

Editorial	3
IfG Intern	
Meine Meinung	
Risikostatus und Kooperationen	4
Doktorarbeiten	
Internationale Wettbewerbspolitik	5
Genossenschaftliche Kommunikationsstrategien für Politik und Medien	9
Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten	
Kooperationstheoretische Analyse der Zusammenarbeit von Kreditinstituten bei der Verbriefung von Aktiva am Beispiel der "True Sale Initiative" deutscher Banken	11
Eine institutionenökonomische Analyse der Kooperationspotenziale von Krankenhäusern - am Beispiel der Kliniken Essen-Süd	12
Gibt es Marktmacht auf dem deutschen Telekommunikationsmarkt?	13
Forschungsprojekte	
Genossenschaftliche Governancestrukturen	14
Interne Stabilisierung von Globalen Unternehmenskooperationen	15
Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko	17
Organisationsstruktur der Europäischen Genossenschaft (SCE) im Vergleich zur eingetragenen Genossenschaft deutschen Rechts	19
Politikberatung durch Ökonomen	21
Berichte aus der Lehre	
Moderne genossenschaftliche Kooperationen	25
Alumni-Forum	
Private Public Partnership	26
Wiwi-Cup 2004	28
Events/Veranstaltungen	
Unternehmensberater als Praxisreferenten im Wahlpflichtfach "Unternehmenskooperation"	29
Lufthansa Cargo zu Gast in den Wahlfächern "Unternehmenskooperation" und "Verkehrswissenschaften"	30
Institutionelle Grundlagen effizienter Wirtschaftspolitik	31
Retail-Banking im 21. Jahrhundert	31
Die genossenschaftliche Pflichtprüfung – auch in Zukunft ein wichtiges Thema	33
Globale Strukturen und deren Steuerung	34
Fusionen: Größe gewinnen – Identität wahren	36
10. Oberseminar von IfG Münster und GVN in Hannover	38
Wohnungsgenossenschaften: Potenziale und Perspektiven	40
Wissenschaft und Praxis im Gespräch	41
Austausch unter Nachwuchswissenschaftlern	44
Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko	47
IfG-Alumni	48
Kennenlernabend am IfG	49
"Eine Homepage ist wie ein Garten..."	50

Vorträge	
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken gestalten: Visionen für Strategie und Struktur	51
Kooperationspotenziale von Genossenschaftsbanken	54
Mitgliedschaft als Antwort auf neue Herausforderungen	57
Aufgaben und Stellung der Vertreterversammlung in der Genossenschaftsbank	59
Möglichkeiten der Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften: Aufstellung gegenüber den Banken	60
Identitäts- und Markenbildung – Der Königsweg für Genossenschaften?	62
Kommunikation – ein Erfolgsfaktor für Wohnungsgenossenschaften	64
Verbundgruppenbonus – Auswirkung auf Rating und Konditionen	66
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland – eine empirische Analyse	67
Synergiepotenziale bei Bankfusionen: Identifizieren, operationalisieren, realisieren	69
Regionale Identität als Wettbewerbsvorteil erkennen und umsetzen	70
IGT Preview	71
Unsere Partner stellen sich vor	
Österreichischer Raiffeisenverband	83
Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 38-40	84
Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko – Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen	85
Pinnwand	86
Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Netzwerke	87
Das aktuelle Stichwort	
IAS 32	89
Für Sie gelesen	
Ökonomik der Reform – Wege zu mehr Wachstum in Deutschland, Wege zu mehr Wachstum in der Schweiz	91
Interorganisationales Lernen – Eine empirische Analyse von Lernprozessen in Unternehmenskooperationen	93
Neu auf dem Büchermarkt	94
Interessante Links im WWW	96
Terminkalender	97
Wall of Excellence	98
Gedankensplitter	99
Impressum	100

Editorial

Heute kann ich Ihnen die achte Ausgabe des IfG-Newsletters, nämlich 1/2004 von www.ifg-muenster.de* überreichen. Sie soll über die Aktivitäten des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster im ersten Halbjahr 2004 informieren. Neuerlich ist ein Heft entstanden, das nicht nur die Vielfalt unserer Projekte und Ergebnisse, sondern auch den Einsatz und die Leistungsbereitschaft des Institutsteams zum Ausdruck bringen soll. Mehrere Dissertationen und Projekte wurden fertiggestellt, wissenschaftliche und praxisorientierte Vorträge wurden präsentiert, Symposien und Workshops wurden organisiert und besucht. Das Wahlfach "Unternehmenskooperation" expandiert weiter und die ersten Absolventen bewähren sich in der Praxis. Besonders erfreulich ist, dass viele neue Mitglieder für die Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen gewonnen werden konnten, die einen regen Praxistransfer wissenschaftlicher Ergebnisse ermöglichen. Mit IfG-Alumni ist es gelungen, ehemalige Mitarbeiter wieder einzubinden und eine starke Klammer zwischen der Institutsvergangenheit und -gegenwart herzustellen.



Im Vordergrund steht für die nächsten Monate aber die Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung, die IGT 2004, die vom 7. bis 9. September in Münster stattfinden wird. Ein attraktives Programm mit hervorragenden Referenten aus dem In- und Ausland und zukunftsweisenden Themen konnten zusammengestellt werden. Im Zentrum wird ein Dialog von Wissenschaft und Praxis stehen, in dem die Organisation und das Management von Kooperationen in ihren unterschiedlichen Facetten ausgeleuchtet werden: wirtschaftliche Hintergründe, Visionen und Leitbilder, organisatorische Optionen, strategische Konsequenzen, effiziente Governancestrukturen, professionelle Kommunikationsstrategien und viele zusätzliche Dimensionen. Ich lade Sie sehr herzlich zur Teilnahme an der IGT 2004 ein und würde mich freuen, wenn ich Sie im September in Münster begrüßen dürfte.

Mit den besten Wünschen für produktive und entspannte Sommermonate
Für das Team des IfG

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Theresia Theurl'. The signature is fluid and cursive.

Theresia Theurl
Juni 2004

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

Meine Meinung

Risikostatus und Kooperationen

Kooperationsmanagement unter Risikogesichtspunkten

Unternehmenskooperationen sind eine einzelwirtschaftliche Entscheidung, um Risiken aufzuteilen, zu diversifizieren und zu reduzieren. Zusätzlich können in Kooperationen Informationen über den Risikostatus generiert werden. Um diese Effekte zu erzielen, ist ein risikorientiertes Kooperationsmanagement erforderlich, das zu einer Verbesserung der Finanzierungskonditionen beitragen kann.

Es sind nicht nur Produktionsgrößenvorteile, Synergien und die Bündelung verstreuten Wissens, die hinter der Vielzahl von Kooperationen stehen, die heute zum wirtschaftlichen Alltag der meisten Branchen gehören: economies of scale, scope und skills. In einem wirtschaftlichen Umfeld, das sich einerseits durch hohe Unsicherheit, andererseits aber durch eine stärkere Risikoorientierung von Investitions- und Finanzierungsentscheidungen auszeichnet, sind Kooperationen eine organisatorische Option, wenn durch sie Risiken aufgeteilt, diversifiziert und reduziert werden können: economies of risk. Kooperierende Unternehmen lassen der Tendenz nach ein geringeres Insolvenzrisiko erwarten als nicht kooperierende, weist eine neue IfG-Studie nach. Vor diesem Hintergrund ist erstens darüber nachzudenken, weshalb dies so ist und zweitens welche Schlussfolgerungen daraus zu ziehen sind.

Es ist naheliegend, dass die zunehmende Wettbewerbsfähigkeit kooperierender Unternehmen durch Kosteneffekte, verbesserte Problemlösungen und die Nutzung komplementären Wissens Beschaffungs- und Absatzrisiken reduzieren kann, die sich über mehrere Mechanismen letztlich positiv auf das Insolvenzrisiko auswirken. Nicht minder wichtig ist jedoch, dass in Kooperationen Informationen über die Risikopositionen der beteiligten Unternehmen generiert werden können. Eine bessere Kenntnis des Risikostatus und der wirtschaftlichen Merkmale von

Unternehmen, die nicht in den Bilanzen und quantitativen Unternehmensdaten zum Ausdruck kommen, erleichtern nicht nur Ratingprozesse und die Feststellung adäquater risikoorientierter Finanzierungskonditionen. Sie machen darüber hinausgehend vorhandene Mängel transparent und fördern so deren Korrektur.

Ob diese Kooperationseffekte tatsächlich genutzt werden, hängt jedoch von der Qualität des Kooperationsmanagements ab, das diesbezüglich zwei Anforderungen zu erfüllen hat. Erstens hat am Beginn einer jeden Kooperation nicht nur ein ausführlicher und risikoorientierter Check des eigenen und des Partnerunternehmens, sondern auch ein Kooperations-Business-Plan zu stehen, der die Ziele und Strategien des Kooperationsprojekts sowie die Spielregeln nachprüfbar fest schreibt und operationalisiert. Die so eruierten und standardisierten Informationen sind ein wertvolles Fundament für Gespräche mit Finanzierungspartnern. Zweitens aber hat das Kooperationsmanagement für eine adäquate Institutionalisierung der Kooperation zu sorgen. Nicht jede Ausgestaltung wird risikoreduzierend sein und von Kapitalgebern als solche wahrgenommen werden. Daher hat ein risikoorientiertes Kooperationsmanagement risikooptimierte Strukturen vorzuschlagen. Solche zeichnen sich dadurch aus, dass durch die Kooperation eine Absicherung oder Verringerung von Risiken möglich, eine Schädigung der Kooperationspartner durch Einzelne aber ausge-

schlossen werden kann. Dies gelingt nur dann, wenn in der Kooperation risikoreduzierende Leistungen organisiert werden und/oder wenn mit der Inanspruchnahme von Ausgleichs- und Haftungseinrichtungen klare Einschränkungen für jene Kooperationspartner vereinbart wurden, die entsprechende Unterstützung erhalten.

Als risikoreduzierende Leistungen können exemplarisch Management- und Controllingdienstleistungen, ein Rating- und Finanzierungs-Advisory oder die Unterstützung bei der Erstellung von Business-Plänen genannt werden. Einschränkungen der einzelwirtschaftlichen Handlungsfreiheiten bestehen in der Verpflichtung zur Einleitung klar definierter Korrekturmaßnahmen, von personellen Konsequenzen und ähnlichen Sanktionen.

Die Kooperation von Unternehmen kann also zur Verringerung von Risiken beitragen und darüber hinausgehend Informationen über ihren Risikostatus generieren. Beides kann sich positiv auf den Ratingstatus und die Finanzierungskonditionen auswirken. Doch sich für eine Kooperation zu entscheiden ist noch nicht hinreichend für ihren Erfolg. Einmal mehr ist ein professionelles Kooperationsmanagement notwendig. Dieses hat nun auch die economies of risk zu berücksichtigen.

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

Doktorarbeiten

Internationale Wettbewerbspolitik

Eine Problemanalyse anhand der Theorie des institutionellen Wandels mit dem Schwerpunkt EU - USA

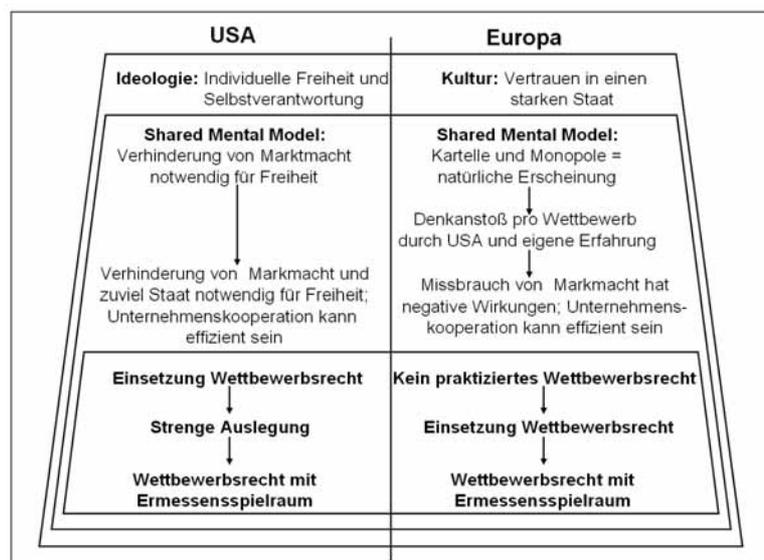
Globalisierung schafft erhöhte Wettbewerbsintensität auf den Märkten. Steigende Zahlen von Anbietern sind auf größer gewordenen Märkten aktiv und nutzen die Möglichkeit, durch das Realisieren von Economies of Scale oder durch Konzentration auf ihre Kernkompetenzen ihren Erfolg zu verbessern. Unternehmen verschiedener Regionen arbeiten zusammen und können vorhandene Kundenbindungen nutzen um neue Produkte zu vertreiben. Doch Unternehmenskooperationen und Fusionen auf internationalen Märkten führen auch zu steigender Marktmacht, was den Wettbewerb einschränken könnte. Daher ist eine staatliche Wettbewerbsaufsicht nicht nur auf nationaler, sondern auch auf internationaler Ebene notwendig. Doch diese funktioniert nicht reibungslos. Eine internationale Wettbewerbsordnung inkl. Aufsichtsbehörde existiert nicht, und die Kooperation nationaler Wettbewerbsbehörden kann zu Konflikten führen.

Neben der Gefahr politischer Konflikte bringt die augenblickliche Situation auch weitere Probleme mit sich: Betroffene Unternehmen unterliegen einer erhöhten Rechtsunsicherheit, wenn ihre Vorhaben in mehreren Jurisdiktionen geprüft werden. Sie müssen mehrfache Transaktionskosten auf sich nehmen, da sie bei verschiedenen Behörden vorstellig werden und Unterlagen einreichen müssen. Auch auf gesamtgesellschaftlicher Seite liegen erhöhte Transaktionskosten vor, wenn mehr als eine offizielle Behörde einen Fall untersucht.

Um zu analysieren, wo die Schwierigkeiten bei der internationalen Zusammenarbeit in der Wettbewerbspolitik liegen, könnte ein rein juristischer Vergleich angestellt werden. Denn rechtliche Bestimmungen über das Vorliegen und die Bekämpfung von Wettbewerbsbeschränkungen differieren. Auch könnten die wettbewerbspolitischen Leitbilder und ökonomischen Theorieansätze untersucht werden, an denen die Wettbewerbsbehörden ihre Arbeit orientieren. Allerdings lässt sich eine klare Ausrichtung nach eindeutigen ökonomischen Theorien in der Wettbewerbsgesetzgebung

nicht erkennen. Erklärungsansätze werden im Folgenden daher in den grundlegenden Institutionen der Wettbewerbspolitik gesucht. Schwerpunktmäßig werden dazu die USA und die EU analysiert, denn wenn schon in diesen beiden wirtschaftlich relevanten Jurisdiktionen

und Gesetze, die vorschreiben, wie eine Wettbewerbsbehörde arbeitet und nach welchen Kriterien sie entscheidet. Von Bedeutung sind auch informelle Regeln wie Normen und Werte, die den Stellenwert der Wettbewerbsaufsicht in einer Gesellschaft ausmachen. Die Institutionen



Konvergenz der Institutionen

große Divergenzen vorliegen, ist eine globale Lösung undenkbar.

Die Institutionen der Wettbewerbspolitik umfassen nicht nur die formellen Regeln

nen ändern sich im Zeitablauf, sie evolvieren. Ausgangssituationen und bestimmte Ereignisse und Wendungen können dabei prägend sein und den zukünftigen

gen Verlauf bestimmen. Müssen durch die Internationalisierung der Märkte Institutionen zusammengeführt werden, die sich bisher im nationalen Rahmen eigenständig entwickelten, könnte dies eine Ursache für Schwierigkeiten in der internationalen Wettbewerbspolitik sein.

Institutionen der Wettbewerbspolitik in den USA

In den USA und in Europa waren die Ausgangssituationen für die Entstehung einer Wettbewerbspolitik sehr unterschiedlich. In den USA entstanden die ersten Wettbewerbsgesetze zum Ende des 19 Jh. aus der Ideologie der Gesellschaft heraus. Ideologien sind eine Klasse von Shared Mental Models einer Gesellschaft. Gemeinsame mentale Modelle entstehen, da Individuen sich Erklärungen über das Funktionieren ihrer Umwelt aneignen, die sich im Austausch mit anderen wandeln und entwickeln. Ideologien geben dabei nicht nur Umwelterklärungen sondern auch Idealvorstellungen über die Umwelt und Anweisungen über die Umweltgestaltung. Die freiheitsliebende, sich auf die eigenen Kräfte verlas-

bildeten, nicht akzeptieren. Sie folgte hier einer freiheitlichen ideologischen Vorstellung, die entsprechende Normen und Werte als informelle Institutionen umfasst, und forderte eine Machtein-schränkung. Die Politik schuf daraufhin diesen Vorstellungen entsprechende formelle Institutionen in Form von Gesetzen zum Schutz des Wettbewerbs. Nur kurz unterbrochen durch eine Phase der industriepolitischen Ausnutzung des Wettbewerbsrechts in den 30er Jahren entstand in den USA bis zur Mitte der 70er Jahre das strengste Wettbewerbsrecht der Welt. Das wettbewerbspolitische Leitbild der Harvard School hatte zu dieser Entwicklung beigetragen. Danach sollten auf den Märkten Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnis beobachtet werden. Beim Anschein einer Wettbewerbsbeschränkung sollte der Staat eingreifen. Die Notwendigkeit dieses Vorgehens hatte sich in Politik, Justiz und Öffentlichkeit durchgesetzt. Die mentalen Modelle der Akteure entsprachen der Ideologie der Gesellschaft, so dass ein festes Gefüge aus informellen und formellen Institutionen in der Wettbewerbs-

men der Chicago School geriet das feste Gefüge jedoch ins Wanken. Ein neues wissenschaftliches Paradigma kam auf, das die alten mentalen Modelle zur Ausgestaltung der Wettbewerbspolitik ablöste. Während die ideologisch verankerte Freiheitsliebe der Gesellschaft sich bisher in einer strengen Kontrolle der unternehmerischen Tätigkeit geäußert hatte, schien es nun notwendig, auch den Unternehmen Freiheit zu gewähren um optimale Marktergebnisse zu erzielen und stattdessen staatliches Eingreifen einzuschränken. In den 80er Jahren wurde diese Politik unter Präsident Reagan umgesetzt; es erfolgte ein Pfadwechsel in der praktischen Wettbewerbspolitik hin zu einer freizügigen Auslegung. Im Laufe der Zeit erlangten jedoch auch konkurrierende Theorieansätze Bedeutung. Es kristallisierte sich heraus, dass es mit zunehmender Unternehmensgröße und -kooperation zu einem Trade Off in den Wohlfahrtswirkungen kommt: Die drei Strategien der Wettbewerbsbeschränkung (abgesprochene Verhaltensweisen, Konzentration und Behinderung) können Unternehmen dazu dienen, ihre Marktmacht zu erhöhen und zu missbrauchen. Unternehmenskooperationen und -fusionen wirken aber auch effizienzsteigernd und können so das Funktionieren des Wettbewerbs unterstützen und die Konsumentenversorgung verbessern. Nach der freizügigen Auslegung während der Reagan Administration stellte sich bis heute eine Wettbewerbspolitik von mittlerer Strenge ein.

Institutionen der Wettbewerbspolitik in Europa

In Europa war keine Ideologie der Freiheitsliebe und Selbstverantwortung in der Bevölkerung vorhanden, die ein aktives Einfordern von Wettbewerbspolitik begründete. Stattdessen verließ sich die Bevölkerung aus ihrem kulturellen Erbe heraus auf einen starken Staat, der viele gesellschaftliche Aufgaben übernimmt. So wurden auch Kartelle und Großunter-



Entwicklungsmöglichkeit einer internationalen Wettbewerbsaufsicht

sende Bevölkerung der USA konnte eine zu große Macht von Unternehmen, die sich im Zuge der industriellen Revolution

politik vorhanden war; der ursprünglich eingeschlagene Pfad wurde geradlinig verfolgt und verstärkt. Mit dem Aufkom-

nehmen als notwendig akzeptiert. Die Politik unterstützte sie, denn sie sicherten die Güterversorgung und brachten weltwirtschaftliches Ansehen. Anfang des 20. Jh. wurden jedoch auch die negativen Wirkungen von Unternehmenskooperationen erkannt und es bildeten sich erste Shared Mental Models, die als Grundlage für einen Wettbewerbschutz dienten. Nach der kartellfreundlichen Politik der 30er Jahre und während des zweiten Weltkrieges wurde auf diese Erfahrungen zurückgegriffen; sie untermauerten den Druck der USA, auch in Europa Wettbewerbsgesetze einzusetzen. Während Unternehmen zunächst noch staatlich unterstützt wurden, um den Wiederaufbau der Volkswirtschaften voranzutreiben, setzten sich unter dem Einfluss der USA Shared Mental Models durch, nach denen die Unternehmen dem Wettbewerb ausgesetzt werden sollten. In der BRD wurde ein im europäischen Vergleich besonders strenges Wettbewerbsrecht etabliert. In der Folge des Zusammenwachsens Europas wurde diese wettbewerbspolitische Ausrichtung durch das europäische Vertragswerk in ganz Europa vorangetrieben. Die industriepolitische Auslegung der Wettbewerbspolitik ist allerdings nie ganz verschwunden, so dass sich eine mittlere Strenge der Wettbewerbspolitik herausbildete.

Konvergenz USA – EU

Aus den bisherigen Beobachtungen lässt sich schließen, dass die Wettbewerbspolitik in den USA und in der EU in ihren institutionellen Grundlagen konvergiert (Siehe auch Abbildung „Konvergenz der Institutionen“, die die Entwicklung der Institutionen der Wettbewerbspolitik vom Ende des 19. Jh. bis heute zusammenfasst.). Bis heute ist der Austausch zwischen Praktikern und Theoretikern so intensiv, dass sich Shared Mental Models zwischen den USA und der EU bilden konnten. Soweit sich von den betrachteten institutionellen Grundlagen schließen lässt, scheint institutioneller Wandel auf

der Regelebene daher nicht für Probleme in der internationalen Wettbewerbspolitik verantwortlich zu sein; eine Zusammenarbeit sollte konfliktfrei möglich sein.

Eigennutzorientierte Entscheidungsträger

Die Untersuchung zeigt jedoch, dass auch die Eigennutzorientierung der beteiligten Akteure die Entwicklung und Auslegung der Wettbewerbspolitik mitbestimmte. Die Wettbewerbspolitik ist keine „Black Box“, die von wohlwollenden Politikern und Bürokraten allein zum Schutz des Wettbewerbs gemacht wird. So wurden die freizügigen Vorgaben der Chicago School unter der Amtszeit Reagans zu industriepolitischen Zwecken genutzt. In der Entstehung des GWB in der Bundesrepublik Deutschland ist der Einfluss des BDI bemerkbar. Auch bei Einzelfallentscheidungen gilt: Wettbewerbspolitische Entscheidungsträger verfügen aufgrund der Theorienvielfalt über einen Ermessensspielraum, der es ihnen erlaubt, Sachverhalte so zu interpretieren und auszulegen, dass sie Entscheidungen in die von Ihnen präferierte Richtung lenken können. Dabei können Lobbyingbemühungen von betroffenen Unternehmen eine Rolle spielen. Im Gegensatz zur nur allgemein betroffenen Gruppe der

Konsumenten haben diese ein spezielles Interesse an wettbewerbslichen Entscheidungen und können ihre Macht, die ihnen verfügbaren Informationen, persönliche Kontakte oder Geld einsetzen, um Entscheidungen zu beeinflussen.

In der bisherigen Praxis internationaler Wettbewerbspolitik entscheiden alle betroffenen Wettbewerbsbehörden über einen internationalen Fall. Der Ermessensspielraum in der Wettbewerbspolitik und evtl. Lobbyingbemühungen können hier dazu führen, dass verschiedene betroffene Behörden unterschiedliche Entscheidungen treffen und es dadurch zu Konflikten kommt. Die Staaten geraten in ein Gefangenendilemma: Von funktionierendem internationalen Wettbewerb würden alle Konsumenten in allen Jurisdiktionen profitieren. Einzelne Fallentscheidungen können jedoch kurzfristig und regional beschränkt einigen Akteuren einen höheren Nutzen bringen, wenn zwar der internationale Wettbewerb leicht eingeschränkt wird, dafür aber in einer betroffenen Jurisdiktion Unternehmen gestärkt und Arbeitsplätze gesichert werden. Die Abbildung „Lösungsansätze zur Konfliktvermeidung in der Wettbewerbspolitik“ listet einige Möglichkeiten auf, um die rein wettbewerbsliche Ausrichtung der Wettbewerbspolitik zu ver-

Neutralitätsverbesserung

- Unabhängigkeit
- Rechenschaftspflicht
- Transparenz
- Anreize setzen für Entscheidungsträger (Gehalt, Karriere, Sanktion)
- Eigenschaften des Entscheidungsträgers (Hauptambition: Wettbewerbsschutz)
- zweistufiges System:
 - 1: wettbewerbspolitische Betrachtung
 - 2: gesamtpolitische Abwägung als Ausnahme

Internationale Wettbewerbsordnung

Einzige Möglichkeit zur endgültigen Konfliktvermeidung

Lösungsansätze zur Konfliktvermeidung in der Wettbewerbspolitik

bessern. Eine endgültige Vermeidung von Konflikten ist aber sicherlich nur gegeben, wenn eine internationale Wettbewerbsordnung geschaffen wird. Die bisherigen Überlegungen liefern gleichzeitig die Erklärung dafür, warum nationale Entscheidungsträger ihren Handlungsspielraum und ihre Souveränität in der internationalen Wettbewerbspolitik nicht an eine internationale Behörde abgeben wollen.

Internationale Wettbewerbsordnung

Neben diesem gerade ausgeführten Punkt, der begründet, warum Schwierigkeiten in der internationalen Wettbewerbspolitik bestehen und kein Wandel hin zu internationalen formellen Wettbewerbsinstitutionen führt, müssen auch weiterhin die informellen Institutionen betrachtet werden: Das Einsetzen neuer formeller Institutionen ohne bestehende informelle Grundlage ist nicht möglich. Die informellen Institutionen, die eine internationale Wettbewerbspolitik unterstützen, müssen noch ausgebaut werden. Es muss nicht nur eine pro-wettbewerbliche Grundeinstellung in der Gesellschaft

vorliegen, sondern diese muss auch auf die internationale Ebene gehoben werden. Auch Bevölkerungen wie die der USA, die eine Unabhängigkeit ihres Staates favorisieren, müssen die Notwendigkeit einsehen, zu Gunsten eines funktionierenden internationalen Wettbewerbs auf Souveränität zu verzichten.

Heute besteht die internationale Wettbewerbspolitik aus bilateralen Abkommen zwischen einigen Staaten und dem International Competition Network (ICN) als unverbindlichem Netzwerk mit globaler Dimension. Momentan sind diese nicht-verpflichtenden Strukturen nicht geeignet, eine konfliktfreie internationale Wettbewerbspolitik zu garantieren. Die Konstellation kann aber auch Grundlage für einen pfadabhängigen Institutionenwandel hin zu einer verbindlicheren Lösung sein. Denn Kooperation schafft Vertrauen, reduziert Unsicherheit und gleicht mentale Modelle an. Damit beeinflusst sie die Bereitschaft der Akteure, stärker zusammenzuarbeiten. Nur auf diese Art und Weise kann eine Nation wie die USA mit einer gesellschaftlich verankerten Ideologie der Freiheitsliebe langfristig dazu gebracht werden, internatio-

nale Verpflichtungen einzugehen. Das ICN schafft die Grundlage, zukünftig eine internationale Lösung herbeizuführen, wenn diese möglichst geringe Einstiegskosten hat, also eine gewisse nationale Souveränität gewährt, schrittweise eingeführt wird usw. Eine solche Lösung könnte die Etablierung der internationalen Wettbewerbsaufsicht z.B. im Rahmen der WTO sein (Siehe auch Abbildung „Entwicklungsmöglichkeit einer internationalen Wettbewerbsaufsicht“).

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

① Informationen:

ICN - International Competition Network

Das ICN ist ein informelles Netzwerk von nationalen Wettbewerbsbehörden und internationalen mit Wettbewerbsproblemen befassten Organisationen. Ziel des Netzwerks ist der Erfahrungsaustausch der Mitglieder, die Verbreitung von Best practice-Regeln und die Förderung der Kooperation zwischen den Wettbewerbsbehörden. Das ICN lehnt eine Rechtssetzungsfunktion explizit ab. Es geht ihm also nicht um die Schaffung eines internationalen Wettbewerbsrechts.

Die Netzwerkarbeit vollzieht sich in Arbeitsgruppen. Drei Arbeitsgruppen konzentrieren sich auf den Auf- und Ausbau des Netzwerkes. Diese Tätigkeiten betreffen die Werbung neuer Mitglieder, um die Wirkung des Netzwerks auszuweiten, das Fundraising zur Finanzierung des Netzwerks und die Identifikation von institutionellen Problemen bei der Arbeit des Netzwerks. Drei weitere Arbeitsgruppen sind inhaltlich tätig:

- Mergers: Erarbeitung von Richtlinien der Fusionsanmeldung, der Untersagung von Fusionen und die Entwicklung von effektiven Techniken der Untersuchungen im Rahmen der Fusionskontrolle.
- Wettbewerbspolitik in regulierten Sektoren: Analyse der Grenzen von Wettbewerbspolitik in regulierten Sektoren und der Tätigkeitsabgrenzung zwischen Regulierungs- und Wettbewerbsbehörden. Erstellung einer Synopsis zur Wettbewerbspolitik in regulierten Sektoren in den Mitgliedsländern des Netzwerks
- Aufbau von Kapazitäten: Hilfe beim Aufbau der Institutionen einer effizienten Wettbewerbspolitik in sich entwickelnden Ländern.

Genossenschaftliche Kommunikationsstrategien für Politik und Medien

Eine institutionenökonomische Analyse

Wie kann die Genossenschaftsidee kommunikativ vermittelt werden? Das ist die Frage, die vor dem Hintergrund der aktuell geringen öffentlichen Präsenz der Genossenschaften zu klären ist. Dabei werden zwei Aspekte im Vordergrund stehen. Erstens sind die Aufgabenstellungen für einzelne Genossenschaften, die Regionalverbände und die Spitzenverbände zu analysieren. Zweitens richten sich die Ausführungen direkt an der Rolle von Politik und Medien für die gesellschaftliche Akzeptanz der Genossenschaftsidee aus.

Um genossenschaftliche Spezifika zu erkennen, ist die Fallstudie zum Nitrofen-Skandal vorangestellt worden (siehe Kas-ten). Aus ihr lassen sich drei grundlegende Einsichten gewinnen. Erstens legt der Nitrofen-Skandal offen, dass die Handlungsspielräume der beteiligten Genossenschaften variieren. Demgemäß ist zu klären, wie das Spannungsverhältnis aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit beschaffen ist. Zweitens muss untersucht werden, in welcher Funktion Kommunikation überhaupt eingesetzt wird. Inso- weit ist fraglich, wie der genossenschaftliche Verbund in das gesellschaftliche Umfeld eingebettet ist. Drittens bedarf es eines umfassenden Kommunikations- verständnisses, um die verschiedenen Kommunikationsformen systematisch strukturieren zu können.

