengesellschaften auf. Dabei kritisiert er vor allem das im Vergleich zu kapitalmarktorientierten Unternehmen noch stärkere Involvement

ment von Wirtschaftsprüfern, sowohl in die Geschäftsabläufe als auch in die Kontrolle desselben Unternehmens. Hingegen lobt er die unabhängige Stellung des Prüfers gegenüber dem Vorstand, die durch die genossenschaftliche Pflichtprüfung gewährleistet sei. Zusammenfassend zeigt Prof. Baetge, dass die Probleme der Abschlussprüfung kapitalmarktorientierter Unternehmen und der genossenschaftlichen Pflichtprüfung eingeschränkt vergleichbar sind. Die in jüngster Zeit am Kapitalmarkt aufgetretenen Krisenfälle können auch für genossenschaftliche

Unternehmen nicht ausgeschlossen werden (welche sich jedoch weniger in Insolvenzen, als vielmehr in Sanierungen und Fusionen äußern dürften). So fordert Prof. Baetge die genossenschaftlichen Prüfer auf, dass ihnen zur Verfügung stehende Instrumentarium, wie beispielsweise die Möglichkeit zur Bekanntmachung des Prüfungsberichts gegenüber den Mitgliedern, zu nutzen, wenn es ihnen erforderlich scheint.

Er schließt seinen Vortrag mit der Empfehlung, die Unabhängigkeit der genossenschaftlichen Prüfungsverbände sicherzustellen, um die aus der man-

gelnden Unabhängigkeit resultierenden Probleme - wie sie bei kapitalmarktorientierten Unternehmen entstanden sind - zu verhindern.

\*Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen (FfG) am 10. April 2003 in Münster.

☞ Kerstin Liehr-Gobbers

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ kerstin.liehr@  
ifg-muenster.de

## Prof. Dr. Theresia Theurl

### *Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften: Aktuelle Herausforderungen*

Für Wohnungsgenossenschaften ist die Finanzierung aktuell als eine strukturelle Herausforderung zu sehen, die für alle gilt. Differenzierung ist jedoch geboten. So sind die Finanzierungsentscheidungen in Abhängigkeit von der Phase im Lebenszyklus einer Genossenschaft, von der Größe, von der Region, vom Status der Märkte, von der gewählten Positionierung sowie von der Art der zu finanzierenden Investitionen zu treffen.

#### **Steigender Finanzierungsbedarf**

Allgemeine Einflussfaktoren demographischer, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, technischer und politischer Natur sowie die Entwicklungen auf dem Wohnungsmarkt bewirken, dass sich Wohnungsgenossenschaften ohne Zeitverlust, konsequent und professionell für die Zukunft zu positionieren haben. Es sind die damit verbundenen Entscheidungen die zur aktuellen Herausforderung in der Finanzierung führen. Denn eine zukunftsgerechte Positionierung ist - losgelöst von ihrem Inhalt - mit einem Investitionsbedarf verbunden. Ein solcher ergibt sich aus der Notwendigkeit, Grundrisse und Größen anzupassen, Wohnungen zu modernisieren, neue Zielgruppen anzusprechen, neue Dienstleistungen rund um das Wohnen anzubieten, Kooperationen zu organisieren, Neubauten aufzustellen und den Rückbau zu bewerkstelligen. Investitionsbedarf korrespondiert mit Finan-

zierungsbedarf.

Dem steigenden Finanzierungsbedarf steht derzeit eine Veränderung bei den möglichen Finanzierungsquellen ge-



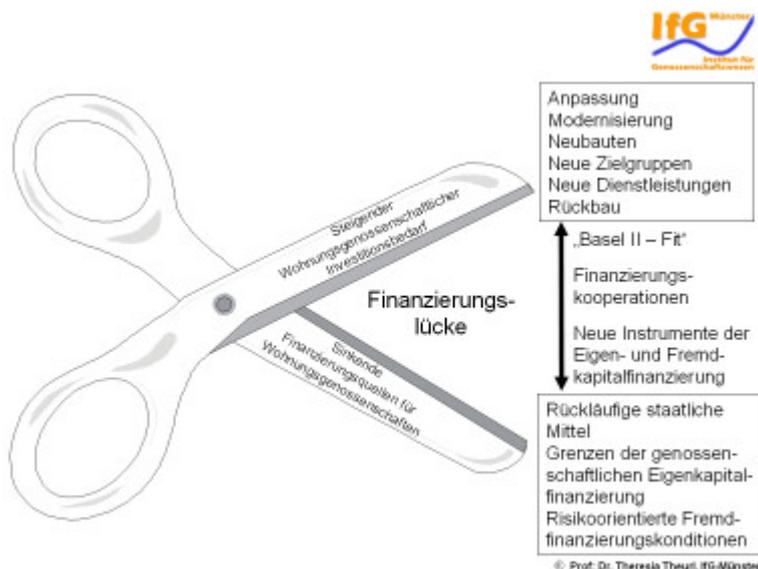
**Prof. Dr. Theresia Theurl**  
Geschäftsführende Direktorin des IfG  
Münster

genüber. Grundsätzlich finanzieren sich Wohnungsgenossenschaften über genossenschaftliches Eigenkapital und - so wie andere Unternehmen auch - über Fremdkapital. Dazu kommen finanzie-

rungsrelevante Maßnahmen, die sich im öffentlichen Haushalt niederschlagen oder durch staatliche Regulierung bedingt sind. Darunter fallen alle steuerlichen Förderungen, Subventionen und Begünstigungen, die durch die Übernahme staatlicher und gesellschaftlicher Aufgaben in Anspruch genommen werden können oder die seinerzeit unter dem Regime der "Gemeinnützigkeit" eingeführt wurden. Die zur Verfügung stehenden Finanzierungsquellen verändern sich derzeit in der Form, dass jede für sich schwächer wird. Mit dem gegebenen steigenden Finanzierungsbedarf baut sich eine Lücke auf, entwickelt sich eine Diskrepanz zwischen Bedarf und Angebot an Finanzierungen, die die Suche nach Problemlösungen erfordert. Möglichkeiten zur Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften über den öffentlichen Haushalt bedeuten Finanzierungsvorteile für die betroffenen Unternehmen. Der Staat übernimmt vollständig oder partiell das Finanzierungsrisiko. Durch die so entstehenden

inhärenten Anreize kam und kommt es zu einer finanzierungsinduzierten Angebotsausweitung (siehe z.B. die Eigenheimzulage). Staatliche Engagements auf dem Wohnungsmarkt sind derzeit

mente ausgestaltet werden. Die begrenzten Möglichkeiten der Eigenkapitalfinanzierung und mangelnde Erfahrungen mit "neuen" Instrumenten führen in Kombination mit Investi-



rückläufig und werden es aller Voraussicht nach in Zukunft auch bleiben. Daraus folgt, dass sich Wohnungsgenossenschaften verstärkt um die Erlangung von Eigenkapital und Fremdkapital bemühen müssen und werden.

### Alte und neue Instrumente

Genossenschaftliche Eigenkapitalfinanzierung ist gleichbedeutend mit der Finanzierung durch die Mitglieder. Es ist evident, dass diese Quelle nicht beliebig zu erweitern ist. Anstrengungen zusätzliches Eigenkapital zu erzielen, werden also einerseits an der Akquise und Bewirtschaftung von Genossenschaftsanteilen (inkl. Kapitalerhöhungen und Erhöhung der Geschäftsanteile) sowie an der Gewinnung neuer Mitglieder ansetzen. Immer sind die relativen Kosten des zusätzlichen Eigenkapitals zu berücksichtigen. Dazu können Strategien einer geänderten Rücklagenpolitik kommen. In der aktuellen Diskussion stehen die Entwicklung und Einführung von stimmrechtlosen Instrumenten mit Eigenkapitalcharakter im Mittelpunkt. Dabei können Genussrechte und Stille Beteiligungen sowohl als Eigen- als auch als Fremdkapitalinstru-

tionsentscheidungen dazu, dass sich der Finanzierungsbedarf in einer steigenden Nachfrage nach Fremdkapital niederschlägt. Die diesbezüglichen Muster bei Wohnungsgenossenschaften spiegeln

[www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) in der Rubrik Aktuelles > IfG-Events > IfG Symposien

die Dominanz des traditionellen langfristigen Bankenkredits zu festen Zinssätzen wider. Tendenziell ist der Kapitaldienst ein großer Aufwandsposten von Wohnungsunternehmen. Die grundbücherlichen Sicherungsmöglichkeiten im ersten Rang sind häufig ausgeschöpft. Wohnungsgenossenschaften zählen zu jenen Unternehmen, die "Basel II" und eine Berücksichtigung ihrer "harten und weichen Faktoren" eher mit Sorge entgegensehen. Dies hängt mit ihrem Risikoprofil, mit den Anforderungen an Qualität und Professionalität von Management und Organisation sowie mit der begründeten Erwartung zusammen, dass in Hinkunft die Unternehmensstrategie neben der

Objektbesicherung Bedeutung gewinnen wird.

Es geht für Wohnungsgenossenschaften daher nicht nur darum, "Basel II-fit" zu werden, um auch in Zukunft Bankenkredite zu erlangen. Sondern es sind darüber hinausgehend auch Alternativen zum langfristigen Bankenkredit zu entwickeln.

Schuldscheine und Schuldverschreibungen, Mortgage backed securities (verbriefte und gepoolte Hypothekenkredite) können als Alternativen zum klassischen Bankenkredit stärker einbezogen werden. Die Erlangung von Mitgliederdarlehen sowie die Errichtung von Sparanlagen durch Wohnungsgenossenschaften erschließen Finanzierungsmittel aus dem Mitgliederkreis und fördern eine gewisse Unabhängigkeit von den Banken. Sie stellen jedoch hohe Anforderungen an den wirtschaftlichen Hintergrund und an das Management der betreffenden Genossenschaften. Sie beinhalten neue Risiken und können nicht als genereller und ausschließlicher Lösungsansatz verstanden werden.

### Kooperationen

Unter Berücksichtigung der angeführten Konstellation ist die Finanzierungslücke für Wohnungsgenossenschaften eine reale Perspektive, die die Entwicklung problemlösender Strategien unabdingbar macht. Mehr als bisher wird es erforderlich sein, über Kooperationen in der Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften nachzudenken und Finanzierungsstrategien gemeinsam zu entwickeln. Dies gilt etwa für die Verbriefung von Forderungen, für die Konzipierung von Finanzierungspools oder für die Institutionalisierung von Haftungs- und Bürgschaftspools. Dabei geht es auch um die Prüfung von "neuen Instrumenten" im Hinblick darauf, ob sie überhaupt problemlösend wirken, ob sie in der Lage sind, den genossenschaftlichen Besonderheiten angemessen Rechnung zu tragen und unter welchen Voraussetzungen, sie angewendet werden sollten. Es ist nicht zielführend, dass solche Prüfungen von einzelnen Genossenschaften durchgeführt werden.

Vielmehr handelt es sich dabei um eine Aufgabe des wohnungsgenossenschaftlichen Verbundes, während jede Wohnungsgenossenschaft auf dieser Basis dazu angehalten ist, ihre eigene Finanzierungsstrategie zu entwickeln.

\*Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Veranstaltung "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" am 27. März 2003 in Münster.

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

## Dr. Rolf Greve

### *Perspektiven der Wohnungsmärkte - Auswirkungen auf die Geschäftspolitik der Wohnungsgenossenschaften\**

Die Wohnungsmärkte befinden sich in einem tiefgreifenden Wandel. Davon sind genossenschaftliche Wohnungsgenossenschaften wie alle anderen Anbieter auf den Wohnungsmärkten betroffen. Einige sehen die Entwicklung als Chance und sprechen von der "Renaissance der Wohnungsgenossenschaften", andere erkennen eher die Risiken und räumen der "in die Jahre gekommenen" Genossenschaftsidee nur wenig Perspektiven ein. Zentrale Herausforderungen für genossenschaftlich organisierte Wohnungsunternehmen sind (1) Fusion/Kooperation, (2) Finanzierung und (3) Marketing.

#### Märkte

"Wir werden weniger, grauer und bunter!" fasste das vom Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen in Auftrag gegebene Gutachten "Zukunft des Wohnens" des InWIS Instituts an der Universität Bochum die



**Dr. Rolf Greve**  
 Geschäftsführer des IfG Münster

zu erwartenden Entwicklungen auf den Wohnungsmärkten jüngst zusammen. Mit diesen lapidaren Worten umschrieben die Autoren den Wandel der Wohnungsnachfrage: Rückgang der Bevölkerung, ältere Haushalte als stärkste

Nachfragergruppe, Pluralisierung der Haushalte vom Singlehaushalt bis zur "Patchwork"-Familie sowie die Zunahme von Zuwanderern. Diese Trends werden zur sozialräumlichen Segregation und zu einer differenzierten Stadt- und Regionalentwicklung führen. Dabei ist zu beachten, dass sich die Situation auf den Teilmärkten in den

#### Wohnungsgenossenschaften

Lange Zeit waren Wohnungsgenossenschaften nur verlängerter Arm des Staates im Rahmen der Wohnungsbauförderung und Wohnraumversorgung. Heute müssen sie sich im "Wettbewerb der Systeme" gegen nichtgenossen-



© Dr. Rolf Greve, IfG-Münster

neuen und alten Bundesländern unterscheidet.

schaftliche Gesellschaften (kirchliche, industrielle und kommunale Gesell-

schaften), private Vermieter und gegen Wohneigentum (Eigentumswohnungen und Eigenheime) bewähren. Bei genauerer Betrachtung wird deut-

gleich nach dem Wohnungseigentum. Durch die Selbstverwaltung können Mitglieder ihre Interessen quasi wie ein Einzeleigentümer in die Geschäftspoli-

**Steckbrief „Gilde Heimbau GmbH“**

- **Teilnehmer:** Rund 30 Genossenschaften in Berlin und Brandenburg
- **Richtung:** vertikale Kooperation
- **Form:** 100%ige Tochtergesellschaft der Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG
- **Felder:**
  - ✓ Vermietungsmanagement
  - ✓ Verwaltung
  - ✓ Informationstechnik
  - ✓ Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- **Ziele:**
  - ✓ Kosteneinsparung
  - ✓ Spezialisierung
  - ✓ Angebot aus einer Hand

**\*Gilde\* Heimbau**  
Wohnungsbaugesellschaft mbH

© Dr. Rolf Greve, IfG-Münster

lich, dass die ursprünglichen Stärken der wohnungsgenossenschaftlichen Idee auch heute noch komparative Vorteile darstellen. Mittels einer Genossenschaft lassen sich nicht nur Produk-

tik einbringen. Das äußert sich regelmäßig in einem qualitativ guten Wohnumfeld und einer unterdurchschnittlichen Nutzungsgebühr. Gerade in einer Zeit, in der viele Arbeitnehmer

**Steckbrief „Genossenschaften im Leipziger Südraum“**

- **Teilnehmer:** 8 Genossenschaften mit 7.775 Wohnungen in 18 Kommunen zwischen Leipzig, Altenburg, Kitzscher und Groitzsch, in denen etwa 15 000 Menschen zu Hause sind
- **Richtung:** horizontale Kooperation
- **Form:** Kooperationsvertrag
- **Felder:**
  - ✓ Werbung/Internetauftritt
  - ✓ Vermietungsmanagement
  - ✓ Verwaltung
  - ✓ Einkauf/gemeinsame Auftragserteilung (z.B. Fernwärme)
- **Ziele:**
  - ✓ Kosteneinsparungen
  - ✓ Wettbewerbsposition

© Dr. Rolf Greve, IfG-Münster

tionskosten (Skaleneffekte) sparen und monopolartige Marktstrukturen mit geringer Wettbewerbsintensität aufbrechen, sondern auch zahlreiche Transaktionskostenvorteile nutzen. Die Wohnungsgenossenschaft bietet mit ihrer besonderen Corporate Governance damals wie heute den höchsten Schutz gegen Ausbeutung durch den Vermieter

aus beruflichen Gründen mobil sein müssen, kann das "System" Wohnungsgenossenschaft Stabilität bieten. Voraussetzung ist, dass alle Wohnungsgenossenschaften neben einheitlichen Strukturen auch eine einheitliche Wohnqualität bieten.

## Herausforderungen

Als Aufgaben für die Zukunft formuliert das InWIS-Gutachten "Zukunft der Märkte" folgende Punkte: (1) Marktanalyse, (2) Unternehmensanalyse, (3) Strategische Positionierung, (4) Portfoliomanagement, (5) Produktentwicklung, (6) Marketing, (7) Organisations- und Personalentwicklung und (8) Finanzierung. Im Folgenden sollen insbesondere die Aufgaben (6), (7) und (8) eingehender betrachtet werden.

## Fusion/Kooperation

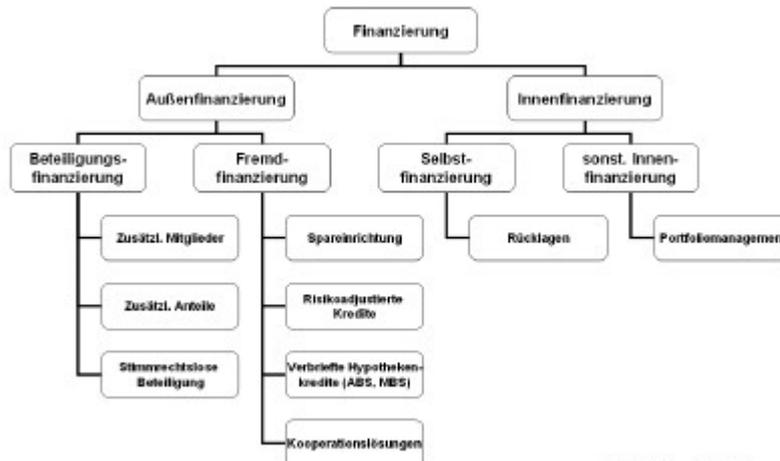
Fusionen sind in Fällen angezeigt, in denen die Verschmelzung von Wohnungsgenossenschaften dazu beiträgt, eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Größe vor allem in den Bereichen zu erlangen, die für die Wohnungsgenossenschaft von zentraler strategischer Bedeutung sind und bei denen die Abhängigkeit gegenüber möglichen Transaktionspartnern nur schwer, z.B. durch Verträge, abgesichert werden können. Wenn beispielsweise die Mitglieder- und Wohnungszahl nicht ausreicht, um einen hauptamtlichen Geschäftsführer oder die grundlegenden Funktionen in der Verwaltung auszulasten, kann eine Fusion sinnvoll sein. Auf diese Weise lässt sich die Kernkompetenz der Wohnungsgenossenschaft, die mitgliederorientierte Dienstleistung Wohnen, im Unternehmen absichern.

Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften sind die bessere Alternative, wenn sich eine Wohnungsgenossenschaft den Zugang zu Komplementärkompetenzen, z.B. moderne IT-Leistungen, genossenschaftsspezifische Werbung oder Personalverwaltung, sichern will. Diese Bereiche haben für die Kernkompetenz der Wohnungsgenossenschaften nur ergänzenden Charakter, sind aber häufig zu spezifisch, um sie über den Markt zu beziehen. Mögliche Kooperationspartner, Kooperationsfelder und Kooperationsformen sind in der Abbildung genannt. Mit allen Formen der Kooperation - von Partnerschaften über vir-

tuelle Unternehmen bis zu Tochterunternehmen und Beteiligungen - können jedoch auch Probleme verbunden sein. Es besteht die Gefahr, dass die Mitgliederrechte eingeschränkt werden

Auflagen im Zuge von Basel II Kredite immer stärker risikoadjustiert vergeben. Die Mitglieder als dritte Finanzierungsquelle sind schließlich oftmals nicht gewillt, mehr Beteiligungskapital

Bedeutung. Um die spezifischen Vorteile einer Wohnungsgenossenschaft im "Wettbewerb der Systeme" adäquat kommunizieren zu können, ist es sinnvoll, eine Dachmarke zu schaffen, die einer Wohnungsgenossenschaft in den Augen der Kunden das Qualitätsprädikat "Genossenschaft" verleiht. Erste Ansätze, eine "Marke Genossenschaft" zu schaffen, gingen von Hamburger Wohnungsgenossenschaften aus und finden mittlerweile bundesweit Nachahmer.



© Dr. Rolf Greve, IfG-Münster

### Fazit

Gelingt es der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft, die beschriebenen Herausforderungen zu meistern, kann die einleitend zitierte Prognose vielleicht erweitert werden in "Wir werden weniger, grauer, bunter und genossenschaftlicher!"

(Mediatisierung). Auf diese Weise kann die Bindung der Mitglieder an die Genossenschaft Schaden nehmen. Die Problematik ist bei der Wahl des Kooperationsfeldes zu berücksichtigen: Mitgliederferne Verwaltungstätigkeiten (z.B. Buchhaltung, Personal, Recht) können in der Regel problemloser ausgelagert werden als mitglieder-nahe Kerntätigkeiten wie die Wohnungsüberlassung. Beispiele für Kooperationen von Wohnungsgenossenschaften sind die Gilde Heimbau GmbH in Berlin und die Zusammenarbeit der Wohnungsgenossenschaften im Leipziger Südraum.

### Finanzierung

Wohnungsgenossenschaften haben zur Zeit Investitionsbedarf in den Bereichen Modernisierung, Abriss, Neubau, wohnbegleitende Dienstleistungen oder Mitgliederbindung. Die zur Verfügung stehenden Finanzierungsquellen bringen jedoch individuelle Probleme mit sich: Die Staatskassen sind leer, so dass die öffentliche Förderung rückläufig ist. Die klassische Fremdfinanzierung über Kredite fällt den Wohnungsgenossenschaften zur Zeit schwer, weil die Banken durch die bevorstehenden

einzulegen. In Rahmen der klassischen Finanzierungsarten wird deshalb über neue Finanzierungswege nachgedacht. Möglichkeiten bieten neu Geschäftsanteilsmodelle, Spareinrichtungen, ver-



Renaissance der Wohnungsgenossenschaften? - Entwicklungsperspektiven aus ökonomischer Sicht, in: F. Fürst, M. Heine, G. Spars (Hrsg.): Märkte ohne Perspektiven? - Herausforderungen für den Immobilienstandort Berlin, LEUE Verlag Berlin, edition stadt und region, ISBN 3-923421-13-3, S. 69-93

briefte Kapitalmarkttitle (Asset Backed Securities, Mortgage Backed Securities), die Poolung von Krediten oder ein systematisches Portfoliomangement der Wohnungsbestände.

