

<b>Editorial</b> .....	3
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b>	
Das janusköpfige Vertrauen .....	4
<b>Doktorarbeiten</b>	
Intra- und interorganisationales Personalmanagement .....	5
Zentralisierung und Subsidiarität .....	8
<b>Seminar- und Abschlussarbeiten</b>	
Airtours/First Choice .....	11
Star Alliance .....	13
<b>Forschungsprojekte</b>	
Genossenschaftliche Stimmrechte .....	15
Genossenschaftliche Kommunikationsstrategien für Politiker und Medienvertreter .....	17
Erfolgsfaktoren des Legislativen Lobbying in Brüssel .....	18
Wohnungsgenossenschaftliches Kooperationspotenzial .....	20
Die Governancestrukturen des Genossenschaftlichen Finanzverbundes .....	20
Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken .....	21
Institutionelle Hintergründe der Finanzmarktintegration .....	23
Unternehmenskooperation mit Schwellenländern .....	25
Institutionelle Organisationsgestaltung durch Kooperationsmanagement .....	26
Kooperationsinformationssysteme .....	27
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
International Economics .....	29
<b>Alumni-Forum</b>	
Institutioneller Wettbewerb .....	30
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Kooperationen, Netzwerke, Fusionen - hochaktuelles Thema für Wohnungsgenossenschaften .....	32
Finanzierung des Mittelstands - eine Herausforderung für Genossenschaftsbanken .....	33
Kamingespräche in der Genossenschaftsakademie Isernhagen .....	35
Kamingespräch in der Genossenschaftsakademie in Rendsburg .....	36
Der Fusionsfall E.ON Ruhrgas im Seminar Unternehmenskooperation .....	37
Verbundgruppenmitgliedschaft - Finanzierungsrelevante Risikomerkmale von Unternehmenskooperationen .....	38
Volksbank Hellweg eG - Mit der Balanced Scorecard vom Leitbild zum strategischen Programm .....	39
Gemeinsam für mich .....	39
Ausführungsgesetz zur SCE in Deutschland .....	40
Genossenschaftliche Netzwerke .....	41
Kennenlernen auf griechisch .....	42

# Inhalt

---

<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Anerkennung für die Verdienste zur Förderung des Genossenschaftswesens .....	43
Semesterabschluss im Maiköttchen .....	44
<b>Vorträge</b>	
Kultur der Genossenschaft .....	45
Governancestrukturen von Genossenschaftsbanken .....	46
Basel II: Herausforderungen für Bankenaufsicht, Banken und Kunden .....	47
Die Genossenschaftsprüfung im Spannungsfeld von Tradition und Wandel .....	50
<b>IGT Preview</b> .....	52
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b> .....	53
<b>Publikationen</b>	
Schriften zur Kooperation Band 59-60 .....	56
Arbeitspapiere des IfG Nr. 34-37 .....	57
Schriftenreihe: Neue kooperative Ökonomie, EconKoop .....	59
Schriftenreihe: Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen .....	60
<b>Pinwand</b> .....	61
<b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
<b>Im Fokus</b>	
Die Organisation von Sportligen .....	62
<b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Asset Backed Securities .....	64
<b>Für Sie gelesen</b>	
Jochen Kienbaum / Christoph J. Börner (Hrsg.): Neue Finanzierungswege für den Mittelstand .....	66
Wilhelm Backhausen / Jean-Paul Thommen: Coaching - Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung .....	67
Günther Ortman: Regel und Ausnahme - Paradoxien sozialer Ordnung .....	68
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	70
<b>Interessante Links im WWW</b> .....	72
<b>Terminkalender</b> .....	73
<b>Wall of Excellence</b> .....	74
<b>Gedankensplitter</b> .....	75
<b>Impressum</b> .....	76

# Editorial



Die Ausgabe 2/2003 von [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* ist fertiggestellt, und ich freue mich, dass ich sie rechtzeitig zum Jahresende überreichen kann. Dokumentiert werden die IfG-Aktivitäten des zweiten Halbjahres 2003. Wiederum hat sich vieles bewegt, wurden zahlreiche Projekte abgeschlossen und neue begonnen. Mehrere erfolgreiche Veranstaltungen wurden durchgeführt und von unseren Zielgruppen sehr positiv bewertet. Die Vorbereitungen der IGT 2004 sind weit fortgeschritten. Viel Arbeit zeichnet sich für die nächsten Monate ab.

Es ist bereits der siebte IfG-Newsletter, der heute vor Ihnen liegt. Unser Bestreben ging dahin, dieses wichtige Institutsorgan weiterzuentwickeln und ständig zu verbessern. Viele positive Reaktionen, aber auch wertvolle Anregungen der Leser haben dazu beigetragen. Wir betrachten [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) als ein Spiegelbild des Institutsgeschehens in all seiner Vielfalt. Die Bereitschaft aller Mitarbeiter, zu einer gelungenen Ausgabe beizutragen, ist nach wie vor ungebrochen. Auch dieses Engagement sollte im Newsletter zum Ausdruck kommen. Nie gibt es einen Mangel an Beiträgen, und die Bereitschaft zu einer effizienten Erstellung ist erfreulich groß, wohl wissend, dass das Heft wahrgenommen, gelesen und nicht nur abgelegt wird.

Das uns entgegengebrachte Interesse an unseren Aktivitäten und Ergebnissen nehmen wir mit Freude zur Kenntnis. Ausdrücklich bedanken wir uns für die ideelle und auch finanzielle Unterstützung, ohne die das Aktivitätsniveau des Instituts nicht zu halten wäre. Betrachten Sie uns auch weiterhin als Partner, der großes Interesse daran hat, theoretisch fundiert und anwendungsorientiert zu Problemlösungen beizutragen.

Mit den besten Wünschen für den Jahreswechsel  
sowie für ein gesundes und erfolgreiches Jahr 2004.

Theresia Theurl

Für das Team des IfG  
Dezember 2003

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

# Meine Meinung

## Das janusköpfige Vertrauen

*Von den Metaphern der Ratlosigkeit*

Vertrauen sei der Anfang von allem, behauptet eine Bank in ihrem Werbeslogan. Was in Einzelbeziehungen noch seine Berechtigung haben mag, ist jedoch nicht in gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen zitierbar. Hier wird die Einforderung von Vertrauen zu einem Synonym der Ratlosigkeit und des Weiterreichens von Verantwortung.

Licht am Horizont der Weltkonjunktur macht das jüngst vorgestellte Gutachten des Sachverständigenrates aus. Allein für die Bundesrepublik bleiben die Aussichten dunkel. Nullwachstum dieses Jahr und allenfalls 1,5 % Wachstum im nächsten Jahr prognostizieren die Wirtschaftsweisen. Für manche Politiker ein klarer Fall: Die Wirtschaft und die Konsumenten müssten einfach nur wieder Vertrauen fassen, dann würde die Konjunktur wieder anspringen. Kann die Forderung nach Vertrauen Wirtschaftspolitik sein?

Vertrauen ist immer dann eine Voraussetzung wirtschaftlichen Handelns, wenn dieses nicht abgesichert werden kann. Insbesondere handelt es sich dabei um Situationen hoher Unsicherheit oder sogar Situationen, in denen die künftig möglichen Handlungsalternativen noch völlig unbekannt sind. Im letzten Fall sind Handlungen sogar nur unter Vertrauen möglich. Diese vermeintlich positive, Handel fördernde Eigenschaft hat jedoch einen negativen Beigeschmack, denn sie bedeutet, dass der einzelne sehr wohl seine Handlungen absichern würde, dieses aufgrund der Art oder des Ausmaßes der Unsicherheit jedoch nicht oder nur zu unverhältnismäßig hohen Kosten möglich ist. Mithin folgt die Forderung nach Vertrauen zur Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen auch dem unzulänglichen Wissen über die Transaktionsmechanismen oder der mangelnden Bereit-

stellung von Instrumenten dieser Transaktionsabwicklung. Dieses führt nun zurück in die Wirtschaftspolitik.

Die aktuelle wirtschaftliche Situation ist durch ein hohes Maß an Unsicherheiten geprägt. Teilweise ist nicht einmal ansatzweise zu erkennen, unter welchen Rahmenbedingungen in Zukunft die Wirtschaftsleistungen zu erbringen sind. Unklarheit besteht unverändert über die zukünftige Ausgestaltung der Sozialversicherungen. Sicher ist nur, dass das heutige Rentensystem in seiner jetzigen Form nicht aufrecht erhalten wird. Wie der Ersatz aussehen wird, und welche wirtschaftlichen Konsequenzen dieses für das Handeln des Einzelnen haben wird ist jedoch nicht auszumachen. Gleiches gilt für die Krankenversicherungen. Mit erheblichen Unsicherheiten behaftet ist auch die Steuergesetzgebung. Und welche Konsequenzen die desolate Finanzsituation der Kommunen auf die Bereitstellung von Dienstleistungen und Infrastruktur sowie auch auf ein neues möglicherweise stärker subsidiär ausgerichtetes Steuersystem hat, ist nicht absehbar. Mithin scheint das flehentliche Verlangen von Wirtschaftspolitikern nach dem Vertrauen der Konsumenten und Investoren nur allzu verständlich.

Die Forderung nach Vertrauen ist jedoch nicht der Anfang der Wirtschaftspolitik, sondern deren ratloses Ende. Anstatt Unsicherheiten abzubauen und durch klare Vorgaben einen Handlungsrahmen

zu schaffen, wird die Wirtschaftspolitik selbst zu einem Quell der Unsicherheit, die dann nur noch die Hoffnung auf das Vertrauen haben kann. Die Einforderung von Vertrauen hat darüber hinaus den charmanten Effekt, dass sie anonym zu bleiben vermag. Damit wird jedoch auch der Verantwortung ausgewichen. Fehlendem Vertrauen kann die Schuld zugewiesen werden, ohne einen Schuldigen zu benennen.

Vertrauen kann nicht eingefordert werden, sondern muss zweiseitig in einem langen Prozess kluger Politik aufgebaut werden. Für die Wirtschaftspolitik bedeutet dieses, dass sie sich nicht hinter der Chimäre des fehlenden Vertrauens verstecken darf, sondern über die Schaffung kalkulierbarer Rahmenbedingungen produktive Handlungen als Ergebnis rationaler einzelwirtschaftlicher Entscheidungen ermöglichen muss.

---

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

---

# Doktorarbeiten

## Intra- und interorganisationales Personalmanagement

*Arbeitsbeziehungen, Leistungsbreite und Leistungstiefe aus institutionenökonomischer Sicht – Identitätsorientierung als strategischer Erfolgsfaktor*

"Der Mitarbeiter ist die wertvollste aller Ressourcen." Diese Erkenntnis spiegelt die häufig zitierte und zuweilen strapazierte Sicht des Personals als strategischer Erfolgsfaktor wider. Um diese Aussage nicht zu einem bloßen Lippenbekenntnis verkommen zu lassen, gilt es, ökonomisch fundierte Empfehlungen für die Einbettung von Humanressourcen abzuleiten. Verhaltenswissenschaftlich orientierte Ansätze oder althergebrachte Denkweisen, die ein Bild des Personals als reinen Kostenfaktor propagieren, können diesem Erklärungsanspruch nicht Genüge leisten.

Für die Untersuchung personalwirtschaftlicher Fragestellungen bildet das Austauschverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer die grundlegende Analyseeinheit. Den arbeitsteiligen Prozessen innerhalb einer Unternehmung liegen Koordinations- und Motivationsprobleme zugrunde. (grundlegend MILGROM/ROBERTS (1992): Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs, S. 25ff. sowie PICOT/DIETL/Franck (2002): Organisation: eine ökonomische Perspektive, 3. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart, S. 5ff.). Das Ziel der hier beschriebenen Dissertation besteht darin, in einer umfassenden institutionenökonomischen Analyse die Eignung des Personalmanagements zur Behebung von Motivations- und Koordinationsproblemen herauszuarbeiten. Der aufgrund von Umweltunsicherheit und begrenzter Rationalität unvollständige Arbeitsvertrag begründet eine latent prekäre Beziehung (BONUS (1995) Precarious Relationships in Economics, University of Pittsburgh, Center for Research on Contracts and the Structure of Enterprises, Working Paper No. 95-01, February, Pittsburgh). Die Institution des Arbeitsvertrages ist demnach nicht zur vollständigen Bewältigung der genannten Probleme geeignet.

### Mitbestimmung als Institution

Die Abhängigkeitsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist nicht einseitig. Die Abhängigkeit eines Arbeitnehmers ist Folge seiner spezifisch auf eine langfristige Arbeitsbeziehung ausgerichteten Investitionen. Die Mitbestimmung lässt sich als Institution begreifen, die transaktionskostenintensive Verhandlungen entbehrlich macht und zur Absicherung der Arbeitnehmer beiträgt. Obschon generell qualifizierte Arbeitnehmer aus institutionenökonomischer Sicht keiner besonderen Bindung von Seiten des Arbeitgebers bedürfen, sind sie nicht von der Mitbestimmung auszuschließen. Eine ineffiziente Ressourcenallokation kann die Folge sein.

### Integrationsansätze des Human Resource Managements

Im Zuge der Entwicklung von der industriellen zur postindustriellen Gesellschaft sind die standardisierten Prozesse in der Massenproduktion zunehmend differenzierten Anforderungen an die Fähigkeiten und das Wissen der beteiligten Akteure gewichen. Der im vierten Kapitel der Dissertation beschriebene ressourcenorientierte Ansatz des Personalmanagements trägt

dem Gedanken der Humanressourcen als Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils Rechnung. Im strategischen Human Resource Management wird das Personal nicht primär als Kostenfaktor, sondern als Leistungspotenzialträger gesehen. (BEER ET AL. (1985): Human Resource Management: A General Manager's Perspective, New York u.a.). Im Human Resource Management-Konzept lassen sich Integrationsansätze der Personalfunktionen abgrenzen, denen unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse (Bureaucracy, Market und Clan) zugeordnet werden können. Die Wahl der Integrationsansätze oder ihre Kombinationsmöglichkeiten werden allerdings allein von situativen Bedingungen abhängig gemacht. Die Integrationsansätze schlagen sich daher nicht in konkreten Handlungsempfehlungen nieder. Eine Analyse der personalwirtschaftlichen Aufgaben in Abhängigkeit der Bedeutung und der Merkmale der Arbeitsbeziehungen erfolgt nicht. Eine ökonomische Begründung wird häufig zugunsten einer verhaltenswissenschaftlichen Orientierung aufgegeben.

### Effiziente Leistungsbreite des Personalmanagements

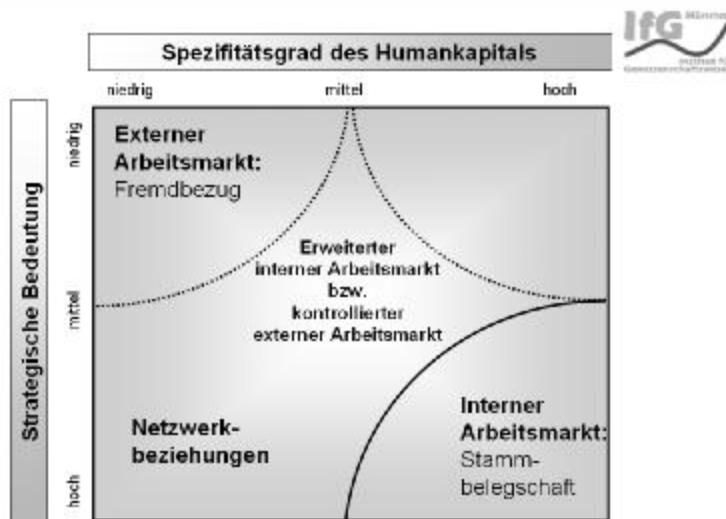
Dieses Defizit wird im fünften Kapitel der Dissertation behoben. Es erfolgt

eine Verknüpfung der ressourcenorientierten mit der institutionenökonomischen Erklärung. Eine Fokussierung des Personalmanagements auf die spezifische Stammebelegschaft wird danach durch Berücksichtigung der strategischen Bedeutung der Humanressourcen verhindert. Das durch das Personalmanagement zu bewältigende Organisationsproblem lässt sich aufspalten in die Bestimmung der Leistungsbreite und die Festlegung der Leistungstiefe des Personalmanagements. Je nach Grad der Prekarität der Beschäftigungsverhältnisse ist die Lösung der Probleme mit unterschied-

tenzbasis ist zudem durch Anpassungsmaßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung zu gewährleisten. Maßnahmen der Personaleinsatzplanung und Arbeitsgestaltung sowie die Personalführung erbringen Koordinationsfunktionen, indem sie Aufgabenkomplexe formulieren und die arbeitsteiligen Einheiten zielorientiert aufeinander abstimmen. Das Personalcontrolling übernimmt die übergeordnete Koordination der personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder und ihre Abstimmung mit den übrigen Funktionsbereichen der Unternehmung.

nisse und/oder Leistungsbeiträge der Mitarbeiter ausgerichtet sind. Unter Berücksichtigung der arbeitsrechtlichen Bestimmungen sind Motivationsfunktionen - entgegen den Empfehlungen der Institutionenökonomik - auch auf Arbeitsbeziehungen auszuweiten, die keiner besonderen Absicherung bedürfen.

Die aus Absicherungsgründen bevorzugte Integration von Mitarbeitern mit spezifischem Humankapital kann im Zuge des Wandels der strategischen Bedeutung umfangreiche Anpassungsmaßnahmen und daher Flexibilität- und Kostennachteile nach sich ziehen. Insgesamt löst das personalwirtschaftliche Funktionsspektrum das Organisationsproblem der Personalwirtschaft, indem es die Leistungsbreite an dem gegebenen Personalbestand ausrichtet. Die Bereitstellung der Leistungen geht allerdings zum Teil mit erheblichen Transaktionskosten einher oder beruht auf Entscheidungen, die sich langfristig als unzureichend herausstellen.



Beschäftigungsverhältnisse im erweiterten Arbeitsmarktmodell  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Picot/Hardt (1998) und Polster (2001)

lichen Anforderungen an die ex ante- und ex post-Personalfunktionen verbunden.

Koordinationsfunktionen gewährleisten die quantitative und qualitative Verfügbarkeit bzw. Kompetenzsicherheit und den effizienten Einsatz des Personals. Die Personalbedarfs- und Personalbestandsplanung ermitteln Personalüber- oder -unterdeckungen, indem sie strategisch bedeutende generelle und spezifische Qualifikationsanforderungen identifizieren und mit den bestehenden Kompetenzen und der Leistungsbereitschaft der Arbeitskräfte vergleichen. Im Falle einer Deckungslücke stellen die Personalbeschaffung und Personalfreisetzung die quantitativ und qualitativ erforderliche Personalbasis sicher. Die qualitative Kompe-

### Koordinations- und Motivationsfunktionen

Personalmanagementfunktionen zur Überwindung von Motivationsproblemen dienen der Gewährleistung der Wirksamkeit des verfügbaren Personals und damit der Entgegnung von Verhaltensunsicherheiten. Im Rahmen der Personalbeschaffung lässt sich Motivationsproblemen vorbeugen, indem geeignete Auswahlmethoden versteckte Eigenschaften möglichst umfassend aufdecken. Eine motivationale Wirkung geht von den Funktionen der Personalkompensation, der Personalführung und in Teilbereichen auch der Personalentwicklung, Personalfreisetzung und des Personaleinsatzes aus, sofern sie auf die individuellen Bedürf-

### Interne Organisation des Personalmanagements

Simultan zur Festlegung der Leistungsbreite ist die effiziente Aufgabenerfüllung des Personalmanagements durch die interne Organisation des Personalmanagements sicherzustellen. Die Entscheidung zwischen den intraorganisatorischen Gestaltungsalternativen wird in Abhängigkeit der Aufgabenanforderungen und der relativen Eigenkompetenz der dezentralen oder zentralen Aufgabenträger getroffen. Die operativen personalwirtschaftlichen Entscheidungen erfordern den Einsatz von Fingerspitzengefühl und idiosynkratischem Wissen, über das die dezentralen Führungskräfte verfügen. Auf zentraler Ebene verfügen die Personalaufgabenträger über spezifisches Überblickswissen, das für eine unternehmensweit einheitliche Personalpolitik erforderlich ist. Personalaufgaben, wie z.B. die Personalbedarfsplanung, erfordern sowohl den Einsatz von lokalem als auch von infrastrukturellem Über-

blickswissen und sind folglich in Kooperation zu erbringen.

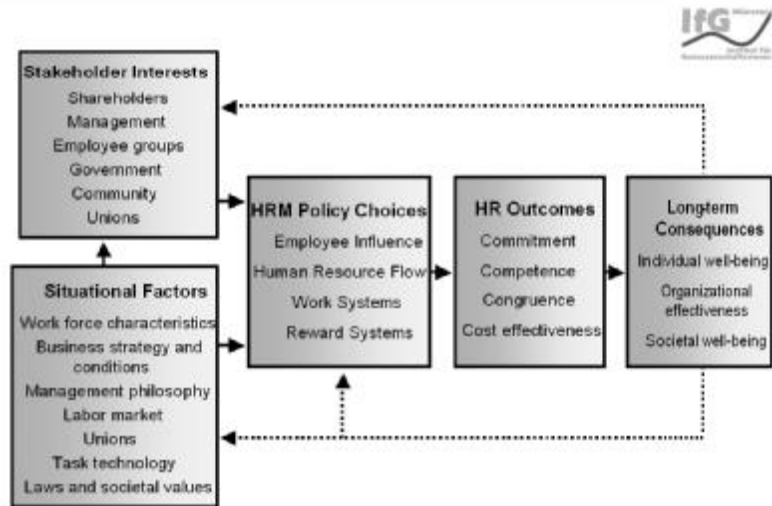
Die Kombination der dezentralen und zentralen Organisationseinheiten begründet die personalwirtschaftliche Aufbauorganisation. Eine Beurteilung der laufenden Transaktionskosten wird unter Berücksichtigung der Dynamik und der Komplexität der personalwirtschaftlichen Aufgabenstruktur vorgenommen. Unter den Umweltbedingungen einer geringen Dynamik und begrenzten Komplexität ist die funktionale Personalorganisation aufgrund ihrer kooperativen Anpassungsfähigkeit und bürokratischen Kontrollmechanismen vorteilhaft. Demgegenüber erweist sich bei einer hohen Dynamik der Unternehmensumwelt die divisionale Organisation des Personalmanagements wegen der autonomen Anpassungsvorteile, ihrer Anreizintensität und der geschäftsbereichsindividuellen Bereitstellung der Personalaufgaben als überlegen. Unter den Umweltbedingungen einer hohen Komplexität lässt sich die zwischen den beiden Extremformen angesiedelte hybride Organisationsalternative als vorteilhaft herauskristallisieren.

### Interorganisationales Personalmanagement

Die unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen werden in personalwirtschaftlichen Betrachtungen zumeist als gegeben angenommen. Gleichwohl kann sich das personalwirtschaftliche Organisationsproblem im Zuge des Wandels von Beschäftigungsbeziehungen oder von Unternehmensnetzungen interorganisational ausweiten. Das Aufweichen von Beschäftigungs- und Arbeitsstrukturen entspricht dabei fast spiegelbildlich der Auflösung traditioneller Unternehmensgrenzen (vgl. SATTELBERGER (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner?: Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden, S. 9. sowie z.B. MARTIN/NIENHÜSER (2002): Neue Formen der Beschäftigung - personalpoli-

tische Voraussetzungen und Effekte, in: Martin/Nienhüser (Hrsg.): Neue Formen der Beschäftigung - neue Perso-

Arbeitsmärkte und Vernetzung von Unternehmungen in Form von Quasi-Externalisierungen und Quasi-Interna-



© Dorothee Golden, IfG-Hilfster

Der Harvard-Ansatz des Human Resource Managements  
Quelle: Beer et al. (1985), S. 17

nalpolitik?, München u.a., S. 1-16). Die divisionale Personalorganisation ermöglicht zwar Anpassungen an dynamische Veränderungen der personalwirtschaftlichen Anforderungen. Diese können jedoch mit einem erheblichen Umstrukturierungsaufwand einhergehen und Flexibilitätseinbußen sowie ungenutzte Kostensenkungspotenziale nach sich ziehen.

### Entgrenzung von Arbeitsbeziehungen

Das sechste Kapitel der Dissertation nimmt sich der im vorhergehenden Kapitel geübten Kritik an. Die Erweiterung des Untersuchungsrahmens auf interorganisationale Aspekte eröffnet der Unternehmung Möglichkeiten der Flexibilitätserhöhung und Kostensenkung durch die Nutzung externer Humanressourcen. Neue Beschäftigungsverhältnisse zeichnen sich jedoch in der Regel sowohl durch eine erschwerte Messbarkeit ihrer Leistung als auch die Gefahr der Unterinvestition in spezifisches Humankapital aus. Die Ziele der Verfügbarkeit und Wirksamkeit könnten somit durch innovative Beschäftigungsformen gefährdet werden. Die simultane Erweiterung der

lisierungen begünstigen die Möglichkeiten einer flexiblen Ressourcennutzung. Darüber hinaus bietet das Unternehmensnetzwerk die Chance, strategisch bedeutende Arbeitskräfte, deren Beziehung zur Unternehmung als prekär eingestuft wird, über Netzwerkbeziehungen zu nutzen. Die Ausdehnung der Arbeitsorganisation auf das Unternehmensnetzwerk trägt gleichzeitig dazu bei, die gefährdete Verfügbarkeit und Wirksamkeit der Arbeitskräfte sicherzustellen.

### Unternehmensvernetzung im Personalmanagement

Effizienzsteigernde Wirkungen lassen sich daneben durch die Veränderung der Leistungsgrenze des Personalmanagements erzielen. Die theoretische Verknüpfung der horizontalen und vertikalen Kooperation im Personalmanagement gelingt im Relational View des strategischen Managements. Der Relational View erfasst dabei sowohl die unternehmensgrenzüberschreitende Nutzung von Humanressourcen als auch die interorganisationale personalwirtschaftliche Zusammenarbeit. Die Fokussierung einer Unternehmung auf ihre Kernkompetenzen verlangt einer-

seits nach einer Kooperation mit Unternehmungen, die über komplementäres Human- und Organisationskapital verfügen. Andererseits bringen derartige Beziehungen erst kooperative Kernkompetenzen hervor, indem durch Ressourcenteilung auf Beschäftigungs- und Personalmanagementebene Kostensenkungs- und Spezialisierungsvorteile sowie Flexibilitätssteigerungen erzielt werden können. Infolge einer interorganisationalen Koordination der Personalfunktionen können sich Synergieeffekte und verbesserte Absicherungsmöglichkeiten, z.B. durch die

Abstimmung von Personalbeschaffungsentscheidungen, Personaltransfers, grenzüberschreitende Karrierewege oder die Kooperation mit Personaldienstleistern, ergeben (vgl. hierzu z.B. SYDOW/WIRTH (1999): Arbeit, Personal und Mitbestimmung - Probleme und Problemlösungen durch Unternehmensvernetzung, in: Sydow/Wirth (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, München u.a., S. 9-29 sowie EIGLER (1997): "Grenzenlose" Unternehmung - "Grenzenlose" Personalwirtschaft?, in: Schreyögg/Sydow(Hrsg.):

Managementforschung 7: Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin u.a., S. 159-197). Ein interorganisationales Personalmanagement erbringt insofern einen Beitrag zur Lösung des unternehmensgrenzüberschreitenden Organisationsproblems.

---

< Dorothee Goldner

( (0251) 83-2 28 30

\* Dorothee.Goldner@  
wiwi.uni-muenster.de

---

## Zentralisierung und Subsidiarität

### *Eine politökonomische Analyse dieses Spannungsfeldes in der Europäischen Union*

Durch den Vertrag von Maastricht wurde im Jahr 1992 erstmals auf Ebene der Europäischen Union ein allgemeines Subsidiaritätsprinzip verankert. Der exakte Bedeutungsgehalt dieses Grundsatzes, dessen Wurzeln bereits in der Antike liegen und der im 20. Jahrhundert insbesondere von der Katholischen Soziallehre fortentwickelt wurde, blieb allerdings zunächst weitgehend im Dunkeln. Zu unterschiedlich war das Subsidiaritätsverständnis in den einzelnen Mitgliedstaaten, zu stark wurde das Schlagwort "Subsidiarität" in der politischen Rhetorik missbraucht, um den Anschein von Bürgernähe zu erwecken. Die Organe der Europäischen Gemeinschaft wiederum formten ihr eigenes Subsidiaritätsverständnis, dem durchaus auch zentralisierende Tendenzen inhärent waren.

Die meiner Dissertation zugrunde liegende Forschungsfrage setzt genau an diesem Punkt an: Wie ist das Subsidiaritätsprinzip auf Ebene der Europäischen Union zu verstehen? Kann es tatsächlich ein wirksames Gegengewicht zu einer allfälligen Zentralisierung und Akkumulierung von Kompetenzen bei der größeren Einheit darstellen oder ist es letzten Endes eine leere Worthülse, die lediglich dazu dient, allzu eifrige Regional- und Nationalpolitiker ruhig zu stellen?

### **Zentralismus, Integration und Subsidiarität**

Zunächst werden die semantischen und historischen Wurzeln von Zentralismus, Integration und Subsidiarität dargestellt und die daraus gewonnenen Erkennt-

nisse um staatswissenschaftliche und ökonomische Aspekte ergänzt. Darauf aufbauend erfolgt die Analyse des Spannungsfeldes zwischen Zentralisierung und Subsidiarität auf Ebene der Europäischen Union. Neben allgemeinen Bestimmungen, die im EG-Vertrag zentralisierend wirken (etwa Art.2, 3 oder 308 EGV), kommt es meines Erachtens zunehmend auch zu einer so genannten "schleichenden Zentralisierung", die einerseits allmählich ("peu à peu") und andererseits weitgehend unbemerkt erfolgt, Insbesondere der EuGH leistet dabei einen nicht unerheblichen Beitrag, indem er etwa im Rahmen der "implied powers"-Lehre und des Art.308 EGV der Europäischen Gemeinschaft Annexkompetenzen zuerkennt, die ihr seitens der Mitglied-

staaten niemals ausdrücklich eingeräumt wurden. Da es zudem bis dato keinen echten Kompetenzkatalog im EGV gibt – sofern sich die Mitgliedstaaten auf den vom Europäischen Konvent ausgearbeiteten Verfassungsvertrag einigen, dürfte sich dies ändern –, kommt den Organen der Gemeinschaft de facto ein auch juristisch nicht unbedenklicher, äußerst weit reichender Handlungsspielraum in Bezug auf die Schaffung und Ausübung eigener Kompetenzen zu.

### **Zentralisierungstendenzen in einzelnen ausgewählten Politikbereichen**

Auch die exemplarische Analyse einzelner Politikfelder erhärtet meine Vermutung, dass es eine klar feststellbare



Tendenz in Richtung einer Ausweitung von Zuständigkeiten und somit letztlich einer Zentralisierung auf europäischer Ebene gibt. Besonders weit reicht diese Zentralisierung bei der Wirtschaftspolitik im Allgemeinen. Seit 1992 unterliegt auch die Finanzpolitik der Mitgliedstaaten einer umfassenden Kontrolle durch die Europäischen Zentralorgane. Begründet wurde dies mit der Einführung einer gemeinsamen Währung. Die Einkommenspolitik ist hingegen etwas weniger stark zentralisiert: Hinsichtlich der Preispolitik existiert zwar ebenfalls ein Maastricht-Kriterium der Preisstabilität, allerdings lässt es einen flexiblen Spielraum zu, ausgehend von den drei Mitgliedstaaten, die auf diesem Gebiet das beste Ergebnis erzielt haben. Dadurch entsteht ein Wettbewerb der Ideen zwischen den Mitgliedstaaten, denn die Wahl der Mittel, um die Inflation gering zu halten, bleibt ihnen selbst überlassen.

Die Beschäftigungspolitik schließlich steht am Anfang ihrer Vergemeinschaftung. Mit dem starken Anstieg der Arbeitslosigkeit Mitte der 90-er Jahre wurde allorts der Ruf nach einem europäischen Problemlösungsmechanismus laut. Neben der durchaus positiv zu beurteilenden Absicht, gemeinsame Strategien zur Erhöhung der nationalen Beschäftigungsniveaus festzulegen, kommt darin wohl auch die Unfähigkeit nationalstaatlicher Politiker zum Ausdruck, die anstehenden ökonomischen und sozialen Probleme eigenständig zu lösen. Ein angenehmer Nebeneffekt besteht zudem darin, dass im Falle des Scheiterns der Europäischen Gemeinschaft diese vor den eigenen Wählern als "Sündenbock" dargestellt werden kann und so wirksam von fehlenden eigenen Konzepten abgelenkt wird. Dennoch ist meines Erachtens die Art und Weise, wie Beschäftigungspolitik derzeit auf europäischer Ebene geregelt ist und gehandhabt wird, durchaus effizienzsteigernd und daher zu begrüßen. Eine Ausdehnung der bestehenden Kompetenzen erscheint mir jedoch nicht wünschenswert.

## Subsidiarität als Korrektiv?

Der von mir aus seinen verschiedenen Bedeutungssphären gebildete "umfassende Subsidiaritätsbegriff" sieht in diesem Grundsatz ganz allgemein Aufgaben- und Kompetenzverteilung von unten nach oben, wobei die jeweils kleinere Einheit ihre Zuständigkeit zur Erledigung einer Angelegenheit nur dann an die jeweils größere Einheit abtreten muss, wenn sie selbst die Aufgabe entweder gar nicht oder lediglich ineffizienter erfüllen kann. In seinem Kern enthält Subsidiarität also den ökonomischen Effizienzbegriff. In Art.5 (ursprünglich Art.3b) EGV wurde dieser Grundsatz Teil des Gemeinschaftsrechts. Die konkrete Formulierung erwies sich jedoch als nicht ausreichend, um eine einigermaßen einheitliche Interpretation sicher zu stellen. Daher erließ bereits der Europäische Rat von Edinburgh 1992 ein "Gesamtkonzept für die Anwendung des Subsidiaritätsprinzips", das auch die Grundlage für das 1997 im Vertrag von Amsterdam primärrechtlich verankerte "Protokoll über die Anwendung der Grundsätze der Subsidiarität und der Verhältnismäßigkeit" darstellt. Trotz all der Bemühungen, Art.5 mit Leben zu erfüllen, ist das Subsidiaritätsprinzip im europäischen Rechtssystem meines Erachtens noch immer nicht ausreichend operational, um eine seiner Bedeutung entsprechende Anwendung zu gewährleisten und Zentralisierungstendenzen wirksam zu begegnen.

## Politökonomische Analyse

Die Neue Politische Ökonomie bietet ein umfangreiches Analyseinstrumentarium, mit dem nicht zuletzt auch das Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Subsidiarität näher untersucht werden kann. Stellt man auf territoriale Fragen ab, sind meines Erachtens insbesondere die Untersuchungen zur optimalen Größe eines Integrationsgebietes und die (polit-)ökonomische Föderalis-

mustheorie von Relevanz. Die Europäische Union ist politisch gewollt, ökonomische Kriterien spiel(t)en bei der Festlegung des Integrationsgebietes bislang keine (maßgebliche) Rolle, andernfalls wäre wohl auf eine stärkere Konvergenz der Wirtschaftsleistungen der Beitrittsländer und nicht so sehr auf einen raschen Beitrittszeitplan Bedacht genommen worden! Die (polit-)ökonomische Föderalismustheorie würde jedenfalls eine stärkere Einbeziehung von Subsidiaritätsüberlegungen bei Aufbau und Organisation der Europäischen Union nahe legen. Auf diese Weise könnten Effizienz steigernde Wirkungen erzielt werden.

In organisatorischer Hinsicht ist den (polit-)ökonomischen Gruppen- und Verfassungstheorien besondere Beachtung zu schenken. Die Verhaltensannahme der "bounded rationality" und die Prämisse, dass nur Individuen Ziele haben, Organisationen als solche jedoch nicht, machen das Verhalten der Akteure im europäischen Einigungsprozess verständlicher. Des Weiteren werden mit der Bürokratietheorie und der Frage nach der optimalen Entscheidungsebene funktionale Aspekte näher erörtert. Die Europäische Kommission mit ihren Generaldirektionen stellt meines Erachtens ein sehr anschauliches Beispiel dar, wie stark sich auch auf supranationaler Ebene bürokratische Strukturen etablieren können. Zum Abschluss dieses Kapitels wird von mir die Frage diskutiert, nach welchen Kriterien die optimale Entscheidungsebene für den jeweiligen Politikbereich bestimmt werden kann, welche Kompetenzen also von welcher Ebene wahrgenommen werden sollten.

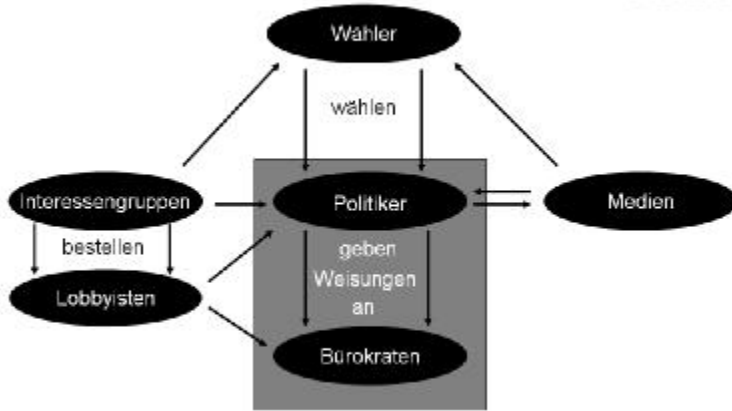
## Politökonomisches Zentralisierungsmodell

Nach einer kritischen Analyse der Arbeiten von VAUBEL, der sich intensiv mit der Zentralisierung von Staaten im Allgemeinen und der Europäischen Union im Besonderen auseinandergesetzt hat, entwerfe ich am Ende meiner Dissertation auf Basis der bisherigen

Erkenntnisse ein "Politökonomisches Zentralisierungsmodell für die Europäische Union". Die Grundform des

gen, und Bürokraten, denen die Politiker Weisungen erteilen. Daneben spielen die Medien eine nicht zu unterschätzende Rolle, denn sie beeinflussen Politiker und Wähler gleichermaßen. Gerade auf europäischer Ebene ist auch die Rolle der Interessengruppen und der

von ihnen bestellten Lobbyisten überaus bedeutsam. Wie in weiterer Folge gezeigt wird, ergeben sich aus den Handlungen der Akteure und den spezifischen Interessenlagen in der Europäischen Union eine ganze Reihe von Zentralisierungseffekten, denen über ein operationales Subsidiaritätsprinzip begegnet werden müsste. Die Realität ist jedoch leider noch immer eine andere. Bleibt nur zu hoffen, dass es in nicht allzu ferner Zukunft gelingen möge, die europäischen Institutionen den Bürgern und Wählern endlich näher zu bringen und Subsidiarität nicht als notwendiges Übel, sondern vielmehr als Chance für eine gedeihliche Entwicklung auf allen gesellschaftlichen Ebenen zu begreifen und nachhaltig umzusetzen!