Wird unterstellt, dass Journalisten und Politiker begrenzt rational handeln, d.h. einer selektiven Wahrnehmung der Realität unterliegen, sind ihre Handlungen zwar subjektiv rational, jedoch kommt es gerade im Übergang zwischen routiniert ablaufenden und aktiv wahrgenommenen Handlungen zu situativen Inflexibilitäten. Solange also deren Handlungsrou- tinen von Seiten der Genossenschaften stabilisiert werden, ist von eigendynamischen Prozessen auszugehen. Daher kann der Handlungsspielraum durch eine schleichende Modifikation dieser Routinen geprägt werden. Werden Erwartungen, die sich Politiker und Medienvertreter über Genossenschaften gebildet haben, enttäuscht, hinterfragen sie bisher gültige

Interpretationsschemata. Damit beginnt ein Prozess der Institutionenerosion, der über die (De)Stabilisierung von Erwartungen gerichtet beeinflusst werden kann. Darüber hinaus kann eine Veränderung des Handlungsspielraumes auch auf eine Verschiebung autoritativer Ressourcen zurückgehen. Eine geänderte Informationslage über Genossenschaften führt dann zu einer neuen Meinungs- bzw. Interessenposition. Solange also z.B. Imagekampagnen passiv prozessiert werden bzw. eine konsistente Themenarbeit bestehende Erwartungen stützt, können Genossenschaften innovativ gestalten. In Krisen formieren sich jedoch geteilte Erwartungen und Meinungspositionen, die kaum mehr zu beeinflussen sind und damit als institutionelle Beharrungstendenzen zu interpretieren sind. Inso- weit gelingt es, die Verbindungslinie zwischen langfristigen kommunikativen Prozessen und Kommunikationskrisen durch das Spannungsfeld aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit zu explizieren und sozialtheoretisch abzusichern.

Genossenschaften ist eine Formalstruktur eigen, die zum einen ein für die Umwelt vereinfachtes Abbild der Organisation darstellt. Zum anderen strukturiert sie die Interaktionsverhältnisse im Inneren und präzisiert damit das Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt. Als Koalitionsteilnehmer agieren die Mitglieder innerhalb der Organisation, außerhalb stellen Transaktionspartner ebenfalls allokativer Ressourcen bereit. Die Auf- teilung der Ressourcen wird von der domi-

nanten Koalition entschieden. Über auto- ritative Ressourcen gewinnen außerdem auch betroffene Bezugsgruppen wie Poli- tiker und Journalisten Einfluss auf die Ressourcenbasis. Da die Organisations- ressourcen somit zu einer variablen Größe werden, ist eine Veränderlichkeit des Handlungsspielraumes von Organisa- tionen und dessen Beeinflussung durch Kommunikation erkennbar.

Um die Überlebensfähigkeit einer Genos- senschaft nicht durch Konflikte mit Bezugsgruppen zu gefährden, muss neben die ökonomische Effizienz die Nebenbedingung der Legitimität treten. Aus ihr lassen sich drei Formen der Kon- fliktlösung ableiten. Erstens können durch eine situationsbezogene Integrati- on die Konflikte über den Einsatz von Mitteln entschärft werden. Zweitens ermöglicht die intentionale Integration einen Abbau grundsätzlicher Interessen- divergenzen. Drittens lassen sich über eine generelle Legitimitätsorientierung unterschiedliche Situationsdeutungen ausräumen. Dabei kann sich die Legiti- mierung einer Genossenschaft entweder auf die Basistätigkeiten beschränken oder auf eine generelle gesellschaftliche Ver- antwortung abstellen. Diese Formen der Legitimierung sind in Organisationsstra- tegien eingebettet, die auf einer Skala zunehmender Aktivität von Anpassung und Konfliktvermeidung über Kompro- misse bis hin zu den Strategien Wider- stand und Manipulation reichen. Umge- setzt werden diese Strategien durch Füh- rungskräfte, wobei sie vor dem Hinter- grund der Formalstruktur die Konturen

einer Organisation z.B. in Bezug auf den Förderauftrag schärfen und ihr nach außen Visibilität verleihen. Dabei stehen sie vor der Aufgabe, sowohl im Nahbereich über direkte Interaktionsmöglichkeiten als auch im Fernbereich über indirekte, vermittelte Formen, die Legitimität einer Organisation zu garantieren.

Dazu greifen die Führungskräfte auf ihre kommunikativen Kompetenzen in Form eines argumentativen, persuasiven oder informativen Kommunikationsstils zurück. Darüber hinaus positionieren sie die Genossenschaften über Image- und Issueprozesse in der Öffentlichkeit. Dabei können Images zwar insbesondere im Fernbereich situationsübergreifend zur Handlungsprägung eingesetzt werden, sie dienen jedoch nur solange als Entscheidungsstütze wie nicht andere persönliche Erfahrungen gemacht werden. Themen stützen diese Form der Handlungsprägung situativ ab, indem sie der Organisation öffentliche Aufmerksamkeit sichern und damit Erwartungshaltungen generieren. Dabei gibt der Aktivitätsgrad der Teilöffentlichkeiten Ausschluss darüber, ob die Mitteilungen aktiv wahrgenommen oder passiv prozessiert werden. Dementsprechend lassen sich die Kommunikationsinstrumente

den Mechanismen der Handlungsprägung zuordnen.

Die Analyse des komplexen Beziehungsgeflechtes aus Genossenschaften, Politik und Medien lässt auf eine unterschiedliche Anwendbarkeit der Integrationsformen auf den einzelnen Ebenen des Genossenschaftssektors schließen. Je größer der Kommunikationsraum wird, desto stärker rückt die situationsbezogene Integration im Nahbereich in den Hintergrund. Auch die intentionale Integration wird von der lokalen bis zur nationalen Ebene zunehmend schwerer. Zudem gewinnt der Fernbereich mit der Größe des Kommunikationsraumes an Bedeutung. Die daraus resultierende Unsicherheit kann über Issue- und Imageprozesse abgebaut werden. Gleichwohl zeigt sich, dass das handlungsleitende Potenzial von Themen von der lokalen über die regionale bis hin zur nationalen Ebene abnimmt. Dem entspricht eine gegenläufige Anwendbarkeit von Images. Aus diesen Zusammenhängen ergibt sich erstens, dass mit steigender Größe des Kommunikationsraumes eine zunehmende Konzentration auf die aktiven medienpolitischen Teilöffentlichkeiten einhergeht. Um zweitens auch latente und passive Teilöffentlichkeiten auf der regionalen und

nationalen Ebene integrieren zu können, bedarf es daher einer Koordination der Aktivitäten, die zuvorderst eine Rückkopplung an die lokale Ebene ist. Drittens bedingen die Variabilität des abstrakten Integrationspotenzials und die unterschiedliche Anwendbarkeit von Integrationsformen auch divergierende Spannungsfelder aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit. Grundsätzlich nehmen die Handlungsspielräume mit der steigenden Größe des Kommunikationsraumes ab. Da dies zu systematischen Fehlanreizen im Lokalen führt und damit das Risiko von kommunikativen Krisensituationen steigt, sind sanktionsbewehrte Kommunikationsleitlinien erforderlich. Als unmittelbares Desiderat der Analyse ergibt sich eine branchenübergreifende, auf den einzelnen Ebenen abgestimmte Kommunikationsstrategie, deren impliziter Kern die Vermittlung der Genossenschaftsidee ist.

👤 Florian Deising

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ florian.deising@ifg-muenster.de

① Informationen:



Arbeitspapier Nr. 31:
Der Nitrofen-Skandal - Zur
Notwendigkeit genossen-
schaftlicher Kommunika-
tionsstrategien

Kommunikative Fähigkeiten von Unternehmen werden heute als strategischer Erfolgsfaktor gesehen. Kommunikation ist als nachhaltiges Instrument zur Unterstützung der eigenen Wettbewerbsposition Teil der strategischen Unternehmensführung.

Das Arbeitspapier untersucht die Wechselbeziehungen zwischen Genossenschaft, Medien, Politik und Gesellschaft. Zu diesem Zweck wird beispielhaft der Nitrofen-Skandal herangezogen. Diese Fallstudie zeigt die Auswirkungen der Kommunikationsaktivitäten der Beteiligten auf und hebt die Analyse der Wechselwirkungen zwischen ihnen deutlich hervor. Auf der Basis der Nitrofen-Fallstudie werden Konsequenzen für genossenschaftliche Kommunikationsstrategien gezogen. Der Theorieteil beschäftigt sich mit einer institutionenökonomischen Analyse des Skandals. Die Ursachen für die Entwicklung von der Tatsache einer Nitrofen-Verseuchung zu einem medialen Skandal werden herausgearbeitet. Ausgehend von dieser Ursachenanalyse werden Grenzen und Erweiterungsnotwendigkeiten einer institutionenökonomischen Analyse aufgezeigt. Aus diesen Zusammenhängen wird das Forschungsprogramm zur Entwicklung genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien für Politik und Medien benannt.

Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

Kooperationstheoretische Analyse der Zusammenarbeit von Kreditinstituten bei der Verbriefung von Aktiva am Beispiel der "True Sale Initiative" deutscher Banken

Bankenübergreifende Kooperationsanalyse

Mit der gemeinsamen Verbriefungsplattform der wichtigsten deutschen Banken wird ein Standortnachteil des Finanzplatzes Deutschland beseitigt, indem das bisher in Deutschland nicht übliche True Sale Segment etabliert wird.

Die Idee der Schaffung einer nationalen Verbriefungsplattform (TSI) entstand im Frühjahr 2003. Nach ursprünglichen Plänen sollten erste Verbriefungen im 4. Quartal 2003 stattfinden. Aufgrund von organisatorischen Ausgestaltungsproblemen bzgl. der Unternehmensform kam es zu erheblichen Verzögerungen. Mittlerweile steht jedoch fest, dass sich die Initiative am international verbreiteten Stiftungskonzept, anders als ursprünglich geplant, orientiert. Die Vorstände der dreizehn TSI-Banken haben nunmehr am 30.4.2004 die Gründungsdokumente für die True Sale International GmbH unterzeichnet und die TSI-Verbriefungsinfrastruktur beschlossen. Mithilfe der Initiative sollen Kredite an Investoren verkauft werden und somit Freiräume für die Neukreditvergabe geschaffen werden. Beim True Sale werden nicht etwa wie bei den bisher in Deutschland dominierenden synthetischen Verbriefungen nur Risiken verkauft, sondern die Kredite werden aus der Bilanz gebucht.

Problemstellung

Die Problemstellung in der von Bernd Röske verfassten Diplomarbeit kann wie folgt gekennzeichnet werden: Bei der True Sale Initiative handelt es sich um eine Kooperation der wichtigsten deutschen Kreditinstitute, in welcher Transaktionen durchgeführt werden sollen, welche von den meisten teilnehmenden Banken auch selbstständig realisierbar wären. Daher stellt sich die Frage, ob hinsichtlich des Marktes für Kreditverbriefungen Besonderheiten bestehen, die diesen Zusammenhang erklären. Die Untersuchung wurde mit dem Instrument der Neuen Institutionenökonomik, im Speziellen mit der Transaktionskostentheorie, der Principal-Agent-Theorie und der Anreiz-Beitrags-Theorie durchgeführt.

Divergierende Ergebnisse

Die Untersuchung der unterschiedlichen Banken ließ erkennen, dass die Motivation der einzelnen Institute durchaus unterschiedlicher Natur ist. Gerade für kleinere Institute mit wenig Verbriefungs-Know-how ist die Initiative eine gute, wenn nicht sogar die einzige Möglichkeit an diesem Marktsegment zu partizipieren. Die Groß- und Zentralbanken könnten die Verbriefungen auch selbst durchführen.

Die Untersuchung mit Hilfe der Transaktionskostentheorie brachte ein nach Instanzgröße und nach vorhandenem Verbriefungs-Know-how differenzierendes Ergebnis hervor. Danach profitieren kleine Institute mit wenig Know-how in diesem Segment überdurchschnittlich. Durch die Analyse mit der Principal-Agent-Theorie konnte das Problem der adversen Selektion als Gefahrenquelle für eine mögliche Degeneration der TSI zu einem "Auffangbecken" zweitklassiger Kreditportfolios identifiziert werden, wobei Gegenmaßnahmen aufgeführt wurden. Bei der Analyse mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie wurde das Netto-Nutzen-Niveau der einzelnen Mitglieder untersucht. Dabei wurden die von den Kooperationspartnern eingebrachten hauptsächlich immateriellen Beiträge den Anreizen, z.B. Transaktionskostensparnisse und einheitliche Standardisierungsvorschriften und somit höhere Akzeptanz bei Investoren, gegenübergestellt. Bei der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die TSI für den deutschen Verbriefungsmarkt eine wichtige Rolle einnimmt, um bei den Anlegern Vertrauen zu schaffen und einheitliche Regeln und Standardisierungen für diese neue Art der Verbriefungsstruktur in Deutschland bereitzustellen. Dennoch kann vermutet werden, dass gerade die privaten Groß-

banken diese Plattform nach der Etablierungsphase weniger nutzen und stattdessen auf eine Inhouse-Lösung zurückgreifen werden.

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

Eine institutionenökonomische Analyse der Kooperationspotenziale von Krankenhäusern - am Beispiel der Kliniken Essen-Süd

Gesundheitswesen als kooperierende Branche

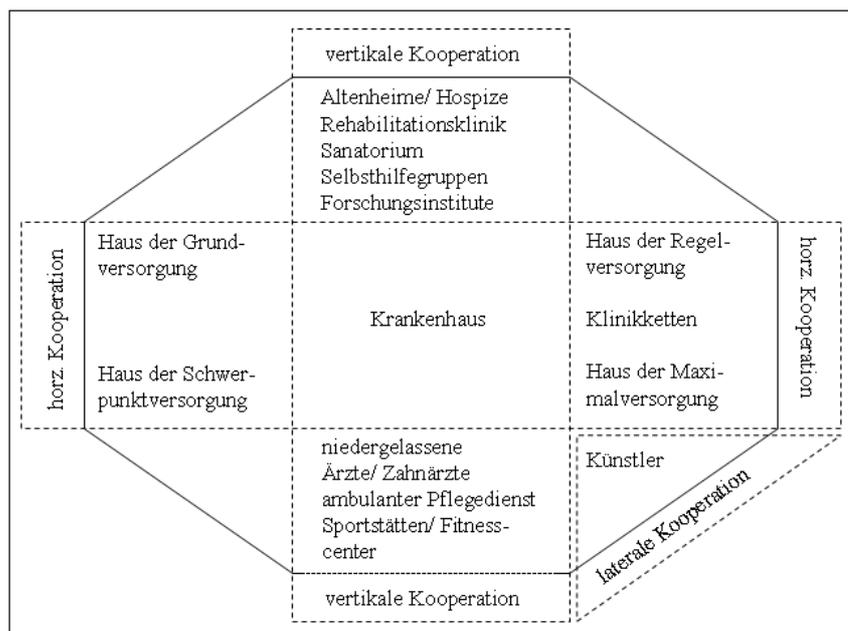
Der Gesundheitssektor im Allgemeinen und das Krankenhauswesen im Besonderen zeichnen sich derzeit durch einen starken Wandel der regulatorischen Vorgaben sowie des Marktumfeldes aus. Es ist nicht überraschend, dass organisatorische Veränderungen vorgenommen werden, die häufig in der Vereinbarung von Kooperationen bestehen.

Vor diesem Hintergrund ist die Diplomarbeit von Christoph Heller angesiedelt. Seine Arbeit verfolgt zwei Ziele: Es soll ausgelotet werden, ob die aktuellen Entwicklungen für Krankenhäuser kooperationsfördernd sind und welche Ausgestaltungsmöglichkeiten sich ihnen bieten. Gesucht werden organisatorische Optionen, die es ermöglichen wettbewerbsfähig zu bleiben, wenn nun der Markteintritt neuer Anbieter möglich wird. Zweitens sollen auf der Basis der theoretischen Überlegungen die bestehende Kooperation der Kliniken Essen-Süd und ihre Perspektiven geprüft werden. Als kooperationsfördernde Rahmenbedingungen dieses Sektors werden der medizinisch technische Fortschritt, die demografische Entwicklung, gesellschaftliche Trends sowie mit der agenda 2010, der regulatorische Rahmen identifiziert. Wirksam werden sie über eine Verkürzung der Produktlebenszyklen in der Medizintechnik, eine Abnahme der Erbringung von Pflegedienstleistungen in den Familien, eine Zunahme stationär versorgter Patienten sowie einen Wandel des Vergütungssystems medizinischer Leistungsanbieter.

Im Ergebnis werden Kooperationen im Krankenhaussektor naheliegend. Der empirisch festgestellte Tatbestand kann

im gewählten Untersuchungsdesign schlüssig begründet werden. Kooperationen auf der horizontalen Ebene bieten sich ebenso an wie entlang der Wertschöpfungskette und als laterale Zusammenarbeit. Dabei unterscheiden sich die Kooperationsempfehlungen in Abhängigkeit von der strategischen Bedeutung der Kooperationsbereiche und von den Möglichkeiten der Absicherung der resultie-

Diese bekannten Zusammenhänge werden am Fallbeispiel der Kooperation der Kliniken Essen-Süd herausgearbeitet und konkretisiert. Das Evangelische Krankenhaus Essen-Werden gGmbH und das Katholische Krankenhaus St. Josef gGmbH kooperieren unter der Bezeichnung "Christliche Krankenhausgemeinschaft Werden" auf vielfältige Weise miteinander. Die ersten Vorläufer der umfas-



Krankenhauskooperationen

renden Abhängigkeit und den Risiken der Ausbeutung durch Kooperationspartner.

senden Kooperation lassen sich 1969 im nicht-medizinischen Bereich festmachen.

Im Laufe der Jahre wurde die Kooperation auf weitere nicht-medizinische und auf medizinische Aufgaben ausgeweitet. In diesem Prozess haben sich Kooperationsvertrag, Satzung und auf dieser Basis die Binnenstruktur der Kooperation verändert. Es wurden nicht nur die Kooperationsbereiche ausgeweitet, sondern es haben sich auch die Mechanismen der

Binnenstabilisierung verändert. Es wird also die Dynamik der Kooperation nachgezeichnet und analysiert. Als Perspektive wird eine totale Kooperation in Form einer Verschmelzung der beiden Kooperationspartner nicht ausgeschlossen.

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

Gibt es Marktmacht auf dem deutschen Telekommunikationsmarkt?

Eine wettbewerbsökonomische Analyse

Der Telekommunikationssektor zählt in den meisten europäischen Volkswirtschaften zu jenen Sektoren, die in den letzten Jahren einem ausgeprägten Wandel unterlagen. Neue Technologien, Produkte und Leistungen entstanden. Das Marktvolumen nahm insgesamt zu, neue Segmente bildeten sich, die Nachfrage stieg, neue Anbieter traten auf und der Wettbewerb wurde intensiver. Damit sind regulatorische Konsequenzen verbunden.

In der aktuellen Diskussion wird davon ausgegangen, dass in einzelnen Teilmärkten (vor allem im Segment der Ortsgespräche) der Wettbewerbsdruck nach wie vor gering sei und dass der ehemalige Monopolist seine Marktmacht behalten konnte. Dabei wird der inzwischen rechtlich mögliche mit dem tatsächlichen Wettbewerb verglichen. Die Forderungen der Wettbewerber an die Regulierungsbehörde sind divergent. Vor diesem Hintergrund ist die Diplomarbeit von Christoph Bös angesiedelt.

Ökonomische Merkmale der Teilmärkte

Er geht der Fragestellung nach, ob die DTAG aktuell Marktmacht auf dem Telekommunikationsmarkt hat, ob ein Regulierungsbedarf besteht und wie er sich darstellt. Dabei ist es notwendig die einzelnen Teilmärkte zu isolieren und zu beschreiben, wobei die anerkannten sachlichen und räumlichen Kriterien zur Abgrenzung von einzelnen Marktsegmenten herangezogen werden. Der Schwerpunkt wird auf den klassischen Telekommunikationssektor gelegt, dabei der Festnetz- und der Mobilfunkmarkt

voneinander abgegrenzt und jeweils der Carrier- und der Endkundenmarkt differenziert. Die Frage nach der Marktmacht wurde im Referenzmodell der Theorie der bestreitbaren Märkte gestellt. Untersucht wurden daher Marktzutrittschranken. Bös kam zum Ergebnis, dass auf dem Carriermarkt im Ortsnetz die DTAG als Eigentümer der Teilnehmeranschlüsse über Marktmacht verfügt. Es wird argumentiert, dass die praktizierte Regulierung der Entgelte für die Vorleistungen der DTAG nicht ausreichen würde, um die Marktmacht zu neutralisieren. Darüber hinausgehend wird herausgearbeitet, dass der Markt im Ortsnetz auf der Endkundenebene seit der Betreiberwahl zwar bestreitbar ist, jedoch andere Marktzutrittschranken der DTAG (noch) Marktmacht verleihen. Im Fernnetz ist die Wettbewerbsintensität deutlich stärker ausgeprägt als im Ortsnetz, wobei auch hier das Nachfragerverhalten der Endkunden für eine Marktmachtstellung der DTAG sorgt. Auf dem Mobilfunkmarkt verfügt keiner der Netzbetreiber über Marktmacht.

Regulierungskonsequenzen

Aus dieser Situation ergeben sich Konsequenzen für die Regulierung dieses Sektors. Eine Beibehaltung der ex-ante Regulierung im Ortsnetz ist noch erforderlich. Obwohl auch im Bereich des Fernnetzes Marktmacht identifiziert wurde, haben die abweichenden Gründe dafür berücksichtigt zu werden, die den Marktzutritt nicht unüberwindlich behindern. Eine ex-post Kontrolle ist daher die adäquate regulatorische Antwort. Das Zusammenwirken von Liberalisierung, ökonomischen Leistungs- und Marktmerkmalen und Regulierung macht den Markt für Telekommunikationsleistungen zu einem faszinierenden Analyseobjekt für Ökonomen.

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

Forschungsprojekte

Genossenschaftliche Governancestrukturen

Europäischer Vergleich

Die genossenschaftlichen Finanzverbände können als Netzwerke mit interorganisationalen Wertschöpfungsketten verstanden werden. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen, geht es um die Entwicklung und Implementierung von anreizkompatiblen Governancestrukturen. Im Status quo gibt es trotz vieler Unterschiede Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Volkswirtschaften, die im Mittelpunkt der weiteren Überlegungen stehen.

Ein europäischer Vergleich ist aus mehreren Gründen dringend angesagt: Die Kunden und Mitglieder von Genossenschaftsbanken sind zunehmend auch in ausländischen Wirtschaftsräumen tätig. Daher werden auch grenzüberschreitende Kooperationen an Bedeutung gewinnen. Vor diesem Hintergrund ist die internationale Dimension des Lobbying auf Banken- und Verbändeebene auszubauen. Bald wird es möglich sein, europäische Genossenschaften zu gründen. Aus diesen Gründen bietet es sich an, die ausländischen Modelle zu kennen und "best practices" zu identifizieren. Dabei wird immer wieder offensichtlich werden, dass die einzelnen Systeme in ihrem regulatorischen und historischen Umfeld gewachsen und verankert sind.

Bedeutung der Net-Governance

Genossenschaftliche Governancestrukturen sind auf zwei Ebenen wirksam, innerhalb und für eine Genossenschaft sowie zur Steuerung des Zusammenwirkens von Primärbanken, Zentralbanken, Verbundunternehmen und Verbänden im Netzwerk. In beiden Fällen geht es darum, Spielregeln zum Interessenausgleich zwischen Stakeholdern zu finden, die die längerfristige Funktionsfähigkeit der Organisation sicherstellen können. Sie bestimmen letztlich die Arbeitsteilung, die sich herausbildet. Sie legen Abhängigkeiten und Anreizstrukturen

fest und sie beinhalten commitments, die Kooperationen erst ermöglichen. Alle genossenschaftlichen Netzwerke enthalten Regeln für bestimmte Bereiche. Dies sind die konkreten Aufgabenzuweisungen an die einzelnen Akteure und entsprechende Kriterien, die Modalitäten des Leistungsaustausches und die Gestaltung von Verrechnungspreisen, Instrumente des "Ausgleichs" sowie die Institutionalisierung des "Außenbildes".

Aufgabenzuweisung

Konkret geregelt werden Aspekte wie die Aufgaben der Primärbanken, die Modalitäten der Refinanzierung und Überschussanlage, die Zuständigkeit für die Produktentwicklung, die Organisation der Pflichtprüfung, die Ausgestaltung des Risikomanagements und von EDV-Lösungen. Gemeinsam ist den genossenschaftlichen Finanznetzwerken, dass keine transparenten Kriterien der Aufgabenzuweisung existieren, sondern sich eine Allokation gemäß der normativen Kraft des Faktischen herausgebildet hat. Ins Auge fällt dabei, dass in allen Volkswirtschaften ein Zusammenwirken zwischen Verbundunternehmen und Primärbanken bei der Produktentwicklung praktiziert wird, die unternehmerische Selbstständigkeit der Banken vor allem bei Beratungsdienstleistungen betont wird und dass es bei Rückgriffen auf das Netzwerk zu Einschränkungen der dezentralen Kompetenzen kommt. Solche Rück-

griffe können in der Inanspruchnahme von Sicherungssystemen oder Garantiefonds bestehen.

Instrumente des Ausgleichs

Damit verbunden sind häufig Institutsgarantien, Kreditrisikogemeinschaften, Bilanzierungssicherungsverbände, Vorgaben für die Risiko- und Ratingsteuerung, Rechtsansprüche auf Zahlungen und diverse Weisungsrechte. Gemeinsam ist allen Systemen, dass solche Mechanismen existieren und dass es sich dabei um konstituierende Netzwerkelemente handelt. Sie sind bei hierarchisch organisierten Netzwerken stärker ausgeprägt. Dabei unterscheiden sich die Regime in der konkreten Ausgestaltung. Hingegen sind zwei Gemeinsamkeiten hervorzuheben. Erstens korrespondieren der Anspruch und die Inanspruchnahme immer mit netzwerkkonformen Einschränkungen der dezentralen Autonomie. Zweitens erfolgt keine Differenzierung nach Risikostufen, was Anreizkonsequenzen nach sich zieht. Die Modalitäten des Leistungsaustausches innerhalb des Netzwerkes und die Gestaltung von Verrechnungspreisen unterscheiden sich kaum. Eine Gemeinsamkeit besteht darin, dass Verrechnungspreise bisher nicht als Netzwerksteuerungsinstrumente erkannt und eingesetzt werden.

"Außenbild" der Netzwerke

Dieses ergibt sich endogen auf dem Fundament der gewählten Governancestrukturen. Es enthält vor allem die Entscheidung, ob das Netzwerk als Ganzes oder

nungskriteriums ergibt, ist ein eindeutiges: Immer dann, wenn das Netzwerk adressiert wird, korrespondiert dies mit Verbindlichkeit, Durchgriffsrechten, Garantien und Konsolidierungsvorschriften. Dies ist der Aspekt der Normadressa-

Tatsache zum Ausdruck, ob eine organisatorische Perspektive für das Ganze existiert, aus der die einzelnen Akteure eine Vision für ihre eigene Positionierung ableiten können.

Perspektive

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass eine systematische Analyse der Governancestrukturen der einzelnen europäischen genossenschaftlichen Netzwerke anhand einheitlicher und theoretisch fundierter Kriterien bisher fehlt. Es ist an der Zeit, wegen der eingangs aufgezeigten Entwicklungen, diese Aufgabe in Angriff zu nehmen.

	Bankenrechtliche Ordnungsnormen	Bankenaufsicht	Handelsrecht	Steuerrecht
FIN	NW	NW	NW	Bank
F	Bank	NW	NW	Bank
I	Bank	Bank	Bank	Bank
NL	NW	NW	NW	NW
A	Bank	Bank	Bank	Bank
CH	NW	NW	NW	Bank

Außenbild Netzwerke

die einzelnen Partner die Akteure darstellen, die von der Bankenaufsicht, vom Steuerrecht, vom Handelsrecht und vom Bankenrecht adressiert werden. Das Bild, das sich unter Anwendung dieses Ord-

ten. Dazu kommt die Wahrnehmung des Netzwerkes durch die relevante Öffentlichkeit. Diese Facette kommt durch das Selbstverständnis der Akteure, durch das Netzwerkmanagement sowie durch die

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

Interne Stabilisierung von Globalen Unternehmenskooperationen

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

Als Reaktion auf die zunehmende Internationalisierung des Wirtschaftens vollzieht sich ein Wandel der anzutreffenden Organisationsformen von Unternehmen. Die Internationalisierung fordert Strategien, die den veränderten Anforderungen gewachsen sind. Empirisch nachweisen lässt sich ein Trend zur Kooperation von Unternehmen. Dabei ist der Anteil grenzüberschreitender Kooperationen und Netzwerke ebenso wie die Vielfalt ihrer Ausgestaltungsformen nachweisbar gestiegen. Die Differenzierungskriterien sind zahlreich. Als dominantes einzelwirtschaftliches Ziel für internationale Kooperationen gilt die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen. Solche können unter anderem durch eine Zunahme der Anpassungsfähigkeit, einer Diversifizierung von Risiken, der Nutzung von Skalen-, Synergie- und Kompetenzvorteilen sowie dem Zugang zu lokalem Know-how erreicht werden.

Welche Anforderungen werden in diesem Prozess an Unternehmen gestellt? Im Rahmen des Projektes wird diese Frage

beantwortet, indem die optimale organisatorische Ausgestaltung ausgelotet wird. Dabei ist ein entscheidendes Kriterium

für adäquate organisatorische Arrangements die Ermöglichung von Flexibilität. Sowohl in der Ausgestaltung der Gover-

nancestrukturen internationaler Kooperationen als auch in ihrer Anpassung ist sie sicherzustellen. Ausgestaltungs- und Anpassungsflexibilität sind gleichermaßen von Bedeutung, wenn es darum geht, internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Es stellt sich die Frage wie Flexibilität institutionalisiert werden kann. Eine extreme Ausprägung ist das virtuelle Unternehmen. Virtuelle Unternehmen bzw. virtuelle Netzwerke gelten als äußerst flexibel. Doch um dauerhaft erfolgreich sein zu können, sind Mechanismen der Stabilisierung der Binnenbeziehungen erforderlich. Eine Erfolgsbedingung einer jeden Kooperation besteht daher darin, gleichzeitig Flexibilität und Stabilisierung zu ermöglichen. An der Existenz dieses Tradeoffs scheitern viele Kooperationen. Es ist zu klären, ob virtuelle Unternehmen und Kooperationen geeignet sind, diesen parallelen Anforderungen gerecht zu werden.

In der Untersuchung wird eingangs der Idealtyp des virtuellen Unternehmens zugrunde gelegt, das sich dadurch auszeichnet, dass seine Basis ein dynamisches Netzwerk ist. Die Funktionsfähigkeit eines solchen organisatorischen Konstrukts im internationalen Kontext ist noch zu überprüfen. Dazu ist eine Separierung der Beziehungen im Netzwerk notwendig. Die Beziehungsprotagonisten unterliegen länder- und kulturkontextspezifischen Einflüssen. Ebenso werden sie sowohl von unternehmensüberschreitenden als auch unternehmensspezifischen Besonderheiten betroffen. Die Beziehungen sind sehr unterschiedlich ausgestaltet und sie weisen eine hohe Komplexität

auf, weshalb von einem Beziehungsgeflecht zu sprechen ist.

Dieses Netzwerk von Beziehungen wird mit dem institutionenökonomischen Instrumentarium analysiert. Die Betrachtung von Verhaltensunsicherheiten und inkonsistenten Anreizstrukturen steht dabei im Mittelpunkt. Um eine tiefergehende Untersuchung vornehmen zu können, wird die Institutionenökonomik um Ansätze der Soziologie und der Kulturwissenschaft erweitert. Der Aufgabenstellung entsprechend werden Aspekte der Konfliktforschung und der (Unternehmens-)Kulturforschung im Mittelpunkt stehen. Auch Erkenntnisse der Ethikforschung sollen zur Beantwortung der Frage nach dem Einbezug von stabilisierenden Institutionen in virtuelle Unternehmen genutzt werden, die in der Lage sind, eine Verringerung von Unsicherheiten zu erreichen. Die Internationalisierung von Handlungen und Organisationen bedingt jedoch, dass bereits vorhandene Institutionen aufeinander treffen, die aus divergierenden Institutionenhierarchien hervorgegangen sind. Für das neu entstehende Unternehmen sind daher Mechanismen zu finden, die Stabilisierungspotenziale enthalten. Dafür sind sowohl formelle als auch informelle Institutionen zu berücksichtigen. Wenn vom Idealtyp eines virtuellen Unternehmens ausgegangen wird, ist die Existenz formeller Institutionen per definitionem ausgeschlossen. Die Analyse kann daher zu dem Schluss kommen, dass virtuelle Unternehmen gar nicht existieren, sondern nur Teile einer Netzwerkorganisation sein können. In diesem Fall soll von

virtualisierten Unternehmen gesprochen werden. Die zunächst offensichtlichen Vorteile in Hinblick auf die Globalisierung von virtuellen Unternehmen können durch den Nachteil fehlender Stabilisierungspotenziale aufgewogen werden.