### Marketing

Im Bereich der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft investiert fast jedes Unternehmen in die individuelle Außendarstellung des Unternehmens. Daneben ist aber auch eine "Marke" für das "System Genossenschaft" von

\* Zusammenfassung des Vortrages von Dr. Rolf Greve, gehalten am 9. April 2003 bei der Genossenschaftlichen Arbeitstagung "Genossenschaftliches Wohnen - Wohnen mit Herz und Zukunft" des Verbandes Thüringer Wohnungswirtschaft, des Prüfungsverbandes Thüringer Wohnungsunternehmen und des Verbandes der Südwestdeutschen Wohnungswirtschaft in Weimar.

➔ Rolf Greve  
 ☎ (0251) 83-2 28 01  
 ✉ rolf.greve@ifg-muenster.de

## Thorn Kring

### Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken - Phasen der Implementierung\*

"Die Entwicklung und Umsetzung einer zukunftsgerichteten Strategie zählt zu den originären Aufgaben des Vorstandes einer Genossenschaftsbank und ist ein Garant für ein erfolgreiches Wirtschaften der Bank." Jeder Banker würde dieser Aussage zustimmen. Aber allein diese Erkenntnis reicht nicht aus, um tatsächlich aus einer guten strategischen Vision einzelner Führungskräfte ein erfolgreiches strategisches Programm zu entwickeln, das von allen Mitarbeitern verstanden und im Tagesgeschäft umgesetzt wird. Einen Lösungsansatz zum Gelingen der Strategieentwicklung und der Strategieumsetzung bietet die Implementierung der Balanced Scorecard (BSC).

Die Phasen zur Implementierung der Balanced Scorecard orientieren sich an dem von Robert S. Kaplan und David P. Norton entworfenen Managementkonzept. Nachdem die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen und die strategierelevanten Daten zusammengetragen wurden, beginnt die eigentliche Entwicklung und Implementierung der BSC.

#### Entwicklung der BSC

Ausgehend vom Förderauftrag als dem Unternehmenszweck bzw. der Vision einer Genossenschaftsbank müssen die Führungskräfte eine grobe Vorstellung über die strategische Ausrichtung der Bank entwickeln. Zentrale Aufgabe in dieser Phase ist es, die strategischen Handlungsfelder zu identifizieren.

Abgebildet werden diese Handlungsfelder in den Perspektiven der im weiteren Verlauf zu entwickelnden BSC.

Durch Festlegung strategischer Ziele innerhalb dieser Perspektiven wird die Gesamtstrategie schrittweise konkretisiert und in einem top-down Prozess in der Bank kommuniziert. In dieser Phase gilt es, Interdependenzen und kausale Verknüpfungen zwischen den Zielen zu identifizieren. Es sollten Mitarbeiter aller Bereiche der Bank eingebunden werden, um vorhandenes Know-how zu nutzen und gleichzeitig Akzeptanz der angestrebten strategischen Positionierung zu schaffen.

Sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen der unterschiedlichen Perspektiven bestimmt, besteht die nächste Aufgabe in



**Thorn Kring**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG Münster

der Entwicklung geeigneter Messgrößen. Diese sollen den Mitarbeitern signalisieren, ob und in welchem Maße die gesetzten Ziele erreicht wurden. Mit ihnen wird die Umsetzung des strategischen Programms gesteuert. Anschließend werden langfristige Zielwerte (3-5 Jahre) für die Messgrößen festgelegt. Gleichzeitig sind Etappenziele zu definieren, damit das Management auch kurz- bzw. mittelfristig über den Stand der Strategieumsetzung informiert ist. Abschließend werden strategische Aktionen bestimmt, die den Mitarbeitern konkrete Handlungsempfehlungen liefern, wie sie zur Umsetzung der Strategie beitragen können.

#### Roll-out und Integration der BSC

Nach Abschluss dieser eigentlichen

#### Implementierungsphasen der Balanced Scorecard:



Quelle: In Anlehnung an Horváth & Partner (2001).



© Thorn Kring, IfG-Münster

Entwicklungsphase muss die Balanced Scorecard der Gesamtbank für die einzelnen Geschäftsbereiche detailliert ausgearbeitet und in das Managementsystem der Genossenschaftsbank integriert. Anzupassen sind die Planungs- und Führungssysteme sowie das interne Berichtswesen. Zur technischen Unterstützung bei der Sammlung, Aufbereitung und Kommunikation der erforderlichen Messwerte sollte ein entsprechendes System implementiert werden.

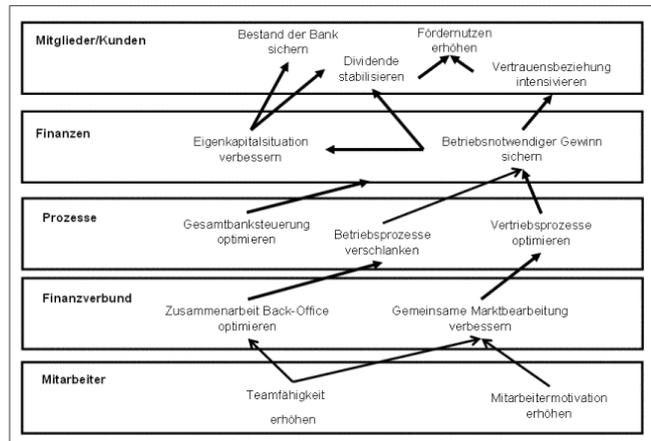
### Das "Genossenschaftstypische"

Auf den ersten Blick unterscheidet sich die skizzierte Methodik zur Implementierung einer BSC in Genossenschaftsbanken nur unwesentlich von der Vorgehensweise, die andere Banken oder Unternehmen anderer Branchen bei der Einführung dieses Managementsystems gewählt haben. Bei näherer Betrachtung müssen allerdings einige, für den Aufbau der BSC wesentliche Unterschiede herausgestellt werden:

#### 1. Wahl der Perspektiven und Aufbau der Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Aufgrund ihrer Rechtsform hat die Genossenschaftsbank in der Mitgliederförderung einen Auftrag, der ihre strategische Ausrichtung wesentlich bestimmt. Da nicht die Gewinnmaximierung das oberste Ziel der Bank darstellt, wechseln die Finanzperspektive und die Mitglieder-/Kundenperspektive

Ursache-Wirkungs-Beziehungen:



© Thorn Kring, IfG-Münster

ihre Position in der Struktur der BSC. Alle strategischen Ziele der weiteren Perspektiven sind so zu wählen, dass sie einen Beitrag zur Umsetzung der auf die Mitglieder und Kunden bezogenen Ziele leisten können. Über die Definition der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen, wird diese Verknüpfung verdeutlicht. Eine zweite Besonderheit in der Wahl der Perspektiven zeigt sich in der Verbundperspektive. Die Aufnahme dieser Perspektive trägt dem Umstand Rechnung, dass sich die Arbeitsteilung im Finanzverbund immer stärker zu einem wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor für die Genossenschaftsbanken entwickelt.

#### 2. Roll-out Management

Das Roll-out sollte sich an der funktionalen Aufteilung der Bank in eine Produktions-, eine Vertriebs- und eine Service- und Infrastrukturbank orientieren. Alle Bereiche stellen unterschiedliche Anforderungen an das zu entwickelnde Ziel- und Steuerungssystem. Während Mitarbeiter im Markt in den meisten Fällen bereits über Erfahrungen mit Zielvereinbarungssystemen verfügen,

#### Ziele der BSC für Genossenschaftsbanken

1. Abstrakte Strategie wird in konkrete strategische Aktionen überführt.
2. Unverbundenes Nebeneinander strategischer Aktionen wird vermieden.
3. Strategie wird für die Mitarbeiter transparent und die Akzeptanz wird erhöht.
4. Finanzielle Kennzahlen werden um qualitative Steuerungsgrößen erweitert.
5. Strategisches Denken der Mitarbeiter wird gefördert.

wird dies für Mitarbeiter im Back-Office häufig eine Neuerung darstellen. Diesem Umstand ist bei der Einführung der BSC durch eine intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern Rechnung zu tragen.

Perspektiven der BSC einer Genossenschaftsbank:

Mitglieder/Kunden			
Strat. Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Maßnahmen

Welche Ziele sind hinsichtlich der Anforderung unserer Mitglieder und Kunden zu setzen?

Finanzen			
Strat. Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Maßnahmen

Welche finanziellen Ziele müssen wir setzen, um eine nachhaltige Förderung unserer Mitglieder sichern zu können?

Prozesse			
Strat. Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Maßnahmen

Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Prozesse zu setzen, um die Ziele der Mitglieder- und Finanzperspektive erfüllen zu können?

Finanzverbund			
Strat. Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Maßnahmen

Welche Ziele sind hinsichtlich der Zusammenarbeit im Verbund zu setzen, um die Ziele der Mitglieder-, Finanz- und Prozessperspektive erfüllen zu können?

Mitarbeiter			
Strat. Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Maßnahmen

Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Mitarbeiter zu setzen, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?

© Thorn Kring, IfG-Münster

### 3. Integration in das bisherige Managementsystem.

An dieser Stelle sind die Entwicklungen zur technologischen Infrastruktur im genossenschaftlichen Finanzverbund zu berücksichtigen. Zwar besteht am Markt bereits ein breites Angebot zu unterschiedlichen Systemen, die eine Arbeit mit der BSC erleichtern. Jedoch sollte in diesem Punkt die Zusammenarbeit mit den genossenschaftlichen Rechenzentralen gesucht werden, um dezentrale Parallelentwicklungen zu vermeiden und eine reibungslose Verknüpfung mit den bestehenden Systemen gewährleisten zu können.

### Ausblick

In einer Kooperation zwischen dem IfG-Münster und dem RWGV ist ein Leitfaden zur Implementierung der BSC in Genossenschaftsbanken entstanden. Es werden Empfehlungen zu einem umfangreichen Projektmanagement zur Einführung der BSC formuliert, die variabel an die Bedürfnisse der Banken angepasst werden können. In Abstimmung mit dem BVR werden diese Ergebnisse als Grundlage für ein Forum dienen, in dem sich die Genossenschaftsbanken über das Managementsystem der BSC informieren und Erfahrungen in der Arbeit mit diesem Instrument austauschen können.

\*Zusammenfassung eines Vortrags von Dipl.-Kfm. Thorn Kring, gehalten am 25. April 2003 im Rahmen der VIII. AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung in Grainau.

---

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

---

## Prof. Dr. Theresia Theurl

### *Verbundgruppen: Das Forum für die Besten? \**

Verbundgruppen sind institutionalisierte Unternehmenskooperationen. Auch sie stehen aktuell vor großen Herausforderungen. Es gilt, ihre Zukunftsfähigkeit auszuloten.

### Zukunftsfähigkeit

Zukunftsfähig sind jene Organisationsformen, die vor den zukünftigen Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig sind. Es zeichnet sich ab, welche Anforderungen die Organisationen der Zukunft zu erfüllen haben. Sie müssen in der Lage sein, Wertschöpfungsketten zu optimieren. Sie müssen wirtschaftliche Größe ermöglichen und einen gesicherten Zugang zu komplementären Kernkompetenzen aufweisen. Sie sollten individuelle Lösungen anbieten, Dauerbeziehungen erreichen und wegen der Komplexität auf einen Organisator zurückgreifen können. Insgesamt ist gleichzeitig Stabilität und Flexibilität erforderlich. Die Empirie zeigt, dass sich Unternehmen darauf vorbereiten, indem sie kooperieren. Es bildet sich eine C-Economy - eine kooperative Ökonomie - heraus. Die in Kooperationen erwirtschafteten Umsatzanteile der Unternehmen steigen

stetig an. Dabei handelt es sich bei den Kooperationen um ein allgemeines Phänomen. Alle Branchen werden erfasst, KMU ebenso wie global player, regionale tätige Unternehmen und internationale Akteure.



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

### Wertschöpfungslogik

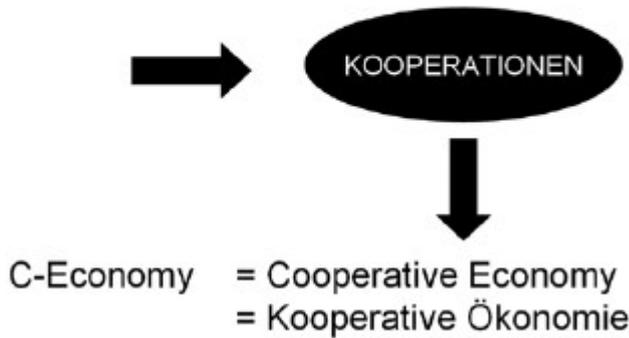
Die Wertschöpfungslogik von Koope-

rationen beinhaltet unterschiedliche Strategien, die auch in Kombination angewendet werden. "Sich verbünden" setzt auf Größe. Es geht häufig um Kooperationen mit Wettbewerbern. Die Zielsetzung besteht darin, eine kritische Masse zu erreichen und dadurch Standards zu setzen. "Sich gemeinsam spezialisieren" werden sich Unternehmen, die komplementäre Kernkompetenzen aufgebaut haben. Es geht um die Synergien gebündelter Ressourcen. Neue Märkte, neue Geschäftsmodelle können erschlossen und entwickelt werden. "Voneinander lernen" stellt darauf ab, erfolgskritisches Wissen und Fähigkeiten zu lernen und zu übernehmen. Ziel ist die Entwicklung neuer Problemlösungen.

### Geschäftsmodelle

Verbundgruppen sind institutionalisierte Kooperationen, die von rechtlich selbständigen Unternehmen zeitlich unbefristet eingegangen werden, einen

Organisatorische Lösungen



© Prof. Dr. Theresia Theurl, 00-Münster

freiwilligen Leistungsbezug praktizieren, meist horizontal organisiert sind und sich durch weitgehend homogene

mit ihrer wirtschaftlichen Performance nicht zufrieden sein. Manche Kooperationen bringen nicht die erwarteten

Kontext:	Entrepreneurship	Systempower
Steuerung:	Dezentral Mitgliederdominiert	Zentral Systemkopf
	Steuerungsnachteile	Steuerungsvorteile
Mitglieder-Anreize:	Stark	Abgeschwächt
	Anreizvorteile	Anreiznachteile
Aufgabe:	Effizienz der Entscheidungsfindung erhöhen	Einbindung der Mitglieder in die Entscheidungsfindung (Aktive Delegation)

© Prof. Dr. Theresia Theurl, 00-Münster

Ziele auszeichnen. Man könnte argumentieren, dass sie früh die richtigen Geschäftsmodelle gefunden hätten. Doch auch die Verbundgruppen stehen vor Herausforderungen. Viele können

Ergebnisse oder scheitern. Auch Verbundgruppen müssen sich rechnen und sie haben für ihre Mitglieder einen Wert zu schaffen.

Herausforderungen

Die konkreten Herausforderungen für Verbundgruppen bestehen in der Optimierung ihrer Ausgestaltung, in der Einrichtung eines effizienten Kooperationsmanagements sowie in der Einrichtung von Metakooperationen. Darunter sind Kooperationen von Verbundgruppen zu verstehen. Bezüglich der Ausgestaltung der Kooperation haben Verbundgruppen die Aufgabe, einen Mix in den Anreizstrukturen zu finden. Einerseits sollte "Entrepreneurship" verankert werden. Eine dezentrale mitgliederdominierte Struktur hat Anreizvorteile, aber Steuerungsnachteile. Verbesserungsmöglichkeiten können dann verwirklicht werden, wenn es gelingt, die Effizienz der Entscheidungsfindung zu erhöhen. Das Modell "Systempower" hingegen leidet wie alle zentral organisierten Systeme an Anreiznachteilen, weist jedoch Steuerungsvorteile auf. Es geht darum, die Mitglieder über eine aktive Delegation stärker in die Entscheidungsfindung einzubinden. Sind die Verbundgruppen also ein Forum für die Besten? Sie haben alle Chancen dafür, müssen diese jedoch erkennen und aktiv nutzen.

\*Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der "Zukunfts-Werkstatt Handwerkskooperationen" am 01.04.2003 in Wiesbaden.

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

# IGT Preview

## Das genossenschaftliche Geschäftsmodell: Diskussion von Visionen und Kommunikationsstrategien

Die Vorbereitungen für die Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung (07.-09. 09. 2004) schreiten voran. Dies gilt für den wissenschaftlichen Teil der Tagung ebenso wie für das Rahmenprogramm. Im IGT-Preview des Newsletters werden die einzelnen Programmelemente kurz vorgestellt. In dieser Ausgabe stehen die beiden Diskussionen im Mittelpunkt.

### Visionen im Systemwettbewerb

Das Programmelement V trägt den Titel "Visionen in einer Welt des Shareholder-Values" und wird als Podiumsdiskussion aufbereitet. Der Zusammenhang mit der Gesamthematik ergibt sich daraus, dass Genossenschaften im Wettbewerb mit anderen Unternehmens- und Kooperationsformen stehen. Sie zeichnen sich durch ihre speziellen Zielsetzungen und durch ihr Kooperationsmodell aus, die in den genossenschaftlichen Governancestrukturen umgesetzt werden. Dahinter steht die Vision, in welcher Form von Wirtschaftssubjekten auf aktuelle Herausforderungen zu reagieren ist. Im Rahmen der Podiumsdiskussion werden Vertreter von erfolgreichen Genossenschaften diskutieren, deren Aktivitäten in neuen Märkten angesiedelt sind, auf denen auch andere Geschäftsmodelle praktiziert werden. Es soll herausgearbeitet werden, weshalb das genossenschaftliche Modell gewählt wurde und welche Perspektiven vor den aktuellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Branche gesehen werden. Einen Schwerpunkt bilden dabei die Fragestellungen, ob die Entscheidung der Gründer von "genossenschaftlichen Visionen" getragen wurde oder ob pragmatische Überlegungen, welcher Art auch immer, dominierten. Zusätzlich ist zu klären, ob die Verwirklichung von unternehmerischen Visionen in einer Welt des Shareholder-Values überhaupt möglich ist und welcher Preis gegebenenfalls dafür zu bezahlen ist.



IGT  
Münster 2004

### Professionelle Kommunikationspolitik

"Inhalte und Kommunikation als Fundament für Wettbewerbsfähigkeit" lautet der Titel der abschließenden Expertendiskussion (Programmelement VIII). Den Hintergrund bildet die Überzeugung, dass die Existenz eines wettbewerbsfähigen "Geschäftsmodells Genossenschaft" auch dann für seine Umsetzung nicht hinreicht, wenn es sich in manchen Situationen um die beste Lösung handeln sollte. Professionelle Kommunikationsstrategien müssen dazukommen. Dabei wird davon ausgegangen, dass das genossenschaftliche Netzwerk derzeit in einer nicht zeitgemäßen Terminologie, auf der Basis veralteter Konzepte und in Zusammenhängen kommuniziert wird, die für eine breitere Öffentlichkeit und für die unternehmerische Praxis wenig interessant sind. Argumentiert wird mit Beispielen,

die sich auf einen heute nicht mehr bekannten und schwer vermittelbaren Gründungskontext beziehen. Zukunftsmärkte werden dabei vernachlässigt und nicht in die Diskussion einbezogen. Im Rahmen der Expertendiskussion werden Journalisten, Vertreter von PR-Agenturen, Experten der Unternehmenskommunikation und Kommunikationswissenschaftler mit Vertretern von Genossenschaftsverbänden diskutieren. Es soll geklärt werden, ob das genossenschaftliche Geschäftsmodell überhaupt kommuniziert werden kann und wie dabei vorzugehen ist.

---

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

---

# Unsere Partner stellen sich vor

## Hamburger Baugenossenschaft freier Gewerkschafter eG (BGFG)

*Fest in die aktive Hamburger Genossenschaftsszene eingebunden*

Die Hamburger Baugenossenschaft freier Gewerkschafter eG gehört zu den neueren Mitgliedern unserer Forschungsgesellschaft. Die Genossenschaft ist fest in die aktive Hamburger Genossenschaftsszene eingebunden. Ingo Theel, Vorstand der BGFG und Vorsitzender des Arbeitskreises Hamburger Wohnungsbaugenossenschaften e.V. gibt Einblicke in sein Unternehmen und die besondere Zusammenarbeit der Wohnungsgenossenschaften in Hamburg.

### *Wie kommt Ihre Genossenschaft zu ihrem Namen?*

Den Namen haben die 16 Gründungsmitglieder im Jahr 1922 festgelegt. Sie waren allesamt überzeugte Gewerkschafter und gehörten dem damaligen "Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbund" an. Diese Bewegung wurde als "freie Gewerkschaft" bezeichnet.

### *Wie viele Mitglieder hat die BGFG heute?*

Es sind aktuell rund 10.300 Mitglieder. Hiervon wohnen etwa 8.000 in einer unserer Wohnungen. Erfreulich ist auch, dass Mitglieder in der BGFG bleiben, auch wenn sie keine Wohnung von uns nutzen. Neben dem Interesse am Unternehmen ist auch die attraktive Dividende ein Grund, die Mitgliedschaft nicht zu kündigen.

1990 beschloss die Vertreterversammlung auf Antrag des Vorstandes eine Erhöhung der maximalen Dividende auf 5 Prozent. Gerade in Anbetracht der Situation auf dem Kapitalmarkt zeichnen BGFG-Mitglieder inzwischen gerne weitere freiwillige Anteile.