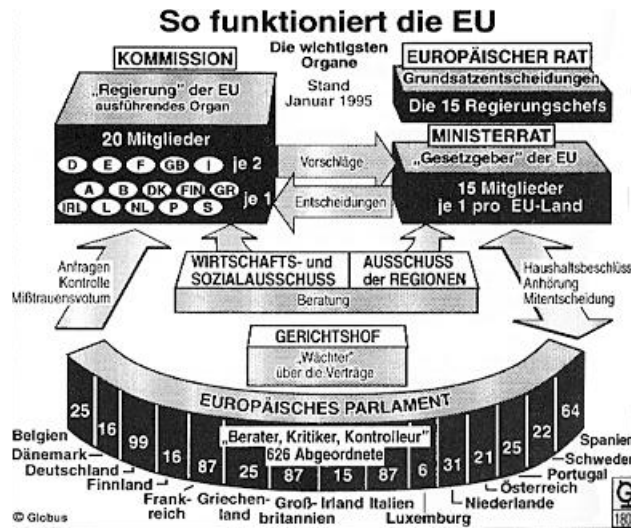


Akteure im politökonomischen Zentralisierungsmodell

Modells stellt die wesentlichen Interaktionen der verschiedenen Akteure dar. Im Zentrum stehen Politiker, die ihr Amt durch das Votum der Wähler erlan-

zende Rolle, denn sie beeinflussen Politiker und Wähler gleichermaßen. Gerade auf europäischer Ebene ist auch die Rolle der Interessengruppen und der

< Hannes Ischia  
 ( 0043-512) 52 0 15-0  
 \* [h.ischia@tirol.com](mailto:h.ischia@tirol.com)



# Seminar- und Abschlussarbeiten

## Airtours/First Choice

### *Fusionsverbot für nichtig erklärt*

Im Rahmen des Fallstudienseminars "Kooperationen, Fusionen und die Wettbewerbsbehörden im Sommersemester 2003 wurde der Fall "Airtours/First Choice – Fusionsverbot für nichtig erklärt" analysiert. Im Juni 2002 erklärte das Gericht erster Instanz (GeI) der EG ein von der Europäischen Wettbewerbskommission verhängtes Fusionsverbot der britischen Reiseveranstalter Airtours und First Choice für nichtig. Grund seien deutliche Beurteilungsfehler der Kommission. Damit wurde zum ersten Mal ein Fusionsverbot der obersten europäischen Wettbewerbsbehörde außer Kraft gesetzt.

Zum Zeitpunkt der Anmeldung des Zusammenschlusses von Airtours\* und First Choice bei der Europäischen Wettbewerbskommission handelte es sich beim britischen Markt für Auslandspauschalreisen zu Kurzstreckenzielen um ein von vier großen, vertikal integrier-

verbleibenden großen Einheiten kommen würde. Dieser Umstand ermöglichte es ihnen, das auf den Markt gebrachte Angebot bei steigenden Preisen einzuschränken, ihr Verhalten also in Form einer "nicht-kooperativen Kooperation" stillschweigend zu koordinieren und funktionsfähigen Wettbewerb auszuschalten. Aus diesem Grund erklärte die Kommission die Fusion im September 1999 als unvereinbar mit dem gemeinsamen Markt, woraufhin Airtours postwendend Klage auf Nichtigkeitserklärung der Entscheidung beim GeI einreichte.

Fusionsfälle hervorgehen sollten. Zweitens machten die Richter deutlich, dass die Analyse kollektiver Marktbeherrschung zwingend auch die Untersuchung stillschweigender Koordination beinhalten muss. Hierfür definierte das Gericht die drei notwendigen Voraussetzungen:

1. Hinreichende Markttransparenz, d.h. die Oligopolisten müssen jeder für sich in der Lage sein, ein von einer Koordination abweichendes Verhalten eines anderen Unternehmens ausreichend schnell und präzise in Erfahrung bringen zu können.
2. Glaubwürdige Sanktionen, so dass die "Mitglieder" des Oligopols mögliche Abweichler zeitnah und effizient bestrafen können und es somit für niemanden Anreize gibt, von der gemeinsamen Strategie abzuweichen.
3. Keine Konkurrenten- und Konsumentenmacht, d.h. es muss sichergestellt sein, dass das koordinierte Verhalten nicht durch prognostizierbare Reaktionen von



### Das Urteil

Drei Jahre später, im Juni 2002, folgte das Urteil des GeI, in dem die Richter die Kommissionsentscheidung forensisch auseinander nahmen und sie schließlich für nichtig erklärten. Besonders zwei Aussagen dieser Rechtsprechung werden folgenreiche Relevanz für die künftige Kontrollpraxis haben: Erstens attestierte das Gericht der Kommission in auffallend deutlicher Sprache zahlreiche Beurteilungsfehler bei der Bewertung des Fusionsvorhabens, woraus klare Richtlinien für die Qualität ökonomischer Analysen zukünftiger

ten Reiseveranstaltern (Marktanteile: Thomson 27%, Airtours 21%, Thomas Cook 20% und First Choice 11%) besetztes Oligopol. Durch die Fusion in Form einer feindlichen Übernahme von First Choice durch Airtours würde ein vorher schon hoch konzentrierter Markt einen weiteren Konzentrationsanstieg erfahren. Die Europäische Wettbewerbskommission argumentierte, dass es in der Folge zu einer kollektiven marktbeherrschenden Stellung der drei



aktuellen oder potenziellen Konkurrenten und/oder Konsumenten gefährdet werden kann.

Nur wenn alle Voraussetzungen erfüllt sind, ist stillschweigend koordiniertes Verhalten möglich und wahrscheinlich. Obwohl sich die Kommission in ihren Untersuchungen durchaus mit diesen Punkten auseinandergesetzt hatte, sah das GeI keinen dieser Tatbestände als ausreichend erwiesen an und erklärte das Verbot für nichtig.

### Ausweitung des MB-Test

Mit diesem Urteil erfuhr der Marktbeherrschungstest (MB-Test) eine Ausweitung bzw. Konkretisierung für Fusionen auf Oligopolmärkten. Für das Vorliegen kollektiver Marktbeherrschung sind künftige

### Weiter ungelöst

Nach wie vor bleibt in derartigen Konstellationen allerdings ungelöst, wie unrechtmäßiges, stillschweigend koordiniertes Verhalten von normaler und akzeptabler oligopolistischer Interdependenz abzugrenzen ist. Denn lediglich die Reaktionsverbundenheit strategischer Entscheidungen von Teilnehmern eines Marktes zu berücksichtigen und in das eigene Kalkül einzubeziehen, ist nicht zu verurteilen und i.d.R. sogar aus ökonomischer Sicht geboten. Die Problematik liegt viel mehr darin, dass beide Verhaltensmuster auf vergangenheitsbezogenen Beobachtungen und für die Zukunft anti-

schweigende Koordination und, so wörtlich, "sämtliche begründeten Effizienzargumente bei der Gesamtwürdigung einer Fusion" zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus soll den beteiligten Parteien schon früher Zugang zu laufenden Untersuchungsunterlagen gewährt werden und als direkte Reaktion auf die vernichtende Kritik an der wissenschaftlichen Fundierung der Kommissionsentscheidung dürfte die geplante Einstellung eines Chefökonomens gesehen werden.

Insgesamt scheint sich die europäische Fusionskontrolle weiter in Richtung US-amerikanischer Praxis zu entwickeln, d.h. die aus einer kollektiven marktbeherrschenden Stellung möglicherweise resultierenden wettbewerbsbeschränkenden Verhaltensweisen treten gegenüber dem bloßen Vorliegen von Marktbeherrschung in den Vordergrund und Effizienz Aspekte finden explizit Beachtung.



### Nachlese

MyTravel Chief Executive Tim Byrne versicherte zwar beiläufig nach der Urteilsverkündung: "The Commission's decision has not stopped us getting on with developing our business", doch vergolden lassen möchte man sich den errungenen Sieg dann doch. Im Juni 2003 wurde die EU-Kommission von MyTravel beim EuGH auf 740 Millionen Euro Schadensersatz verklagt. Grund: entstandene Kosten und der Ausfall von Synergieeffekten.

\* Heißt inzwischen MyTravel  
 \*\* Gemeint sind die Fälle Schneider Electric vs. Kommission (22.10.) und Tetra Laval BV vs. Kommission (25.10.)

tig zwingend auch die notwendigen Bedingungen für stillschweigende Koordination nachzuweisen. Gelingt das nicht, wie im Fall Airtours/First Choice, können Fusionen auch trotz hoher Konzentration genehmigt werden. Dadurch wird gleichzeitig den durch eine Fusion anvisierten Effizienzgewinnen, wenn auch nur indirekt und ohne ausdrückliche Berücksichtigung, stärker Rechnung getragen.

Eigentliche Aufgabe der Wettbewerbsregulierung, und das wurde in diesem Fall nochmals sehr deutlich, ist nicht das Verhindern von Konzentration, sondern von daraus möglicherweise resultierenden Wettbewerbsbeschränkungen.

zipierten Erwartungen beruhen, sich im Grunde also nur in der Intention des Handelnden unterscheiden.

### Ausblick

Nachdem im Jahr 2002 neben dem Airtours-Fall zwei weitere Fusionsverbote\*\* der Kommission für nichtig erklärt worden sind, reagierte diese, indem ein "Entwurf einer Mitteilung" über horizontale Fusionen erarbeitet wurde, der am 01.05.2004 in Kraft treten soll/wird. Kernpunkt darin ist, dass neben statischen Merkmalen wie Feststellung des relevanten Marktes und Marktanteilskalkulationen auch dynamische Aspekte, im besonderen die vom Gericht genannten drei notwendigen Bedingungen für still-

< Maik Böttick  
 Patrick Koch  
 Thomas Kroker  
 Silvia Lünemann

( (0251) 83-2 28 94

\* prkoch@uni-muenster.de

## Star Alliance

### Wettbewerbsgefährdung oder Effizienzgewinne?

Im Rahmen des Fallstudienseminars "Kooperationen, Fusionen und die Wettbewerbsbehörden" im Sommersemester 2003 wurde der Fall "Star Alliance – Wettbewerbsgefährdung oder Effizienzgewinne?" analysiert. Durch die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der europäischen Märkte zu Beginn der 90er Jahre waren die Fluggesellschaften gezwungen, auf die fortschreitende Globalisierung, Liberalisierung und Privatisierung zu reagieren. Die Kooperationsform der Strategischen Allianz wählten die Airlines als adäquates Mittel, um effizienter und kundenorientierter am relevanten Markt aufzutreten und sich komparative Vorteile zu sichern. Durch das stetige Wachstum dieser Allianzen sah die Europäische Kommission den Wettbewerb gefährdet und überprüfte im Fall der Star Alliance, ob die gesamtwirtschaftlichen positiven Wohlfahrtseffekte überwogen.

### Entwicklung

Am 14. Mai 1997 gründeten Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines System, Thai Airways und United Airlines die Star Alliance. In den folgenden Jahren schlossen sich der Kooperation zahlreiche Fluggesellschaften an, sodass sie heute 16 Mitglieder zählt. Sie schufen damit ein globales Netzwerk, das jährlich ca. 302 Millionen Passagiere zwischen rund 700 Flughäfen in 128 Ländern transportiert. Mit 248.475 Mitarbeitern und

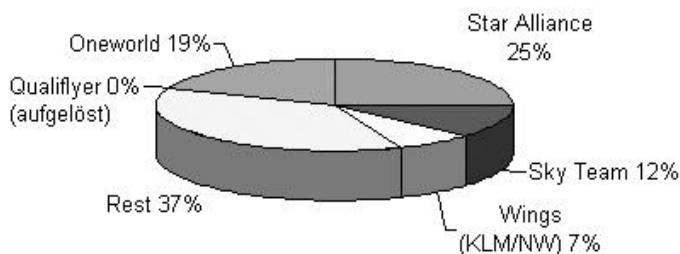
Ebene von einzelnen Fluggesellschaften, sondern auch zwischen den Allianzen stattfindet.

### Effizienzgewinne

Bei der Auswahl ihrer Partner achtet die Star Alliance auf die Komplementarität der Flugnetze, um ihren Kunden ein dichtes und weltweites Streckennetz bieten zu können. Für die Kunden bedeutet dies ein nahtloses Reisen, während sich für die Allianzmitglieder Risikodiversifikation und economies of scope realisieren lassen.

schon Marktes ein und kann so zu einer Transaktionskostensparnis der Star Alliance beitragen. Sowohl die Verringerung der Reise- und Umsteigezeiten, als auch eine gegenseitige Koordination der Flugpläne tragen zur Minimierung der Zeitopportunitätskosten der Kunden bei. Gleiches wird durch den Abschluss von Interliningabkommen erreicht, bei denen nur ein Ticket für Umsteigeverbindungen benötigt wird. Kern der intensiven Zusammenarbeit zwischen den Fluggesellschaften ist das Code Sharing. Hierbei wird die Kapazität eines Flugzeuges unter der jeweils eigenen Flugnummer der kooperierenden Partner vermarktet, um so eine bessere Auslastung der Sitzplatzkapazitäten zu erreichen und die Leerkosten zu minimieren. Durch economies of density (Dichtevorteile) sinken die Durchschnittskosten je Passagier mit zunehmender Auslastung bis die maximale Kapazität erreicht ist. Die Kooperation der Star Alliance beinhaltet zudem gemeinsame Forschung & Entwicklung, Marketing und Einkauf.

Weltmarktanteile der Allianzen im Luftverkehr 2001



über 2.000 Flugzeugen werden täglich rund 10.000 Verbindungen geflogen und damit ein Gesamtumsatz von 72,9 Mrd. US-\$ erzielt. Daneben bildeten sich mit Wings, Qualiflyer, OneWorld und Skyteam vier weitere Strategische Allianzen heraus, sodass der Wettbewerb nun nicht mehr nur auf der

Basis des weltweiten Netzwerkes sind die Hub-and-Spoke-Systeme der einzelnen Partner, in denen die Teilung von Start- und Landerechten (slots) praktiziert wird. Hierbei bringt jeder das Know-how über strukturelle Rahmenbedingungen, Wirtschaftskultur und die politische Lage seines heimi-

### Wettbewerbsgefährdung

In den Vereinbarungen sah die Kommission der Europäischen Gemeinschaft den Wettbewerb im Luftverkehrsmarkt gefährdet und leitete gegen einige Mitglieder Prüfungsver-

fahren nach Art. 85 EGV ein. Im Fokus standen die natürlichen und strategischen Marktzutrittsbarrieren. Die natürlichen Schranken sind auf die begrenzte Anzahl von Start- und Landerechten zurückzuführen, wovon die Star Alliance einen großen Pool aufgrund ihres Zusammenschlusses

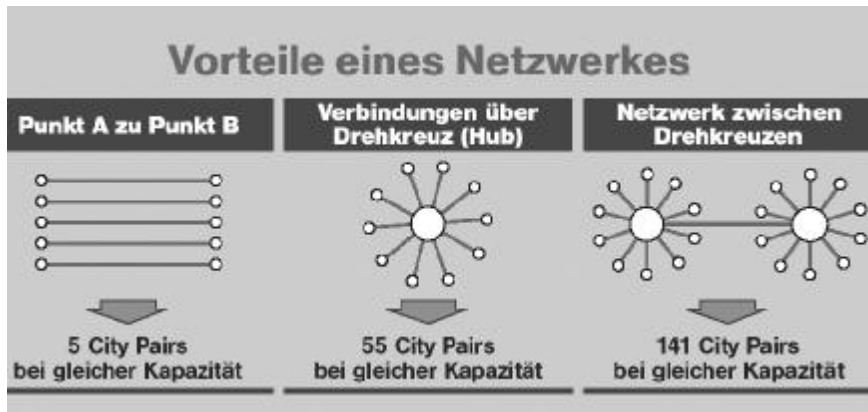
fliegerprogramme wurden die Wechselkosten zu anderen Gesellschaften außerhalb der Allianz für die Nachfrageseite als überhöht erachtet.

### Kommissionsentscheidung

Die Europäische Kommission definierte den relevanten Markt räumlich

Als Argument für die Allianzenbildung muss in Betracht gezogen werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit unter den aktuellen Marktbedingungen nur innerhalb einer Strategischen Allianz gewährleistet sein kann, der Wettbewerb also primär an den Drehkreuzen der Hub-and-Spoke-Systeme stattfindet. Fragwürdig ist allerdings, ob mit der Herausbildung weiterer Marktzutrittsbarrieren und hoher Wechselkosten eine stärkere Aushöhlung des Liberalisierungsprozesses verbunden ist.

Allgemein bleibt festzuhalten, dass eine eindeutige Beurteilung aufgrund fehlender Erfahrungswerte schwer möglich ist. Es ist zu vermuten, dass sich zukünftig die Netze der Allianzen verdichten werden und verstärkt vertikale Kooperationen auftreten. Da es sich hier um einen dynamischen Markt handelt, besteht weiterhin die Notwendigkeit einer ständigen wettbewerbspolitischen Beobachtung anhand empirischer Untersuchungen und Marktanalysen.

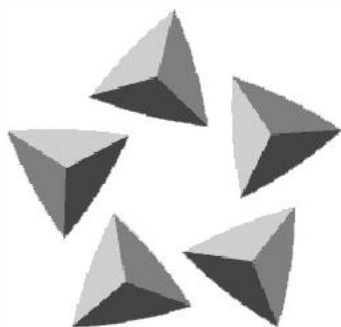


Quelle: Deutsche Lufthansa (2002)

und der behördlichen Slotallokation besitzt. Zudem kritisierte die Europäische Kommission in diesem Zusammenhang die auf den erheblichen

anhand des sogenannten "Origin & Destination-Ansatzes", sowie sachlich durch die Abgrenzung zwischen zeitunsensiblen und zeitunsensiblen Kunden, die sich durch unterschiedliche Zeitopportunitätskosten und Preiselastizitäten auszeichnen. Im "O&D-Ansatz" wird jede Alternative in Betracht gezogen, von einem Ausgangspunkt zu einem Zielpunkt zu gelangen. Hierbei ergaben sich im Vergleich zur Situation vor Gründung der Star Alliance sinkende Preise im Privatkundenbereich und leichte Preisanstiege bei den Geschäftskunden.

Nach sechs Jahren genehmigte die Kommission die Gründung der Star Alliance ex post unter bestimmten Auflagen, da aus ihrer Sicht die gesamtwirtschaftlichen Effizienzgewinne die erhöhte Marktmacht überwogen. Es ist nicht auszuschließen, dass das vorbildlich-wettbewerbliche Verhalten der Allianz auf dem schwebenden Zustand der gegen sie geführten Verfahren basierte und deshalb ein erhöhtes Risiko der Verhaltensänderung nach einer Genehmigung besteht.



STAR ALLIANCE

Marktanteilen der Allianz basierende Einkaufsmacht. In Bezug auf strategische Marktzutrittsbarrieren wurde den Kooperierenden seitens der Wettbewerbsbehörde unterstellt, bewusst Maßnahmen, wie Slothortung und Buchungsvorteile durch Code Sharing zur Abschottung ihrer Märkte getroffen zu haben. In Hinblick auf die Viel-

- 
- < Bernd Buthe  
( (0251) 270 58 10  
\* bbuthe@uni-muenster.de
  - < Burkhard Kesting  
( (0251) 39 99 77 39  
\* kesting@uni-muenster.de
  - < Daniel Christian Stein  
( (0251) 200 61 91  
\* danielst@uni-muenster.de
  - < Alexander de Blois  
( (0251) 2075580  
\* a.deblois@uni-muenster.de
-

# Forschungsprojekte

## Genossenschaftliche Stimmrechte

*Von Österreich bis Griechenland*

Das Statut der Europäischen Genossenschaft ermöglicht unter bestimmten Voraussetzungen die Zuteilung von mehr als einer Stimme an ein Mitglied, was auch in vielen nationalen Genossenschaftsgesetzen vorgesehen ist. Die konkreten Regelungen unterscheiden sich jedoch. Vor diesem Hintergrund soll die Ausgestaltung von Mehrstimmrechten sowie von Stimmrechten nicht nutzender Mitglieder in einzelnen Staaten aufgezeigt werden. Die Information darüber ist von Bedeutung, weil ein Systemwettbewerb zwischen den nationalen Ausgestaltungen der SCE zu erwarten ist, der die Gründungsaktivitäten beeinflussen kann.

Artikel 59 (1) der Verordnung des Rates über das Statut der SCE hält fest, dass jedes Mitglied der SCE unabhängig von der Anzahl seiner Anteile eine Stimme hat. In Artikel 59 (2) wird relativiert: "Sofern das Recht des Sitzstaats der SCE dies zulässt, kann die Satzung einem Mitglied eine bestimmte Anzahl von Stimmen zuteilen, die sich nach seiner Beteiligung an der genossenschaftlichen Tätigkeit in anderer Form als einer Kapitalbeteiligung richtet. Es dürfen höchstens fünf Stimmen je Mitglied oder 30% der gesamten Stimmrechte - je nachdem, welche Zahl niedriger ist - auf diese Weise zugeteilt werden." Darüber hinausgehend kann für SCE der Finanz- und Versicherungsbranche sowie für Sekundärgenossenschaften die Zuteilung der Stimmen auch an der Kapitalbeteiligung festgemacht werden. Diese Relativierungen sind dann möglich, wenn das Recht des Sitzstaates der SCE dies zulässt. In Art. 14 wird vorgesehen, dass "Personen, die für die Nutzung oder Produktion der Güter und die Nutzung oder Erbringung der Dienste der SCE nicht in Frage kommen, als investierende (nicht nutzende) Mitglieder zugelassen werden können", sofern das Recht des Sitzstaates der SCE dies zulässt und die Satzung dies vorsieht. Artikel 59 (3) schreibt fest, dass bezüglich der Stimmen, die einem nicht nutzenden (inves-

tierenden) Mitglied nach der Satzung zugeteilt werden können, die SCE dem Recht ihres Sitzstaats unterliegt. "Allerdings dürfen nicht nutzenden (investierenden) Mitgliedern nicht mehr als 25% der gesamten Stimmrechte zustehen."

### Deutsches Genossenschaftsgesetz

Auch nach deutschem Genossenschaftsgesetz (§ 43) kann das Statut die Gewährung von Mehrstimmrechten für Mitglieder vorsehen, die den Geschäftsbetrieb besonders fördern. Dabei müssen die Voraussetzungen für die Gewährung von Mehrstimmrechten im Statut festgeschrieben sein. Es dürfen maximal 3 Stimmen zugeteilt werden, wobei bei Beschlüssen, die der Mehrheit von drei Viertel der abgegebenen Stimmen bedürfen, wiederum eine Einschränkung auf eine Stimme erfolgt. Diese Regelungen gelten auch für Genossenschaften der Finanz- und Versicherungsbranche. Für Sekundärgenossenschaften sind bezüglich der Stimmzuteilung die Einschränkungen der Primärgenossenschaften nicht gegeben, und eine Abstufung nach Höhe des Geschäftsguthabens oder einem anderem Maßstab ist möglich. Die deutsche Genossenschaftspraxis kennt fördernde (nicht nutzende) Mit-

glieder, während das deutsche Genossenschaftsgesetz für solche keine speziellen Regelungen vorsieht, sie also behandelt wie nutzende Mitglieder. Das deutsche Ausführungsgesetz zur SCE wird also Regelungen über Mehrstimmrechte von Mitgliedern, die Kriterien für ihre Zuteilung, die Stimmenzuteilung an nicht-nutzende Mitglieder sowie das Verhältnis von Stimmen der nutzenden und der nicht-nutzenden Mitglieder im Rahmen der Beschlussfassung enthalten müssen. Vor diesem Hintergrund interessieren die aktuellen Regelungen in anderen Volkswirtschaften, die sich durchaus voneinander unterscheiden.

### Österreich und Skandinavien

Gemeinsames Merkmal sind eine sehr liberale Regelung des Mehrstimmrechts sowie die fehlende Differenzierung zwischen nutzenden und investierenden Mitgliedern. Das österreichische Genossenschaftsgesetz enthält keine Regelungen bezüglich investierender Mitglieder. Mitglieder haben grundsätzlich eine Stimme, wobei abweichende Regelungen ohne weitere Einschränkungen hinsichtlich Kriterien und Obergrenzen im Statut möglich sind. In der Praxis existieren limitierte und unlimitierte Anteilsrechte. Inves-

tierende werden wie nutzende Mitglieder behandelt. In Dänemark, Schweden und Finnland sind investierende Mitglieder möglich und vorgesehen, in Finnland auch investierende Nichtmitglieder. Mitglieder haben grundsätzlich eine Stimme, während die Satzung Mehrstimmrechte ohne Restriktionen in Anzahl und Kriterien vorsehen kann. Unterschiede zwischen nutzenden und investierenden Mitgliedern werden nicht gemacht.

### Italien

In Italien sind Mehrstimmrechte mit Obergrenzen nur für investierende Mitglieder möglich, die zugelassen sind. Nutzenden Mitgliedern steht grundsätzlich eine Stimme zu. Die Stimmrechte der investierenden Mitglieder werden gemäß Kapitalanteil ausgestaltet, wobei Obergrenzen zu beachten sind. Es können maximal drei Stimmen zugeteilt werden und die Summe der Mehrstimmrechte der investierenden Mitglieder darf maximal ein Drittel der gesamten Stimmrechte betragen.

### Spanien, Großbritannien und Frankreich

In diesen Volkswirtschaften sind Mehrstimmrechte mit Einschränkungen sowohl für investierende als auch für nutzende Mitglieder möglich. In Spanien sind investierende Mitglieder unter Berücksichtigung von Obergrenzen erlaubt: 45% der Kapitalanteile und 30% der gesamten Stimmrechte. Auf dieser Grundlage erfolgt eine sehr differenzierte Ausgestaltung der Stimmrechte. Primär-genossenschaften können Mehrstimmrechte in Abhängigkeit vom Ausmaß der Geschäftsbeziehungen vergeben, die maximal ein Drittel der Kapitalanteile sowie maximal 50% der Stimmrechte betragen dürfen. Bei Genossenschaften in manchen Branchen sind maximal fünf Stimmen zulässig. Für Sekundär-genossenschaften sind Mehrstimmrechte in

Abhängigkeit von Geschäftsbeziehungen und Mitgliederanzahl möglich. Sie dürfen maximal ein Drittel der Stimmrechte und 45% der Stimmrechte betragen, wenn nur drei Mitglieder existieren.

In Großbritannien mit seiner differenzierten gesetzlichen Basis sind investierende Mitglieder je nach gesetzlicher Grundlage erlaubt. Eine "Gewichtung" der Stimmen ist bis zu einer Obergrenze möglich, wobei keine Differenzierung zwischen nutzenden und investierenden Mitgliedern erfolgt. In Frankreich sind investierende Mitglieder bis zu einer Obergrenze von 35% der Stimmrechte zulässig. Dabei dürfen Mehrstimmrechte für investierende Mitglieder bis zu maximal 35% der Stimmrechte vergeben werden. Zusätzlich existieren Sonderregelungen für Mehrstimmrechte von "économie sociale-Genossenschaften". Sie werden in Abhängigkeit von den Geschäftsbeziehungen und der Mitgliederzahl vergeben.

### Belgien, Portugal und Irland

Investierende Mitglieder sind nicht oder nur sehr eingeschränkt vorgesehen. Grundsätzlich haben Mitglieder eine Stimme. Mehrstimmrechte für nutzende Mitglieder sind mit Einschränkungen möglich. In Belgien sind investierende Mitglieder nicht vorgesehen, es sei denn, dass solche in der Satzung namentlich genannt sind. Für Körperschaften sind Mehrstimmrechte möglich, deren Anteil an den Stimmrechten 10% nicht übersteigen darf. Auch Portugal kennt keine investierenden Mitglieder, jedoch Sonderregelungen für Banken. Mehrstimmrechte sind für Sekundär-genossenschaften und für Banken möglich. In Irland sind investierende Mitglieder nicht zulässig. Bei "unwichtigen" Entscheidungen kann die Möglichkeit der Gewichtung von Stimmen im Statut vorgesehen werden.

### Niederlande, Luxemburg

Diese Volkswirtschaften verbindet die Kombination keiner investierenden Mitglieder und von Mehrstimmrechten ohne Einschränkungen. In der niederländischen Praxis wird die Stimmenanzahl meist mit vier begrenzt, wobei keine verbindlichen Kriterien für die Ausgestaltung von Mehrstimmrechten gelten. In Luxemburg kann die Satzung Mehrstimmrechte ohne einschränkende Kriterien vorsehen.

### Griechenland

Die rechtlichen Grundlagen in Griechenland sind sehr restriktiv. Weder sind investierende Mitglieder zugelassen, noch sind Mehrstimmrechte erlaubt. Vom "1 Mitglied - 1 Stimme"-Prinzip sind keine Ausnahmen vorgesehen.

---

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

---



## Genossenschaftliche Kommunikationsstrategien für Politiker und Medienvertreter

### *Eine institutionenökonomische Analyse*

Sie haben Erfolg, aber keiner interessiert sich dafür. Sie sind schon lange da, aber keiner weiß mehr, wer Sie sind? Mit Verlaub: Sie sind Genosse und zwar mit Tradition! Genau diese hilft Ihnen, mit Politikern und Medienvertretern zu kommunizieren und sich damit in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Eine Kommunikationsstrategie, die die Interessen und Handlungszwänge dieser Gruppen berücksichtigt, sichert Ihnen darüber hinaus den Handlungsspielraum, den Sie zur Umsetzung der eigenen Unternehmensziele - gerade auch in der Krise - benötigen.

Kommunikation ist ein strategischer Erfolgsfaktor. Nur wer seine Stärken auch nach außen kommuniziert, kann diese ausspielen. Das ist auf Märkten offensichtlich. Als Genossenschaft setzen Sie auf Produktwerbung und Imagekampagnen. Welche Ziele sind hingegen in Bezug auf Journalisten und Politiker zu verfolgen? Gelten unter gesellschaftlichen Zwängen die gleichen Instrumentarien wie zwischen Marktteilnehmern? Antworten auf diese Fragen verspricht eine institutionenökonomische Analyse der Beziehungen zwischen den einzelnen Ebenen des Genossenschaftssektors und deren Pendanten in Politik und Medien.

### Zwang legitimen Handelns

Im gesellschaftlichen Umfeld steht eine Genossenschaft unter einem Legitimitätsvorbehalt. Die Handlungen, die sie zur Förderung ihrer Mitglieder ergreift, müssen als legitim angesehen werden. Ist dies nicht der Fall, führen Interessenkonflikte mit örtlichen Bürgerinitiativen oder dem weiteren gesellschaftlichen Umfeld zu einer Einengung des Handlungsspielraumes. In Konsequenz kann das eigentliche Organisationsziel nur noch unzureichend erfüllt werden. Konfliktpotenzial ergibt sich zumeist aus der Verletzung gesetzlicher Rahmenbedingungen und gesellschaftlich anerkannter Werte bzw. aus der unter-

schiedlichen Interpretation einer Handlung.

### Auslöser der Krise

Legitimes Handeln ist nicht gleichbedeutend mit einer ständigen Anpassung an externe Forderungen. Vielmehr steht der Genossenschaft das gesamte Spektrum zwischen Konformität und Widerstand zur Verfügung. Wie aber kann Widerstand legitim sein?

Eine Primärgenossenschaft oder ein Verband ist hinsichtlich der Positionierung zu einem Thema nicht frei. Mit der Bereitstellung von Ressourcen durch Mitglieder und Transaktionspartner verbinden sich Ansprüche, die die Organisationsführung zu berücksichtigen hat. Somit kann die Ablehnung externer Forderungen nach innen legitim sein, nach außen jedoch illegitim. Dabei wird allerdings häufig übersehen, dass Journalisten und Politiker zwar keine Ressourcen bereitstellen, diese aber entziehen können. Greifen Medienvertreter ein Thema auf und machen es einer breiteren Öffentlichkeit bekannt, gerät die Organisation zum einen unter verstärkten Rechtfertigungsdruck. Zum anderen nutzen Politiker die Situation, um Wählerstimmen zu gewinnen. Die einzelne Organisation sieht sich Eigendynamiken gegenüber, die sie selbst nicht mehr zu steuern vermag. Gesetzliche Einschränkungen und eine Diskredi-

tierung in der Öffentlichkeit können in dieser Phase häufig nicht mehr vermieden werden. Daher sind die Konsequenzen einer Konfliktaustragung genau zu überdenken. Oftmals bietet ein Kompromiss die Chance, das Thema unterhalb der Mediatisierungsschwelle zu halten.

### Verständigung als erster Schritt

Generell ist es angezeigt, eine kontinuierliche Kommunikationsbeziehung zu Politikern und Journalisten zu pflegen. Erstens bleibt ein Zugang zur öffentlichen Debatte auch in Zeiten der Krise erhalten. Zweitens führt eine dauerhafte Beziehung zu einem besseren Verständnis für die Ziele des Kommunikationspartners. Diese Verständigung ist der erste Schritt, um das eigentliche Ziel einer Vermittlung der Genossenschaftsidee nach außen zu erreichen. Gerade der Genossenschaftssektor bietet mit seinen unterschiedlichen Ebenen einen hervorragenden Zugang zu Politikern und Medienvertretern auf der lokalen, regionalen und nationalen Ebene.

### Kommunikative Arbeitsteilung im Verbund

Eine arbeitsteilige Kommunikationsstrategie für den gesamten Genossenschaftssektor lässt sich einerseits mit den unterschiedlichen Ressourcenpotenzialen der Beeinflussung begründen. Ein Verband hat beispielsweise

hinsichtlich seines Machtpotenzials und seiner Fachkompetenzen eine höhere Durchschlagskraft auf der nationalen Ebene. Hingegen kann eine lokale Genossenschaft viel eher den Kontakt zu einzelnen Journalisten halten. Andererseits entstehen Konflikte zumeist auf der lokalen Ebene, greifen dann jedoch auf die regionale bzw. nationale Ebene über. Während Erfahrungen im Umgang mit Lokaljournalisten und Kommunalpolitikern vorliegen, sind Einsichten in die

Handlungszwänge von Bundespolitikern und die Abläufe von überregionalen Zeitungen oder Fernsehsendern begrenzt. Damit steht aber auch die Entscheidung zwischen Anpassung und Widerstand auf wackligen Füßen. Durch unbedachte Äußerungen entsteht schnell ein schlechtes Image. Ein erneuter Aufbau ist hingegen langwierig. Darüber hinaus bleiben Imagekampagnen eines Verbandes immer auf direkte Erfahrungen des Rezipienten im Nahbereich angewie-

sen. Werden sie dort nicht bestätigt, bleiben sie inhaltsleer bzw. führen direkt zu Enttäuschungen der generierten Erwartungshaltung.

---

< Florian Deising  
( (0251) 83-2 28 98  
\* florian.deising@  
ifg-muenster.de

---

## Erfolgsfaktoren des Legislativen Lobbying in Brüssel

### *Erste empirische Ergebnisse*

Wie erfolgreich sind Genossenschaften in ihren Lobby-Aktivitäten in Brüssel und wo besteht mögliches Verbesserungspotenzial? Um diesen Fragen nachzugehen, galt es zunächst die grundsätzlichen Erfolgsfaktoren für das Lobbying in Brüssel zu identifizieren. Hierzu wurde eine schriftliche Befragung von in Brüssel tätigen Interessenvertretern genossenschaftlicher sowie auch nicht-genossenschaftlicher Organisationen durchgeführt. Die hohe Rücklaufquote von knapp 44 % deutet nicht nur auf das große Interesse an der Thematik des Eurolobbying hin, sondern sichert zudem die Repräsentativität und Aussagestärke der Ergebnisse.

### **Zielsetzung**

Neben der ohnehin bestehenden Notwendigkeit für Unternehmen, Einfluss auf die ihr Handlungsumfeld bestimmenden europäischen Institutionen zu nehmen, gibt es für Genossenschaften noch besonders nachhaltige Gründe sich in Brüssel in Form von Lobbying zu engagieren.

Genossenschaftliche Unternehmen bzw. ihre Vertretungen bemängeln häufig, dass politisch-administrative Akteure über die Genossenschaftsidee kaum informiert sind und sich in Folge dessen oft ein falsches Bild von dieser Rechts- und Organisationsform machen. In der Konsequenz werden die Bedürfnisse von Genossenschaften im gesetzgebenden Entscheidungsprozess entsprechend wenig berücksichtigt. Gezielte Lobby-Aktivitäten können dieser Organisationsform den Stellenwert verschaffen, der ihrer aktuellen Problemlösungsfähigkeit entspricht. Über die mangelnde Bekannt-

heit hinaus könnten auch die unterschiedlichen Genossenschaftsverständnisse in den einzelnen Ländern innerhalb Europas zu einer eingeschränkt effektiven Einflussnahme von Genossenschaften in Brüssel führen, da sie das gemeinsame Auftreten in Europa erschweren und das Bild der Rechts- und Organisationsform Genossenschaft verwässern.

### **Lobbyingprozess**

Da die Tätigkeit des Lobbying Charakteristika von Dienstleistungen aufweist, stellt der informationsökonomische Ansatz die Grundlage für die Ableitung der potenziellen Erfolgsfaktoren des Lobbying in Brüssel dar, weil er sich für Dienstleistungsfragestellungen als geeignet erwiesen hat. Ausgehend von einer phasenbezogenen Betrachtung kann die Erstellung der Lobbying-Leistung als eine Folge von drei Dimensionen, der Potenzial-, der Prozess- und der Ergebnisdimension, beschrieben werden.

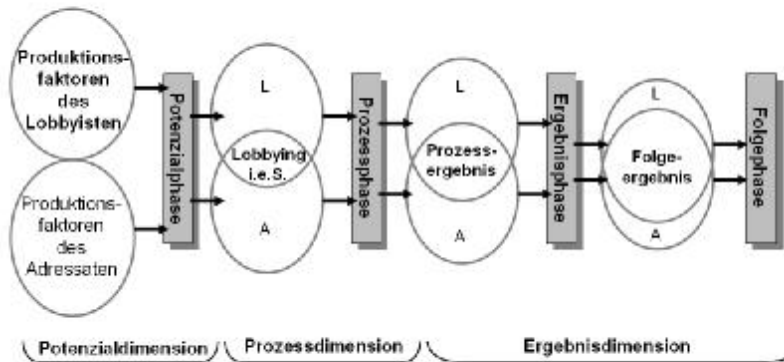
### **Ergebnisse**

Es wurde festgestellt, dass Lobby-Aktivitäten von genossenschaftlichen und nicht-genossenschaftlichen Interessengruppen in Brüssel miteinander vergleichbar sind. So sind in beiden Gruppen gleich viele über- wie unterdurchschnittlich erfolgreiche Interessengruppen zu verzeichnen. Weiterhin sind kaum Unterschiede hinsichtlich der erreichten Ziele im Eurolobbying feststellbar. Auch in Bezug auf die Umsetzung der Einflussfaktoren unterscheiden sich genossenschaftliche von nicht-genossenschaftlichen Interessengruppen nur geringfügig. Lediglich hinsichtlich einzelner Befragungsindikatoren liegen signifikante Unterschiede zwischen den beiden Parteien vor. So wird den Lobby-Aktivitäten von genossenschaftlichen Interessengruppen eine vergleichsweise geringe Priorität innerhalb der eigenen Organisation zugestanden. Darüber hinaus unterhalten genossenschaftliche Interessen-

vertretungen relativ wenige informelle, dafür jedoch vergleichsweise viele formelle Kontakte zu den politisch-adminis-

trativ von EU-Programmen” werden dagegen am wenigsten erreicht. In Anbetracht der den Zielen insgesamt zugemes-

hoher Relevanz. Als eher wenig bedeutsam wird dagegen die Ausrichtung der Lobby-Tätigkeiten an konkurrierenden Aktivitäten anderer Interessengruppen eingeschätzt. Bei den wichtigsten empfundenen Prozessfaktoren, d. h. dem Engagement und der Vertrauenswürdigkeit, können zudem deutliche Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Interessengruppen konstatiert werden. Dies gilt darüber hinaus auch für die Individualisierung der Kontaktaufnahme.



© Kerstin Liehr-Gobbers, IfG-Münster

Lobbying als Dienstleistungsprozess  
Quelle: In Anlehnung an Kuhlmann, E. (2001), S. 216

trativen Entscheidungsträgern. Zudem kontaktieren genossenschaftliche Interessenvertreter relativ gesehen mehr Entscheidungsträger aus ihrem eigenen Land, als dies bei den übrigen Befragten der Fall ist.