Die Problematik virtueller Unternehmen besteht darin, dass formelle Institutionen zur Stabilisierung benötigt werden, diese aber die Flexibilität potenziell einschränken. Im Weiteren wird an den Ausgangspunkt angeknüpft, indem die Frage gestellt wird, wie eine Organisation ausgestaltet sein sollte, um den internationalisierungsbedingten Anforderungen gerecht werden zu können. Der Idealtyp des virtuellen Unternehmens wird dahingehend modifiziert, dass ein Realtyp identifiziert wird. Es wird ein Kontinuum zwischen dem Idealtyp eines "Virtuellen Unternehmens" und dem Idealtyp eines "Körperlichen Unternehmens" definiert, dem Grade der Internationalisierung gegenübergestellt werden. Die Erhöhung von Marktmacht und Marktpräsenz ist ein Ziel, das mit internationalen Kooperationen verfolgt wird. Mit den daraus folgenden gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen beschäftigt sich das zweite Teilprojekt von Dipl.-Volksw. Tholen Eekhoff.

☎ Andrea Schweinsberg

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ andrea.schweinsberg@
ifg-muenster.de

Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko

Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen

Vor dem Hintergrund einer verstärkt risikoorientierten Kreditvergabep Praxis deutscher Banken und der Klage vieler mittelständischer Unternehmen in Deutschland über verschlechterte Finanzierungsbedingungen besteht die Notwendigkeit, sich verstärkt mit dem Risiko eines Unternehmens und seinen Einflussfaktoren auseinanderzusetzen. Diese Entwicklung betrifft auch die in Verbundgruppen kooperierenden Unternehmen. Die Mitglieder und ihre Kooperationszentrale haben sich Klarheit über ihre Risikosituation zu verschaffen und diese zu verbessern.

Bereits die Kenntnis der eigenen Risikolage hilft den einer Verbundgruppe angeschlossenen Unternehmen bei Kreditverhandlungen mit Banken. Kann man zusätzlich fundiert kommunizieren, dass sich das eigene Insolvenzrisiko gering darstellt, sollte diese Information bei einer risikoorientierten Kreditvergabe in die Finanzierungsbedingungen eingehen. Die Kenntnis der Risikolage ihrer Mitglieder hilft den Kooperationszentralen in der Einschätzung der eigenen Risikolage und bei eigenen Verhandlungen mit Banken, Lieferanten und anderen Interessengruppen.

Ziel dieser Untersuchung war also herauszufinden, ob sich die Mitgliedschaft in einer Kooperation auf die Risikosituation eines Unternehmens auswirkt. Dazu hat der Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) das Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität Münster (CAWM) im Sommer 2003 beauftragt, eine empirische Untersuchung bei Verbundgruppen-Zentralen und deren Mitgliedern durchzuführen. Im Rahmen der Studie wurden quantitative und qualitative Daten erhoben und ausgewertet. Im quantitativen Teil der Studie galt es, das Risiko der Verbundgruppenmitglieder zu messen und den Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko zu testen. Zur Ergänzung des quantitativen Teils wurden im qualitativen Teil sowohl bei den Verbundgruppenzentralen als auch bei deren Mitgliedern Einschätzungen über den Zusammenhang zwischen

der Verbundgruppenzugehörigkeit und der Risikosituation der Unternehmen erhoben. Dabei sollte zum einen ausgelotet werden, welche Bedeutung der Verbundgruppenzentrale im Zusammenhang mit der Rating-Problematik von den Zentral-Managern und Mitgliedern beigegeben wird. Zum anderen sollte untersucht werden, inwieweit die Mitglieder durch die Kooperations-Zentralen bei risiko- und damit ratingrelevanten Aspekten unterstützt werden.

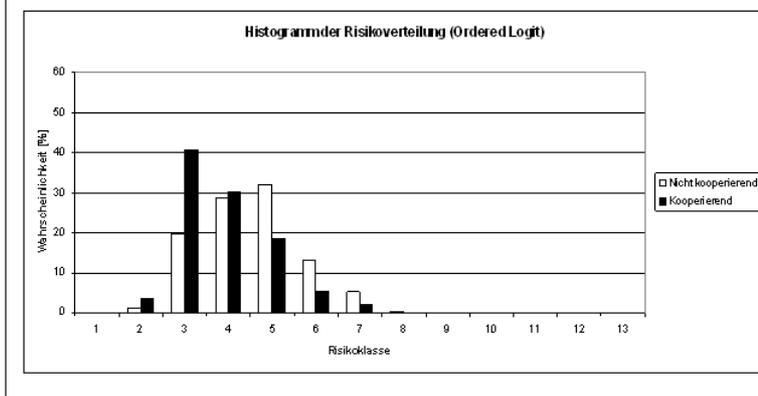
Quantitativer Teil

Als Ergebnis des quantitativen Teils der Untersuchung lässt sich festhalten, dass die Verbundgruppenmitgliedschaft in den zugrunde liegenden Daten, die aus dem Unternehmensdatenpool der Vereine Creditreform gewonnen wurden, einen statis-

tisch signifikanten Erklärungsbeitrag zum Risiko eines Unternehmens liefert. Dies ist auch deswegen bemerkenswert, weil die Verbundgruppenmitgliedschaft von der Creditreform nicht bei der Berechnung des Bonitätsindex berücksichtigt wird. In den Daten wurde eine negative Korrelation zwischen Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko gefunden. Dies bedeutet, dass kooperierende Unternehmen tendenziell eine höhere Wahrscheinlichkeit eines niedrigeren Risikos aufweisen als nicht-kooperierende Unternehmen.

Die unterschiedlichen Risikoverteilungen kooperierender und nicht-kooperierender Unternehmen in den zugrunde liegenden Daten lassen sich somit nicht nur auf die üblicherweise verwendeten Unternehmensmerkmale zurückführen, sondern

- **Bsp.: Handels-Unternehmen,**
Handel, 5 MA, Gewerbebetrieb, PLZ 3, Alter 17 Jahre,
Zahlungsweise „vereinbarungsgemäß“,
Krediturteil „Verbindung ist zulässig“



Ergebnis der Logistischen Regression, veranschaulicht an einem Beispiel-Unternehmen

auch auf die Verbundgruppenmitgliedschaft der Unternehmen. Diese Ergebnisse sind statistisch signifikant. Wenn auf die Informationen über ein bestimmtes Unternehmen zurückgegriffen werden kann, kann über diesen allgemeinen Zusammenhang hinausgehend, auch eine Aussage darüber getroffen werden, in welchem Verhältnis die Stärke des Einflusses der Mitgliedschaft zu der Einflussstärke der übrigen Unternehmensmerkmale steht.

Qualitativer Teil

Der Einfluss der Verbundgruppenzentrale auf das Risiko ihrer Mitglieder wird im Rahmen der qualitativen Befragung von den Beteiligten unterschiedlich beurteilt. Auch wenn bei der quantitativen Untersuchung für alle Unternehmen, die einer Verbundgruppe angehören, ein positiver Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko nachgewiesen

vorliegenden qualitativen Ergebnissen lässt sich schließen, dass der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko der Mitglieder größer ausfällt, wenn die einzelnen Kooperationsangebote von den Mitgliedern insbesondere in den Bereichen Absatz, Management und Controlling stärker in Anspruch genommen werden. Als weiteres risikorelevantes Merkmal wurde ein umfassendes Finanzcontrolling der Mitglieder mit funktionierenden Frühwarnsystemen identifiziert. Außerdem dient die starke warenwirtschaftliche Informationsvernetzung der Verbundgruppe mit ihren Mitgliedern und Lieferanten als Grundlage für eine Erhöhung der Entscheidungsgeschwindigkeit und damit als Voraussetzung für verminderte Entscheidungsrisiken.

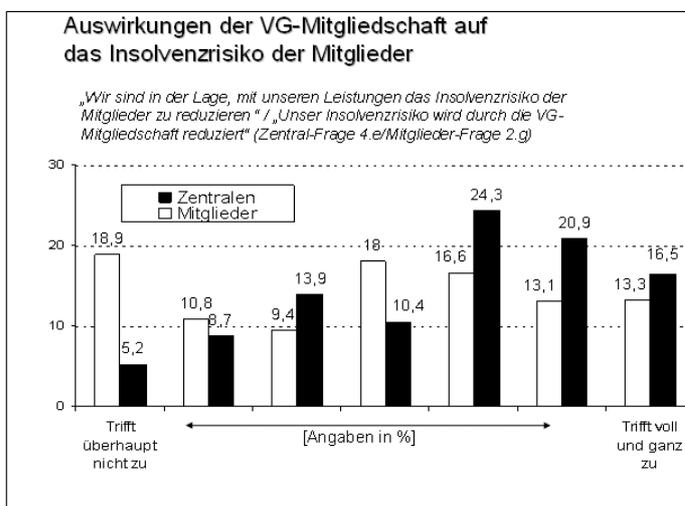
Bei vielen Auswertungen zeigen sich Unterschiede zwischen den stärker und schwächer kooperierenden Unternehmen.

zu partizipieren. Aus der Analyse der Mitgliederantworten wurde zudem deutlich, dass die Mitglieder durchaus zu verstärkter Kooperation bereit sind, wenn sie daraus einen zusätzlichen Nutzen in Form von verbesserten Finanzierungsbedingungen ziehen würden. Wenn es also gelingt, den Mitgliedern ihre im Falle verstärkter Kooperation reduzierte Risikolage zu verdeutlichen, wird dies eine verstärkte Akzeptanz der Verbundgruppe bei Ihren Mitgliedern zur Folge haben.

Ausblick

Die positive Auswirkung der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Unternehmen wurde mit der vorliegenden Studie empirisch bestätigt.

Aus den hier zusammengefassten Ergebnissen ergibt sich in verschiedener Hinsicht Handlungsbedarf für das Verbundgruppenmanagement: Die in der quantitativen Studie ermittelten Risikovorteile sind gegenüber Kapitalgebern fundiert zu kommunizieren. Dabei sollte insbesondere empirisch überprüft werden, inwieweit diese Risikovorteile von Kooperationen bereits von den Banken in ihren Risikocontrolling-Systemen berücksichtigt werden und damit bereits zu verbesserten Finanzierungsbedingungen für Verbundgruppenmitglieder führen. Die Umsetzung der Risikovorteile in konkrete Finanzierungsvorteile ist letztlich abhängig von der jeweiligen Bank und ihrem spezifischen Rating-System. Im Zuge der Entwicklung standardisierter Rating-Verfahren ist anzuregen, dass das Merkmal "Verbundgruppenmitgliedschaft" als Rating-Kriterium in den Rating-Katalogen Berücksichtigung findet. In den kommenden Jahren ist dann zu prüfen, inwieweit sich die Trennschärfe der Rating-Verfahren unter Berücksichtigung dieses Merkmals verbessert. Unabhängig davon sollte die Verbundgruppenmitgliedschaft in Bankgesprächen des Mitgliedes zukünftig eine stärkere Rolle als bisher spielen.



Gegenüberstellung von Zentral- und Mitglieder-Antworten

wurde, liegt daher die Vermutung nahe, dass die Stärke des Zusammenhangs von weiteren internen und externen Einflussfaktoren abhängt. Vor diesem Hintergrund galt es, eine Risikoanalyse eines jeden Mitgliedsunternehmens durchzuführen und zu überprüfen, in welchen Risikofeldern die Verbundgruppe ihre Mitglieder unterstützt und wie stark diese Unterstützung jeweils ausfällt. Aus den

Die Bewältigung der Akzeptanzdefizite der Mitglieder ist die Voraussetzung für die stärkere Bindung der Mitglieder an zentrale Konzepte in den Verbundgruppen und für einen in der Folge stärkeren Einfluss auf das Insolvenzrisiko der Mitglieder. Zur Erhöhung der Akzeptanz bei den Mitgliedern sollten möglichst viele Mitglieder motiviert werden, bereits in der Konzeptions-Phase neuer Angebote

Auch den Mitgliedern sind die Risikovorteile der Kooperation in ihrem Gesamtzusammenhang überzeugend darzulegen. Dies sollte dazu führen, dass sich die im qualitativen Teil herauskristallisierten vorteilhaften Kooperationsstrukturen innerhalb der Verbundgruppe leichter umsetzen lassen. Damit könnten die vorhandenen Akzeptanzdefizite zentraler Kooperationsangebote bei den Mitgliedern bewältigt, die Bindung der Mitglieder an die Zentrale und der Grad der

Inanspruchnahme der Kooperationsangebote erhöht werden. Schließlich dient das Ergebnis bei erfolgreicher Umsetzung auch zur Gewinnung neuer Mitglieder für die Verbundgruppen. Für nicht-kooperierende mittelständische Unternehmen, die trotz ausreichender Bonität mit dem "Finanzierungsproblem" konfrontiert sind, wird die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe durch verbesserte Finanzierungsbedingungen attraktiver.

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

Organisationsstruktur der Europäischen Genossenschaft (SCE) im Vergleich zur eingetragenen Genossenschaft deutschen Rechts

Enthält das Europäische Recht Anreize für eine Reform des GenG?

Die SCE-Verordnung (Verordnung (EG) Nr. 1435/2003 des Rates vom 22.7.2003 über das Statut der Europäischen Genossenschaft (SCE), ABI.EU 2003 L 207/1) gestaltet sich in wesentlichen Punkten in einer dem deutschen Genossenschaftsrecht fremden Weise, die der Satzungsautonomie einen hohen Stellenwert einräumt. Damit ist zwar möglicherweise eine partielle Aufweichung der genossenschaftlichen Identität verbunden. Vor allem kann die SCE-Verordnung jedoch als Versuch begriffen werden, genossenschaftlichen Unternehmen einen flexibleren Rechtsrahmen zur Verfügung zu stellen, ohne dabei die genossenschaftlichen Grundwerte gänzlich aus den Augen zu verlieren. Die SCE-Verordnung verdient daher besondere Beachtung in Hinblick auf die Frage, ob sie als Vorbild für eine Neugestaltung des GenG herangezogen werden kann. Diese recht theoretische Frage gewinnt an Bedeutung, wenn man berücksichtigt, dass sich die SCE auch in Deutschland mit geringem Aufwand als direkter rechtsförmlicher Konkurrent zur e.G. etablieren könnte.

Ziel der Einführung der SCE als mittlerweile dritter gemeinschaftsrechtlicher Gesellschaftsform ist es, speziell genossenschaftlich organisierten Unternehmen einen geeigneten Rechtsrahmen für deren grenzüberschreitende Wirtschaftstätigkeit an die Hand zu geben. Damit vermeidet der Europäische Gesetzgeber die unmittelbare Einflussnahme auf die nationalen genossenschaftsrechtlichen Vorschriften, die von der neuen Rechtsform unberührt bleiben. Das Entstehen

einer Konkurrenzsituation zwischen nationalen Rechtsformen und der SCE wird jedoch in absehbarer Zeit einen (mittelbaren) Einfluss der Regelungen der SCE-Verordnung auf mitgliedstaatliches Recht befördern.

Anwendbares Recht

Das System des anwendbaren Rechts wird durch Art. 9 SCE-Verordnung aufgestellt. Neben den Vorschriften der SCE-Verordnung selbst, die in den Mit-

gliedstaaten unmittelbare Geltung entfalten, finden auf eine SCE auch verschiedene mitgliedstaatliche Rechtsvorschriften und nicht zuletzt die Vorschriften der eigenen Satzung Anwendung. Neben dem mitgliedstaatlichen Genossenschaftsrecht gelangt in einigen Fällen auch das nationale Aktienrecht zur Anwendung, beides allerdings nur insoweit, als die SCE-Verordnung den betroffenen Bereich nicht selbst regelt. Satzungsautonomie wird gewährt, soweit die

Verordnung abweichende Regelungen ausdrücklich zulässt.

Gründung einer SCE

Art. 2 I SCE-VO sieht verschiedene Arten der Gründung einer SCE vor: die Neugründung durch natürliche und juristische Personen oder durch Gesellschaften i.S.v. Art. 48 II EG; die Verschmelzung von Genossenschaften, die nach mitgliedstaatlichem Recht gegründet worden sind; und die Umwandlung einer Genossenschaft mitgliedstaatlichen Rechts. Dabei muss grundsätzlich ein grenzüberschreitender Bezug vorliegen. Ausreichend ist aber beispielsweise bei der Neugründung einer SCE durch (mindestens fünf) natürliche Personen, die Lage des Wohnsitzes einer dieser Personen im Ausland. Das Gründungsverfahren ist - vor allem hinsichtlich der Gründung durch Verschmelzung - recht detailliert in der SCE-Verordnung geregelt. An einigen Punkten, etwa bezüglich der Registereintragung, gelangt jedoch auch mitgliedstaatliches Recht zur Anwendung. Dabei ist noch nicht abschließend geklärt, ob eine Eintragung einer SCE mit Sitz in Deutschland in das Genossenschaftsregister oder in das Handelsregister zu erfolgen hätte. Der Wortlaut von Art. 11 Abs. 1 SCE-Verordnung spricht eher für Letzteres, Sinn und Zweck der Regelung legen jedoch die Eintragung ins Genossenschaftsregister nahe.

Mitgliedschaft und Finanzierung

Neben anderen gravierenden Neuerungen sieht die SCE-Verordnung auch die Option zur Aufnahme nicht nutzender (investierender) Mitglieder vor und liefert in Form erweiterter Möglichkeiten zur Vergabe von Mehrstimmrechten und größerer Flexibilität in der Verwendung des

Betriebsergebnisses auch ein geeignetes Mittel zur Erhöhung der Attraktivität einer (rein) kapitalmäßigen Beteiligung. Die SCE-Verordnung kennt ferner die Möglichkeit einer Finanzierung der SCE durch die Ausgabe von Wertpapieren, die keine Geschäftsanteile sind, und Schuldverschreibungen mit besonderen Vorteilen, Art. 64 SCE-Verordnung. Im Vergleich zum deutschen Genossenschaftsrecht, welches etwa die Aufnahme reiner Investorenmitglieder de lege lata für unzulässig erklärt, bieten sich damit deutlich erweiterte Finanzierungsmöglichkeiten.

Organstruktur

Hinsichtlich der Organstruktur gesteht die SCE-Verordnung den Gründern nicht nur ein wesentlich größeres Maß an Satzungsfreiheit zu, sie stellt darüber hinaus Organisationsmöglichkeiten bereit, die dem deutschen Genossenschaftsrecht bisher völlig fremd sind. Zu nennen ist hier vor allem die Möglichkeit der Organisation der SCE mit einem einzigen Verwal-



tungsorgan, also unter Verzicht auf die dem deutschen Genossenschaftsrecht innewohnende Aufgabenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Dieses monistische System, welches dem "Board-System" einiger anderer Mitgliedstaaten entspricht und vor allem dem anglo-amerikanischen Rechtskreis entstammt, findet seine Regelung im Grundsatz in den Art. 42 ff. SCE-Verordnung. Jedoch sind nach vorzugswürdiger

Ansicht die Mitgliedstaaten dazu verpflichtet, in den jeweiligen Ausführungsgesetzen zur SCE-Verordnung weiterführende Regelungen für das monistische System vorzusehen.

Ein weiterer interessanter Unterschied zwischen GenG und SCE-Verordnung findet sich in Hinblick auf die Vorschriften zur Besetzung der Organe. Während § 9 II 1 GenG für die Genossenschaft deutschen Rechts vorschreibt, dass deren Organen nur Mitglieder der Genossenschaft angehören dürfen (Prinzip der Selbstorganschaft), enthält die SCE-Verordnung weder für das dualistische noch für das monistische System eine ausdrückliche Regelung zu dieser Frage. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass die Mitglieder des Leitungs-, Aufsichts- oder Verwaltungsorgans Mitglieder der SCE sein können, aber nicht müssen.

Zusammenfassung

Bereits aus den genannten Punkten ergibt sich, dass die SCE-Verordnung auch im Zusammenhang mit einer zukünftigen Reform des Genossenschaftsgesetzes diskussionswürdige Ansätze beinhaltet. Die Untersuchung und Bewertung dieser Ansätze ist Gegenstand des Forschungsprojekts. Als Ergebnis sollen dem deutschen Gesetzgeber nach Möglichkeit Vorschläge zur Umsetzung der Vorgaben der SCE-Verordnung in das nationale Genossenschaftsrecht gemacht werden.

↻ Matthias Wiese
☎ (0251) 83-2 28 00
✉ matthias.wiese@ifg-muenster.de

Politikberatung durch Ökonomen

Tätigkeitsfeld Europäischen Union

Vielfältige Defizite in der Politikberatung durch Ökonomen werden beklagt. Dies gilt auch auf europäischer Ebene. Weitere Dimensionen haben dort berücksichtigt zu werden, da zusätzliche Informationsasymmetrien existieren, denen Rechnung zu tragen ist.

Beratung kann systematisch nur erfolgreich sein, wenn erstens der Adressat genau spezifiziert ist, zweitens das Ziel der Beratung genau bestimmt wurde und daraus resultierend, drittens, das Beratungskonzept passend gewählt wurde. In den weiteren Überlegungen wird nur auf die beiden ersten Aspekte eingegangen.

Bürger und Parlamentarier

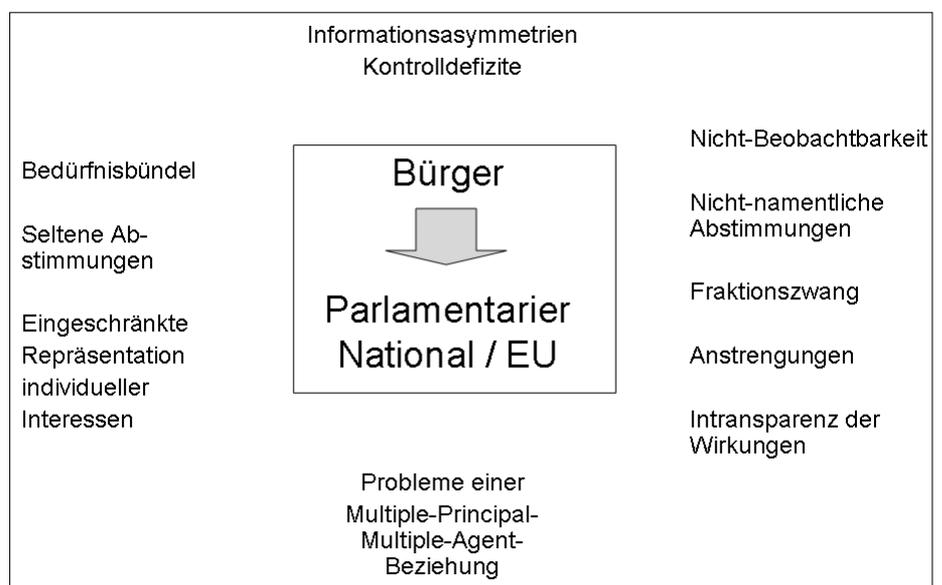
Der europäische Politikprozesses ist durch eine Vielzahl von Principal-Agent-Beziehungen gekennzeichnet. Ausgangspunkt sind die Bedürfnisse der Bürger, die diese durch die Politik befriedigt sehen wollen. Ihre Ansprechpartner sind die Politiker. Dabei sind zwei unterschiedliche Einflusskanäle für die Politikberatung in der Europäischen Union von Bedeutung: jener über den nationalen und jener über den europäischen politischen Prozess, jeweils bezogen auf die Intermediation der Bürgerwünsche. Im Weiteren sollen nur drei Akteure unterschieden werden: die Parlamentarier, die Regierungsmitglieder und die Ministerialbürokratie. Der Politiker als Parlamentarier ist der primäre Adressat der Bürgerbedürfnisse. Er wird qua Wahl durch den Bürger beauftragt, seine Interessen in der Findung von Regeln und Mechanismen zur Befriedigung seiner Bedürfnisse wahrzunehmen. Es liegt also eine klassische Principal-Agent-Beziehung vor. Die Beziehung zwischen Politiker und Bürger wird einerseits durch die Abstimmung über Bedürfnisbündel und andererseits durch die relativ seltenen Abstimmungen geschwächt. Dazu kommt die Nicht-Beobachtbarkeit des Politiker-Handelns bzw. seiner Ergebnisse. Schließlich bleibt

für den Bürger auch unklar, welche Effekte die beschlossenen Regeln auf die Befriedigung seiner Bedürfnisse haben, da vielfältige andere Faktoren wirken. Die Principal-Agent-Beziehung zwischen Bürger und Parlamentarier ist also durch eine äußerst geringe Kontrollmöglichkeit gekennzeichnet.

Exekutive und Administration

Abhängig vom Regierungssystem bestimmen die Parlamentarier die Exekutive. Mittels des Regierungsapparates wirkt die Regierung initiiierend und federführend in der Gesetzgebung mit und erlässt im Rahmen der vom Parlament beschlossenen und von ihr u.U. initiierten

Alternativen zu formulieren. Doch durch den sehr viel größeren Regierungsapparat existiert ein Vorteil für die Regierung, Art der Gesetze und deren Wording zu bestimmen, was durch die Parlamentarier nur unzulänglich kontrolliert werden kann. Die Regierung ist in ihrem Handeln grundlegend auf den in den Ministerien befindlichen Regierungsapparat angewiesen. Im Gegensatz zu Parlament und Regierung unterliegen die Mitarbeiter der Ministerien mit Ausnahme der politischen Positionen keiner Wahl, so dass jedes Ministerium in einen politischen und einen administrativen Teil unterteilt werden kann. Zwischen diesen beiden Teilen bestehen Informationsasymmetrien. Für die Administration ist von sehr



Principal-Agent-Probleme

Gesetze Verordnungen zur Regelausgestaltung und -konkretisierung. Zwar besteht für die Parlamentarier die Möglichkeit, jeden Gesetzentwurf durch Mehrheitsbeschluss zu stoppen oder

viel Information über bestimmte Sachfragen und über die Wechselwirkungen mit anderen Gesetzen auszugehen, die der politische Teil der Ministerien und auch die Regierungsmitglieder selbst so nicht besitzen.

Unabhängige Institutionen

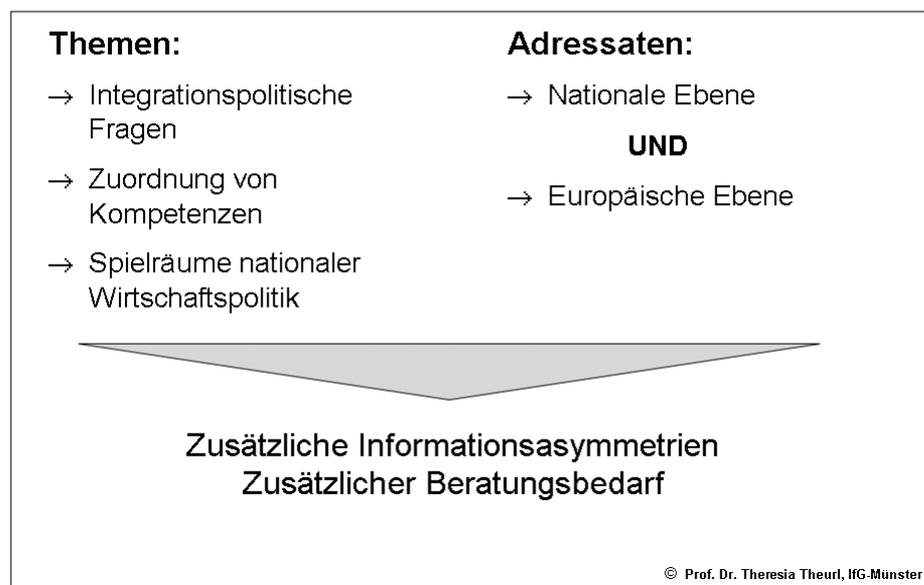
Im Wechselspiel dieser drei Politikinstitutionen entstehen die Regeln bzw. die Wirtschaftspolitik, die wiederum auf den Bürger zurückwirken. Daneben nehmen noch zahlreiche unabhängige Institutionen Einfluss auf die Regeln und auf die Wirtschaftspolitik. Dieses sind insbesondere die Zentralbank und die Gerichte, sowie als Teil der durchführenden Verwaltung die Kartellbehörden. Sie verfügen für den ihnen zugeteilten Bereich über ein superiores Wissen, was eine Einwirkung nicht nur institutionell unerwünscht, sondern auch noch technisch schwierig macht.

Europäische Dimension

Zusätzlich wählen Bürger direkt die Parlamentarier der Europäischen Union. Ein Principal-Agent-Problem auf einer zweiten Ebene entsteht. Indirekt nehmen die Europa-Parlamentarier über die diversen Verfahren Einfluss auf die Entscheidungen der Kommission, bei der wiederum ein politischer und ein administrativer Teil zu unterscheiden ist, zwischen denen von einer asymmetrischen Informationsverteilung auszugehen ist. Vor diesem Hintergrund entstehen Regeln der Wirtschaftspolitik und anderer Bereiche, die auch für die Wirtschaftspolitik der Mitgliedsstaaten direkt und indirekt wirksam werden. Eine zusätzliche Dimension kommt dazu: Die nationalen Politiker wirken in ihrer Zusammensetzung als Ministerräte sowie als Europäischer Rat auf die Kommission und regelsetzend. Im Vergleich zum nationalen politischen Prozess ist dieser nun um eine weitere Principal-Agent-Beziehung ergänzt worden und zwar für jede nationale Bürgergemeinschaft eine. Große Bedeutung haben in der Europäischen Union darüber hinausgehend auch unabhängige Institutionen wie die Europäische Zentralbank und der Europäische Gerichtshof. Die bereits skizzierten Anreize für das Ver-

halten der Wähler/Bürger, Politiker, Bürokraten und unabhängigen Institutionen sind auch im "europäischen Teil" des politischen Prozesses wirksam. Zusätzlich kommt nun zum Tragen, dass in der Regelsetzung ein Ausgleich nationaler Interessen zu finden ist. Dies gewinnt vor allem dann an Bedeutung, wenn heterogene Präferenzen den nationalen Grenzen

über Zusammenhänge und Konsequenzen von Regelentscheidungen aufklären, jedoch muss diese Beratung Umsetzungsmöglichkeiten im Rahmen der vorgegebenen Leitstrategie beinhalten. Neben diesem Beratungsbedürfnis aufgrund des Wettbewerbs auf dem Wählermarkt, besteht auch eine Beratungsnachfrage, die aus dem Informationsdefizit der Bür-



Besonderheiten der Europäischen Union

entsprechen. Der für die Europäische Union relevante Politikprozess ist durch zahlreiche Informationsasymmetrien gekennzeichnet. Beratung und damit auch Politikberatung zielt jedoch genau auf Informationsdefizite und deren Behebung. Hieraus resultieren unterschiedliche Beratungsbedürfnisse und Optionen.

Beratung von Politikern

Parlamentarier agieren in nationalen Parlamenten und im Europäischen Parlament. Der entsprechende Politiker muss sich strategisch auf dem Markt um Wählerstimmen positionieren, d.h. er muss entscheiden, welche grundlegenden Präferenzen er bedienen will, ohne hier schon auf spezielle Themen zu rekurrieren. In einem zweiten Schritt muss er die operativen Entscheidungen entlang dieser strategischen Vorgaben treffen. Ökonomische Politikberatung kann hier zwar

ger im Verhältnis zu der von ihnen gewählten Regierung resultiert. Noch interessanter ist diese Informationsasymmetrie auf der europäischen Ebene, wo die institutionelle Verbindung zwischen Parlamentariern und den Politikern bzw. dem administrativen Teil der Kommission relativ gering ist, so dass ein erheblicher Beratungsbedarf zum Ausgleich dieses Informationsgefälles existiert. Regierungsmitglieder sind in ihrer nationalen Funktion, als Mitglieder des Ministerrates sowie als Kommissare aktiv. Eine eigenständige Regierungsberatung durch Ökonomen erfolgt auf zwei Wegen. Erstens kann sie informell sein, ist dann aber meist sehr einflussreich. Zweitens kann sie formell über Beiräte institutionalisiert sein. Dies gilt auch dann, wenn die nationalen Regierungsmitglieder in ihrer Funktion als Mitglieder des Ministerrates tätig sind. Auch die Beratung der Kommissare erfolgt eher indirekt. Der Hinter-

grund besteht auf dieser Ebene darin, dass ihnen einerseits entsprechende Budgets fehlen und dass ihnen andererseits ein umfangreicher administrativer Komplex für diesen Zweck in-house zur Verfügung steht.