### *Ist es bei mehr als 10.000 Mitgliedern noch möglich, genossenschaftlich zu arbeiten?*

Sicher ist es nicht mehr möglich, alle

zentralen Angelegenheiten in der Mitgliederversammlung zu besprechen und zu beschließen. Seit Anfang der 60er Jahre hat die BGFG daher eine Vertreterversammlung mit einem Vertreter bzw. einer Vertreterin pro 100



Mitglieder. Mit den Vertretern kommen wir pro Jahr in der ordentlichen Vertreterversammlung und zu drei weiteren Info-Veranstaltungen zusammen, um über aktuelle Dinge aus dem Geschäftsbetrieb der BGFG sowie Vorhaben der Genossenschaft zu sprechen und um Anliegen und Probleme aus den Wohnanlagen zu erfahren. Bei diesen Gelegenheiten lernen die Mitglieder und Vertreter unsere Mitarbeiter kennen, die für sie arbeiten. Wir haben

dadurch eine sehr gute partnerschaftliche und direkte Beziehung zu unseren Mitgliedern und zur Vertreterversammlung geschaffen.

### *Das hört sich sehr nach "heiler Welt" an. Sind die Mitglieder mit den Entscheidungen und Planungen der BGFG zufrieden?*

Natürlich gibt es auch Konflikte und schwierige Situationen. Unsere Wohnungen sind nicht alle in einem gleich guten Zustand. Hier gibt es natürlich Fragen, warum dort saniert oder modernisiert wird und nicht in der eigenen Wohnanlage. Auch Erhöhungen der Nutzungsgebühren finden selten Beifall. Wir versuchen bei allen Entscheidungen durch umfassende und frühzeitige Information für Verständnis und Zustimmung zu werben. Das gelingt aber nicht immer. In den nächsten Jahren werden wir sicherlich noch etliche schwierige Gespräche mit Mitgliedern in Wohnungen aus der Nachkriegszeit führen. Da eine Modernisierung mit Grundrissveränderung kostenmäßig das Niveau von Neubauten erreicht, werden wir auch Häuser abreißen.

### *Neubau ist das Stichwort. Baut die BGFG noch neue Wohnungen?*

Die BGFG muss nicht weiter wachsen.

Unsere Neubauten der letzten Jahre stellen eine qualitative Ergänzung unseres Wohnungsangebotes dar. Wir versuchen dabei, die Wünsche der künftigen Bewohner einzubeziehen.

Nehmen wir als Beispiel unser jüngstes Neubauprojekt im Hamburger Stadtteil Hamm-Süd. Wir haben hier rund 320 neue Wohnungen gebaut, die sich in zwei sehr unterschiedlich gestaltete Bauabschnitte unterteilen. Gemeinsam ist beiden Abschnitten, dass die Architektur nachbarschaftliches Wohnen fördert und sich vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten ergeben. Die Lage am Ufer der Bille, einem Nebenfluss der Elbe, stellt einen besonderen Reiz dar. Schon während der Bauzeit haben wir unsere Mitglieder intensiv über dieses Bauvorhaben informiert. Über Tage der offenen Tür haben wir auch neue Mitglieder gewonnen, die über das attraktive Wohnangebot den Weg zu unserer Genossenschaft gefunden haben.

### ***Haben Sie im Allgemeinen Schwierigkeiten, neue Mitglieder zu finden?***

Nein, aber es kommt darauf an, die "richtigen" Mitglieder zu finden. Es gibt nicht das typische Mitglied einer Genossenschaft. Entscheidend ist das Wohnumfeld. Leider haben aber viele Menschen ein verzerrtes Bild von Genossenschaften. Die Meinungen schwanken zwischen dem Image eines Altherrenvereins mit unattraktiven, aber billigen Wohnungen und der Genossenschaften als sozialer Problemlöser für Wohnungsprobleme. Die Realität in den Genossenschaften in Hamburg sieht anders aus.

In Hamburg arbeiten 31 Wohnungsgenossenschaften seit vielen Jahren in einem Arbeitskreis zusammen. Mit rund 128.000 Wohnungen und etwa 200.000 Mitgliedern sind wir eine starke Gemeinschaft. Wir geben viermal im Jahr eine gemeinsame Mitgliederzeitung mit aktuellen Informationen rund ums genossenschaftliche Wohnen heraus. In dieser Zeitschrift wird auch unternehmensindividuell aus den einzelnen Genossenschaften berichtet.

Eine gemeinsame Notdienstzentrale für Mitglieder ist täglich von 16.00 Uhr bis zum nächsten Morgen und am Wochenende durchgehend besetzt, um schnell Hilfe zu vermitteln. Seit 1999 machen wir auch gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, um über die Vorteile des genossenschaftlichen Wohnens zu informieren.

Die Zusammenarbeit der Hamburger Genossenschaften ist sowohl für mögliche neue Mitglieder als auch für unse-



re aktuellen Mitglieder interessant. Im Jahr 2002 haben wir beispielsweise ein gemeinsames Mitgliederfest der Hamburger Wohnungsbaugenossenschaften mit etwa 60.000 Besuchern mitten im Hamburger Hafen veranstaltet. Diesen Mega-Event hätte eine Genossenschaft allein nie ausrichten können.

### ***Können Sie sich eine Kooperation der Genossenschaften auch in einem größeren Rahmen vorstellen?***

Diese Kooperation gibt es bereits. Die Hamburger Idee einer gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit hat bundesweit ausgestrahlt. Es gibt inzwischen 14 regionale Zusammenschlüsse mit knapp 200 Genossenschaften, die zusammen mehr als 450.000 Wohnungen bewirtschaften. Alle nutzen ein gemeinsames Logo, das sich kontinuierlich zu einer Dachmarke entwickelt. Ideen für Werbemaßnahmen werden

ausgetauscht und gemeinsam weiterentwickelt. Gemeinsam wollen wir zeigen, dass Genossenschaften aktive und zukunftsorientierte Unternehmen sind, die ihren Mitgliedern Vorteile bieten.

### ***Führt die Zusammenarbeit auch zu Fusionen von Genossenschaften?***

Fusionen sind nicht Ziel unserer Bemühungen. Die Genossenschaften, die heute in Netzwerken kooperieren, sind aktive Unternehmen in sehr unterschiedlicher Größe. Diese Größe ist aber nicht entscheidend für ihre Überlebensfähigkeit. Viel wichtiger ist, dass die Genossenschaft offen für Anpassungen an die Entwicklung ihres regionalen Teilmarktes ist. Wohnungsmärkte sind sehr unterschiedlich und genauso unterschiedlich sind die Erfolgsstrategien der Wohnungsgenossenschaften dort. Genossenschaften müssen sich im Wohnungsmarkt positionieren. Faktoren wie eine zweckmäßige Wohnung werden künftig schlicht vorausgesetzt. Es wird stärker auf weiche und emotionale Faktoren geachtet. Und hier haben die Genossenschaften entscheidende Vorteile gegenüber anderen.

### ***Haben die Wohnungsgenossenschaften also Zukunft?***

Natürlich haben sie Zukunft! Genossenschaften zeigen immer wieder, dass sie bei neuen Wohnformen, der Betonung ökologischer Aspekte und der sozialen Ausgestaltung des Wohnens mit den Entwicklungen mitgehen. Darüber hinaus gibt es viele gute Beispiele genossenschaftlicher Arbeit bzw. Zusammenarbeit.

---

➔ Ingo Theel

☎ (040) 21 22 00 22

✉ [theel@bgfg.de](mailto:theel@bgfg.de)

---

# Publikationen

## Münstersche Schriften zur Kooperation

Band 57

### Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung



Der genossenschaftliche Finanzverbund ist ein Netzwerk, das auf dezentralen Strukturen und Anreizen aufbaut und dennoch wirtschaftliche Größe, Spezialisierung und Synergien ermöglicht. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken, die in unmittelbarem Kontakt mit den Kunden stehen, arbeiten mit Verbänden, genossenschaftlichen Zentralbanken und Verbundunternehmen zusammen. Netzwerke sind stabil und wettbewerbsfähig, wenn es gelingt, alle Potenziale zu nutzen und wenn alle Beteiligten Vorteile erzielen können. Dies setzt eine funktionierende Arbeitsteilung mit klaren Spielregeln voraus.

Das Umfeld von Finanzdienstleistern zeichnet sich durch viele Veränderungen und durch einen ausgeprägten Wettbewerb aus. Es liegt nahe, zu prüfen, ob der genossenschaftliche Finanzverbund heute eine effiziente Arbeitsteilung aufweist oder ob durch das Outsourcing von Funktionen und Leistungen, durch Kooperationen und Fusionen Verbesserungen erreicht werden können. Die "Bündelung der Kräfte"

te" wurde als gemeinsame Zukunftsstrategie des Finanzverbundes entwickelt. Sie enthält Hinweise für organisatorische, strategische und operative Anpassungen auf allen Ebenen.

In diesem Sammelband werden die Vorträge des IfG-Oberseminars des Wintersemesters 2002/03 sowie der Inhalt einer hochkarätig besetzten Podiumsdiskussion publiziert. Die Herausforderungen, die Strategien und die Perspektiven des genossenschaftlichen Finanzverbundes werden ausgelotet.

 Theresia Theurl und Moritz Krawinkel (Hrsg.):

Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2002/2003, Münstersche Schriften zur Kooperation Band 57, Aachen, Shaker, 2003, ISBN 3-8322-1386-4, 19,80 Euro.

## Münstersche Schriften zur Kooperation

Band 58

### Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken - Identitätsorientierung als strategischer Erfolgsfaktor



Die Rahmenbedingungen des deutschen Bankenmarktes haben sich ver-

ändert. Die Kreditinstitute sind deshalb gezwungen, ihre Strategien zu überdenken. Insbesondere im Privatkundengeschäft ist die Wettbewerbsintensität durch den Marktzutritt von Direktbanken sowie Non- und Nearbanks gestiegen. Aus diesem Grunde gestaltet sich die Neukundenakquisition zunehmend schwierig. Banken können darauf reagieren, indem sie versuchen, die vorhandenen Kunden stärker an sich zu binden. In der Praxis ist diese Strategie jedoch schwer umsetzbar. Die vorliegende Arbeit analysiert Entscheidungsgrößen, welche die Bindungsbereitschaft von Bankkunden positiv beeinflussen und auf diesem Wege zu einer langfristigen Loyalität führen. Dabei werden die besonderen Eigenschaften von Bankdienstleistungen berücksichtigt.

Vor dem Hintergrund der theoretischen Analyse werden die von der Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken ausgehenden Bindungswirkungen untersucht. Unter Berücksichtigung empirischer Beobachtungen werden schließlich Handlungsempfehlungen formuliert und Vorschläge für eine Unternehmensmarke "Genossenschaftsbank" unterbreitet.

 Michael Hammerschmidt:

Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken, Identitätsorientierung als strategischer Erfolgsfaktor, Münstersche Schriften zur Kooperation Band 58, Aachen, Shaker, 2003, ISBN 3-8322-1249-3, 29,50 Euro.

**Münstersche Schriften  
Arbeitspapiere  
des IfG Münster Nr. 31  
Der Nitrofen-Skandal - Zur  
Notwendigkeit genossen-  
schaftlicher Kommunika-  
tionsstrategien**



Die Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Kooperation entscheidet sich über ihre komparativen Vorteile gegenüber anderen Organisationsformen in einem Institutionenwettbewerb vor den aktuellen und zukünftigen Rahmenbedingungen. Der Kommunikationswettbewerb zwischen Unternehmen ist ein Teilbereich dieser Rahmenbedingungen. Kommunikative Fähigkeiten von Unternehmungen werden heute als strategischer Erfolgsfaktor gesehen. Kommunikation ist als nachhaltiges Instrument zur Unterstützung der eigenen Wettbewerbsposition Teil der strategischen Unternehmensführung. Es ist daher eine zielgerichtete Kommunikationspolitik erforderlich, die es den Genossenschaften ermöglicht, Anteile auf dem Markt der Meinungen hinzuzugewinnen. Nur durch eine aktive Kommunikationspolitik ist zu verhindern, dass die eigene externe Kommunikation durch die Medien dominiert wird.

Der Einfluss der Geschäftstätigkeit der Genossenschaft bleibt nicht auf marktliche Beziehungen beschränkt, sondern betrifft ebenfalls darüber hinausgehende gesellschaftliche Aspekte. Von ihr getroffene Entscheidungen strahlen sowohl aus auf Genossenschaften der gleichen Branche als auch auf den

Genossenschaftssektor insgesamt. Dieser Aspekt wirft zwei Problemstellungen auf. Zum einen sind die Beziehungen zwischen dem Dreieck Politik, Medien und Gesellschaft und der Genossenschaft aufzuzeigen, um die eigene Kommunikationsstrategie im Rahmen der gesamten Kommunikationsaktivität des Genossenschaftssektors bewerten und steuern zu können. Zum anderen ist nach Verbindungslinien zu suchen, die eine gemeinsame Basis für die einzelwirtschaftliche Kommunikationsaktivität ermöglichen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird nur auf den Aspekt der Wechselbeziehungen zwischen Genossenschaft, Medien, Politik und Gesellschaft eingegangen. Zu diesem Zweck wird beispielhaft der Nitrofen-Skandal herangezogen. Diese Fallstudie zeigt die Auswirkungen der Kommunikationsaktivitäten der Beteiligten auf und hebt die Analyse der Wechselwirkungen zwischen ihnen deutlich hervor. Auf der Basis der Nitrofen-Fallstudie werden Konsequenzen für genossenschaftliche Kommunikationsstrategien gezogen. Die abgeleiteten Problemfelder werden in verdichteter Form als Beurteilungskriterien für Kommunikationstheorien herangezogen. Der Theorieteil beschäftigt sich mit einer institutionenökonomischen Analyse des Skandals. Die Ursachen für die Entwicklung von der Tatsache einer Nitrofen-Verseuchung zu einem medialen Skandal werden klar herausgearbeitet. Ausgehend von dieser Ursachenanalyse werden Grenzen und Erweiterungsnotwendigkeiten einer institutionenökonomischen Analyse aufgezeigt. Aus diesen Zusammenhängen wird das Forschungsprogramm zur Entwicklung genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien für Politik und Medien benannt.

	<b>Florian Deising :</b> Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 31, Januar 2003, kostenlos erhältlich
---	--

**Arbeitspapiere  
des IfG Münster Nr. 32  
Die Genossenschaft im Körper-  
schaftsteuersystem  
Deutschlands und Italiens**



Die Genossenschaft ist als juristische Person grundsätzlich wie Kapitalgesellschaften in die jeweiligen nationalen Unternehmenssteuersysteme eingeordnet, insbesondere einer Körperschaftsteuer unterworfen. Daneben sind aber auch die Mitglieder der Genossenschaft steuerpflichtig. Daraus ergibt sich das Problem der doppelten steuerlichen Erfassung von Überschüssen, die die Genossenschaft an ihre Mitglieder verteilt. Der Beseitigung bzw. Abmilderung dieser Doppelbesteuerung nehmen sich die jeweiligen Körperschaftsteuersysteme an. Grundsätzlich bestehen mehrere Möglichkeiten zu ihrer Ausgestaltung. In Arbeitspapier Nr. 32 werden die in Deutschland (Halbeinkünfteverfahren) und Italien (Anrechnungsverfahren) geltenden Systeme vorgestellt.

Die Auswahl Deutschlands und Italiens rechtfertigt sich aus der zunehmenden

Bedeutung einer europäischen Sichtweise des Unternehmenssteuerrechts. Die Konzentration auf zwei Länder soll aber gleichzeitig eine zu oberflächliche Berücksichtigung des nationalen Rechts zugunsten vorschneider Systematisierungen verhindern.

Dabei wird neben der Erläuterung der grundlegenden Wirkungsprinzipien der Körperschaftsteuersysteme auch auf ihre verfassungsrechtliche und europarechtliche Beurteilung eingegangen. Anschließend wird die steuerliche Behandlung der Mitglieder der Genossenschaften dargestellt, die wesentlich von deren Rechtsform und der Art ihrer Beteiligung (privat oder betrieblich) an der Genossenschaft abhängt. Schließlich werden einige typische Besonderheiten der Genossenschaftsbesteuerung erläutert, so insbesondere die italienischen Sondervorschriften für (im steuerlichen Sinne) mutualistische Genossenschaften. Es folgt noch ein kurzer Ausblick auf die aktuellen italienischen Steuerreformpläne, die zu einer erheblichen Veränderung des gesamten gegenwärtigen Steuerrechts führen werden.

 **Gerhard Specker :**  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 32, März 2003, kostenlos erhältlich

**Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 33  
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur Wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen**



Es scheint naheliegend, dass Politiker, gerade in der aktuellen Situation, Beratungsbedarf durch Ökonomen haben. Es gibt auch viele Ökonomen, die bereit sind, zu beraten. Dennoch funktioniert die Umsetzung ökonomischer Erkenntnisse in die konkrete Politik nur sehr unzulänglich. Häufig wird von Beratungsresistenz der Politiker gesprochen. Es gibt zumindest ausgeprägte Kommunikationsprobleme zwischen Politikern und Ökonomen.

Frank E. Münnich kennt die beiden Seiten des Beratungsmarktes. Als Hochschullehrer war er in der Rolle des wissenschaftlichen Beraters. Als

Lobbyist in der Pharmaindustrie hat er Gutachten sowohl erstellt als auch vergeben. In der Gründungsveranstaltung von IfG-Alumni hat er nicht zuletzt auf der Basis dieser Erfahrungen die Strukturen wissenschaftlicher Beratung und die Ergebnisse analysiert. Er vermittelt grundlegende Einsichten in die "Logik der Beratung", in die Motive von Beratern und Ratsuchenden sowie in die Mechanismen der Politikberatung. Dabei hat er sehr deutlich herausgearbeitet, dass es nicht nur um Kommunikationsprobleme zwischen Politikern und Wissenschaftlern geht, sondern dass eine strukturelle Inkongruenz von Wissenschaft und Politik vorliegt. Während die Wissenschaft erkenntnisorientiert ist, ist der politische Prozess entscheidungsorientiert. Frank E. Münnich vergleicht die Beratung durch Ökonomen auch mit der Beratung durch Juristen und durch Architekten und empfiehlt sie den Ökonomen zur Prüfung. Der überarbeitete Vortrag wurde als IfG-Arbeitspapier Nr. 33 publiziert.

 **Frank E. Münnich**  
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur Wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 33, April 2003, kostenlos erhältlich

**Vorschau auf neue IfG-Arbeitspapiere:**

- Genossenschaften und kommunale Wirtschaftstätigkeit
- Kooperationen im Sektor Telekommunikation
- Erfolgsfaktoren für Fusionen von Genossenschaftsbanken

# Pinnwand



Frau Marlis Schöne wird Ende Juli 2003 in den Ruhestand gehen. Seit Januar 1977 war sie als Sekretärin am IfG tätig. Neben den üblichen Sekretariatsaufgaben nahm sie zahlreiche Aufgaben in der Verwaltung des IfG und insbesondere der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. wahr. Darüber hinausgehend war sie seit 1977 ohne Unterbrechungen in die Organisation und Betreuung zahlreicher Tagungen und Symposien eingebunden und an der technischen Vorbereitung vieler Veröffentlichungen des IfG beteiligt. Frau Schöne hat regelmäßig Auszubildende zum/zur Kaufmann/Kauffrau der Bürokommunikation der Universität Münster betreut. Während ihrer Tätigkeit hat sie zudem eine Vielzahl von wissenschaftlichen Mitarbeitern auf ihrem Weg zur Promotion begleitet und einigen ihrer Kinder auf dem Flur des IfG das Laufen beigebracht. Wir wünschen Frau Schöne einen Ruhestand ganz nach ihren Vorstellungen.



Als wissenschaftlicher Mitarbeiter gehört Cengiz Iristay seit März 2003 zum Team des IfG. Er studierte an der Universität Augsburg BWL. Während seines Studiums war er als Werkstudent bei SiemensNixdorf und Fujitsu-Siemens tätig. Schwerpunkte seines Studiums waren Unternehmensführung und Organisation, Wirtschaftsinformatik sowie Teamentwicklung und Interaktionsmanagement. Seine Diplomarbeit beschäftigte sich mit dem "Coaching von virtuellen Teams". In seinem Dissertationsprojekt widmet er sich dem "Kooperationsmanagement". Er ist zudem für die Organisation der EDV-Betreuung am IfG zuständig und arbeitet an den Lehrveranstaltungen des Faches Unternehmenskooperation mit. Er organisierte die erste Veranstaltung von "Wissenschaft und Praxis im Gespräch".



Seit Juli 2003 verstärkt André van den Boom das Team der wissenschaftlichen Mitarbeiter des IfG. Vor dem erfolgreichen Abschluss seines Studiums der Wirtschaftsinformatik mit dem Master of Science in Information Systems war er vier Jahre lang als studentischer Mitarbeiter für die Betreuung der EDV des Instituts zuständig. Verdienste hat er sich nicht nur bei der Entwicklung der IfG-Homepage und allen EDV-Angelegenheiten, sondern auch bei der computertechnischen Umsetzung des IfG-Newsletters erworben. Im Rahmen seines Dissertationsprojektes wird er ein "Informationssystem für Unternehmenskooperationen" entwickeln. Er wird Vorlesungen der Unternehmenskooperation sowie das Executiveprogramm "Master of Economics Muenster" betreuen.

Seit dem 1. Juli 2003 sind Patrick Koch (Student der BWL) und Fabian Rätzer-Scheibe (Student der VWL) studentische Mitarbeiter des IfG. Beide absolvieren das Wahlfach Unternehmenskooperation. Sie haben Aufgaben im Rahmen von Forschungsprojekten übernommen und recherchieren Fakten und Daten.