Im Rahmen der Untersuchung der Ziele, die Interessenvertreter mit ihren Lobby-Tätigkeiten verfolgen, wurde zwischen der Zielbedeutung und -erreichung unterschieden. Insgesamt wurde von allen Befragten dem Ziel "Umsetzung der ergriffenen Maßnahmen in eine den eigenen Interessen entsprechende Richtlinie" im Durchschnitt die höchste Bedeutung zugemessen, weshalb es als das eigentliche und übergeordnete Ziel im Legislativen Lobbying angesehen werden kann. Darüber hinaus messen die befragten Interessenvertreter insbesondere den folgenden mittelbaren Zielen eine hohe Bedeutung bei: "Hohe Anzahl informeller Kontakte", "Frühzeitige Einflussnahme" sowie der "Verbesserten Wahrnehmung ihrer wirtschaftlichen Tätigkeiten". Die höchste Zielerreichung ist bei den informellen und formellen Kontakten zu konstatieren. Die Ziele "Reduzierung der Wettbewerbsintensität" sowie "Hohes Förderungs- und Auftragsvolumen inner-

senen Bedeutung bestehen insbesondere Defizite bei der Zielerreichung bezüglich des Oberziels der Maßnahmenumsetzung sowie der früh- bzw. rechtzeitigen Einflussnahme auf die gesetzgebenden Institutionen. Eine hohe Übereinstimmung zwischen der Bedeutung und der Erreichung eines Ziels ist dagegen bei dem Ziel des hohen Förderungs- und Auftragsvolumen und dem Ziel der hohen Anerkennung der eigenen Organisation von Seiten anderer Interessengruppen festzustellen.

Die Untersuchung der Einflussfaktoren in der Potenzialphase des Lobbying zeigen, dass alle Einflussfaktoren als überdurchschnittlich bedeutend eingestuft werden. Während personelle und informationelle Potenziale am wichtigsten für den Erfolg im Eurolobbying sind, kommt den finanziellen Ressourcen in den Augen der Lobbyisten die vergleichsweise geringste Bedeutung zu. Bei den Potenzialen unterscheiden sich die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Interessengruppen insbesondere hinsichtlich des Images und der Reputation. Innerhalb der Prozessdimension sind die Einflussfaktoren Engagement und Vertrauenswürdigkeit von besonders

### Weiteres Vorgehen

Es wurde analysiert, inwiefern sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Interessengruppen hinsichtlich der einzelnen potenziellen Erfolgsfaktoren unterscheiden. Welche dieser potenziellen Erfolgsfaktoren aber einen echten Erfolgsfaktor darstellen und wie hoch ihr jeweiliger Einfluss auf den Erfolg im Eurolobbying ist, wurde in dieser Studie noch nicht untersucht. Demnach muss zur Ableitung eines Lobbying-Konzepts für Genossenschaften ein Modell für den Erfolg im Lobbying in Brüssel aufgestellt werden, welches die Wirkungsstärke und -richtungen sowie Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den potenziellen Erfolgsfaktoren untereinander und ihrem Einfluss auf den Erfolg integriert darstellt. Anhand dessen können signifikante Unterschiede zwischen Erfolgreichen und weniger Erfolgreichen entsprechend ihrer Relevanz und Wirkungsrichtung identifiziert werden, um bestehende Lücken entsprechend zu schließen. Untersuchungen dieser integrierten Zusammenhänge stehen im Zentrum der weiteren Arbeit im Rahmen dieses Forschungsprojekts.

< Kerstin Liehr-Gobbers  
( 0211) 63 56 52 7  
\* kerstin.liehr@ ifg-muenster.de

## Wohnungsgenossenschaftliches Kooperationspotenzial

*Eine Analyse über den Einfluss von Kooperationen auf die Zukunftsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften*

Wohnungsgenossenschaften sind in einem zunehmend schwierigeren und komplexeren Umfeld tätig. Zeitgemäße Antworten auf die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen gefunden werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmen aller Branchen reagieren mit Kooperationen und Fusionen auf die Herausforderungen. Gleichzeitig wird ein zunehmender Teil der Wertschöpfung in Netzwerken realisiert. Auch in der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis sind vermehrt Kooperationsbeispiele zu finden, die auf zahlreiche Potenziale für die Zukunftsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften durch Kooperationen schließen lassen.

Wohnungsgenossenschaften sind besondere Wohnungsunternehmen, die sich den genossenschaftlichen Prinzipien und der Schaffung von Member-Value verschrieben haben. Um dieses Ziel zu erreichen ist es unerlässlich wettbewerbsfähig zu bleiben und am Markt zu bestehen. Wohnungsgenossenschaften stehen also nicht außerhalb des Marktes, sondern müssen sich ebenso wie alle anderen Unternehmen auf dem Wohnungsmarkt durchsetzen.

Jedoch haben sich die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens auch für den Wohnungsmarkt verschlechtert. Neben verstärktem Wettbewerb, fortschreitender Umweltdynamik und gesetzlichen Veränderungen, die sich z.B. aus den Vorgaben von Basel II oder KonTraG ergeben, bereiten vor allem der demographische Wandel sowie ein verändertes Nachfrageverhalten vielen Wohnungsunternehmen und nicht zuletzt zahlreichen Wohnungsgenossenschaften zunehmend Probleme. Hinzu kommen regional unterschiedliche Schwierigkeiten, die auf Strukturunterschiede

oder länder- bzw. regionenspezifische Gesetzesvorgaben zurückzuführen sind. In der Folge kann vielfach ein Teil der Wohnungsbestände nicht ausgelastet werden oder entspricht nicht mehr den Anforderungen der Nutzer. Notwendige Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen unterbleiben.

Das Forschungsprojekt "Wohnungsgenossenschaftliches Kooperationspotenzial" setzt sich mit der Frage auseinander, inwieweit Wohnungsgenossenschaften den schwierigen Marktbedingungen erfolgreich begegnen können, wenn sie dem Trend anderer Branchen und Unternehmen zur Kooperationsbildung folgen. Dabei sind die Kooperationsgebiete ebenso wenig auf einzelne Bereiche beschränkt wie sich auch bei den möglichen Kooperationspartnern ein weites Spektrum potenzieller Partner von anderen Genossenschaften über andere Wohnungsunternehmen und Nonprofit-Organisationen bis hin zu Staat und Kommune bietet. Es soll in einer ökonomischen Analyse hinterfragt werden, wo mögliche Vorteile liegen,

welche Bereiche, Partner und Organisationsstrukturen besonders geeignet sind und wo sich gerade für Wohnungsgenossenschaften Hindernisse bei Kooperationsvorhaben ergeben oder neue Betätigungsfelder eröffnen können.

Da etliche Wohnungsgenossenschaften bereits den Weg der Kooperationsbildung beschritten haben, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben und die Bedürfnisse ihrer Mitglieder erfüllen zu können, sollen zusätzlich in einem Empirieteil die bereits vorhandenen, praktischen Erfahrungen aufgearbeitet werden, um so eine Verknüpfung zwischen theoretischer Analyse und Praxis zu leisten und Anhaltspunkte über die Relevanz von Kooperationen bei Wohnungsgenossenschaften zu liefern.

---

< Bettina Schlelein  
( (0251) 83-2 28 96  
\* bettina.schlelein@  
ifg-muenster.de

---

## Die Governancestrukturen des Genossenschaftlichen Finanzverbundes

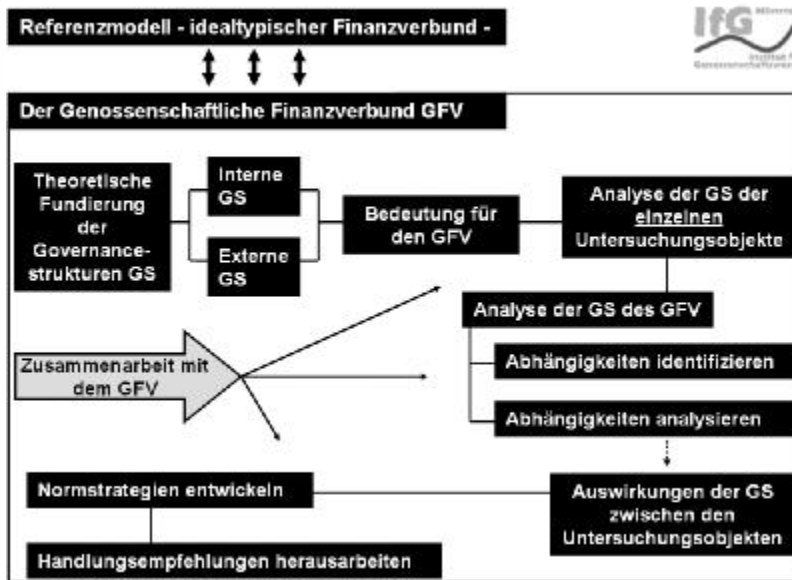
*Identifizieren, Operationalisieren, Anpassen*

Das gesamte Wirken des Genossenschaftlichen Finanzverbundes wird durch die Governancestrukturen beeinflusst und gesteuert. Sie weisen die Bahnen der Entscheidungsfindung, der Kontrolle, der Verantwortung, der Kommunikation und der Konfliktbewältigung. Die Gover-

nancestrukturen bestehen aus einem gesetzlichen/statuarischen Rahmen, Verträgen und aus informellen Verhaltensweisen, welche sich im Laufe einer langjährigen Zusammenarbeit entwickelt haben.

Als Ausgangspunkt dieses Forschungsprojektes dient ein Referenzmodell, welches Vorgehensweisen, Richtlinien Genossenschaftlichen Finanzverbund dar, liefert Vergleichswerte und dient dazu Normstrategien und Handlungs-

werden soll. Um die komplexen Strukturen der Governance des Genossenschaftlichen Finanzverbundes möglichst realistisch abbilden und beurteilen zu können, dienen die wichtigsten Mitglieder aller Ebenen als Untersuchungsobjekte. Bei der Untersuchung wird also "die Praxis", d.h. Verbände, Zentralbanken, Primärbanken und Verbundunternehmen, nach Möglichkeit eingebunden. Insbesondere bei der Effizienzbeurteilung der Zusammenarbeit im Genossenschaftlichen Finanzverbund sind die Meinungen und Ergebnisse aus der Praxis gefragt, so dass die Resultate des Forschungsprojektes für die praktische Zusammenarbeit im Finanzverbund genutzt werden können und realisierungsfähige Verbesserungspotenziale offen legen.



Analyse der Governancestrukturen – Vorgehensweise –

und Prozesse eines Finanzverbundes modellhaft, abstrahierend beschreibt. Das Modell bildet in diesem Sinne theoretisch fundiert die Strukturen eines idealtypischen Finanzverbundes ab und stellt einen Maßstab für den

empfehlungen für die Praxis abzuleiten. Ziel des Forschungsprojektes ist es die Strukturen der Governance darzustellen und zu systematisieren, wobei eine Effizienzbeurteilung vorgenommen

< Alexander Eim  
 ( (0251) 83-2 28 93  
 \* alexander.eim@  
 ifg-muenster.de

## Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken

*Ein Gemeinschaftsprojekt des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes (RWGV) und des IfG Münster*

Die Entwicklung und Umsetzung von Strategien ist eine der zentralen Aufgaben des Vorstandes einer Genossenschaftsbank. Trotz dieser eindeutigen Zuständigkeit, gelingt eine erfolgreiche Gestaltung dieses Managementprozesses erst dann, wenn Mitarbeiter frühzeitig eingebunden werden, um vorhandene Wissenspotenziale zu nutzen und Akzeptanz gegenüber der Strategie der Bank zu schaffen. Mit dem Ziel, ein System zu entwickeln, das den Vorstand bei dieser zentralen Managementaufgabe unterstützen kann, haben der RWGV und das IfG Münster in einem gemeinsamen Projekt mit der Balanced Scorecard (BSC) ein modernes Instrument auf die speziellen Bedürfnisse von Genossenschaftsbanken angepasst.

Über den Verlauf dieses Projektes wurde bereits mehrfach in vergangenen

Ausgaben unseres Newsletters berichtet. Seit September steht nun mit dem

Abschlussbericht den Mitgliedsbanken des RWGV ein Konzept zur Verfügung,

das über die Vorzüge und die Einsatzmöglichkeiten der BSC in Genossenschaftsbanken informiert und Schritte zur Implementierung erläutert.

### Strategieumsetzung vor Ort

Eines der zentralen Missverständnisse in der Diskussion um die "gemeinsame

und des IfG Münster hat sich gezeigt, dass eine Orientierung an der Wertschöpfung im Sinne der Mitglieder ein Garant dafür ist, den langfristigen Erfolg einer Bank nachhaltig sichern zu können. Mit der BSC wird das Management in die Lage versetzt, die relevanten Werttreiber dieser Erfolg versprechenden Strategie zu identifizieren und in

so dass die Handlungen aller Mitarbeiter auf die Umsetzung der Bankstrategie ausgerichtet werden können. In der abschließenden Integrationsphase ersetzt das System der BSC die bisherigen Abläufe im Managementprozess der Bank. Internes und externes Berichtswesen werden angepasst, um Doppelarbeiten zu vermeiden. Um eine reibungslose Nutzung der BSC im Tagesgeschäft gewährleisten zu können, sollte eine Integration der BSC in das interne Informations- und Kommunikationssystem der Bank angestrebt werden.



Phase 1: Initiierungsphase	Phase 2: Entwicklung	Phase 3: Roll-out	Phase 4: Integration
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauer: 4 W.</li> <li>• Erstellung der <b>Projektorganisation</b></li> <li>• Festlegung des <b>Projektablaufplans</b></li> <li>• Einigung auf ein <b>einheitliches Strategieverständnis</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauer: 12-15 W.</li> <li>• <b>Workshop 1:</b> Schulung der BSC-Coaches</li> <li>• <b>Workshop 2:</b> Strategische Ziele</li> <li>• <b>Workshop 3:</b> Ursache-Wirkungs-Beziehungen</li> <li>• <b>Workshop 4:</b> Messgrößen und Zielwerte</li> <li>• <b>Workshop 5:</b> Strategische Aktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauer: 4 W.</li> <li>• <b>Workshop 6:</b> Darstellung und Schulung der Roll-out Methode</li> <li>• Umsetzung der BSC in den Abteilungen durch die BSC-Coaches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauer: 12-24 W.</li> <li>• Anpassung der strategische Planung</li> <li>• Anpassung des Berichtswesens</li> <li>• Anpassung der Führungskonzeption</li> <li>• Technische Integration der BSC</li> </ul>

© Thorn Kring, IfG Münster

Implementierung der BSC in Genossenschaftsbanken

Strategie" im genossenschaftlichen Finanzverbund ist die Annahme, man könne allen Banken unabhängig ihrer individuellen Wettbewerbssituation eine identische Strategie verordnen. Das Gegenteil ist der Fall: Auch wenn ein strategischer Rahmen zur Orientierung dienen kann, sind die Vorstände und Mitarbeiter der Banken vor Ort stärker denn je dazu aufgefordert, kreative und strategisch sinnvolle Antworten auf die individuellen Herausforderungen vor Ort zu entwickeln und umzusetzen.

Diese Aufgabe stellt hohe Anforderungen an die Managementkompetenz der Banker. Es gilt, parallel zu einem intensiven und konfliktreichen Tagesgeschäft, die Bank auf einen strategisch erfolgreichen Kurs zu bringen. Dabei unterstützt die BSC.

### Erfolgsgarant: Member Value

In ausführlichen Diskussionen zwischen Vertretern der Banken, des Verbandes

den Mittelpunkt der Geschäftspolitik zu stellen. Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren lassen sich benennen, so dass strategische Einzelmaßnahmen aufeinander abgestimmt werden können. Es gelingt, ausgehend von dem Unternehmenszweck der Genossenschaftsbank, ein schlüssiges und konsistentes Strategiekonzept zu entwickeln.

### Projektphasen

Für die Implementierung der BSC wird ein Ablaufschema vorgeschlagen, das sich in vier Phasen untergliedern lässt (vgl. Abb.). In der Initiierungsphase wird der Projektrahmen zur Einführung der BSC abgesteckt. Anschließend erfolgt in der Entwicklungsphase in aufeinander abgestimmten Workshops die Erarbeitung einer ersten BSC auf Gesamtbankebene. Im Roll-out wird diese Gesamtbank-BSC für die einzelnen Abteilungen der Bank konkretisiert,

### Ausblick

Der entwickelte Leitfaden stellt den Einstieg in die Arbeit mit der BSC dar. Aufgrund der bundesweiten Nachfrage der Mitgliedsbanken wird sich auch der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) zukünftig der Weiterentwicklung der BSC annehmen. Eine Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch von Anwendern der BSC ist im Intranet des BVR bereits geschaffen. Ein zentrales Ziel der intensiven Beschäftigung mit der BSC wird es sein, den vorliegenden Leitfaden in Zusammenarbeit mit Praktikern weiter zu konkretisieren. Neben dem konzeptionellen Rahmen einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung des Finanzverbundes, wird damit zukünftig auch ein Managementsystem bereit stehen, das die Umsetzungen individuell entwickelter Strategien in den Banken vor Ort maßgeblich unterstützen kann.

---

< Thorn Kring  
 ( (0251) 83-2 28 07  
 \* Thorn.Kring@  
 ifg-muenster.de

---

# Institutionelle Hintergründe der Finanzmarktintegration

## *Handlungsbedarf im Zuge der EU-Osterweiterung*

2004 wird die Europäische Union zehn neue Mitglieder aufweisen, darunter acht Transformationsökonomien. Effiziente Finanzmärkte der Beitrittsländer und ihre Integration in den EU-Finanzraum sind notwendige Voraussetzungen zur wirtschaftlichen Entwicklung sowie für eine effektive monetäre Politik.

Die Anreiz- und Steuerungssysteme wurden in den Transformationsökonomien einer grundlegenden Veränderung unterzogen. Bereits sehr früh erhielt die ordnungspolitische Transformation die EU-Beitrittsperspektive als commitment, das Weichenstellungen und Prozesse beeinflusste. Die integrationstechnische Bedeutung des Finanzmarktstatus der Beitrittsländer ergibt sich aus den formellen Beitrittsvoraussetzungen und aus der Verpflichtung zur Übernahme des *acquis communautaire*. Dies bedeutet für den Finanzsektor den Nachweis einer effizienten Finanzintermediation, einer ausreichenden Kapitalisierung der Banken sowie einer wirksamen Finanzmarktaufsicht. Die Erfüllung dieser Voraussetzungen wurde den Kandidaten im Dezember 2002 attestiert. Mit dem Beitritt zur EU haben die neuen Mitglieder darüber hinausgehend ihren kompletten Regulierungsinhalt zu übernehmen: auch die Regelungen zur Vorbereitung auf die Europäische Wirtschafts- und Währungsunion, die Verpflichtung zum vollständigen Abbau von Kapitalverkehrsrestriktionen sowie die Gesetzgebung zur Schaffung der Voraussetzungen für ein stabiles Banken- und Finanzsystem.

### **Funktionierende Finanzmärkte**

Im Zuge der Transformation von zentralverwaltungswirtschaftlich gesteuerten Ökonomien in Marktwirtschaften sind funktionierende Finanzmärkte aufzubauen, die eine zunehmende Effizienz der Finanzintermediation sowie ein Ansteigen von Spar- und Investitionsquoten hervorrufen. Dieser Konnex

beinhaltet die Institutionalisierung eines marktwirtschaftlich organisierten Finanzsektors. Theoretische Überlegungen und empirische Studien zeigen, dass funktionierende Finanzmärkte einen positiven Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung leisten. Aus dem integrationspolitischen Blickwinkel kann ein leistungsfähiger Finanzsektor der neuen Mitglieder ihre reale Konvergenz mit den bisherigen Mitgliedern im Hinblick auf deren Entwicklungsstand fördern und die Durchführung von ausständigen Strukturreformen erleichtern.

### **Heterogene Mitglieder**

Mit der Osterweiterung vergrößert sich einerseits der EU-Finanzmarkt, andererseits werden die Finanzsektoren der zukünftigen Mitglieder in diesen integriert. In diesem Prozess entstehen zusätzliche Optionen der unternehmerischen Tätigkeit, der Finanzierung und der Vermögensanlage, die auch mit zusätzlichen und neuen Risiken verbunden sind. Im Zuge der Finanzmarktintegration entstehen Wohlfahrtseffekte, die über jene von segmentierten Märkten hinausgehen. Integrierte Finanzmärkte unterstützen die Wohlfahrtseffekte internationaler Gütermärkte. Eine Quelle destabilisierender Anreize sind hingegen eine ineffiziente Finanzintermediation in Kombination mit einer unzureichenden Banken- und Finanzmarktaufsicht. Auch wenn die Beitrittsländer nicht sofort Mitglieder der Währungsunion werden, ist zu beachten, dass über den Finanzsektor die Transmission der geldpolitischen Impulse in die Realwirtschaft erfolgt. Unterschiedliche institu-

tionelle Ausgestaltungen, Niveaus und Strukturen der Finanzmärkte der Mitgliedsstaaten aktivieren daher erstens divergente Transmissionsmechanismen und rufen zweitens abweichende Effekte einer einheitlichen Geldpolitik im gemeinsamen Währungsraum hervor. Daraus folgt, dass der Finanzmarktstatus der Mitglieder die Effektivität der monetären Politik in der Währungsunion generell sowie in den einzelnen Mitgliedstaaten beeinflussen wird. Integrierte Finanzmärkte sind eine notwendige Voraussetzung für eine effektive und einheitlich wirkende monetäre Politik in einem Währungsraum, während segmentierte Finanzmärkte asymmetrische geldpolitische Impulse fördern. Für die meisten Beitrittsländer wirkte die nationale monetäre Politik bisher über den Wechselkurskanal, während die EU-Geldpolitik ihre Wirkung über die Zinssätze entfaltet.

### **Finanzmarktstatus heute**

Die beitretenden Mitglieder haben die formalen Voraussetzungen bezüglich ihres Finanzmarktstatus erfüllt, doch die Finanzintermediation der acht mittel- und osteuropäischen Beitrittsländer hat eine kurze Geschichte und bleibt deutlich hinter jenen der aktuellen Mitgliedsstaaten zurück. Die Größe des Bankensektors, operationalisiert als Bankenaktiva in % des BIP, beträgt im Euroraum 265%, während die acht Transformationsökonomien Werte zwischen 100% (Tschechische Republik) und 30% (Litauen) aufweisen. Den unzureichenden Möglichkeiten der Banken, Ersparnisse in rentable Investitio-

nen zu lenken, liegen unterschiedliche, auch länderspezifische, Ursachen zugrunde: substituierende ausländische Kredite und Direktinvestitionen, fehlende Sicherheiten und Informationen von KMU, die vorangegangenen realwirtschaftlichen Einbrüche und Unternehmensinsolvenzen, Währungs- und Bankkrisen sowie eine unzulängliche rechtliche Infrastruktur. Auch die direkte Finanzierung und Anlage auf Märkten weisen ein geringes Niveau auf. Die aggregierte Aktienmarktkapitalisierung der Beitrittsländer beträgt etwa 2% des Wertes im Euroraum. Noch rudimentärer sind die Anleihemärkte ausgeprägt. Deutlich zeigt sich die typische Bankendominanz von sich entwickelnden Ökonomien. Im Rahmen des Transformationsprozesses wurden zweistufige Bankensysteme aufgebaut, wie sie für Marktwirtschaften typisch sind. Das Gesamtbild bringt zum Ausdruck, dass inzwischen die Privatisierung der Geschäftsbanken weit fortgeschritten ist und dass sich mit Ausnahme von Slowenien ein hoher Anteil ausländischer Eigentümer herausgebildet hat. Darüber hinausgehend weisen die Bankensysteme meist einen hohen Konzentrationsgrad auf. Mehr als zwei Drittel der Bankaktiva der beitretenden Staaten sind im Besitz von Banken aus dem EU-Ausland. Diese Konstellation ist im Hinblick auf den EU-Beitritt finanzmarktintegrierend. Insgesamt ist zu attestieren, dass die Finanzsektoren der zukünftigen Mitgliedsländer die grundlegenden Voraussetzungen für marktwirtschaftliche Finanzsysteme geschaffen haben. Ihrem relativen Entwicklungsstand entsprechend, bleibt das

Volumen der Finanzintermediation deutlich hinter dem entwickelter Ökonomien zurück.

### Aktueller Handlungsbedarf

Alle Indikatoren liefern das Bild einer nur ansatzweisen Integration der EU-Beitrittsländer in den EU-Finanzraum. Während der Kapitalverkehr inzwischen weitgehend liberalisiert ist, ist davon auszugehen, dass die Finanzmärkte der Beitrittskandidaten noch längere Zeit Unvollkommenheiten aufweisen werden, die eine vollständige Integration in den EU-Finanzraum auch nach dem Beitritt verhindern werden. Die Wohlfahrtseffekte entwickelter Finanzmärkte, die durch ihre Integration noch erhöht werden, werden sich sowohl für die aktuellen als auch für die zukünftigen Mitglieder erst sukzessive mit den Intermediationsfortschritten der ost- und mitteleuropäischen Volkswirtschaften ergeben und die realwirtschaftlichen Potenziale werden sich mit Verzögerung erschließen.

Es ist davon auszugehen, dass sich im EU-Wirtschaftsraum einerseits ein Wettbewerbs- und Anpassungsdruck auf die Finanzinstitute der mittel- und osteuropäischen Mitgliedsstaaten ergeben wird und andererseits dieser Prozess auch durch die neu verfügbaren Optionen beschleunigt wird. Dazu kommen die formellen Vorgaben der Finanzmarktregulierung. Der Beitritt kann also den Aufbau einer effizienten Finanzintermediation sowie die Zunahme der Liquidität in den einzelnen Marktsegmenten unterstützen. Die verbleibende Zeit ist von den Beitrittskan-

didaten zur weiteren Verbesserung der Aufsicht ihres bankendominierten Systems zu nutzen. Die langsamen Fortschritte beim Aufbau funktionierender Kapitalmärkte sind auch auf noch nicht abgeschlossene Mikrokoreformen im Bereich Corporate Governance und Marktverfassung sowie der institutionellen Infrastruktur der Ökonomien zurückzuführen. Sie sind voranzutreiben. Mit der EWU-Perspektive wird der Anpassungsdruck im Hinblick auf die Reformen auf den Finanzmärkten noch stärker werden. Eine ineffiziente Finanzintermediation kann die Gestaltung und Wirksamkeit der gemeinsamen Geldpolitik, die Glaubwürdigkeit der EZB und den Wechselkurs des Euro negativ beeinträchtigen. Daraus ist abzuleiten, dass der Eintritt der neuen Mitglieder in die Währungsunion nicht stattfinden darf, bevor sie entwickelte Finanzmärkte vorzuweisen haben, die dann bereits deutlich stärker in den EU-Finanzraum integriert sein werden als dies heute der Fall ist. Die EU-Mitgliedschaft kann die Schaffung der Voraussetzungen für den Eintritt in die Euro-Währungsunion unterstützen, nicht jedoch ersetzen.

---

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

---



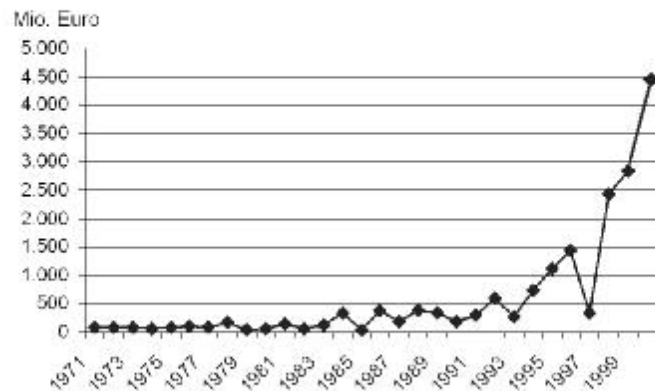
## Unternehmenskooperation mit Schwellenländern

### *Ihr Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung*

Die Globalisierung der Märkte erfordert eine strategische Positionierung der Unternehmen über nationale Grenzen hinweg. In diesem Kontext gewinnen die Schwellenländer Asiens, als Märkte der Zukunft, immer mehr an Bedeutung. Aber auch die Regierungen der Emerging Markets haben die vielfältigen Chancen und Entwicklungspotenziale, die sich mit der Globalisierung verbinden, erkannt und berücksichtigen diese bei der Gestaltung ihrer Wirtschaftspolitik. Vor diesem Hintergrund werden Kooperationen mit ausländischen Unternehmen beispielsweise in Gestalt von Steuerbegünstigungen oder local-content-Vorschriften gefördert, da innerhalb dieser Institutionalisierungsart der Zusammenarbeit eine direkte Form der Interaktion erfolgt und somit die Übertragung von Wissen und Technologie maximiert wird.

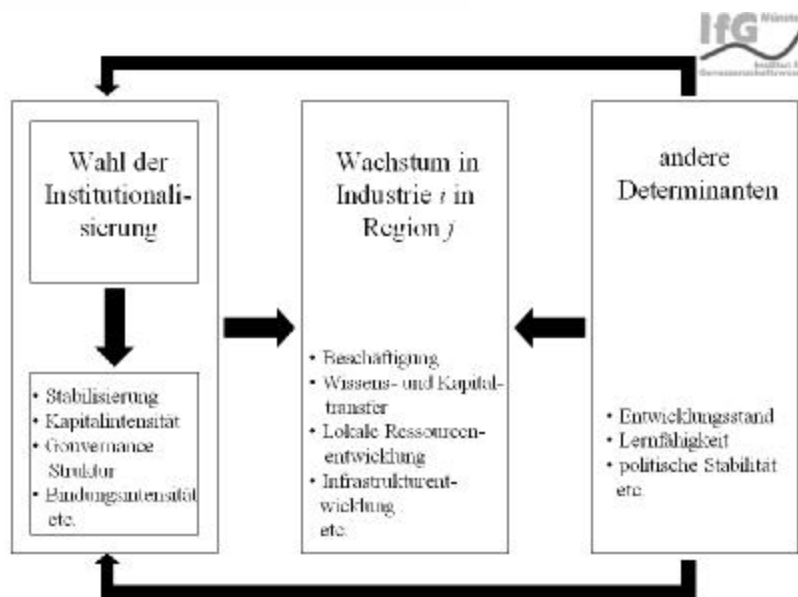
Kooperative Organisationsformen haben im Gegensatz zu ausländischen Niederlassungen bzw. Tochtergesellschaften den Vorteil, dass inländische und ausländische Akteure direkt miteinander interagieren und der Austausch von Wissen und Technologie nicht über den Markt erfolgt. Know-how wird somit schneller transferiert und implizites Wissen zugänglich gemacht. Zahlreiche empirische Studien bestätigen den Zusammenhang zwischen ausländischen Direktinvestitionen und der wirtschaftlichen Entwicklung der Zielländer, wobei der Fokus der bisherigen Forschung der Hybridform Joint Venture galt.

Deutsche Direktinvestitionen in den Entwicklungs- und Schwellenländern Asiens



Quelle: Bundesbank

© Julia Trampel, IfG-Münster



© Julia Trampel, IfG-Münster

Ziel dieses Forschungsprojektes ist es daher, zu untersuchen, inwieweit die Form der Kooperation ausschlaggebend für den Entwicklungsprozess ist. Den Schwerpunkt der Arbeit bildet eine Erhebung bestehender Kooperationen zwischen deutschen Firmen und Unternehmen aus den Schwellenländern Asiens. Die generierten Kooperationsdaten werden dann mit makroökonomischen und industriespezifischen Daten kombiniert und ein Entwicklungsmuster ausgehend von den jeweiligen Kooperationsformen herausgearbeitet. Es wird angenommen, dass die Wahl der Institutionalisierungsform sich auf Kooperationsmerkmale wie Stabilität, Kapitalintensität, Führungsstruktur etc. auswirkt, die wiederum die Transmissionskanäle

der Entwicklung beeinflussen. Regionsspezifische Determinanten wie Entwicklungsstand, Lernfähigkeit, politische Stabilität etc., die sich direkt und indirekt über Kooperationsgestaltung und -erfolg auf das Wachstum auswirken, werden bei der Analyse berücksichtigt. Außerdem wird angenommen, dass der Wachstumsimpuls, der von der Kooperation ausgeht, durch Vorwärts- und Rückwärtskoppelungseffekte in

benachbarte Industrien und Regionen verstärkt wird. Es gilt also zusätzlich, die Koppelungseffekte je nach Kooperationsform zu identifizieren und differenzieren, um somit eine vollständige Aussage über den Entwicklungsbeitrag der jeweiligen Kooperationsarten treffen zu können.

Anhand der Ergebnisse dieses Forschungsprojektes, sollen Empfehlungen für eine wirksamere Ausgestaltung der

Wirtschaftspolitik der betreffenden Schwellenländer abgeleitet werden. Erste Resultate der Erhebung sind Mitte des Jahres 2004 zu erwarten.

---

< Julia Trampel

( (0251) 83-2 18 78

\* julia.trampel@  
ifg-muenster.de

---

## Institutionelle Organisationsgestaltung durch Kooperationsmanagement

*Ein Kompendium der Methoden und Praktiken  
für erfolgreiches Kooperationsmanagement*

Welche Arten von Kooperationen vorkommen und warum immer mehr Unternehmen kooperieren, ist bereits vielfach behandelt worden. Die Frage, wie Kooperationsmanagement in einem konkreten Fall gestaltet werden soll, ist bislang in den Wirtschaftswissenschaften vergleichsweise unbeantwortet geblieben. Mit Blick auf Methoden und Praktiken aus unterschiedlichen Kooperationsformen soll zur Beantwortung dieser Fragestellung ein Beitrag geleistet werden.

Mit dem Begriff Kooperationsmanagement wird die Frage nach der Ausgestaltung von Kooperationen in das Zentrum des Erkenntnisinteresses gerückt. Die Analyseobjekte sind dabei die Praktiken des Kooperationsmanagements, die in ihrer Summe für die Ausgestaltung der Kooperation stehen. Aus diesem Grund interessiert die Frage, wie sich Kooperationen zwischen Unternehmen vollziehen beziehungsweise welche konkreten Praktiken in Kooperationen eingesetzt werden. Es wird dabei nicht gefragt, warum eine Kooperation zweier Unternehmen im Nachhinein betrachtet erfolgreich war. Viel mehr wird die Frage aufgeworfen, welche Praktiken vor und während der Kooperation angewandt wurden. Ohne vorher zu wissen, welche Kooperationsstrategie, welcher Kooperationspartner, welche institutionelle Ausgestaltungsform der Kooperation und welche Spielregeln innerhalb der Kooperation zum Erfolg

führen werden, kommen Praktiken zum Einsatz, die zu konkreten Entscheidungen verhelfen müssen. Zu diesen Praktiken gehören neben vielem anderen beispielsweise Strategiekonzepte für Kooperationen wie Szenarioanalysen, bewährte Auswahlkriterien für Kooperationspartner, Relationship-Management, Verhandlungs- und Konfliktmanagement, Instrumente des Kooperationscontrollings wie spezielle Verrechnungspreise für Kooperationen, Management der Unternehmensgrenzen und nicht zuletzt die Kommunikation sowohl innerhalb als auch außerhalb der Kooperation. Diese Praktiken basieren auf Erfahrungen mit früheren Kooperationen. Sie stehen damit aber im Schnittpunkt von nachträglichen Erklärungen, die für vergangene erfolgreiche Kooperationen Gründe liefern müssen (das hat damals gut funktioniert, weil...) und gleichzeitig von Ratschlägen, die zukünftiges Handeln rechtfertigen sollen (das wird

gut funktionieren, weil...). Ebenso wie Regeln sich entwickeln und stabilisieren, in dem sie immer wieder angewandt und in der Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen Situation flexibel angepasst werden, sind Praktiken einem ähnlichen iterativen Prozess ausgesetzt. Das unterscheidet Praktiken des Kooperationsmanagements von einer Theorie der Kooperation. Das Forschungsprojekt ist deshalb unterteilt in die Beschreibung von unterschiedlichen Praktiken des Kooperationsmanagements, ihre Klassifikation innerhalb eines Modells des Kooperationsmanagements und die Darstellung spezifischer, situationsabhängiger Wirkungszusammenhänge dieser Praktiken.

Unter Praktiken des Kooperationsmanagements werden Strategien, Konzepte, Methoden und Regeln einer Kooperation verstanden. Im ersten Teil des Forschungsprojektes werden diese Praktiken nicht nur durch ein ausgedehntes

Literaturstudium zusammengestellt, sondern auch durch eine eigene explorative Studie ergänzt. Sie wird sich aus zehn Experteninterviews unterschiedlicher Kooperationen zusammensetzen, darunter F&E Kooperationen und strategische Allianzen von Giesecke & Devrient, Marktführer im Bereich der Chip-Karten Technologie. In einem zweiten Teil werden diese Praktiken anhand eines Modells des Kooperationsmanagements klassifiziert und spezifische Wirkungszusammenhänge herausgearbeitet. Hierbei werden Praktiken des Kooperationsmanagements auf ihre spezifische Eigenschaft hin untersucht, in welchem Maße sie Flexibilität zulassen können ohne die Stabilität der Kooperation zu gefährden. Das Ergebnis soll Praktikern wie Wissenschaftlern als ein Kompendium des Kooperationsmanagements dienen. Eine grundlegende Schwierigkeit bei der Zusammenstellung von Praktiken des Kooperationsmanagements ist jedoch, dass viele Praktiken flexibel auf den speziellen Einzelfall angepasst sind und eine Verallgemeinerung auf den ersten Blick fragwürdig erscheint. Denn jede Ausgestaltung einer Kooperation bringt spezifische Anforderungen mit sich, in denen sich diese Praktiken als mehr oder weniger gut erweisen. Diese spezifischen Eigenschaften von Praktiken des Kooperationsmanagements sollen deshalb herausgearbeitet werden. Die Anwendung des Kooperationsmanagements bleibt damit der Urteilsfähigkeit der Mitarbeiter von Kooperationen überlassen. Sie sollen sich aus unterschiedlichen Best-Practices ein geeignetes Kooperationsmanagement zusammenstellen

können, das von einem wissenschaftlich fundierten Modell des Kooperationsmanagements geleitet wird. Ohne trivial zu werden, muss man anmerken, dass Organisationen schon kooperiert haben, lange bevor die Wissenschaft sich ausführlich mit der resultierenden Kooperation auseinandergesetzt hat. Bevor man erklären konnte, dass in bestimmten Fällen Kooperationen aufgrund niedrigerer Transaktionskosten eine günstigere institutionelle Ausgestaltung von Arbeitsteilung und Koordination sind, ist zweifelsfrei anzunehmen, dass man in Organisationen wusste, wie man erfolgreich kooperiert. Es ist allerdings ebenfalls ersichtlich, dass die notwendigen Praktiken, wie man heute konkret mit einem anderen Unternehmen und den verschiedenen Ansprechpartnern kooperiert, sich dem einzelnen Mitarbeiter nicht mehr von selbst erschließen. Zu komplex sind die Unternehmensverflechtungen und die verteilten Wertschöpfungsaktivitäten von kooperierenden Unternehmen, als dass intuitives Wissen ausreichen würde. Erfahrungswissen und Learning on the Job konnten wohl bislang noch die notwendigen Praktiken vermitteln. Doch der starke Trend hin zu Kooperationen macht es erforderlich, dieses implizite Wissen (tacit knowledge) zu explizieren, zu sammeln, zu kategorisieren und die spezifischen Wirkungszusammenhänge darzustellen. Zusammenfassend kann man sagen, dass ein Kompendium des Kooperationsmanagements entstehen wird, das Kooperationspraktiken aus Theorie und Praxis beschreibt und mittels eines Modells klassifiziert. Die Besonderheiten

der einzelnen Praktiken sollen eigens beleuchtet werden, weil sie sich situationsabhängig stabilisierend oder destabilisierend auf die Kooperation auswirken können. Durch die Untersuchung spezifischer Merkmale einzelner Praktiken, sollen Wirkungszusammenhänge der Praktiken herausgearbeitet und durch das Nachvollziehen ihrer Besonderheiten die Urteilsfähigkeit von Mitarbeitern in Kooperationen gestärkt werden.