Beratung der Administration

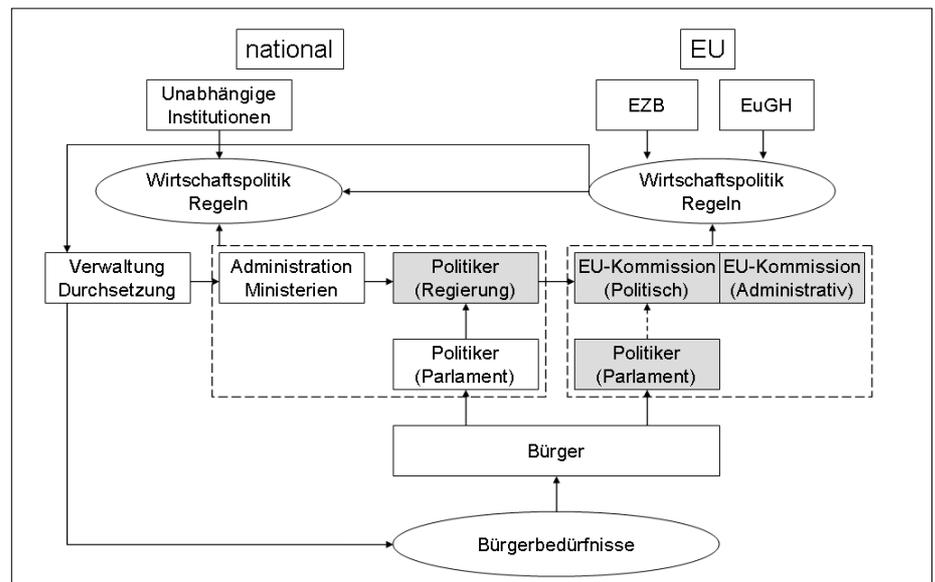
Die Administration ist als Ministerialbürokratie mit ihrem nationalen Aufgabebereich, in der Vorbereitung für europäische Entscheidungen in Arbeitsgruppen etc. sowie als administrativer Teil der Kommission tätig. Unter den Akteuren des Politikbereichs zeichnen die Ministerien sowie die Kommissionsbürokratie aus, dass sie keiner Wahl unterliegen und die Bindung an die politischen Mandatsträger über die Dienstverpflichtung erfolgt. Diese vermeintlich enge Bindung gewährt den Ministerial- und Kommissionsbeamten jedoch auch erhebliche Spielräume. In den Ministerien auf nationaler und europäischer Ebene wird die wesentliche Arbeit zur Konzeptionierung von Gesetzen geleistet. Hierzu muss ein erhebliches Sachwissen über die Gesetzes- und Regelfolgen - über ökonomische Wirkungsmechanismen - existieren. Das nachgefragte Wissen wird deshalb weniger strategischer als vielmehr operativer Natur sein. Dieses wird teilweise als In-house-Wissen bereitgestellt, in einem erheblichen Umfang jedoch auch von außen erworben. Externes Know-how wird über verschiedene Kanäle bezogen. Auf der untersten Ebene liegen die informellen Kontakte, die von den Ministerien und von der Kommission zu den potenziellen Beratern gepflegt werden. Diese sind nicht formalisierbar und resultieren beispielsweise aus den Studien- oder Promotionszeiten, aus Kontakten in (ehemaligen) Kommissionen oder aus Kontakten bei Konferenzen. Obgleich oder vielleicht gerade weil dieser Kanal informell ist, besteht hier eine erhebliche Option zu einer ergebnisträchtigen Beratung. Weil dieser Kanal häufig in einem frühen Sta-

dium der Gesetzgebung genutzt wird, sind die Meinungen noch nicht festgefügt und es sind insbesondere noch keine Gesetzesentwürfe formuliert. Ferner handelt es sich um individuelle Kontakte, die keinerlei Abstimmung mit anderen Experten bedürfen, was die (Verhandlungs-) Kosten der Beratung senkt. Die nächste Stufe versucht diese Kontakte zu bündeln, indem Experten zu einer Expertenanhörung geladen werden. Auch hier sind die Einflussmöglichkeiten der ökonomischen Beratung noch gegeben, allerdings werden die Informationskosten durch den "Streit der Fakultäten" in interdisziplinären Anhörungen sowie durch den "Streit der ökonomischen Schulen" erhöht. Geht es um größere Projekte bzw.

kaufen. Auch dieses ist eine Einflussmöglichkeit ökonomischer Politikberatung. Allerdings ist die Wirkungskontrolle relativ gering, da der Auftraggeber, das Ministerium oder die Kommission, über die Verwertung dieser Projektberichte entscheidet. Häufig ist dem Berater auch unklar, wie seine Arbeit in die Ministeriumsarbeit einfließen soll, wie also seine Ergebnisse im politischen Regelbildungsprozess umgesetzt werden sollen, was die Formulierung seines Gutachtens erschwert.

Beratung von unabhängigen Organisationen

Unabhängige Institutionen sind auf nationaler und europäischer Ebene tätig. Bis-



Politischer Prozess in Europa

um eine grundlegende Ausrichtung der Politik, so können auch Expertenkommissionen eingerichtet werden, die über einen längeren Zeitraum ein Thema erarbeiten und Empfehlungen aussprechen. Manche Ministerien leisten sich außerdem einen wissenschaftlichen Beirat, der schnell beratend tätig werden kann, wobei es nicht immer einfach ist, die Wirkung der so angefertigten Gutachten zu verfolgen. Ist ein Projekt im Ministerium oder der Kommission konkretisiert, so besteht auch die Möglichkeit durch Ausschreibungen spezielles Wissen einzu-

lang sind sie kaum Ziel der ökonomischen Politikberatung gewesen, denn erstens existieren auf derselben Marktseite meist keine konkurrierenden Institutionen und zweitens bestehen aufgrund der Unabhängigkeit keine Beziehungen zu einer anderen Marktseite, die durch Informationsasymmetrien gekennzeichnet wären. Aufgrund der Unabhängigkeit und der damit reduzierten Kontrolltiefe ergeben sich für unabhängige Institutionen andere Beratungsbedürfnisse. Eben weil sie nur schlecht kontrolliert werden können, sind sie auf eine hohe Glaubwürdig-

keit angewiesen. Das Handeln dieser Institutionen muss also stets höchsten Ansprüchen genügen. Es ist wesensimmanent, dass diese Institutionen Exzellenz in ihrem Handeln nach außen signalisieren wollen. Hier kann die ökonomische Beratung ansetzen, da sie grundsätzlich Exzellenz aus der Forschung liefern kann. Dem entgegen steht allerdings die Sorge um die Unabhängigkeit. Der "Zukauf" von Informationen kann eine Abhängigkeit von Dritten im Zugang zu zentralem Know-how induzieren. Dieses führt wiederum dazu, dass die Informationsgenerierung nicht durch externe Berater, sondern durch einen internen Stab organisiert wird. Wahlweise kann diese interne Abteilung durch ein Netz von Gastberatern, die dann temporär in diese Abteilung integriert werden, ergänzt werden. Eine temporäre Integration gewährleistet, dass die Beratungsinformation besser für diese Institution genutzt werden kann. Modellhaft wird ein solches Prinzip bei vielen Zentralbanken praktiziert. Zu fragen ist jedoch, warum diese Konsultation bei anderen unabhängigen Institutionen, vor allem den Gerichten, unterbleibt. Dieses ist umso dramatischer als die richterrechtliche Rechtsfortbildung einen erheblichen Einfluss auf die die Rahmenbedingungen konstituierenden Regeln einer Wirtschaft hat. Insbesondere der Europäische Gerichtshof hat hier sehr weitreichende Entscheidungen getroffen. Neben der Furcht um die Unabhängigkeit dürfte die mangelnde ökonomische Beratung auch auf die unterschiedlichen Semantiken von Juristen und Ökonomen zurückzuführen sein.

Schließlich ist der Bürger Adressat der Beratung. Er steht an der Wurzel der Kette multipler Principal-Agent-Probleme. Wenn der Prinzipal über die ökonomischen Implikationen korrekt aufgeklärt ist, so das Kalkül, dann können sich die Agenten seiner Zielsetzung nur schwer widersetzen. Eine Politikberatung der Bürger würde nun darüber aufklären, welche Implikationen das Handeln der Politiker hat und würde versuchen, eine größere Transparenz in der Beziehung zwischen Bürger und Politiker zu erzeugen. Dieses ökonomisch folgerichtige Konzept stößt jedoch auf erhebliche Umsetzungsprobleme in einer unvollkommenen Welt, auf die hier nicht eingegangen werden kann.

Realismus statt Resignation

Politikberatung ist heute mit einer Vielzahl an Problemen verbunden. Diese treten losgelöst davon auf, ob Politikberatung auf nationaler oder auf europäischer Ebene stattfindet. Im europäischen Kontext ist besonders, dass es erstens um integrationspolitische Fragen und um die Zuordnung von Kompetenzen und damit um die Spielräume nationaler Wirtschaftspolitik geht. Zweitens sind zusätzliche Informationsasymmetrien zu berücksichtigen. Drittens tritt mit dem Europäischen Gerichtshof ein zusätzlicher Spieler auf der politischen Regelungsebene auf, der sich bisher der Beratung durch Ökonomen entzogen hat. Ökonomen gehen häufig von einem idealisierten Bild der Zusammenhänge aus und versuchen "wissenschaftliche Objektivitäten" zu vermitteln, was nicht ge-

lingt, da die Prozesse von Wissenschaft und Politik strukturell inkongruent sind. Die Qualität der Politikberatung durch Ökonomen hängt vielmehr davon ab, dass genau zu identifizieren ist, wer beraten werden soll, was dessen Probleme sind und mit welchem Konzept in dieser Situation am effektivsten beraten werden kann. Diese Einsicht ist nicht nur in der Lage, die Effektivität der Politikberatung zu fördern, sondern auch eine realistische Erwartungshaltung zu erzeugen.

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

Berichte aus der Lehre

Moderne genossenschaftliche Kooperationen

Seminar zur Unternehmenskooperation im Wintersemester 2003/04

Die moderne Genossenschaft - Woher kommt sie? Was hat sie angetrieben? Wo steht sie heute und was zeichnet sie aus? Wo liegen ihre Potenziale und wie sieht ihr weiterer Weg aus? Viele Fragen wurden den Studierenden im Seminar des Schwerpunktfaches gestellt und viele Fragen warfen sie selbst auf. Antworten sollten zunächst in den schriftlichen Seminararbeiten und Vorträgen gegeben werden, die dann in den anschließenden Diskussionen - zum Teil auch mit Praxispartnern - vertieft werden konnten.

Das Seminar zur Unternehmenskooperation im Wintersemester fand als Blockveranstaltung vom 10. bis 12. Dezember 2003 statt. Die Genossenschaft wird im Rahmen des Schwerpunktfaches als eine der zahlreichen Formen der Unternehmenskooperation betrachtet. Sie steht dem Institut traditionell sehr nahe und wurde in diesem Semester in den Mittelpunkt gestellt. Fast provokativ wurden die Begriffe "Genossenschaft" und "modern" kombiniert. Anhand von Fallstudien galt es, die Provokation anzunehmen und sich ein eigenes differenziertes Bild von der Genossenschaft als Alternative zu anderen Kooperationsformen zu machen. Die Differenziertheit sollte durch eine breite Auswahl von Fallstudien garantiert werden. Die Bandbreite erstreckte sich von sehr jungen und innovativen bis hin zu routinierten und am Markt sehr bekannten Genossenschaften.

Das Seminar gliederte sich in die drei großen Themenblöcke der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft der einzelnen Genossenschaften. So wurden zunächst vergangenheitsorientiert die Ursachen und die Ausgestaltung einer Genossenschaft am Beispiel der Denic eG erläutert. Die Denic eG ist die zentrale Registrierungsstelle für alle Domains unterhalb der Top Level Domain "de". Sabine Dolderer, Vorstandsmitglied der Denic eG, konnte gewonnen werden, das

Seminar mit einem Bericht aus der Praxis zu bereichern. Im Gespräch zeigte sie sich sehr auskunfts- und diskussionsfreudig - das Angebot wurde von allen Teilnehmern gerne angenommen und der Gedankenaustausch entwickelte sich sehr

und Kommunikationstechnik zur Verfügung.

Die folgende Referatsgruppe setzte sich mit der Gegenwart und damit mit dem aktuellen Management und der Mikrostruktur der TEA eG auseinander. Die



Die Teilnehmer des Seminars zur Unternehmenskooperation

lebhaft. Das zweite Thema des ersten Blocks hatte die Ursachen und die Ausgestaltung der Datev eG zum Gegenstand. Die Datev eG ist eine Genossenschaft für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte. Die Datev eG stellt speziell für diese Berufsgruppen Leistungen der Datenverarbeitungs-, Informations-

TEA Gesellschaft für Technologie Entwicklung Anwendung eG ist eine in der Informationstechnologie tätige Produktivgenossenschaft. Sie bietet maßgeschneiderte Problemlösungen in den Bereichen der Hard- und Software an. Ebenfalls das Management, hier aber speziell das des Risikos, wurde am Bei-

spiel der Intersport Deutschland eG analysiert. Die Intersport Deutschland eG nimmt mit einem Marktanteil von rund 30 % den ersten Platz unter den Sportfachgeschäften in Deutschland ein. Sie zählt zwar nicht zur Neugründungswelle von Genossenschaften in den 1990er Jahren, konnte aber "dennoch" als moderne Genossenschaft identifiziert werden.

Die Analyse der folgenden zwei Fallbeispiele wechselte wiederum die Perspektive, indem nach den Potenzialen und den Zukunftsaussichten gefragt wurde. Die zukünftige Stellung im Wettbewerb war Gegenstand der Untersuchung der Greenpeace Energy eG. Diese ist ein Stromanbieter für Ökostrom, bei dem die Kunden

gleichzeitig auch Mitglieder sind. Den Abschluss bildete ein Referat zur Interessensvertretung im Gesundheitswesen am Beispiel der Ärztegenossenschaft Schleswig-Holstein eG. Es ging um die Bündelung von Interessen und die damit verbundenen Möglichkeiten einer Genossenschaft. Die Ärztegenossenschaft Schleswig-Holstein eG, deren Vorstandsmitglied Christoph Meyer begrüßt werden konnte, gilt als Vorreiter im Gesundheitswesen. Nach ihrem Vorbild wurden später weitere Genossenschaften gegründet. Der Vortrag von Herrn Meyer wurde mit großem Engagement verfolgt und in der anschließenden Diskussion kommentiert.

Sechs Genossenschaften wurden einer eingehenden Analyse ihrer Modernität – sprich ihrer aktuellen Wettbewerbsfähigkeit – unterzogen. Nach Abschluss des Seminars konnte die Kombination der Begriffe "Genossenschaft" und "modern" nicht mehr als Provokation aufgefasst werden.

👤 Andrea Schweinsberg

☎ (0251) 83-2 29 99

✉ andrea.schweinsberg@ifg-muenster.de

Alumni-Forum

Private Public Partnership

Ein Erfahrungsbericht aus der juristischen Praxis

Auf dem diesjährigen Alumni-Treffen im März 2004 in Münster hielt Dr. Thomas Noelle als "Ehemaliger" einen Vortrag über seine beruflichen Erfahrungen mit PPP's. Herr Dr. Noelle war von 1984 bis 1986 Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen; das Thema seine Dissertation lautete: "Mitgliederrepräsentation in Genossenschaften mit Vertreterversammlung". Heute arbeitet er als Rechtsanwalt in Hamburg und ist in den Bereichen Privatisierung und Vergaberecht tätig.

Private Public Partnerships (PPP's) stehen im Fokus des öffentlichen Interesses. In Zeiten angespannter Haushaltslage lassen sich gerade im Infrastrukturbereich durch die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft für die öffentliche Hand Projekte realisieren, für die es ihr ohne private Partner an Geld fehlen würde. Es wäre aber irrig anzunehmen, dass PPP's ein probates Mittel zur Sanierung der Staatsfinanzen wären. PPP's machen nur in bestimmten Konstellationen Sinn - und diese Konstellationen sind gerade auch dann gegeben, wenn die betroffene

öffentliche Hand über ausreichende Mittel verfügt.

Eine PPP kann wie folgt beschrieben werden: langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, bei der die erforderlichen Ressourcen in einen gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt und die vorhandenen Projektrisiken entsprechend der Risikomanagementkompetenz der Projektpartner angemessen verteilt werden.

Die wesentlichen Eckpunkte einer PPP sind mithin:

- die Erfüllung öffentlicher Aufgaben
- die langfristige Zusammenarbeit der öffentlichen Hand mit der Privatwirtschaft
- die sinnvolle Ressourcenallokation in der Partnerschaft
- die angemessene Risikoverteilung in der Partnerschaft

Die Zielsetzungen der öffentlichen und der privaten Partner sind dabei in der Regel zwar nicht identisch aber doch kompatibel. Geht es der öffentlichen

Hand um Kapital- und Know-how-Beschaffung, steht beim privaten Partner die Gewinnerzielung im Vordergrund. Dies führt solange nicht zu Friktionen, als der private Partner anderweitig im Wettbewerb zur PPP steht oder stehen könnte.

Erfolgsvoraussetzungen für PPP's sind im Wesentlichen:

- Sinnvolles Beschaffungsverhalten der öffentlichen Hand
- Lebenszyklusansatz bei der Abwägung des Für und Wider einer PPP
- Gerechte Risikoverteilung in der PPP
- Leistungsorientierte Vergütung des privaten Partners
- Wettbewerb auf Bieterseite bei der Gründung der PPP

In der Praxis sind gut funktionierende PPP's heute vor allem in den Bereichen Entsorgungswirtschaft, Krankenhäuser, Hochbau und Verkehrsinfrastruktur zu finden.

Die praktischen Schwierigkeiten bei der Gründung von PPP's sind vor allem im kaufmännischen Bereich anzutreffen. Oft bedürfen die Geschäftsmodelle einer erheblichen Anpassung gegenüber den ursprünglichen Vorstellungen beider Seiten; zum Teil ergeben sich sehr komplexe steuerrechtliche Themen. Die Fragestellungen in rechtlicher Hinsicht wiegen dagegen oftmals nicht so schwer, sind aber in der Vorbereitung sorgfältig zu berücksichtigen. Folgende Bereiche sind in aller Regel von Bedeutung:

- Staatsorganisationsrecht/Aufsichtsrecht
- Haushaltsrecht
- Vergaberecht
- Kartellrecht
- Beihilfe- und Zuwendungsrecht

Im Bereich des Aufsichtsrechts ist auf das "Oderwitz-Urteil" des Bundesgerichtshofes aus dem Dezember 2002 hinzuweisen (BGHZ 153, 199). Seitdem der Bundes-



Dr. Thomas Noelle

Jahrgang 1957

1979 - 1984

Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Münster und Erlangen

1984 -1986

Mitarbeit am im IfG bei Prof. Großfeld, Universität Münster

1986 - 1989

Referendariat (1988/1989 Travers Smith Braithwaite, Solicitors, London)

1989 - 2002

PricewaterhouseCoopers, Frankfurt am Main und ab 1993 Hamburg, zuletzt als Partner und Geschäftsführer der Schindhelm Rechtsanwalts-gesellschaft

Seit 2003

Servatius Jenckel Noelle Rechtsanwälte School of Economics and Political Science

gerichtshof hier eine Aufsichtsbehörde zum Schadensersatz verpflichtet sah, weil sie im Rahmen der Kommunalaufsicht einer unwirtschaftlichen Maßnahme ihre Zustimmung erteilte, ist mit großer Zurückhaltung der Aufsichtsbehörden bei der Unterstützung von PPP-Projekten zu rechnen.

Im Bereich des Haushaltsrechts ist bei innovativen Projekten die Vorlage

von Business-Plänen problematisch. Dadurch gestaltet sich die erforderliche Genehmigung der gesellschaftsrechtlichen Maßnahmen bei der PPP-Gründung oftmals sehr zeitintensiv.

In aller Regel ist das Vergaberecht bei der Gründung von PPP's zu beachten, da die PPP der Erfüllung öffentlicher Aufgaben dienen soll und dies gewöhnlich über die Erteilung öffentlicher Aufträge erfolgt. Bei schwierigen Projekten ist die rechtzeitige Abstimmung mit der zuständigen Dienststelle bei der EU-Kommission ratsam (und erfahrungsgemäß auch gut erreichbar).

Im Bereich der Fusionskontrolle bleibt abzuwarten, wie sich das seit dem 01.05.2004 geltende Recht auf die Gründung von PPP's auswirkt. Tendenziell ist – z.B. wegen der großzügigeren Regelung betreffend zentrale Beschaffungsstellen – hier mit positiven Effekten zu rechnen.

Dagegen bleiben im Bereich des Zuwendungsrechts oft erhebliche Probleme. Es ist nicht übermäßig polemisch zu behaupten, dass kaum eines der zurzeit bestehenden Förderprogramme wirklich PPP-kompatibel ist. Dies führt in aller Regel zu ganz erheblichem Abstimmungsaufwand mit Bewilligungsbehörden.

☎ Thomas Noelle

☎ (040) 63 78 13 45

✉ thomas.noelle@servatius-law.de

WiWi-Cup 2004: Erfolgreiches Abschneiden des IfG

Das Team "Cooperativo Calcio" vom IfG belegte den 4. Platz

Wie jedes Jahr am Tag vor Frohnleichnam, fand am 9. Juni 2004 in Münster der WiWi-Cup, das traditionelle Fußballturnier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster statt. Dabei traten 23 Teams, die sich aus Assistenten und Mitarbeitern der wirtschaftswissenschaftlichen Institute und Lehrstühle zusammensetzen, gegeneinander an.



Das Team des IfG 2004



Die IfG-Cheerleader



Mannschaftsbesprechung

Auch dieses Jahr bildete das IfG ein schlagkräftiges Team aus seinen Mitarbeitern, glänzend unterstützt von den in den Farben des IfG gekleideten Cheerleadern. Bei Temperaturen von bis zu 30 Grad zog man problemlos über die Gruppenphase ins Viertelfinale ein. Hier kam es zum Spiel gegen das Team "Real Kredit" vom Institut für Kreditwesen. Als es nach Ende der regulären Spielzeit 1:1 Unentschieden stand, musste das Penalty-Schießen entscheiden, welches die Genossen mit 2:1 für sich entschieden. Im anschließenden Halbfinale gegen "Marketing United", das Team der drei Marketing-Institute, fehlte jedoch die Kraft, so dass man sich mit Platz vier aus dem Turnier verabschieden musste. Ein Trost blieb den völlig entkräfteten Verlierern: Man verlor gegen den Gewinner des diesjährigen WiWi-Cups.

Nach einer kalten Dusche fand am Abend im Innenhof des Juridicums die Abendveranstaltung statt, auf der durch den Dekan der Fakultät, Prof. Dr.

von Eiff die Sieger geehrt wurden. Die Siegermannschaft kann sich über einen echten Flipperautomaten freuen.

Im Anschluss an die Siegerehrung wurde zum Abschluss der vom Institut für Verkehrswissenschaften von Prof. Dr. Hartwig glänzend organisierten Veranstaltung ausgelassen gefeiert. Wir freuen uns bereits auf den WiWi-Cup 2005!



Thorn Kring im Angriff

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

Events / Veranstaltungen

Unternehmensberater als Praxisreferenten im Wahlpflichtfach "Unternehmenskooperation"

*Dr. Daniel Stelter (The Boston Consulting Group)
Michael Arndt (Bearing Point)*

Das Ziel des Wahlpflichtfaches "Unternehmenskooperation" besteht darin, unterschiedliche Kooperationsformen theoretisch als auch praktisch zu beleuchten und so ein umfassendes Verständnis für diese Form der Organisation zu vermitteln. Dem IfG gelang es, zwei interessante Vertreter der Praxis für einen Gastvortrag zu gewinnen, die ihrerseits die Aktualität von Unternehmenskooperationen unterstrichen. Die Brisanz des Themas spiegelte sich auch in der Größe des Publikums wider, das aus UK-Studierenden sowie Gasthörern bestand.

Dr. Daniel Stelter (Vice President & Geschäftsführer, The Boston Consulting Group), der in seinem Berufsalltag zunehmend mit Akquisitionen und anderen Formen der Kooperation konfrontiert ist, referierte zu dem Thema "Wert schaffen durch M&A und Allianzen". Er illus-



Daniel Stelter (Vice President u. Geschäftsführer, The Boston Consulting Group)

trierte anhand zahlreicher Beispiele den Hörern, wie es trotz der derzeit angespannten Wirtschaftslage möglich ist mittels kooperativer Strategien Wachstum und Wertsteigerungen zu erreichen. Kooperationen ermöglichen als flexible Organisationen im Gegensatz zu den alternativen Strategien M&A und Organisches Wachstum eine kostenminimale und rasche Reaktion auf sich ändernde Situationen. Sie ermöglichen somit Wachstum und Wertsteigerung mit geringem Risiko zu erreichen. Da Kooperationen jedoch mit einer relativ hohen Rate des Scheiterns behaftet sind, stellte Herr

Stelter einige grundlegende Regeln vor, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit garantieren.

Michael Arndt (Senior Manager Financial Services, Bearing Point) zeigte im Rahmen seines Vortrages "Outsourcing im Transaction Banking am Beispiel der Wertpapierabwicklung" die Bedeutung kooperativen Outsourcings im Bankensektor. Getrieben von der Ertragserosion stellen sich immer mehr Banken die Frage nach der eigentlichen Kernkompetenz. Vertriebsbanken (Kernkompetenz im Kundengeschäft) und Transaktionsbanken (fachliche und technische Kernkompetenz) lösen zunehmend die traditionellen Universalbanken ab, indem komplementäre und periphere Kompetenzen ausgelagert werden. Durch das Poolen von Ressourcen können Größenvorteile und somit Kostensenkungen erreicht werden. Herr Arndt zeigte anhand einiger Beispiele die Erfolgsfaktoren und Probleme im Entscheidungs- und Realisierungsprozess beim Outsourcing. Da noch 40 % des Marktvolumens für In-/Outsourcer durch die Kreditinstitute selbst abgewickelt werden und der Bankensektor nach wie vor mit vielen Herausforderungen konfrontiert ist, lässt sich ein zunehmender Trend zum Outsourcing auf nationaler sowie europäischer Ebene erkennen.

In Anschluss an die beiden Gastvorträge fand eine lebendige Diskussion statt, bei denen die Referenten auch die Möglichkeit in Aussicht stellten, die jeweiligen



Michael Arndt (Senior Manager Financial Services, Bearing Point)

Unternehmen im Rahmen von Praktika genauer kennen zu lernen.

-
- ☞ Julia Trampel
 - ☎ (0251) 83-2 18 78
 - ✉ julia.trampel@ifg-muenster.de
 - ☞ André van den Boom
 - ☎ (0251) 83-2 28 96
 - ✉ andre.vandenboom@ifg-muenster.de
-

Lufthansa Cargo zu Gast in den Wahlfächern "Unternehmenskooperation" und "Verkehrswissenschaften"

Marc Oedekoven, General Manager Focus Team Europe, LH Cargo

Dem Institut für Verkehrswissenschaften gelang es, den General Manager Focus Team Europe der Lufthansa Cargo für eine gemeinsame Veranstaltung zu gewinnen. Anhand zahlreicher Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis referierte Marc Oedekoven über die Notwendigkeit von Kooperationen zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen in der Luftfrachtbranche. Das Interesse des Publikums spiegelte sich in der dabei entstehenden regen Diskussion wider.

Herausforderungen in der Luftfrachtbranche

Im modernen Zeitalter der Globalisierung sehen sich die Luftfrachtanbieter global agierenden Kunden gegenüber, die ihrerseits Ansprüche an globale logistische Netzwerke erheben. Kooperationen mit



Konkurrenten sowie See- und Straßenlogistikern bieten dabei der LH Cargo eine Lösung, diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden. Neben neuen Kundenansprüchen treiben u.a. das sich schnell wandelnde Marktumfeld sowie der intensive Wettbewerb in der Logistikbranche den Trend zu Kooperationen voran.

Wettbewerbsvorsprung durch Kooperationen

Auf horizontaler Ebene arbeitet LH Cargo mit den Luftfrachtunternehmen SAS Cargo, SQ Cargo und JAL Cargo zusammen. Zusammen bilden sie die strategische Allianz WOW, die im Jahre 2000 gegründet wurde. Durch diese horizontale Kooperation konnte LH Cargo ihr Streckennetz erweitern und somit nordasiatische und transpazifische Routen



Powering world trade

bedienen, die bisher aufgrund von internationalen Flugrechten und nationalen Restriktionen nicht zugänglich waren. Erst durch diese Kooperation stieg LH Cargo zu einem wahren Global Player auf.

Das Business Partnership Program der LH Cargo mit See- sowie Straßenlogistikern zielt auf eine integrierte Logistikkette ab. Durch synchronisierte Abläufe sollen diese lockeren vertikalen Kooperationen den "magischen Kreis" von Qualität, Zeit und Kosten optimieren.



Synchronisierte Abläufe und schneller Transport sind insbesondere bei den heutigen schnellen Produktlebenszyklen notwendig, um eine just-in-sequence Produktion zu gewährleisten. Gerade deswegen verlassen sich Schlüsselindustrien wie beispielsweise die Telekommunikations-, Halbleiter- oder Pharmazieindustrie, die durch schnelllebige Produkte

gekennzeichnet sind, auf Luftfrachtunternehmen als Transportpartner.

Kritische Erfolgsfaktoren

Marc Oedekoven räumte allerdings ein, dass Kooperationen auch Risiken beinhalten. Als einen kritischen Erfolgsfaktor identifizierte er kulturelle Differenzen der Partner. Durch Offenheit und Verständnis für die jeweils andere Kultur, können diese Probleme jedoch überwunden werden.

Zum Schluss stellte Herr Oedekoven die verschiedenen Einstiegsmöglichkeiten für Universitäts-Absolventen bei der Lufthansa vor. Seine Einladung, das Unternehmen durch Praktika und persönliche Gespräche besser kennen zu lernen, stieß bei den Studenten auf große Resonanz.

👤 Julia Trampel

☎ (0251) 83-2 18 78

✉ julia.trampel@
ifg-muenster.de

👤 André van den Boom

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ andre.vandenboom@
ifg-muenster.de

Institutionelle Grundlagen effizienter Wirtschaftspolitik

Jahrestagung des Wirtschaftspolitischen Ausschusses

Vom 15. bis 18. März 2004 tagte der Wirtschaftspolitische Ausschuss im Verein für Socialpolitik sowie die Arbeitsgruppe Wettbewerb in Münster. Die Veranstaltung wurde von Prof. Hartwig und Prof. Theurl organisiert. Aktuelle und wirtschaftspolitisch relevante Themen wurden vorgetragen und erörtert.

Die Diskussionen der Arbeitsgruppe Wettbewerb standen unter der Überschrift "Effizienz und Wettbewerb" und wurden sehr grundsätzlich geführt. Zahlreiche Gäste aus der unternehmerischen und regulatorischen Praxis zählten neben den Mitgliedern der Arbeitsgruppe zu den Referenten. So wurde die Effizienz im unternehmerischen Handeln am Beispiel von Vattenfall, wettbewerbspolitische Fragen der Deutschen Post AG auf dem Weg vom Staatsunternehmen zum Global Player sowie die globale Wettbewerbsfähigkeit am Beispiel der Evotec OAI AG ausgelotet. Präsident Böge sprach über das Generalthema aus der Sicht des Bundeskartellamtes und ein Vertreter der Generaldirektion Wettbewerb der Europäischen Kommission aus der Sicht der

europäischen Wettbewerbspolitik. Dazu kam eine Analyse der wettbewerbsrechtlichen Praxis am Beispiel der Europäischen Fusionskontrolle.