Seit Juli 2003 betreut Dipl.-Volkswirtin Julia Trampel den Aufbau des neuen Studienganges "Internationale Wirtschaftswissenschaften" (Master of Science in International Economics, MIE). Julia Trampel studierte an der Ludwig-Maximilians-Universität München Volkswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Regional- und Stadtökonomie und Ökonometrie. Während ihres Studiums war sie studentische Mitarbeiterin am Seminar für Wirtschaftsgeschichte der LMU München und absolvierte Praktika bei einer Personalberatung. Zuletzt war Frau Trampel Dozentin für Volkswirtschaftslehre am European Business College Munich und Mitarbeiterin am Ifo Institut. Ihr Dissertationsprojekt beinhaltet Kooperationen zwischen deutschen Unternehmen und solchen aus emerging markets sowie deren gesamtwirtschaftliche Auswirkungen.

Dipl.-Volkswirtin Anne Saxe war bereits von Februar 2001 bis Juni 2002 studentische Mitarbeiterin des IfG. Seit März dieses Jahres ist sie zunächst als studentische Mitarbeiterin, seit Mai dann als wissenschaftliche Mitarbeiterin wieder am IfG tätig. Sie assistiert bei der Publikation des Bandes "Kooperative Ökonomie" und betreut Lehrveranstaltungen der "Unternehmenskooperation". Ihr wissenschaftliches Interesse gilt den Unternehmenskooperationen in der Telekommunikation. Ihre Diplomarbeit (UMTS-Lizenzen: Kooperationsstrategien von Regulierungsbehörden und Lizenzinhabern) wurde kürzlich mit dem "Müller-Armack-Preis für sehr gute Diplomarbeiten" ausgezeichnet. Ende Juli wird Frau Saxe vorerst ausscheiden, um sich auf die Geburt ihrer Kinder vorzubereiten. Dafür begleiten sie unsere besten Wünsche.



Nach dem Studium der BWL an der Georg-August-Universität Göttingen wechselt Dipl.-Kfm. Alexander Eim zum August 2003 als wissenschaftlicher Mitarbeiter an das IfG. Seine Studienschwerpunkte waren Bankbetriebslehre, Wirtschaftsinformatik sowie Finanz- und Risikomanagement. In seiner Diplomarbeit beschäftigte er sich mit Ausprägungen und Anwendungsgebieten von kritischen Erfolgsfaktoren im Umfeld von E-Business-Anwendungen. Während seines Studiums verbrachte er ein Auslandssemester an der Business School of Nottingham und absolvierte Praktika in den Bereichen Corporate Finance, Projektmanagement, Controlling, Bankkreditgeschäft und Unternehmensberatung. Herr Eim wird sich in seinem Promotionsprojekt mit den "Governancestrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes" auseinandersetzen und für genossenschaftsstrategische Themen zuständig sein.



Das studentische EDV-Team hat sich neu konstituiert. André van den Boom ist nach vierjähriger SHK-Tätigkeit und erfolgreichem Abschluss seines Studiums nun seit Juli 2003 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG tätig. Aus dem Team ausgeschieden sind auch Jan G. Drücker, der sich nach fast zweijähriger Beschäftigung am IfG ganz auf den erfolgreichen Abschluss seines BWL-Studiums konzentriert, und Hansjörg Stewering, der als Wirtschaftsinformatik-Student ein Jahr am IfG im studentischen EDV-Team mitwirkte. Um das Team allerdings in seiner bisherigen Stärke und Kompetenz aufrechtzuerhalten, sind die beiden VWL-Studenten Markus Hövelmeyer und Tobias Janiesch seit März bzw. Juli 2003 im studentischen EDV-Team tätig. Bereits seit Februar 2003 unterstützt Mario Micudaj, Student der Wirtschaftsinformatik, unser Team. Das EDV-Team entwirft und pflegt das Internetangebot des IfG, berät die Mitarbeiter des IfG in EDV-Fragen und wartet die Hard- und Software des Instituts.



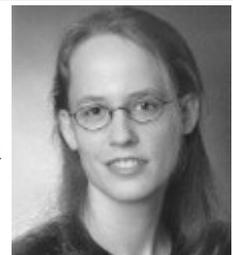


Um ein Semester in Frankreich zu verbringen, ist Dorothee Herring (Studentin der VWL) vorübergehend aus dem Team der studentischen Mitarbeiter ausgeschieden. Frau Herring betreute die IfG-Bibliothek mit Engagement und Erfolg. Wir freuen uns auf ihre Rückkehr. Ihre Aufgabe übernimmt seit Juni 2003 Ulrike Blank. Sie ist Studentin der BWL und absolviert derzeit ihr Schwerpunktfach Unternehmenskooperation.

Von August 1999 bis Januar 2003 war Dr. Michael Hammerschmidt wissenschaftlicher Mitarbeiter des IfG. Im Mai 2003 promovierte er mit einer Arbeit zum Thema "Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken - Identitätsorientierung als strategischer Erfolgsfaktor" summa cum laude zum Dr. rer. pol. Bereits im Februar 2003 trat er die Stelle des Vorstandsassistenten in der Westdeutschen Genossenschaftszentralbank eG (WGZ-Bank) in Düsseldorf an. Im IfG betreute er während seiner Assistentenzeit Lehrveranstaltungen zur Wirtschaftspolitik. Wir wünschen Dr. Hammerschmidt weiterhin viel Erfolg in seiner beruflichen Laufbahn.



Bettina Schlelein kehrte im Juni 2003 nach dem erfolgreichen Abschluss ihres Studiums der BWL als wissenschaftliche Mitarbeiterin an das IfG zurück, wo sie bereits studentische Mitarbeiterin war. Während ihres Studiums absolvierte sie mehrere Praktika (u.a. bei der Volkswagen AG) und Auslandsaufenthalte in den USA, Spanien, Belgien und Frankreich. Ihre Studienschwerpunkte waren die Fächer Unternehmenskooperation sowie Organisation und Personal. In ihrem Promotionsprojekt wird sie sich mit dem "Kooperationspotenzial von Wohnungsgenossenschaften" auseinandersetzen. Sie unterstützt Frau Prof. Theurl in ihrer Arbeit in der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften.



Dr. Rolf Greve wird zum 31. Juli 2003 das IfG verlassen. Er war seit dem 1. Januar 1998 Geschäftsführer des IfG sowie auch der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster. In diesen Funktionen erfüllte er eine Fülle von wichtigen Aufgaben äußerst sorgfältig und sehr erfolgreich. Sein Aufgabenspektrum war sowohl wissenschaftlicher als auch organisatorischer und administrativer Natur und deckte alle drei IfG-Säulen der Forschung, der Lehre und des Praxistransfers ab. So pflegte er einen intensiven Kontakt mit der genossenschaftlichen Praxis, indem er anwendungsorientierte Forschungsprojekte leitete und zahlreiche Vorträge präsentierte. Seine wissenschaftlichen Funktionen erfüllte er mit Veröffentlichungen aus dem breiten Forschungsgebiet der Unternehmenskooperation. Im Wahlfach Unternehmenskooperation war er für die Lehrveranstaltungen mit den betriebswirtschaftlichen Inhalten zuständig. Er bereitete über viele Jahre IfG-Veranstaltungen vor und betreute die Schriftenreihen des Instituts. Er leistete wesentliche Beiträge zum reibungslosen und friktionsfreien Ablauf des Institutsgeschehens und trug zur erfolgreichen Positionierung des IfG in Wissenschaft und Praxis bei. Dr. Greve studierte an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Volkswirtschaftslehre und promovierte mit einer Arbeit über die Perspektiven von Wohnungsgenossenschaften. Zuletzt bekleidete er die Position eines Akademischen Rats, die er nun ver-

lässt, um in der Deutschen Forschungsgemeinschaft eine neue verantwortungsvolle Aufgabe zu übernehmen. Er wird also weiter im Umfeld der Universität wirken und den engen Kontakt mit der Wissenschaft pflegen, wenn er nun in Bonn tätig wird. Das IfG verdankt Dr. Greve sehr viel, und alle Mitarbeiter wünschen ihm viel Erfolg und Erfüllung in seinem neuen Wirkungsbereich.

# Im Fokus

## Kooperative Verrechnungspreise

*Instrument des Kooperationsmanagements*

Verrechnungspreise sind bislang als ein Managementinstrument innerhalb eines Unternehmens betrachtet worden. Mit der wachsenden Entgrenzung von Unternehmen durch Kooperationen ist eine solche Beschränkung nicht mehr zeitgemäß. Auch in Kooperationen treten Verrechnungspreisprobleme auf.

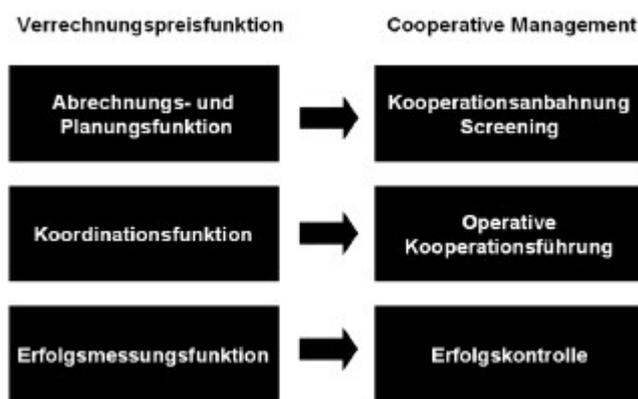
### Klassische Verrechnungspreise

Verrechnungspreise dienen der Koordination und Steuerung von Untereinheiten. Es sind Wertansätze für innerbetrieblich erstellte und getauschte Produkte, Dienstleistungen oder immaterielle Wirtschaftsgüter, die zwischen

Verrechnungspreisen sind zwei Voraussetzungen zu beachten. Es bedarf einer zentralen Organisationsinstanz, welche die Verrechnungspreise oder die Mechanismen der Preisfindung bestimmen und den ihr unterstehenden Divisionen zur Anwendung vorschreiben kann. Die Divisionen dieser dezentralisierten Organisationsform müssen

gegeben. Doch auch hybride Organisationen nutzen Preise, die nicht Marktpreisen entsprechen, da sie Synergien in Form von Kooperationsgewinnen realisieren. Teilweise existieren keine adäquaten Marktpreise, die zur Abwicklung der Transfers genutzt werden können, weshalb die Kooperationspartner zu ähnlichen Methoden der Wertansetzung der Transfers greifen, wie man sie bei integrierten Unternehmen beobachtet. In zunehmend entgrenzten Unternehmensstrukturen ist eine konsistente Behandlung aller Transfers anzustreben. Es ist deshalb ein modifizierter "kooperativer Verrechnungspreis" zu definieren: Kooperative Verrechnungspreise sind konsentrierte Wertansätze für in Kooperationen zwischen eigenständigen Kooperationspartnern getauschte Güter, Dienstleistungen und immaterielle Waren. Der wesentliche Unterschied zu den klassischen Verrechnungspreisen sind die konsentrierten Wertansätze.

### Zusammenhang Verrechnungspreisfunktionen und Cooperative Management



© Theresia Theurl, Eric C. Meyer, ICG-Berlin

rechnerisch abgegrenzten Unternehmensbereichen ausgetauscht werden. Sie gelten erstens nur für innerbetrieblich getauschte Leistungen. Zweitens sind Verrechnungspreise lediglich Wertansätze und keine Marktpreise. Drittens werden die transferierten Leistungen umfassend abgegrenzt (z. B. Güter, Arbeit, Humankapital, Dienstleistungen, innerbetriebliche Finanzierungsleistungen, immaterielle Güter). Für eine zielführende Anwendung von

ihrerseits über hinreichende Entscheidungsfreiheiten verfügen, um die gesetzten Signale in eigenständige Handlungen umsetzen zu können. Verrechnungspreise stellen somit einen Kompromiss zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Entscheidung dar.

### Kooperative Verrechnungspreise

Eine zentrale Unternehmensführung ist in kooperativen Organisationen nicht

Entscheidend ist die Veränderung der Verfügungs- und Kontrollrechte in Kooperationen. Diese liegen nun nicht mehr in der Hand einer übergeordneten Unternehmens- oder Konzernführung, sondern sind auf die Kooperationspartner verteilt. Jeder Partner besitzt zunächst nur die vollständigen Verfügungsrechte an seinem Unternehmen. Abhängig von der Kooperationsintensität des gewählten Arrangements gewinnt er und gewährt er dem Kooperationspartner eingeschränkte Verfügungs- und Kontrollrechte. Bei Kapi-

talbeteiligungen ist dies unmittelbar einsichtig, gilt aber auch in vertraglichen Kooperationen. So wird bei strategischen Allianzen dem Partner die Nutzung eigener Einrichtungen eingeräumt, wie es das Beispiel des Code Sharing von Fluggesellschaften verdeutlicht. Damit ist in Kooperationen keine Anordnung von Verrechnungspreisen durch eine zentrale Instanz mehr möglich. Vielmehr sind die Verrechnungspreise bzw. die Methodik der Verrechnungspreise für Transfers zwischen den Kooperationspartnern auszuhandeln. Da die Vor- und Nachteile bezüglich der Koordination und insbesondere der Erfolgszuweisung der verschiedenen Verrechnungspreistypen nicht mehr innerhalb eines Unternehmens, sondern bei den Kooperationspartnern anfallen, gewinnt die exakte Analyse der Wertsetzungsverfahren an Bedeutung. Die verminderten Kontrollrechte in einer Kooperation verschärfen zusätzlich die Asymmetrie der Informationsverteilung, da die innerhalb eines Unternehmens - zumindest theoretisch - mögliche Kontrolle und Überprüfung der Angaben von Divisionen, nun völlig ausgeschlossen ist. Damit wird auch die Lösung der Principal-Agent-Probleme bei der Erstellung der Verrechnungspreise bedeutsamer.

### Kooperationsmanagement

Kooperative Verrechnungspreise werden somit zu einem wichtigen Instrument des Kooperationsmanagement. In der Anbahnungs- und Planungsphase ist eine Bewertung der Leistungsfähigkeit des Kooperationspartners und der möglichen Kooperationsformen erforderlich. Dieses schließt eine Analyse und Bewertung der erwarteten Transaktionen ein. Die Kooperationsplanung wird dadurch erschwert, dass die Verrechnungspreise nicht administrativ festgelegt werden können, sondern selbst Gegenstand der Kooperationsvereinbarung sein werden. Daher können nur bestimmte Szenarien für verschiedene Arten von Verrechnungs-

preisen entworfen werden, die dann in die Kooperationsverhandlungen einfließen und erst nach Beschluss eines Verrechnungspreistyps kann die ex ante-Bewertung der Kooperation auf Basis dieser Verrechnungspreise erfolgen.

Die Koordinationsfunktion von Verrechnungspreisen ist der operativen Kooperationsführung zuzuordnen. Drei wesentliche Aufgaben sind dabei zu leisten. Dem Informationsmanagement kommt aufgrund der gewachsenen Informationsasymmetrie eine gestiegene Bedeutung zu. Durch die Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -verwertung überwacht es die Beziehungen zu den Kooperationspartnern. Im Schnittstellenmanagement werden die Rahmenbedingungen für den Austausch zwischen den Kooperationspartnern gelegt. An dieser Stelle sind insbesondere die Verrechnungspreise verortet. Es betrifft aber auch die Qualität und Menge der Transaktionen. Ferner ist das Schnittstellenmanagement für Standardisierungen und Vereinfachungen und für die Homogenisierung der Transaktionskanäle zuständig. Das Sicherungsmanagement schließlich hat die Aufgabe der Stabilisierung der Kooperation. Es beinhaltet die weitgehende Absicherung des Hold-up-Problems bei vertikalen Kooperationen und ein Vertrauensmanagement gegen opportunistisches Verhalten der Kooperationspartner. Mit den im Schnittstellenmanagement verwendeten kooperativen Verrechnungspreisen werden nicht nur die zwischen den Partnern getätigten Transfers bewertet. Es besteht vielmehr auch die Möglichkeit, über Art und Höhe der Verrechnungspreise Einfluss auf das Verhalten des Kooperationspartners zu nehmen. Da in der operativen Kooperationsführung die asymmetrischen Informationen schlagend werden, kommt der Verhaltenssteuerungsfunktion der Verrechnungspreise in kooperativen Arrangements eine noch stärkere Bedeutung zu als im Fall der divisionalisierten Unternehmung. Die Erfolgsmessungsfunktion trägt zur Bewertung und Auftei-

lung des Kooperationsgewinns bei.

### Kooperation oder Fusion

Mit der Festlegung der Grenzen der Unternehmung werden die Transaktionen, für die Marktpreise gelten, von jenen getrennt, für die Verrechnungspreise erforderlich werden. Eine Veränderung der Unternehmensgrenzen verschiebt diese Zuordnung, wobei die Merger-Strategie den verrechnungspreisrelevanten Bereich der Transaktionen vergrößert. In Kooperationsstrategien, die zu einer Reduktion der Markttransaktionen führen, sind nun kooperative Verrechnungspreise zu verhandeln. Dabei zeichnen sich die beiden Strategien durch Unterschiede in der Preisfindung und in der Preisdurchsetzung aus. Die strategieimmanenten Unterschiede werden nicht nur mit der Entscheidung für die Vorgangsweise wirksam, sondern sie gewinnen neuerlich im Prozess des Integrations- bzw. Kooperationsmanagement Bedeutung.

Sowohl dem Merger als auch der Kooperation gehen die Vereinbarung und Anwendung von Verrechnungspreisen für die eingebrachten Assets und Leistungen voraus. Dieser Bewertungsprozess ist bei Vermögenswerten ohne Marktpreise schwierig. Verrechnungspreise werden in dieser Phase generell verhandelt. Fusionen und Unternehmenskäufe weisen durch die regulativen Vorgaben, durch internationale Bewertungs- und Rechnungslegungsvorschriften und durch die Einbeziehung von Beratungsspezialisten einen deutlich höheren Standardisierungsgrad auf als Kooperationen. Die Gestaltungsspielräume für die entstehenden Verrechnungspreise sind daher eingeschränkt. Vertragliche Kooperationen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass häufig keine materiellen Vermögensgegenstände zusammengelegt werden, sondern Intangibles: Komplementäres Wissen, Kundenstämme, Synergiepotenziale bei Headquarter-Services und ähnliches. Es geht nie um die Bewertung des gesamten Unterneh-

mens, dennoch stellt die zu erwartende wirtschaftliche Performance des Kooperationspartners einen wichtigen Erfolgspartner dar.

Mit einer Fusion entsteht ein einziger Eigentümer, während in der Kooperation mehrere Eigentümer agieren, die ihren Kooperationsbereich definieren. Beim Merger entstehen also konzentrierte Eigentums- und Verfügungsrechte, die die spätere Definition und Durchsetzung der Verrechnungspreise unproblematisch machen. Bei der Kooperation hingegen werden die Verfügungsrechte verdünnt. Die Definition und Durchsetzung der Verrechnungspreise wird daher einen geringeren Grad an Effizienz aufweisen und für strategisches Verhalten anfällig sein. Die Erstbewertung beim Merger wird die spätere Erfolgsaufteilung nicht tangieren, während sie bei der Kooperation als Anknüpfungspunkt für die Aufteilung des Kooperationsertrages dienen wird. Auch die Leistungsbeziehungen sowie die Rechte und Pflichten der

Kooperationspartner werden von der ursprünglichen Bewertung der Kooperationsinputs nicht unabhängig sein, was beim Merger von deutlich untergeordneter Bedeutung ist.

Die erstmalige Bewertung von Vermögensbestandteilen und die Findung von Verrechnungspreisen hat eine qualitativ unterschiedliche Reichweite für den Prozess der Kooperation bzw. der Integration. Mit dem Zusammenschluss von Unternehmen stellen sich alle Aufgaben, Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Definition und Durchsetzung von internen Preisen innerhalb eines Unternehmens, die hinlänglich bekannt sind. Geteilte Verfügungsrechte und die Notwendigkeit, Transfers zwischen den Unternehmen zu bewerten sowie den Kooperationserfolg zu isolieren und aufzuteilen, machen das Kooperationsmanagement im Zusammenhang mit Verrechnungspreisen hingegen ungleich anspruchsvoller. Die Koordinationsfunktion von Verrechnungspreisen wird sehr wichtig.

Kooperationsinterne Preise werden zu einem mächtigen Steuerungsinstrument. Nicht zuletzt deswegen sind sie für strategisches Verhalten der Partner anfällig. Wenn der Preisfindungs- und -durchsetzungsprozess gelingt, sind Verrechnungspreise ein Instrument der Binnenstabilisierung. Ist dies nicht der Fall, können sie der Anlass für das Scheitern einer Kooperation sein. Es ist also höchste Zeit, sich intensiver mit kooperativen Verrechnungspreisen auseinanderzusetzen.

---

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

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

Vögele, A. (1997): Handbuch der Verrechnungspreise, München.

Corsten, H. (Hrsg.) (2001): Unternehmensnetzwerke, München-Wien.

Theurl, T.; Meyer, E. (2003): Unternehmenskooperationen und Verrechnungspreise, in: Theurl, T.; Crüger, A. (Hrsg.): Preisgestaltung im Zeitalter von Unternehmenskooperationen, Frankfurt/Main (erscheint demnächst).

# Das aktuelle Stichwort

## Fusionskontrollverordnung

Im Dezember 2001 veröffentlichte die EU-Kommission ein Grünbuch zur Erneuerung der Fusionskontrollverordnung. Ein Jahr lang wurden Stellungnahmen eingeholt und Diskussionen geführt, bis im Dezember 2002 ein konkreter Vorschlag gemacht wurde: Die Kommission legte den Vorschlag für eine Verordnung des Rates über die Kontrolle von Unternehmenszusammenschlüssen - kurz: EG-Fusionskontrollverordnung vor.

Die Fusionskontrolle ist ein Teil der Wettbewerbsaufsicht der Europäischen Union. Im EG-Vertrag finden sich die Artikel 81 und 82, die die Behandlung von Übereinkünften zwischen Unternehmen, Wettbewerbsbeschränkungen und ähnliches vorschreiben. So verbietet Art. 81 Abs. 1 alle Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die geeignet sind, den Handel zwischen den Mitgliedstaaten zu beeinträchtigen und die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs innerhalb des Binnenmarktes bezwecken oder bewirken. Zunächst wurden auch Unternehmenszusammenschlüsse nach diesen Artikeln geprüft, da ein Zusammenschluss den Missbrauch von Marktmacht nach Art. 82 ermöglichen kann.