Die Komplexität heutiger Kooperationen gilt es nicht zu unterschätzen, sowohl was technische, rechtliche als auch geographische Möglichkeiten betrifft. Durch Praktiken des Kooperationsmanagements kann diese Komplexität bewältigt werden. Um diese Unsicherheit, die aus der Komplexität resultiert, bearbeitbar zu machen, ist die eingehende Beschäftigung und Weiterentwicklung eben dieser Praktiken notwendig. Das Wissen über Kooperationen ist durch einen großen Facettenreichtum gekennzeichnet und deshalb schwer zu verallgemeinern. Dennoch lohnt sich die Auseinandersetzung mit den spezifischen Praktiken, da sich jede erfolgreiche Kooperation dieser situationsabhängigen Praktiken bedient.

---

< Cengiz Kemal Iristay  
 ( 0251) 83-2 28 95  
 \* cengiz.iristay@  
 ifg-muenster.de

---

## Kooperationsinformationssysteme

*Konzeption und Konstruktion eines Informationssystems zur Erfassung, Speicherung und Auswertung von Informationen im Rahmen von Kooperationen*

Kooperationsereignisse sind mit dem Auftreten einer vielfältigen Menge an Informationen aus unterschiedlichen Quellen verbunden, die zudem auch häufig nur schwach strukturiert sind.

Um eine sinnvolle Speicherung und Auswertung zu ermöglichen, bedarf es der Strukturierung und Integration der Informationen. Ziel des Forschungsprojektes ist es, Informationsstrukturen, die im Rahmen von Kooperationsfällen auftreten, zu modellieren und auf dieser Basis ein Informationssystem zu konstruieren.

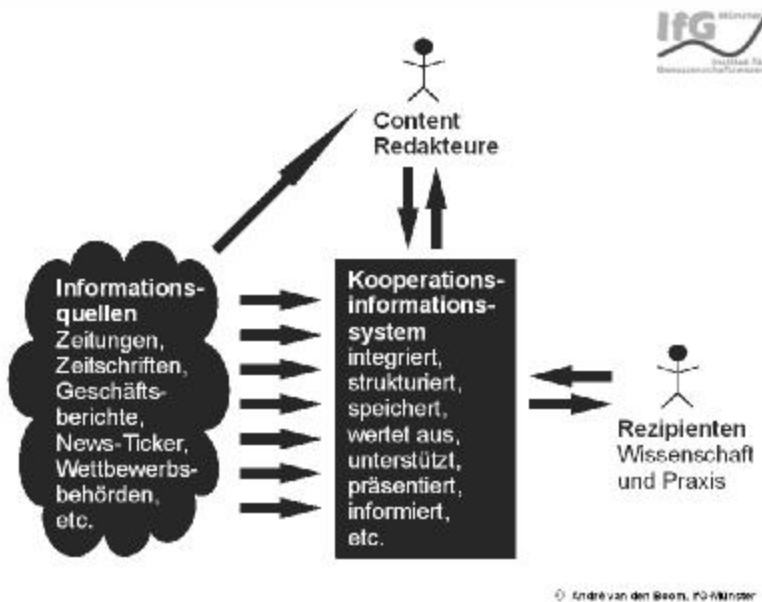
Kooperationsfälle werden über eine breite Auswahl an Medien dokumentiert. Quellen wie Zeitungen, Zeitschriften, Geschäftsberichte, News-Ticker oder auch Informationen von Wettbewerbsbehörden sorgen dafür, dass das Kooperationsgeschehen relativ gut mit Informationen abgedeckt wird. Für Zwecke der strukturierten und vergleichenden Darstellung der

ein umfassendes Bild eines Kooperationsfalls konstruiert werden kann.

Ein zweites Defizit ist die relativ unstrukturierte Darstellung der Informationen in den Quellen. Das Auffinden, die Speicherung und die Auswertung von Informationen (insbesondere wenn dies automatisiert geschieht) werden erheblich erschwert, da die Informationen zumeist über Volltexte

unstrukturierten und verteilten Informationen im Bereich Kooperation umzugehen. Das Informationssystem soll ein umfassendes Aufgaben-Portfolio (siehe Abbildung) im Spannungsfeld zwischen Informationsquellen, Redakteuren und Informationsrezipienten abdecken. Es dient sowohl der Integration, Strukturierung und Speicherung von Kooperationsinformationen als auch der Informationsauswertung, der Unterstützung der Redakteure, der Informationspräsentation und der Informationsvermittlung an die Rezipienten.

Neben der eigentlichen Erstellung des Informationssystems ist im Vorfeld der Entwicklung das Phänomen Kooperation zu analysieren. Qualitative und quantitative Eigenschaften von Kooperationen sind in diesem Zusammenhang zu explizieren, um eine standardisierte Beschreibung einzelner Fälle zu ermöglichen. Neben der morphologischen Betrachtung ist eine Analyse der zur Verfügung stehenden Informationslandschaft vorzunehmen (Medien, Inhalte, Strukturen, etc.). Insbesondere die rechtlichen Bestimmungen zur Nutzung von Informationsquellen sind für die inhaltliche Gestaltung eines Informationssystems zu prüfen, um den Kreis der potenziellen Nutzer genau abstecken zu können und die monetären Konsequenzen der Syndizierung von Content abschätzen zu können.



Fälle sowie der wissenschaftlichen Analyse weisen das Informationsangebot und die Gestalt der Quellen jedoch Unzulänglichkeiten auf.

Die verfügbaren Informationen sind zum einen nicht integriert. Der Zugriff auf umfassende Informationen über einen Kooperationsfall erfordert also eine medienübergreifende und somit zeitintensive Recherche. Teilweise redundante Informationsbestände erschweren dabei die Suche nach den "neuen" Informationen. Konzentriert man sich hingegen auf eine kleine Quellenauswahl, so ergibt sich mitunter ein unvollständiges Bild über den Kooperationsfall. Es ist demzufolge notwendig mehrere Quellen parallel zu betrachten und auszuwerten, so dass

vermittelt werden. Welche Informationen wo zu finden sind, erschließt sich erst, wenn der Text in seiner Gänze erfasst wurde. Das zielgerichtete Auffinden von Informationen, wie es z.B. mittels einer Datenbank durch die klare Strukturierung der Einträge möglich ist, ist auf Basis schwach strukturierter Daten kaum zu leisten. Schon wenn es um die Ablage zu speichernder Informationen in einer Datenbank geht, werfen schwach strukturierte Informationen Probleme auf. Es fehlen kategorisierende Elemente, die für eine Navigation im Datenbestand notwendig sind.

Im Rahmen dieses Forschungsprojektes ist ein Informationssystem zu gestalten, welches in der Lage ist mit

---

< André van den Boom  
 ( 0251) 83-2 28 6  
 \* Andre.vandenBoom@ifg-muenster.de

---

# Berichte aus der Lehre

## International Economics

*Master-Studiengang an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*

Die Internationalisierung der universitären Ausbildung ist Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der Absolventen auf dem Arbeitsmarkt und der Universitäten im internationalen Wettbewerb der Hochschulen. Die Nachfrage nach Wirtschaftswissenschaftlern, die in der Lage sind, fundiert in internationalen Dimensionen zu denken und entscheiden, ist in den letzten Jahren stark angestiegen und wird weiter expandieren. Dies gilt besonders für Absolventen, die vertiefte Kenntnisse gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge auf internationaler Ebene nachweisen können. Vor diesem Hintergrund ist ein Master-Studiengang "International Economics" (MIE) geplant.

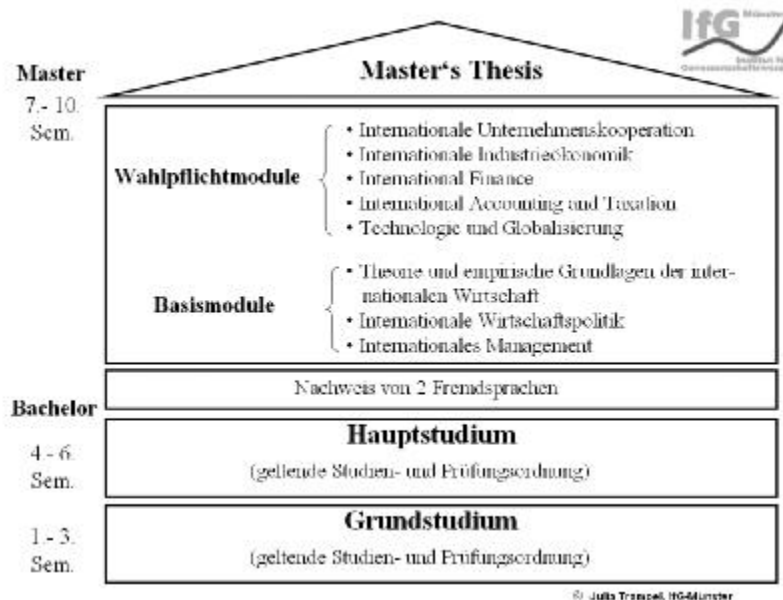
### Zielsetzung

Die Zielsetzung dieses Studiengangs besteht in der Erhöhung der Attraktivität des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums durch eine gezielte Internationalisierung und in der Schaffung

### Inhalte

Während eines 2-Jahresprogramms werden den Studenten volks- und betriebswirtschaftliche Aspekte der Internationalisierung theoretisch sowie praxisnah vermittelt. Anhand von

Die inhaltliche Internationalisierung des Studiums wird durch eine externe internationale Ausrichtung in Form eines Auslandsjahres ergänzt. Ein Partnerprogramm mit ausländischen Universitäten bietet Wahlmöglichkeiten zwischen herausragenden Hochschulen an.



### Voraussetzungen

Der MIE baut auf einen Bachelor oder vergleichbaren Abschluss der Wirtschaftswissenschaften auf. Zudem muss der Student vor Beginn des Master-Studiums zwei Fremdsprachen nachweisen können. Der Studiengang soll ab dem Wintersemester 2004/2005 angeboten werden.

einer adäquaten Ausbildung in Zeiten der fortschreitenden Globalisierung. Studenten sollen anhand des MIE auf Karrieren in multinationalen Unternehmen, internationalen Organisationen, im öffentlichen Sektor und in der Wissenschaft vorbereitet werden.

Basismodulen werden grundlegende Elemente zum Verständnis des internationalen Wirtschaftsgeschehens näher gebracht. Zusätzliche Wahlpflichtmodule erörtern jeweils spezielle Probleme der Globalisierung.

< Julia Trampel  
 ( (0251) 83-2 18 78  
 \* julia.trampel@  
 ifg-muenster.de

# Alumni-Forum

## Institutioneller Wettbewerb

### *Globalisierungsbefürchtungen auf dem Prüfstand*

Die Globalisierung bewirkt neben einer Intensivierung des Produktwettbewerbs sowie des Standortwettbewerbs auch eine Verschärfung des institutionellen Wettbewerbs. Sie weckt damit Hoffnungen, aber auch Befürchtungen. Die Pessimisten befürchten vor allem den Verlust der nationalstaatlichen Handlungsspielräume. In mehr oder weniger zahlreichen Politikbereichen komme es zu einer ruinösen institutionellen Konkurrenz bzw. zu einem Race to the bottom. Zur Vermeidung bzw. Bekämpfung dieses Wettbewerbsversagens seien eine weitgehende Zentralisierung der politischen Entscheidungen sowie eine Ex-ante-Harmonisierung aller betroffenen Politikbereiche erforderlich. Das MacDougall-Kemp-Modell wie auch ähnliche neoklassische Modelle des institutionellen Wettbewerbs unterstützen die pessimistischen Prognosen. Damit stellt sich die Frage nach dem Informationsgehalt derartiger Modelle.

Betrachten wir zunächst den Bereich der Besteuerung. In ihm würden einzelne Jurisdiktionen versuchen, durch Senkung der Kapitalsteuern mobiles Kapital aus anderen Gebieten anzulocken. Reagieren jedoch die anderen Jurisdiktionen in gleicher Weise, ergäbe sich eine Tendenz zur Nullbesteuerung des mobilen Faktors. Ein Blick auf die Besteuerung von Direktinvestitionen in den OECD-Ländern bestätigt diese Befürchtung allerdings nicht. Die effektive Steuerbelastung der Investitionen in den meisten OECD-Ländern ist seit 1980 zwar zurückgegangen, im Durchschnitt jedoch lediglich um zehn Prozent. Auch die Körperschaftsteuereinnahmen der OECD-Länder weisen eine beträchtliche Stabilität auf. Insgesamt lässt sich in den letzten 20 Jahren nur ein leichter Rückgang ihres Anteils am Gesamtsteueraufkommen feststellen, wobei dieser Anteil zwischen 1990 und 1999 sogar um ca. zehn Prozent gestiegen ist.

Eine andere These geht davon aus, dass die Sozial- und Umweltstandards in den Industrieländern höher sind als in den Entwicklungsländern. Für Unternehmen sei es daher attraktiv, ihre Produktion von den erstgenannten in die letztgenannten Staaten zu verlagern. Dadurch werde jedoch die Ausbeutung der Arbeitnehmer wie auch die der Natur in

den Entwicklungsländern ausgeweitet. Gleichzeitig gerieten die Sozial- und Umweltstandards in den Industriestaaten unter einen massiven Wettbewerbsdruck. Auch bei uns nähmen deshalb die soziale Unsicherheit, die soziale Ausgrenzung und die soziale Ungerechtigkeit immer weiter zu. Was ist von dieser These zu halten?

Wegen der Schwierigkeiten, die soziale Sicherheit, Integration und Gerechtigkeit zu messen, muss auf Hilfsmaßstäbe zurückgegriffen werden. Ein Blick in die Sozialstatistiken zeigt indes, dass die Sozialleistungen nicht nur absolut, sondern auch relativ zum BIP in den letzten 20 Jahren in den allermeisten Industriestaaten zugenommen haben. So wuchs die Sozialleistungsquote von 1980 bis 1999 in der Bundesrepublik von 30,6 % auf 31,9 %, in den USA von 18,6 % auf 20,9 % und in Japan von 14,2 % auf 19,9 %. Und nicht nur die finanziellen Leistungen, sondern auch die arbeits- und sozialrechtlichen Standards wurden in jüngerer Zeit in den meisten Industriestaaten eher verbessert. Bei uns wurden in den letzten Jahren beispielsweise die betriebliche Mitbestimmung, der Teilzeitanpruch und der Kündigungsschutz ausgebaut, das Entsendegesetz, das Befristungsgesetz, das Vergabegesetz und das Scheinselbständigkeitsgesetz verabschiedet, während das

Tarifkartell, der Flächentarif, der Tarifvorbehalt, das Günstigkeitsprinzip und die Allgemeinverbindlichkeit unangestastet blieben.

Ähnliches gilt für die Umweltstandards. Entsprechende deutsche Stichwörter lauten: Einführung des Grünen Punktes und des Dosenpfands, stufenweise Erhöhung der Ökosteuer sowie zunehmende Förderung der erneuerbaren Energien und der Kraft-Wärme-Kopplung. Hinzu kommen zahlreiche EU- und internationale Abkommen zum Schutze der Pflanzen und Tiere, der Meere, der Luft und des Klimas. Ein Race to the bottom ist somit auch bei den Sozial- und Umweltstandards nicht diagnostizierbar.

Betrachten wir schließlich den Bereich der Wettbewerbspolitik. Hier wird behauptet, immer mehr Staaten würden im Zuge der Globalisierung eine laxere Wettbewerbspolitik präferieren, um wanderungswilligen Unternehmen entgegenzukommen. Dann müssten aber auch die übrigen Staaten gleichziehen, wollen sie nicht Unternehmen und damit Arbeitsplätze sowie Steueraufkommen verlieren. Auch in diesem Politikbereich drohe somit ein Race to the bottom. Was ist von dieser Argumentation zu halten?

Gerade in jüngerer Zeit haben Regierungen versucht, inländischen Unter-

nehmen bei spektakulären Fusionsvorhaben zu helfen. Sie waren bereit, wettbewerbsgefährdende Marktstrukturen aus industriepolitischen Interessen zuzulassen. Allerdings sind diese – ohnehin nicht zahlreichen – Versuche zum Teil am Widerstand ausländischer sowie inländischer Kartellbehörden gescheitert. Insgesamt ist weder eine Aufweichung der kartellrechtlichen Vorschriften noch eine laxere Anwendung dieser Vorschriften durch die zuständigen Behörden festzustellen. Vielmehr nimmt die internationale Zusammenarbeit der führenden Kartellbehörden im Interesse der Bekämpfung von Wettbewerbsbeschränkungen auch auf den globalisierten Märkten eher tendenziell zu. Das beginnt bei der Anwendung nationalen Wettbewerbsrechts auf ausländische Wettbewerbsbeschränkungen mit Inlandswirkungen gemäß der Effects doctrine und reicht bis zu biso wie multinationalen Kooperationen zum Schutze des Wettbewerbs.

Auch in anderen Bereichen widerspricht die empirische Evidenz den theoretischen Aussagen. Zwar kommt es gerade vor dem Hintergrund der Globalisierung zu institutionellen Reformen. Das jeweils prognostizierte Race to the bottom ist jedoch nicht festzustellen. Diese Differenzen zwischen Theorie und Empirie können auf typische Mängel der neoklassischen Modelle des institutionellen Wettbewerbs zurückgeführt werden.

Ein erster Mangel des MacDougall-Kemp-Modells wie auch ähnlicher neoklassischer Modelle liegt in der Vernachlässigung der Transaktionskosten. So treten bereits im Vorfeld einer geplanten Abwanderung Informationskosten auf. Darüber hinaus bestehen normalerweise gravierende Hindernisse für die individuelle Mobilität durch familiäre, gesellschaftliche und kulturelle Bindungen sowie aufgrund der angestammten Sprache. Zudem fallen bei Wanderungen von Individuen infolge eines Arbeitsplatz- und Wohnungswechsels Mobilitätskosten an. Nicht nur bei den Wanderungen von Individuen, sondern

auch bei denen von Kapital bzw. von Unternehmen treten Mobilitäts- sowie Informationskosten auf. So können sich hohe Mobilitätskosten ergeben, wenn Sunk costs vorliegen. Ferner bestehen vielfach Affinitäten zu nationalen oder im selben Kultur- und Sprachraum liegenden Standorten, die sich mit kulturellen oder sprachlichen Lernkurveneffekten erklären lassen.



**Prof. Dr. Norbert Eickhof**

**1963 - 1968**

Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster

**1968 - 1979**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter/Assistent am IfG der Universität Münster

**1972**

Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität Münster

**1979**

Habilitation in Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster

**1980 - 1986**

Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Bamberg

**1986 - 1994**

Professor für Volkswirtschaftspolitik an der Universität Bochum

**Seit 1994**

Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Potsdam

Ein zweiter Mangel der neoklassischen Modelle des institutionellen Wettbewerbs liegt in verfehlten Annahmen über das Verhalten der privaten, insbesondere jedoch der politischen Akteure. Nach dem MacDougall-Kemp-Modell besteht für die mobilen Faktoren kein Anreiz zur Finanzierung einer Umverteilung. Demgegenüber kann gezeigt werden, dass entsprechende Individuen

nicht nur aus altruistischen Gründen, sondern sogar aus eigennützigem Motiven durchaus ein Interesse an einer gewissen Umverteilung haben dürften und deren Durchführung keineswegs sogleich mit Abwanderung sanktionieren. Noch stärker als das Verhalten der privaten weicht das der politischen Akteure von den üblichen Modellprämissen ab. Im MacDougall-Kemp-Modell wie auch in anderen neoklassischen Modellen des institutionellen Wettbewerbs wird davon ausgegangen, dass die Politiker nicht ihre eigenen Interessen, sondern die Wohlfahrt der einheimischen Bevölkerung zu maximieren versuchen. Demgegenüber ist gemäß der Neuen Politischen Ökonomie auch auf die politischen Akteure das Eigennutzaxiom anzuwenden. Dann aber verfügen mobile Unternehmen durchaus über ein Drohpotenzial hinsichtlich des institutionellen Angebots ihrer Jurisdiktion, da ihre Abwanderung mit Arbeitsplatzverlusten, Steuerausfällen und weiteren ökonomischen Nachteilen verbunden wäre und die betroffenen Politiker befürchten müssten, dafür verantwortlich gemacht zu werden sowie Wählerstimmen zu verlieren. Auf der anderen Seite sind den Politikern bei ihrer Standortpolitik jedoch Grenzen gesetzt, wenn geplante institutionelle Änderungen zugunsten der mobilen Faktoren von den Wählern, von den Verbänden, von den Bürokratien und/oder von den Gerichten nicht akzeptiert werden.

Je bedeutsamer nun die in den neoklassischen Modellen vernachlässigten Faktoren in der Realität sind, desto geringer wird die Gefahr eines ruinösen institutionellen Wettbewerbs bzw. desto schwächer wird die Bedrohung der nationalstaatlichen Handlungsspielräume durch die Globalisierung ausfallen.

< Norbert Eickhof

( 0331) 9 77-32 56

\* eickhof@  
rz.uni-potsdam.de

# Events / Veranstaltungen

## Kooperationen, Netzwerke, Fusionen - hochaktuelles Thema für Wohnungsgenossenschaften

*4. Symposium "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" am 11. November 2003*

Großes Interesse herrschte am diesmaligen Symposium "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften", das erneut gemeinsam mit dem VdW Rheinland Westfalen e. V. veranstaltet wurde. Über 140 Teilnehmer aus allen Teilen Deutschlands informierten sich und diskutierten über ein hochaktuelles Thema.

Der Wohnungsmarkt stellt heute ein schwieriges Umfeld für Wohnungsgenossenschaften dar. Neben den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und gesetzlichen Veränderungen wird für viele Genossenschaften die Sicherstellung der Marktfähigkeit zusätzlich durch ihre Größenstruktur erschwert. So haben allein im Verbandsgebiet des VdW Rheinland Westfalen 40 % der Genossenschaften weniger als 500 Wohnungen in ihrem Bestand. Kooperationen in den verschiedensten Bereichen können einen Beitrag leisten, die Schwierigkeiten zu bewältigen und im Dienste der Mitglieder die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft zu erhalten und zu fördern. Das war das Ergebnis des 4. Symposiums "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften", das am 11.11.2003 gemeinsam vom Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster und dem Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen e. V. in Münster veranstaltet wurde.

Unter dem Titel "Kooperationen, Netzwerke, Fusionen" wurde über die Zukunftspotenziale für Wohnungsgenossenschaften diskutiert. Die Relevanz dieses Themas wurde eindrucksvoll belegt durch das große Interesse an der mit 140 Teilnehmern aus dem gesamten Bundesgebiet ausgebuchten Veranstaltung.

### Kooperationen sind kein Selbstzweck

Nach der Begrüßung durch den Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen, Burghard Schneider, beleuchtete Prof. Theresia Theurl,



geschäftsführende Direktorin des IfG Münster, aus theoretischer Sicht Kooperationen als adäquate Geschäftsmodelle, durch die der Wert der Genossenschaft für die Mitglieder gesteigert werden kann. Sie betonte dabei, dass Kooperationen kein Selbstzweck seien, sondern ein Instrument zur Verbesserung der Positionierung der Genossenschaft am Markt darstellten und damit eine bewusste strategische Entscheidung voraussetzten.

Rainer Richter, Verbandsratsvorsitzender des Verbandes Sächsischer Wohnungsgenossenschaften e. V., präsentierte Motive und Perspektiven wohnungsgenossenschaftlicher Fusionen

und ging zugleich auf die Probleme und Hindernisse bei einer solchen strategischen Entscheidung ein. Langfristige Planungen, die Entwicklungen und Ziele für mindestens 4 - 5 Jahre berücksichtigten, seien bei einem solchen Vor-

haben von entscheidender Wichtigkeit. Für den Fusionsprozess selbst seien ca. zwei Jahre einzurechnen.

### Kooperationsbeispiele aus der Praxis

In einem weiteren Vortragsblock berichteten Vertreter verschiedener Genossenschaften über ihre Kooperationserfahrungen. Während Karl-Heinz Abraham, Vorstandsmitglied des Wohnungsvereins Herne eG, ein Plädoyer für Geschäftsbesorgungskooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften hielt, sprachen Rainer Heubrock, Vor-



standsmitsglied der Wohnungsbaugenossenschaft Lünen eG, und Uwe Neufeld, Leiter des Ev. Altenhilfezentrums Lünen-Süd, über ihre Kooperation im Bereich der Seniorenbetreuung, bei der Pflegeheim und Genossenschaftswohnungsbestand in räumlicher Nähe zueinander liegen. Übereinstimmend stellen sie fest, dass die Kooperation für beide Kooperationspartner Vorteile brächte und die Lebensqualität für alle Seiten, Mieter wie Heimbewohner, steigern.

Frank Schrecker, Sprecher der Imagekampagne Berliner Wohnungsbaugenossenschaften, erläuterte anhand des Beispiels der Berliner Arbeitsgemein-

schaft die mittlerweile in zahlreichen Regionen Deutschlands vertretene Marketingkooperation "Die Wohnungsbaugenossenschaften". Er unterstrich dabei, dass die Aktivitäten im Bereich Presse- und Imagearbeit für eine Wohnungsgenossenschaft allein nicht leistbar gewesen wären und ermutigte die Vertreter der anwesenden Wohnungsgenossenschaften, die Vorteile von Kooperationen im Marketingbereich zu nutzen.

Im letzten Vortrag der Tagung berichtete Prof. Thomas Kretschmar, Vorstandsvorsitzender der Dr. Klein & Co. AG aus Lübeck, über Kooperationsmöglichkeiten im Finanzierungsbereich

und ging insbesondere auf das neue Finanzierungsinstrument der gemeinsamen Verbriefungen ein.

Im Anschluss an die Vorträge wurden aufgeworfene Fragen im Rahmen einer Podiumsdiskussion mit den Referenten unter Leitung von Prof. Theurl intensiv diskutiert und beantwortet.

---

< Bettina Schlelein

(0251) 83-2 28 96

\* [bettina.schlelein@ifg-muenster.de](mailto:bettina.schlelein@ifg-muenster.de)

---

## Finanzierung des Mittelstands - eine Herausforderung für Genossenschaftsbanken

*"Wissenschaft und Praxis im Gespräch" in Hannover*

Am 20. Oktober 2003 fand der zweite Teil der neu konzipierten IfG-Veranstaltungsreihe "Wissenschaft und Praxis im Gespräch" in Hannover statt. Experten der Kreditanstalt für Wiederaufbau, der Creditreform Rating AG, der WGZ-Bank als auch der Politik, des Mittelstands und der Wissenschaft präsentierten Vorträge zum Thema der Mittelstandsfinanzierung und der Rolle der Genossenschaftsbanken. Den Höhepunkt der Veranstaltung bildete die kontrovers geführte Podiumsdiskussion. Das Resümee der Veranstaltung fiel unerwartet deutlich aus: Nicht klagen, sondern Lösungen suchen.

Der Mittelstand und damit das Rückgrat der deutschen Wirtschaft befindet sich immer noch in einer tiefen Strukturkrise. Im Jahr 2003 ist von einem Höhepunkt mit über 40.000 Firmeninsolvenzen auszugehen. Den sechs führenden Wirtschaftsinstituten zur Folge, ist das Wirtschaftswachstum für 2003 bei Null angelangt. Jetzt sind Lösungen gefragt, um die Krise offensiv anzugehen.

Nach Ansicht von Dr. Dirk Plankenstein von der Kreditanstalt für Wiederaufbau ist die Unternehmensfinanzierung im Jahr 2002 schwieriger geworden, jedoch könne von einem "credit crunch", also einer Kreditklemme nicht gesprochen werden. Ursächlich hierfür seien drei Megatrends: die Veränderungen der Informations- und

Kommunikationstechnologien, die De- und Reregulierung der Finanzmärkte und die Globalisierung. Genauer betrachtet zeige sich, dass der Strukturwandel auf den globalen Finanzmärkten verstärkt zu einer Shareholder-Value-Kultur führt und damit auch Auswirkungen auf die Genossenschaftsbanken nach sich zieht. So werden nach seiner Einschätzung Landesbanken ihr gutes Rating verlieren. Der unmittelbare Grund für die Einführung von differenzierten Zinskonditionen im Kreditgeschäft sind die Möglichkeiten der IuK-Technologie und das Vorhandensein von praxistauglichen Rating- und Pricing-Modellen, mit denen jedes einzelne Engagement analysiert, geratet und mit einer individuellen Zinsmarge versehen werden

kann. Die Banken können dann für jedes einzelne Kreditengagement sicherstellen, dass alle Kosten einschließlich der (erwarteten) Risikokosten gedeckt sind und somit Verluste vermieden werden. Zudem werden sie zusehends gezwungen sein, ihre Erfolgsbeiträge zu steigern. Die übliche Quersubventionierung schwacher Geschäftsbereiche müsse dabei eingestellt werden, da die Zunahme von spezialisierter Konkurrenz in allen Bereichen Wettbewerbsdruck erzeugt. Sein Fazit lautet, dass der Wandel im Bankensystem eingesetzt hat, an dessen Ende kein angelsächsisches, jedoch ein anderes Bankensystem stehen werde. Dass Eigenkapital zu einem stärkeren Bonitätsfaktor für den Mittelstand wird, dass Banken ein

gestiegenes Risikobewusstsein zeigen müssen und dass die Auswahl der Finanzierungsinstrumente für den Mittelstand komplexer wird - obwohl weiterhin die bewährten langfristigen Kredite am stärksten nachgefragt werden - darüber besteht kein Zweifel.

Dr. Michael Munsch, Vorsitzender der Creditreform Rating AG, nahm zuerst zu den aktuellsten Änderungen von Basel II Stellung. Seiner Meinung nach werde der Wechsel einer expected loss- zu einer unexpected loss-Betrachtung eine erhebliche Zahl von neuen Impact-Studies folgen lassen, weshalb es zu einer erheblichen Verzögerung von Basel II kommen werde. Der Mittelstand hat klare Aufgaben vor sich. So müsse die Eigenkapitalquote wieder innerhalb des Betriebes optimiert werden. Das komplexere Angebot von Finanzierungsmöglichkeiten macht es darüber hinaus erforderlich,

spezifisches Finanz-Know-How aufzubauen. Die Credit Reform Rating AG bietet eigens dafür ein externes Rating als Dienstleistung an. 150 Unternehmen haben sich einem externen Rating unterzogen, um gegenüber Banken, Zulieferern oder Abnehmern ein Bonitätszertifikat vorweisen zu können. Der Rating-Prozess nimmt dabei 4-6 Wochen in Anspruch und resultiert in einem Rating-Zertifikat und einem Rating-Bericht. Die neue Berufsgruppe des Rating-Beraters wird damit zeitgleich mit Basel II Einzug halten. Zugleich bestritt Munsch jedoch, dass Basel II ursächlich für diesen Wandel wäre. Eher komme dem Basel-Accord die Rolle eines Katalysators zu, der den Wandel zu einer risikoadäquateren Beurteilung der Kreditnehmer beschleunigt, jedoch nicht verursacht hat.

Als letzter Redner analysierte Bankdirektor Gerd Streuber, Mitglied des Vorstandes der Volksbank Hildeshei-

mer Börde eG, die Perspektiven der genossenschaftlichen Hausbankbeziehung. Mit Hilfe einer Stärken/Schwächen-Analyse (SWOT) kam er zu folgenden Einsichten: Die Stärken der Genossenschaftsbanken liegen in einer Hausbankbeziehung mit dem Kunden. Grundlage dafür ist ein Vertrauensverhältnis, das aufgebaut und erhalten werden muss. Die örtliche Marktkennntnis, die Kundennähe und die Verbindungen mit der Region sind dabei Erfolgsfaktoren. Doch Nähe kostet Geld, da das Wachstum durch das Regionalprinzip eingeschränkt wird. Chancen ergeben sich durch eine stei-



gende Nachfrage an Finanzprodukten, die die regionalen Anbieter bereitstellen und für die die Firmenkundenberater geschult werden müssen, damit die Volksbanken den gestiegenen Anforderungen des Wettbewerbs gerecht werden können. Hierin liegen auch die Risiken, denn der Firmenkundenberater muss gegen hochspezialisierte Konkurrenz antreten, die im Gegensatz zu ihm nahezu wöchentlich in neuen Finanzprodukten geschult wird. Doch auch im Mittelstand selber sind Probleme auszumachen. Im Vergleich zu den USA oder anderen Ländern Europas sind deutsche mittelständische Unternehmen durch eine extrem niedrige Eigenkapitalquote gekennzeichnet. Als weiteres Problem machte Bankdirektor Streuber die etwa 300.000 Firmenübergaben in den nächsten Jahren aus, deren Firmennachfolge oftmals nicht im Vorfeld geklärt wird. So müssen sich die Genossenschaftsbanken bald über ihre

Strategie klar werden - Exit oder Repositionierung. Für Gerd Streuber gibt es keine Alternative zur Repositionierungsstrategie, jedoch muss diese dann mit aller Kraft umgesetzt werden.

### Mangel an Transparenz, Engagement und Anerkennung im Zentrum der Podiumsdiskussion

In der von Prof. Theresia Theurl moderierten Podiumsdiskussion wurde die Finanzierungsproblematik zwischen Mittelständlern und Bankern kontrovers diskutiert. Der Mittelstand war durch zwei Unternehmer repräsentiert: Auf der einen Seite Ulrike Schaper, Baunternehmerin aus Sehlem mit einem Unternehmen in der vierten Generation. Auf der anderen Seite Dr. Gisbert Vogt, Vorstand der part AG, die sich mit der vollintegrierten Projekterschließung und -finanzierung befasst.

Dr. Gisbert Vogt machte deutlich, dass sein Unternehmen nie das Hausbankprinzip verfolgt habe, um nicht in Abhängigkeit zu geraten. Erfahrungen mit willkürlichen Kreditkündigungen machen es gerade notwendig, sich besser abzusichern, nicht auf eine alleinige Hausbank zu vertrauen und sich deshalb breiter aufzustellen. Würden die Vorgaben von Basel II in gewohnt perfektionistischer Art und Weise in den Banken eingeführt werden, würde Deutschland ein weiterer Wettbewerbsnachteil erwachsen. Die Banken wären gut beraten, wenn sie die Umsetzung in den europäischen Nachbarstaaten genau beobachteten und sich an den Praktiken der Franzosen, Italienern oder Österreichern orientierten. Mit einem Appell nicht Gefangener eigener Erfahrungen zu werden, bekannte sich Bankdirektor Werner Böhnke, Vorsitzender des Vorstands der WGZ-Bank ausdrücklich zu Mit-

telstandskredit. Das Kreditgeschäft sei das ureigenste Geschäftsfeld. Ein risikobewusster Umgang mit Kreditnehmern ist deshalb Kern einer Geschäftspolitik, wie sie gerade auch von Mitgliedern und der Öffentlichkeit

schon Bundestags und mittelstandspolitischer Sprecher der CDU/CSU Fraktion. Während die Investitionen in Deutschland um 11% zurückgegangen seien, sind die Investitionszusagen für Kredite nur um 7% zurückgegangen.

Mittelstandskultur, die von der Kreditanstalt für Wiederaufbau mit mehr als 200.000 Krediten im Jahr gestützt wird. Dabei will die KfW die Zusammenarbeit und den Strukturwandel mit dem Bankensektor gemeinsam gestalten.



Podiumsdiskussion mit Ulrike Schaper, Werner Böhnke, Hartmut Schauerte, Theresia Theurl, Gisbert Vogt und Detlef Leinberger

gefordert würde. Die Probleme des Mittelstands, so Böhnke, seien weniger in einer zu restriktiven Kreditvergabepolitik als vielmehr im ausufernden administrativen Aufwand, der orientierungslosen Steuergesetzgebung und einer Ausbildungsmisere zu suchen. Angesichts eines Anstiegs der Firmeninsolvenzen von 9.800 im Jahre 1992 auf 39.000 im Jahr 2002 und nicht zuletzt einer durchschnittlichen Eigenkapitalquote von 10%, ist es sogar die Pflicht der Banken, auf Transparenz zu bestehen.

Dass die Banken mit Kreditvergaben sogar noch großzügiger wären, als sie eigentlich müssten, belegte Hartmut Schauerte, Abgeordneter des Deut-

Er warnte ausdrücklich vor einer Bankenkrise wie in Japan, die durch eine Finanzblase den Bankensektor in ein über zehnjähriges Tief geworfen hatte. Er forderte auf, die politischen Grabenkriege zu beenden, weil eigentlich klar sei, was es zu tun gilt: ein einfaches Steuersystem, eine vorgezogene Steuerreform, eine schnelle Entriegelung des Arbeitsmarktes und das unbürokratische Umsetzen von Basel II.

Detlef Leinberger, Mitglied des Vorstandes der Kreditanstalt für Wiederaufbau, forderte eine Verbesserung der Situation des Mittelstands, damit es überhaupt zu einer gesamtgesellschaftlichen Verbesserung kommen könne. Deutschland besitzt eine ausgeprägte

Werner Böhnke, Vorsitzender des Vorstands der WGZ-Bank brachte die Diskussion nochmals auf den Punkt. Es sei die Aufgabe der Firmenkundenberater von Genossenschaftsbanken herauszufinden, was den Mittelstand wirklich quält. Dazu bedarf es spezifischer Branchenkenntnis und Know-How des Firmenkundenberaters, welches die Banken fördern müssen. Es müsse sich gesamtgesellschaftlich wieder eine Unternehmenskultur herausbilden, in der sich Leistung lohnt und nicht jedes Jahr 100.000 ausgebildete junge Arbeitskräfte ins Ausland abwandern müssen.

So bleibt auch über die von Prof. Theresia Theurl moderierte Podiumsdiskussion hinaus festzuhalten, dass für die Bewältigung der tiefen Strukturkrise unternehmerisches Engagement und seine gesellschaftliche Anerkennung erforderlich sind.

---

< Cengiz Iristay  
 ( 0251) 83-2 28 95  
 \* cengiz.iristay@  
 ifg-muenster.de

---

## Kamingespräche in der Genossenschaftsakademie Isernhagen

*IfG diskutiert mit zukünftigen Geno-Führungskräften*

Prof. Theurl und IfG-Mitarbeiter diskutieren regelmäßig in Kamingesprächen mit Seminarteilnehmern der Geno-Akademie. Forschungsprojekte sowie Entwicklungen im genossenschaftlichen Verbund und in der Bankwirtschaft werden erörtert.

Ein solches Kamingespräch fand zuletzt am 27. Oktober 2003 statt. Trotz fehlendem Kamin verstrichen die Stunden, ohne dass alle vorgesehenen Themen ausführlich behandelt werden konnten

### Ausbildung und Praxistransfer

Viele Seminarteilnehmer fragen, worin die Tätigkeit eines Instituts für Genossenschaftswesen besteht. Besonders

interessiert die Tatsache, dass an der Universität Münster ein Fach "Unternehmenskooperation" studiert werden kann, dessen Absolventen gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt vorfinden.

Zudem besteht großes Interesse an den Veranstaltungs- und Publikationsreihen des IfG.

### Anwendungsorientierte Projekte

Kern des Gesprächs sind Berichte aus gerade abgeschlossenen oder laufenden Forschungsprojekten. Dabei haben sich in den vergangenen Gesprächen klare thematische Favoriten herausgebildet: Konzepte der Mitgliederbindung, Umsetzung und Erfolgsfaktoren von Fusionsprojekten, Konkretisierung des Member Values sowie Kommuni-

kationsstrategien für Genossenschaftsbanken. Immer kommt es zu anregenden und manchmal auch kontroversen

Gesprächen. Das IfG Münster wird im Rahmen seines Praxistransfers auch in Zukunft für solche Kamingespräche gerne zur Verfügung stehen.