Ähnlich grundlegend waren die Erörterungen im Wirtschaftspolitischen Ausschuss. Gesucht wurde nach den institutionellen Grundlagen effizienter Wirtschaftspolitik. Präsentiert wurde unter anderem eine empirische Analyse der Bedingungen für erfolgreiche institutionelle Reformen. Wolfgang Wiegand, der Vorsitzende des Sachverständigenrates, analysierte, wie effizient der SVR seine Aufgabe einer unabhängigen Politikberatung erfüllt. Wernhard Möschel, der Vorsitzende des Wissenschaftlichen Beirats beim BMWA, stellte seine persönlichen Erfahrungen bei der Politikberatung vor.

Als Länderbeispiel wurde die Wirtschaftspolitik der Niederlande und die entsprechende Beratungspraxis vorgestellt. In weiteren Vorträgen und Diskussionen wurden die Thematik und Möglichkeiten einer effizienten Wirtschaftspolitik ausgelotet. Die nächste Jahrestagung wird an der Universität Marburg stattfinden.

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

Retail-Banking im 21. Jahrhundert

*Vortrag im Rahmen der Mitgliederversammlung der
 Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V.*

Anlässlich der alljährlich durchgeführten Mitgliederversammlung lud die Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. am 25. März 2004 zu einer öffentlichen Vortragsveranstaltung in die WGZ-Bank Münster ein. Andreas Dombret, Co-Sprecher der Geschäftsführung des Bankhauses Rothschild Deutschland, referierte zum Thema "Retail-Banking im 21. Jahrhundert - Die Reorganisation der Wertschöpfungskette".

Das Retail-Banking hat in den letzten Jahren eine enorme Renaissance erlebt und neue Konzepte werden und wurden im Finanzdienstleistungsmarkt entwickelt und umgesetzt. Ihnen gemeinsam ist eine Form der Spezialisierung auf bestimmte Kundensegmente oder auf spezielle Teile der bankwirtschaftlichen Wertschöpfungskette. In Deutschland ist

die klassische Universalbank mit einer (zu) hohen Wertschöpfungstiefe vorherrschend, welche zunehmenden Druck ausländischer Institute deutlich spürt. Konsolidierungen innerhalb der einzelnen Verbundgruppen als auch zwischen diesen fanden in der Vergangenheit zu zaghafte statt und führten zu Ertragsinbußen. Aber auch der allgemeine Vertrauensver-

lust der Privatanleger, hervorgerufen durch die Baisse an den Aktienmärkten in den Jahren 2000 - 2003 als auch eine Vertrauenskrise vieler institutioneller Anleger trugen dazu bei, dass die erhoffte Ertragskraft im Provisionsgeschäft nicht erreicht wurde. Trotz steigender Aktienkurse am deutschen Markt in den letzten 12 Monaten bleiben viele Anleger deut-

lich zurückhaltender als vor dem Börsencrash. In den letzten Jahren sind Nettozuflüsse in Aktien und andere Fonds zurückgegangen und phasenweise kam es sogar zu Nettoabflüssen. Das Investment Banking konnte sich jedoch in den letzten Quartalen stabilisieren und zeigt wieder ein wachsendes Momentum. Festzuhalten ist, dass das Investment Banking aber für die meisten deutschen Banken vernachlässigungswürdig ist. Die Ertragskri-



Peter Gaux, Prof. Dr. Theresia Theurl, Andreas R. Dombret

se ist weiterhin auf strukturelle Probleme speziell in Deutschland zurückzuführen. So musste in den letzten Jahren die Risikovorsorge fast aller deutschen Banken bedingt durch die Zunahme von Unternehmensinsolvenzen angehoben werden. Eine säulenübergreifende Untersuchung bei sieben deutschen Banken fand heraus, dass im Jahr 2001 nur zwei dieser untersuchten Banken bei der Risikovorsorge in Prozent des Kreditvolumens über dem internationalen Durchschnitt lagen, im Jahr 2002 waren es schon fünf von sieben. Bei den geringen Zinsmargen im deutschen Markt ist diese Entwicklung besonders schwerwiegend und hat die Ertragslage weiter stark belastet. Der Wegfall der Gewährträgerhaftung und der Anstaltslast im öffentlich-rechtlichen Sektor als auch die Einführung der Basel II-Richtlinien wird voraussichtlich zu einer Anpassung der Aktivmargen nach oben führen und die Ertragskraft stärken. Erste Tendenzen diesbezüglich sind bereits erkennbar. Der deutsche Markt ist "overbanked and overbranched" und eine (weitere) Konsolidierung - zumindest innerhalb der Sektoren - scheint unumgänglich zu sein.

Umsetzungsempfehlungen und Strategien

Um langfristig am Markt bestehen zu können, müssen sich die einzelnen Institute und Verbünde auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren und kundenferne Aktivitäten an spezialisierte Anbieter outsourcen oder (noch) stärker in diesen Bereichen kooperieren. Erste Ansätze diesbezüglich sind erkennbar, z.B. im Transaction Banking. Bei der Umgestaltung der Wertschöpfungskette müssen sich die Banken vor allem auf die Kundenschnittstelle fokussieren und sich auf einen Teil der Wertschöpfungskette spezialisieren. Das Vorherrschen einer fast 100%igen Wertschöpfungstiefe im deutschen Bankenmarkt sollte der Ver-



Diskussion nach dem Vortrag

gangenheit angehören, wenn man langfristig "überleben" möchte. Bei der Produktentwicklung als auch bei der Infrastruktur müssen Standardisierungen und Kooperationen stattfinden um Wettbewerbsvorteile u.a. bedingt durch Skaleneffekte über erhöhte Volumina zu erzielen. Grundsätzlich lassen sich zwei Bankenmärkte identifizieren, zum einen der Massenmarkt und zum anderen der Nischenmarkt. Auf dem erstgenannten kann sich die Bank prinzipiell über "den Preis", über "die Bequemlichkeit des Einkaufens" und über "die Qualität" differenzieren. Auf dem Nischenmarkt ist eine Fokussierung auf eine "Produkt- oder Kundengruppe" empfehlenswert. Das Aufbrechen der bankwirtschaftlichen Wertschöpfungskette führt zu vier unterschiedlichen Spezialisierungsmöglichkeiten einer Bank: Kundenspezialist, Produktentwickler, Spezialist Vertrieb und

Administrator. Die Transformation zu einer in diesem Sinne spezialisierten Bank kann wie folgt durchgeführt werden:

1. Auswahl eines erfolgreichen und realisierbaren Geschäftsmodells.
2. Design von Organisation und Prozessen des neuen Unternehmens.
3. Implementierung der internen und/oder externen Transformation.
4. Kontinuierliche Verbesserung und Anpassung der Geschäftsprozesse.

Kernpunkte

Auch im Retail Banking findet eine zunehmende Disaggregation der Wertschöpfungskette durch fokussierte Spezialanbieter statt. Hierbei sind verschiedene Geschäftsmodelle denkbar, die sich auf ein oder maximal zwei Elemente (Produktentwicklung, Kundenschnittstelle, Infrastruktur) konzentrieren. Erste



Andreas R. Dombret

Ansätze hierfür sind auch schon in Deutschland erkennbar. Das aktuelle Umfeld und die anstehenden Umwälzungen werden diese Entwicklung noch beschleunigen.

☎ Alexander Eim

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ alexander.eim@ifg-muenster.de

Die genossenschaftliche Pflichtprüfung - auch in Zukunft ein wichtiges Thema

5. Symposium "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" am 1. April 2004

Mehr als 120 Teilnehmer aus Wirtschaft, Verbänden und Wissenschaft kamen nach Münster, um im Rahmen des Symposiums "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" über Gegenwart und Zukunft der genossenschaftlichen Verbandsprüfung aus wohnungsgenossenschaftlicher Sicht zu diskutieren.

Die genossenschaftliche Pflichtprüfung ist mehr als eine reine Wirtschaftsprüfung. Sie besitzt neben dem Prüfungsauftrag auch einen Beratungs- und Betreuungsauftrag. Damit nimmt sie eine Sonderstellung gegenüber den Prüfungen anderer Unternehmensformen ein. Obwohl sich die genossenschaftliche Pflichtprüfung vor dem Hintergrund der Stärkung der Rolle des Abschlussprüfers und seiner Unabhängigkeit allgemein an neue gesetzliche Rahmenbedingungen anzupassen hat, bleibt der Prüfungsverband auch in Zukunft ein wichtiger Partner der Wohnungsgenossenschaften. Jedoch müssen die Pflichtprüfer differenziert auf die Erwartungen und Anforderungen ihrer unterschiedlichen Klientengruppen wie kleinen, mittleren oder großen Wohnungsgenossenschaften eingehen, um ihren Auftrag zu erfüllen. Das ist das Ergebnis des 5. Symposiums "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften", das am 01.04.2004 gemeinsam vom Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster (IfG) und dem Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen e.V. (VdW) in Münster veranstaltet wurde.

"Die genossenschaftliche Pflichtprüfung: Betreuung, Beratung und Verantwortung" lautete das Oberthema der eintägigen Veranstaltung, unter dem über die Stellung der genossenschaftlichen Verbandsprüfung diskutiert wurde. Die Bedeutung dieses hochaktuellen Themas in der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis zeigte sich an dem regen Interesse der mit über 120 Teilnehmern aus dem gesamten Bundesgebiet sehr gut besuchten Tagung.

System muss sich weiterentwickeln

Nach einer Begrüßung durch den Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., Burghard Schneider, erläuterte Frau Prof. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des IfG Münster, die Besonderheiten der genossenschaftlichen

Prüfung und zum Verlust der Mitgliederakzeptanz führen. Auf Dauer wäre dann eine Entwicklung zu einer Prüfung "2. Klasse" vorprogrammiert.

Hubert Schiffers, Prüfungsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., berichtete über die Verantwortung der Verbandsprüfung gegenüber den Mitgliedern des



Bettina Schlelein, Dr. Gerhard Jeschke, Hubert Schiffers, Ingeborg Esser, Rolf Kalleicher, Bernhard Koppmann, Prof. Theresia Theurl, Thorsten Kleinebckel, Eric Meyer

Prüfung. Sie betonte dabei, dass auch zukünftig der Bedarf an hochkarätiger Prüfung vorhanden wäre, dass sich die genossenschaftliche Verbandsprüfung jedoch der Veränderungen der Umwelt bewusst sein müsse und diese in notwendigen Anpassungen des Systems zu berücksichtigen habe. Eine Verweigerung der Weiterentwicklung würde sich hingegen auf die Qualität der Prüfung auswir-

Verbandes und beleuchtete das Thema aus der Sicht des Prüfungsverbandes, bevor er anschließend auf kritische Fragen aus dem Publikum einging.

Praktiker berichten

In einem zweiten Teil stellten drei Vertreter aus der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis ihre Erfahrungen mit und Erwartungen an den Prüfungsverband

dar. Heinz Fels, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Gemeinnützigen Wohnungsgenossenschaft eG Viersen, betonte, dass aus Sicht kleiner Wohnungsgenossenschaften, eine Intensivierung der Pflichtprüfung und damit verstärkte betreuende Beratung keine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bewirke, sondern lediglich die Kosten der Prüfung erhöhe.

Thorsten Kleinebeker, Vorstandsvorsitzender der Wohnbau Lemgo eG, ging in seinem Referat darauf ein, dass die beratene Funktion des genossenschaftlichen Prüfers nur erfüllt werden könne, wenn die Prüfung mit entsprechender Sorgfalt und Verantwortung durch qualifizierte Prüfer erfolge. Gleichzeitig müsse die Beratung eine ebensolche bleiben und dürfe nicht in Anweisungen an die jeweilige Genossenschaft münden. Auf die Problematik der Pflichtmitgliedschaft im Prüfungsverband und die damit verbundenen fehlenden Möglichkeiten der Wahl des Prüfers durch die Wohnungsgenossenschaft ging der

Vorstandsvorsitzende der Braunschweiger Baugenossenschaft Rolf Kalleicher in seinem Beitrag ein. Dennoch hob er hervor, dass eine qualitativ hochwertige Pflichtprüfung auch als Marketinginstrument genutzt werden könne.

Prüfung nicht zum Nulltarif

In einem weiteren Vortragsblock zeichnete zunächst Ingeborg Esser, Referentin für betriebswirtschaftliche und steuerrechtliche Beratung und Interessenvertretung sowie Prüfungswesen beim GdW, ein Bild über die künftigen Herausforderungen für die Prüfung und stellte gleichzeitig fest, dass zwar in Zukunft weiterhin das Prinzip der Kostendeckung gewahrt bleiben müsse, dass aber dennoch eine qualitativ hochwertige Prüfung wie die genossenschaftliche Pflichtprüfung ihren Preis habe. Den Abschluss der Vorträge bildete Prof. Dr. Klaus Backhaus, Leiter des IAS Institut für Anlagen und Systemtechnologien der Universität Münster, der auf das Eigen- und Fremdbild des Wirtschaftsprüfers im Allgemei-

nen einging und insbesondere die Notwendigkeit einer Imageverbesserung des Wirtschaftsprüfers in der öffentlichen Wahrnehmung in Bezug auf Unabhängigkeit und Unparteilichkeit verdeutlichte.

Im Anschluss an die kontroversen Vorträge diskutierten Ingeborg Esser, GdW, und Bernhard Koppmann, Vorstandsvorsitzender der Baugenossenschaft Freie Scholle eG aus Bielefeld, in einem Streitgespräch über Visionen für die genossenschaftliche Verbandsprüfung.

① Information:

Die Reihe wird fortgesetzt: Das 6. Symposium "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" findet am 23.11.2004 in Münster statt.

👤 Bettina Schlelein

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ bettina.schlelein@ifg-muenster.de

Globale Strukturen und deren Steuerung

Aspekte einer Förderinitiative der VolkswagenStiftung – Kolloquium

Zu einem interdisziplinären Gedankenaustausch lud die Volkswagenstiftung die Beteiligten aller Forschungsprojekte ihrer Förderinitiative "Globale Strukturen und deren Steuerung" vom 14. - 16. Januar 2004 in die Evangelische Akademie Loccum ein. Prof. Dr. Theresia Theurl und ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter Tholen Eekhoff und Andrea Schweinsberg, die das Forschungsprojekt "Globales Wirtschaften - Globale Unternehmenskooperationen - Globale Regulierung" bearbeiten, nahmen die Einladung gerne an.

Globale Steuerung bzw. in der Literatur häufig Global Governance, bezeichnet das gesamte System von internationalen Institutionen sowie die Regeln, nach denen sie arbeiten und mit nationalen Institutionen interagieren. Schlagwörter wie die Schaffung einer Weltzentralbank, eines Weltkartellamtes, einer internationalen Schuldenfazilität oder die Schaffung einer internationalen "Zivilgesell-

schaft" fallen unter den Begriff der Global Governance.

Die zahlreichen Aspekte des Gesamtkomplexes wurden in vier Sektionen diskutiert. Um die Breite der Forschungsprojekte darstellen zu können, wurden die Sektionen mit Beiträgen unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen gestaltet. Die erste Sektion unter dem Titel "Perspektiven von Governance"

bereitete eine Diskussion zu Fragen hinsichtlich des Steuerungsziels, der Reichweite und dem Verbindlichkeitsgrad von unterschiedlichen Formen von Governance vor. Entsprechend den unterschiedlichen Disziplinen wurde dann nach deren Akzeptanz, Effizienz und Legitimität gefragt. Die zweite Sektion mit dem Titel "Unternehmensnetzwerke und Wettbewerbsordnung" betrachtete Probleme

globalen Wirtschaftens auf der Mikro- und auf der Makro-Ebene. Dabei wurde Abstand genommen von der These, dass sich globales Wirtschaften nur auf multi-nationale Konzerne bezieht. Insbesondere die Kooperation von Unternehmen in ihren zahlreichen, auch im IfG vieldiskutierten, Facetten stand im Vordergrund. Fragen nach Wirkungen und Funktionsweisen von Unternehmenskooperationen sowohl auf Mikro- als auch auf Makro-Governance wurden diskutiert. Die dritte Sektion "Soziale Sicherung und Konfliktbearbeitung durch Interventionen von außen" warf Fragen nach Interventionsmöglichkeiten in Konfliktfällen und deren Eignung auf. Die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten wurden hinsichtlich ihrer Organisation, Legitimation, Akzeptanz und Wirkung betrachtet. Eine Frage war, ob solche Interventionen als

Instrument einer Global Governace bezeichnet werden können. Zum Ende der dritten Sektion durften die Teilnehmer Dr. Hans-Heinrich Wrede, Deutscher Botschafter bei der UNESCO und Vorsitzender des Exekutivrates der UNESCO in Paris begrüßen. Mit einem interessanten und spannenden Vortrag, "Die Mühen des kooperativen Multilateralismus", berichtete Dr. Wrede über seine Tätigkeit. Die Abschlusssektion hatte die Frage "Governance - Auf welcher Ebene durch wen?" zum Gegenstand. Hier wurde Bilanz gezogen und ein Ausblick gegeben auf den derzeitigen Stand des Forschungsschwerpunktes und es wurde eine Vielzahl von Fragen aufgeworfen, die zukünftig auf dem Gebiet der Global Governance angegangen werden können. Die Veranstaltung konnte den Teilnehmern viele Impulse für ihre eigenen For-

schungsfragen geben, zahlreiche lebhafte Diskussionen wurden, auch unabhängig vom offiziellen Programm, geführt. Die freundliche Atmosphäre der Akademie trug sehr zum Gelingen der Veranstaltung bei.

➔ Andrea Schweinsberg

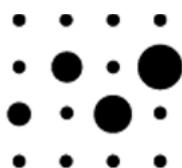
☎ (0251) 83-2 29 99

✉ andrea.schweinsberg@
ifg-muenster.de

➔ Tholen Eekhoff

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ tholen.eekhoff@
ifg-muenster.de



VolkswagenStiftung

① **Information:**

Die VolkswagenStiftung ist eine gemeinnützige Stiftung privaten Rechts mit Sitz in Hannover und die größte ihrer Art in Deutschland. Ihr Zweck ist die Förderung von Wissenschaft und Technik in Forschung und Lehre. Die Stiftung ermöglicht Forschungsvorhaben in zukunftssträchtigen Gebieten und hilft wissenschaftlichen Institutionen bei der Verbesserung der strukturellen Voraussetzungen für ihre Arbeit. Besondere Aufmerksamkeit widmet sie dem wissenschaftlichen Nachwuchs sowie der Zusammenarbeit von Forschern über disziplinäre und staatliche Grenzen hinweg. Sie kann Mittel für alle wissenschaftlichen Bereiche vergeben und fördert Geistes- und Gesellschaftswissenschaften ebenso wie die Natur- und Ingenieurwissenschaften und die Medizin. Die VolkswagenStiftung verfügt zurzeit über ein Kapital von 2,1 Milliarden Euro und hat in den nunmehr gut vierzig Jahren ihres Bestehens rund drei Milliarden Euro für nahezu 27.000 Projekte zur Verfügung gestellt."

Quelle: <http://www.volkswagenstiftung.de>

Fusionen: Größe gewinnen - Identität wahren

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Am 26. Januar 2004 fand die IfG-Veranstaltungsreihe Wissenschaft und Praxis im Gespräch zum Themengebiet "Fusionen: Größe gewinnen - Identität wahren" in der Aula des Schlosses in Münster statt. Die Wissenschaft war durch IfG-Institutsleiterin Prof. Dr. Theresia Theurl und Prof. Dr. Bernd Rolfes vertreten. Die Praxis wurde durch den Vorstandsvorsitzenden des Genossenschaftsverbandes Frankfurt Walter Weinkauf als auch von den Bankdirektoren Josef Köckerling (Volksbank Westenholz) und Rainer Lechtenfeld (Volksbank Tecklenburger Land) repräsentiert.



Bernd Rolfes, Josef Köckerling, Theresia Theurl, Rainer Lechtenfeld, Walter Weinkauf

Prof. Rolfes zeigte die sich ändernden Marktbedingungen im Finanzsektor auf und wies darauf hin, dass diese grundlegenden Veränderungen zwar von allen deutschen Banken erkannt wurden, aber notwendige Restrukturierungsmaßnahmen zu lange auf sich warten ließen. So trifft nach Ansicht von Prof. Rolfes der Strukturwandel die Genossenschaftsbanken in besonders hohem Maße und Fusionen können dazu beitragen, anstehende Probleme zu lösen. Prof. Rolfes merkte an, dass Potenziale in den meisten Kreditinstituten brach liegen und erst durch Fusionen angegangen werden, obwohl die Problematik bekannt ist. Als zweiter Redner analysierte Walter Weinkauf unter dem Stichwort "Regionale Identität als Wettbewerbsvorteil" die aktuelle Situation der Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland mit besonde-

rem Fokus auf die Region seines Verbandsgebietes. Walter Weinkauf führte die klaren Vorteile aus der Regionalität auf. Die Tendenz zum Bringgeschäft, die längere Kundenbindung und der Vertrauensvorschluss seitens der Kunden wurden besonders hervorgehoben. Eine Untersuchung im Gebiet des Genossenschaftsverbandes Frankfurt hat ergeben, dass kleine und große Genossenschaftsbanken ein weitaus höheres Betriebsergebnis aufweisen als Institute mittlerer Größe, so dass als Normstrategie für Banken mittlerer Größe grundsätzlich folgende Alternativen bestehen: Konzentration, Spezialisierung, Teilung oder Fusion.

Kontroverse Podiumsdiskussion

In der von Prof. Theurl moderierten Podiumsdiskussion wurden die Vor- und

Nachteile von Fusionen kontrovers diskutiert. Die Vertreter der Volksbanken Köckerling und Lechtenfeld, welche zwei sehr erfolgreiche Volksbanken führen, kommen aus gänzlich unterschiedlichen Institutsstrukturen. Die Volksbank Tecklenburger Land gehört zu den 150 größten Volksbanken des Landes mit einer Bilanzsumme von über 800 Mio. Euro. Die Volksbank Westenholz gehört mit einer Bilanzsumme von rund 32 Mio. Euro zu den eher kleineren Instituten. Des Weiteren fand bei der Volksbank Westenholz in der gesamten Unternehmensgeschichte keine Fusion statt. Die Volksbank Tecklenburger Land hingegen hat schon 14 Fusionen erfolgreich hinter sich gebracht. Köckerling vertrat die Meinung, dass erfolgreiche kleine Institute wie die Volksbank Westenholz (Platz fünf im Ranking der Bausparkasse Schwäbisch Hall 2003; Betriebsergebnis 1,3%; Provisionsergebnis 0,9%) Synergiepotenziale auch ohne Fusionen heben können, sei es durch die optimierte Nutzung des genossenschaftlichen Verbundsystems oder durch eine Vertriebsstratifikation. Des Weiteren argumentierte er, dass eine Fusion das Ergebnis seines Institutes nicht verbessern würde. Nach Meinung von Köckerling besteht der genossenschaftliche Gedanke darin, dass die Mitglieder und Kunden in "überschaubaren Einheiten" betreut als auch persönlich angesprochen werden sollen. Die persönliche Erreichbarkeit des Vorstandes durch jeden einzelnen Kunden sollte ebenso gegeben sein. Köckerling sieht die Genossenschaft als die modernste

Rechtsform an, wobei die Genossenschaftsidee von einigen Mitgliedern des Verbundes durch kurzfristiges Gewinnoptimierungsstreben verwässert wird. Der ursprüngliche Gedanke der Mitgliederförderung wird seiner Ansicht nach aus dem Auge verloren. Lechtenfeld gab zu, dass das Modell der Volksbank Westenhofen erfolgreich sei, fügte aber an, dass dies immer von der jeweiligen Situation abhängt. So gäbe es wahrscheinlich einige der 14 Volksbanken im Tecklenburger Land nicht mehr, wenn es nicht zu Fusionen gekommen wäre. Betriebswirtschaftliche Analysen und Studien mit einem Vorlauf von mindestens einem Jahr vor den jeweiligen Zusammenschlüssen sind nach seiner Meinung sehr wichtig für den langfristigen Erfolg der Fusion. Jedoch dürfen nicht nur rein betriebswirtschaftliche Argumente im Vordergrund stehen, sondern auch der Faktor "Mensch" und die interne Kom-



Prof. Dr. Theresia Theurl

munikation sind von entscheidender Bedeutung. Lechtenfeld wies ebenfalls darauf hin, dass die Einigkeit innerhalb des Genossenschaftsverbundes weiter



Podiumsdiskussion mit Prof. Rolfes, Josef Köckerling, Prof. Theurl, Rainer Lechtenfeld, Walter Weinkauff

ansteigen muss und man nicht schon "nach außen schießen" dürfe, bevor die internen Probleme gelöst sind.

Kräfte im Verbund bündeln

Weinkauff, der in seinem Vortrag auch die regionale Identität als wichtigen Wettbewerbsfaktor ansah, führte aus, dass sowohl die Strategie der Kleinheit als auch die der Fusion erfolgsversprechend sein kann. Die Kräfte im Genossenschaftlichen Finanzverbund müssen gebündelt werden, wobei aber Fusionen durchaus als Ultima Ratio anzusehen sind. Zuerst muss die betriebswirtschaftliche Situation unabhängig von einer Fusion in jeder Bank optimiert werden. Prof. Rolfes bemerkte, dass es keine allgemeingültige optimale Unternehmensgröße für ein Kreditinstitut gibt, aber prinzipiell bestimmte Größenordnungen in der Zukunft erreicht werden müssen, um

langfristig überleben zu können und nicht zu einem reinen Vertriebsarm zu werden. So bleibt auch über die von Prof. Theurl moderierte Podiumsdiskussion hinaus festzuhalten, dass der Mensch bei jeder Fusion im Mittelpunkt stehen sollte und dass die Perspektiven von Zusammenschlüssen immer von der jeweiligen Situation abhängen.



Die Vorträge der Redner sowie weitere Ausführungen zur Veranstaltung sind im Internet unter www.ifg-muenster.de einsehbar.

☎ Alexander Eim
 ☎ (0251) 83-2 28 93
 ✉ alexander.eim@ifg-muenster.de

10. Oberseminar von IfG Münster und GVN in Hannover

Fusionen: Größe gewinnen – Identität wahren

Fusionen realisieren Synergien, gleichzeitig drohen sie jedoch auch regionale Identitäten zu verwässern. Das Oberseminar zeigte Lösungswege auf. Bankenfusionen sind eine wesentliche Folge der BVR-Strategie "Bündelung der Kräfte". Häufig wird diesen Fusionen mit Skepsis begegnet. Können Fusionen erfolgreich sein? Oder: Wann können Fusionen erfolgreich sein? Welches sind ihre Erfolgstreiber? Diesen Fragen ging das 10. Oberseminar von GVN und dem Institut für Genossenschaftswesen Münster nach.

Verminderte Margen – konstante Kosten

Hermann-Josef Tebroke, Professor für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre an der Universität Bayreuth, versuchte zunächst die Synergiepotenziale von Bankenfusionen zu identifizieren. Die Ergebnisse des Bankensektors seien in jüngster Zeit durch sinkende Zinsüberschüsse gekennzeichnet gewesen, die jedoch die Großbanken stärker trafen als die Genossenschaftsbanken. Der Provisionsüberschuss blieb für Genossenschaftsbanken relativ stabil und sank für die Großbanken auf das Niveau der Genossenschaftsbanken. Doch während die Großbanken ihren Verwaltungsaufwand kontinuierlich auf unter 1,5 % der durchschnittlichen Bilanzsumme senken konnten, blieben diese für Kreditgenossenschaften über 2,5 %. Hinzu kommen noch weitere Ergebnisbelastungen durch eine gestiegene Risikovorsorge.

Ergebniseffekte von Fusionen

Neben der Überprüfung der operativen Unternehmenspolitik in Bezug auf die Mitglieder- und Kundenpolitik, die Vertriebskonzeption und das Produktportfolio sowie die Risikoposition kann auch eine Veränderung der Betriebsgröße durch Fusion eine Reaktion auf verschlechterte Ergebniszahlen sein. Tebroke gelang es, anhand empirischer Daten aufzuzeigen, dass die Fusionseffekte auf den Verwaltungsaufwand und den Provisionsüberschuss positiv sind, andererseits aber im Zinsgeschäft geringere Margen

zu erwarten sind. Damit jedoch ist der Gesamteffekt auf das Teilbetriebsergebnis ex ante unklar und es bedarf einer klaren Kalkulation, welche Größenordnungen diese gegenläufigen Effekte haben

generieren kann und ob dieser bei Fusionen bedroht ist. Regionalität, so Großweischede, sei ein dynamischer Begriff, da Regionen und ihre Einzugsgebiete veränderbar seien. Fusionen stehen also



V.l.n.r.: K. Bellmann, H. Mehrens, H.-J. Tebroke, E. Meyer, D. Großweischede, U. Rollmann

werden. Erschwerend kommt hinzu, dass Kosten und Nutzen der Fusion zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen. Während die Fusionskosten schon vor der Fusion und in deren unmittelbaren Nachgang anfallen, werden die Synergieeffekte nur schleppend realisiert, da hier insbesondere restriktive arbeitsrechtliche Vorschriften hemmend wirken.

Regionalität – ein dynamischer Begriff

Verbandsdirektor Detlef Großweischede widmete sich der Frage, ob eine regionale Orientierung einen Wettbewerbsvorteil

immer dann nicht im Widerspruch zur Regionalität, wenn sie diese Dynamik nachvollziehen. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken verfügen über das dichteste Filialnetz in Deutschland, womit sie einerseits Kundennähe und gute Erreichbarkeit gewährleisten, was sich jedoch andererseits in höheren Verwaltungsaufwendungen widerspiegelt.

Wettbewerbsvorteile durch regionale Orientierung

Eine regionale Grundausrichtung der Bank kann auch Wettbewerbsvorteile generieren. Detlef Großweischede führte

aus, dass eine verbesserte Kenntnis der Kundenbedürfnis und die damit verbundene Marktnähe effektiv in individuelle Lösungen umgesetzt werden kann. Außerdem, so Großweischede, könne damit auch die Kundenbindung verbessert werden, was zur Ergebnisverbesserung beitrage.

Regionalität durch Markttrends bedroht?

Zugleich existieren jedoch Markttrends, die diese regionale Orientierung gefährden, indem sie deren Kosten erhöhen. Neue Vertriebswege und neue Anbieter von Finanzdienstleistungen erhöhen die Wettbewerbsintensität. Das Internet vereinfacht den Konditionenvergleich und den Anbieterwechsel und schließlich sind die Änderungen im Rechtsrahmen häufig mit erheblichen Mehraufwendungen verbunden, die gerade kleine Anbieter hart treffen.

Fusionen – Gefahr und Chance für Regionalität

Wenn eine Fusion als adäquate Lösung für zwei Banken identifiziert wird, so ist die Bewahrung der regionalen Identität als strategische Aufgabe zu begreifen, forderte Verbandsdirektor Großweischede. Denn einerseits sei mit der Fusion die Gefahr einer Reduzierung der Nähe zum Kunden und einer Rückführung der lokalen Netze und Bindungen verbunden, andererseits könne die gewonnene Größe auch genutzt werden, um sich als starker Partner insbesondere der ortsansässigen mittelständischen Wirtschaft zu profilieren.

Fusionen kein Allheilmittel

Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen in Münster, präsentierte die Ergebnisse einer empirischen Studie zu den Fusionen von Genossenschaftsbanken in Norddeutschland, die im Auftrag des Strategiefonds Norddeutscher Genossenschaftsbanken angefertigt wur-

de. Fusionen, so Theurl, bergen ein erhebliches Erfolgspotenzial, allerdings wird dieses häufig durch Fehler in der Umsetzung nicht realisiert. Sie stellte heraus, dass drei Punkte wesentlich sind:

- Eine Fusion muss als Lösung für die Probleme der Partner identifiziert worden sein und darf nicht als Substitut für andere, wirksamere Maßnahmen dienen, d.h. alle Alternativen müssen ebenso geprüft werden.
- Fusionen brauchen ein klares und durchgreifendes Projektmanagement. Die Planung, Vorbereitung und Durchführung einer Fusion sind als Gesamtprozess zu verstehen.
- Die Mitarbeiter müssen in den Fusionsprozess integriert sein.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Jede Fusion sei ein Unikat, so Prof. Theurl, so dass es auch keine allgemeingültigen Rezepte gibt.