### Verbot von Zusammenschlüssen nach der FKVO

Schon bald erschien diese Interpretation nicht mehr ausreichend, da sie nicht alle Zusammenschlussfälle umfasste; deshalb wurde im Dezember 1989 die erste europäische Fusionskontrollverordnung (FKVO) angenommen. 1997 wurde sie leicht geändert, um Verbesserungen einzuarbeiten, die sich im Laufe der praktischen Anwendung ergeben hatten. Jetzt ist eine erneute Verbesserung angestrebt. Da die Änderungen umfangreich sind, schlägt die Kommission vor, eine neue Fusionskontrollverordnung zu verabschieden, anstatt die bestehende zu ändern. Grundsätzlich sind nach Art. 2

Abs. 3 FKVO Zusammenschlüsse, die eine beherrschende Stellung begründen oder verstärken, durch die wirksamer Wettbewerb im Gemeinsamen Markt oder in einem wesentlichen Teil dessel-

werden kann, z.B. Kontrolle der Leitungsgremien, Entscheidung über Geschäfts- und Finanzpläne usw. Auch Gemeinschaftsunternehmen fallen unter die Fusionskontrolle, wenn sie auf

### Abb.: Zuständigkeit der Kommission



#### Umsatzschwellen:

> € 5 Mrd. gesamter globaler Umsatz;  
und EG-Umsatz mindestens zweier Unternehmen jeweils > € 250 Mio.

> € 2,5 Mrd. gesamter globaler Umsatz;  
und gemeinsamer Umsatz in mindestens 3 EG-Staaten > € 100 Mio.

und jeweiliger Umsatz mindestens zweier Unternehmen in drei dieser Mitgliedstaaten > € 25 Mio.

und EG-Umsatz mindestens zweier Unternehmen jeweils > € 100 Mio.

**Ausnahme: Alle Unternehmen erwirtschaften 2/3 ihres Umsatzes in demselben Mitgliedstaat → Kommission ist nicht zuständig**

#### Neu: Verweisungssystem

Auch bei Fällen außerhalb der Umsatzschwellen: Verweisungen von Mitgliedstaaten an die Kommission bei gemeinschaftsweiter Bedeutung

© Andrea Neugebauer, FO-WA/STW

ben erheblich behindert würden, für unvereinbar mit dem Gemeinsamen Markt zu erklären.

### Definition des Zusammenschlusses

Nach der FKVO entstehen Zusammenschlüsse durch Fusion oder Kontrollerwerb. Bei einer Fusion verschmelzen zwei oder mehrere bisher voneinander unabhängige Unternehmen zu einem neuen Unternehmen. Kontrollerwerb erfolgt durch den Kauf von Anteilen oder Vermögen eines anderen Unternehmens. Er liegt vor, wenn ein bestimmter Einfluss auf die Tätigkeit des anderen Unternehmens ausgeübt

Dauer alle Funktionen einer selbständigen wirtschaftlichen Einheit erfüllen. In ihrem Vorschlag regt die Kommission an, zusammenhängende Erwerbsvorgänge, die zeitlich versetzt stattfinden, als einen Zusammenschluss zu behandeln und somit die wettbewerblichen Wirkungen nicht nur für Teile sondern für die Transaktion als Ganzes zu prüfen. Damit würde verhindert, dass Unternehmenskäufe gesplittet werden, um die Fusionskontrollvorschriften zu umgehen. Insbesondere könnte diese Ergänzung entscheidend sein für die Zuständigkeit der Kommission.

## Gemeinschaftsweite Bedeutung

Wann betreffen Zusammenschlüsse den EU-Binnenmarkt und wann liegen sie im Zuständigkeitsbereich der nationalen Wettbewerbsbehörden? Die FKVO von 1989 versuchte, diese Frage mit Hilfe von Umsatzschwellen zu beantworten: Ein Zusammenschluss hat demnach gemeinschaftsweite Bedeutung, wenn der weltweite Gesamtumsatz aller beteiligten Unternehmen € 5 Mrd. übersteigt und der gemeinschaftsweite Umsatz mindestens zweier beteiligter Unternehmen jeweils mehr als € 250 Mio. beträgt. Alle anderen Zusammenschlüsse waren die Angelegenheit der nationalen Wettbewerbsbehörden. In vielen Fällen sind die Unternehmen jedoch in mehreren Mitgliedstaaten tätig und mussten sich mehrfach einem Fusionskontrollverfahren unterziehen. Um die damit verbundenen Mehrfachkosten und Rechtsunsicherheiten zu verhindern, wurde in die Änderung der FKVO von 1997 eine Ergänzung der Zuständigkeit der Kommission aufgenommen: Die Kommission prüft zusätzlich Zusammenschlüsse, bei denen die beteiligten Unternehmen einen weltweiten Gesamtumsatz von € 2,5 Mrd. erwirtschaften und gemeinsam in mindestens drei Mitgliedstaaten € 100 Mio. Umsatz überschreiten. Gleichzeitig müssen in drei dieser Mitgliedstaaten zwei beteiligte Unternehmen jeweils mehr als € 25 Mio. Umsatz erreichen und mindestens zwei der beteiligten Unternehmen jeweils € 100 Mio. in der EU erzielen. Wenn alle Beteiligten ihren Umsatz zu 2/3 in demselben Mitgliedstaat erwirtschaften, ist die Wettbewerbsaufsicht der Nationalstaaten zuständig. Diese komplizierten Ergänzungsregeln sollten einige Jahre nach Einführung überprüft werden. Dabei gelangte die Kommission zu der Einsicht, dass das eigentliche Ziel - die Vermeidung von Mehrfachanmeldungen - nicht erreicht wurde. Um dieses Ziel besser zu erreichen stellt die Kommission ein Verwei-

sungssystem von Fällen zwischen der Kommission und den Nationalstaaten vor. Zunächst einmal sollen sich die betroffenen Unternehmen - die den Fall

der Marktanteil der fusionierenden Unternehmen. Erreichen sie einen Marktanteil von 40%, kann man davon ausgehen, dass die Kommission den

Abb.: Europäische Fusionskontrolle



© Andres Neugebauer, PG-Münster

schließlich am besten kennen - bei der Stelle anmelden, die ihrer Meinung nach am geeignetsten ist. Widersprechen die betroffenen Behörden nicht, gilt der Fall als angenommen. Zweitens ist die Kommission zuständig, wenn mindestens drei betroffene Mitgliedstaaten einer Verweisung zustimmen. Drittens soll die Kommission die Möglichkeit erhalten, die Mitgliedstaaten aufzufordern, eine Verweisung zu beantragen.

Der Vorteil der Prüfung durch die Kommission ist jedoch zu sehen, dass sie als grundlegendes Ziel verfolgt, die Verwirklichung des Europäischen Binnenmarktes voranzutreiben. Im Gegensatz dazu könnten die Nationalstaaten industriepolitische Interessen in eine Wettbewerbsentscheidung einfließen lassen, die eher der Abschottung und dem Schutz der nationalen Märkte dienen.

## Überprüfung der Marktbeherrschung

Im ersten Schritt legt die Kommission fest, welcher Markt überhaupt der relevante Markt ist. Im zweiten Schritt wird die Marktbeherrschung geprüft. Entscheidende Hinweise dazu liefert

Zusammenschluss kritisch prüft. Aber auch, wenn nur wenige Wettbewerber auf dem betroffenen Markt vorhanden sind, könnte oligopolistisches Verhalten zu Wettbewerbsbeschränkungen führen. Weiterhin will die Kommission auch den (in den USA gebräuchlichen) Herfindahl-Hirschman-Index anwenden, der den Gesamtkonzentrationsgrad eines Marktes mit Hilfe von Kennzahlen angibt und so Aufschlüsse über die Wettbewerbslage gibt.

Um die Behinderung des Wettbewerbs zu untersuchen, bedient sich die Kommission folgender Kriterien (Art. 2 Abs. 1 FKVO): Struktur der betroffenen Märkte, tatsächlicher oder potenzieller Wettbewerb, Marktstellung, wirtschaftliche Macht und Finanzkraft der beteiligten Unternehmen, Wahlmöglichkeiten der Lieferanten und Abnehmer, Zugang zu Beschaffungsmärkten, rechtliche und tatsächliche Marktzutrittschranken, Entwicklung des Angebots und der Nachfrage (also die Marktphase), Interessen der Zwischen- und Endverbraucher, Entwicklung des technischen und wirtschaftlichen Fortschritts, sofern diese dem Verbraucher dient und den Wettbewerb nicht behindert.

Der letzte Punkt gibt Anlass zu Kritik: Das Argument, technischen und wirtschaftlichen Fortschritt zu fördern, kann im Sinne der Industriepolitik ausgenutzt werden und der Rechtfertigung von Zusammenschlüssen dienen, die wettbewerbsbeeinträchtigend wirken. Andererseits ist das Fortschrittsargument das einzige nicht-wettbewerbliche Argument, das zulässt, Effizienzvorteile durch Zusammenschlüsse zu berücksichtigen.

Wettbewerbspolitik bekommt immer stärker auch eine internationale Dimension. Daher wurde im Vorfeld des Vorschlags für die neue Fusionskontrollverordnung diskutiert, ob die europäische Prüfung auf Wettbewerbschädlichkeit der US-amerikanischen angenähert werden soll. Während in Europa die Marktbeherrschung ausschlaggebendes Kriterium ist, wird in den USA untersucht, ob eine wesentliche Wettbewerbsverminderung vorliegt (substantial lessening of competition). Ob es aufgrund dieser Punkte zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen kann, hängt aber von den untergeordneten Prüfkriterien und deren Auslegung ab. Deshalb hat sich die Kommission entschieden, den Marktbeherrschungstest in Europa beizubehalten und stattdessen diesen Begriff genauer zu klären. Eine beherrschende Stellung liegt demnach vor, wenn auf dem betroffenen Markt ein oder mehrere Unternehmen Einfluss auf die Wettbewerbsparameter - wie Preise, Produktionsmenge und -qualität, Vertrieb und Innovation - nehmen können.

Auch der Prüfungsprozess selbst soll verbessert werden: So soll in Zukunft ein Chefökonom die Zusammenschlussbeurteilungen in der Kommission unterstützen. Bearbeitete Fälle werden durch ein Kontrollforum von erfahrenen Beamten noch einmal überprüft. Ein Verbindungsbeamter für Verbraucherfragen soll sicherstellen, dass funktionierender Wettbewerb den Konsumenten die wettbewerbsinhärenten Vorteile wie niedrige Preise, gute Qualität, breite Auswahl usw. bietet.

Gleichzeitig wird aber auch die Zusammenarbeit mit den betroffenen Unternehmen und ihren Konkurrenten intensiviert: Es soll Verfahrensstands-

## Zeitliches Vorgehen

Nach der bestehenden FKVO müssen Zusammenschlüsse mit gemeinschaftsweiter Bedeutung bei der Kommission

### Gewaltenteilung in der Wettbewerbsaufsicht

Grundsatz demokratischen Vorgehens ist es, Legislative, Exekutive und Judikative klar zu trennen. Im Verfahren der europäischen Wettbewerbsaufsicht ist das nicht gegeben. Bei Wettbewerbsfällen ist die EU-Kommission vollziehende Gewalt und Rechtsprecherin in einem, da sie gleichzeitig einerseits Anmeldungen entgegennimmt, Argumente für wettbewerbliche Wirkungen sammelt und Abhilfeschritte prüft und andererseits die Entscheidung über Erlaubnis oder Verbot der Fusion trifft. Sie ist Kläger und Richter in einer Person. Lediglich in möglichen Berufungsverfahren wird vor dem Gericht erster Instanz oder dem europäischen Gerichtshof verhandelt. In den USA ist das Vorgehen anders: Stellen die Wettbewerbsbehörden bei der Prüfung eines Falles eine Wettbewerbsbeschränkung fest, reichen sie eine Klage vor Gericht ein. Da die Kommission zusätzlich auch Änderungen der Rechtsvorschriften anregt, die vom Rat der Europäischen Union geprüft und umgesetzt werden, nimmt sie auch eine entscheidende Rolle in der Gesetzgebung ein.

Zusammenkünfte geben und Einsicht in Stellungnahmen gewährt werden.

### Berücksichtigung von Effizienzvorteilen

Der Stellenwert von Effizienzgewinnen wurde ebenfalls diskutiert. Eine rechtliche Grundlage für die Berücksichtigung von Effizienzvorteilen besteht durch die FKVO bereits, so dass keine weiterreichende Änderung der Verordnung nötig ist. Die Kommission gab im Dezember 2002 allerdings auch einen Entwurf zu Leitlinien über die Kontrolle horizontaler Zusammenschlüsse heraus, in denen die Bedeutung von Effizienzvorteilen genauer beschrieben wird: Danach wird die Kommission Effizienzvorteile berücksichtigen, wenn diese vom Unternehmer an den Verbraucher weitergegeben werden und so negativen Folgen für den Wettbewerb entgegenwirken. Die Vorteile müssen allerdings nachprüfbar sein und ohne große Zeitverzögerung nach dem Zusammenschluss realisiert werden. Entsprechende Beweise müssen die betroffenen Unternehmen erbringen.

innerhalb von einer Woche nach Vertragsschluss angemeldet werden. In ihrem Vorschlag zu einer neuen FKVO erkennt die Kommission an, dass es für die beteiligten Unternehmen von Interesse ist, sich frühzeitig anzumelden um den Zusammenschluss schneller vollziehen zu können. Es soll den Unternehmen möglich sein, sich zu einem beliebigen Zeitpunkt ihrer Planungen anzumelden.

Einen Monat lang hat die Kommission dann Zeit zu entscheiden, ob ein Verfahren eingeleitet werden soll (Phase 1). Ist das der Fall, dürfen bis zur endgültigen Entscheidung vier Monate vergehen (Phase 2). Während der Prüfungszeit darf der Zusammenschluss nicht vollzogen werden.

Zusammenschlüsse können auch mit Auflagen genehmigt werden. Die Unternehmen selbst können Abhilfemaßnahmen vorschlagen, die die Wettbewerbsbeschränkungen wieder ausgleichen. Die Abhilfemaßnahmen können in Phase 1 erfolgen und müssen dann innerhalb von 3 Wochen nach Anmeldung zugesagt werden, oder sie erfolgen innerhalb von 3 Monaten in Phase 2. Diese Fristen sind sehr knapp bemessen, da die Unternehmen sich

auch mit Beschwerdepunkten, Akten-einsicht usw. beschäftigen müssen. Auch der Zeitdruck der Kommission ist enorm, da sie die wettbewerblichen Auswirkungen auch der Abhilfemaßnahmen prüfen und die Mitgliedstaaten

konsultieren muss. Daher sollen in Zukunft Fristverlängerungen möglich sein. Beispielsweise soll die Frist in komplexen Fällen in Phase 2 um 20 Arbeitstage verlängert werden.

---

☎ Andrea Neugebauer  
☎ (0251) 83-2 29 99  
✉ andrea.neugebauer@ifg-muenster.de

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

Arhold, Christoph (2002): Grünbuch der Kommission über die Revision der europäischen Fusionskontrolle oder: Das Bundeskartellamt schlägt zurück, in: Europäisches Wirtschafts- und Steuerrecht, 10, 2002(13), S. 449-460.

EU-Kommission (2002): Proposal for a Council Regulation on the control of concentrations between undertakings, (" The EC Merger Regulation").

EU-Kommission (2002): Commission Notice on the appraisal of horizontal mergers under the Council Regulation on the control of concentrations between undertakings.

Montag, Frank (2001): Grundzüge der Europäischen Fusionskontrolle, in: Jansen, Stephan A.; Picot, Gerhard; Schierek, Dirk: (Hrsg., 2001): Internationales Fusionsmanagement, S. 261-270.

Randzio-Plath, Christa; Rapkay, Bernhard (2003): Neue Herausforderungen für die Fusionskontrolle, in: HWWA (Hrsg.), Wirtschaftsdienst, 2003, 2, S. 116-121.

Schmidt, Ingo (2001): Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, Stuttgart.

## Business Process Reengineering (BPR)

Die Idee des Reengineering wurde Anfang der neunziger Jahre von Michael Hammer, einem Informatikprofessor am MIT, und James Champy, dem Chef der Managementberatung CSC, entwickelt. Die beiden Schöpfer dieses Managementansatzes verstehen darunter "ein grundsätzliches Umdenken und die radikale Umgestaltung von Geschäftsprozessen, um deutliche Verbesserungen bei wichtigen Leistungsindikatoren wie Kosten, Qualität, Service und Geschwindigkeit zu erzielen". Übersetzt ins Deutsche spricht man auch von Geschäftsprozessoptimierung (GPO).

Die Definition von Hammer/Champy umfasst die zentralen Merkmale des Ansatzes: (1) Die Prozesse in einem Unternehmen sollen fundamental überdacht werden. Dabei geht es nicht um die Frage "Wie können wir unseren aktuellen Arbeitsablauf optimieren?", sondern um die Frage "Warum führen wir einen Prozess überhaupt aus?". Man sollte sich also z.B. nicht fragen, wie man die Kreditwürdigkeit eines

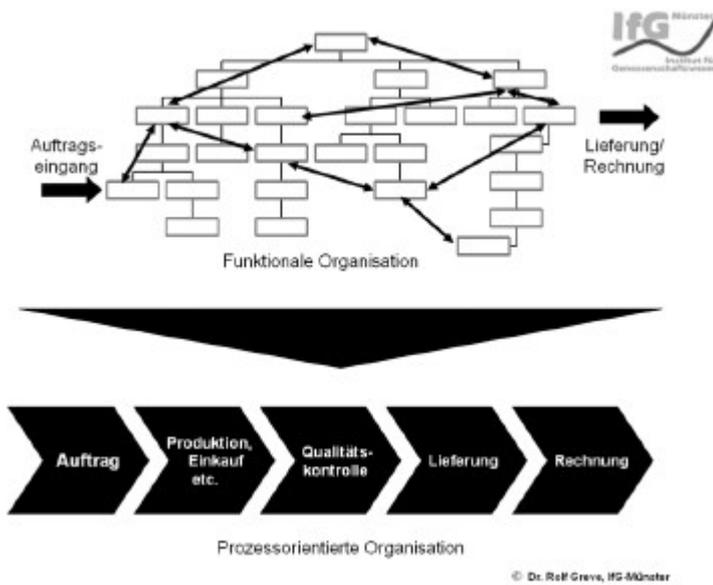
Kunden möglichst effizient prüft, sondern ob sie überhaupt geprüft werden muss. (2) Mit radikalem Redesign ist nicht gemeint, dass man das bestehende System durch geringfügige Modifikationen verbessert, sondern dass man am "grünen Tisch" eine völlige Neukonzeption vornimmt ("tabula rasa"). (3) Mit "Geschäftsprozessen" sind Bündel von Wertschöpfungsaktivitäten gemeint, für die ein oder mehrere

unterschiedliche Inputs benötigt werden und deren Output bei den Kunden Nutzen stiftet. In prozessorientierten Ansätzen wird versucht, über bestehende organisatorische Grenzen hinweg den Ablauf eines Geschäftes von der Auftragsannahme bis zur Bezahlung der Rechnung ganzheitlich zu erfassen und die Unternehmensorganisation an diesen Prozessen auszurichten. (4) Wenn von "deutlichen Verbesserun-

gen" die Rede ist, meinen die Autoren, dass die verfolgten Ziele um einen

dit ist ein Tochterunternehmen der IBM und finanziert den Kauf von

ter ausgeführt, der nur bei Problemfällen (z.B. mit der Bonität) auf einen Experten zurückgreift.



erheblichen Faktor besser erreicht werden. Es geht also z.B. nicht darum, die Durchlaufzeit eines Auftrages um 10%, sondern auf 10% des alten Wertes zu verbessern, also nicht von 30 auf 27, sondern von 30 auf 3 Tage!