---

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

---

## Kamingespräch in der Genossenschaftsakademie in Rendsburg

### *Diskussionsabend zu aktuellen Entwicklungen in Genossenschaftsbanken*

Es ist schon Tradition und gehört zur Grundphilosophie des IfG Münster: Die Inhalte wissenschaftlicher Überlegungen müssen sich in der Diskussion mit Vertretern der Praxis bewähren. Unter diesem Aspekt fand am 11. August 2003 ein "Kamingespräch" in der Genossenschaftsakademie Rendsburg statt, bei dem wissenschaftliche Ideen des IfG Münster den kritischen Fragen der Genossenschaftsbanker ausgesetzt wurden.

Im Rahmen eines Seminars des Genossenschaftsverbands Norddeutschland e.V. zum Strategie- und Veränderungsmanagement wurden aktuelle Entwicklungen im genossenschaftlichen Finanzverbund und dessen Wettbewerbsumfeld diskutiert. Das besondere Interesse der angehenden Führungskräfte zeigte sich bei den Gesprächen über den Kauf der Norisbank durch die DZ Bank, die Entstehung von Konzernstrukturen in einem ansonsten dezentral organisierten Verbund sowie beim Thema Kundenbindung durch Mitgliedschaft und der Balanced Scorecard als Managementinstrument für Genossenschaftsbanken.

### Potenziale der Mitgliedschaft

Während die Entwicklung einer voranschreitenden Zentralisierung kontro-

vers diskutiert wurde, setzten in der Diskussion um die Mitgliedschaft insbesondere diejenigen Banker Akzente, in deren Instituten kreative Überlegungen zur Umsetzung des Förderauftrages angestellt werden. Als Tenor erwies sich die Meinung, dass über eine aktive Ausgestaltung der Mitgliedschaft die Kundenbindung gefördert und Ertragspotenziale erfolgreich erschlossen werden können.

### Interesse an der Balanced Scorecard

Erfahrungen mit der Balanced Scorecard konnten bislang die wenigsten der Seminarteilnehmer sammeln. Entsprechend interessiert, aber auch sehr kritisch, wurden Funktionsweise und Zielsetzung dieses modernen Managementinstrumentes hinterfragt. Im Ergebnis konnten Erfahrungen bei der

Entwicklung und Umsetzung von Leitbildern ausgetauscht und interessante Anregungen für die Führungsprozesse in den Banken vor Ort ergänzend zu den Seminarinhalten gesammelt werden.

Am Ende der Abendveranstaltung, die in sehr angenehmer Atmosphäre stattfinden konnte, sind die facettenreichen Gespräche in gemütlicher Runde ausgeklungen. Beide Seiten waren sich einig, dass die Tradition dieser Gespräche auch im nächsten Jahr ihre Fortsetzung finden sollte.

---

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

---

## Der Fusionsfall E.ON Ruhrgas im Seminar Unternehmenskooperation

### *Kooperationen und Regulierung*

Wettbewerbliche Wirkungen von Kooperationen und Fusionen waren das Thema des Schwerpunktseminars Unternehmenskooperation im Sommersemester 2003. Neben der allgemeinen Wettbewerbspolitik wurden auch einige bemerkenswerte Fälle gesondert vorgestellt und untersucht. Dr. Stockmann verlieh dem Seminar eine besondere Note, indem er in einem Gastvortrag über einen Fusionsfall berichtete, der in Deutschland für Aufsehen gesorgt hat: Das Bundeskartellamt hatte die geplante Fusion zwischen den Energieunternehmen E.ON und Ruhrgas untersagt. Durch die Erteilung einer Ministererlaubnis kam sie dennoch zustande.

Die Ministererlaubnis ist eine Besonderheit im deutschen Wettbewerbsrecht. Während das Bundeskartellamt nur die Auswirkungen einer Kooperation oder Fusion auf den Wettbewerb in ihre Fallbeurteilung miteinbezieht, kann der Bundesminister für Wirtschaft eine Fusion aufgrund von gesamtgesellschaftlichen Überlegungen nach einem Verbot durch die Behörde dennoch erlauben. Vor seiner Entscheidung veröffentlicht die Monopolkommission ihre Einschätzung einer möglichen Ministererlaubnis.

#### **Verstärkung einer marktbeherrschenden Stellung**

Im Fall E.ON Ruhrgas hatte das Bundeskartellamt die Fusion am 20. Januar verboten, da sie zu einer Verstärkung der bereits vorhandenen marktbeherrschenden Stellung sowohl beim Absatz von Gas als auch beim Absatz von Strom führt. Ruhrgas ist das größte deutsche Ferngasunternehmen, das 60 % des inländischen Erdgases handelt. Außerdem besitzt es hervorragenden Zugang zu Gasförderquellen in Norwegen, Russland und anderen Ländern. Es verfügt über das ausgedehnteste Ferngasleitungsnetz und hat die höchsten Speicherkapazitäten. Durch die Verbindung mit E.ON würde Ruhrgas im Ferngasbereich seinen Absatz an Unternehmen des E.ON-Konzerns und an beteiligte Unternehmen sicherstellen und ausbauen. Der Fall E.ON Ruhrgas

ruft durch diese vertikale Dimension Wettbewerbsbedenken hervor.

Weitere Bedenken liefert die horizontale Betrachtung des Ferngasbereiches: Ruhrgas ist ein potenzieller Konkurrent für E.ON-Konzernunternehmen, die Gasgroßkunden und lokale Gasweiterverteiler beliefern. Dieser potenzielle Wettbewerb entfällt durch die Fusion und verstärkt dadurch die marktbeherrschende Stellung der E.ON-Konzernunternehmen.

Im Strombereich verfügen RWE und E.ON über marktbeherrschende Stellungen bei der Belieferung von industriellen/gewerblichen Stromkunden und Weiterverteilern. Da Erdgas in Zukunft bei der Stromerzeugung eine immer wichtigere Rolle spielen wird, geht E.ON durch die Fusion eine Verbindung ein, die Vorteile im vertikalen Bereich bringt: E.ON würde auf einen Primärenergielieferanten Einfluss ausüben können.

#### **Ministererlaubnis**

Im Februar 2002 beantragte E.ON die Ministererlaubnis, um die Fusion doch noch vollziehen zu können. Daraufhin erstellte die Monopolkommission ihr Gutachten zum Fall. Sie empfahl, den Zusammenschluss zu verbieten; selbst durch die Erteilung von Auflagen war ihrer Meinung nach eine Erlaubnis nicht möglich. Die fusionierenden Unternehmen führten an, dass ihr Zusammenschluss eine bessere Versorgungssicherheit gewährleisten würde.

Die Monopolkommission sah jedoch nicht, dass durch die Fusion sicherer Zugang zu Erdgasquellen entstehen würde. Vielmehr bewertete sie es als Gefahr, dass E.ON Ruhrgas sich zu sehr auf den Erdgaslieferanten Russland verlassen würden. Auch die Argumente, die Fusion würde Arbeitsplätze sichern und umweltpolitische Ziele der Regierung unterstützen, erkannte die Kommission nicht an. Vielmehr betonte sie, dass der Wettbewerb auf dem Energiemarkt beeinträchtigt würde, und es das Ziel der Regierung sein sollte, den Wettbewerb auf dem ehemals regulierten Markt zu stärken. Trotzdem wurde die Ministererlaubnis am 05. Juli 2002 erteilt. Bundeswirtschaftsminister Werner Müller hatte diese Aufgabe nicht übernommen, um wegen seiner früheren Tätigkeit in der Energiebranche nicht als befangen zu gelten. Stattdessen fällte Staatssekretär Alfred Tacke die Entscheidung und erteilte einige Auflagen, wie den Verkauf von Beteiligungen an Gelsenwasser.

#### **Gerichtsbeschwerden**

Am 11. Juli 2002 versuchten einige Wettbewerber der fusionierenden Unternehmen den Vollzug des Zusammenschlusses noch zu verhindern. Sie legten Beschwerde gegen die Ministererlaubnis ein, da sie Verfahrensfehler vermuteten. Das Oberlandesgericht Düsseldorf stoppte daraufhin den Vollzug der Fusion per einstweiliger Anordnung. Am 02. August 2002 erklärte das



Dr. Stockmann, Vizepräsident des Bundeskartellamtes

Gericht die Ministererlaubnis für rechtswidrig. Ein Grund beispielsweise

war, dass Staatssekretär Alfred Tacke nicht an der ersten Anhörung zum Fall teilgenommen hatte. Im Wirtschaftsministerium fand eine weitere Anhörung statt, um diesen Mangel zu beseitigen. Eine neue Ministererlaubnis konnte daraufhin am 18. September erteilt werden. Trotzdem hielt das Oberlandesgericht Düsseldorf seine einstweilige Anordnung gegen die Fusion am 16. Dezember 2002 aufrecht. Im Januar 2003 versuchte E.ON, sich mit den Beschwerdeführern außergerichtlich zu einigen. Der Konzern bot dabei Zugeständnisse im Bereich von Gas- und Elektrizitätslieferungen. Nachdem die Einigung zunächst zu scheitern drohte, nahmen die Beschwerdeführer ihre Anträge am 31. Januar 2003 zurück.

Nach Auskunft von E.ON kostete den Konzern die Einigung 90 Mio. Euro. Das Bundeskartellamt prüfte die Absprachen von E.ON und den Beschwerdeführern auf ihre wettbewerblichen Wirkungen und befand sie als zulässig. Somit lagen keine Hindernisse mehr vor, die den Vollzug des Zusammenschlusses verhindern konnten.

---

< Andrea Neugebauer  
(0251) 83-2 29 99  
\* andrea.neugebauer@  
ifg-muenster.de

---

## Verbundgruppenmitgliedschaft - Finanzierungsrelevante Risikomerkmale von Unternehmenskooperationen

*Kick-Off-Veranstaltung des "Steering Committee"  
am 1.7.2003 bei PWC in Düsseldorf*

Über 30 Manager namhafter Verbundgruppen und Experten aus Verbundgruppen-nahen Institutionen nahmen an der ersten Veranstaltung zu dem auf neun Monate angelegten Projekt teil.

In seiner Begrüßung leitete Graf von Schwerin, Präsident des Zentralverbands Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV), in die Problematik ein: Vor dem Hintergrund der Regelungen von Basel II und der zunehmend risikogewichteten Kreditvergabe der Banken soll untersucht werden, inwieweit eine Verbundgruppenmitgliedschaft für ein mittelständisches Unternehmen zu einer veränderten Risikolage führt. Gelingt der Beweis, dass die Verbundgruppenmitgliedschaft die Existenzrisiken eines Unternehmens mindert, sollte sich dies positiv auf das Bankrating auswirken.

Im Anschluss daran präsentierten Prof. Theresia Theurl und Peter Ebertz die konzeptionelle und inhaltliche Zielsetzung der Studie. Im Rahmen des Pro-

jektes werden auf der Basis ausführlicher Literaturrecherche und zahlreicher Experteninterviews Fragebögen entwickelt, die zum einen als Vollerhebung allen deutschen Verbundgruppen und zum anderen als Zufallsstichprobe deren Anschlusshäusern präsentiert werden. Darüber hinaus hat sich die Creditreform-Rating AG bereit erklärt, notwendige Vergleichszahlen aus nicht verbundgruppengebundenen Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Aus der anschließenden lebhaften Diskussion ergingen zahlreiche praktische Anregungen an das Forschungsteam. Das Steering Committee trifft sich in regelmäßigen Abständen, um über die neuesten Entwicklungen des Projektes zu diskutieren.

### Status des Projektes

Mittlerweile ist die Untersuchung in vollem Gange. Das Forschungsteam befindet sich in der Phase der Durchführung und Auswertung der Fragebogen-Aktion bei den oben genannten Adressatengruppen. Mit ersten Ergebnissen ist im Frühjahr des Jahres 2004 zu rechnen.

---

< Peter Ebertz  
(0251) 83-2 28 94  
\* peter.ebertz@  
ifg-muenster.de

---

## Volksbank Hellweg eG - Mit der Balanced Scorecard vom Leitbild zum strategischen Programm

*Ein Pilotprojekt zur Implementierung der BSC in Genossenschaftsbanken*

Ein Managementsystem wird mit Leben gefüllt. Unter der Moderation des IfG Münster wurde in der Volksbank Hellweg eG im Sommer ein Pilotprojekt zur Einführung der BSC gestartet. Ein Kooperationsprojekt, bei dem die Bank von den wissenschaftlichen Ergebnissen des IfG Münster profitieren will und theoretische Modelle in die Praxis transferiert werden können.

Nach guten Erfahrungen in gemeinsamen Workshops zum Unternehmensleitbild einer Bank (vgl. www.ifg-muenster.de Nr. 2-2002) hat das Leitungsgremium um den Vorstandsvorsitzenden Herrn Manfred Wortmann entschieden, in den Prozess zur Entwicklung einer BSC einzusteigen. Damit knüpft die Bank an die Ergebnisse ihres letzten Strategieworkshops an. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, das neue Leitbild in ein konsistentes und operatives Programm strategischer Maßnahmen zu überführen. Die Steuerung dieses Prozesses soll über die BSC erfolgen.

Aufgabe des IfG Münster wird es in dieser Kooperation sein, aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Umgang

mit der BSC einfließen zu lassen und die verschiedenen Teilschritte bei der BSC-Entwicklung zu moderieren. Dank einer bislang hervorragenden und reibungslosen Zusammenarbeit und dem starken Engagement der Führungskräfte in der Volksbank Hellweg eG sind aus dieser Kooperation interessante Ergebnisse in der Arbeit mit der BSC im Alltagsgeschäft einer Bank zu erwarten. Genossenschaftsbanken, die beabsichtigen dem Beispiel der Volksbank Hellweg eG zukünftig zu folgen, werden von diesem Erfahrungsschatz profitieren können, so dass der Einstieg in die Arbeit mit der BSC erleichtert werden wird.

Die Entwicklung der Kooperation zwischen der Volksbank Hellweg eG und

dem IfG Münster zeigt darüber hinaus, wie fruchtbringend ein Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis für beide Seiten gestaltet werden kann. Wissenschaftliche Forschungsergebnisse des IfG Münster wollen nicht im "Elfenbeinturm" eingesperrt bleiben, sondern suchen auch zukünftig den Weg zu denen, die sich auf einen kritischen Dialog einlassen wollen.

---

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

---

## Gemeinsam für mich

*Corporate Identity-Erfolg der Geno-Volks-Bank Essen eG*

"Einer für alle – Alle für einen – Gemeinsam für mich": Mit diesem Leitspruch bekennt sich die Geno-Volks-Bank Essen eG zum engagierten gemeinsamen Handeln zugunsten ihrer Mitglieder und Kunden, ihrer Mitarbeiter und ihrer Verankerung in der Region in und um Essen. Die Umsetzung des Leitspruchs erfolgt im Unternehmensleitbild sowie als Buswerbung, im Geschäftsbericht und als Grundsatz im Geschäftsalltag in der Geno-Volks-Bank Essen eG.

### Workshop "Corporate Identity"

In zwei Workshop-Sessions im November 2002 und Januar 2003 erarbeiteten Prof. Theresia Theurl und Barbara Schmolmüller vom IfG gemeinsam mit Experten aus den Bereichen

des Corporate Designs (Gudula Bepchold, sfb objekt concept), des genossenschaftlichen Marketings (Susanne Rolting und Kirsten Koehler, IWM) sowie des genossenschaftlichen Consultings (Markus Stegellner, ggb) und mit Herrn Rudolf Conrads (Vorsit-

zender der Geno-Volks-Bank Essen eG) ein neues Leitbild für die Geno-Volks-Bank Essen eG und dessen Umsetzung in einer in sich konsistenten und gut kommunizierbaren Corporate Identity.

Kern dieser neuen Corporate Identity und zentrales Ergebnis des Workshops ist ein in seiner Prägnanz überzeugendes

und signalisiert sowohl sichtbare Zugehörigkeit zum Verbund als auch gleichzeitig eigenständiges Auftreten mit

Leitspruch "Gemeinsam für mich".



### "Spiegel unseres Selbstverständnisses"

Das Unternehmensleitbild und seine Umsetzung in der Corporate Identity sind der Spiegel des überzeugten Selbstverständnisses der Geno-Volks-Bank Essen eG als moderne, leistungsstarke, mitgliederorientierte und regional verankerte Genossenschaftsbank mit ambitionierten Zielen. Die Geno-Volks-Bank Essen eG bekennt sich damit zum engagierten gemeinsamen Handeln zugunsten ihrer Mitglieder, Kunden und Mitarbeiter, bei dem jeder Einzelne zum gemeinsamen Erfolg der Bank beiträgt und das gemeinschaftliche Engagement jedem zugute kommt.

der Leitspruch: GEMEINSAM FÜR MICH – Ich trage zum Erfolg meiner Bank bei. Der Erfolg meiner Bank kommt mir zu Gute.

### Neuer Leitspruch – neues Leitbild

Eine darauf folgende Vorstandssitzung der Geno-Volks-Bank Essen eG, in der Herr Conrads das neue Leitbild seinen Vorstandskollegen vorstellte und deren Begeisterung gewann, bildete den Auftakt der Umsetzung des Leitbildes in der neuen Kommunikationsstrategie der Geno-Volks-Bank Essen eG.

Die Strategie vereint individuelle Gestaltungsbausteine mit Elementen der überregionalen BVR-Kampagne

einem modernen Layout und die Marke "Geno-Volks-Bank Essen eG".

Umgesetzt wird die Kommunikationsstrategie der Geno-Volks-Bank Essen eG via Plakate, Anzeigen, zielgruppengerechter Mailings, Citylights, Großflächen, FloorGraphics im Essener Hauptbahnhof und TrafficBoards an Essener Bussen sowie sehr nachhaltig auch über eine dauerhafte Busbeschriftung

< Barbara Schmolmüller  
(0251) 83-2 28 97  
\* barbara.schmolmueller@ifg-muenster.de



## Ausführungsgesetz zur SCE in Deutschland

Expertenkreis am IfG Münster

Der Rat hat am 22. Juli 2003 das von der EU-Kommission vorgeschlagene Statut der Europäischen Genossenschaft (SCE) angenommen. Auf dieser Basis haben die Mitgliedstaaten ein Ausführungsgesetz zur SCE zu erarbeiten und zu verabschieden. Beginnend mit November 2002 diskutierte am IfG Münster ein Gesprächskreis, der sich aus den Rechtsexperten der genossenschaftlichen Verbände und RegDir. Höhfeld (BM für Justiz) zusammensetzte, unter der Leitung von Prof. Theurl (IfG Münster) Anforderungen und Inhalte eines deutschen Ausführungsgesetzes zur SCE.

Drei Jahre haben die Mitgliedstaaten Zeit, ihre nationalen Ausführungsgesetze zu erlassen. Diese sind notwen-

dig, da die SCE-Verordnung an die Mitgliedstaaten adressierte Regelungsaufträge und Wahlrechte enthält. Die

Europäische Genossenschaft soll nationale Genossenschaften nicht ersetzen, sondern ergänzen. Die einzelstaatli-



chen Rechtsbestimmungen – wie das deutsche Genossenschaftsgesetz – bleiben daher vom Ausführungsgesetz grundsätzlich unberührt. Vor diesem Hintergrund hat sich der Expertenkreis in vier ganztägigen Workshops in Münster und Berlin mit den anstehenden Aufgaben auseinandergesetzt und Vorarbeiten für einen Gesetzesentwurf geleistet. Die Schwerpunkte der Diskussionen bildeten erstens die Bestimmungen, die ein Ausführungsgesetz enthalten kann oder muss, zweitens die

Bestimmungen, die Bezug auf das deutsche Genossenschaftsgesetz oder andere Rechtsgrundlagen nehmen und drittens Bestimmungen, die Gestaltungsmöglichkeiten in der Satzung vorsehen. Besondere Aufmerksamkeit wurde unter anderem auf die Erörterung der beiden Leitungsmodelle (monistisches und dualistisches Modell) sowie die Stimmenzuteilung an investierende Mitglieder gelegt. Das Europäische Parlament hat nun gegen die Verordnung Klage eingereicht, weil

es seine Mitbestimmungsrechte verletzt sieht. Losgelöst davon liegt eine Vorarbeit vor, auf der ein Gesetzesentwurf formuliert werden kann.

---

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

---

## Genossenschaftliche Netzwerke

### Präsentation der IGT in Wien

Auf Einladung des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen (FOG) sowie des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien wurde der theoretische Hintergrund, das organisatorische Konzept sowie der aktuelle Stand des Programms der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2004 präsentiert. Die Veranstaltung fand im Schulze-Delitzsch-Sitzungssaal des Österreichischen Genossenschaftsverbandes statt. Zahlreiche interessierte Gäste aus Wien und den österreichischen Bundesländern, darunter auch Mitglieder der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster, nahmen an der Präsentation teil.

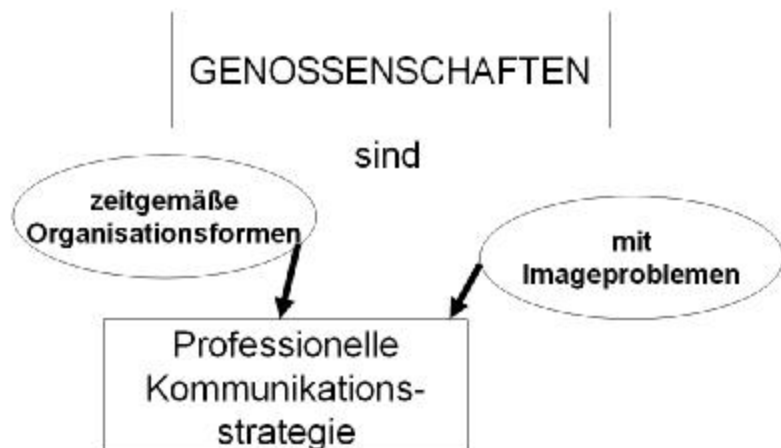
Es ging vor allem um die Hintergründe des Tagungsthemas, die am 4. November 2003 in Wien vorgestellt werden sollten. Es wurde herausgearbeitet, unter welchen Voraussetzungen, in welchen Bereichen und mit welchen Governancestrukturen genossenschaftliche Netzwerke vor den aktuellen Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig sein können. Dabei wurden die Aktualität der einzelnen Module der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung sowie deren konkrete Aufbereitung im Rahmen der Tagung anhand von mehreren Beispielen vorgestellt.

geht, projektbezogene Leistungen adäquat in virtuellen Netzwerken zu erbringen (z.B. Handwerker-genossenschaften). Sie sind geeignet, um neue Märkte aufzubauen oder neue Wertschöpfungsketten zu organisieren (z.B.

Genossenschaften zur Privatisierung kommunaler Dienstleistungen oder zur Organisation von Internetzugängen). Genossenschaften bieten sich an, wenn es um Outsourcing von Funktionen und Leistungen aus Unternehmen geht

**Professionelle Kommunikationsstrategie**  
 Genossenschaften verwirklichen – eingebunden in ihre Netzwerke – ein zeitgemäßes Geschäftsmodell. Sie werden aktuell dann gegründet, wenn es darum

### Kommunikation



## Aufgaben für jede Genossenschaft



1. Value Specification
2. Value Creation
3. Value Transfer
4. Value Reporting
5. Value Monitoring



(z.B. Genossenschaften zur Entwicklung und Ausgestaltung von Software für die Unternehmen einer Branche). Schließlich wird die gemeinsame



Gebäude des GenoVerbandes Wien

Organisation von Vertrauensgütern zunehmende Bedeutung gewinnen (z.B. Genossenschaften zur Bereitstellung von Gesundheits- und Pflege-

dienstleistungen). Trotz dieses Leistungspotenzials, das gerade heute sehr wichtig geworden ist, leiden Genossenschaften unter Imageproblemen. Es gilt professionelle Kommunikationsstrategien zu entwickeln. Im Rahmen der IGT 2004 werden Experten diese Ausgangssituation aufgreifen, um über die Kommunikation von Ideen, Konzepten und Produkten zu diskutieren, die aus unterschiedlichen Gründen eine große Herausforderung darstellen.

### Wertschaffung durch Genossenschaften

Den Schwerpunkt einer weiteren IGT-Podiumsdiskussion bilden "Visionen in einer Welt des Shareholder Value". Gefragt wird nach adäquaten und zeitgemäßen Alternativen. Auf dieser

Basis ist das genossenschaftliche Modell der Wertschaffung für Mitglieder zu analysieren. Dabei geht es für jede einzelne Genossenschaft darum, den Member Value zu konkretisieren, ihn zu schaffen und den Mitgliedern zukommen zu lassen. Regelmäßig ist die Wertschaffung an die Mitglieder zu quantifizieren und darüber zu informieren. Es ist zu prüfen, ob es der Genossenschaft auch bei sich ändernden Rahmenbedingungen gelingt, eine hinreichende Wertschaffung zu generieren. Wenn dies nicht der Fall ist, ist auch der Member Value neu zu operationalisieren. Nur dann werden Genossenschaften als Unternehmen und als Organisationsform im Wettbewerb bestehen.

### IGT-Besucher aus Österreich

Der Präsentation folgten eine rege inhaltliche Diskussion sowie viele Fragen zur IGT 2004. Alle Interessenten aus Österreich sind herzlich zur Veranstaltung im September 2004 nach Münster eingeladen.

---

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

---

## Kennenlernen auf griechisch

*Das IfG lud zum geselligen Beisammensein*

Wie zu Beginn eines jeden Semesters veranstaltete das Institut für Genossenschaftswesen wieder den Kennenlernabend für interessierte Studenten, diesmal unter dem Motto "Griechischer Abend". Zahlreiche Studenten folgten der Einladung von Prof. Theurl, um mehr über das Wahlpflichtfach "Unternehmenskooperation" zu erfahren und gleichzeitig in persönlichen Kontakt mit dem gesamten Team des Lehrstuhls zu kommen.

Inzwischen ist der Kennenlernabend des Instituts für Genossenschaftswesen

eine feste Institution im Rahmen der Vorstellung des Wahlpflichtfaches

"Unternehmenskooperation". Zu Beginn eines jeden Semesters wird den

Studierenden die Möglichkeit geboten, durch persönliche Gespräche mit



bereits erfahreneren Kommilitonen, Lehrstuhlmitarbeitern und natürlich Prof. Theurl weitergehende Einblicke in verschiedenste Themenbereiche des Faches zu erlangen. Damit ist das Angebot die ideale Ergänzung zur offiziellen Informationsveranstaltung, um noch offene Fragen in informeller Atmosphäre stellen zu können und schon vor Beginn der Vorlesungen bestens vorbereitet zu sein.

Am 16. Oktober 2003 war es wieder so weit, und zahlreiche neugierige Stu-

denten folgten der Einladung. Unter dem Motto "Griechischer Abend" hatten die Mitarbeiter des Instituts mit einem reichhaltigen Buffet und umfangreichem Getränkeangebot perfekte Rahmenbedingungen geschaffen. Nach der offiziellen Begrüßung durch Prof. Theurl entwickelte sich rasch ein reger Austausch zwischen Lehrenden und Lernenden. Neben den fachlichen Inhalten des Schwerpunkts ging es den potenziellen "Neueinsteigern" auch um die ganz persönlichen Erfahrungen der fortgeschritteneren Studenten der Unternehmenskooperation und um einen Blick in die Zukunft. Denn gerade im Hinblick auf eine sich immer stärker entwickelnde C-Economy (kooperative Ökonomie) darf dem Schwerpunkt mehr denn je stetig steigende Attraktivität attestiert werden.

So verließen die letzten Teilnehmer die Räumlichkeiten des Instituts für

Genossenschaftswesen zu deutlich fortgeschrittener Stunde in dem Bewusstsein, wertvolle Informationen



im Rahmen eines rundum gelungenen und äußerst geselligen Abends gesammelt zu haben.

---

< Patrick Kock  
 ( (0251) 83-2 28 94  
 \* prkoch@  
 uni-muenster.de

---

## Anerkennung für die Verdienste zur Förderung des Genossenschaftswesens

*Ehrung durch den Förderkreis der Genossenschaftsmitglieder*

Zwei Mitglieder des Vorstandes des Förderkreises der Genossenschaftsmitglieder e.V., Dr. Gerhard Warnking und Jürgen Cier-Zniewski überraschten Prof. Dr. Theresia Theurl mit einem Bild des Münsteraner Künstlers Robers.



Der Förderkreis wurde 1983 gegründet. Sein in der Satzung festgeschriebenes

Ziel besteht darin, einer breiten Öffentlich-

keit, die Attraktivität der Genossenschaftsphilosophie zu verdeutlichen. Unter anderem fördert er wissenschaftliche Untersuchungen und Veröffentlichungen über das Genossenschaftswesen. Der Förderkreis, der seinen Sitz in Münster hat, weist an die 150.000 Mitglieder auf.



## Semesterabschluss im Maiköttchen

*Mediterranes Ambiente*

Nicht nur die stimmungsvolle Umgebung sorgte wie gewohnt für gute Laune als Prof. Theresia Theurl und ihr Mann zum Semesterabschlussessen luden.

Am 11. Juli diesen Jahres luden Prof. Theresia und Prof. Engelbert Theurl zum bewährten Semesterabschlussessen in das italienische Restaurant Maiköttchen ein, das direkt im Herzen von Münster liegt. Wie schon im letzten Jahr bedankte sich Frau Theurl damit bei ihren Mitarbeitern für ein Studienjahr, in dem viele neue Studierende gewonnen werden konnten, sowie für ein Forschungsjahr, das durch den erfolgreichen Abschluss mehrerer Projekte und den Start neuer Arbeiten geprägt war.

In entspannter Atmosphäre genossen die Anwesenden das ausgezeichnete

mediterrane Buffet, welches keine Wünsche offen ließ. Die Stunden verfliegen bei Prosecco, italienischem Wein, der Erörterung von Urlaubsplänen sowie Erinnerungen an die Ereignisse des vergangenen IfG-Jahres. Die anstehenden Klausuren blieben ebenso im Hintergrund wie die fachlichen Diskussionen. Dennoch ging der Gesprächsstoff nicht aus. Der angekündigte Wetterumschwung fand nicht statt, und die Veranstaltung konnte im Freien stattfinden, bevor der Wirt zu vorgertückter Stunde in die Innenräume

sammensein auch, um Frau Schöne in den Ruhestand zu verabschieden.

Der Semesterabschluss war einmal mehr gelungen, und die Teilnehmer hoffen auf eine Fortführung dieser mittlerweile etablierten Institution.

---

< Sebastian Kretschmer  
( (0251) 83-2 28 94  
\* sebastian.kretschmer@  
ifg-muenster.de

---



Prof. Theresia Theurl und ihr Mann Prof. Engelbert Theurl

# Vorträge

**Prof. Dr. Theresia Theurl**

*Kultur der Genossenschaft\**

Genossenschaften zeichnen sich durch eine "genossenschaftliche Kultur" aus. Doch diese zu konkretisieren ist kein triviales Unterfangen. Denn sowohl die Merkmale von Genossenschaften als auch von Kultur sind vage und interpretationsbedürftig.

Es ist nicht unumstritten, was Kultur ist. Im Weiteren soll darunter verstanden werden, dass sie eine Interpretationsgemeinschaft (von Menschen) verbindet, die eine gemeinsame Einschätzung der Anforderungen auszeichnet, die die Umwelt stellt, und die ein gemeinsames Verständnis haben, wie darauf zu reagieren ist. Auf dieser informellen, gewachsenen Basis werden dann formelle Governancestrukturen errichtet, die den Umgang der Betroffenen miteinander regeln.

Die wenigsten Menschen wissen, was eine Genossenschaft ist, kennen aber solche. Daher ist es höchst erstaunlich, dass auf dieser Grundlage viele Genossenschaften eindeutig einzuschätzen wissen, wie Befragungen an den Tag bringen: Genossenschaften seien ein Relikt der Vergangenheit, die in wirtschaftlichen Nischen vorkommen würden, jedenfalls unprofessionell geführt, rückwärtsorientiert und mit einem Verbot versehen sind, Gewinne machen zu dürfen. Diese Einschätzung klingt nicht nach einem zeitgemäßen Geschäftsmodell. Die Fakten stellen sich anders dar. Genossenschaften werden heute in expandierenden und zukunftssträchtigen Branchen gegründet. Welches aber sind die Inhalte der genossenschaftlichen Interpretationsgemeinschaft?

## Existenzsicherung

Genossenschaften werden gegründet, um die Existenzfähigkeit der Mitgliederunternehmen zu sichern oder erst zu

ermöglichen. Es geht um kollektive Selbsthilfe von Unternehmen, um privatwirtschaftliche Lösungen. Die kulturelle Dimension besteht darin, dass nicht der Staat zu Hilfe geholt wird, sondern private Lösungen gesucht werden.

## Unternehmerische Tätigkeit

Im Mittelpunkt steht die Erbringung von Leistungen für die Mitglieder durch das gemeinsame Unternehmen. Die Kultur: Es geht um unternehmerische Tätigkeit und nicht um eine isolierte Shareholder-Value-Orientierung. Der Member-Value, der durch den sogenannten Förderauftrag geschaffen werden soll, ist als ein adaptierter Eigentümerwert zu verstehen, der zur Orientierung der unternehmerischen Entscheidungen dient.

## Betriebswirtschaftliche Grundsätze

Das Geschäftsmodell besteht in der Gründung eines gemeinsamen Unternehmens durch die Mitglieder. Sie staten es mit Kapital aus und führen es oder beauftragen dafür ein Management. So können Wertschöpfungsketten optimiert, Größenvorteile erreicht und komplementäre Kernkompetenzen kombiniert werden. Der kulturelle Aspekt besteht darin, dass Genossenschaften nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu führen sind und dass sie Gewinne zu machen haben. Dabei haben die Mitglieder Einfluss auf die

Gestaltung von Konditionen und Standards der Leistungen.

## Anreizkonsistenz

Genossenschaften haben Mitglieder. Diese sind einerseits die Eigentümer, daneben aber auch Kunden, Lieferanten oder Produzenten. Sie treffen die Entscheidungen, sie sind von den Entscheidungen betroffen, und sie haben dafür die Verantwortung zu übernehmen. Aus dieser Konstellation ergeben sich übereinstimmende Anreize und Interessen. Dies kann von keiner Unternehmens- und Organisationsform kopiert werden und stellt ein wesentliches Element der genossenschaftlichen Kultur dar.

## Demokratische Entscheidungsfindung

Jedes Mitglied hat unabhängig von seinen Geschäftsanteilen eine Stimme. Daher ist die Entscheidungsfindung demokratisch, ein weiteres Merkmal der Kultur. Dies ist eine enorme Herausforderung für die Entscheidungsträger und für jene, die Entscheidungen vorzubereiten haben. Denn demokratische Entscheidungsfindung muss effizient sein. Manche Genossenschaften kranken daran, dass ihnen dies nicht gelingt.

## Verankerung

Genossenschaften weisen über ihre Mitglieder eine gewisse Bodenhaftung und Kundennähe auf. Die Kultur manifestiert sich in der Verankerung in der Region, in der mittelständischen Wirt-

schaft sowie in der Branche. Dort sind sie in der Lage, präferenzgerecht anzubieten und durch ihre Kooperation effizient zu produzieren. Als Nebeneffekt können daraus zusätzlich positive wirtschaftspolitische und gesellschaftspoliti-



Prof. Dr. Theresia Theurl  
Geschäftsführende Direktorin  
des IfG Münster

tische Effekte entstehen. Nie sind diese jedoch Hauptzweck genossenschaftlicher Tätigkeit.

### Stabilisierung

Viele Kooperationen scheitern, weil es nicht gelingt, ihre Mikrostruktur zu stabilisieren. Genossenschaften aber haben mit den aufgezeigten Merkma-

len, inhärente Stabilisierungsmechanismen, die Erwartungen und Handlungen beeinflussen. Darüber hinausgehend bilden das Genossenschaftsgesetz und das Statut einen strengen Rahmen für ihre Aktivitäten. Dieser regulative Hintergrund spiegelt Tradition und Kontinuität und ermöglicht den Aufbau von Systemvertrauen.

### Gefahren

Die Gefahr der genossenschaftlichen Kultur besteht freilich darin, dass sie durch Beharrung, Stabilität und demokratische Entscheidungsfindung zum Hemmschuh für die notwendige Flexibilität und für Anpassungsprozesse werden kann. Doch Unternehmen haben keine Bestandsgarantie. Wettbewerbsfähig sind jene Genossenschaften, denen es gelingt, den Trade-off zwischen Stabilität und Flexibilität zu bewältigen. Dafür gibt es hervorragende Beispiele.

### Komparative Vorzüge

Die genossenschaftliche Kultur spiegelt also nichts anderes wider als die Bereitschaft, in privater Eigeninitiative durch unternehmerische Tätigkeit und in Form einer Kooperation eine nachhalti-

ge wirtschaftliche Basis aufzubauen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Dies ist vor den aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen höchst wertvoll. Allerdings sollte man sich von der Vorstellung lösen, dass ein altruistisch geprägter "homo cooperativus" den genossenschaftlichen Akteur und damit den Inbegriff der genossenschaftlichen Kultur darstellt, die von einem kaum operationalisierbaren "Genossenschaftsgeist" durchdrungen sei. Hingegen macht die hier skizzierte genossenschaftliche Kultur das genossenschaftliche Geschäftsmodell zu einer wettbewerbsfähigen Organisationsform.

\* Zusammenfassung der Vorträge am 19. Mai 2003 im RC Münster und am 07. Oktober 2003 im RC Münster - Rüschaus.

---

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

---

## Prof. Dr. Theresia Theurl

### *Governancestrukturen von Genossenschaftsbanken\**

Governancestrukturen beeinflussen Erwartungen, Entscheidungen, Handlungen und Ergebnisse. Genossenschaftsbanken zeichnen sich durch spezifische Governancestrukturen aus, die zusätzlich nationale Besonderheiten zum Ausdruck bringen. Die aktuelle Diskussion um Corporate-Governance-Kodizes legt es nahe, die generelle Bedeutung von Governance-Regeln aufzuzeigen.

Governancestrukturen ordnen das Beziehungsgeflecht von Akteuren, die interagieren. Im genossenschaftlichen Bankensektor sind die genossenschaftlichen Governancestrukturen (Cooperatives Governance) sowie die Governancestrukturen des Finanzverbundes zu differenzieren. Erstere steuern das

Zusammenwirken zwischen Mitgliedern, Kunden, Unternehmen, Gremien und Mitarbeitern, während Letztere die Kooperation der Banken vor Ort mit den Zentralbanken, Verbänden und Verbundunternehmen ordnen (Net Governance).

### Funktionen

Governancestrukturen sind Spielregeln zum Interessenausgleich zwischen den Beteiligten, um die langfristige Funktionsfähigkeit einer Organisation sicherzustellen. Solche Regeln sind erforderlich, weil zwar ein Konsens über die

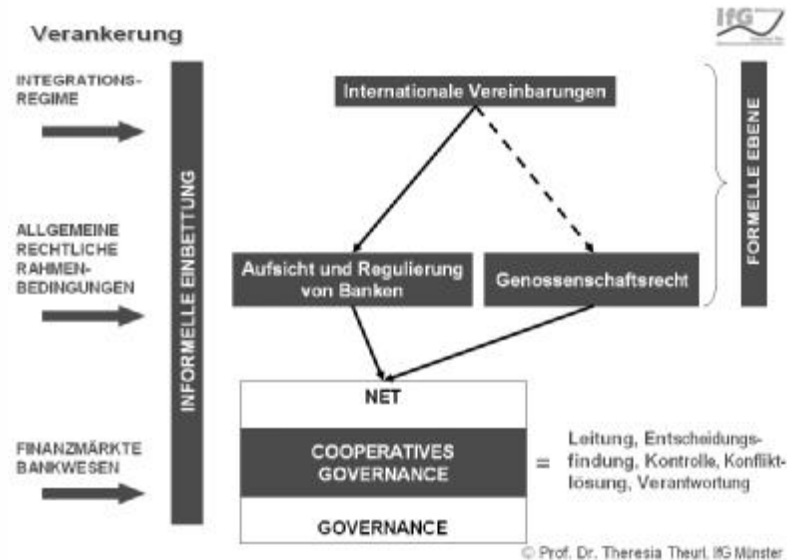
Vorteile des Zusammenwirkens besteht, nicht aber über deren Aufteilung und über die eigenen Beiträge zum Kooperationsergebnis. Zusätzlich bestehen Informationsmängel über die Merkmale, Motive und Verhaltensweisen der Partner. Governancestrukturen legen die Arbeitsteilung in Systemen fest und sollen Abhängigkeiten entschärfen. Sie enthalten immer formelle Regeln, vertragliche Vereinbarungen sowie informelle Konditionen, die die Erwartungen über die Verhaltensweisen der anderen formen und die eigenen Handlungen prägen. Adäquate Governancestrukturen stellen den Interessenausgleich sicher und tragen so zu einer positiven wirtschaftlichen Performance der Organisation bei.