Fusionserfolge – Sind sie belegbar?

Über zwei Drittel der befragten Vorstände betrachten die Fusion als Erfolg, bei den Mitarbeitern ist dieser Anteil mit etwa 50 % wesentlich geringer. In den Kennzahlen schlägt sich die Fusion eindeutig nieder. Sowohl das Betriebsergebnis als auch das Teilbetriebsergebnis verbesserten sich im Nachgang

der Fusion im Vergleich mit den anderen bundesdeutschen Genossenschaftsbanken. Dieses bedeutet jedoch nicht, dass die betrachteten Fusionen optimal abgelaufen sind. Häufig, so Theurl, würden die Synergiepotenziale überschätzt oder im Integrationsprozess nur mangelhaft realisiert. Während prinzipiell Einigkeit über eine Kostenreduzierung durch Personalmaßnahmen besteht, ist die Durchführung mit Hindernissen befrachtet. Insbesondere auf Vorstandsebene sei dieses problematisch. Auch die Schließung von Filialen und die Integration der Arbeitsprozesse berge erhebliche Störpotenziale. Prinzipiell gelte, dass nur die Lösung des besseren Partners übernommen und keine Mischlösung gefunden werden sollte. Bei einer Fusion gleicher Partner ist meist eine völlig neue Struktur nötig, die einen erheblichen, ex ante zu planenden Aufwand bedeutet.

Die Mitarbeiter mitnehmen

Prof. Theurl hob hervor, dass die Integration der Mitarbeiter in den Fusionsprozess wesentlich zum Fusionserfolg beiträgt. Die Informationspolitik solle frühzeitig, regelmäßig, umfassend und auf die Mitarbeitergruppen zugeschnitten sein. Auch die Einbindung in Projektgruppen ist Teil einer solchen Informationspolitik. Neben der reinen Information sind die Mitarbeiter Teil der Fusion, d.h. sie müssen an die neuen Aufgaben, an die neue Bankstruktur und deren Abläufe herangeführt und entsprechend qualifiziert werden. Es ist erfolgsentscheidend, die Mitarbeitermotivation aufrechtzuerhalten, und sie nicht durch Überforderung im Fusionsprozess zu demotivieren.

Region ist nicht Region

An der abschließenden Podiumsdiskussion nahmen neben Verbandsdirektor Detlef Großweischede und Prof. Hermann-Josef Tebroke auch die Vorstandspräsidenten der Hannoverschen Volksbank, Hermann Mehrens, und der Volksbank Börßum-Hornburg, Uwe Rullmann,

sowie der Geschäftsführer des Betriebswirtschaftlichen Beratungs- und Entwicklungsverbundes, Klaus Bellmann, teil. Uwe Rullmann sieht seine Bank als regional aufgestelltes Institut, das wegen seiner Kleinheit erfolgreich den Kunden in den Mittelpunkt stellen kann. Jedoch auch Hermann Mehrens begründete die jüngste Fusion der Volksbank Hannover mit der Lindener Volksbank zur Hannoverischen Volksbank als regional orientierte Fusion, die als Ziel die Region Hannover hat. Mehrens machte jedoch auch deutlich, dass in Hannover ein intensiver Wettbewerb herrsche, so dass die Hannoverische Volksbank auf die Generierung von Größenvorteilen angewiesen ist, um auch gerade über den Preis im Markt bestehen zu können. Verbandsdirektor Großweischede kennzeichnete beide Banken als regional tätig, die jedoch aufgrund der Unterschiedlichkeit der Regionen vollständig unterschiedliche Strategien verfolgen müssten.

Kooperationen als Alternativen?

Die von Frau Prof. Theurl angemahnte Prüfung aller Alternativen schließt insbesondere die Kooperationen ein. Sowohl Uwe Rullmann als auch Hermann Mehrens konnten von solchen Kooperationen berichten. So war es eine Kooperation von Volksbanken, die den Kern für die Fusion zur heutigen Volksbank Börßum-Hornburg lieferte. Klaus Bellmann und Prof. Tebroke wiesen auf die funktionierenden vertikalen Kooperationen im genossenschaftlichen Finanzverbund hin, die durch Out-Sourcing die Nutzung von Größenvorteilen ermöglichen. Verbandsdirektor Großweischede ergänzte, dass sich bestimmte Geschäfte erst ab einer bestimmten Größe lohnen, die sich gerade durch die Kooperation im genossenschaftlichen Finanzverbund erst für kleinere Partner realisieren lassen. Gleichwohl gab Klaus Bellmann zu bedenken, dass insbesondere vertikale Kooperationen zur Auslagerung von Kompe-

tenzen führen, so dass dieser Prozess nicht mehr oder nur unter hohem Aufwand umkehrbar ist.

Angesichts ihres hohen Erfolgspotenzials sind Fusionen attraktiv, sie bedürfen jedoch einer exakten Planung, um diese Potenziale heben zu können. Zugleich hat die Veranstaltung jedoch auch deutlich gemacht, dass Größe nicht mit Erfolg gleichzusetzen ist, sondern Größe in Erfolg umgesetzt werden muss. Eine gut organisierte Integration in den Finanzverbund erlaubt es auch kleinen Genossenschaftsbanken mit betont regionalen Strategien am Markt erfolgreich zu sein.

☞ Eric Meyer
☎ (0251) 83-2 28 01
✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

Wohnungsgenossenschaften: Potenziale und Perspektiven

Bericht der Expertenkommission fertiggestellt

Nach einer intensiven Erhebungs-, Forschungs- und Beratungstätigkeit beendete die Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften ihre Arbeit am 27. April 2004 mit der Überreichung des Endberichtes an Bundesverkehrs- und Bauminister Manfred Stolpe. Die Kommission war im August 2002 eingesetzt worden und bestand aus 14 Experten und zusätzlichen Gästen.

Inhalt des Berichts sind sowohl eine umfassende Bestandsaufnahme des Status quo der Tätigkeit und der wirtschaftlichen Situation der Wohnungsgenossenschaften als auch eine Auslotung der Perspektiven und Empfehlungen an die Politik, an die Verbände und an die Unternehmen. Einen Schwerpunkt bildeten die Überlegungen zum Einbezug von Genossenschaftsanteilen in Altersvorsorgemodelle. Als zukunftsweisende Geschäftsmodelle wurden Kooperationen von

Wohnungsgenossenschaften mit diversen Partnern erkannt, so auch mit öffentlichen Einrichtungen in Form von Public-Private-Partnerships. Die Intensivierung einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit wurde ebenso empfohlen wie eine offensive Kommunikation der Vorzüge genossenschaftlichen Wohnens und die Abkehr von einem rückwärts gewandten Image. Staatliche Förderungen von Wohnungsgenossenschaften sind nur dann zu rechtfertigen, wenn diese Leistungen für

die Gesellschaft erbringen wie etwa im Rahmen der Stadtentwicklung und der Integration von Bevölkerungsgruppen. Der Bericht besteht aus etwa 700 Seiten und wird im Juli 2004 veröffentlicht.

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

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Genossenschaftsbanken: Vertriebsautomaten oder Unternehmen?

Am 17. Mai 2004 fand die Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ zum dritten Mal in Münster statt. Experten aus Wissenschaft und Praxis diskutierten darüber ob Genossenschaftsbanken Vertriebsautomaten oder Unternehmen sind. Den Höhepunkt der Veranstaltung bildete die kontrovers geführte Podiumsdiskussion.

Das Thema des Symposiums konnte aktueller nicht sein, gerade in den letzten versuchte zu klären, inwiefern eine neue strategische Ausrichtung des Verbundes



V.l.n.r.: Reinke, Schreiber, Theurl, Höger, Höhler, Krawinkel, Wortmann, Börner

Wochen und Monaten fand eine rege Diskussion in den einzelnen Finanzinstituten sowie in der Presse über die wichtige Stellung des Retailbankings statt. Nach der Krise in den letzten Jahren im Börsengeschäft hat gerade bei den privaten Großbanken ein Umdenken eingesetzt und der Privatkunde ist wieder in den Fokus gerückt. In einer aktuellen Untersuchung wurde diesbezüglich festgestellt, dass neun von zehn deutschen Banken ihr Retailgeschäft im nächsten Jahr weiter ausbauen wollen. Diese Diskussion ging zwar nicht vom Genossenschaftlichen Finanzverbund aus, da für die Volks- und Raiffeisenbanken das Retailbanking schon immer eine besondere Priorität besaß und weiterhin besitzen wird, dennoch werden in der Zukunft neue Strategien von Nöten sein, um den Vertrieb noch effizienter gestalten zu können. An dieser Stelle setzte die Veranstaltung Wissenschaft und Praxis im Gespräch ein und

bzw. der einzelnen Primärbank ausgestaltet werden kann.



Prof. Dr. Börner

Prof. Dr. Börner der in seinem Vortrag ein Theoriegerüst aufzeigte, wies darauf hin, dass seine Darstellung zwar abstrakter

Natur ist, aber für die Umsetzung einer effizienten Vertriebsstrategie eingesetzt werden sollte. Am Beginn seiner Ausführungen beleuchtete Börner die Marktleistungen – wie z.B. Kontraktvermittlung und Kontrakttransformation – des Unternehmens Bank und stellte weiterhin die Mehrwert schaffenden Faktoren von Finanzdienstleistern dar. Das von ihm präsentierte Modell der funktionalen Wertkette diente als Ausgangspunkt für seine folgenden Ausführungen. Prinzipiell lassen sich bei der Optimierung der Wertkette zwei Ebenen unterscheiden und zwar die operative und die strategische. Für den langfristigen Erfolg des Unternehmens Bank muss an der strategische Ebene angesetzt werden. Hierbei muss auf das Ziel der Erreichung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen klar fokussiert werden. Um dies zu erreichen und umzusetzen, stehen grundsätzlich zwei Strategiekonzepte zur Verfügung, der marktorientierte Ansatz (Market Based View) und der ressourcenorientierte Ansatz (Resource Based View). Der erstere beleuchtet die Branche, in welcher sich ein Unternehmen befindet und empfiehlt eine Marktposition der Differenzierung oder der Kostenführerschaft einzunehmen. Der Resource Based View hingegen folgt einer umgekehrten Denkrichtung und zwar stehen die Kompetenzen und Ressourcen des jeweiligen Unternehmens im Fokus der Strategiebildung. Ein Unternehmen muss seine Kernkompetenzen erkennen, welche als nicht imitierbares Bündel von Ressourcen definiert werden und sich auf diese Kompetenz konzentrieren und spezialisieren. Börner führte als Beispiel für die

Genossenschaftsbanken die Kundennähe als Kernkompetenz auf und wies darauf hin, dass die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft für diese Kompetenz prädestiniert ist. Die Genossenschaftsbank mit der Kernkompetenz Kundennähe sollte diese in der Vertriebsstrategie mit den drei Dimensionen Ansprache, Akquisition und Bindung umsetzen und daraus Konkurrenzvorteile erzielen.

Als zweite Referentin analysierte Gabriele Höhler von BearingPoint Vertriebsstrategien im Retailbanking. Sie führte zu Beginn ihres Vortrages die Wahrnehmung über heutige Kunden und Banken auf. Der Kunde ist in den letzten Jahren sehr viel kritischer und anspruchsvoller geworden, aber gleichzeitig ist er häufig



Gabriele Höhler, Vice President
Financial Services BearingPoint GmbH

mit den angebotenen Problemlösungen von Seiten der Bank überfordert. Die Banken wurden in der letzten Zeit vor allem durch radikale Kostensenkungsprogramme und einer fortwährenden Reorganisation wahrgenommen. Im Inneren der Bank bestimmen vor allem Neupositionierung, Produktstraffung und der Umgang mit neuen regulativen Anforderungen das Denken und Handeln der Organisation. In einer in diesem Jahr veröffentlichten Bankenstudie von BearingPoint und dem Economist wurde festgestellt, dass 71% eine langfristige Kundenbeziehung als grundlegendes Ziel ansehen, wobei dieses Ziel zwar richtig ist, aber die Umsetzung dies zu erreichen,

d.h. einen rundum zufriedenen (glücklichen) Kunden "zu schaffen", eindeutige Mängel aufweist. Zur Erreichung dieses Zieles empfiehlt Höhler die stärkere Einbindung eines Lebensphasenmodells (Customer Lifetime Value) unter Nutzung externer als auch interner Informationen um den Kunden eine optimale Dienstleistung in jeder Lebenssituation anbieten zu können. Zur gezielten Kundenansprache und -akquisition muss das Kampagnenmanagement durch die aktive Nutzung der vorhandenen Kundendaten besser als bisher genutzt werden. Um den akquirierten Kunden binden zu können, sollten nicht nur die klassischen Kundenbindungsmöglichkeiten, wie z.B. mehrere Zugangswege, hochqualitative Produkte oder auch Bonusprogramme, genutzt werden, sondern auch ein gezieltes "Erfahrungsmanagement" (Customer Experience Management CEM). Dieser ganzheitlich strukturierte Ansatz umfasst Prozessanalysen auf der Basis von Kundenerfahrungen und schafft eine Win-Win-Situation für den Kunden und die Bank.

Hans Joachim Reinke als Vertreter aus dem Verbund stellte die bekanntesten Umfeldveränderungen im Bankengeschäft dar, wobei er die verschärfte Kon-



Hans Joachim Reinke,
Mitglied des Vorstandes der
Union Asset Management Holding AG

kurrenzsituation und den abnehmenden persönlichen Kontakt des Kunden zum

Bankberater hervorhob. Diesen Veränderungen ist der Genossenschaftliche Finanzverbund nach Reinkes Meinung aber durchaus gewachsen. Die Organisationsform strategisches Netzwerk für den Verbund stellte Reinke als gute Option für die zukünftige Ausrichtung dar. Dieses System erfordert ein effizientes Netzwerkmanagement, welches die einzelnen Akteure effizienter und zufriedener als bisher werden lässt. Die Netzwerkkoordination sollte vom Bundesverband ausgehen und alle Schnittstellen, auch die zum Kunden, berücksichtigen. Der Kernfokus der Genossenschaftsbanken liegt eindeutig im Retailbanking, welches auch die Cross-Selling-Quote in Höhe von 3,1 zum Ausdruck bringt. Diese von Mercer ermittelte Quote liegt über dem bundesweiten Durchschnitt, allerdings erzielen internationale Institute weitaus höhere Werte. Ein Grund dafür ist die ungenügende Anzahl an Vertriebsmitarbeitern im Verhältnis zu den im Back-Office tätigen Mitarbeitern einer Bank. Europäische Spitzenbanken beschäftigen durchschnittlich 50% mehr Mitarbeiter im Vertrieb als deutsche Banken. Des Weiteren ist der Anteil der Arbeitszeit, den ein Kundenberater in Kundengesprächen verbringt im Verhältnis zu Spitzeninstituten als viel zu gering anzusehen. So verbringt ein Mitarbeiter einer deutschen Bank durchschnittlich 0,4 Stunden seiner Tagesarbeitszeit im Kundengespräch, bei internationalen Spitzenbanken liegt dieser Wert bei 2,12. Diese Studie lässt das Nachholpotenzial deutscher Banken erkennen. Die Entwicklung wird auch für die Genossenschaftsbanken eine Rolle spielen, um die Cross-Selling-Quote, welche man auch als gelebte Kundennähe interpretieren kann, weiter zu erhöhen. Hierzu muss die Aufgabenteilung im Verbund weiter ausgebaut und durch ein Schnittstellenmanagement zwischen dem angesprochenen Netzwerk und der Bank unterstützt werden. Die Produktentwicklung wird in diesem Modell vom Netzwerk durchgeführt und das Kundenmanagement durch die Bank vor Ort.

Dort wo die Bank Hilfe in Anspruch nehmen will, bekommt sie die Unterstützung vom Netzwerk. Für Union Investment steht fest, dass der Kunde die Genossen-

den stellend ausgeprägt ist. Schreiber wies darauf hin, dass sich die Volksbank Trier in der glücklichen Lage befindet, dass das Marktpotenzial größer ist als die

werden sollen. Die Vertriebsmitarbeiter werden gezielt auf Kundengespräche vorbereitet, um den Kunden eine hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität bieten zu können. Wortmann stellte gleich zu Beginn klar, dass seine bzw. die Primärbanken im Allgemeinen keine Vertriebsautomaten sind. Es soll über die Genossenschaftsbanken kein reiner Produktverkauf stattfinden, sondern es muss Platz für individuelle und ganzheitliche Lösungen für den Kunden sein. Im Verbund gibt es viele starke Partner, wobei aber die Zusammenarbeit nicht immer friktionsfrei funktioniert. Auf die Frage welche Anforderungen an die Verbundpartner und ihre Produkte bzw. Spielregeln innerhalb des Verbundes zu stellen sind, antwortete Schreiber, dass die Spielführung eindeutig bei den Primärbanken liegen muss und nicht bei den Verbundpartnern. Es müssen eindeutige Spielregeln festgelegt werden, welche auch für alle Verbindlichkeit besitzen. Grundsätzlich vertrat Wortmann die gleiche Meinung und fügte hinzu, dass die Machtbalance im Verbund wieder hergestellt wer-



V.l.n.r.: Börner, Höhler, Wortmann, Theurl, Reinke, Schreiber

schaftsbank ist und man dieser verpflichtet ist. Im Verbund muss ein Geben und Nehmen vorhanden sein, um für alle Akteure exzellente Ergebnisse erreichen zu können. Union Investment bekommt von den Primärbanken Kunden und liefert im Gegenzug erstklassige Produkte, welche nur den Kunden einer Genossenschaftsbank zur Verfügung stehen.

In der von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierten Podiumsdiskussion wurden die einzelnen Vertriebsstrategien auch im Hinblick auf Verbundtreue kontrovers diskutiert. Prof. Dr. Börner als auch Gabriele Höhler vertraten ihre Meinung als Verbundexterne. Der genossenschaftliche Finanzverbund wurde durch Horst Schreiber, Vorstandsmitglied der Volksbank Trier, durch Manfred Wortmann, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Hellweg, sowie durch Hans Joachim Reinke repräsentiert.

Börner stellte seine Meinung aus wissenschaftlicher Sicht dar. Er führte aus, dass die Kernkompetenz Kundenfokus zwar von den Primärbanken erkannt wurde, aber die Umsetzung zu einer eindeutigen Strategie in einigen Banken nicht zufrie-

Möglichkeit der Abschöpfung und Betreuung. Um die Effizienz in seinem Haus weiter zu erhöhen und neue Kunden zu gewinnen, wird es Umstrukturierungen geben. So wird es eine strikte Tren-



Im Foyer

nung in Richtung Vertrieb, Produktion, Organisation und Gesamtbanksteuerung bzw. Infrastruktur geben und damit sollen Mitarbeiterkapazitäten freigesetzt werden, welche aktiv im Vertrieb genutzt

den muss und dass das reine Konzerndenken nicht gewünscht ist. Reinke vertrat auch die Meinung, dass die Meinungsbildung im Verbund verbessert werden muss und dass es keine unterschiedlichen

Spielregeln geben darf. Kritik wurde von den Primärbankern aber auch an der Kommunikationspolitik von Union Investment geäußert, d.h. einige Werbekampagnen werden kurzfristig geschaltet ohne die Primärbanken ausreichend zu informieren und sie auf die neu beworbenen Produkte einzustellen. Diesen Sachverhalt erklärte Reinke damit, dass es in einigen Situationen, z.B. durch Gesetzesänderungen initiiert, wichtig ist, der erste am Markt zu sein. Prinzipiell ist die Kommunikationspolitik zu den einzelnen Banken aber langfristig ausgerichtet.

Kontrovers wurde der Kauf der Norisbank diskutiert, wobei die Kaufabwicklung und die diesbezüglich schlechte Informationsinteraktion scharf kritisiert wurde. Über den Sinn des Kaufs gab es

unterschiedliche Meinungen. Börner und Höhler sahen die Grundidee des Norisbankerwerbs als durchaus gut an, wobei die organisatorische Eingliederung ein Problem darstellen könnte. Höhler schlug die organisatorische Lösung einer „Kreditfabrik“ vor, welche die standardisierten Produkte nur den VuR-Banken zur Verfügung stellt, ohne eigene Kunden anzusprechen. Wortmann und Schreiber argumentierten, dass man die Produkte der Norisbank auch selbst entwickeln könnte. Der Kauf wurde in Frage gestellt und das typische Konzernverhalten beim Erwerb nochmals kritisiert.

So bleibt auch über die von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierte Podiumsdiskussion hinaus festzuhalten, dass der Vertrieb und die Kundennähe den Kern-

fokus der strategischen Ausrichtung einnehmen sollten. Des Weiteren wurden Defizite in der Kommunikationspolitik innerhalb des Verbundes festgestellt, welche in der Zukunft beseitigt werden sollten.

☎ Alexander Eim

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ alexander.eim@
ifg-muenster.de

Austausch unter Nachwuchswissenschaftlern

Genossenschaftliche Institute tagten in Baunatal

Am 23. und 24. April 2004 fand in Baunatal bei Kassel die AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung statt, zu der in diesem Jahr der Genossenschaftsverband Frankfurt eingeladen hatte. Die jährlich stattfindende Veranstaltung soll dem wissenschaftlichen Nachwuchs genossenschaftlicher Institute und Forschungsstellen im deutschsprachigen Raum die Gelegenheit geben, ihre Forschungsarbeiten und -ergebnisse zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen.

Eingeläutet wurde die Tagung durch eine kurze Begrüßung durch den 1. Vorsitzenden der AGI, Prof. Dr. Ulrich Fehl von der Philips-Universität Marburg. Den Eröffnungsvortrag hielten sodann Dr. Ingrid Schmale und Dr. Johannes Blome-Drees von der Universität Köln, welche die Zwischenergebnisse eines aktuellen Forschungsprojektes vorstellten. Inhalt des Projektes ist die Untersuchung des Einflusses der Unternehmenskultur auf den Erfolg von Fusionen von Kreditgenossenschaften. Ziel der Studie ist es, letztlich konkrete Vorschläge zur kulturellen Integration im Rahmen von Fusionen abgeben zu können. In einem ersten Untersuchungsschritt wurden die Unternehmenskulturen von 18 fusionsbereiten Genossenschaftsbanken mit Hilfe von Befragungen analysiert und verglichen.

15 Wertkategorien wie beispielsweise die Innovationsorientierung oder die Art der Führungskultur wurden bei Vorständen sowie Mitarbeitern abgefragt. Das Ergebnis zeigte signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Banken auf und ließ zwei unterschiedliche Bankentypen erkennen: Banken vom Typ 1 zeichneten sich durch eine geschlossene hierarchische Verwaltungskultur aus und wiesen Merkmale wie eine hierarchische Führung, ein eher schlechtes Betriebsklima, intransparente Karrieremechanismen sowie eine geringe Innovationsorientierung auf. Banken vom Typ 2 hingegen zeichneten sich durch eine offene, kooperative Beratungskultur aus und wiesen Merkmale wie eine hohe Bedeutung der menschlichen Komponente, Innovationsfreudigkeit und transparente Karriere-

mechanismen auf. Zudem war festzustellen, dass es sich bei Banken dieses Typs vorwiegend um kleinere Banken handelte. In nächsten Untersuchungsschritten sollen die bereits fusionierten Kreditgenossenschaften etwa zwei bis drei Jahre nach der Fusion noch einmal befragt werden, um herauszufinden, wie die Kulturen der ehemals einzelnen Unternehmen sich entwickelten und um Problembereiche identifizieren zu können.

Als erster Nachwuchswissenschaftler referierte im Anschluss Dipl.-Volksw. Tholen Eekhoff vom IfG Münster. Thema waren erneut Fusionen von Kreditgenossenschaften: Tholen Eekhoff stellte eine vom IfG durchgeführte empirische Studie vor, welche die "Erfolgsfaktoren für Fusionen von Genossenschaftsbanken" analysiert. Als negative Ein-

flussfaktoren auf Fusionen wurden im Rahmen der Untersuchung eine zu starke Innenorientierung der Kreditgenossenschaften während des Fusionsprozesses, die mangelnde Realisierung von Synergien, eine Unterschätzung der anfallenden Koordinationskosten sowie eine zu



Dipl.-Volksw. Tholen Eekhoff

geringe Kenntnis des Fusionspartners identifiziert. Eine besonders hohe Bedeutung kommt während des Fusionsprozesses der Mitarbeiterkommunikation zu: Mitarbeiter müssen zum einen regelmäßig über den Fusionsprozess selbst, zum anderen aber auch über ihre zukünftige Tätigkeit in der fusionierten Bank informiert werden. Auch die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur erwies sich in den Untersuchungen als elementar für den Fusionserfolg.

Nach einer kurzen Pause, in der sich die Tagungsteilnehmer mit Kaffee und Kuchen stärken konnten, stellte Dipl.-Kfm. Andreas Wieg von der Universität Marburg einen Teil seines Dissertationsprojekts vor. Er referierte über "Ressourcenorientierte Unternehmensführung, Marktentwicklung und zwischenbetriebliche Kooperation". Nach einer kurzen Darstellung des Konzepts der Kernkompetenzen verknüpfte Andreas Wieg dieses mit der Markttheorie nach Ernst Heuß und zeigte auf, welche Kenntnisse bezüg-

lich der Kernkompetenzen in den einzelnen Marktphasen vorliegen und wie diese Kenntnisse für gewinnbringende zwischenbetriebliche Kooperationen genutzt werden können. Dabei besteht das Dilemma, dass eine genaue Kenntnis der Kernkompetenzen sowie ihrer Nutzungsmöglichkeiten erst in einer späten Marktphase gegeben ist, sich in dieser Marktphase jedoch kaum noch Einsatzmöglichkeiten für die Kernkompetenzen bieten, da sich der Markt bereits in der Stagnations- oder Rückbildungsphase befindet. Zwischenbetriebliche Kooperationen können hier eingegangen werden, um gemeinsam die Übertragung der Kernkompetenzen in neue Märkte zu ermöglichen.

Das letzte Referat des ersten Veranstaltungstages hielt M.Sc. Herbert Siagian von der Universität Gießen. Herbert Siagian kommt ursprünglich aus Indonesien, wo er bereits 10 Jahre lang Mitarbeiter des Ministeriums für Genossenschaftswesen war - ein Ministerium, welches wohl weltweit das Einzige seiner Art ist. Im Rahmen der AGI sprach er über "Cooperative Organizations in Liberalized Markets - The Case of Rural Indonesia". Die Rechtsform der Genossenschaft ist in Indonesien von sehr hoher Bedeutung. Bei der Entwicklung des Genossenschaftssektors spielen jedoch staatliche Interventionen eine große Rolle, so dass die meisten Genossenschaften in hohem Maße abhängig sind von staatlicher Unterstützung. Herbert Siagian führte eine Studie durch, in der 322 Genossenschaften befragt wurden. Ziel der Befragung war die Identifikation kritischer Ressourcen und Kernkompetenzen sowie die Analyse ihres Einflusses auf den Unternehmenserfolg mittels einer Regressionsanalyse. Die Ableitung von Handlungsempfehlungen kann Genossenschaften sodann in ihrer Unabhängigkeit stärken. So können Genossenschaften beispielsweise staatliche Interventionen vermindern, indem sie einen umfassenden Geschäftsplan vorlegen und ein

starkes Commitment zu den eigenen Entscheidungen zeigen.

Ein gemeinsames Abendessen leitete schließlich den informellen Teil der Veranstaltung ein, welcher im "Bistro" der Akademie seine Fortsetzung fand. Hier konnten die Teilnehmer sich in gemütlicher Runde austauschen.

Den zweiten Teil der Veranstaltung eröffnete Dipl.-Ing. Katrin Walter von der Humboldt-Universität Berlin. Sie stellte die Ergebnisse ihrer Diplomarbeit vor, in der sie sich mit dem Leerstand von Wohnungen in den neuen Bundesländern beschäftigte und neue Strategien für die



M.Sc. Herbert Siagian

Wohnungsgenossenschaften aufzuzeigen suchte. Neben den allgemein diskutierten Strategien gegen den Leerstand, wie beispielsweise Modernisierung, Nachrüstung der Wohnungen und Gebäude oder bestimmter Marketingstrategien können Wohnungsgenossenschaften eine besondere Marktlücke nutzen: Katrin Walter empfiehlt das Angebot bestimmter Serviceleistungen, wobei speziell die Bedürfnisse der älteren Mitglieder berücksichtigt werden sollten. Indem durch derartige Angebote eine Erleichterung des Umgangs mit körperlicher Beeinträchtigung sowie eine gewisse soziale Integration erfolgt, können aus der Zielgruppe der älteren Menschen neue Mitglieder gewonnen sowie aktuel-

le Mitglieder länger gehalten werden. Zugleich wird der Förderzweck der Genossenschaft erfüllt.

Dipl.-Jur. Gerhard Specker vom IfG Münster sprach im Anschluss daran über die "Rechtfertigung einer ertragssteuerlichen Sonderbehandlung genossenschaftlichen Wirtschaftens". In seinem Vortrag gab er zunächst einen Überblick über die Struktur und Wirkungsweise der einzelnen genossenschaftlichen Sondersteuerrechtsnormen in Deutschland und Italien. Diese Analyse stellte die Vorarbeit dar für die sich anschließende Frage nach der jeweiligen systematischen und verfassungsrechtlichen Rechtfertigung. Es wurde herausgestellt, dass eine solche Rechtfertigung nur gelingt, wenn die durch die Sondersteuerrechtsnorm mit Rücksicht auf die konkrete genossenschaftliche Wirtschaftsweise bewirkte Veränderung der steuerlichen Lastenverteilung noch als eine zulässige Modifikation des allgemeinen Lastenausteilungsprinzips der steuerlichen Leistungsfähigkeit verstanden werden kann.

Das abschließende Referat hielt Dipl.-Kfm. Hannes Mesecke von der Humboldt-Universität Berlin, der ebenfalls seine Diplomarbeit vorstellte, in der er

sich mit dem "Rechtsformwechsel von Agrargenossenschaften aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik" befasste.



Dipl.-Jur. Gerhard Specker

Innerhalb der bestehenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, welche gekennzeichnet sind durch eine abnehmende politische und wirtschaftliche Unterstützung der Agrarwirtschaft, Globalisierung und zunehmende Marktkonzentration, die EU-Osterweiterung sowie verschärfte Umwelt- und Produktionsbe-

dingungen, erwiesen sich die Agrargenossenschaften bisher als überraschend stabil. Da zukünftig jedoch zahlreiche Vorteile der genossenschaftlichen Rechtsform wegfallen werden und Nachteile wie beispielsweise die Unterinvestitionsproblematik bei Agrargenossenschaften in den Vordergrund treten, ist vermehrt mit Umwandlungen der Rechtsform zu rechnen.

Nachdem Prof. Dr. Fehl mit einigen abschließenden Worten den offiziellen Teil der Veranstaltung beendet hatte, rundete ein gemeinsame Mittagessen in den Räumlichkeiten der Akademie die Nachwuchswissenschaftler-Tagung ab.

📞 Nina Tantzen
☎ (0251) 83-2 29 95
✉ nina.tantzen@ifg-muenster.de

① Informationen:



Arbeitspapier Nr. 32:
Die Genossenschaft im
Körperschaftsteuersystem
Deutschlands und Italiens

Die Genossenschaft ist als juristische Person grundsätzlich wie Kapitalgesellschaften in die jeweiligen nationalen Unternehmenssteuersysteme eingeordnet, insbesondere einer Körperschaftsteuer unterworfen. Daneben sind aber auch die Mitglieder der Genossenschaft steuerpflichtig. Daraus ergibt sich das Problem der doppelten steuerlichen Erfassung von Überschüssen, die die Genossenschaft an ihre Mitglieder verteilt. Der Beseitigung bzw. Abmilderung dieser Doppelbesteuerung nehmen sich die jeweiligen Körperschaftsteuersysteme an. Grundsätzlich bestehen mehrere Möglichkeiten zu ihrer Ausgestaltung.