**Problematik**

Die funktionsorientierte Betrachtungsweise (z.B. Einkauf, Produktion und Verkauf) findet sich noch heute in den meisten Unternehmen. Diese Strukturen gehen auf Adam Smith zurück, der schon im 18. Jahrhundert die Arbeitsteilung postulierte. Ein klassisches Beispiel für die Umsetzung dieser Idee ist die Fließbandfertigung, wie sie Henry Ford in der Automobilindustrie einführte. Am Fließband verrichtet jeder Arbeiter nur einen kleinen Arbeitsschritt, was zu Lerneffekten führt und die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen möglich macht. Im Ergebnis kann die Arbeitsteilung zu einem Produktivitätszuwachs führen. Mit der zunehmenden Komplexität der Geschäftsprozesse nahm auch die Verbreitung funktionaler Unternehmensstrukturen zu, weil sie die Prozesse überschaubar und beherrschbar machen. Eine zu starke funktionale Gliederung kann jedoch auch nachteilig sein, wie Hammer und Champy am Beispiel der Firma IBM Credit erläutern. IBM Cre-

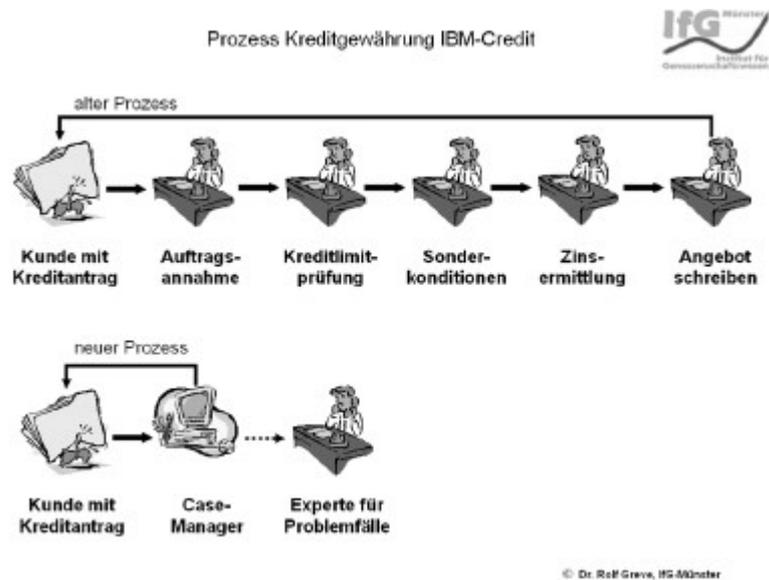
dit ist ein Tochterunternehmen der IBM und finanziert den Kauf von Computern über Kredite. Die Manager von IBM Credit stellten fest, dass der Durchlauf eines Kreditantrages - je nachdem, ob Probleme auftraten oder nicht - oft sechs bis vierzehn Tage dauerte. Eine Überprüfung des Prozesses ergab, dass insgesamt fünf Arbeitsschritte durchlaufen wurden. Man stellte fest, dass ein Großteil der Zeit an den

**Ziele**

Mit den grundlegenden Umstrukturierungen im Unternehmen will das BPR eine erhebliche Verbesserung der zentralen Zielgrößen erreichen. Im Mittelpunkt stehen dabei folgende Ziele. (1) Kosten: Durch die Einsparung von Prozesskosten soll die Produktivität des Unternehmens vergrößert werden. (2) Qualität: Die prozessorientierten Ansätze stehen in unmittelbarem Zusammenhang zu Konzepten der Qualitätssicherung. Die ISO-9000-Norm setzt z.B. die exakte Dokumentation der benutzten Prozesse voraus. (3) Kundenorientierung: Die explizite Orientierung am Kundennutzen unterscheidet die prozessorientierten Ansätze von älteren Konzepten der Ablauforganisation.

**Merkmale**

Ein umgestalteter Prozess muss folgende Merkmale aufweisen: (1) Mehrere



Schnittstellen zwischen den Sachbearbeitern verloren ging. Durch eine prozessorientierte Umgestaltung gelang es, die Durchlaufzeit auf einen Bruchteil des Ausgangswertes zu verringern. Fortan wurden alle fünf Aufgaben nur noch von einem einzigen Sachbearbei-

Aufgaben sind miteinander kombiniert. Durch die Integration von Funktionen werden Kosten reduziert und Zeit gespart. "Prozess-Teams" oder "Case-Manager" wickeln einen Auftrag quasi "aus einer Hand" ab. Mitarbeiter sind

deshalb eher Generalisten als Spezialisten. (2) Entscheidungen werden in der Hierarchie nach unten verlagert. Durch die Integration von Aufgaben wächst die Entscheidungskompetenz

### Informationstechnologie

Ein erfolgreiches BRP wird durch die moderne Informationstechnologie erst ermöglicht. Beispielsweise die paralle-

gebnisse aus der Universität wurden durch das Marketing einer Managementberatung bekannt gemacht, das Buch zum Ansatz wurde ein Bestseller und für kurze Zeit galt das Konzept als Allheilmittel für jegliche Unternehmenskrankheit. Für diesen Zweck ist BPR aber ebenso wenig geeignet wie jedes andere Managementkonzept auch. Der Ansatz wurde von zahlreichen renommierten Unternehmen (z.B. Kodak, IBM) erfolgreich umgesetzt. Berichtet wird aber auch, dass in den USA in den neunziger Jahren etwa 50-70% der Reengineering-Projekte gescheitert sind. Seit Mitte der neunziger Jahre wurde der Begriff BPR vor allem mit Personalreduzierungen in Verbindung gebracht.

Folgende Kritik wird an dem Konzept geäußert: (1) Mit der einseitigen Orientierung an den Prozessen werden andere wichtige Kriterien wie die Ausstattung des Unternehmens mit Ressourcen (z.B. Kernkompetenzansatz) oder die Marktstruktur (z.B. Porter'sche Ansätze) weitgehend ausgeblendet. (2) BRP liefert keine expliziten

#### Beispiel Genossenschaftsbanken

Im Rahmen der neuen Gesamtstrategie "Bündelung der Kräfte" reformiert der genossenschaftliche Finanzverbund derzeit seine Strukturen und Abläufe. Eines der Ziele ist, die Geschäftsprozesse im Finanzverbund zu vereinheitlichen. Dafür hat der Bundesverband der Raiffeisenbanken und Volksbanken (BVR) ein eigenes Projekt ("Bundeseinheitliche Geschäftsprozesse") eingerichtet. Kernelement soll ein einheitliches EDV-basiertes Bankenverfahren sein.

#### Weiterführende Literatur:

BVR, Abschlussbericht "Bündelung der Kräfte - Die gemeinsame Strategie", Bonn, 2001.

Bernd Hinrichs: Prozesse und IT: Optimierung der Produktion, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 5, 2003, S. 41-44.

der Mitarbeiter ("Empowerment"). (3) Die Prozessschritte werden in einer "natürlichen Reihenfolge" durchgeführt. Wenn möglich, werden Arbeiten parallel erledigt, um Zeit zu sparen. (4) Für jeden Prozess gibt es mehrere Varianten. Leichte und mittlere Fälle werden automatisiert oder von Generalisten erledigt, nur bei schweren Fällen werden Spezialisten beteiligt ("Triage"-Konzept). (5) Die Arbeit wird dort erledigt, wo es am sinnvollsten ist. Denkbar ist beispielsweise, dass die elektronische Erfassung eines Auftrages nicht im Unternehmen, sondern bereits vom Kunden erfolgt (z.B. Online-Kredit Antrag über das Internet). (6) Kontrollen und Prüfungen werden minimiert. Durch die Bündelung mehrerer Aufgaben bei Generalisten ist ein kostenträchtiger Überwachungsapparat obsolet. (7) Es erfolgt nur ein Minimum an Abstimmung. Durch die Integration des Prozesses gibt es z.B. weniger Informations- und Medienbrüche (z.B. unterschiedliche Informationen auf Bestellung, Lieferschein und Rechnung). (8) Die Organisation ist eine Mischung von Zentralisierung und Dezentralisierung. Aufgaben werden dezentral organisiert, aber über ein zentrales Informationssystem koordiniert.

le Durchführung einzelner Teile eines Prozesses ist nur möglich, wenn die Vorgänge nicht auf Papier, sondern in einer zentralen Datenbank gespeichert sind, auf die mehrere Personen gleichzeitig zugreifen können. Ziel ist eine redundanzfreie Verarbeitung und Speicherung der Daten.

#### Beispiel Wohnungsgenossenschaften

Viele Wohnungsgenossenschaften haben erkannt, dass die bisherige, klassisch funktionale Organisationsstruktur den gestiegenen Bedürfnissen der Mitglieder nicht mehr entspricht. Nach einer Analyse der Geschäftsprozesse in den Geschäftsstellen haben zahlreiche genossenschaftliche Wohnungsunternehmen Defizite erkannt. Als Reaktion ist vielerorts eine mitgliederorientierte Organisation geschaffen worden. Mussten Mitglieder in der Geschäftsstelle früher wegen einer Angelegenheit unterschiedliche Mitarbeiter z.B. aus den Abteilungen Mitgliederwesen, Mietenbuchhaltung, Technik oder Gebäudeverwaltung kontaktieren, kümmert sich heute ein Mitgliederbetreuer um alle Geschäftsvorfälle eines Mitgliedes "aus einer Hand".

#### Weiterführende Literatur:

Margitta Zimmermann, Engagierte und kompetente Mitarbeiter als zusätzliches Kapital der Genossenschaft, Elemente einer kundenbezogenen Personal- und Organisationsentwicklung, in: GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen (Hrsg.): Wohnungsgenossenschaften und wohnungswirtschaftliche Innovationen, GdW Schriften 50, Berlin/Köln, 2000, S. 59-64.

### Bewertung

Wie viele andere populäre Managementansätze durchlief das BPR einen klassischen Weg: Die Forschungser-

Aussagen darüber, ob bestimmte Teilprozesse im Unternehmen verbleiben oder (auf Kooperationspartner oder auf den Markt) ausgelagert werden sollen. Abhilfe können hier institutionenöko-

nomische Ansätze schaffen. (3) Die Entwickler der Idee des BRP gehen davon aus, dass der Prozess von oben nach unten (Top-Down-Ansatz) durchgesetzt wird. Dies kann dazu führen, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter fehlt und deren implizites Wissen im Umgestaltungsprozess keine Berücksichtigung findet. (4) Die meisten Ansätze sehen BRP als einen einmaligen Vorgang an. Die dynamische Anpassung an laufende Veränderungen wird vernachlässigt. (5) Auch die funktionale Organisation hat Vorteile (z.B. Spezialisierung). BRP lässt diese Stärken durch die einseitige Prozessorientierung weitestgehend ungenutzt. (6) Zu den Schwachpunkten gehört auch, dass Manager ein Reengineering nur

allzu gerne verordnen, solange es sie selber nicht betrifft. BRP kann aber nur erfolgreich sein, wenn alle Ebenen des Unternehmens einer Überprüfung unterzogen werden.

Ganz nach dem Motto "Totgesagte leben länger" findet die Idee der Geschäftsprozessorientierung heute trotz der vehementen Kritik in vielen Bereichen erfolgreich Anwendung. Nach Erfolgen in der Industrie führen prozessorientierte Umstrukturierungen schon seit einigen Jahren auch in der Dienstleistungsbranche wie bei den Banken zu Effizienzsteigerungen. Aber auch in anderen Bereichen, z.B. in der Wohnungswirtschaft, finden sich Beispiele für prozessorientierte Umgestaltungen von Organisationen.

---

☎ Rolf Greve  
☎ (0251) 83-2 28 01  
✉ rolf.greve@ifg-muenster.de

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

M. Hammer/J. Champy: Re-engineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution, London, 1993.

Gerd Nicklisch/Wolfgang Pfister/Martin Christian Kemnitz: Vom Weg zum Ziel - erfolgreiches Supply Chain Management durch Geschäftsoptimierung, Frechen, 1999.

Sebastian Kutschka: Business Process Reengineering - revolutionäres Konzept oder Modeerscheinung?, in: Henning/Staufenbiel (Hrsg.): Berufsplanung für Ingenieure, 10. Aufl., 1995, S. 266-271.

Stichworte zu "Geschäftsprozesse" unter [http://www.unister.de/Unister/wissen/sf\\_lexikon/ausgabe\\_stichwoerter95\\_y.html](http://www.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwoerter95_y.html) [Download vom 30.05.2003]

# Für Sie gelesen

## Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke

Wiesbaden, 2003, 3-409-11985-X, 1301 Seiten, EUR 59,90.

Die drei Herausgeber haben kürzlich eine umfangreiche Monografie vorgelegt und sich mit dieser Publikation auf einem Marktsegment verankert, das angesichts der empirischen Bedeutung der Thematik schnell wachsen wird. Sie tragen dem Tatbestand Rechnung, dass Kooperationen, Allianzen und Netzwerke heute ein weit verbreitetes Phänomen sind und daher zunehmend auch Bedeutung in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung erlangen. Erstmals wurde der Versuch unternommen, dem Phänomen in seiner Komplexität gerecht zu werden, indem viele Facetten von Unternehmenskooperationen einbezogen und analysiert wurden. Das Buch richtet sich an Leser aus Forschung, Lehre und Praxis. Es sind damit genau jene Zielgruppen angesprochen, die seit längerem auf ein entsprechendes Werk warten. Von den Editoren wird dabei darauf hingewiesen, dass die einzelnen Beiträge aus Forschungsergebnissen und Studien stammen, "die die Autoren fast ausnahmslos explizit für dieses Sammelwerk aufbereitet haben". Als einen Auslöser für ihr Publikationsprojekt geben sie die Intensivierung der Thematik in der betriebswirtschaftlichen Forschung an. Bereits an dieser Stelle ist zu vermerken, dass dies nicht nur für diesen Zweig der Wirtschaftswissenschaften gilt, sondern ebenso für die volkswirtschaftlichen Themen. So finden sich im Band auch viele Arbeiten, die weit über die engen betriebswirtschaftlichen Facetten hinausreichen.

### Theorie und Empirie

Zweiundfünfzig Beiträge sind neben einem einleitenden Aufsatz in sechs

Kapitel strukturiert. Dabei ist positiv hervorzuheben, dass am Beginn jedes Abschnittes ein Überblicksartikel positioniert ist, mit dem nicht nur versucht wird, den Komplex zu strukturieren, sondern der gleichzeitig die wesentlichen Grundlagen wiedergeben soll. Mit der Einführung, die von den drei Herausgebern geschrieben wurde, wer-



den mehrere Zielsetzungen verfolgt. So soll die zunehmende Bedeutung der Thematik in der wissenschaftlichen Forschung anhand einer Auswertung betriebswirtschaftlicher Zeitschriften nach kooperationsrelevanten Themen aufgezeigt werden, die als "Metaanalyse" bezeichnet wird. Es wird deutlich, welche Fragen gestellt und welche Themen im Zeitablauf im Vordergrund standen. Darüber hinausgehend sollen die zentralen Begriffe und Konzepte der Kooperationsforschung vorgestellt und einer ersten Systematisierung unterzogen werden. Schließlich wer-

den die Struktur des Bandes und die gewählten Schwerpunkte im Überblick vorgestellt.

Der erste Abschnitt enthält in neun Beiträgen einen Überblick über die theoretischen Fundamente der kooperationswissenschaftlichen Forschung. Es wird klar, dass es sich noch keinesfalls um ein geschlossenes Theoriegerüst handelt, sondern dass aus unterschiedlichen theoretischen Ansätzen, Zugängen zur Thematik gesucht und gefunden werden können, die jeweils unterschiedliche Kooperationsfacetten beleuchten. Die "ökonomische Theorie der Unternehmenskooperation" ist heute (noch) eklektisch. Vorgestellt werden neben anderen die Theorie der Co-opetition, Ansätze der Industrieökonomik, Elemente der Spieltheorie, die kooperationsrelevanten Zweige der Neuen Institutionenökonomik, die Erklärungen der Strategischen Managementforschung, Ansätze der Vertragstheorie sowie Grundlagen der sozialwissenschaftlichen Prozessforschung.

In fünf Aufsätzen werden die kooperationsfördernden Rahmenbedingungen und die "Treiber" für die Vereinbarung von Kooperationen herausgearbeitet. Im Mittelpunkt stehen dabei die wirtschaftliche Globalisierung, regulative Entwicklungen wie das europäische Wettbewerbsrecht sowie die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien. Im dritten Kapitel werden die unterschiedlichen Ausgestaltungen von Kooperationen untersucht. In neun Beiträgen werden kreislaufstrategische Netzwerke, vertikale Kooperationen, virtuelle Organisationen, operative Allianzen, Lizenzkooper-

rationen, Franchising und Joint Ventures dargestellt und jeweils unterschiedliche Merkmale in den Mittelpunkt gerückt. In diesem Abschnitt dürfte sich mancher Leser mehr Korrespondenzen zwischen den einzelnen Beiträgen wünschen. So wäre eine Systematisierung der Kooperationsformen anhand bestimmter konstituierender Merkmale hilfreich, ebenso eine Isolierung der situativen Kontexte, die für die eine oder die andere Ausgestaltung sprechen. Schließlich würde das Kapitel durch zusätzliche Vergleiche ebenso gewinnen wie durch weitere Kooperationsformen, die in der organisatorischen Realität durchaus Bedeutung haben. Anzusprechen sind konkret genossenschaftliche Kooperationen, die weder im Text noch im ausführlichen Stichwortverzeichnis eine Erwähnung finden.

### Kooperationsmanagement

Neun weitere Beiträge sind Inhalt des Kapitels vier, in dem die Kooperationsbereiche aufgearbeitet werden. Die Systematisierung erfolgt anhand der Wertschöpfungsbereiche. Thematisiert werden die Bereiche bzw. Unternehmensfunktionen Forschung und Entwicklung, industrielle Beschaffung, Produktion, Marketing, Marktforschung, Vertrieb, Unternehmensfinanzierung und Personalarbeit. Dieser Abschnitt ist wegen der Präsentation und Verarbeitung einer Fülle von empirischen Studien und einzelnen Kooperationsfällen sehr informativ und anregend. Es folgen in elf Beiträgen die Managementaspekte von Kooperationen: Gestaltung und Führung kooperativer Systeme. Analysiert wird eine breite Palette von Fragestellungen. So

werden die unternehmenskulturellen Voraussetzungen als Erfolgsfaktoren ebenso herausgearbeitet wie die Gestaltung eines effektiven Schnittstellenmanagements. Eine Analyse des Netzwerkcontrollings, der Bedeutung des interorganisationalen Lernens und des Human Resource Management sowie informaler Koordinationsmechanismen erfolgt neben einer Erörterung der Behandlung von Kooperationen in der externen Rechnungslegung und in der Steuergesetzgebung und -praxis sowie einer Beschreibung der prozessualen Aspekte der Kooperation. Dieser Abschnitt spiegelt die Praxis eines bislang fehlenden Ansatzes für ein umfassendes Kooperationsmanagement wieder. Es bleibt nach der Lektüre der Eindruck, dass es um punktuell eingesetzte Elemente, um einzelne Managementinstrumente, nicht aber um ein umfassendes Managementkonzept geht. Dies ist nicht den Autoren anzulasten, sondern zeigt einerseits Forschungsbedarf und andererseits eine vordringliche Aufgabenstellung der Kooperationspraxis. Viele Beiträge dieses Abschnitts beziehen sich auf internationale Kooperationen, in denen die Anforderungen an ein Kooperationsmanagement verständlicherweise noch größer sind.

Das letzte Kapitel stellt sektorale Besonderheiten in das Zentrum, indem die Kooperationsaktivitäten einzelner Branchen dargestellt und ihre Besonderheiten aufgezeigt werden. Die Autoren widmen sich der Telekommunikationswirtschaft, der Biotechnologie, der Konsumgüterindustrie, dem Dienstleistungssektor und dem Handel. Daneben werden Branchencluster, Online-Nachfragerkooperationen so-

wie Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen bearbeitet.

### Forschungsbedarf

Insgesamt ist ein sehr informatives und sorgfältig zusammengestelltes Sammelwerk vorgelegt worden, das allen angesprochenen Zielgruppen dringend zur Lektüre empfohlen werden kann. Dabei sollte es jedoch nicht bleiben. Denn dieser Band zeigt auch, dass vieles noch zu tun bleibt und auf dem nun vorhandenen Grundstock zügig weiter zu arbeiten ist. Das Buch selbst könnte in einer nächsten Auflage gewinnen, indem die einzelnen Beiträge noch besser aufeinander abgestimmt werden, die einzelnen Konzepte übereinstimmend verwendet, die Definitionen und Abgrenzungen einheitlich gewählt und die Verweise zwischen den Beiträgen intensiviert werden. Dies würde zwar den Charakter des Buches als eines Sammelbandes modifizieren und an die Herausgeber große Anforderungen stellen. Es könnte dadurch jedoch ein Standardwerk der Kooperationsforschung entstehen, das heute noch fehlt. Darüber hinausgehend gibt es in allen Abschnitten noch weitere Aspekte, die es sich lohnt, einzubeziehen. Diese Anmerkungen sollen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein wertvolles Buch vorgelegt wurde, dem weitere folgen sollten, um der Praxis, der Empirie und der Theorie der Unternehmenskooperation gerecht zu werden.

---

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

---

## Farok J. Contractor, Peter Lorange (ed.): Cooperative Strategies and Alliances

Amsterdam et al.: Pergamon, 2002, 0-08-044021-5, 925 Seiten, EUR 150,--

Die Kooperation von Unternehmen kennzeichnet zwar ihre Praxis. Zuneh-

mend ist sie auch zu einem Erkenntnisobjekt der wissenschaftlichen Analyse

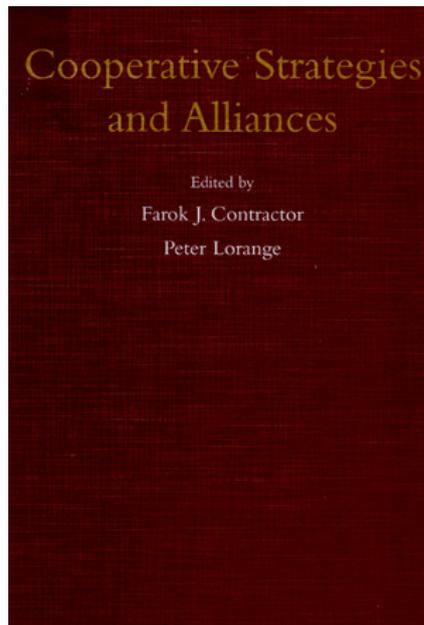
geworden. Es werden Untersuchungen zu einzelnen Kooperationsformen, -

phasen und -branchen vorgelegt. Bis heute fehlen jedoch umfassende Studien des "Phänomen Unternehmenskooperation". In diesem Umfeld wurde Ende 2002 ein vielversprechender Tagungsband vorgelegt. Er enthält die überarbeiteten Vorträge einer Konferenz in Lausanne. 36 Beiträge haben zu einem seitenstarken Werk geführt. Interessant ist, dass diese Konferenz bereits eine Folgeveranstaltung darstellt. Vor zehn Jahren wurden kooperative Strategien in der Wirtschaft an der Rutgers University umfassend erörtert und ebenfalls publiziert. Diese erste Veranstaltung diente dazu, die Thematik in ihrer Bedeutung für die Praxis auszuloten und den Bedarf einer wissenschaftlichen Bearbeitung festzustellen.