### Cooperatives Governance

Sowohl die Cooperatives Governance als auch die Net Governance sind aktuell ein Thema. Weil sich immer mehr Unternehmen Corporate-Governance-Kodizes unterwerfen und mit ihrer Einhaltung werben, kommen Unternehmen unter Rechtfertigungszwang, die dies nicht tun. Genossenschaften haben spezifische Governancestrukturen. Sie bewirken, dass manche Entwicklungen nicht eintreten können, die zur Verabschiedung der Kodizes geführt haben. Sie sind jedoch auch dadurch gekennzeichnet, dass eine breitere Öffentlichkeit kaum Informationen darüber besitzt. Viele der kodifizierten Regeln "passen" nicht zu Genossenschaften oder sind für diese nicht relevant. Es geht also darum, genossenschaftsspezifische Governanceregeln zu formulieren sowie diese und ihre Einhaltung

bekannt zu machen. Grundsätzlich würde es reichen, danach zu handeln. Weil Kodizes und formelle Regeln für andere Unternehmensformen nun aber

grund ist es geboten, in einem ersten Schritt die Governancestrukturen des Finanzverbundes, die sich in einem langen Prozess herausgebildet haben,



vorhanden sind und zunehmend Bedeutung erlangen, muss der Verzicht auf die Formulierung und Veröffentlichung entsprechender Standards sehr gut begründet werden. Die Gefahr ist evident, dass aus einer Position der Defensive heraus argumentiert werden muss.

### Net Governance

Die Net Governance steuert die Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund. Sie gewinnt mit der Intensivierung des Wettbewerbs des gesamten Systems ebenso an Bedeutung wie mit der Veränderung von Rahmenbedingungen, die eine Verbesserung der Arbeitsteilung erforderlich machen. Vor diesem Hinter-

herauszuarbeiten und transparent zu machen. Auf dieser Basis sind Effizienzpotenziale, die dem gesamten Verbund zugute kommen können, auszuloten, zu diskutieren, hinsichtlich ihrer Akzeptanz zu prüfen und zu nutzen.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Workshops der Westdeutschen Genossenschaftlichen Bankleitervereinigung e.V. 2003 am 4. April 2003 in der ADG, Schloss Montabaur.

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

## Prof. Dr. Theresia Theurl

### *Basel II: Herausforderungen für Bankenaufsicht, Banken und Kunden\**

Obwohl das Regime "Basel II" noch immer in Entwicklung begriffen ist und Details nach wie vor offen sind, ruft es bereits im Vorfeld eine Fülle von Erwartungen und veränderte Verhaltensweisen wirtschaftlicher Akteure hervor. Betroffen sind vom Regimewechsel hauptsächlich Bankenaufsicht, Banken und Unternehmen. Für Letztere gilt, dass bereits heute Vorbereitungen getroffen werden können und sollten.

"Basel II" ist das Kürzel für eine Veränderung der Regulierung international tätiger Banken, die über das Zweite Konsultationspapier der EU-Kommission und eine Novelle des Kreditwesengesetzes auch für andere Banken Gültigkeit erlangen werden. Dabei sind gerade in den letzten Wochen der Zeitpunkt und die Zielgruppe wieder in Diskussion geraten.

### Internationales Bankensystem

Die Zielsetzungen hinter dem Regimewechsel sind eine Zunahme der Stabilität des internationalen Bankensystems, eine Erhöhung der regulatorischen Effizienz sowie eine internationale Harmonisierung der Eigenmittelanforderungen von Banken. Während diese Motive nicht umstritten sind, stehen im Mittelpunkt der aktuellen Diskussionen vor allem die Konditionen für kreditnehmende Unternehmen. Es ist also vorerst die zugrunde liegende Transmissionskette herauszuarbeiten. Die Stabilität des internationalen Bankensystems soll über differenzierte Eigenkapitalvorschriften für Banken adressiert werden. Diese sollen ihrerseits ihre Risikoorientierung fördern, die

tergrund legt es für kreditnehmende Unternehmen nahe, ihre Strategien für

druck bringen. Daran wird die Eigenkapitalanforderung festgemacht, und

### Transmission



© Prof. Dr. Thomas Thrautl, IfG Münster

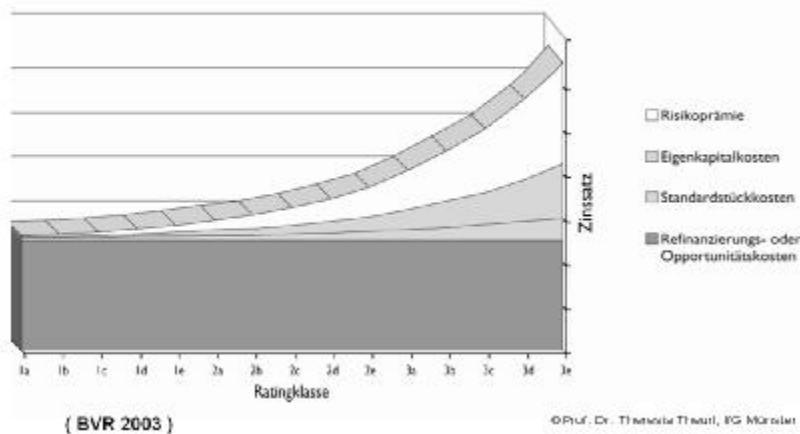
Transaktionen mit Banken zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Es ist wichtig zwei Elemente dieser Kette zu trennen. Die Banken haben einerseits eine bestimmte Summe an Eigenkapital vorzuhalten. Dies betrifft das Verhältnis zwischen Bankenaufsicht und Banken. Andererseits gestalten die Banken die Kreditkonditionen für ihre Kunden, was das Verhältnis zwischen Banken und Kreditnehmern zum Ausdruck bringt. Ratingverfahren sollen

darin wird sich die Konditionengestaltung orientieren. Es handelt sich dabei jedoch um einen nur indirekten Zusammenhang zwischen Eigenkapitalanforderung und Kreditkosten, was häufig übersehen wird.

### Differenzierte Kreditkonditionen

Es ist davon auszugehen, dass eine risikoorientierte Kreditvergabe differenzierte Kreditkonditionen hervorbringen wird. Dabei ist zur Kenntnis zu nehmen, dass dieser Tatbestand sowie eine manchmal beklagte generelle Kreditverteuerung oder -verknappung nicht isoliert mit "Basel II" in Verbindung gebracht werden können. Es ist vielmehr so, dass Ertrags- und Rentabilitätsprobleme von Banken sowie ein zunehmender Wettbewerb zu einem Wandel in der Geschäftspolitik geführt haben, der eine undifferenzierte Kreditvergabe nicht mehr zulässt. Darüber hinausgehend stellen Finanzmarkt und Ratinginstitutionen bereits heute Anforderungen an die Eigenkapitalunterlegung, die über die Vorgaben der Bankenaufsicht hinausgehen. Dabei ist eine Zunahme der Risikosensitivität weniger als regulatorische Bürde denn als unternehmerische Grundhaltung zu sehen. Im Weiteren soll nicht im Detail

### Risikoadäquate Kreditkonditionen



wiederum die Kreditkonditionen für Bankkunden beeinflusst. Dieser Hin-

die Bonität der Kunden und damit die Risikoposition der Banken zum Aus-



auf die einzelnen Ratingansätze eingegangen werden, sondern nur darauf hingewiesen werden, dass komplexere und anspruchsvollere Ratingsysteme Banken tendenziell durch geringere Eigenkapitalanforderungen "belohnen", da Risiken besser erkannt werden können, während ihre Einrichtung und ihr Management mit höheren Kosten verbunden sind.

### Bonitätsmanagement

Wenn die Anforderungen, die auf Unternehmen zukommen, heute auch im Detail noch nicht bekannt sind, sind sie es in der Tendenz sehr wohl, und es bleibt ausreichend Zeit, sich entsprechend vorzubereiten. Dabei geht es vor allem um die Prüfung von Sicherheiten, um den Aufbau von Eigenkapital, um die Förderung von Transparenz, um die Suche nach Alternativen zur Kreditfinanzierung, um die Verbesserung der internen Management-, Risiko- und Controllingssysteme sowie um die

### Auswirkungen auf Ausfallrisiko



Quantitative Rating-Kriterien	Qualitative Rating-Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitalstruktur</li> <li>• Kapitalbindungsdauer</li> <li>• Betriebsergebnis,</li> <li>• Umsatz</li> <li>• Rentabilitätskennzahlen</li> <li>• Cash Flow</li> <li>• Vergleichszahlen/ Branchenzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktstellung/ Geschäftslage/ Geschäftsstrategie</li> <li>• Management-/ Eigentümerqualität</li> <li>• Qualität des Finanz- und Rechnungswesens</li> <li>• Nachfolgeregelung, Personalkonzept</li> <li>• Bankbeziehung</li> <li>• Branchenperspektiven</li> </ul>

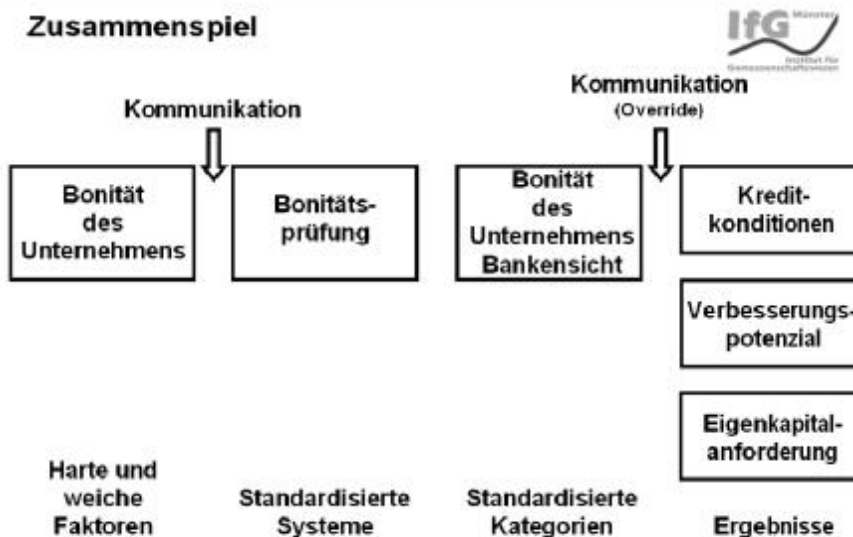
© Prof. Dr. Theresia Theurl

Kommunikationspolitik mit den Banken. Generell kann unter dem Bonitätsmanagement eine langfristig orientierte gezielte Steuerung und Darstellung der Bonität des Unternehmens verstanden werden. Zumindest in zwei Phasen des Kreditprüfungsprozesses ist eine professionelle Kommunikation des Status

tierenden Kreditkonditionen, zur Auslotung des Verbesserungspotenzials hinsichtlich der Bonität sowie indirekt auch zu den Eigenkapitalanforderungen bei. Die Kommunikationspolitik hat also als eine vertrauensbildende und bonitätsfördernde Strategie verstanden zu werden, die parallel zu Maßnahmen aufgebaut werden sollte, die sowohl die harten als auch die weichen Faktoren positiv beeinflussen, welche das Bonitätsurteil bestimmen. Heute geht es darum, diese Anforderungen zu erkennen und im Detail zu erkunden, den eigenen Status zu erheben, eventuellen Handlungsbedarf zu isolieren, ein Bonitätsmanagement einzurichten und das Ergebnis eines "Erstratings" zur Grundlage der Konkretisierung des Bonitätsmanagements zu machen.

\* Zusammenfassung eines Vortrages für Geschäftskunden der Geno-Volks-Bank Essen am 17. Juli 2003 in Essen.

### Zusammenspiel



© Prof. Dr. Theresia Theurl

gezielte Prüfung und Gestaltung der "weichen Faktoren". Dies hat im Rahmen eines Bonitätsmanagements zu erfolgen. Als "Bonitätstreiber" sind harte und weiche Faktoren zu differenzieren und zu beeinflussen. Letztere korrespondieren mit den qualitativen Ratingkriterien. Ein wesentliches Element des Bonitätsmanagements ist die

des Unternehmens notwendig und Erfolg versprechend. Es handelt sich um den Kontakt vor der eigentlichen Bonitätsprüfung, die mittels standardisierter Systeme erfolgt. Als Ergebnis steht die Bonität des Unternehmens aus der Sicht der Bank fest. Anschließend hat wiederum die Kommunikationspolitik anzusetzen. Sie trägt zu den resul-

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

Prof. Dr. Theresia Theurl

Die Genossenschaftsprüfung im Spannungsfeld von Tradition und Wandel\*

Die Genossenschaftsrevision ist mehr als pure Wirtschaftsprüfung. Weil die Wirtschaftsprüfung derzeit einem massiven Reformdruck unterliegt, wird sich auch die genossenschaftliche Revision verändern. Bei den folgenden Ausführungen ist zu berücksichtigen, dass in Österreich der einzelne Revisor der Träger der genossenschaftlichen Revision ist.

Die prüfungsrelevanten Entwicklungen der letzten Jahre - spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche, Bilanzmanipulationen, unverantwortliche Testate, eine unselige Kooperation von Prüfern und Geprüften - haben zu zwei Entwicklungen geführt. Erstens ist ein gesamter Berufsstand einer undifferenzierten Kritik ausgesetzt und hat einen drastischen Glaubwürdigkeitsverlust hinzunehmen. Zweitens werden als Reaktion auf internationaler Ebene weitreichende Reformen der Rech-

**Information, Schutz, Disziplinierung**

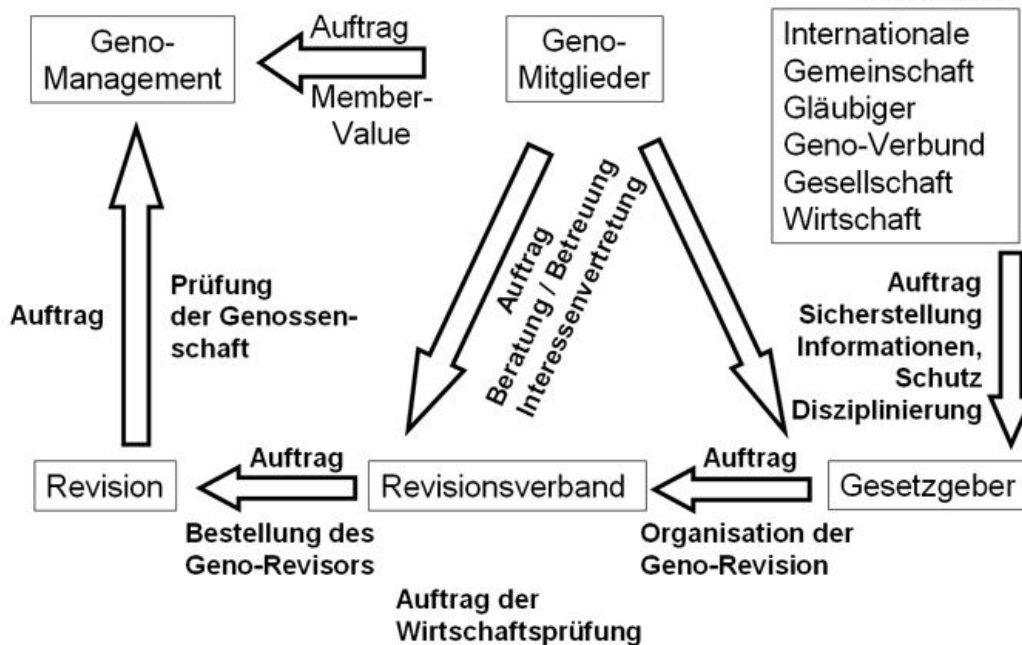
Wirtschaftsprüfung ist eine gesellschaftliche und keine einzelwirtschaftliche Aufgabe, denn Informationen über die wirtschaftliche Situation von Unternehmen bestimmen Vertragskonditionen. Daher existieren Vorschriften über Rechnungslegung und Unternehmenspublizität. Da die Unternehmensergebnisse und die Publikation von Akteuren gestaltet werden, die eigene

nehmens zu disziplinieren. Doch auch Prüfer haben Interessen und sind keine Automaten. Die Prüfung ist ein Vertrauensgut: ihre Qualität erschließt sich nicht sofort. Aus diesen Gründen existieren Vorschriften über Inhalt und Prozedere der Wirtschaftsprüfung.

**Genossenschaftliche Prüfung**

Genossenschaften verwirklichen ein besonderes Geschäftsmodell, dem in der Prüfung Rechnung zu tragen ist. Die genossenschaftliche Revision stammt aus dem 19. Jahrhundert und ist damit die älteste Pflichtprüfung überhaupt. Sie wurde zur Vorbeugung der zahlreichen wirtschaftlichen Schief lagen von Genossenschaften vereinbart. Informieren, Schützen und Disziplinieren sind für die genossenschaftliche Revision zu konkretisieren. Es geht erstens um den Schutz der Eigentümer vor Einlagenverlust, Nachschüssen und wirtschaftlichen Rückschlägen. Es ist zu prüfen, ob die

**Komplexes Auftrags- und Interessengeflecht**



© Prof. Dr. Theresia Theurl

nungslegung und der Wirtschaftsprüfung eingeleitet. Vor diesem Hintergrund ist zu fragen, welche Perspektiven sich daraus für die genossenschaftliche Revision abzeichnen.

Interessen verfolgen, ist Kontrolle erforderlich. Wirtschaftsprüfung hat also die Aufgaben, der betroffenen Öffentlichkeit Informationen zu liefern, Vertragspartnern Schutz zu gewähren und die Akteure des Unter-

Genossenschaft in der Lage ist, Member-Value zu schaffen. Zweitens sind Gläubiger vor dem Forderungsausfall zu schützen: die Bonität der Genossenschaft ist in Konsequenz zu prüfen. Drittens ist der Schutz des gesamten

genossenschaftlichen Verbundes vor finanziellen Schäden sicherzustellen. Es geht um die Prüfung des Potenzials und der Bereitschaft zu Solidarität mit finanziellen Folgen. Viertens ist der Schutz des gesamten Wirtschaftssystems zu thematisieren. Die genossenschaftliche Revision kann zu gesamtwirtschaftlicher Stabilität und Sicherheit beitragen. Fünftens ist der Schutz der genossenschaftlichen Organisationsform generell angesprochen. Eine qualitativ hochstehende Revision kann in ihrer Auswirkung einen enormen Beitrag zur Reputation und zur Zukunft der genossenschaftlichen Organisation leisten.

### Komplexes Auftragsgeflecht

Es ist zu sehen, dass es sich bei der Genossenschaftsrevision um ein komplexes Auftrags- und Interessengeflecht handelt. Im Mittelpunkt stehen die Mitglieder der einzelnen Genossenschaft. Sie beauftragen einerseits deren Management mit der Schaffung von Member-Value. Sie beauftragen aber auch den Gesetzgeber damit, Informationen, Schutz und Disziplinierung sicherzustellen. Darüber hinausgehend erhält der Revisionsverband den Auftrag in genossenschaftlicher Selbstorganisation Beratung, Betreuung und Interessenvertretung sicherzustellen. Der Gesetzgeber wird nicht nur von den Genossenschaftsmitgliedern, sondern auch von anderen Gruppen beauftragt, Informationen, Schutz und Disziplinierung zu gewährleisten. An die entsprechenden Adressaten erteilt er seinerseits den Auftrag, "normale Wirtschaftsprüfung" und die Genossenschaftsrevision zu organisieren und durchzuführen. Der Revisionsverband bestellt genossenschaftliche Revisoren mit dem Auftrag der Revision der einzelnen Genossenschaft. Aus diesem "theoretisch nachgezeichneten" Auftragsgeflecht ergibt sich ein klarer Hinweis für die aktuellen Perspektiven der Genossenschaftsrevision. Diese hat nämlich systeminhärent zwei Kompo-

nenten. Sie ist als Wirtschaftsprüfungsträger einer hoheitlichen Regulierungsaufgabe und damit eine Dienstleistung für die Gesellschaft. Sie ist als



Prof. Dr. Theresia Theurl  
Geschäftsführende Direktorin  
des IfG Münster

vorausschauende, betreuende, beratende, risikoorientierte Prüfungsträger einer Aufgabe genossenschaftlicher Selbstorganisation und damit eine Dienstleistung für die einzelnen Genossenschaften. Dies ist Ausdruck der Tradition der Genossenschaftsrevision.

### Wandel

Genossenschaften aller Branchen agieren heute in einem anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfeld, das dazu führt, dass sie einen ausgeprägten Bedarf an einer hochkarätigen Revision haben. Zusätzlich ist die Genossenschaftsrevision derzeit durch die Reformen der Wirtschaftsprüfung auf internationaler Ebene gefordert. Die Anforderungen steigen und die Freiräume sinken. Welche konkreten Regelungen letztlich auch immer verbindlich werden, ist davon auszugehen, dass sie durch folgende Benchmarks geprägt sein werden: eine stärkere Trennung von Prüfung und Beratung, Prüfungsverbote bei Vorliegen bestimmter Tatbestände, eine Erteilung der Aufträge von anderen Akteuren als den Geprüften, die Verschärfung von Prüfungsstandards, eine Rotation von Prüfern, die Transparenz von Vergütungssystemen, berufsexterne Kontrollen, berufsinterne Kontrollen, eine Ver-

stärkung der Haftung, eine stärkere Reglementierung der Aus- und Fortbildung, eine zunehmende Transparenz der Prüfung. Obwohl diese Standards nicht primär für die Genossenschaftsrevision gedacht sind und entwickelt wurden, kann diese sich im Interesse der genossenschaftlichen Organisation aus diesem Reformprozess nicht ausklinken. Was also ist zu tun?

### Perspektiven

Werden die internationalen benchmarks der Wirtschaftsprüfung aus genossenschaftlicher Sicht geprüft, stellt sich heraus, dass Panik keinesfalls angebracht ist. Einige zentrale Anforderungen hat die Genossenschaftsrevision seit langem erfüllt, und einige Anforderungen sind für das genossenschaftliche System zu relativieren. Die Genossenschaftsrevision hat alles daran zu setzen, dass sie auch in Zukunft sowohl im internationalen Kontext wie auch im Vergleich mit den Wirtschaftsprüfern wettbewerbsfähig ist. Dabei haben die besonderen Merkmale der genossenschaftlichen Organisationsform und ihrer Revision in einem professionellen Lobbying-Prozess immer wieder kommuniziert und reklamiert zu werden. Der notwendige Wandel ist so sicherzustellen, dass behutsame und aktiv gestaltete Veränderungen unter Berücksichtigung der internationalen Standards im eigenen System gewährleistet werden. Selbstbewusstsein, Mut und Professionalität sind in diesem Prozess angesagt.

\*Gekürzte Fassung eines Vortrages im Rahmen der Bundesrevisorenkonferenz des Österreichischen Raiffeisenverbandes am 23. September 2003 in Obersiebenbrunn/Burgenland.

---

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

---

# IGT Preview

## Genossenschaftliche Netzwerke

Die Vorbereitungen für die Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung vom 7. bis 9. September 2004 sind bereits weit fortgeschritten. Namhafte Referenten konnten gewonnen werden. Im IGT-Preview des Newsletters werden die einzelnen Programmelemente kurz vorgestellt. In dieser Ausgabe steht Modul II im Mittelpunkt.

Die traditionsreiche genossenschaftswissenschaftliche Konferenz soll einerseits durch Impulse von außen gewinnen und andererseits zukunftsorientierte Signale aussenden. Die Identifikation von Herausforderungen für Genossenschaften steht ebenso im Mittelpunkt wie die Demonstration, dass sie innovative Organisationen in expandierenden Branchen sein können. Der Internationalität dieser Organisationsform wird durch die Herkunft der Teilnehmer und Referenten Rechnung getragen. Besonders an die genossenschaftliche Praxis richtet sich die Analyse der Integrationsmöglichkeiten neuer Managementtechniken. Dabei setzt sich die IGT 2004 mit der Frage auseinander, wie ein genossenschaftliches



Prof. Oliver E. Williamson  
UC, Berkeley

### Wirtschaftliche Größe: Virtuell folgt real

Modul II thematisiert die Größe von Organisationen. Vier Schwerpunkte werden gesetzt. Erstens wird ausgelotet, ob die aktuellen Umweltbedingungen größere wirtschaftliche Einheiten erfordern. Zweitens ist zwischen realer Größe und virtueller Größe in Form von Netzwerken als organisatorischen Antworten zu differenzieren. Drittens wird aufgezeigt, unter welchen

Voraussetzungen Kooperationen und wann Fusionen Ergebnis strategischer einzelwirtschaftlicher Entscheidungen sein sollen. Die Ergebnisse dieser Überlegungen können es ermöglichen, die genossenschaftliche "Bündelung der Kräfte" einzuordnen. Die Themen



Prof. Arnold Picot  
Universität München

University of California, Berkeley, erörtern. Prof. Williamson ist einer der renommiertesten Vertreter der Institutionenökonomik und Begründer der Theorie der Organisation vertikaler Unternehmensbeziehungen. Prof. Arnold Picot von der Universität München (Institut für Information, Organisation und Management) analysiert im Rahmen der IGT 2004 die Netzwerkaspekte des genossenschaftlichen Verbundes. Er ist als

führender deutschsprachiger Vertreter der Organisationstheorie und Autor des Buches "Die grenzenlose Unternehmung" bekannt. Er setzt sich unter anderem mit den Governancestrukturen von vernetzten Unternehmen und Märkten auseinander. In Kombination mit den Ausführungen der beiden Vertreter der Praxis kann nicht nur eine spannende Diskussion erwartet werden, sondern Hinweise für Kooperations- und Fusionsprojekte sowie eine theoretische Auseinandersetzung mit der Bündelung der Kräfte in genossenschaftlichen Netzwerken.

werden von zwei Wissenschaftlern und von zwei hochrangigen Vertretern der genossenschaftlichen und der beratenden Praxis aufgearbeitet und präsentiert.

Ob Netzwerke die Organisationsformen der Zukunft sind, wird Prof. Oliver E. Williamson von der

### Inhalte



Kooperationsmodell ausgestaltet sein muss, damit es heute als Organisationsform wettbewerbsfähig ist.

Prof. Oliver E. Williamson von der

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

# Unsere Partner stellen sich vor

## Akademie Deutscher Genossenschaften ADG

*Kompetenz für morgen*

Auch wenn die gesamtwirtschaftliche Dynamik angesichts der wirtschaftlichen Stagnation in der Bundesrepublik Deutschland zur Zeit alles andere als ausgeprägt ist, hat sich doch die Dynamik im Wandel der Märkte unvermindert fortgesetzt, ja sogar noch an Geschwindigkeit gewonnen. Gerade dann, wenn scheinbar nichts mehr beim Alten bleibt, wenn fest geglaubte Konstanten zu Variablen werden, sind es die lernenden Unternehmen, die sich nachhaltig behaupten werden. Mehr denn je kommt es dabei, getreu dem Motto "Business is people", auf die Menschen an, die diese Unternehmen verantwortlich führen und auf die Kompetenz und Qualität von deren Mitarbeitern. Informationen beschaffen, auswählen, Trends erkennen und Wissen zielgerichtet umsetzen, sind die Kernkompetenzen für den Markt von morgen.



### Partner des Managements

Als Partner des Managements in Fragen der Personalentwicklung begleitet die Akademie Deutscher Genossenschaften ADG die deutschen genossenschaftlichen Unternehmen, dies sind neben rund 1.200 Volksbanken und Raiffeisenbanken und deren Verbundunternehmen rund 4.500 genossenschaftliche Unternehmen im Waren- und Dienstleistungsbereich. Die ADG und ihre regionalen Partner im Bildungsverbund sind Dienstleister für Management und Personalentwicklung für gut 270.000 Beschäftigte der deutschen Genossenschaften.

In der ADG auf Schloß Montabaur selbst, die auf die Aus- und Fortbildung der Führungskräfte und die Koordination der gesamten Bildungsaktivitäten

spezialisiert ist, werden jährlich rund 8.000 Führungskräfte mit über 70.000 Schulungstagen weiterqualifiziert.

Aus der Überlegung heraus, dass das Managementtraining von heute die Basis für den Markterfolg von morgen ist, ist es erklärtes Ziel der ADG, nicht auf der Welle zu schwimmen, sondern im "Frontrunning" strategische Entwicklungen, Trends und Zukunftsmärkte aufzuspüren. Für sich selbst hat sich die ADG deshalb das ehrgeizige Ziel gesetzt, dass innovativste und qualitativ beste Personalentwicklungsunternehmen in diesem Bereich zu sein.

### Bündelung der Benchmarks

Angesichts der vielfältigen Managementaufgaben ist es jedoch nahezu unmöglich, dass ein einziges Unternehmen in jedem Feld der Managementausbildung selbst Spitzenleistungen bieten kann. Die ADG geht deshalb bewusst einen anderen Weg und verzichtet vollständig auf den Einsatz eigener Dozenten. Je nach Managementthema versucht die

ADG, die jeweilige "Benchmark" in Deutschland und Europa als Trainer für ihre Kunden zu gewinnen. In Form von strategischen Partnerschaften schöpft die ADG deshalb aus einem Know-how-Pool von gut 600 externen Dozenten und Trainern. Jeweils etwa 1/3 der Partner kommt aus dem Bereich Hochschule/ Wissenschaft, Unternehmensberatung und - nach dem Motto best practice - aus der unternehmerischen Praxis von Banking und Dienstleistung.



So werden beispielsweise die Bausteine zur strategischen Unternehmensplanung im Managementprogramm TOP der ADG vom Managementzentrum St. Gallen zugesteuert, den Bereich der Gesamtbankrisikosteuerung deckt der europaweite Spezialist zeb Schierenbeck/Rolfes, ab und Themen der Auswahl und Personalführung werden vom Partner Kienbaum bearbeitet.

Die Kernkompetenz des Teams der ADG besteht darin, aus der Gesamtstrategie der genossenschaftlichen Gruppe die entsprechenden Managementanforderungen abzuleiten, die jeweils besten Teilanbieter zu identifizieren und inhaltlich zu einem stimmigen Gesamtangebot zusammenzuführen.

Insbesondere im Bankenbereich folgt damit die Managementaus- und -fortbildung konsequent der strategischen Ausrichtung der gesamten Gruppe. Im Wettbewerb der Systeme zwischen Global Players und dezentralen Verbundsystemen positioniert sich die genossenschaftliche Bankengruppe dabei bewusst anders als die Großkonzerne der Bankwirtschaft. Auch in diesem Zusammenhang ist

interessant, wie sich die Strategiediskussion zwischen Global Players und dezentralen Systemen in den letzten Jahren verändert hat: Während die Großkonzerne noch in den 90er Jahren die These vertreten hatten, dass die dezentralen genossenschaftlichen Banken und Sparkassen nicht überlebensfähig seien, machen dieselben Konzerne heute den Wettbewerb mit eben jenen erfolgreichen Verbundsystemen dafür verantwortlich, dass die bankwirtschaftlichen Großkonzerne in Deutschland Schwierigkeiten haben.

### **Punktgenaue Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung im Bereich der Volksbanken und Raiffeisenbanken stellt dann auch konsequent auf rund

40 Kernfunktionen von Mitarbeitern genossenschaftlicher Banken ab, die aus der strategischen Positionierung der Institute abgeleitet sind. Für diese Kernfunktionen werden jeweils Kompetenzprofile entwickelt, die dann insbesondere in regionalen Schulungsmaßnahmen punktgenau ausgefüllt werden. Während früher Fortbildung eher breit und undifferenziert angelegt war, setzt das moderne System auf eine punktgenaue Personalentwicklung für bestimmte Funktionen in der Bank.

Für den Managementbereich besteht ein abgestimmtes Aufstiegssystem von den Regionen bis hin zur Ausbildung in der ADG. Darüber hinaus hält die ADG ein recht breites Portfolio für die Mit-



glieder des Managements bereit, die bereits in diesen Funktionen etabliert sind.

Das Leistungsspektrum der ADG reicht dabei von der Basis bis hin zu Exoten. Neben der Grundausbildung zur theoretischen Qualifikation nach § 33 KWG zum Führen einer Bank stehen Angebote wie "Galileo", welche versuchen, Innovationsprozesse zu systematisieren und so ungewöhnliche Lösungen für Dienstleistungen der Zukunft zu erfinden.

### **Kompetenz im Netz**

Zur effizienten und auch kostengünstigen Fortbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte setzt der genossenschaftliche Bildungsverbund auch aktiv auf ein Hybridlernmodell. Die

Module der Präsenzseminare werden dabei systematisch unterstützt durch die Internetplattform VR-Bildung, einer gemeinschaftlichen Gesellschaft der regionalen Verbände und Schuleinrichtungen und der ADG, die geschäftsführend für VR-Bildung tätig ist.

Mit einem Gesamtinvestitionsvolumen von 8,5 Mio. Euro hat sich die genossenschaftliche Organisation eine der modernsten e-Learning-Plattformen und Lernmanagementsysteme Europas geschaffen. Bis zu 100.000 Kunden können mit VR-Bildung gleichzeitig beispielsweise über e-Learning-Maßnahmen qualifiziert werden, Umsetzungsbegleitung mit Tutoren durchführen oder in Pretests die Qualifikation für Weiterbildungsmaßnahmen abprüfen. Seit dem Start von VR-Bildung im Januar 2003 sind schon über 20.000 Nutzer im System angemeldet. Die Plattform VR-Bildung ist damit auch ein wesentlicher Baustein für die Idee des lernenden Unternehmens, weil hier nicht nur e-Learning-Maßnahmen angeboten werden, sondern insbesondere die Umsetzungsprozesse in den Banken begleitet werden. VR-

Bildung ist deshalb nicht nur über Internet, sondern auch über die Intranetanbindung von jedem online-fähigen Arbeitsplatz in den Banken erreichbar. So können Bankmitarbeiter zu jeder Zeit auf die Unterstützung dieses e-Learning-Managementsystems vom Arbeitsplatz zugreifen.

### **Corporate University der besonderen Art**

Neben der klassischen Fortbildung der Banker und anderer genossenschaftlicher Dienstleister geht die ADG in Kooperation mit der Fachhochschule Kaiserslautern besondere Wege bei der Heranbildung akademischen Führungsnachwuchses. So steht z.B. die Gruppe der Volksbanken und Raiffeisenbanken vor dem Problem, dass rund

80% ihrer Auszubildenden Hochschulzugangsberechtigung haben, und wiederum 50% dieser Auszubildenden nach Abschluss der Bankausbildung ein Hochschulstudium aufnehmen. Unter dem Markennamen BEST - Berufsbegleitend erfolgreich Studieren bietet die ADG in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Kaiserslautern jungen Bankkauleuten die Möglichkeit, neben ihrem Job in den genossenschaftlichen Banken berufsbegleitend in einer Kombination aus Fern- und Präsenzstudium ein Fachhochschulstudium zum Diplom-Betriebswirt durchzuführen. Die ADG hat in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule im Jahr 2000 insofern bildungspolitisches Neuland betreten, als hier die wissenschaftliche Fortbildung eines privaten Anbieters mit dem Angebot einer öffentlichen Hochschule gekoppelt und mit dem Abschluss eines staatlichen Diploms kombiniert wird. Zur Zeit nehmen über 720 Studenten das Angebot der ADG mit ihrem jeweiligen Kooperationspartner wahr.

### Neue Projekte im Warenbereich

Auch für ihre Kunden im Bereich der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften geht die ADG neue Wege in der Managementausbildung. So werden spezielle Programme für das Management landwirtschaftlicher Warengenossenschaften aufgelegt und auch in diesem Bereich eine Aufstiegsfortbildung über den Betriebswirt bis hin zum Diplom-Kaufmann (FH) ange-

boten. Ein spezielles Traineeprogramm ist für Hochschulabsolventen auf die besonderen Erfordernisse der Zielgruppe zugeschnitten.

Auch die Zielgruppe gewerblicher Verbundgruppen wird von der ADG in Zusammenarbeit mit dem Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen künftig noch passgenauere Angebote erhalten. Auf diesem Weg will die ADG sich auch als Dienstleister für diese Kunden etablieren, der rund 180.000 Unternehmen als Mitglieder

: Weiterführende Informationen finden Sie unter:  
<http://www.adgonline.de>  
<http://www.hotel-schlossmotabaur.de>  
<http://www.vr-bildung.de>

angehören. Die erfolgreichen Personalentwicklungsformate der ADG werden damit auf neue Zielgruppen übertragen, wobei hier die besondere Erfahrung der ADG mit dezentralen Verbundgruppen zum Tragen kommt.

### Tagen und mehr

Die Kundengruppe der ADG ist mittlerweile aber nicht mehr ausschließlich auf die genossenschaftliche Organisation begrenzt. Unter der Marke "Schloß Montabaur" bietet die ADG ihre

Dienstleistungen insbesondere an den Wochenenden auch nicht-genossenschaftlichen Unternehmen an. In zunehmendem Maße werden diese Angebote - vom reinen Event auf Schloß Montabaur bis hin zu Tagungen und gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen - von Unternehmen zahlreicher Branchen genutzt, von mittelständischen Betrieben bis hin zu internationalen Großkonzernen. Neben dem Dienstleistungsbereich der Personalentwicklung betreibt die ADG dabei auch ein Vier-Sterne-Hotel, welches von der Zahl der Übernachtungen mittlerweile zum größten Hotelbetrieb in Rheinland-Pfalz gewachsen ist.

---

< Axel Kehl  
( (02602) 14 10 0  
\* axel-kehl@  
adgonline.de

---



Schloß Montabaur

# Publikationen

## Münstersche Schriften zur Kooperation Band 59 Wohnungsbaugenossenschaften in England



Die moderne Genossenschaftsbewegung wird in Großbritannien meist mit den "Rochdale Equitable Pioneers" und damit mit Konsumgenossenschaften in Verbindung gebracht. Diese Genossenschaftssparte hat auch heute innerhalb der britischen Genossenschaftsbewegung eine große Bedeutung. Eine vergleichsweise kleine Rolle spielen dagegen die Wohnungsbaugenossenschaften, die Gegenstand der Dissertation sind.

Die Arbeit untersucht den Sektor der "housing co-operatives" und versucht, Gründe dafür zu finden, warum den "housing co-ops" nur eine so geringe Bedeutung beigemessen wird. Dabei fällt zunächst auf, dass viele Organisationen unter diese Gruppe gezählt werden, die kaum noch genossenschaftliche Züge aufweisen. Auch führt die Fülle an Gesetzen, die auf diese Organisationen anzuwenden sind, zu Unübersichtlichkeit.