Dieses Arbeitspapier stellt die geltenden Systeme in Deutschland (Halbeinkünfteverfahren) und Italien (Anrechnungsverfahren) vor. Es wird die jeweilige steuerliche Behandlung der Mitglieder der Genossenschaften dargestellt, die wesentlich von deren Rechtsform und der Art ihrer Beteiligung (privat oder betrieblich) an der Genossenschaft abhängt.

Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko

Pressekonferenz zum Forschungsprojekt des CAWM in Berlin

Die Wissenschaftliche Leiterin des Projektes, Prof. Dr. Theresia Theurl präsentierte die Ergebnisse im Bundespresseclub in Berlin der Öffentlichkeit und den Medien.

Mitglieder von Verbundgruppen - also in Form von Genossenschaften, Franchisesystemen oder anderen Strukturen kooperierender mittelständischer Unternehmen aus Handel, Handwerk und Dienstleistungen - sind im Durchschnitt wirtschaftlich stabiler als Unternehmen, die keiner Kooperation angehören. Dies ist – kurz zusammengefasst – das Ergebnis der Studie des Centrums für Angewandte Wirtschaftsforschung, die am 11. Mai 2004 gemeinsam mit dem Zentralverband gewerblicher Verbundgruppen in Berlin vorgestellt wurde.

"Unternehmen, die Mitglied in einer Verbundgruppe sind", so Prof. Dr. Theresia Theurl, die wissenschaftliche Leiterin der Studie, "haben mit höherer Wahrscheinlichkeit ein geringeres Insolvenzrisiko als Unternehmen, die keiner Verbundgruppe angehören." Theurl erläuterte die Vorgehensweise der Studie: In einer empirischen Untersuchung wurde das Risiko von kooperierenden Unternehmen



Prof. Dr. Theresia Theurl

gemessen und der Einfluss der Kooperation auf das Risiko getestet. Zur Ergänzung wurde im qualitativen Teil auch

nach der Einschätzung über die Bedeutung der Ratingproblematik in Kooperationen gefragt. Dieser Teil der Studie wurde in Kooperation mit dem Institut für Ökonomie, Prof. Trede, erarbeitet.

Dr. Christopher Pleister, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), zeigte sich erfreut über die Ergebnisse der Studie, die "die Aktualität des Netzwerkgedankens dokumentieren und unterstreichen, dass Kooperationsmodelle erfolgreich im Wettbewerb bestehen



Jochen Graf von Schwerin
Präsident des Zentralverbandes
Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) und
Dr. Christopher Pleister, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken
und Raiffeisenbanken (BVR)

können". ZGV-Präsident Jochen Graf von Schwerin zeigte sich erfreut, dass aus der Vermutung, "dass eine Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe sich risikomindernd auswirke", nun eine "systematisch und statistisch abgesicherte Erkenntnis" geworden sei. Dabei verwies er auf das Grußwort zu der Studie von Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement, der schreibt: "Ich hoffe, dass Ihre Untersuchungsergebnisse externe Kapitalgeber und Ratingagenturen davon überzeugen werden, dass sich die Zuge-



Prof. Dr. Helmut Rödl, Hauptgeschäftsführer
der Vereine Creditreform

hörigkeit zu einer Kooperation risikomindernd auswirken kann."

Prof. Dr. Helmut Rödl, Hauptgeschäftsführer der Vereine Creditreform, dem führenden Unternehmen für Bonitätsauskünfte, nimmt auch die kooperationsgebundenen Unternehmen selbst in die Pflicht: "Den Unternehmen ist anzuraten, bei Bankgesprächen auf die Kooperation hinzuweisen, um die Finanzierungsbedingungen zu verbessern. Hier empfiehlt sich durchaus auch die Nachfrage, ob die Risikovorteile von Kooperationen bereits von den Banken in ihren Risikocontrolling-Systemen berücksichtigt werden, denn die Umsetzung der Risikovorteile ist abhängig von der Bank und ihrem jeweiligen Ratingsystem."

☎ Peter Ebertz

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ peter.ebertz@
ifg-muenster.de

IfG-Alumni

2. Alumni-Treffen in Münster

Das im März zum zweiten Mal stattfindende Treffen ehemaliger Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen sowie Absolventen der Unternehmenskooperation erfreute sich – wie schon im letzten Jahr – großer Beliebtheit.

50 Alumni aus ganz Deutschland zog es im März nach Münster, um hier anlässlich des 2. Alumni-Treffens einem viel-

Institut bald wieder vertraut, als Prof. Dr. Theurl in einer einleitenden Präsentation das heutige Institut in seinen aktuellen



Gruppenfoto aller vier Generationen des IfG

seitigen Vortragsprogramm zu lauschen und gemeinsam über alte Zeiten zu diskutieren.

Wie schon im vergangenen Jahr gelang es, Mitarbeiter aller vier Generationen des IfG zu mobilisieren: So waren Mitarbeiter der Professoren Seraphim, Boettcher, Bonus und Theurl zugegen.

Hervorragende Referenten

Auch denjenigen, welche das IfG bereits lange Jahre verlassen hatten, erschien das



Prof. Dr. Ronte, Direktor des Kunstmuseums Bonn

Schwerpunkten und Projekten skizzierte. Im anschließenden Gastvortrag befasste sich Prof. Dr. Ronte, Direktor des Kunstmuseums Bonn, mit der Zukunft der deutschen Museen. Dabei stellte er eindrucksvoll das Spannungsfeld zwischen künstlerischen und ökonomischen Inte-



Thorn Kring

ressen bei der Gestaltung und Unterhaltung eines Museums dar.

Der zweite Veranstaltungstag stand ganz im Zeichen der ehemaligen und aktuellen IfG-Mitarbeiter. Alumnus Dr. Noelle,

Rechtsanwalt in Hamburg, beschäftigte sich in seinem Vortrag mit der Kooperationsform der Private Public Partnership. Es gelang ihm, der Hörerschaft das Konzept, aber vor allem die praktischen Schwierigkeiten anhand eines beeindruckenden und für die Wirtschaftswissenschaftler im Publikum erfreulich unjuristischen Erfahrungsberichtes näher zu bringen.

Thorn Kring, aktueller Mitarbeiter des Instituts, verdeutlichte durch aufschlussreiche Einblicke in sein Dissertationsprojekt die Entstehungsoydissee einer wissenschaftlichen Arbeit und den Transferprozess seiner Forschungsergebnisse in die bankengenossenschaftliche Praxis.

Erinnerungen austauschen

Neben dem interessanten und unterhaltsamen Vortragsprogramm fanden die Teilnehmer ausgiebig Zeit, bei Kaffee und Kuchen oder dem gemeinsamen Abendessen alte Erinnerungen aufzufrischen und die Institutszeit noch einmal Revue passieren zu lassen. Besondere Erwähnung fanden immer wieder die lange Jahre zurückliegenden, aber dennoch (oder gerade deshalb?) berühmterbuchtigten Karnevalsfeiern der ehemaligen Osteuropa-Abteilung. Von diesen Erinnerungen angeregt verbrachten die IfG-Alumni schöne und heitere gemeinsame Stunden und freuen sich auf das nächste Treffen am 11. und 12. März 2005.

☎ Anne Kretschmer

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ anne.kretschmer@ifg-muenster.de

Kennenlernabend am IfG

Viel Zuspruch für diesjährigen "Italienischen Abend"

Am 6. Mai 2004 fand zum wiederholten Male der Kennenlernabend des Instituts für Genossenschaftswesen statt. Unter dem Motto "Italienischer Abend" lud Prof. Theurl auch in diesem Semester wieder Studierende und Interessierte des Schwerpunktfaches Unternehmenskooperation zu einem informellen Begrüßungsabend ein.

Wie auch in den vergangenen Semestern trafen sich Prof. Theurl, die Mitarbeiter des IfG, fortgeschrittene Studierende des Schwerpunktfaches "Unternehmensko-



Studenten finden gleich neue Kontakte

operation" und solche Studenten die noch vor der Wahl Ihres Studienschwerpunktes stehen in bewährter lockerer Atmosphäre. Ziel des Abends war es, den Studenten, die noch am Beginn Ihres Hauptstudiums stehen, in gemütlicher Runde das IfG und das Wahlfach "Unternehmenskooperation" näher zu bringen. Der Einladung von Prof. Theurl folgten in diesem Jahr über 60 Teilnehmer, wodurch wieder ein neuer "Besucherrekord" aufgestellt werden konnte. Die hohe Teilnehmerzahl von interessierten Studenten ist sicher auch auf die Attraktivität des Schwerpunktfaches "Unternehmenskooperation" zurückzuführen, die sich mittlerweile an der Universität herumgesprochen hat. Die Teilnehmerzahlen an den Schwerpunktveranstaltungen des IfG steigen stetig, was neben den interessanten Inhalten sicherlich auch an der Aktua-

lität und der hohen Praxisrelevanz des Fachs sowie den guten Chancen für Absolventen auf dem Arbeitsmarkt liegt. Die Bestrebungen von Prof. Theurl einen intensiv Austausch mit den Studenten des Schwerpunktfaches zu gewährleisten wird durch eine Institution wie den Kennenlernabend weiter gefördert. Der Kennenlernabend des IfG bietet den Studen-



Lockere Atmosphäre am IfG

ten die Möglichkeit die Professorin und die wissenschaftlichen Mitarbeiter in kleinerer Runde persönlich anzusprechen, eine Gelegenheit die viele gerne nutzen, da ein persönlicher Kontakt im Rahmen der großen Grundstudiumsveranstaltungen, aber auch im Hauptstudium, eher die Ausnahme bleibt. Besonders Interesse legt Prof. Dr. Theurl hierbei auf Anregungen und Vorschläge von Seiten der Studierenden, um eine weitere Attraktivitätssteigerung des Fachs zu erreichen. Die informelle Atmosphäre hilft zudem die vermeintlich bestehende

Distanz zwischen Lernenden und Lehrenden abzubauen. Die Resonanz auf die Veranstaltung war daher auch wieder unter allen Beteiligten sehr positiv. Für die gute Organisation und Durchführung daher einen herzlichen Danke auch im Namen meiner Kommilitonen an die Verantwortlichen.



Das italienische Buffet

☎ Klaus Kortmann
☎ (0251) 83-2 28 03
✉ klausko@uni-muenster.de

"Eine Homepage ist wie ein Garten..."

Die neue Homepage des Instituts für Genossenschaftswesen ist online

Pünktlich zum Start des neuen Semesters präsentierte sich das Institut für Genossenschaftswesen mit einer neuen Homepage und einem neuen Design.

Kurz vor dem Vorlesungsbeginn für das Schwerpunktfach Unternehmenskooperation ging die neue Homepage online. Hinter dem neuen Design und vielen neuen Funktionalitäten, die den Service sowohl für Studierende als auch für viele Besucher aus Praxis und Wissenschaft verbessern sollen, steckt die intensive Arbeit des Homepage-Teams.

Die Neukonzeption einer Homepage ist am besten mit Gartenarbeit zu vergleichen – will man ihn komplett umgraben, hat man viel zu tun. Denn wie beim Umgraben im Garten findet man auf einer alten Homepage trotz intensiver Pflege allerlei Dinge, die längst verloren geglaubt waren. Und das ist verständlich, denn auch fleißige Handarbeit kann einen wild wuchernden Garten nicht bändigen. Hier muss systematisch umgegraben werden. Doch dafür braucht es einen Plan, wie der Garten mal werden soll. So gibt es im Garten wie auch auf einer Homepage Gewächse, die entweder immer grün sind oder nur eine bestimmte Zeit lang blühen, sozusagen aktuell sind. Und es ist natürlich jedem Gärtner klar, dass es nichts Unansehnlicheres gibt als verwelktes Gestrüpp oder Terminankündigungen, die schon 2000 passé waren. Nun ist so eine Homepage je nach Größe eine unübersichtliche Blumenwiese. Und jeder, der eine Information einzeln von Hand ins Netz stellt und sie vier Wochen später wieder von Hand herauspflücken muss, macht lange Überstunden.

Automatische Updates

Aus diesem Grund ist die neue Homepage klar in vergängliche Inhalte und "Evergreens" unterteilt. Alle veränderlichen Angaben zu Orten, Zeitpunkten oder Inhalten werden über das OpenUSS System automatisch in die Homepage integriert und nach einer gewissen Zeit ebenso automa-

tisch herausgenommen - letztendlich wie Gemüse, das sich selbst erntet. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass schnelllebige Informationen die Homepage nicht auf Dauer mit veralteten Informationen überfüllen. Die andere Sorte von Informationen auf einer Homepage ist nur auf einen oberflächlichen Blick hin als "Evergreen" zu klassifizieren. Denn jede Information besitzt einen eigenen Lebenszyklus, der auf der Homepage berücksichtigt werden muss. Beispiele sind jährliche Forschungsberichte oder halbjährlich veröffentlichte Informationsbroschüren zum Schwerpunktfach Unternehmenskooperation. Hier ist es wichtig, den Medienbruch zwischen Papierform und Onlineform mit klar definierten Schnittstellen zu gestalten. Es sollte generell das ganze Dokument vollständig in der Online-Form repräsentiert werden, um die Aktualisierung zu vereinfachen. Die Aktualisierung der Papierform wie der Onlineform erfolgt dann im gleichen Rhythmus.

Eine enorme Zeitersparnis

Doch nicht alle "Evergreens" gehen auf eine Papierform zurück. Alle Veröffentlichungen des Instituts vom Newsletter über Arbeitspapiere zu Monographien werden aus einer PHP-Datenbank herausgelesen, die ebenfalls alle Angaben zu den Mitarbeitern des IfG enthält. Das hat den großen Vorteil, dass Informationen, die auf mehreren Seiten der Homepage erscheinen, bei Veränderungen nur einmalig angepasst werden müssen. Dies bedeutet eine enorme Zeitersparnis für die Pflege der Homepage in den kommenden Jahren.

Besserer Service

Das IfG zeichnet sich durch eine hohe Dichte an Veranstaltungen zwischen Wissenschaft und Praxis aus. Unter der Sparte IfG Events erhält man einen Überblick über die

aktuellen Aktivitäten. Die Rezeption in der Presse bleibt nicht aus, die aktuelle Berichterstattung kann unter der Rubrik Medien-Echo nachgelesen werden. Mit dem Top-Link IfG Veröffentlichungen wird auf die rege Publikationstätigkeit des Instituts hingewiesen und nicht zuletzt bietet der UK-Glossar Studierenden die Möglichkeit, Begriffe aus dem Forschungsfeld der Unternehmenskooperation schnell nachzuschlagen. Klar beschriebene Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter verschaffen darüber hinaus eine transparente und studienfreundliche Umgebung. Umfangreiche Stellenanzeigen ergänzen das Angebot. Doch die Arbeiten sind noch nicht beendet. So sind ein geschützter Bereich für die Forschungsgesellschaft wie für das IfG Alumni-Treffen geplant. Auch eine englische Variante der Seite ist bereits in Arbeit.

Eine dynamische Homepage

Eine Homepage ist immer auch ein Abbild der Organisation, die hinter ihr steht. Die Kunst der Gestaltung liegt jedoch nicht darin, für eine begrenzte Zeit ein blühendes Event zu liefern, das nur für einen kurzen Zeitraum aktuell ist und mit der Zeit verblüht. Vielmehr bieten moderne Programmiermethoden die Möglichkeit, das facettenreiche Abbild einer Organisation in Echtzeit im Internet dynamisch und damit wandelbar abzubilden. Mein besonderer Dank geht an das Homepage-Team Markus Hövelmeyer, Tobias Janiesch und Mario Micudaj – ich würde auch den Central Park mit Euch umgraben!

☞ Cengiz K. Iristay
☎ (0251) 83-2 28 95
✉ cengiz.iristay@
ifg-muenster.de

Vorträge

Prof. Dr. Theresia Theurl

*Die Zukunft der Genossenschaftsbanken gestalten.
Visionen für Strategie und Struktur*

Technologische Entwicklungen, ein verändertes Marktumfeld und zunehmende regulatorische Anforderungen haben dazu geführt, dass in den vergangenen Jahren unter Kosten- und Rentabilitäts Gesichtspunkten die Optimierung von internen Prozessen, die Standardisierung eines breiten Produktspektrums, Vertriebsinitiativen und Kundenbindungskonzepte in Angriff genommen wurden.

Ausgehend von der strategischen Leitlinie "Bündelung der Kräfte" wurden viele Projekte aufgesetzt, neue Instrumente entwickelt und umgesetzt. Die Fortschritte sind überzeugend. Dennoch reichen diese engagierten Initiativen nicht aus, um die Zukunftsfähigkeit der einzelnen Genossenschaftsbanken sicherzustellen und um eine Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Finanzverbands zu erreichen, die sich in steigenden Marktanteilen niederschlägt. Dies gilt es zu begründen.

Organisatorische Vision

Es fehlt eine organisatorische Vision, die über die Vorstellungen hinausreicht, dass Kräfte zu bündeln, Kosten zu reduzieren und Cost-Income-Ratios zu verbessern sind. Eine solche Konstellation führt dazu, dass alle Akteure im Verbund mit diffusen Perspektiven konfrontiert sind, die Organisationsblockaden mit sich bringen. Denn vor diesem Hintergrund werden bewusste organisatorische Weichenstellungen vermieden, da einerseits ein Verlust von Optionen als kritisch eingeschätzt wird und andererseits die gewachsenen Strukturen bei manchen Akteuren Resignation hervorrufen. Erst eine klare organisatorische Vision für Verbund und Banken liefert für die Einzelnen Informationen über die Konsequenzen einer bewussten Positionierung

und fördert damit klare Weichenstellungen.

Wie könnte eine solche Vision aussehen, die einen wettbewerbsfähigen Finanzverbund hervorbringt und der einzelnen Bank die Möglichkeit der eigenständigen Positionierung und unternehmerischen Gestaltung eröffnet? Eine angemessene organisatorische Lösung muss die Forderung nach Größe und die Forderung nach Lokalität erfüllen können. In vielen Branchen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen, reagieren Unternehmen mit der Bildung von Netzwerken. Ein Netzwerk ist im genossenschaftlichen Finanzverbund in Ansätzen seit langem vorhanden. Allerdings sind die Gestaltungsvorgaben und Chancen einer solchen Organisationsform bislang nicht hinreichend ausgelotet und diskutiert worden. Dieses ist umso dringlicher, als die organisatorische Alternative für die Nutzung von Größenvorteilen in konzernartigen Gebilden besteht, die dann für die Visionen und Positionierungen der einzelnen Banken keinen Raum mehr lassen.

Verbindliche und transparente Spielregeln

Bei den konkurrierenden Anforderungen nach Größe und Lokalität ist ein Netzwerk dabei kein organisatorischer Ver-

legenheitsmix, sondern eine optimale Lösung. Doch sich für die Bildung eines Netzwerkes zu entscheiden, ist noch kein Selbstläufer zum Erfolg. Viele Netzwerke scheitern, weil klare Ausgestaltungsentscheidungen vermieden werden. Erstens ist ein effektives Netzwerkmana-

gement zu entwickeln. Zweitens bedarf es eindeutiger Kompetenzzuordnungen. Selbstverständlich ist drittens, dass das Zusammenwirken der einzelnen Banken, Zentralbanken, Verbundunternehmen und Verbände mit dem Netzwerk Spielregeln braucht, die eindeutig hinsichtlich Inhalt und Konsequenzen, transparent und verbindlich zu sein haben. Sie sind Voraussetzung dafür, dass spezifische Investitionen getätigt werden, stellen also den notwendigen Investitionsschutz dar. Sie sind jedoch auch Voraussetzung dafür, dass

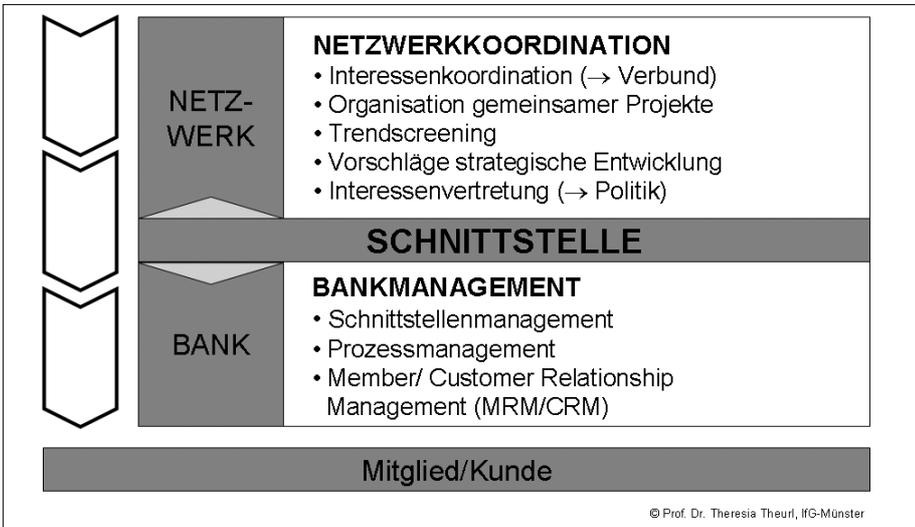


Prof. Dr. Theresia Theurl
Geschäftsführende Direktorin
des IfG Münster

Spielregeln von einzelnen Spielern nicht ad-hoc definiert werden können oder dass in einem Regelvakuum vermeintliche

definiert, sie überwacht und in das eigene Management einbindet, desto erfolgreicher kann sie in einem Netzwerk operie-

tragen. Auch die Bündlung der Interessen "kleiner Partner" gegenüber dominanten Partnern gehört zu den Aufgaben. Diese Funktion der Netzwerkkoordination könnte der BVR wahrnehmen. Da sie mit weitreichenden unternehmerischen Anforderungen verbunden ist, bedarf es auch hier struktureller Anpassungen.



Netzwerkmanagement

Freiräume besetzt werden. Solche Verhaltensweisen sind immer eine Kombination des Einsatzes einer Machtposition und des Fehlens klarer Spielregeln. Netzwerke benötigen viertens in irgendeiner Form Ausgleichsmechanismen, da keine Partner zu strukturellen Verlierern, also durch Entscheidungen systematisch benachteiligt werden dürfen. Ein Netzwerk muss sich fünftens dem externen Wettbewerb stellen. Dabei geht es nicht darum, dass willkürlich und auf der Basis eines isolierten einzelwirtschaftlichen Kalküls Produkte und Leistungen von verbundexternen Anbietern bezogen werden können, sondern dass ein solches Disziplinierungsinstrument die einzelnen Partner zu überlegenen Leistungen drängt.

ren und umso größer sind ihre gestalterischen Freiräume. Da die einzelne Bank mit ihren Partnern über diese Schnittstellen verbunden ist, ergeben sich sowohl für sie als auch für das Netzwerk als Ganzem Möglichkeiten der strategischen Weiterentwicklung. Die Interessenkoordination im Netzwerk, die Organisation gemeinsamer Projekte, das Trendscreening, Vorschläge für die strategische Weiterentwicklung und die Interessenvertretung gegenüber der Politik sind neben der operativen Koordinierung des Netzwerkes einem Netzwerkkoordinator zu über-

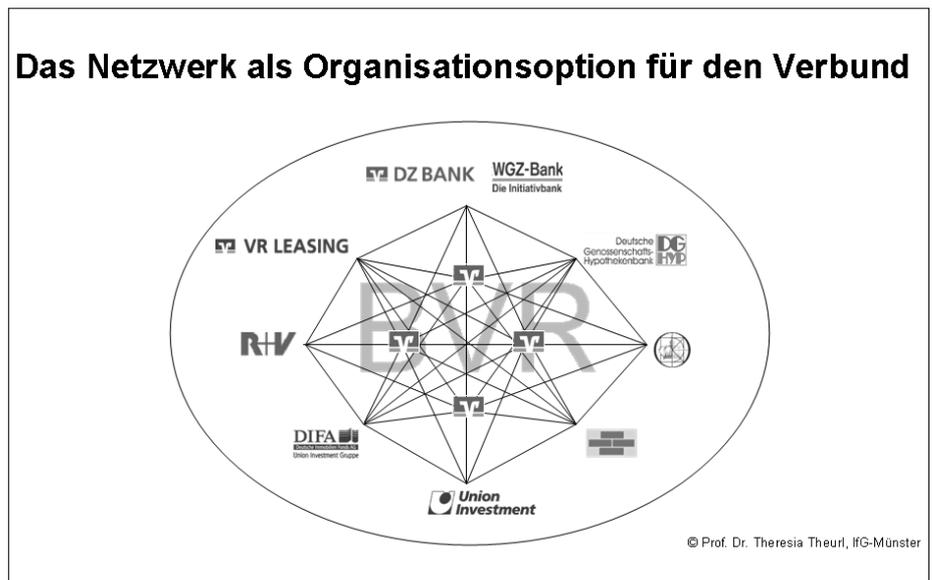
Unternehmerische Freiräume

Ein Netzwerk dieser Form bedeutet für die einzelne Bank (und für die anderen Unternehmen des Finanzverbundes) die Möglichkeit, eine eigene organisatorische Vision zu entwickeln und daraus Strategien abzuleiten. Diese Strategien spiegeln sich in der Organisationsstruktur der einzelnen Bank, damit in der Wahl der Wertschöpfungstiefe und so in der Definition der "Grenzen der Bank". Mit der Entscheidung, welcher Teil der Wertschöpfungskette selbst abgedeckt werden soll, werden die Schnittstellen zum Netzwerk festgelegt, für die das Schnittstellenmanagement einzurichten ist. In diesem Zuge wird auch entschieden, welche Produkte und Leistungen aus dem Netzwerk bezogen werden. Damit ergeben sich für den einzelwirtschaftlichen Erfolg einer Bank immer drei Determinanten: das Management der in der Bank organisierten Wertschöpfungsanteile, das

Netzwerkkoordination und Schnittstellenmanagement

Zu den herausfordernden Aufgaben zählt das Netzwerkmanagement. Es besteht aus der Koordinierung des Netzwerkes und dem Schnittstellenmanagement. Die beiden Seiten der Schnittstelle sind durch die Netzwerkkoordination und durch das individuelle Schnittstellenmanagement der einzelnen Bank zu bedienen. Je besser die einzelne Bank ihre Schnittstellen

Das Netzwerk als Organisationsoption für den Verbund



Vision Netzwerk

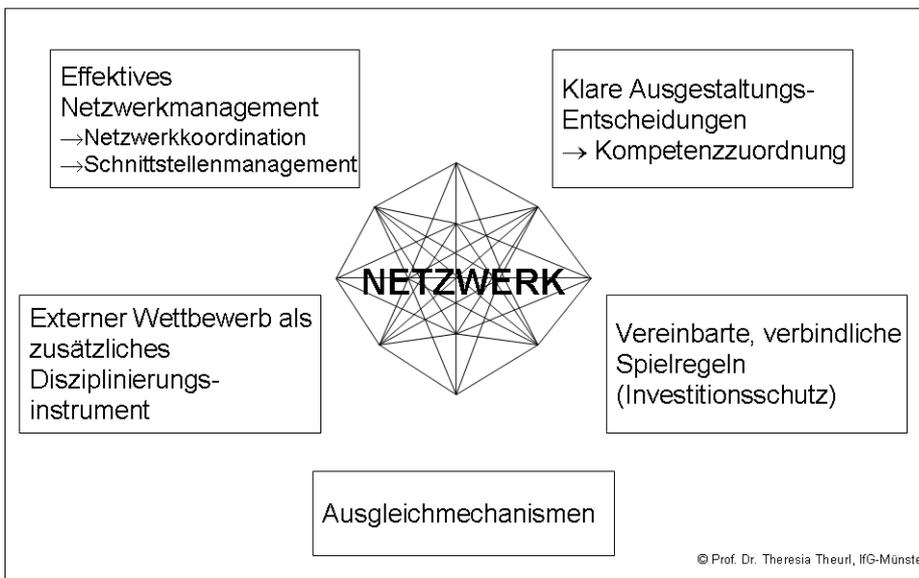
Schnittstellenmanagement zum Netzwerk und die Qualität des Member- und/oder Customer-Relationship-Managements.

Die einzelnen Banken können in Abhängigkeit von ihren Stärken und ihrem Umfeld unterschiedliche Strategien entwickeln und ihre individuellen Kernkompetenzen im Vertrieb und in der Markt- und Kundenkenntnis nutzen. Sie sind es, die darüber entscheiden, inwiefern sie die im Netzwerk gemeinsam entwickelten Instrumente des Vertriebs und der Steuerung und dessen Produkte nutzen wollen. Denn die Netzwerk-Organisation ermöglicht ein konsequentes Outsourcing für all jene Aktivitäten, die die Bank nicht zu ihren eigenen Kernkompetenzen zählt

stärken es durch Flexibilität und Anreizvorteile. Denn nicht Machtpositionen und historische Zufälligkeiten, sondern die "ökonomischen Gesetzmäßigkeiten" sorgen dafür, dass sich eine effiziente Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanznetzwerk herausbildet. Dabei können die Allokationskriterien, die Unternehmen bei ihren Entscheidungen zugrundelegen, klar identifiziert werden: Economies of scale, scope und skills, Fixkostenanteile, Prozessanteile, Netzwerkeffekte, Preiselastizitäten, Existenz dominanter Konkurrenzprodukte und die Bedeutung von Individuallösungen aus Kundensicht. Vor diesem Hintergrund wird die notwendige "kritische Masse"

koordinierenden Netzwerkmanagers definieren. Der Zeit- und Diskussionsbedarf eines solchen Prozesses sollte nicht überschätzt werden, wenn es gelingt, ihn professionell vorzubereiten und zu moderieren. Die Banken haben im Rahmen dieser organisatorischen Vision ihre unternehmerischen Freiheiten nicht nur einzufordern, sondern sie auch wahrzunehmen. Die Ergebnisse der Anstrengungen der letzten Jahre in Form der vorliegenden Instrumente, Konzepte und Strategien im Bereich der Produktion, der Steuerung und des Vertriebs sind wertvolle Vorleistungen. Eingebunden in eine organisatorische Vision spricht - im eigenen Interesse der einzelnen Partner und nicht bestimmt durch andere Faktoren - alles dafür, sie auch zügig umzusetzen. Die Vision des Netzwerkes zu wählen, heißt Vielfalt als Stärke erkennen, einerseits die Anreize eines dezentralen Unternehmertums nutzen zu wollen und andererseits die Wirksamkeit ökonomischer Gesetzmäßigkeiten vor den gegebenen Rahmenbedingungen anzuerkennen.

*Zusammenfassung des Vortrages im Rahmen der 60. Bankwirtschaftlichen Tagung der Volksbanken und Raiffeisenbanken am 28. April 2004 in Garmisch-Partenkirchen.



Ausgestaltungsleitlinien

(Product-seeking) bzw. bei denen sie größenbedingte Kostennachteile aufweist (Scale-seeking). Doch es ergeben sich nicht nur neue vertikale, sondern auch horizontale unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten.

Vielfalt als Stärke

Die aufgezeigten gewonnenen Gestaltungsspielräume für die einzelnen Partner schwächen das Netzwerk nicht, sondern

für die Inanspruchnahme von Verbundlösungen immer erreicht werden.

Visionen bergen Chancen und Risiken und verlangen deshalb Mut. Bei genauer Betrachtung erscheinen die Risiken beherrschbar, da im genossenschaftlichen Finanzverbund Ansätze einer Netzwerkorganisation existieren, die es nun auszubauen gilt. Dazu ist es nötig, dass sich alle Beteiligten für dieses Modell entscheiden, gemeinsam die verbindlichen Spielregeln bestimmen und die Rolle des

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

*Kooperationspotenziale von Genossenschaftsbanken**

Genossenschaftsbanken verkörpern ein kooperatives Geschäftsmodell, das seine klaren Konturen jedoch inzwischen verloren und sich jenem anderer Sektoren angenähert hat. Seine konstituierenden Merkmale geraten in einem kompetitiven Umfeld in der Suche nach Alleinstellungsmerkmalen wieder stärker in das Blickfeld, was durch die Diskussion über eine effiziente Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund verstärkt wird. Es gilt also die Kooperationspotenziale von Genossenschaftsbanken auszuloten.