### Weitreichende Entwicklungen

Im darauf folgenden Jahrzehnt haben sich die Dinge in Praxis und Theorie grundlegend weiter entwickelt. Die aktuelle Konferenz und die daraus resultierende vorliegende Publikation trägt diesem Umstand Rechnung. Gefragt wird nach den wettbewerbsfähigen Organisationsformen vor den aktuellen Rahmenbedingungen. Berücksichtigt werden die Erfahrungen, die mit Kooperationen bisher gemacht wurden. Einige solcher Erkenntnisse sind zentral für die Kooperationspraxis und daher auch für die Schwerpunktsetzung des Bandes. Die Bedeutung der konkreten Ausgestaltung, also die Governancestrukturen der Kooperationen und die Funktionen der Stabilisierungsmechanismen sind heute als Erfolgsbedingungen völlig unbestritten. Klar zutage tritt auch die enorme Vielfalt der Kooperationsformen, die unterschiedliche Intensitäten der Bindung und von unternehmerischen Freiheiten widerspiegelt. Zudem wird klar herausgearbeitet, dass es nicht hinreicht, Kooperationen zu vereinbaren. Ein explizites Kooperationsmanagement mit allen Managementfunktionen wird vielmehr zu einer weiteren

Erfolgsbedingung. Anders als vor zehn Jahren lässt sich jetzt auch schon mehr



über den situativen Kontext sagen, in dem einzelne Kooperationsformen angebracht sind. Dabei gibt es empirische Evidenz zu einem verstärkten Auftreten von marktnäheren Kooperationen, in die versucht wird, über anreizkompatible Vertragsgestaltungen Stabilität und Beständigkeit zu integrieren.

### Kooperationsfördernde Wissensgesellschaft

Das Buch ist in zwölf Kapitel strukturiert. Es beginnt mit einem Überblicksartikel der beiden Herausgeber, in dem die Zunahme von Allianzen und Partnerschaften in einer Wissensgesellschaft aufgezeigt und begründet wird. Auch die Perspektiven des eingeleiteten Prozesses werden herausgearbeitet. Daneben werden grundsätzliche Kooperationskonzepte dargestellt, die in weiteren Beiträgen wieder aufgenommen werden. Das folgende Kapitel enthält acht Beiträge zu einzelnen Kooperationsformen und ihren Erfolgsfaktoren. Es handelt sich um die theoretische Basis für viele folgende Beiträge. Ein Schwerpunkt wird dabei auf internationale Kooperationen gelegt. Es werden zwar keine direkten Vergleiche von Kooperationsformen angestellt.

Dennoch lassen sich solche auf dem so geleisteten Fundament gut durchführen. Weitere Beiträge setzen sich mit der Entstehung gemeinsamen Wissens in Kooperationen auseinander. Der Institutionalisierung von Anreizen zur Kooperation unter diesem Gesichtspunkt wird besonderes Gewicht zugemessen.

Es folgen Beiträge, die die Wirkungen unterschiedlicher Unternehmenskulturen auf den Kooperationserfolg sowie die Möglichkeiten des gemeinsamen Lernens und die Rolle von Vertrauen thematisieren. Zwei weitere Schwerpunkte stellen F&E-Kooperationen und ihre Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie virtuelle Kooperationen und das Allianzpotenzial im e-Business dar. Konsequenterweise wird auf die Isolierung der Erfolgsfaktoren und auf konkrete Beispiele Wert gelegt. Schließlich widmet sich ein umfangreicher Abschnitt den Managementaspekten von Kooperationen.

### Kooperative Ökonomie

Es ist ein sehr interessanter Tagungsband entstanden, dessen Botschaft auch klar vermittelt wird. Organisationen mit deutlich flexibleren Grenzen kennzeichnen immer ausgeprägter die Wirklichkeit. Die Kooperation von Unternehmen ist zu einem Geschäftsmodell geworden, das immer häufiger anzutreffen ist. Eine C-Economy, eine kooperative Ökonomie, ist im Entstehen begriffen. Dabei ist den Herausgebern völlig zuzustimmen, wenn sie selbst argumentieren, dass dennoch nicht von einem "Zeitalter der Allianzen" gesprochen werden kann, denn selbstverständlich werden traditionelle Unternehmen weiter existieren. Das Mischungsverhältnis verändert sich jedoch. Dies spiegelt dieser Tagungsband sehr gut wider, indem er viele Facetten dieser Entwicklung aufzeigt, abwägt und hinsichtlich der Konsequenzen und Perspektiven prüft. Analysiert werden Ursachen, Ausgestaltungsformen, Steuerungsmechanismen, Managementaspekte und Wirkun-

gen von Kooperationen. Theoretische Überlegungen werden durch empirische Fragestellungen ergänzt. Dazu kommen erste Erkenntnisse, wie ein Kooperationsmanagement auszugestalten und umzusetzen sei.

Das Buch kann nicht nur Wissenschaftlern, die sich mit Fragen der Unternehmenskooperation beschäftigen, uneingeschränkt zur Lektüre empfohlen werden. Auch Kooperationspraktiker und ihre Berater können Nutzen daraus

ziehen. Dabei muss klar sein, dass es sich um kein Lehrbuch handelt, sondern um einen Konferenzband mit akzentuiert gesetzten Schwerpunkten. Sie sind jedoch gekonnt gewählt und vermitteln einen guten Eindruck vom Status quo des Kooperationsgeschehens und seiner theoretischen Analyse. Mit Interesse kann der Folgekonferenz entgegen gesehen werden. Falls die Entwicklung eintritt, die sich derzeit abzeichnet und die die Autoren, die

Herausgeber und die Rezensentin erwarten, ist davon auszugehen, dass dies nicht erst in zehn Jahren der Fall sein wird.

➔ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

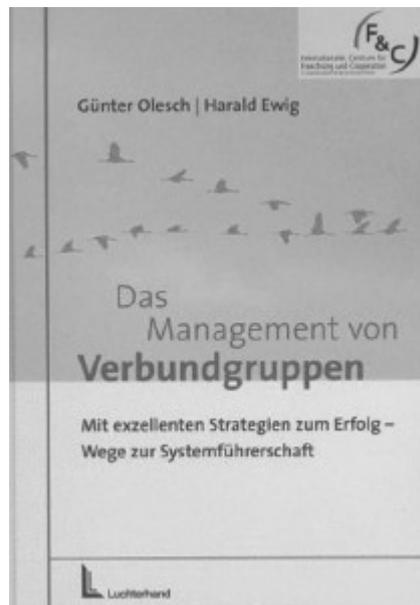
✉ [theresia.theurl@ifg-muenster.de](mailto:theresia.theurl@ifg-muenster.de)

## Günter Olesch / Harald Ewig: Das Management von Verbundgruppen: Mit exzellenten Strategien zum Erfolg - Wege zur Systemführerschaft

Neuwied, Köln, München: Luchterhand-Verlag, 2003,  
ISBN 3-472-05236-8, 168 S., EUR 40,00.

Jahrelang weitgehend ignoriert, erfreuen sich Verbundgruppen in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung zunehmender Bedeutung. Dies hat mehrere Ursachen. Zum einen wurden mit der Erforschung moderner Netzwerke neue Methoden und Techniken entwickelt, die konzeptionell auch zur theoretischen Fundierung der Organisation, strategischen Steuerung und Führung von Verbundgruppen verwendet werden können. Zum anderen erscheinen Verbundgruppen in der Praxis weiterhin mit einer hohen Marktdurchdringung und in vielfältigen Ausgestaltungen. Nun sehen sich die Mitte des 19. Jahrhunderts als Einkaufskooperationen des Handels gegründeten Verbundgruppen, bedingt durch Globalisierung, Verschärfung des Wettbewerbs, stagnierende Märkte und konjunkturelle Krisen, besonderen Herausforderungen ausgesetzt. In den über 300 Kooperationen des Handels haben sich rund 80.000 Unternehmen zusammengeschlossen. Betrachtet man jedoch die Entwicklung der Umsatzanteile der Verbundgruppen mit denen anderer Handelssysteme, so stellt man fest, dass der Anteil der kooperierenden Handelssysteme am Einzelhandelsumsatz immer stärker hinter dem

Anteil des filialisierenden Einzelhandels zurückfällt. Das Management der Kooperationen steht vor grundsätzlich neuen Herausforderungen, um im



zunehmenden Systemwettbewerb bestehen zu können. Dies nehmen Olesch/Ewig zum Anlass, ausgewählte Schlüsselstrategien zu diskutieren und Maßnahmen zur Sicherung der Erfolgsposition zu beleuchten.

Das Buch ist in drei Hauptteile mit insgesamt 12 Kapiteln untergliedert. Im ersten Teil werden in mehreren Kapiteln Hintergrundfaktoren für die Ent-

wicklung der Verbundgruppen herausgearbeitet. Zunächst beschreibt Olesch den Status der Verbundgruppen in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung. In den folgenden zwei Kapiteln systematisiert er die Verbundgruppenlandschaft, indem er auf die vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund eines typischen Lebenszyklus von Kooperationen eingeht. In den Kapiteln vier bis sechs erläutert Olesch die neuen, sich verschärfenden Wettbewerbsfaktoren im Handel und deren Auswirkungen auf Verbundgruppen. Er sieht die Fähigkeit, schnell auf Marktveränderungen reagieren zu können, als wesentlichen Faktor im "Überlebenskampf". Dieser Zwang zur schnellen Reaktionsfähigkeit begünstigt die Vertikalisierung in Handel und Industrie. Dem zu Folge müssen auch die Verbundgruppen ihre Kernstrategien effizienter gestalten und verfolgen, um im Systemwettbewerb handlungsfähig zu bleiben und nicht unterzugehen. Olesch identifiziert sechs Kernherausforderungen:

Die Wahrung der externen und internen Machtbalance, die Erhöhung der Verbundgruppeneffizienz durch stärkere vertikale Orientierung, die Stärkung der Systemhomogenität u.a. durch ein-

heitliches Marketing, die Überwindung der Interessengegensätze durch Revitalisierung der Gruppenphilosophie, die Sicherung der Innovations- und Strategiefähigkeit und eine professionelle Gestaltung des Risiko- und Forde-rungsmanagement.

Im zweiten und dritten Teil werden von Olesch(Teil II) und Ewig (Teil III) anhand von erfolgreichen Verbundgruppen ausgewählte Strategien zur Begegnung dieser Kernherausfor-derungen aufgezeigt. Als grundlegende neue Aufgabe für die Verbundgruppen stellt sich die Gestaltung des Risiko-managements heraus. Durch das KonTraG und andere Entwicklungen

wie z.B. Basel II gezwungen, müssen Verbundgruppen ein angemessenes Risikomanagementsystem zur besseren Dokumentation und zur integrierten Steuerung und Kontrolle entwickeln.

Das Buch wendet sich sowohl an den Kooperationsforscher als auch an Verbundgruppenmanager und an Verbundgruppen interessierte Dritte.

Es liefert einen gelungenen Überblick über die Situation der Verbundgruppen zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Die Erscheinungsform der Verbundgruppen wird grundlegend systematisiert und die Kernstrategien erläutert. Leider gehen Olesch/Ewig in den 160 Seiten selten über grundlegenden Erläuterun-

gen der Methoden und Konzepte hin-aus. So bleibt es bei allgemeinen Handlungsempfehlungen, ohne dem Mana-ger konkrete Anweisungen zu geben. Für eine Einführung in die Problematik der zunehmend anspruchsvolleren Steuerung von Verbundgruppen ist das Buch jedoch gut geeignet.

---

👤 Peter Ebertz

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ peter.ebertz@  
ifg-muenster.de

---

## Thomas Lechler / Hans G. Gemünden: Gründerteams - Chancen und Risiken für den Unternehmenserfolg\*

Heidelberg: Physica-Verlag, 2003, ISBN 3-7908-1485-7, 170 S., EUR 29,95

In den letzten Jahren ist ein klarer Trend zu Teamgründungen zu beob-achten. Die überragende Bedeutung von Unternehmensgründungen für Strukturwandel und Wachstum ist unbestritten, ob allerdings Gründer-teams erfolgreicher sind als Einzel-gründer wurde bisher kontrovers diskutiert. Viele Vorteile, wie die Kom-bination von Know-how, das geteilte Risiko und die gegenseitige Unterstüt-zung, sprechen dafür. Gefahren liegen hingegen in der Qualität des Zusammenspiels der Partner.

Lechler/Gemünden stellen in ihrem Buch daher die zentrale Frage: Unter welchen Umständen sind Gründer-teams besonders erfolgreich? Die Ant-wort darauf geben sie in ihrer Analyse von 159 partnerschaftlich gegründeten Unternehmen, auf deren Basis sie ein Instrument für Gründerteams zur Über-prüfung der Erfolgswirksamkeit ihrer Interaktionsstrategie darstellen.

### Empirische Studie als Kern des Buchs

Der Aufbau in zehn Abschnitten, der im zweiten Kapitel vorgestellt wird,

folgt dem der empirischen Studie - Pro-blemaufriss, Konzeption der Erfolgs-faktoren, Hypothesenableitung, Be-schreibung des Untersuchungsdesigns,



empirische Prüfung der Hypothesen sowie Darstellung zentraler Ergebnisse für Praxis und Forschung. Im ersten Kapitel zeigen Lechler/Gemünden anhand öffentlichkeitswirksamer Bei-spiele wie SAP, Microsoft und Sie-mens, dass Teamgründungen zwar kein Phänomen der letzten Dekade sind,

ihre Bedeutung aber künftig zunehmen wird.

Zwei wesentliche Gruppen von Er-folgsfaktoren, die Gründerteams aus-zeichnen, - ihre Merkmale als Team und die soziale Interaktion innerhalb des Gründerteams - werden in Kapitel 3 aus der Literatur abgeleitet.

Das vierte Kapitel integriert die Unter-suchungshypothesen in den Bezugs-rahmen und operationalisiert die iden-tifizierten Erfolgsfaktoren.

Im fünften Kapitel werden die Merk-male der befragten 159 jungen Unter-nehmen und ihrer Gründungsteams beschrieben.

Die Messung des zentralen Konstrukts "Qualität der sozialen Interaktion" stel-len die Autoren im sechsten Kapitel dar und dokumentieren Zuverlässigkeit und Gültigkeit.

In Kapitel 7 wird die Erfolgsmessung beschrieben, die sich sowohl auf die subjektive Einschätzung der Befragten als auch auf Kennzahlen des Unterneh-mens stützt.

Im achten Kapitel nehmen Lech-ler/Gemünden die empirische Prüfung des Einflusses der sozialen Interaktion

auf den Erfolg der jungen Unternehmen vor und überprüfen ihre Untersuchungshypothesen über den Einfluss der Merkmale der Gründer auf die Qualität der sozialen Interaktion und auf den Unternehmenserfolg.

Ein Benchmark-Analysetool zur Selbstdiagnose der Qualität der sozialen Interaktion im eigenen Gründerteam wird Praktikern in Kapitel 9 vorgelegt.

Im zehnten Kapitel erfolgt abschließend die kritische Würdigung der Ergebnisse, und Implikationen für die Forschung und praktische Anwendung werden diskutiert.

### Soziale Interaktion als zentraler Erfolgsfaktor

Die Ausprägung der sozialen Interaktion wird in der empirischen Studie der Autoren anhand der Erfolgswirkungen verschiedener Komponenten ermittelt. Die Ergebnisse überraschen allerdings ein wenig - selbst die Autoren. Die Analyse des Einflusses der Teammerkmale auf den Prozess der sozialen Interaktion der Gründerteams ergibt - mit Ausnahme der Teamgröße, die negativ mit der Qualität der sozialen Interaktion korreliert - keine signifikanten Ergebnisse. Hingegen stellen die Autoren für alle befragten Gründerteams einen Einfluss der Qualität der sozialen Interaktion auf den Unternehmenserfolg, besonders Kundenzufriedenheit und Effizienz, fest, wobei sie einräumen müssen, dass der Erfolg auch von weiteren Einflussfaktoren abhängig sei. Die Konkretisierung dieser Faktoren bleiben sie dem Leser schuldig.

Auf Basis ihrer Ergebnisse stellen Lechler/Gemünden Gründerteams einen Benchmarktest in zwei Schritten zur Verfügung. Mittels Fragen wird der Wert der sozialen Interaktion ermittelt, welcher dann mit den Resultaten der Studie als Benchmarks zu vergleichen ist. Für das abschließende Gesamturteil der Qualität der sozialen Interaktion schlagen die Autoren den Gründerteams vor, die Werte der einzelnen Komponenten einfach aufzusummie-

ren, weisen allerdings auf das Problem hin, dass dadurch Teilergebnisse einander aufheben können.

Als zentrale Ergebnisse ihres Buchs stellen die Autoren fest, dass sich die Gründer einer Teamunternehmung oft bereits gut kennen und eine zielgerichtete Suche nach Partner mit komplexeren Eigenschaften und Fähigkeiten unabhängig von sozialen Beziehungen vor der Gründung nicht stattfindet sowie dass Fluktuation kein Problem von Gründerteams ist, die meisten Teams über mehrjährige Branchenerfahrung verfügen und homogen im Alter sind. Den Erfolg von Gründerteams führen Lechler/Gemünden insbesondere auf die soziale Interaktion im Team als entscheidende Einflussgröße zurück. Ineffiziente Kommunikation, komplexe Entscheidungsprozesse sowie persönliche Konflikte im Team sehen sie als Hauptgrund für ein Scheitern von Teamunternehmungen. Schließlich kommen sie zu dem Fazit, dass die Besetzung in Gründerteams und insbesondere die Branchenerfahrung sowie die Bekanntheit der Gründer sich nachweislich positiv auf die Zusammenarbeit im Team auswirken und für den Erfolg entscheidend sind.

Lechler/Gemünden merken selbst an, dass ihre Befragung der hoch spezifischen Stichprobe von technologieorientierten, erfolgreich bestehenden Unternehmen mit kleinen Gründerteams, deren Mitglieder eigenständig zusammengefunden haben, ein zu positives Bild der Erfolgsfaktoren neugegründeter Unternehmen ergibt. Die Autoren vermuten dies als Grund für die sehr hohen Bewertungen des Unternehmenserfolgs und der Qualität der sozialen Interaktion.

### Leitfaden für Forschung und Praxis

Das Buch versteht sich gleichermaßen als Leitfaden mit "hands on"-Erfahrungen für die Praxis und als wissenschaftliche Studie, welche die bisherige Forschung auf diesem Gebiet um den Faktor "Soziale Interaktion" erweitert. Die

Untersuchung setzt sich die Erklärung und empirische Analyse der Auswirkungen der Qualität der sozialen Interaktion im Gründerteam auf den Unternehmenserfolg zum Ziel.

Im Vorwort bekunden Lechler/Gemünden die Absicht, zur Erweiterung der Erklärungsmodelle der Gründungsforschung beizutragen, um die Entwicklung junger Unternehmen präziser zu erklären und treffsicherer zu prognostizieren, sowie für die Praxis ein Analyseinstrument vorzuschlagen, das Gründern und Beratern Benchmarks für erfolgreiche Unternehmen liefert und eine bessere Diagnose der eigenen Situation ermöglicht. So wendet sich das Buch in direkter Ansprache an beide Zielgruppen, und jedes Kapitel schließt in seiner Zusammenfassung mit "Aspekte für die Forschung" und "Aspekte für die Praxis". Diese Differenzierung in den Fazits wirkt allerdings teilweise etwas künstlich inszeniert.

Insgesamt wurde eine interessante und lesenswerte Publikation vorgelegt, die Gründungsforschern, Beratern, Unternehmern und Gründern gleichermaßen zur Lektüre empfohlen werden kann. Wengleich das Buch grundsätzlich als Praxisleitfaden einzuordnen ist, wird in der empirischen Studie, die der Arbeit zu Grunde gelegt wird, "Soziale Interaktion" mit wissenschaftlichen Methoden als zentraler Einflussfaktor nachgewiesen, was als wertvoller Beitrag zur Gründungsforschung einzuschätzen ist, so dass das Buch trotz praxisnahem Leitfadencharakter auch diese Zielgruppe interessieren kann.

\* Eine Kurzversion dieser Buchbesprechung ist am 15.03.2003 in der Neuen Zürcher Zeitung, S. 93 unter dem Titel "Sind Gründerteams erfolgreicher?" erschienen.

---

☞ Barbara Schmolmüller

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ [barbara.schmolmueller@ifg-muenster.de](mailto:barbara.schmolmueller@ifg-muenster.de)

---

## Peter Oberender (Hrsg.): Wettbewerb in der Internetökonomie

Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 292, Berlin, Duncker & Humblot. 2003, ISBN 3-428.11060-9, 114 S. EUR 44,00

Zwei altbekannte Erkenntnisse finden in dem vorliegenden Band in leicht abgewandelter Form ihre Bestätigung: "Das Internet ist tot, es lebe das Internet!" und "Die ‚New Economy‘ ist die ‚Old Economy!“. Kaum ein Phänomen hat in den vergangenen Jahren die Gemüter derartig entzweit wie das Internet. Etwa ab 1998 setzt der Internet-Hype ein. Zahllose Visionäre versuchen, durch Investitionen in die New Economy Anteil am schnellen Wachstum des vermeintlichen Zukunftsmarktes zu haben. Geld spielte oftmals keine Rolle, selbst der ehemals aktienscheue deutsche Normalverdiener stellt dem Neuen Markt sein Ersparnis zur Verfügung und in kürzester Zeit wurden Millionen DM investiert. Die Aktienblase der New Economy entsteht. Erst in den Jahren 2000/2001 wird klar, dass nur einige wenige Unternehmen mit überzeugenden Geschäftsideen überleben können. Die Blase am Neuen Markt platzt und Millionen DM Kapital wird in kürzester Zeit vernichtet. Seit 2001 setzt im E-Business eine Konsolidierung ein.