Die Arbeit versucht, die Organisationen, die sich "housing co-operatives" nennen, in zwei große Gruppen einzuteilen. Dies ist anhand einer in s. 1 (2) HAA 1985, s. 5 (2) HA 1985 enthaltenen Legaldefinition möglich. Entscheidendes Abgrenzungsmerkmal ist dabei das sog. "Gegenseitigkeitsprinzip". Zur ersten Gruppe zählen deshalb die Organisationen, die das Gegenseitigkeitsprinzip beachten und dabei genossenschaftlichen Prinzipien verpflichtet sind (sog. "co-operative housing associations"). "Housing co-ops im weiteren Sinne" sind dagegen die "housing co-ops", deren Mitglieder zwar auch gleichzeitig Mieter sein können, bei denen eine solch fortwährende Doppelstellung nicht gegeben sein muss und in vielen Fällen auch nicht gegeben ist.

Besonderes Augenmerk wird auf die Rechte und Pflichten der Mieter-Mitglieder der "co-operative housing associations" gerichtet. Insbesondere die Verzahnung der Mitglieder- und zugleich Mieterstellung eines Mitglieds birgt eine Vielzahl an Problemen in sich, die bislang noch nicht vollständig gelöst werden konnten. Während beide Rechtsstellungen in rechtlicher Hinsicht streng voneinander zu trennen sind, lässt sich eine solche Trennung in der Praxis kaum vornehmen. Es sprechen gute Gründe für die Einführung eines Spezialgesetzes für "co-operative housing associations", in dem insbesondere der Doppelstellung des Mieter-Mitglieds Rechnung getragen werden sollte.

Gegenstand der Untersuchung ist auch, ob die Einführung des neuen Rechtsinstituts "commonhold" - das in etwa mit dem deutschen Wohnungseigentum vergleichbar ist - eine Gefahr für den Bestand der "co-operative housing associations" darstellen und so das "genossenschaftliche Wohnen" noch mehr ins Abseits drängen wird. Ebenso wird untersucht, welche Auswirkungen

der im Jahre 1998 eingeführte "Human Rights Act" auf "co-operative housing associations" haben wird.

Zur Vervollständigung sind im Anhang Mustersatzungen und Mietermietverträge abgedruckt, die den "co-operative housing associations" von Sekundär-genossenschaften und Interessenverbänden zur Verfügung gestellt werden.

& Eva Schmidt :

Wohnungsbaugenossenschaften in England, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 59, Aachen, Shaker, 2003, ISBN 3-8322-2175-1, ca. 500 S., ca. 32 €

## Münstersche Schriften zur Kooperation Band 60 Intra- und interorganisationales Personalmanagement – Arbeitsbeziehungen, Leistungsbreite und Leistungstiefe aus institutionenökonomischer Sicht



Der Mitarbeiter ist die wertvollste aller Ressourcen. Um diese Erkenntnis nicht zu einem bloßen Lippenbekenntnis verkommen zu lassen, gilt es, ökonomisch fundierte Gestaltungsempfehlungen für die Einbettung von Human-



ressourcen in die Unternehmung abzu-leiten.

In der vorliegenden Arbeit wird ausgehend von einer theoretischen Analyse unterschiedlicher Arbeitsbeziehungen und der Institution der Mitbestimmung das personalwirtschaftliche Funktions-spektrum hinsichtlich seines Beitrages zur Behebung von Motivations- und Koordinationsproblemen in Beschäftigungs-verhältnissen durchleuchtet. Die Untersuchung des Personalmanagements erfolgt in zwei Schritten. Zum einen werden Aussagen zur Festlegung der personalwirtschaftlichen Leistungs-breite getroffen. Zum anderen werden Empfehlungen zur Bestimmung der Leistungstiefe des Personal-managements formuliert.

Neben der intraorganisationalen Ana-lyse wird die Fragestellung auf interor-ganisationalen Aspekte ausgeweitet, die sowohl dem Wandel von Beschäfti-gungsverhältnissen als auch der zuneh-menden kooperativen Vernetzung von Unternehmungen Rechnung tragen.

& Dorothee Goldner :

Intra- und interorganisationales Personalmanagement - Arbeitsbeziehungen, Leistungsbreite und Leistungstiefe aus institutionenökonomischer Sicht -, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 60, Aachen, Shaker, 2003, ISBN 3-8322-2209-X, 391 S., ca. 29 €

### Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 34

#### Eine institutionenökonomische Analyse der "Kooperationsberatung"

Die Kooperation von Unternehmen hat sich vor den aktuellen Rahmenbedingungen zu einem weit verbreiteten Geschäftsmodell entwickelt. Ein zunehmender Anteil der Wertschöpfung wird heute in Netzwerken und anderen kooperativen Organisationen erwirtschaftet. Es ist nicht überraschend, dass sich im Zuge dieser Ent-

wicklung und mit einem gewissen lag ein neues Segment der Unternehmensberatung herausgebildet hat: die Kooperations-Beratung. Dieser Markt und seine Teilnehmer sind bislang weder theoretisch noch empirisch untersucht. Entsprechende Analysen könnten unrealistischen Erwartungen vorbeugen, die häufig an die Kooperations-Beratung gestellt werden. Diverse Verhaltensanreize und das Umfeld von Beratern und Beratenen sind zur Kenntnis zu nehmen, um unter Berücksichtigung von ausgeprägten Informationsproblemen auf dem Beratungsmarkt, effektive Lösungen zu entwickeln. Sonja Schölermann hat in ihrer Arbeit Erkenntnisse aus der Theorie der Unternehmensberatung mit Aussagen aus Interviews mit Kooperations-Beratern kombiniert. Auf dieser Basis



hat sie erste Erkenntnisse zur Kooperations-Beratung vorgelegt.

& Sonja Schölermann :

Eine institutionenökonomische Analyse der "Kooperationsberatung", Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 34, August 2003, kostenlos erhältlich

### Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 35 Erfolgreiche Strategieumsetzung – Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken



Instrumente und Methoden zur Strategieumsetzung - Wissen, das derzeit von zahlreichen Banken und Sparkassen nachgefragt und dessen Vermittlung daher in keinem Angebotsprogramm einer Beratungsgesellschaft fehlen darf. Einen beeindruckenden Siegeszug in diesem Arbeitsfeld hat in den vergangenen Jahren die Balanced Scorecard (BSC) beschritten und auch bei Finanzdienstleistern Einzug gehalten. In dem vorliegenden Arbeitspapier wird ein Leitfaden vorgestellt, der die Erfolgspotenziale der BSC für Genossenschaftsbanken aufzeigt und die erforderlichen Schritte zur Implementierung dieses Managementsystems erläutert. Es wird dargelegt, wie die BSC das Management einer Bank dabei unterstützt, ein konsistentes strategisches Konzept ausgehend von der Vision des genossenschaftlichen Förderauftrages bis zu einem operativen Programm strategischer Aktionen zu formulieren. Durch die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in den Implementierungsprozess wird es möglich,

vorhandene Wissenspotenziale auszuschöpfen und das strategische Denken intern zu fördern. Der mit der BSC verbundene Lernprozess schafft die Voraussetzungen, stabile interne Managementstrukturen zu definieren und gleichzeitig eine flexible Anpassung der Strategie der Genossenschaftsbank zu ermöglichen. Der dargestellte Leitfaden stellt den Abschluss eines Gemeinschaftsprojektes zwischen dem IfG Münster und dem RWGV dar und unterstreicht die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen der Wissenschaft und der bankbetrieblichen Praxis.

**&** Thorn Kring:

Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 35, September 2003, kostenlos erhältlich.

### Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 36 Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa



Zum Ende des 19. Jh. wurden in den USA die gesetzlichen Grundlagen geschaffen, um gegen Wettbewerbsbeschränkungen vorzugehen, während in Europa Kartelle und Monopole akzeptiert und sogar gefördert wurden. Grund dafür ist, dass in den USA eine Ideologie vorlag, die die Freiheit des Individuums in den Vordergrund stellte und deshalb verlangte, dass Unternehmen nicht die Stärke erreichen sollten, diese Freiheit einzuschränken. In Europa waren die kulturellen Voraussetzungen anders: Die Bevölkerung war es gewohnt, sich auf einen starken Staat zu verlassen, der viele gesellschaftliche Aufgaben übernahm, und beeinflusste sein Tun weniger aktiv. In beiden Territorien herrschten völlig verschiedene Bedingungen für die Entstehung eines Wettbewerbsrechts.

Nach der Theorie des institutionellen Wandels von Douglas North sind kulturelle Bedingungen und Ideologien entscheidend und prägend für die Entstehung von formellen Institutionen wie dem Wettbewerbsrecht. Sie leiten eine Entwicklung ein, die auf einer kulturellen Grundlage beruht und somit pfadabhängig ist. Die Pfadabhängigkeit ergibt sich aufgrund der Komplementarität von Institutionen: Formelle Institutionen wie Gesetze und informelle Institutionen wie Kultur und Normen müssen ein festes Gefüge bilden, um zu funktionieren und bilden daher Netzwerkeffekte. Sie sind jedoch nicht starr: Sie beeinflussen sich im Zeitablauf gegenseitig und werden beeinflusst durch die Individuen, die in dem von Institutionen gegebenen Rahmen handeln. Dabei prägt auch ein weiterer Mechanismus institutionellen Wandel: der Aspekt der Eigennutzorientierung einzelner Akteure, deren Handeln und Absichten nicht umfassend kontrolliert werden können.

Das vorliegende Arbeitspapier untersucht die Entwicklung der Wettbewerbspolitik in den USA und in Europa bis heute. Blickrichtung ist dabei, ob die unterschiedlich eingeleiteten Pfade sich bis heute annähern oder ob Unterschiede bestehen blieben. Denn in der

heutigen globalisierten Wirtschaftswelt ist auch eine internationale Zusammenarbeit im Bereich der Wettbewerbspolitik erforderlich und die kann nur konfliktfrei gelingen, wenn die verschiedenen Systeme konvergieren.

**&** Andrea Neugebauer:

Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 36, September 2003, kostenlos erhältlich.

### Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 37 Determinanten des Legislativen Lobbying in Brüssel – Erste Empirische Ergebnisse



Bis zu 80 % aller wirtschaftspolitischen Entscheidungen in den einzelnen Mitgliedstaaten der Europäischen Union werden heutzutage von den europäischen Institutionen vorgegeben oder bestimmt, was den Handlungsspielraum europäischer Unternehmen nachhaltig zu strukturieren, d. h. zu öffnen aber auch zu verengen, vermag. In der Konsequenz liegt ein strategisches Interesse für Unternehmen und damit auch bei den im Rahmen dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden Genossenschaften in der Bestimmung der Faktoren, die den Erfolg bei der Beeinflus-

sung der gesetzgebenden Akteure bestimmen.

Dabei gibt es für Genossenschaften neben der ohnehin bestehenden Notwendigkeit der Interessenvertretung bzw. -vermittlung noch weitere besondere Gründe sich in Brüssel in Form von Lobbying zu engagieren. Zum einen ist die Rechts- und Organisationsform sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei den politisch-administrativen Akteuren nur rudimentär bekannt. Damit laufen Genossenschaften die Gefahr in Europa nicht den Stellenwert zu erhalten, der ihren aktuellen Problemlösungsfähigkeiten entspricht. Hier birgt Lobbying in Form von professioneller Informationsvermittlung bzw. Beratung der europäischen Entscheidungsträger für Genossenschaften das Potenzial, sich gegenüber den politisch-administrativen Akteuren zu profilieren und entsprechend wahrgenommen zu werden. Zum anderen liegt der Lobbying-Bedarf auch in dem Bedürfnis einzelner Mitgliedstaaten begründet, ihre voneinander unterschiedlichen Genossenschaftsverständnisse zu erhalten. Hierfür muss sich auch nach Verabschiedung des europäischen Genossenschaftsstatuts in Form von Lobbying eingesetzt werden.

Um aufzuzeigen, wie erfolgreich Genossenschaften sind und wo mögliche Verbesserungspotenziale bezüglich der Lobby-Aktivitäten bestehen könnten, wurden zunächst die grundsätzlichen Erfolgsfaktoren für das Lobbying in Brüssel mit Hilfe des informationsökonomischen Ansatzes theoretisch herausgearbeitet. Zur empirischen Überprüfung dieser Faktoren wurde anschließend eine schriftliche Befragung von in Brüssel tätigen Lobbyisten genossenschaftlicher sowie auch nicht-genossenschaftlicher Interessengruppen durchgeführt.

Das Arbeitspapier stellt die ersten empirischen Ergebnisse dieser Erhebung in Brüssel vor. Dabei liegt der Fokus der Darstellung auf relativen Häufigkeiten sowie Mittelwerten. Außerdem wurde mit Hilfe der Varianzanalyse gezeigt, ob und hinsichtlich

welcher Kriterien sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Interessengruppen signifikant unterscheiden. Die hohe Rücklaufquote von knapp 44 % deutet nicht nur auf die hohe Bedeutung der Thematik für die Befragten hin, sondern sichert zudem die Repräsentativität und Aussagestärke der Ergebnisse. Einige ausgewählte Ergebnisse finden sich im vorliegenden Newsletter im Rahmen der Vorstellung des Forschungsprojektes "Erfolgsfaktoren des Legislativen Lobbying in Brüssel". Weitere Erkenntnisse werden der interessierten Öffentlichkeit bald vorgestellt werden.

#### & Kerstin Liehr-Gobbers:

Determinanten des Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste Empirische Ergebnisse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 37, September 2003, kostenlos erhältlich.

## EconKoop 2 Neue kooperative Ökonomie – Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen



Veränderte Rahmenbedingungen im wirtschaftlichen, technischen, gesellschaftlichen und politischen Bereich führen dazu, dass es für Unternehmen nahe liegt, zu kooperieren und dennoch rechtlich selbständig zu bleiben. Es

gilt, wirtschaftliche Größen- und Synergievorteile zu nutzen, Risiken und Kosten zu teilen, gemeinsame Problemlösungen und Standards zu entwickeln und einem veränderten Nachfragerverhalten effizient zu begegnen. Unterschiedliche Kooperationsformen haben sich zu diesem Zweck in den letzten Jahren herausgebildet.

Neben Netzwerken, Allianzen und Partnerschaften werden auch genossenschaftliche Kooperationen wieder entdeckt und in expandierenden Dienstleistungsbranchen gegründet. Sie werden gewählt, um neue Wertschöpfungsketten aufzubauen und neue Märkte zu organisieren und dienen der Kombination komplementärer Kernkompetenzen. Damit bilden sie den institutionellen Rahmen für Outsourcing-Strategien und sind so Teil der neuen kooperativen Ökonomie.

In diesem zweiten Band der Reihe EconKoop analysieren Prof. Theresia Theurl und Andrea Schweinsberg die modernen genossenschaftlichen Governancestrukturen und arbeiten heraus, unter welchen Voraussetzungen Genossenschaften zeitgemäß und wettbewerbsfähig sind. Der theoretische Teil des Buchs wird durch Fallstudien unterschiedlichster innovativer und erfolgreicher Genossenschaften ergänzt, die unter anderem aus dem Bereich der Medien, des Gesundheitswesens, des Handels und der Beratungsdienstleistungen stammen.

#### & Theresia Theurl und Andrea Schweinsberg:

Neue kooperative Ökonomie: Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, Band 2 der Reihe Ökonomie der Kooperation, EconKoop2, Hrsg. von Theresia Theurl, Tübingen, Mohr Siebeck, 2004, ca. 300 S., € 50,-, ISBN 3-16-148110-0

## Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen Theorie – Strategie – Anwendung



Sowohl international tätige Unternehmen als auch der Mittelstand haben in der jüngsten Vergangenheit zunehmend auf kooperative Geschäftsmodelle gesetzt. Sie werden als Allianzen, Netzwerke, kooperatives Outsourcing, Genossenschaften, Public-Private-Partnerships und in anderen Formen vertraglich vereinbart. Ein steigender Kooperationsbedarf ergibt sich dabei durch die Kombination einer zunehmenden Individualisierung der Kundenbedürfnisse und einer Fokussierung auf die Kernkompetenzen. In diesem Prozess klaffen das durch ein einzelnes Unternehmen abgedeckte und das nachgefragte Leistungsspektrum immer weiter auseinander. Die Notwendigkeit zur Risikoteilung, der wettbewerbsbedingte Druck zur effizienzsteigernden Konzentration auf die eigenen Stärken und die Nutzung von Größen- und Synergieeffekten wirken in diese Richtung. Dazu kommt, dass die moderne Informations- und Kommunikations-Technologie Kooperationen fördert und zum Teil erst ermöglicht. Kooperationsstrategien werden im Zuge von Outsourcing-Entscheidungen eingeschlagen, wenn Konditionen und Qualitätsniveaus vertraglich sichergestellt werden sollen. Sie werden aber auch dann gewählt, wenn die für die aktuellen Rahmenbedingungen notwendige wirtschaftliche Größe nicht über Fusionen erreicht werden soll oder kann. Kooperationen bedeuten Abhängigkeit von den Partnern, und sie erfordern ein effizientes Kooperationsmanagement. Es ergeben sich neuartige Anwendungen und Probleme für Verrechnungspreise. Ein neuer Mix von internen und externen Preisen entsteht. Die Konstruktion von Verrechnungspreisen für Kooperationen stellt eine neue Herausforderung dar. Es geht um die Bewertung von Beteiligungen, Leistungen und Ergebnissen und um die Zurechnung auf die einzelnen Kooperationspartner. Auch die Verrechnungspreise in Kooperationen simulieren nicht vorhandene Marktpreise. Da im Versuch, durch Kooperationen die Ressourcenallokation zu verbessern, neue Zugänge und Lösungen gefunden werden, können daraus Anregungen für herkömmliche Verrechnungspreisprobleme gewonnen werden. Diese Zusammenhänge werden konsequent und praxisorientiert diskutiert. In diesem Band werden theoretische, empirische und praxisbezogene Arbeiten vorgestellt. Im Zentrum stehen die theoretischen Hintergründe für Kooperationsentscheidungen, die Ausgestaltung möglicher Strategien sowie die Anwendung der internen Preisgestaltung auf Kooperationen. In 16 Beiträgen werden einzelne Facetten der Gesamthematik beleuchtet. Dabei werden neben dem einleitenden Kapitel, in dem die neue Problemstellung dargelegt wird, drei Schwerpunkte gebildet. In „Rahmenbedingungen im Wandel“ werden neue Entwicklungen aufgezeigt, die nicht nur Kooperationen nahe legen, sondern die auch zusätzliche Anwendungsgebiete für Verrechnungspreise erschließen werden und Anforderungen an die Konstruktionsmethoden beinhalten. In „Kooperationen in der Praxis“ werden

einige konkrete Formen der Kooperation vorgestellt und jeweils analysiert, an welchen Schnittstellen Bedarf für die Definition und Vereinbarung interner Preise besteht. Das Kapitel „Herausforderungen und Strategien bei der Umsetzung“ beinhaltet jene Beiträge, in denen konkrete Managementprobleme untersucht werden, die sich durch die Anwendung des Transfer Pricing in Kooperationen ergeben. Dieser Band dokumentiert die Kooperation zwischen Wissenschaftlern des IfG der Universität Münster und Praktikern von KPMG

& Arwed Crüger  
Theresia Theurl (Hrsg.):  
Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen. Theorie – Strategie – Anwendung, Berlin, Verlag für Wirtschaftskommunikation, 2003

# Pinnwand

Als neuer Geschäftsführer wirkt seit dem 1. Oktober 2003 Herr Eric Christian Meyer am IfG. Herr Meyer ist Diplom-Mathematiker und war zuvor am Lehrstuhl für Volkswirtschaftstheorie der Universität Münster beschäftigt. In dieser Zeit hat er durch zahlreiche Publikationen wirtschaftspolitischer und institutionenökonomischer Art seine praxisnahe Arbeit dokumentiert. Er war in mehreren energie- und klimapolitischen Projekten, die eine hohe politische Relevanz besaßen und noch aktuell besitzen, für Verbände und Unternehmen beratend tätig. Im Bereich der Kooperationsforschung hat er grundlegend zum Kooperationsmanagement gearbeitet. Auch in der Lehre war er bislang schon an der Fakultät tätig und wird dieses Aufgabengebiet am

IfG fortführen. Zu seinem umfangreichen Aufgabengebiet gehört neben der Institutsadministration vor allem das operative Forschungs- und Projektmanagement des in seinen Aktivitäten stark angewachsenen IfG Münster. Seine fundierten theoretischen und mathematischen Kenntnisse werden für das IfG sehr wertvoll sein, um sich nachhaltig im Zentrum der theoretischen und angewandten Kooperationsforschung zu positionieren. Wir freuen uns sehr auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit.



Von Oktober 1997 bis Juni 2003 war Frau Dr. Dorothee Goldner wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG und promovierte mit einer Arbeit zum Thema "Intra- und interorganisationales Personalmanagement - Arbeitsbeziehungen, Leistungsbreite und Leistungstiefe aus institutionenökonomischer Sicht", in der sie einen grundlegenden und ganzheitlichen Analyseansatz der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung entwickelt. Am IfG betreute sie in dieser Zeit die Veranstaltungen zur Institutionenökonomik und zur Unternehmenskooperation, bei denen sie den Studenten eine engagierte und kompetente Ansprechpartnerin war. Das IfG wünscht Frau Goldner für ihre Zukunft alles Gute.

Seit Anfang November 2003 verstärkt Frau Andrea Langer-Ballion das Sekretariatsteam des IfG. Frau Langer-Ballion ist federführend verantwortlich für die Betreuung und Drucklegung sämtlicher Publikationen des IfG, wobei sie ihre umfangreichen Kenntnisse aus dem Werbe-



und Druckbereich in die Arbeit des IfG einbringen kann. Der gelernten Bürokauffrau kommen darüber hinaus die Aufgaben der technischen Assistenz zu, die insbesondere die elektronische Aufbereitung der IfG-Arbeiten beinhalten.

Ferner wird Frau Langer-Ballion als Sekretärin der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2004 fungieren. Das Team des IfG heißt Frau Langer-Ballion herzlich willkommen und wünscht ihr einen guten Start in ihrem neuen Aufgabenfeld.



Im Projekt "Kooperationspotenziale von Wohnungsgenossenschaften" waren Herr stud. rer. pol. Fabian Rätzer-Scheibe und Frau Dipl.-Volkswirtin Sonja Schölermann tätig. Beide trugen durch ihre Recherchen und Vorarbeiten erheblich zum Gelingen des Projektes bei.

Herr Rätzer-Scheibe ist nun an die Universität Bonn gewechselt. Frau Schölermann ist seit dem 1. Dezember 2003 beim Wissenschaftlichen Institut für Kommunikationsforschung in Bad Honnef tätig.



# Im Fokus

## Die Organisation von Sportligen

*Von Meisterschaften und Moneten*

Ligaorganisationen stellen eine der spannendsten Kooperationsformen dar, da sie die vermeintlich widersprüchlichen Interessen der partizipierenden Mitglieder ausgleichen müssen. Einerseits besteht zwischen den Mitglieder eine sportliche Konkurrenzbeziehung, die jedoch des Konkurrenten zwingend zur eigenen Leistungserbringung bedarf. Daneben sind die Teams auch im wirtschaftlichen Bereich auf kooperative Arrangements angewiesen.

Obwohl sportliche Wettkämpfe Konkurrenzveranstaltungen sind, bedarf es eines Mindestmaßes an Kooperation, da zu einem Wettkampf mindestens zwei Mannschaften gehören, die sich auf grundlegende Regeln verständigen müssen. Das einzelne Wettspiel, vielmehr jedoch noch das Bündel von Wettspielen bei einer Ligaorganisation sind ein Teamprodukt, das durch eine einzelne Mannschaft nicht bereitgestellt werden kann. Vor Einführung einer Ligaorganisation fanden professionelle Wettkämpfe zwischen Vereinen nur auf individueller Basis zwischen einzelnen Teams statt. Hierfür mussten in individuellen Verträgen die sportlichen Regeln für diesen Wettkampf und dessen kommerzielle Verwertung, was früher hauptsächlich der Aufteilung der Eintrittsgelder für diesen Wettkampf entsprach, festgelegt werden. Dadurch waren die Transaktionskosten der Spielabwicklung sehr hoch und die sportlich relevante Frage, welches denn die beste Mannschaft in einem bestimmten Gebiet ist, konnte in Einzelbegegnungen nicht beantwortet werden.

Mit Einführung einer Ligaorganisation können diese Probleme bewältigt werden. Darüber hinaus sorgt der regelmäßige Spielbetrieb für eine Verstärkung der Einnahmen der Vereine und schafft ein neues, Spannung erzeugendes Produkt, die Ligeisterschaft.

### Die Aufgaben der Liga

Da die Liga zur Organisation des Spielbetriebs gegründet wurde, gehören die daraus resultierenden Aufgaben zu den Pflichtaufgaben der Liga:

– *Normierung:* Die Ligagesellschaft setzt die Regeln bezüglich des Spiels, des Spielbetriebs und hinsichtlich der wirtschaftlichen Führung der Vereine.

– *Durchführung des Spielbetriebs:* Die Liga ist für die operative Durchführung des Spielbetriebs zuständig, d.h. sie überwacht den Spielbetrieb und ergreift bei Regelverstößen Sanktionen.

– *Wahrung der sportlichen Integrität und Ausgewogenheit:* Auch wenn durch die gemeinsame und gemeinsam bewirtschaftete Ligagesellschaft eine wirtschaftliche Kooperation stattfindet, darf dieses beim Zuschauer nicht den Eindruck hervorrufen, dass der sportliche Wettbewerb durch diese Interessen beeinflusst wird. Davon unabhängig können die Vereine Regeln bestimmen, die die Aufrechterhaltung der sportlichen Ausgewogenheit gewährleisten. Diese wirtschaftlich motivierte Kooperation auf der *Regelebene* ist jedoch stets von der Intervention in den sportlichen Betrieb der Handlungsebene zu unterscheiden.

– *Schutz und Verwertung der Marke "Liga":* Das Ergebnis des Ligawettbewerbs, die Meisterschaft, ist nur dann aussagefähig, wenn damit der "Beste" in einem regional oder auf andere Weise abgegrenzten Bereich ermittelt

wird. Der Wert des Titels "Deutscher Fußballmeister" würde verwässert werden, wenn er von zehn Mannschaften geführt werden könnte, die jeweils eine eigene Liga gewonnen haben. Bei einer Liga handelt es sich also um ein definitives Monopol, was zugleich die wettbewerbspolitische Problematik der Ligakooperation verdeutlicht.

Darüber hinaus können die Vereine weitere Verfügungsrechte über den Einsatz ihrer Mannschaften oder der Verwertung ihrer Spiele als optionale Aufgabe an die Liga abtreten. So sind die Rechte für Werbung in den Stadien und mit den Mannschaften ebenso zwischen Liga und den Clubs aufteilbar wie die Medienverwertung. Für beide Bereiche können auch - sofern dieses technisch möglich ist - unterschiedliche Rechtegruppen gebildet werden. In amerikanischen Ligen ist es üblich, die nationalen TV-Rechte der Liga zu übertragen, während die lokale Verwertung bei den Teams verbleibt. Ähnlich lässt sich zwischen lokalen und nationalen Sponsoren differenzieren.

In manchen Ligakooperationen werden der Ligaorganisation sogar noch über die Verwertung der Produktionsergebnisse (= Spiele) hinaus gehende Rechte in der Bewirtschaftung eingeräumt, die schon in den eigentlichen Produktionsprozess eingreifen. So existieren Ligen, in denen die Spieler nicht bei den Vereinen, sondern bei der Liga selbst beschäftigt sind und dann an die Vereine verteilt werden.

## Probleme des Ligabetriebs

Der Ligabetrieb selbst wirft jedoch auch drei wesentliche Probleme auf, die bei der Institutionalisierungentscheidung berücksichtigt werden müssen:

– *Teameffekte*: Die ausgespielte Meisterschaft ist ein Teamprodukt aller an der Liga beteiligten Mannschaften, deren individueller Beitrag jedoch kaum zu messen ist. Damit ist prinzipiell die Möglichkeit gegeben, dass Mannschaften ihren Leistungsbeitrag zu diesem Produkt zurückhalten, das sog. *Shirking*-Problem. Das Problem wird dann schlagend, wenn Vereine gegen Ende einer Spielzeit (oder Spielrunde) im sportlichen "Nirwana" platziert sind. Es besteht dann die Gefahr, dass diese Mannschaften ihren Einsatz zurückfahren und damit den Wettbewerb für die Mannschaften verzerren, die noch um Platzierungen kämpfen.

– *Schutz spezifischer Clubinvestitionen*: Da meist nur eine Liga für ein Spielniveau existiert sind die Investitionen der Clubs stets ligaspezifisch, womit ein Hold up-Problem entsteht, das eine Ausbeutung durch den Ligabetreiber ermöglicht. Diese Spezifität betrifft einerseits Investitionen, um dem Regelkanon des Ligabetreibers zu genügen (z.B. im Fußball Forderungen bestimmter Ausstattung der Stadien), und andererseits die Investitionen in Spieler.

– *Vermeidung von Überinvestitionen*: Ligen, die eine Meisterschaft oder Teile davon in einem "Jeder-gegen-jeden-Modus" austragen unterliegen dem Problem einer Hyperaktivität und einer damit verbundenen Überinvestitionsneigung der Teams, die auf der Natur des *rat race* der Meisterschaft beruhen. Die Mannschaften erhöhen den Einsatz, um die Meisterschaft zu erreichen, ohne dass sich die Belohnung (nämlich der Titel) erhöht, was mit einem Gewinnmaximierungskalkül nicht vereinbar ist.

## Die Institutionalisierung der Liga

Die Monitoring-Aufgabe und das Ausbeutungsproblem würden auf eine vertikal integrierte Struktur der Ligaorganisation hindeuten, d.h. der Liga selbst würden die Mannschaften gehören. Dieser Organisationsansatz wird jedoch i.a. abgelehnt, da zu befürchten ist, dass die Verfügungsrechte in einem vollständig integrierten Unternehmen dazu genutzt würden, den Meisterschaftsverlauf durch Spielmanipulationen zu beeinflussen, so dass die sportliche Integrität des Wettbewerbs gefährdet wäre.

Nimmt man hingegen an, dass sich unabhängige Clubs zu einer Liga zusammenschließen wollen, so bietet sich eine Organisationsform an, die sowohl genossenschaftliche als auch Franchise-Aspekte besitzt. Die genossenschaftlichen Aspekte zielen insbesondere auf die Lösung des Hold up-Problems. Wenn der potentielle Ausbeuter der spezifischen Investitionen dem Ausgebeuteten selbst gehört, löst sich das Hold up-Problem auf, da die einzelnen Genossen unabhängig von ihrer Größe ein gleiches Stimmrecht in der Genossenschaft haben. Die bottom-up-Konstruktion der genossenschaftlichen Organisation ist auch für den Beschluss der Regeln durch die Ligagesellschaft geeignet, die von allen Teams akzeptiert und angewandt werden müssen.

Die genossenschaftliche Organisation hat jedoch zwei andere Opportunismus-Probleme. Erstens kann die Ligagesellschaft versuchen die Teams, also die Genossen auszubeuten, insbesondere wenn sie mit wirtschaftlichen Aufgaben von nicht vernachlässigbarer Größe betraut wird, die wesentlich über das Monitoring hinausgehen. Werden also der Ligagesellschaft Aufgaben der Vermarktung von Werbe- und TV-Rechten zugeordnet, so sind Vorkehrungen gegen mögliches opportunistisches Handeln zu treffen. Zweitens können sich die Teams gegenseitig schaden. Da die Produktion der Meisterschaft ein Gemeinschaftsprodukt ist,

das der einzelne nur mitbeeinflusst, wirkt sich negatives Verhalten nicht nur auf das einzelne Team, sondern auch auf die Liga als Ganzes aus und kann diese damit schädigen.

Das Franchise-Element hingegen zielt auf die Überwachungsfunktion der Ligagesellschaft. Nachdem die Teams von ihrem Mitspracherecht Gebrauch gemacht und die Regeln beschlossen haben, unterwerfen sie sich vollständig diesen Regeln. Dieses setzt jedoch voraus, dass diese Regeln eingehalten werden. Dieses ähnelt der Situation zwischen Franchise-Geber und -Nehmer. Der Franchise-Nehmer führt zwar seine eigenen Geschäfte, er vertraut jedoch auch darauf, dass alle anderen Franchise-Nehmer, die direkt zu ihm in Konkurrenz stehen können, auch denselben Regeln unterworfen werden.

Insbesondere die erfolgreichen nordamerikanischen Profiligen NBA, NFL, MLB und NHL folgen diesem Prinzip. In jüngster Zeit sind jedoch auch verstärkt Top-Down-Konstruktionen bei Liganeugründungen zu beobachten. Die amerikanischen Herren- bzw. Damen-Fußballligen MLS und WUSA folgen einem integrierten Organisationsansatz. Den Investoren gehören dabei Anteile der Liga, die wiederum Mehrheitsanteile an den Clubs hält. Zugleich können die Investoren *operating agreements* mit der Liga schließen und somit Minderheitsbeteiligungen an den Clubs erwerben. Eine noch stärkere Integration findet sich in der europäischen American Football Liga NFL Europe, einer Tochter der amerikanischen NFL, die faktisch als Konzern organisiert ist, in dem die einzelnen Teams Konzernabteilungen sind, die nur beschränkte eigenständige Handlungsmöglichkeiten besitzen und sich insbesondere auf die lokale Vermarktung konzentrieren.

---

< Eric Meyer

( (0251) 83-2 28 01

\* eric.meyer@

ifg-muenster.de

---

# Das aktuelle Stichwort

## Asset Backed Securities

Asset Backed Securities haben in Deutschland als Kreditsubstitute keine Tradition. Sie sind noch wenig verbreitet, gewinnen aber gerade an Bedeutung. Es handelt sich dabei um eine Finanzierungsart, bei der gleichartige Forderungen gebündelt und an speziell dafür gegründete Finanzierungsgesellschaften verkauft werden. Diese finanzieren sich ihrerseits durch die Ausgabe von Wertpapieren am Geld- oder Kapitalmarkt. Es erfolgt eine Verbriefung (Securization). Die angekauften Forderungen dienen dabei der Besicherung der ausgegebenen Wertpapiere. Über die Einnahmen aus dem Verkauf der Wertpapiere bezahlt die Finanzierungsgesellschaft den Ankauf der Forderungen.

Eine generelle Veränderung des Finanzierungsumfeldes für Banken und Unternehmen sowie relative Vorteile sowohl für letztere als auch für Investoren führen zu einer zunehmenden Akzeptanz dieses Instruments. Entstanden ist es in den 1970er Jahren in den USA, als Mortgage Backed Securities auf der Basis von Hypothekenforderungen emittiert wurden. Es folgten Forderungen aus Handelsgeschäften, Kreditkartenforderungen und viele andere. In Europa bildete sich in Großbritannien in den 1990er Jahren ein größeres Volumen durch die Verbriefung von Firmenkreditforderungen heraus.

Es waren bisher vor allem große Industrieunternehmen, für die ABS eine Finanzierungsalternative darstellten. Das Merkmal der aktuellen ABS-Bewegung besteht darin, dass mittelständische Unternehmen, sich selbst dieses Instrument erschließen: kooperative

und standardisierte Lösungen für einen indirekten Zugang zum Geld- oder Kapitalmarkt unter Umgehung von Banken. Zusätzlich gehen Banken in Kooperation diesen Weg, um die Mittelstandsfinanzierung durch sie zu verbessern.

### Komparative Vorteile

Der Verkäufer von Forderungen kann diese risikobehafteten Aktiva in Liquidität umwandeln, dadurch seine Bilanzstruktur verbessern und gegebenenfalls Fremdkapital zurückbezahlen. Im Sinne eines professionalisierten Finanzierungsmanagements kann eine Diversifizierung der Finanzierungsquellen erreicht werden, womit die Abhängigkeit von einzelnen Kapitalgebern reduziert werden kann. Es können durch die Poolung mit den Forderungen anderer Unternehmen ökonomische Größen- und Risikovorteile, dadurch bessere Finanzierungsbedingungen und zusätzliche Kapitalgeber erreicht werden. Es ist jedoch notwendig, die Finanzierungsaktivitäten mehrerer Unternehmen zu bündeln. Investoren erschließt sich eine zusätzliche Anlagemöglichkeit in geratete Wertpapiere mit

attraktiven Renditen und vergleichsweise geringen Risiken durch die Besicherung mit Aktiva, die in die Zweckgesellschaft übertragen worden sind. Die Wertpapiere sind losgelöst von den sonstigen Risiken des Unternehmens. Es kommt also zu zusätzlichen Diversifizierungs- und Renditepotenzialen. Häufig sind es institutionelle Anleger, die entsprechende Wertpapiere in ihr Portefeuille nehmen.

### Akteure und Institutionen

Typische Akteure kennzeichnen den ABS-Markt. Die Forderungsverkäufer – Originatoren – sind Unternehmen oder Banken. Sie verkaufen aus den skizzierten Gründen Forderungen. Dabei kann es sich um Kreditforderungen, Zahlungsziele aus Handelstransaktionen, Immobilien oder Grundpfandrechte handeln. Meist wickeln die Verkäufer - anders als beim Factoring - als Agenten der Zweckgesellschaft die Forderungsverwaltung und den Forderungseinzug ab. Die Finanzierungsgesellschaft (Zweckgesellschaft, Special Purpose Company) hat die Aufgaben des Forderungsankaufs, der Verbriefung und der Refinanzierung auf dem Geld- oder Kapitalmarkt. Durch eine Verbriefung schafft sie Wertpapiere. Sie isoliert das Risiko, das mit der Forderung verbunden ist vom Verkäufer der Forderung. Zweckgesellschaften zeichnen sich durch eine geringe Eigenkapitalaus-

Asset-Backed-Securities: Akteure





stattung aus, haben ihren Sitz meist an Standorten mit steuerlichen und regulatorischen Vorzügen (z. B. keine Gewerbesteuer auf Zinsaufwendungen). Häufig werden sie als gemeinnützige Stiftung gegründet. Unterschiedliche Varianten des Zusammenwirkens zwischen Zweckgesellschaft und Originatoren werden praktiziert. Bei True-Sale-Transaktionen werden die Forderungen an die Zweckgesellschaft transferiert, während sie bei synthetischen Transaktionen bei den Originatoren bleiben. Arrangeure vermitteln die Transaktion zwischen Käufern und Verkäufern der Forderungen und bereiten die Strukturierung des Gesamtkonzeptes vor. Sie machen die Kriterien bekannt, die dem Forderungsankauf zugrunde liegen und überwachen ihre Einhaltung. Häufig handelt es sich dabei um die Banken, die auch die Finanzierungsgesellschaft organisiert haben, falls Banken überhaupt beteiligt sind. Servicer überwachen den Ankauf und die Entwicklung der Aktiva der Zweckgesellschaft. Durch die Bewertung der Wertpapiere durch externe Rating-Agenturen wird die Refinanzierung am Geld- und Kapitalmarkt ermöglicht. Das Rating-Ergebnis beeinflusst die Konditionen: Je besser es ist, umso günstiger kann die Refinanzierung des Forderungspools erfolgen. In den Rating-Prozess gehen das Forderungsportfolio, die Konstruktion des Gesamtarrangements sowie die verwendeten Institutionen der Risikoabsicherung ein. Solche Institutionen sind die Credit Enhancer. Sie dienen der Erhöhung der Bonität des Forderungsportfolios, das als Sicherheit dient. Diesen Zweck erfül-

len Kreditversicherungen, die Bürgschaften/ Garantien durch Banken oder Versicherungen sowie Haftungsübernahmen durch die Forderungsverkäufer. Manchmal übersteigt das verkaufte Forderungsvolumen die Auszahlungssumme. Die "Übersicherung" stellt dann die Sicherheit dar. Alternativ können von Banken Liquiditätsfazilitäten gestellt werden, die dann zum Tragen kommen, wenn revolving Asset Backed Commercial Papers nicht mehr länger platziert werden können. Schließlich kann der Emissionsbetrag in mehrere Tranchen unterschiedlicher Bonität aufgeteilt werden (Subordination). Die Rating-Agenturen bewerten dann die Ausfallrisiken jeder einzelnen Tranche gesondert. Meist sind es Investmentbanken, die den Vertrieb an die Investoren und damit das Platzierungsrisiko übernehmen.