Ein ebenso rasantes Auf und Ab verzeichneten die Wirtschaftswissenschaften in der Einschätzung des Phänomens World Wide Web. Es ist noch nicht lange her, da hieß es vielfach, wir bräuchten ein neues ökonomisches Theoriegebäude um die Weiten des Cyberspace zu erklären. Nachdem viele "dot.coms" liquidiert worden sind, kommt man auf den Boden der Tatsachen zurück. Mittlerweile greift die Meinung Platz, dass die bekannten ökonomischen Werkzeuge sehr wohl ausreichen, um die virtuelle Welt der Datenleitungen zu erfassen. Das Internet und seine ökonomische Bedeutung jedoch zu unterschätzen, wäre allerdings leichtsinnig. Das Internet hat tatsächlich das Potenzial, das Wirtschaften nachhaltig zu verändern.

Eine besondere Fragestellung wird nach dem 5. Geburtstag des Internet immer aktueller: Wie wirkt sich das Internet auf den Wettbewerb aus? Gleich im Anschluss ergibt sich die Frage: Wie muss die Wettbewerbspolitik auf das Internet reagieren? Bereits im Jahr 2001 ist der Wissenschaftliche Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie unter dem Vorsitz von Prof. Dr. Wernhard Möschel, Universität Tübingen, in seinem Gutachten "Wettbewerbspolitik für den Cyber-



space" [erhältlich als Download unter <http://www.bmwi.de/textonly/Homepage/download/doku/Doku495.pdf>] genau diesen Fragen nachgegangen. Der Beirat vertrat die Meinung, dass die Internet-Wirtschaft "zum Teil tiefgreifende Veränderungen" in der Anwendungspraxis der Kartellbehörden und Kartellgerichte notwendig mache. Der Gesetzgeber sei nach Auffassung des Beirats jedoch nicht gefordert. Die abstrakten Regeln des Kartellrechts reichten aus, die Herausforderungen der Internet-Wirtschaft zu meistern. Im vergangenen Jahr hat auch die Arbeitsgruppe Wettbewerb im Wirt-

schaftspolitischen Ausschuss des Vereins für Socialpolitik im Rahmen ihrer Jahrestagung in Linz einige ausgewählte Aspekte dieser Thematik aufgegriffen und mit Praktikern diskutiert. Die Vorträge dieser Veranstaltung sind in dem von Peter Oberender herausgegebenen Band "Wettbewerb in der Internetökonomie" dokumentiert. Ziel der Tagung war es nach Aussage des Herausgebers, "einen Eindruck davon zu gewinnen, wie die Wirtschafts- und Wettbewerbsprozesse in der Internetökonomie ablaufen, welche Besonderheiten es gibt und ob ein spezieller wettbewerbspolitischer Regelungsbedarf besteht".

Arnold Picot und Dominik K. Heger vom Institut für Unternehmensentwicklung und Organisation an der Ludwig Maximilian Universität München führen in die Thematik ein. Der Beitrag gibt selbst dem nicht vorgebildeten Leser einen fundierten Überblick über die wettbewerbspolitischen Implikationen der Internetökonomie. Nach einleitenden Bemerkungen zum Markt, zum Wettbewerbsrecht, zu wettbewerbspolitischen Eingriffsmöglichkeiten und zur Struktur des Internets, werden die ökonomisch relevanten Besonderheiten des Internets vorgestellt: (1) Durch den vereinfachten Austausch von Informationen spart das Internet Transaktionskosten. (2) Durch Digitalisierung und Dematerialisierung verlieren ehemals bedeutende Faktoren wie materielles Vermögen, physischer Standort und Produktion von Sachgütern an Bedeutung, während immaterielle Faktoren wie Kompetenz, Wissen und Serviceleistungen zunehmend wichtiger werden. (3) Größen- und Verbundeffekte werden durch das Internet auf ganz andere Art und Weise realisiert. (4) In Netzwerken hängt der individuelle Nutzen des Netzteilnehmers von der Anzahl der Nutzer ab (Netzeffekt). Standards sorgen in der vernetzten Ökonomie für

Koordination und Kompatibilität. (5) In einer vernetzten, stark arbeitsteiligen und spezialisierten Internetökonomie spielen neue Formen der Kooperation eine wichtige Rolle. (6) Genauso wie die Grenzen von Unternehmen sich auflösen, verschwimmen auch die Grenzen zwischen einzelnen Branchen.

Picot und Heger stimmen dem - bereits zitierten - Wissenschaftliche Beirat zu, dass die bisherige Wettbewerbspolitik angesichts der Internetökonomie nicht vollkommen überdacht werden müsse. Allerdings, so geben die Autoren zu bedenken, müssten die Besonderheiten des Internets angemessen bei der Anwendung des Wettbewerbsrechts berücksichtigt werden. Die Besonderheiten ordnen sie drei Bereichen zu: (1) Marktstruktur, (2) Behinderungswettbewerb und (3) nicht wettbewerbsgerechte Marktergebnisse. (1) Die Marktstrukturkontrolle stehe vor dem Problem, dass es erstens oftmals schwierig sei, eindeutig festzustellen, ob ein Zusammenschluss vorliege und dass sich zweitens die Abgrenzung des relevanten Marktes schwierig gestalte. (2) Aufgrund von Netzwerkeffekten sei ein strenger Behinderungsmissbrauch kontraproduktiv. Wenn ein privater Anbieter dafür Sorge, dass sich ausreichend viele Nutzer an einem Netzwerk beteiligten, handele er im Interesse aller Nutzer, weil er die Funktionsfähigkeit des Netzes gewährleiste. Darin eine Behinderung anderer Anbieter zu sehen, beeinträchtige die Funktionsfähigkeit von Märkten, auf denen Netzwerkgüter gehandelt werden. (3) In den beschriebenen Märkten sorgten Innovationen für den nötigen Wettbewerbsdruck. F&E-Kooperationen, welche die Innovationsdynamik erhöhten, seien deshalb zu begrüßen. Schließlich postulieren die Autoren, dass das Internet ein globales Phänomen sei und deshalb das oftmals national unterschiedliche Wettbewerbsrecht international harmonisiert werden müsse.

Per Christiansen (Justiziar bei AOL Deutschland) befasst sich mit den Aspekten der Regulierung und Selbstregulierung der Wirtschaftsprozesse im

Internet und geht dabei besonders auf die Rolle der Provider ein. Er kommt zu dem Ergebnis, dass sich das Internet nicht - wie von manchen Experten erwartet - selber reguliert hat, sondern wie in anderen Bereichen auch der Gesetzgeber den rechtlichen Rahmen setzen mußte. Für die weitere Regulierung des Internet gibt Christiansen zahlreiche Empfehlungen.

Wie die anfängliche Euphorie im Handel im Laufe der zunehmenden Verbreitung des Internet einer Ernüchterung und Konsolidierung gewichen ist, beschreibt Barbara Franke, Geschäftsführerin der Firma PrimusToyzone.de, einer Tochter des Internethändlers PrimusOnline.de. Einen Schwerpunkt legt sie auf die Funktionsweise und die Zukunftsperspektiven von Powershopping, einer virtuellen Einkaufsgemeinschaft, die von einem Intermediär über das WWW organisiert wird. Sie beschreibt die Problematik, die Kunden von einem neuen Einkaufsverhalten überzeugen zu müssen und erläutert wie das Unternehmen auf Akzeptanzprobleme reagiert hat.

Wie sich das Internet auf das "Dinosauriermedium" (Zitat) Tageszeitung ausgewirkt hat, erklärt Jochen Becker, Vorsitzender der Geschäftsführung der Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH. Die Zukunft der Zeitung hänge seiner Meinung nach davon ab, inwieweit es gelinge, jungen Menschen, die mit dem Internet aufgewachsen sind, zu zeigen, welcher "Mehrwert" von einer Zeitung auch in der Informationsgesellschaft mit ihren multimedialen Möglichkeiten ausgehen könne.

Den Einfluss von internetgestützten Handelsformen auf die Beziehungen zwischen Automobilzulieferern und Automobilherstellern untersucht Klaus Ubat, Sprecher der Arbeitsgemeinschaft Zuliefererindustrie. Er schildert die Bedeutung von elektronischen Marktplätzen und Auktionen und zeigt in diesen Instrumenten liegende Missbrauchspotenziale auf.

Ein Beispiel dafür, wie das Internet als Katalysator von Geschäftsideen dient, liefert Ralf Däinghaus, Gründer der

Internet-Versandapotheke 0800Doc-Morris. Die Gründung hat von den Niederlanden aus die Strukturen des deutschen Arzneimittelmarktes in erhebliche Aufregung versetzt, weil sie das "goldene Monopol" im Handel mit Medikamenten angriff.

Der Band bietet sowohl dem Praktiker als auch dem Wissenschaftler einen interessanten Einblick in die komplexe Materie des Internet und dessen Auswirkungen auf dessen Wettbewerbswirkungen. Der Beitrag von Picot/Heger gibt einen soliden Überblick über die ökonomisch interessanten Besonderheiten im Spannungsverhältnis Internet-Wettbewerb. Die fünf Erfahrungsberichte veranschaulichen zahlreiche Einzelprobleme in idealer Weise. Beruhigend wird für beide Leserzielgruppen das Fazit sein, dass sich wie ein roter Faden durch alle Beiträge zieht: Die "alte und "neue" Ökonomie sind sich nicht so unähnlich wie einige Cyberspace-Enthusiasten uns vor einigen Jahren noch glauben machen wollten. Vielmehr wachsen beide Sektoren immer weiter zusammen. Ein neues Theoriegebäude für die "neue" Wirtschaft scheint nicht nötig zu sein.

---

☞ Rolf Greve

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ rolf.greve@  
ifg-muenster.de

---

# Neu auf dem Büchermarkt



**Bergmann, Niels; Sourisseaux L.J. Andreas (Hrsg.): Interkulturelles Management**  
 Berlin u.a., Springer, 3. Aufl. 2003, ISBN 3-540-42976-X, 516 Seiten, EUR 69,95

Globales Arbeiten bedeutet für Unternehmen nicht nur das Bedienen größerer Absatzmärkte, das Zurückgreifen auf ein breiteres Zuliefererspektrum, das Ausnutzen von Know How und spezialisierten Arbeitskräften nicht nur im eigenen Land. Neben diesen eher technischen Aspekten spielt die menschliche Seite der Zusammenarbeit im internationalen Bereich eine entscheidende Rolle. Auch das Aufeinandertreffen von Kulturen muss gemanagt werden. Im Sammelband "Interkulturelles Management" zeigen Bergemann und Sourisseaux eine breite Palette an Themen auf, die ein global arbeitendes Unternehmen beachten muss. Sie teilen die Beiträge ein in "Grundlagen interkulturellen Managements" und "Handlungsfelder interkulturellen Managements". Im ersten Teil werden organisatorische Bedingungen aufgezeigt und außerdem relevante Punkte wie Werte, Führungsverhalten, Kommunikation, Motivation und Entscheidungsfindung behandelt. Im zweiten Teil geht es um konkrete

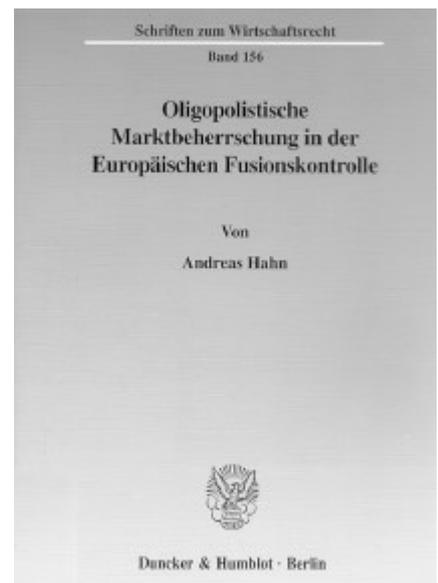
Handlungsempfehlungen beispielsweise in den Bereichen Personalauswahl, Training interkultureller Kompetenzen, Organisations- und Personalentwicklung, internationale Teams in Forschung und Entwicklung und Ausbildung internationaler Managementkompetenz.



**Röttgers, Kurt; Koslowski, Peter (Hrsg.): Transkulturelle Wertekonflikte**  
 Heidelberg, Physica-Verlag, 2002, ISBN 3-7908-1507-1, 193 Seiten, EUR 44,95

Dieser Sammelband ist erschienen in der Reihe "Ethische Ökonomie, Beiträge zur Wirtschaftsethik und Wirtschaftskultur". Neben wirtschaftsethischen Aspekten sollen hier auch Anregungen aus anderen Wissenschaftsbereichen aufgegriffen werden. Aufgenommene Artikel sollen dem Anspruch genügen, originell und klar Ideen aus den Wirtschaftswissenschaften, der Ethik, den Kultur- und Geisteswissenschaften, dem Recht und der Philosophie interdisziplinär zu verbinden. In dem Band "Transkulturelle Wertekonflikte" geht es um die differierenden kulturellen Rahmenbedingungen, mit

denen international agierende Unternehmen umgehen müssen. In einzelnen Fällen werden solche Differenzen lediglich verwundern, an anderer Stelle kann es aber zu Konflikten kommen, wenn Entscheidungen nicht mit der lokalen Ethik vereinbar sind. Für ein erfolgreiches Arbeiten ist es notwendig, in solchen Situation ethische Reflexion zu betreiben. Die einzelnen Beiträge beschäftigen sich beispielsweise mit der Frage, ob solche Wertekonflikte überhaupt lösbar sind, inwieweit Wirtschaft Kultur ist und ob sich durch die Globalisierung bestimmte Kulturen - wie die amerikanische - durchsetzen werden.



**Hahn, Andreas: Oligopolistische Marktbeherrschung in der Europäischen Fusionskontrolle**  
 Berlin, Duncker & Humblot, 2003, ISBN 3-428-10706-3, 367 Seiten, EUR 78,00

In der europäischen Fusionskontrolle ist die Marktbeherrschung ein entscheidendes Kriterium dafür, ob ein Zusammenschluss den Wettbewerb auf dem gemeinsamen europäischen Markt beeinträchtigt. Doch nicht nur ein - hier durch den Zusammenschluss neu

geschaffenes - Unternehmen kann einen Markt durch einen hohen Marktanteil und andere Wettbewerbsvorteile beherrschen, auch mehrere Unternehmen gemeinsam können durch abgestimmte oder nicht explizit abgestimmte Verhaltensweisen einen Markt beherrschen. Voraussetzung dafür ist eine oligopolistische Marktstruktur. Viele europäische Märkte weisen eine solche Struktur auf; dort tätige Unternehmen versuchen, sie durch Zusammenschlüsse zu festigen. Dadurch erreichen sie eine Art "organisierten Wettbewerb", der nicht das Übertrumpfen von Konkurrenten anstrebt, sondern eine friedliche Koexistenz aller Wettbewerber zur Folge hat.

Inwieweit auch diese Art der Marktherrschaft von der europäischen Fusionskontrolle berücksichtigt wird, untersuchte Andreas Hahn im Rahmen seiner Dissertation. Er fertigte sie am Institut für deutsches und europäisches Wirtschafts-, Wettbewerbs- und Energierecht in Berlin an und gewann viele Erkenntnisse während seines Aufenthalts bei der Merger Task Force der Generaldirektion Wettbewerb der Europäischen Kommission. Im Gegensatz zur deutschen Wettbewerbsaufsicht hat die Problematik der Oligopolie auf europäischer Ebene erst in den letzten Jahren größere Bedeutung gefunden. Mittlerweile wird sie als eine der großen Herausforderungen der Zukunft betrachtet.



**Buxmann, Peter; König, Wolfgang; Fricke, Markus; Hollich, Franz; Martin Diaz, Luis; Weber, Sascha:**

**Zwischenbetriebliche Kooperation mit mySAP.com - Aufbau und Betrieb von Logistiknetzwerken**

Berlin u.a., Springer, 2. Aufl. 2003, ISBN 3-540-44241-3, 245 Seiten, EUR 39,95

In diesem Band geht es um die konkrete Praxis zwischenbetrieblicher Kooperation in Logistiknetzwerken. Logistikketten bestehen aus Lieferanten, Herstellern, Handelsunternehmen, Logistikdienstleistern und Endkunden. Eine besondere Bedeutung kommt neuerdings den Logistikdienstleistern zu, die

nicht mehr nur Transport, Lagerhaltung und Umschlag übernehmen, sondern vielfältige Service- und Informationsdienstleistungen anbieten. Beispielsweise finanzieren sie Warenbestände, bieten After-Sales-Services an oder organisieren die Information und Kommunikation entlang der Logistikkette. Im vorliegenden Buch zeigen fünf Fallstudien aus der Automobilindustrie, wie in den Bereichen XML/EDI, Data Warehouse, Supply-Chain-Management und auf elektronischen Marktplätzen erfolgreich zusammengearbeitet werden kann. Die vorgestellten Unternehmen sind Bosch GmbH, Good-year Tire & Rubber Company, Schenker AG, Porsche AG und der Elektronische Marktplatz SupplyOn. Der Aufbau von Kooperationen wird aus Management- und Softwareperspektive betrachtet. Im Vergleich zur ersten Auflage des Buches wurden aktuelle Herausforderungen einbezogen, das Autorenteam erweitert und die Fallstudien ausgebaut.

---

➔ **Andrea Neugebauer**

☎ **(0251) 83-2 29 99**

✉ **andrea.neugebauer@ifg-muenster.de**

---

# Interessante Links im WWW

In dieser Ausgabe haben wir für Sie einige Links von Organisationen zusammengestellt, die auf europäischer oder internationaler Ebene genossenschaftliche Interessen vertreten.

## BRANCHENÜBERGREIFEND

AIM - Association Internationale de la Mutualité (europäisch)

<http://www.aim-mutual.org>

CCACE - Comité de Coordination des Associations de Coopératives de l'UE (europäisch)

<http://www.ccace.org>

COPAC - Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives (international)

<http://www.copacgva.org>

ICA - International Co-operative Alliance (international)

<http://www.coop.org/ica/ica/index.html>

## BRANCHENSPEZIFISCH

CECODHAS - Comité européen de coordination de l'habitat social (Wohnungswirtschaft, europäisch)

<http://www.cecodhas.org>

CECOP - Confédération Européenne des Coopératives de Production et Travail. (Produktivgenossenschaft, europäisch)

<http://www.cecop.org>

CIBP - Confédération Internationale des Banques Populaires (Banken, international)

<http://www.cyber.banquepopulaire.fr>

COGECA - Comité Général de la Coopération Agricole (Landwirtschaft, europäisch)

<http://www.copa-cogeca.org>

EAAE - European Association of Agricultural Economists (Landwirtschaft, europäisch)

<http://www.lei.dlo.nl/EAAE/index.htm>

GEBC - Groupement Européen des Banques Coopératives (Banken, europäisch)

<http://www.gebc.org>

IRU - Internationale Raiffeisen-Union (gewerblich und ländlich, international)

<http://www.iru.de>

UEPS - Union Européenne des Pharmacies Sociales, Mutualistes et Coopératives (Pharmazie, europäisch)

<http://www.eurosocialpharma.org>

UGAL - Association of Retailer Owned Wholesaler of Europe (Gewerbe, europäisch)

<http://www.ugal.be>

Union Sociale pour l'Habitat (Wohnungswirtschaft, europäisch)

<http://www.union-habitat.org/europe>

# Terminkalender

**20.10.2003**

Oberseminar zum Genossenschaftswesen "Finanzierung des Mittelstandes - Herausforderungen für Genossenschaftsbanken" in Kooperation mit dem Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V. in Hannover

**11.11.2003**

Symposium "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" in Kooperation mit dem Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen e.V. in Münster

**26.01.2004**

Wissenschaft und Praxis im Gespräch im WS 2003/04 in Münster

**15.-18.03.2004**

Vom 15. bis 16. März 2004 findet die Jahrestagung der Arbeitsgruppe Wettbewerb und vom 16. bis 18. März 2004 des Wirtschaftspolitischen Ausschusses des Vereins für Socialpolitik an der Universität Münster statt. Prof. Theurl und Prof. Hartwig organisieren diese Veranstaltungen.

**26.-27.03.2004**

2. Veranstaltung des IfG-Alumni in Münster

**07.-09.09.2004**

XV. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung (IGT 2004) in Münster zum Thema: Wettbewerbsfähigkeit des Genossenschaftlichen Netzwerks - Wie muss ein genossenschaftliches Kooperationsmodell ausgestaltet sein, damit es heute als Organisationsform wettbewerbsfähig ist?

Weitere Informationen zu den Veranstaltungen erhalten Sie im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de), per eMail unter [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de) oder telefonisch unter (02 51) 83-2 28 90 bei Sven Overmann.

# Wall of Excellence

In Zukunft werden Studierende von IfG-Lehrveranstaltungen mit exzellenten Studienleistungen (Noten 1,0 und 1,3) auf der "Wall of Excellence" verewigt.

## Neue Institutionenökonomik

Allmers, Swantje (1,3)

Neuhaus, Alexandra (1,3)

Neupel, Caroline (1,3)



C. Neupel

## Unternehmenskooperation I

Blut, Markus (1,0)

Duwe, Kathrin (1,3)

Gertz, Stephan (1,3)



S. Gertz

## Unternehmenskooperation II

De Blois, Alexander (1,0)

Helbing, Antoinette (1,0)



A. de Blois



## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Institut für Genossenschaftswesen  
im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität  
Münster, Am Stadtgraben 9, 48143  
Münster, Tel. (02 51) 83-2 28 90, Fax  
(02 51) 83-2 28 04, E-Mail [info@ifg-  
muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)

### **Für den Inhalt verantwortlich:**

Prof. Dr. Theresia Theurl

### **Redaktion:**

Dr. Rolf Greve  
Mag. Barbara Schmolmüller

### **Gestaltung:**

stud. rer. pol. Jan Drücker  
stud. rer. pol. Tobias Janiesch

### **Druck:**

Druckerei Johannes Burlage, Kiese-  
kampweg 2, 48157 Münster

### **Zweck:**

[www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) ist der News-  
letter des Instituts für Genossen-  
schaftswesen und erscheint zweimal  
jährlich.

### **Redaktionsschluss:**

Die Ausgabe 1/2003 wurde am  
30.06.2003 redaktionell abgeschlos-  
sen.