### Perspektiven

Aktuell werden in mehreren Bereichen und Branchen entsprechende Finanzierungen vorbereitet bzw. werden solche bereits praktiziert. Beispiele finden sich in der Immobilienwirtschaft, in der (unter Einbezug von Wohnungsgenossenschaften) entsprechende Aktivitäten gesetzt werden. Bereits seit 2001 existiert die Finanzierungsgesellschaft EuReFin (European Receivables Financing) in Dublin. Ihre Zielsetzung besteht darin, dem europäischen Mit-

telstand Finanzierungen durch die Ausgabe von Asset Backed Commercial Papers anzubieten. Das Gesamtarrangement enthält eine Kreditversicherung von Handelsforderungsverbriefungen. Eine Diskussion in Deutschland wurde 2003 durch die True-Sale-Initiative deutscher Geschäftsbanken in Zusammenarbeit mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau ausgelöst. Die Initiative wurde hier vor allem unter

Asset-Backed-Securities: Grundstruktur



© Prof. Dr. Theresia Theurl, IFG Münster

den Aspekten Mittelstandsförderung, Wettbewerbsbeschränkung und Finanzplatz Deutschland geführt. Derzeit zeichnet sich ab, dass in Deutschland ein expandierendes liquides Marktsegment entstehen könnte. Indirekt kann durch den Ausbau dieses Instrumentes eine Förderung des (deutschen) Finanzplatzes resultieren.

---

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

---

### Benutzte Literaturquellen:

- T. Hartmann-Wendels/A. Pfungsten/M. Weber: Bankbetriebslehre, Berlin, 2000.  
 J. Mortag/A. Coenen: EuReFin - ABS für den Mittelstand, in: J. Kienbaum/C. Börner (Hrsg.): Neue Finanzierungswege für den Mittelstand, Wiesbaden, 2003, S. 329-347.  
 L. Perridon/M. Steiner: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 10. Aufl., München, 1999.

# Für Sie gelesen

**Jochen Kienbaum / Christoph J. Börner (Hrsg.):  
Neue Finanzierungswege für den Mittelstand**

Wiesbaden: Gabler, 2003, ISBN 3-409-12477-2, 412 S., 44,90 €

Die deutsche Wirtschaft ist eine mittelständische. Sie hat derzeit vielfältige Herausforderungen zu bewältigen. Die aktuelle Diskussion wird zunehmend durch Finanzierungsaspekte geprägt. Strukturelle und konjunkturelle Entwicklungen, aber auch die Veränderungen des Bankenregulierungsregimes durch "Basel II" tragen zu Befürchtungen bei, dass sich die Finanzierungsmöglichkeiten mittelständischer Unternehmen weiter verschlechtern werden. In diesem Kontext liegt die Frage nach neuen Finanzierungsinstrumenten und ihren Konsequenzen nahe. Das vorliegende Buch analysiert einerseits die Notwendigkeit neuer Instrumente und andererseits, ob solche ohnehin bereits zur Verfügung stehen oder geschaffen werden können.

## Integrativer Ansatz

Die Zielsetzung der Publikation besteht darin, einen Beitrag zur Beantwortung der Fragen zu leisten, ob die beklagten Finanzierungsengpässe tatsächlich existieren und wie ihnen gegebenenfalls begegnet werden kann. Dabei sollen mehrere Blickwinkel eingenommen werden. Als Leitlinien der Arbeit kristallisieren sich heraus, sowohl Wissenschaft als auch Praxis zu Wort kommen zu lassen, Theorie und Empirie in Bezug zueinander zu setzen sowie die Thematik nicht nur aus der Sicht der mittelständischen Unternehmen, sondern auch aus jener der Anbieter von Finanzdienstleistungen beleuchten zu lassen. Dieser integrative Ansatz spiegelt sich auch in der Struktur des Herausgeberteams: ein Wissenschaftler und ein Vertreter der beratenden Praxis. Das Buch besteht aus drei

Teilen, auf die sich achtzehn Beiträge verteilen. Im ersten Teil (Ausgangssituation) wird der Status quo der Mittelstandsfinanzierung "theoretisch-qualitativ" aufgearbeitet. In einem zweiten



Teil werden Fallstudien und Erfahrungsberichte zu einzelnen Finanzierungsinstrumenten präsentiert. Diese Beiträge stammen aus der Finanzierungspraxis und entstanden in einem Workshop, der die Entstehung der Publikation ergänzte. Das dritte Element bildet eine empirische Studie zur mittelständischen Finanzierungspraxis, die sehr interessante Informationen und Erkenntnisse vermittelt.

## Mittelständisches Finanzierungsverhalten

Die Analyse der Ausgangssituation erfolgt in vier Beiträgen. Es erfolgt eine Bestandsaufnahme der aktuellen Finanzierungsmuster und der existierenden -möglichkeiten. Dabei wird zwischen traditionellen und innovativen Instrumenten differenziert und jeweils deren Merkmale, Konsequenzen und Voraussetzungen herausgear-

beitet. Die zukünftige Bedeutung des Rating mittelständischer Unternehmen und mögliche Auswirkungen auf die Kreditverfügbarkeit und auf die einzelwirtschaftlichen Finanzierungs- und Kreditvergabepraktiken werden systematisch und ausgewogen erarbeitet. Sehr aufschlussreich ist der Vergleich des KMU-Finanzierungsverhaltens im internationalen Kontext. Konstatiert wird eine unausgewogene Kapitalstruktur deutscher mittelständischer Unternehmen als Ergebnis von Finanzsystem und Finanzierungsverhalten. Auf dieser Basis wird ein Anpassungsbedarf an internationale Usancen sowie die Notwendigkeit eines ganzheitlichen und professionellen Finanzmanagements abgeleitet, das der Kapitalstruktur mehr Beachtung schenkt als bisher. Aufschlussreich und informativ sind die Überlegungen zur zukünftigen Basler Eigenkapitalvereinbarung und deren Auswirkungen auf Kreditgeschäft und Finanzierungsbedingungen: ein kurzfristiges Ansteigen der Betriebskosten, die dann jedoch wieder sinken werden, eine risikoadäquate Spreizung der Eigenmittelunterlegung, eine erhebliche Spreizung der Risikokosten, aber keine wesentlichen Veränderungen der Refinanzierungskosten. In "Pleiten, Potenziale und Perspektiven" werden die Herausforderungen, aber auch Lösungsansätze für den Mittelstand (Internationalisierung, Innovationen, Trends setzen, professionelle Nachfolgesicherung, adäquate Finanzierung) aufgezeigt. Es wird klar, dass das Fazit nur ein vorläufiges sein kann, gilt es doch, diese Strategien zu konkretisieren und weiter zu differenzieren.

## Fallstudien

Dreizehn Fallstudien aus der Praxis zeichnen ein sehr umfassendes, höchst informatives und gut strukturiertes Bild von finanzierungsrelevanten Fragestellungen. Zwei Fragestellungen dominieren: Rating und Finanzierungsinstrumente, die den Bankenkredit ersetzen oder ergänzen können. Das Aufzeigen der Bedeutung des Rating für den Mittelstand sowie Funktionen und Konsequenzen von bankinternen Ratings und die Möglichkeiten der mittelständischen Wirtschaft damit umzugehen, fallen in die erste Kategorie. Ausgestaltungsmöglichkeiten, aktuelle Bedeutung und Konsequenzen von Finanzierungsinstrumenten werden für das Factoring, das Leasing, Mitarbeiterbeteiligungen, Projektfinanzierungen, Contracting und öffentliche Förderprogramme, Asset Securitization, Instrumente der Eigenkapitalgewinnung, Private Equity und mezzanines Kapital untersucht. Dabei wird Wert auf die Klärung der Anwendungsvoraussetzungen, auf die relative Bedeutung für den deutschen Mittelstand im internationalen Vergleich sowie auf ihre Problemlösungsfähigkeit vor den aktuellen Rahmenbedingungen gelegt.

## Status quo und Perspektiven

Es ist zu hoffen, dass die Ergebnisse der empirischen Studie in die manchmal sehr aufgeregte aktuelle Diskussion einfließen werden. Sie sind geeignet, diese Diskussion einerseits zu strukturieren, andererseits zu relativieren. Positiv hervorzuheben ist, dass sowohl mittelständische Unternehmen als auch Banken befragt wurden. Für beide Gruppen von Wirtschaftssubjek-

ten wurde erhoben, wie sich die aktuelle Finanzierungs- und Kreditvergabesituation darstellt und wie sie zu bewerten ist, wie die Beziehung der Transaktionspartner einzuschätzen ist und welche Konsequenzen des Rating aus der jeweiligen Sicht zu erwarten sind. Konstatiert wird für alle Beteiligten Anpassungsbedarf, um die Herausforderungen zu bewältigen. Dies gilt für die mittelständischen Unternehmen, für die Banken sowie für die konkurrierenden Anbieter von Finanzierungsdienstleistungen. Einige Ergebnisse sollen hier hervorgehoben werden und sollten weiter diskutiert werden. So schätzen die Unternehmen die zukünftige Kreditverfügbarkeit weniger problematisch ein als die Banken. Klar ans Tageslicht kommt ein "Pecking-Order-Finanzierungsverhalten" der KMU: Verfügbare traditionelle Finanzierungsinstrumente werden erst dann in Erwägung gezogen, wenn die Kreditalternative nicht mehr verfügbar ist. Innovative Instrumente werden skeptisch beurteilt. Dabei nutzen ertragschwache Unternehmen eher alternative Instrumente. Die Notwendigkeit einer Stärkung der Eigenkapitalbasis wird von allen befragten Gruppen betont. Die steigende Bedeutung von Rating-Aktivitäten ist erkannt. Dabei wird angegeben, dass Unternehmen durchaus bereit sind, ihrer Hausbank zusätzliche Informationen zu überlassen. Bereitschaft zu Verhaltensänderungen besteht jedoch eher im operativen Bereich, während die strategischen Erfordernisse eines professionellen Finanzierungsmanagements zur Optimierung der mittelständischen Kapitalstruktur zu wenig gesehen werden. Dies korrespondiert auch mit der aktuellen Finanzierungsbegleitung durch

die Banken. Im Mittelpunkt steht das Mittelstandskreditgeschäft, nicht aber das Geschäftsfeld einer zukunftsorientierten optimierten Mittelstandsfinanzierung.

## Finanzierungsstrategien

Die vorliegende Studie kann vielen Zielgruppen uneingeschränkt zur Lektüre empfohlen werden: Anbietern von Finanzierungsdienstleistungen, mittelständischen Unternehmern, Studierenden, Politikern, Interessenvertretern und nicht zuletzt Journalisten. Sie ergänzt die vielen aktuellen Befragungen und Momentaufnahmen zu den Finanzierungsbedingungen der mittelständischen Wirtschaft und kann zu einer versachlichten Diskussion beitragen, die dringend nötig ist. Die inhaltlichen Vorzüge der vorgelegten Publikation bestehen darin, dass die Erkenntnisse des empirischen Teils durch die Verankerung in theoretischen Überlegungen und in der "Sicht der Praxis" einen Interpretationsrahmen gewinnen, der vor den ad-hoc-Argumentationen schützt, die häufig anzutreffen sind. Dazu kommt, dass alle Betroffenen von Finanzierungsbeziehungen einbezogen und ihre Einschätzungen erhoben werden. Die wichtigste Erkenntnis liegt m.E. darin, dass Finanzierungsentscheidungen als strategische Aufgabe zu verstehen und zu professionalisieren sind.

---

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

---

## Wilhelm Backhausen / Jean-Paul Thommen: Coaching - Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung

Wiesbaden: Gabler, 2003, ISBN 3-409-12005-X, 386 S., 39,90 €

Der heute stattfindende rasche Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft stellt

Führungskräfte in Unternehmen vor neue Herausforderungen. Um diese

bewältigen zu können, benötigen sie die Unterstützung der Personalent-

wicklung. Wilhelm Backhausen und Jean-Paul Thommen stellen in ihrem Buch *Coaching als innovatives Instrument der Personalentwicklung* dar, mit dem die Problemlösungs- und Lernfähigkeit der Mitarbeiter verbessert werden kann. Darüber hinaus erhöht ein gelungenes Coaching die Veränderungsfähigkeit der Arbeitnehmer, und das Spannungsfeld zwischen den persönlichen Bedürfnissen, den wahrzunehmenden Aufgaben und den übergeordneten Unternehmenszielen kann ausbalanciert werden.

Im ersten Teil des Buches geben die Autoren eine Einführung in das systemisch-konstruktivistische Denken, welches die Steuerung sich selbst steuernder Systeme, also der Mitarbeiter eines Unternehmens, behandelt. Ziel der Autoren ist es, die Sichtweise und das Verständnis von Coaching zu verdeutlichen. Coaching versteht sich demnach als Kommunikationsprozess zwischen selbständigen Systemen, die innerhalb einer Organisation agieren.

Im zweiten Teil wird dann die Struktur und Dynamik von Coaching-Gesprächen näher beleuchtet. Im Kern geht es um den Coaching-Prozess, seine Leitlinien, die Architektur sowie die Struktur und den Ablauf des Coachings. Im Anschluss werden dann verschiedene Methoden vorgestellt. Es erfolgt eine theoretische Darstellung der einzelnen Techniken.

Im dritten Teil wird nach den bis hierher theoretischen Erkenntnissen Bezug

auf Coaching-Programme in der Praxis genommen. Es werden dazu grundlegende Fragen bei der Implementierung von Coaching-Programmen untersucht. Dabei werden konkrete Fragen nach der Umsetzung eines Coaching-Programmes in einem Unternehmen beantwortet. Diese reichen von unternehmenskulturellen Voraussetzungen, Fragen nach konkreten Anlässen und



über Coaching-Methoden bis hin zu der Frage, warum die Personalentwicklung versagt hat.

Danach werden anhand von fünf Fallstudien Beispiele für die erfolgreiche Implementierung von Coaching-Programmen in Unternehmen gegeben. Die Fallstudien reichen von der Schweizerischen Post über Vorwerk bis hin zu Volkswagen. Es wird aufgezeigt, bei welcher Ausgangslage mit dem Coaching von Führungskräften begonnen wurde, und wie sich die Schwierig-

keiten bei Entwicklung und Einführung von Coaching-Konzepten ergeben haben. Die Verschiedenartigkeit der Fallstudien gibt einen guten Überblick über die Vielschichtigkeit von Coaching-Aktivitäten. Dabei wird jeweils deutlich, wie auf unterschiedliche Problemlagen mit entsprechenden Konzepten reagiert werden kann.

Im Ergebnis kann festgestellt werden: Das Buch gibt einen guten Einblick in die Vielschichtigkeit der Materie und definiert vor allem grundlegend die Begrifflichkeiten. Ein sehr weites Feld wird erfolgreich systematisiert und anschließend praxisnah auf konkrete Beispiele angewendet. Hier werden die zuvor theoretisch aufgearbeiteten Erkenntnisse verdeutlicht. Dazu trägt auch ein Glossar mit den wichtigsten Begrifflichkeiten bei.

Alles in allem bieten Backhausen und Thommen eine fundierte, übersichtliche und leicht verständliche Einführung in den Bereich des Coachings und regen dazu an, sich intensiver mit dieser Thematik auseinander zu setzen.

---

< Sebastian Kretschmer  
(0251) 83-2 28 94  
\* [sebastian.kretschmer@ifg-muenster.de](mailto:sebastian.kretschmer@ifg-muenster.de)

---

## Günther Ortmann: Regel und Ausnahme – Paradoxien sozialer Ordnung

Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2003, ISBN 3-518-12293-2, 337 S., 12 €

Ohne Regeln kann kein Unternehmen, keine Hierarchie und besonders keine Unternehmenskooperation überleben. Günther Ortmann, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität der Bundeswehr in Hamburg, legt mit seinem 2003 erschienenen Buch "Regel und Ausnahme" ein

zukünftiges Standardwerk in der Edition Suhrkamp vor.

Seine ausführliche, interdisziplinäre Zusammenschau fasst die losen Enden verschiedenster wissenschaftlicher Theoriestränge zusammen und bringt sie mit einer postmodernen Perspektive auf den Punkt. Was die Wissenschaft bis heute über Regel und Ausnahme zu

sagen hat, fasst Ortmann zusammen - das Buch ist state of the art, wenn man so will. Genauso schnell, wie man ein Bild davon gewinnt, wenn man von (Spiel-)Regeln, Bilanzierungsvorschriften oder best practices erfolgreicher Unternehmen oder Unternehmenskooperationen spricht, so schnell wird einem der Boden unter den Füßen weg-

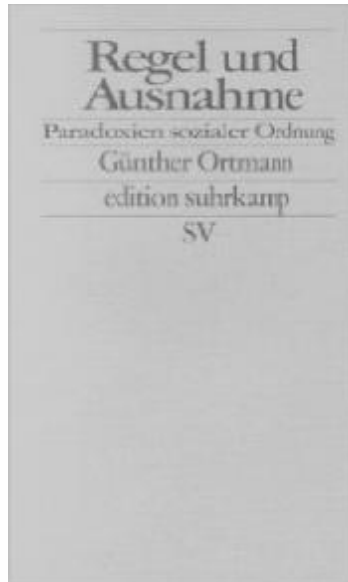
gezogen, wenn man sich wissenschaftlich mit Regel und Ausnahme, Normen oder sozialer Ordnung beschäftigt.

Ortmann führt den Leser durch das Labyrinth unterschiedlichster Wissenschaften und Denkrichtungen. Es begegnen einem dabei vielfältige Theorien aus den Wirtschaftswissenschaften, der Philosophie, Psychologie oder Soziologie. Sie haben Kierkegaard nicht gelesen? Das ist schade, macht aber nichts. Immer mit Fokus auf Regel und Ausnahme zeigt Ortmann dem Leser die facettenreichen Aspekte, mit denen sich Wissenschaftler und Denker der letzten Jahrhunderte thematisch auseinandergesetzt haben. Und immer wieder gelingt es ihm, zu seiner Disziplin, nämlich der Betriebswirtschaftslehre und der Organisationstheorie, Bezüge herzustellen und sie mit interdisziplinären Ansätzen zu bereichern.

Ortmann entwickelt ein Modell, wie Regeln entstehen, sich an die Umwelt flexibel anpassen und sich durch Nachahmung erhalten und stabilisieren. Dabei geht er zunächst davon aus, dass die intelligente Nachahmung oder auch intelligente Mimesis nicht einfach nur Kopieren bedeutet. Intelligente Mimesis bedeutet das Nachgeahmte bestmöglich an die eigene, spezielle Umwelt anzupassen und dadurch weiterzuentwickeln. Er legt dar, wie der Begriff Nachahmung in der allgemeinen Wahrnehmung zusehends negativ belegt wurde - nicht zuletzt durch die Wissenschaft. Dabei ist menschliches Lernen gerade in besonderem Maße auf Nachahmung ausgerichtet.

Ortmanns Modell stellt sich zusammengefasst folgendermaßen dar: Durch Wiederholung von Tätigkeiten bilden sich Schemata heraus, die zur Regel führen. Jedoch besteht ein rekursiver Zusammenhang zwischen der Regel und ihrer Anwendung. Regeln entstehen und erhalten sich durch ihre wiederholte Anwendung. Dabei können sie sich flexibel an die jeweiligen Umweltgegebenheiten anpassen und sich dennoch durch ihre wiederholte

Anwendung stabilisieren. Durch eine intelligente Mimesis können andere bewährte Regeln nachgeahmt und



anhand der eigenen speziellen Umwelt adaptiert werden.

Darüber hinaus differenziert Ortmann die Regel nicht nur durch ihre Befolgung oder ihre Missachtung. Er unterscheidet auch die tolerierte Ausnahme und die nicht-tolerierte Ausnahme. Letztere wird offen sanktioniert. Die tolerierte Ausnahme hingegen dient dem Erhalt der Regel. Durch den totgeschwiegenen Widerspruch wird die Regel nicht offen in Frage gestellt und muss die Ausnahme nicht sanktionieren, um sich selbst zu erhalten. Wenn beispielsweise die tolerierte Ausnahme Defizite der Regel ausgleicht, würde sich die Regel bei einer Sanktion der Ausnahme selbst Schaden zufügen. Es dient also in zweifacher Hinsicht der Stabilisierung der Regel, dass manche Ausnahmen toleriert und nicht geahndet werden. Die Regel profitiert von der Ausnahme und kann sich zusätzlich die Sanktion sparen.

Seine Kernthese ist: Wenn die Orientierung der Regeln versagt, "weil sie uns nicht mehr ins Bild setzen, wo die tolerierte Regelverletzung endet und die nicht-tolerierte beginnt - und wo der one best way verläuft oder nicht", dann greifen wir auf Mimesis oder bildhafte Schemata zurück.

Gerade bei Unternehmenskooperationen, wo man sich in einem hybriden Bereich befindet, in dem weder die Regeln der Hierarchie noch die des Marktes effizient funktionieren, stellt sich die Frage nach dem one best way. Das flexible Anpassen von Regeln, die aus Markt oder Hierarchie bekannt sind, kann damit zu neuen Kooperationsregeln führen. Auch die intelligente Mimesis, die auf case studies und best practices zurückgreift, tritt damit wieder in den Vordergrund.

Das Modell von Ortmann liefert damit eine sehr praktische Anwendung für Unternehmenskooperationen, wengleich er sich nicht ausschließlich auf sie bezieht, sondern eine allgemeine Gültigkeit im Rahmen der Organisationstheorie anstrebt. Ortmann geht der Frage nach, warum soziale Ordnung sich in Organisation und Gesellschaft überhaupt stabilisieren kann, wenn doch die Regel fortwährend von der Ausnahme bedroht wird und damit die soziale Ordnung zu jedem Zeitpunkt ins Chaos stürzen kann.

Doch Vorsicht, so sehr die Leserführung gelobt wird, "Regel und Ausnahme" ist kein Buch für den eiligen Leser. Es sperrt sich dem Querlesen oder Nachschlagen. Auch so beliebte Zusammenfassungen für den eiligen Leser oder für Manager sind nicht zu finden. Hier gilt es, alles (immer wieder) von vorne zu lesen und Zeit mitzubringen. Denn jede Fußnote ist lesenswert, enthält oft Wesentliches und ist reich an Verweisen auf andere Literatur. Ein Lesevergnügen der besonderen Art.

---

< Cengiz Iristay

( (0251) 83-2 28 95

\* cengiz.iristay@  
ifg-muenster.de

---

# Neu auf dem Büchermarkt



Maier, Peter und Klaus Walter (Hrsg.):  
**Internationale Fusionen und Kooperationen - erfolgreich umgesetzt**  
Weinheim, WILEY-VCH GmbH & Co. KGaA 2003 ISBN 3-527-50061-8, 235 S., 49,90 €

Vorteile durch internationale Zusammenarbeit von Unternehmen lassen sich häufig nicht realisieren, da kulturelle Differenzen zu Schwierigkeiten führen. Dass sich Unternehmen vor unterschiedlichen politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bewegen, wird oft zum Hindernis einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Anhand von Fallstudien stellt dieses Buch vor, wie Unternehmen es geschafft haben, auch vor diesem Hintergrund ihre Ziele zu verwirklichen. Das gelingt sowohl großen Konzernen wie auch mittelständischen Unternehmen.

Anstatt sich lediglich auf Gewinn- und Marktanteilspotenziale zu konzentrieren, ist es notwendig, schon früh einen Blick auf die kulturelle Verankerung der etwaigen Partnerunternehmen zu werfen. Unterschiede in den Unterneh-

menskulturen müssen erkannt werden, damit eine geeignete Strategie zu ihrer Überwindung und zur Integration der Kulturen entwickelt werden kann. Auch der Aspekt, dass Unternehmen historisch gewachsen und verankert sind, muss Beachtung finden.

Um Lösungsmöglichkeiten aufzeigen zu können, behandelt das Buch Themen wie "Instrumente der Mitarbeiterintegration", "mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur", "transatlantisches Wissensnetz" u.a..

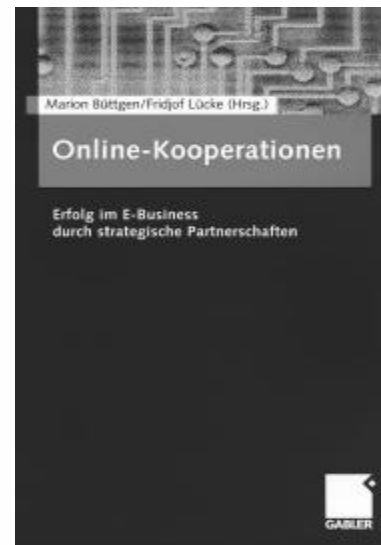


Hauser, Regina (Hrsg.):  
**Aspekte interkultureller Kompetenz**  
Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 2003, ISBN 3-8244-0680-2, 337 S., 54,90 €

Diese Dissertation mit dem Untertitel "Lernen im Kontext von Länder- und Organisationskulturen" widmet sich der Bedeutung der Kultur bei Internationalisierungsstrategien von Unternehmen. Durch das Tätigwerden auf internationalen Märkten müssen Geschäftsprozesse und Umweltbeziehungen umgestaltet werden. Dabei ist es entscheidend, eine Sensibilität für

divergierende Vorgehens- und Herangehensweisen, Weltanschauungen und Zukunftsbetrachtungen zu entwickeln. Der Umgang mit diesen Unterschieden ist bedeutend für den Erfolg einer Internationalisierungsstrategie.

Die in ihrer Dissertation verarbeiteten Erkenntnisse erlangte die Autorin durch Zusammenarbeit mit Managern und Beratern in verschiedenen Ländern und Organisationen. Damit entspricht sie ihrer Überzeugung, nur durch direkten Kontakt mit dem Fremden kulturell lernen zu können und sich der Begrenztheit des eigenen Wissens bewusst zu sein. Sie klärt verschiedene Begriffe wie Kultur und Lernen, stellt aber fest, dass der Kulturbegriff offen und flexibel bleiben muss, um kulturübergreifendes Lernen zu ermöglichen und Divergenzen des eigenen und des fremdes Verständnisses erkennen zu lassen. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wird eine Theorie interkulturellen Lernens entwickelt.



Büttgen, Marion und Fridjof Lücke (Hrsg.):  
**Online-Kooperationen**  
Wiesbaden, Gabler, 2003, ISBN 3-409-12369-5, 468 S., 49,90 €

Durch die Verbreitung des Internets wird eine weltweite Zusammenarbeit von Unternehmen ermöglicht. Nicht nur die Kommunikation wird erleichtert, sondern auch ein gemeinsamer Auftritt und eine gemeinsame Vermarktung, denn Produkte unterschiedlicher Art können in virtuellen Warenkörben im Internet kombiniert werden. Die elektronische Kombination von Leistungen verschiedener Hersteller lässt sogar ganz neue Produkte entstehen. Online-Kooperationen sind daher wichtig für bestehende Unternehmen aber auch für neue, die so eine bessere Chance haben, in Märkte vorzudringen. Außerdem bietet diese neuartige Form der Zusammenarbeit ein breites Forschungsfeld für die Wissenschaft. Praktikern und Theoretikern stellen sich Fragen nach verschiedenen Arten der Online-Kooperation und der Gestaltung der Zusammenarbeit, nach Zielen, die dabei erreichbar sind, nach der Wahl und Akquise von Kooperationspartnern, nach Leistungen, die erbracht und Gegenleistungen, die erwartet werden können, nach den Rahmenbedingungen und ihrer zukünftigen Entwicklung. Der vorliegende Sammelband soll Antworten auf einige dieser Fragen geben. Dabei werden sowohl Forschungsergebnisse vorgestellt, als auch Beispiele aus der Praxis beschrieben. Das Spektrum reicht von einer Abhandlung über verschiedene Formen der Online-Kooperation und ihre strategische Bedeutung über Fallstudien der Unternehmen AOL und IBM bis hin zum Aufzeigen rechtlicher Probleme bei der Zusammenarbeit über das Internet.

Thum, Werner E. und Michael Semmler (Hrsg.): Kundenwert in Banken und Sparkassen

Wiesbaden, Gabler, 2003, ISBN 3-409-12427, 279 S., 42 €

In diesem Buch sollen Praktikererfahrungen im Umgang mit dem Bankkunden an andere Berater weitergegeben werden. Es erhebt den Anspruch, nicht "das Weiße im Auge des Kunden" aus dem Blick zu verlieren, also Empfehlungen auszusprechen, wie die Erwar-



tungen des Kunden an seine Bank zu erkennen und zu erfüllen sind. Wird die Kundenzufriedenheit langfristig gesichert, ergeben sich Ertragssteigerungen für die Bank. Es werden praktische Beispiele gegeben und Vergleiche mit fremden Branchen angestellt. Erkenntnis der Untersuchung ist, dass eine Ver-

besserung auf der emotionalen Ebene - also durch die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern - auch zu finanziellem Erfolg des Unternehmens führt. Zielführend ist, wenn Wert und Potenzial des Kunden richtig erkannt werden und der Kunde langfristig gebunden werden kann. Daher wird im vorliegenden Buch beispielsweise eine potenzialorientierte Kundenwertanalyse ausführlich als Lösungsansatz dargestellt.

Für eine langfristige Bindung und emotionale Zufriedenheit spielt die Marke eine große Rolle. Die Kunden müssen wahrnehmen, wo sich eine Bank oder Sparkasse positioniert und wo ihre Vorteile liegen. Aber auch die Personalentwicklung ist entscheidend. Zu hohe Fluktuation verringert die Kundenzufriedenheit.

Die Autoren des Buches kommen aus der Bankpraxis: Werner E. Thum ist stellvertretendes Vorstandsmitglied bei der Sparkasse Freyung-Grafenau und Michael Semmler bekleidet eine Position als Bereichsleiter Gesamtbanksteuerung in der Sparkasse Köthen.

---

< Andrea Neugebauer  
(0251) 83-2 29 99  
\* andrea.neugebauer@ifg-muenster.de

---

# Interessante Links im WWW

Im Vorfeld der 2004 stattfindenden Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung wollen wir neben den inhaltlichen Modulen (siehe IGT-Preview S. 52) auch unsere Sponsoren vorstellen. Folgende Institutionen haben uns ihre Unterstützung bereits fest zugesichert:

GVN Genossenschaftsverband  
Norddeutschland e.V.  
<http://www.geno-verband.de>

Wissenschaftsfonds der DZ BANK AG im  
Stifterverband für die Deutschen Wissenschaft  
<http://www.stifterverband.de>

WGZ-Bank  
<http://www.wgz-bank.de>

GAD eG  
<http://www.gad.de>

Freier Ausschuss der  
Deutschen Genossenschaftverbände  
<http://www.dgrv.de>  
<http://www.gdw.de>  
<http://www.pdk-berlin.de>

ÖGV Österreichischer Genossenschaftsverband  
(Schulze-Delitzsch)  
<http://www.oegv.volksbank.at>

Rheinisch-Westfälischer  
Genossenschaftsverband e.V.  
<http://www.rwgv.de>

ADG Akademie Deutscher Genossenschaften  
in Montabaur  
<http://www.adg-online.de>

GenoVerband Frankfurt e.V.  
<http://www.genossenschaftsverband.de>

Förderkreis der Genossenschaftsmitglieder e.V.  
<http://www.genomitglieder.de>

IGA Internationales Institut für  
Genossenschaftsforschung im Alpenraum  
<http://www.iga.de>

Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V.  
<http://www.gvweser-ems.de>

DRV Deutscher Raiffeisenverband e.V.  
<http://www.raiffeisen.de>

DG Deutscher Genossenschafts-Verlag eG  
<http://www.dgverlag.de>

GVB Genossenschaftsverband Bayern e.V.  
<http://www.gv-bayern.de>

Volksbank Beckum eG  
<http://www.vb-beckum.de>

R+V Versicherung  
<http://www.ruv.de>

Union Investment  
<http://www.union-investment.de>

Uelzena eG  
<http://www.uelzena.de>

REWE Prüfungs-Verband e.V.  
<http://www.rewe.de>

BBU Verband Berlin-Brandenburgischer  
Wohnungsunternehmen e.V.  
<http://www.bbu.de>

Bauverein zu Lünen  
<http://www.bauverein.de>

Volksbank Hamm eG  
<http://www.vb-hamm.de>

Volksbank Hellweg eG  
<http://www.volksbank-hellweg.de>

Münchener Hypothekenbank eG  
<http://www.muenchener-hyp.de>

IWM Imperator Werbung München  
<http://www.iwm.de>

Raiffeisenbank im Kreis Plön eG  
<http://www.raiba-ploen.de>



# Terminkalender

## **26. JANUAR 2004**

Wissenschaft und Praxis im Gespräch  
Expertenbeiträge und Podiumsdiskussion zum  
Thema "Fusionen: Größe gewinnen – Identität  
wahren"

## **15.-18. MÄRZ 2004**

Jahrestagungen der Arbeitsgruppe Wettbewerb und  
des Wirtschaftspolitischen Ausschusses des Vereins  
für Socialpolitik an der Universität Münster.  
Die Tagungen werden in diesem Jahr von Prof.  
Dr. Theurl und Prof. Dr. Hartwig (Institut für  
Verkehrswissenschaft) organisiert.

## **25. MÄRZ 2004**

Mitgliederversammlung der Forschungsgesell-  
schaft für Genossenschaftswesen e.V. und öffent-  
licher Vortrag

## **26.-27. MÄRZ 2004**

2. Jahrestreffen der IfG-Alumni in Münster

## **1. APRIL 2004**

5. Symposium "Perspektiven für Wohnungsbauge-  
nossenschaften"

## **7.-9. SEPTEMBER 2004**

XV. Internationale Genossenschaftswissenschaftli-  
che 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?  
(Siehe auch IGT Preview S. 52 in diesem Heft)

## **Wissenschaft und Praxis im Gespräch**

*Fusionen: Größe gewinnen - Identität wahren  
26. Januar 2004, 16.30-19.30 Uhr  
Aula im Schloss der Universität Münster*

Synergiepotenziale bei Bankfusionen: Identifizieren, operationalisieren, realisieren  
Prof. Dr. Bernd Rolfes (Gerhard-Mercator-Universität Duisburg)

Regionale Identität als Wettbewerbsvorteil erkennen und umsetzen  
Verbandsdirektor Dipl.-Betriebswirt Walter Weinkauff (Genossenschaftsverband Frankfurt)

Podiumsdiskussion: Perspektiven und Strategien für Genossenschaftsbanken  
Teilnehmer: Prof. Dr. Bernd Rolfes, Verbandsdirektor Dipl.-Betriebswirt Walter Weinkauff, Josef  
Köckerling (Mitglied des Vorstandes der Volksbank Westenholz eG), Rainer Lechtenfeld (Mitglied  
des Vorstandes der Volksbank Tecklenburger Land eG)

# Wall of Excellence

Auf der "Wall of Excellence" werden Studierende von IfG-Lehrveranstaltungen mit exzellenten Studienleistungen (Noten 1,0 und 1,3) verewigt.

## Unternehmenskooperation III (SS2003)



**Tanja Vetter (1,3)**

## Unternehmenskooperation IV (SS2003)

**Markus Bröcker (1,0)**



**Alexander de Blois (1,3)**



**Stefanie Franz (1,3)**



## Seminar Unternehmenskooperation (SS2003)



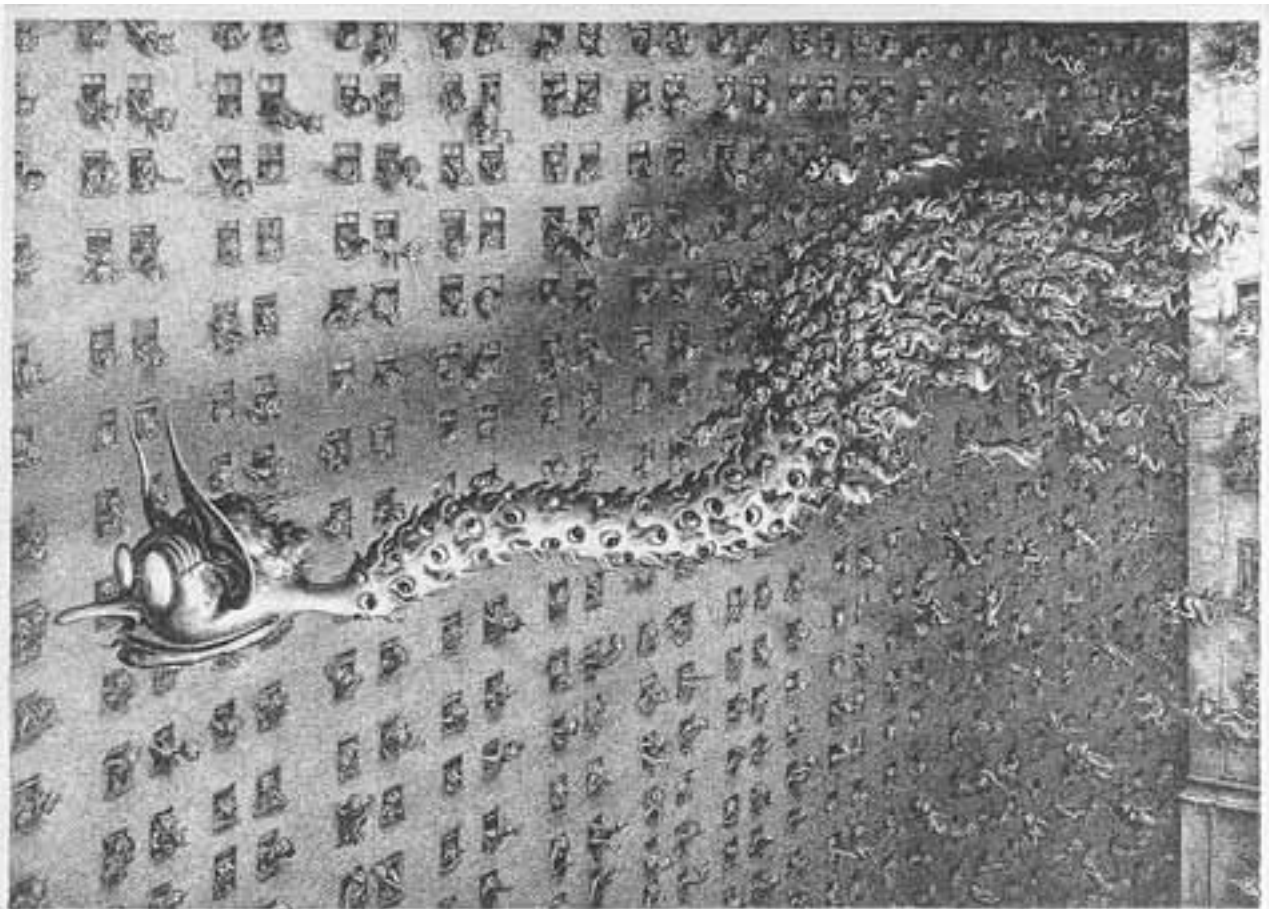
**Antoinette Helbing (1,3)**



**Patrick Koch (1,3)**

# Gedankensplitter

Auch an  
Universitäten und in  
Forschungsinstituten  
ist es ab und zu  
anzutreffen:  
Das Gerücht.  
(Gemälde von  
Andreas Paul Weber)



**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:**

Mag. rer. soc. oec. Barbara Schmolmüller  
MScIS André van den Boom

**Gestaltung:**

stud. rer. pol. Tobias Janiesch  
Andrea Langer-Ballion

**Druck:**

Druckerei Johannes Burlage, Kieseckampweg 2, 48157 Münster

**Redaktionsschluss:**

[www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) ist der Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen und erscheint zweimal jährlich. Die Ausgabe 2/2003 wurde am 30.11.2003 redaktionell abgeschlossen.