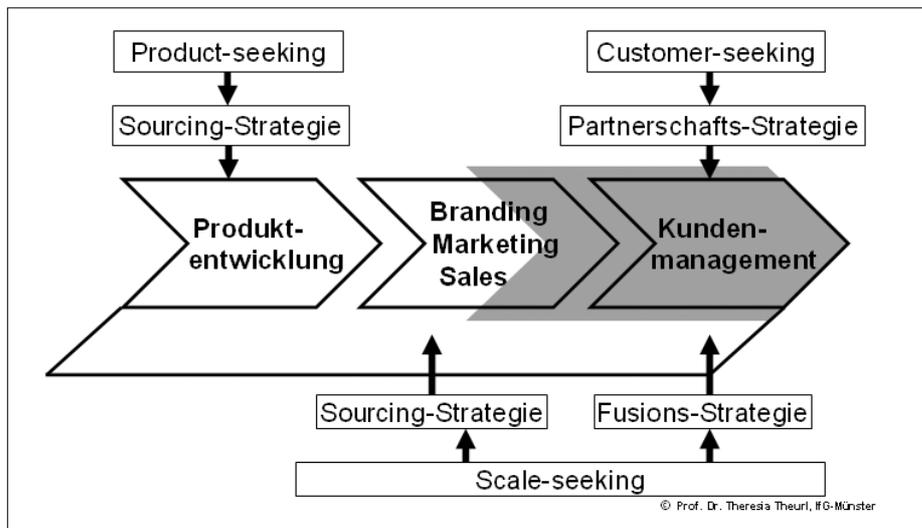
Da Genossenschaftsbanken kaum die komplette Wertschöpfungskette abdecken, bildet sich ein Kooperationsbedarf heraus. Dieser kann entlang der Wertschöpfungskette im Verhältnis zu anderen Genossenschaftsbanken entstehen. Mehrere Ansatzpunkte für Kooperationen und unterschiedliche Strategien sind festzustellen. Bei der Suche nach adäquaten Produkten für die Zielgruppen (Product seeking) geht es um Produktentwicklung und -verbesserung. Eine Auslagerung an Spezialisten der Produktentwicklung liegt ebenso nahe wie eine Kooperation mit ihnen, um die dezentrale Marktkenntnis einzubringen. Die adäquaten Kooperationsstrategien sind Sourcing-Strategien. Im genossenschaftlichen Netzwerk bieten sich die spezialisierten Verbundunternehmen sowie die Zentralbanken als jene Akteure an, die entsprechende Kernkompetenzen entwickelt haben. Dabei bleibt den Banken vor Ort die unternehmerische Aufgabe, die adäquate Lösung für das Kundenproblem zu finden. Sourcing-Strategien und Fusions-Strategien bieten sich dann als Kooperationsmodelle an, wenn die notwendige wirtschaftliche Größe nicht erreicht werden kann (Scale Seeking). Dies kann marktnah der Fall sein oder in der Organisation der Abwicklung, Administration und Steuerung. Angestrebt werden einerseits Kostensenkungen und operative Effizienz. Dies betrifft vor allem IT-Lösungen, aber auch die Entwicklung von standardisierten Unternehmens- und Vertriebsinstrumenten. Daneben geht es um eine Verbesserung der Markt-

durchdringung und die Errichtung von Plattformen. Der ersten Konstellation ist mit Sourcing und der zweiten mit Fusionen oder Partnerschaften zu begegnen. Partnerschaften bieten sich auch immer dann an, wenn zusätzliche Kunden/Mitglieder gewonnen, die bestehenden Beziehungen besser erschlossen werden sollen oder Add-ons zu Finanzdienstleistungen einbezogen werden sollen (Customer Seeking). Alle genannten Kooperationsoptionen können grundsätzlich mit verbundinternen oder -externen Partnern eingegangen werden.

entwickelt haben und sie den wandelnden Anforderungen weiter anpassen. Es sind nicht nur IT-Leistungen, die von Unternehmen in Form von Net-Sourcing ausgelagert werden. Häufig handelt es sich jedoch um solche, die inzwischen mittels IT erbracht oder abgewickelt werden (Instrumente der Steuerung und des Controllings). Banken lagern nicht nur IT-Services aus, sondern auch Transaction-Services, wie die Abwicklung des Wertpapiergeschäfts, den Zahlungsverkehr oder vielleicht in Zukunft zunehmend die Umsetzung des Kreditgeschäfts. In diesem Prozess werden Teile der Wertschöpfungskette oder einzelne Prozesse ausgegliedert. Als organisatorische Einheiten, die die ausgelagerten Funktionen übernehmen, entstehen eigene Transaktionsbanken, die Back-Office-Tätigkeiten ausführen. Es kommt in diesem Prozess quer über die Sektoren zu einer neuen Arbeits-

Sourcing-Strategien

Lange vor dem Boom im Outsourcing-Markt haben arbeitsteilig organisierte Netzwerke wie der genossenschaftliche Finanzverbund diverse Leistungen an Experten innerhalb des Gesamtsystems ausgelagert, die entsprechende Lösungen



© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG-Münster

Kooperationsmotive und -modelle

teilung zwischen solchen Transaktionsbanken und jenen, die nahe am Kunden sind, entsprechende Dienstleistungen und Produkte präferenzgerecht ausgestalten und sich auf den Vertrieb konzentrieren. Auch in dieser Sparte sind die genossenschaftlichen Banken Pioniere in ihrer Suche nach einer angemessenen Arbeitsteilung im Finanzverbund, die das Outsourcing sowie die gemeinsame Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen sehr früh durch die Einrichtung von Zentralbanken und Spezialinstituten institutionalisiert haben.

Verbundinternes oder -externes Sourcing

Sourcing-Strategien sind bezogen auf die Wertschöpfungskette kundenfern angesiedelt. Es wird eine bewusste Abhängigkeit eingegangen, indem der Bezug von für den wirtschaftlichen Erfolg notwendigen Leistungen von Kooperationspartnern vereinbart wird. Für eine verbundinterne Lösung spricht, dass die Partner und ihre Standards weitgehend bekannt sind. Dies kann der Befürchtung der Ausnutzung von Abhängigkeit entgegenwirken. Die Hold-up-Probleme können so entschärft werden. Dazu kommt, dass die Schnittstellenprobleme aufgrund vieler gemeinsam entwickelter und verwendeter Instrumente und Konzepte weitgehend gelöst sind. Dies kann die Befürchtung der Friktionen beim Regimewechsel abbauen. Schließlich hat diese Vorgangsweise Tradition und ist konstituierend für den genossenschaftlichen Finanzverbund. Ein verbundexternes Outsourcing wird immer dann in die Kalküle einbezogen werden, wenn externe Anbieter aktuell überlegene Lösungen offerieren oder solche mit besseren Perspektiven, bezogen auf die zukünftigen Rahmenbedingungen, entwickeln. Eine solche Strategie kann auch als Disziplinierungsinstrument für die Verbundpartner gedacht sein. Es ist darauf hinzuweisen, dass es von den Spielregeln des Netzwerkes abhängt, ob eine solche Vorgangsweise

	Verbundintern	Verbundextern
Sourcing-Strategie	Bekannte Partner / Standards	„Megagröße“
- Bezug von Kooperationspartner	Gelöste Schnittstellenprobleme	Überlegene Lösungen
- Kundenfern	Verankerung Gesamtsystem	Wettbewerb

© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG-Münster

ohne Sanktionen zulässig ist. Vieles spricht dagegen, es als isolierte Strategie ohne Berücksichtigung der anderen Schnittstellen mit dem Verbund zuzulassen bzw. zu praktizieren. Verbundübergreifende Sourcing-Strategien können schließlich nahe liegen, wenn es um die Hebung von Economies of Scale, Scope und Skills geht, die über die Verbundgrenzen hinauswirken. Solche Mega-Kooperationen sind etwa bei IT-Lösungen und bei Abwicklungstransaktionen denkbar und werden auch bereits praktiziert.

Fusionsstrategien

Der genossenschaftliche Finanzverbund war in den vergangenen Jahren durch eine ausgeprägte Fusionstätigkeit geprägt. Fusionen fanden nicht nur bei Verbänden, Zentralbanken und Serviceanbietern statt, sondern auch zwischen einzelnen Genossenschaftsbanken. Diese können nicht losgelöst von der Verbundstrategie "Bündelung der Kräfte" gesehen werden, die die Strukturen des genossenschaftlichen Finanznetzwerkes beeinflusst hat. Hinter der Wahl einer Fusionsstrategie stehen unterschiedliche Motive. Letztlich geht es um die Hebung von Synergien in irgendeiner Form. Nicht alle Fusionen erfüllen die hochgesteckten Erwartungen. So werden manche Synergieeffekte von vorneherein überschätzt und manche werden im Zuge der Umset-

Verbundinternes und -externes Sourcing

zung zur Disposition gestellt, wenn es darum geht, Fusionsverhandlungen "erfolgreich" zum Abschluss zu bringen. Ein Grundproblem besteht darin, dass Synergien häufig nicht konkretisiert und quantifiziert werden, was in der Folge die Erfolgskontrolle und -einschätzung erschwert. Ein zweiter Typ von Problemen resultiert aus der Unterschätzung der Informations- und Koordinationskosten, der mangelnden Kenntnis des Fusionspartners sowie dem Unterlassen der Prüfung anderer strategischer Optionen. Auch der eigentliche Integrationsprozess weist Herausforderungen auf. So zählen ein mangelhaftes Fusionsmanagement, eine zu starke Innenorientierung sowie mangelhafte Maßnahmen im Mitarbeiterbereich zu den häufigsten Fusionsfehlern. Es ist davon auszugehen, dass Fusionen von Genossenschaftsbanken auch in der näheren Zukunft die Strukturentwicklung dieses Sektors prägen, wenngleich sich die Fusionsdynamik abschwächen dürfte. Da nicht alle Fusionen die hochgesteckten Erwartungen erfüllen, geht es darum, die grundlegenden Bedingungen für den Fusionserfolg nicht zu vernachlässigen.

Verbundinterne oder -externe Fusionen

Fusionsstrategien können als eine Form der totalen Kooperation verstanden werden, die eine Exit-Option nicht vorsieht. Im hier thematisierten Problemfeld fin-

den sie in den kundennahen Geschäftsfeldern statt. Es ist zu klären, ob es sich um die Verschmelzung mit einem Partner des Verbundes oder um eine verbundübergreifende Fusion handeln soll. Dabei hat von den Realitäten ausgegangen zu werden, die innerhalb der ersten Variante stattfinden. Dennoch sollte gerade im Zusammenhang mit der "Säulen-Diskussion" im Bankwesen und den Veränderungen im Sparkassensektor auf abstrakter Ebene auch die Fusion mit externen Instituten mitgedacht werden. Für verbundinterne Fusionen spricht nicht nur die Verbundstrategie "Ein Markt - eine Bank", sondern auch die Tatsache, dass

Partnerschaftsstrategien

Partnerschaften können nicht nur Alternativen zu Fusionen, sondern auch eine Test- oder Vorbereitungsphase für solche sein. Im Rahmen des genossenschaftlichen Finanzverbundes werden sie zwar in vielen Varianten praktiziert (Zusammenarbeit der IT-Servicedienstleister, Kooperationen der Zentralbanken, Partnerschaften von Verbänden, ...). Sie werden jedoch bislang kaum als konkurrierende organisatorische Option zu Fusionen von Genossenschaftsbanken diskutiert. Marktnahe Partnerschaften können als Fusionsalternativen verstanden werden.

vorhanden sind, wenn Synergien nur in einzelnen Geschäftsfeldern zu heben sind, wenn die Eignung des prospektiven Partners abstrakt nicht eingeschätzt werden kann, wenn hohe Exit-Kosten zu erwarten sind und wenn die Verfügungsrechte über die Ressourcen sowie die Übernahme von Risiken getrennt bleiben sollen.

Verbundinterne und -externe Partnerschaften

Auch bei Partnerschaften sprechen die Bewahrung der Identität sowie die Existenz ähnlicher Unternehmenskulturen und das Wissen um die Vor- und Nachteile von Kooperationen für die interne Lösung. Dazu kommen gemeinsame Organisations- und Steuerungssysteme, die das Kooperationsmanagement erleichtern. Verbundexterne Kooperationen sind immer dann vorzuziehen, wenn interne Partner nicht verfügbar sind, wenn die Komplementaritäten extern angesiedelt sind und wenn externe Partner überlegene Leistungen anbieten können. Es ist im Einzelfall zu klären, ob entsprechende Kooperationen gegen die Spielregeln des Netzwerkes verstoßen oder eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit darstellen. Jedenfalls sollte geprüft werden, ob interne Alternativen existieren.

Infoprobleme	Synergieprobleme	Integrationsprobleme
Alternative Kooperationsmodelle	Überschätzung	Mangelhaftes Integrationsmanagement
Partnerkenntnisse	Fehlende Konkretisierung und Quantifizierung	Zu starke Kundenorientierung
Unterschätzung Informations- und Koordinationskosten	Mangelnde Realisierung: Konsens vs. Synergie	Mangelhafte Mitarbeitermaßnahmen

© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG-Münster

Fusionen von Genobanken

sie rechtlich unproblematisch sind und verbundpolitisch akzeptiert sind. Schließlich können die Argumente, dass die Unternehmenskulturen zusammenpassen und die Identität des genossenschaftlichen Netzwerkes gewahrt bleibt, ebenso wenig vernachlässigt werden wie die disziplinierende Wirkung des Sektorenwettbewerbs vor Ort. Wird diesen Überlegungen gefolgt, ergibt sich nur in zwei Situationen ein Potenzial für eine verbundübergreifende Fusion: Erstens, wenn ein genossenschaftlicher Fusionspartner nicht vorhanden, eine Autonomie-Strategie aus ökonomischen Gründen aber nicht zweckmäßig ist und zweitens, wenn überlegene Integrationserträge zu erwarten sind.

Sie zeichnen sich durch eine Exit-Option aus und machen sowohl bei der Existenz von ähnlichen als auch von komplementären Kernkompetenzen ökonomischen Sinn. Im ersten Fall geht es darum, mit einem Partner den Eintritt in einen Markt oder in ein Segment zu schaffen oder dort Standards zu setzen, während im zweiten Fall die Ausweitung der Kundenbasis, die Nutzung von Vertriebskanälen sowie von Brands und Reputation den Hintergrund bilden werden. Die Entscheidung zwischen einer Fusions- und einer Partnerschaftsstrategie ist eine komplexe. Der Tendenz nach kann davon ausgegangen werden, dass eine Partnerschaft vorzuziehen ist, wenn staatliche Regulierungen eine Fusion nicht zulassen, wenn keine ausreichenden finanziellen Kapazitäten

Potenziale und Hemmnisse

Genossenschaftsbanken weisen nicht nur einen inhärenten Kooperationsbedarf auf, der vor den aktuellen Rahmenbedingungen besonders ausgeprägt ist. Sie zeichnen sich auch durch vielfältige Kooperationspotenziale aus, die es zu nutzen gilt. Das genossenschaftliche Finanznetzwerk in Form des Verbundes mit seinen gewachsenen Strukturen enthält eine große Anzahl "natürlicher Kooperationspartner". Doch dieser genossenschaftliche Finanzverbund kann gleichzeitig auch als ein Regime eingeschätzt werden, das hemmend für die Hinterfragung eingespielter interner Kooperationen sein kann und das die

Suche nach neuen und überlegenen Lösungen als nicht notwendig erscheinen lässt. Es bietet sich an, einmal gefundene "Musterstrategien" beizubehalten. Dazu kommt, dass die Strategie der Kräftebündelung häufig mit der Empfehlung einer Fusionsstrategie gleichgesetzt wurde, was Partnerschaftslösungen in den Hintergrund drängte, die in anderen Branchen dominieren. Schließlich besteht im genossenschaftlichen Netzwerk ein ausgeprägter trade-off zwischen der Nutzung von Economies of Scale, Scope und Skills und der erwünschten Dezentralität und Lokalität, der nicht immer einfach zu handhaben ist. Es existieren also nicht nur Kooperationspotenziale, sondern auch -hemmnisse. Erst wenn der genossenschaftliche Finanzverbund die Perspektive seiner Mikrostruktur geklärt hat, können die Genossen-



Prof. Dr. Theresia Theurl
Geschäftsführende Direktorin
des IfG Münster

schaftsbanken auf einer rationalen Basis zwischen verbundinternen und verbundexternen Kooperationen entscheiden.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Münsteraner Bankentage 2003 am 27. November 2003 an der Universität Münster.

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

Prof. Dr. Theresia Theurl

*Mitgliedschaft als Antwort auf neue Herausforderungen**

Netzwerke sind eine organisatorische Antwort auf die aktuellen wirtschaftlichen, technischen und politischen Herausforderungen. Häufig scheitern sie, da es nicht gelingt, die Mikrostrukturen zu stabilisieren. Mechanismen der Bindung und Dauerbeziehungen werden als Lösung gesucht. Vor diesem Hintergrund gewinnen Mitgliedschaftskonzepte eine neue Bedeutung.

Dauerbeziehungen sind mit Bindung verbunden. Sie korrespondieren mit einem Verlust von Optionen und mit der Einschränkung von Flexibilität und Mobilität. Es müssen also auch grundlegende Vorteile mit einer solchen Strategie verbunden sein, damit sie gewählt wird. Dabei können unterschiedliche Motive festgemacht werden, um sich binden zu lassen: Zufriedenheit, Abhängigkeit, Emotionalität oder gemeinsamer Erfolg.

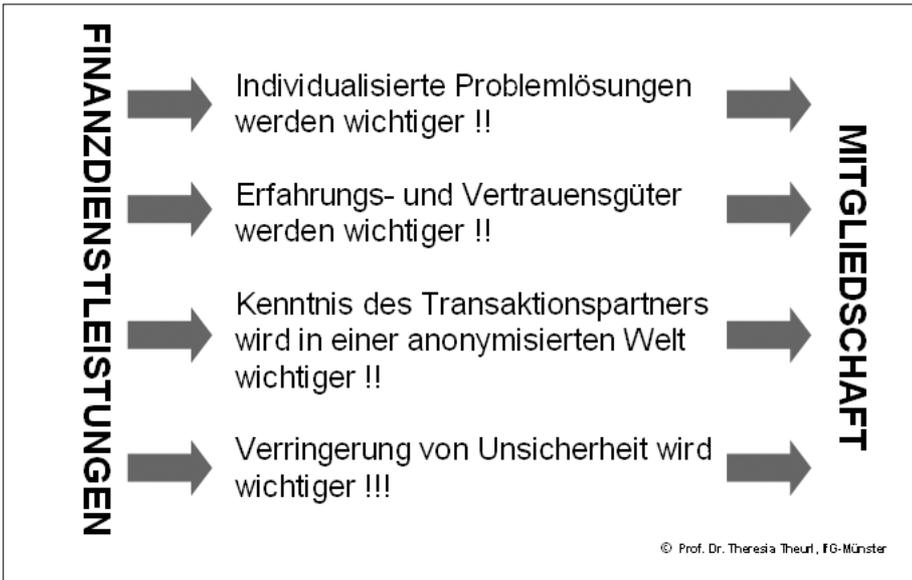
Eine Epoche der Mitgliedschaft

Mitgliedschaften können heute auf vielfältige Weise eingegangen werden. Sie können in der Form von Rabattsystemen praktiziert werden oder eine Vorausset-

zung für die Inanspruchnahme von Leistungen darstellen oder sie können mit der Ausübung von Eigentümerfunktionen verbunden sein. Letzteres ist nur im Rahmen einer genossenschaftlichen Mitgliedschaft möglich. Eine solche kann heute als Wettbewerbsvorteil verstanden werden. Sie bindet, diskriminiert und liefert Informationen. Sie ist in der Lage, die Unternehmer- und die Nutzerperspektive zu integrieren und sie kann Interessen zur Übereinstimmung bringen. Der Grund dafür ist, dass sie Teil eines konsistenten Geschäftsmodells ist. Es ist allerdings notwendig, sie als rationales Konzept zu verstehen, aufzubauen und zu kommunizieren.

Mitgliedschaften im Finanzdienstleistungssektor

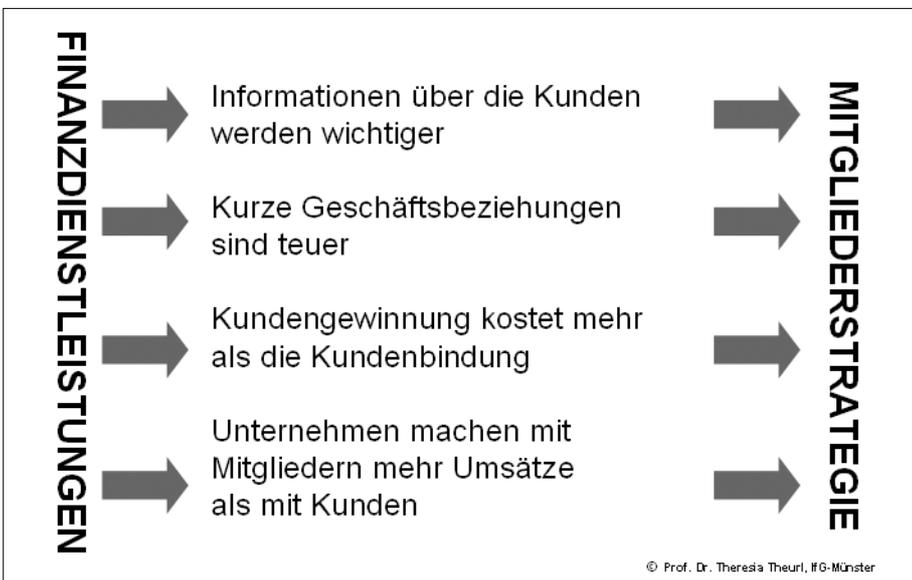
Genossenschaftsbanken gehen zunehmend dazu über, Mitgliederbindungskonzepte zu entwickeln, nachdem solche in einem wachsenden Markt in der Vergangenheit in den Hintergrund getreten waren. Es lässt sich jedoch plausibel nachvollziehen, dass eine entsprechende Vorgangsweise erfolversprechend ist. Dabei haben die Kalküle beider Beteiligten berücksichtigt zu werden. Für potenzielle Mitglieder ist von Bedeutung, dass die Nachfrage nach individualisierten Problemlösungen zunehmend wichtiger wird. Dies hängt auch damit zusammen, dass Erfahrungs- und Vertrauensgüter an Bedeutung gewinnen. Dazu zählen viele



Warum Mitgliedschaft?

persönliche Dienstleistungen des Gesundheits-, Pflege- und Bildungsbereiches. In einer anonymisierten Welt kann die Kenntnis der Transaktionspartner dazu beitragen, Informations- und Transaktionskosten zu senken. Da die Umwelt

abgebaut werden können. Dazu kommen noch die Möglichkeiten, Eigentümerrechte wahrzunehmen. Doch auch aus der Sicht einer Genossenschaftsbank rechnet sich eine Mitgliederstrategie. Informationen über die Kunden werden immer



Warum Mitgliederstrategie?

immer mehr Unsicherheit für die eigenen Perspektiven beinhaltet, werden kalkulierbare Transaktionspartner wichtig. Die angeführten Merkmale gelten auch, oder besonders, für Finanzdienstleistungen. Dauerbeziehungen wie Mitgliedschaften sind eine sinnvolle Strategie, mit der Informationen generiert und Risiken

wichtiger. Es ist allgemein bekannt, dass die Kosten kurzer Geschäftsbeziehungen hoch sind und dass die Kundengewinnung mehr kostet als die Kundenbindung. Dazu kommt, dass Unternehmen mit Mitgliedern mehr und höhere Umsätze machen als mit "Nur-Kunden". Diese Zusammenhänge gelten auch für

Finanzdienstleister. Vor diesem Hintergrund bietet sich die Entwicklung einer Mitgliederstrategie für Genossenschaftsbanken gerade vor den aktuellen Rahmenbedingungen an. Dabei hat jedoch sorgfältig analysiert zu werden, welche Möglichkeiten bestehen, Mitglieder hervorzuheben. Produkte, deren Erstellung mit Skaleneffekten verbunden ist, kommen dafür nicht in Frage. Im Zentrum müssen Dienstleistungen stehen.

Gesellschaftspolitische Bedeutung

Die Rationalität von Mitgliedschaften im Finanzdienstleistungssektor wurde aufgezeigt. Sie ergibt sich für beide Transaktionspartner. Im Mittelpunkt standen einzelwirtschaftliche Kalküle. Informationen werden nur in Dauerbeziehungen gewonnen, wodurch Unsicherheit abgebaut wird. Der trade-off besteht zwischen der Senkung von Informationskosten einerseits und der Verringerung von Flexibilität andererseits. Gelingt es in einzelwirtschaftlichen Beziehungen Informationsdefizite abzubauen, Erwartungen zu stabilisieren und Vertrauen aufzubauen, dann kann als Folge auch ein Beitrag zur Stabilisierung der Gesamtwirtschaft sowie der Gesellschaft geleistet werden. Es gibt kaum etwas, das heute dringender benötigt wird.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des 24. Raiffeisen Marketing-symposiums am 25. Mai 2004 in Innsbruck.

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

Prof. Dr. Theresia Theurl

*Aufgaben und Stellung der Vertreterversammlung in der Genossenschaftsbank**

Auf der Basis des Genossenschaftsgesetzes üben die Mitglieder ihre Rechte in den Angelegenheiten der Genossenschaft in der Generalversammlung aus, die bei mehr als 1500 Mitgliedern aus einer Versammlung von Vertretern bestehen kann. Dies steht auch in der Satzung der PSD Bank Münster eG.

Auch die PSD Banken sind Mitglieder des genossenschaftlichen Finanzverbundes. Die PSD Bank Münster versteht sich als technikorientierte genossenschaftliche Privatkundenbank in der Region. Stärker als bisher will sie in Zukunft auf eine Mitgliederstrategie setzen. Daher ist es notwendig, die Aufgaben der Vertreter in einem zeitgemäßen Verständnis zu interpretieren. Sie haben die Aufgabe, in der Konzeption der konkreten Member-Value-Strategie mitzuwirken. Sie haben den Mitgliedern zusätzlich zu vermitteln, dass der Erfolg ihrer Bank, ihnen zum Vorteil gereicht und dass ihre Transaktionen mit der Genossenschaftsbank diese in einem kompetitiven Markt stärkt.

Member-Value-Konzept

Jede Genossenschaft hat sich damit auseinander zu setzen, wie die Förderung der Mitglieder erfolgen soll. Dabei geht es darum, den Member-Value in einem ers-

ten Schritt zu konkretisieren. Auf der Basis dieser Klärung ist die Strategie umzusetzen und sind entsprechende Werte zu schaffen. Dies hat den Mitgliedern in einem kontinuierlichen Member-Value-Reporting kommuniziert zu werden. Ein begleitendes Controlling hat eine wichtige Funktion, da die Strategie immer dann zu adaptieren ist, wenn sie nicht mehr zu den erwünschten Ergebnissen führt, weil sich das Umfeld oder andere Einflussfaktoren verändert haben. In diesem Prozess ist die Aufgabenteilung zwischen den Organen der Genossenschaft zu berücksichtigen.

Arbeitsteilung

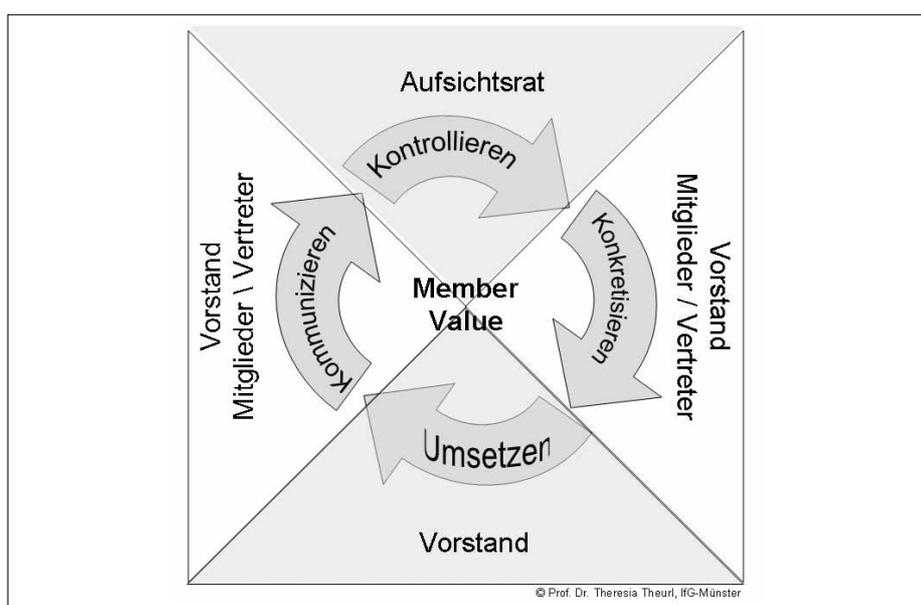
Die Konkretisierung der Member-Value-Strategie hat im Zusammenwirken zwischen Vorstand und Mitgliedern bzw. Vertretern zu erfolgen. Dabei haben Vertreter die Informationen über Wünsche und Interessen der Mitglieder einzubrin-

gen und für eine Kanalisierung, Strukturierung und Bündelung der Vorstellungen zu sorgen. Der Vorstand hingegen liefert Wissen über Markt und Bank. Er prüft die Umsetzungsmöglichkeiten und kann von sich aus, Vorschläge für die Mitgliederorientierung einbringen. Dies hat in einem Diskussionsprozess zu erfolgen. Dabei muss völlig klar sein, dass Vertreter ihre Verantwortung als Eigentümer wahrnehmen, während der Vorstand seinen gesetzlich und statutenmäßig zugewiesenen Aufgaben nachkommt. Die Umsetzung der Strategie obliegt ausschließlich dem Vorstand. Die Kontrolle hat durch den Aufsichtsrat zu erfolgen, der dann auch zu beachten hat, ob die Mitgliederstrategie tatsächlich im Fokus der Aktivitäten steht.

Die Vertreter haben eine zweite sehr wichtige Aufgabe. Diese besteht in der Kommunikation. Sie informieren die Mitglieder über Ergebnisse und erklären Ursachen für Abweichungen. Der Vorstand hat als Basis dafür regelmäßige Informationen über die konkrete Wertschaffung sowie über die Vorteile der Mitgliedschaft zu erstellen. Im Zusammenwirken zwischen Vorstand und Vertretern haben notwendige Veränderungen der Strategie diskutiert zu werden.

Vertreter als Agenten

Die Vertreterversammlung entscheidet über grundlegende strategische Weichenstellungen der Genossenschaft. Sie sieht sich daher weitreichenden Herausforderungen gegenüber und übernimmt eine große Verantwortung. Vertreter sind das Bindeglied zwischen den Eigentümern und ihrer Bank. Sie sind also als Agenten



© Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG-Münster

Zusammenwirken

der Mitglieder zu verstehen. In dieser Eigenschaft haben sie zu informieren, zu kommunizieren, zu überzeugen und zu übersetzen. Sie sind in einem gewissen Sinne jedoch auch Agenten der Bank und haben die genannten Aufgaben auch in die andere Richtung zu erfüllen. Ihre herausfordernde Aufgabe werden sie nur dann gut verwirklichen, wenn sie Glaubwürdigkeit als Mitglied aufweisen, sich ihrer Verantwortung gegenüber den Mitgliedern und der Bank bewusst sind und wenn sie bereit sind, ihre Kompetenzen und Aufgaben wahrzunehmen. Ein offenes und aktives Funktionsverständnis

ist notwendig, wenn berücksichtigt wird, dass weitreichende Informationsdefizite über das genossenschaftliche Geschäftsmodell existieren und dass es notwendig ist, die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Bank zu stärken. Ein Argumentarium zur Vermittlung dieser Inhalte ist hilfreich und sollte zur Verfügung stehen. Vor diesem Hintergrund kann die Vertreterversammlung als zentrales Element des genossenschaftlichen Geschäftsmodells verstanden werden. Ein bestimmtes Funktionsverständnis kann jedoch nicht diktiert, sondern muss gelebt werden.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der konstituierenden Sitzung der Vertreterversammlung der PSD Bank Münster eG am 4. Mai 2004 in Münster.

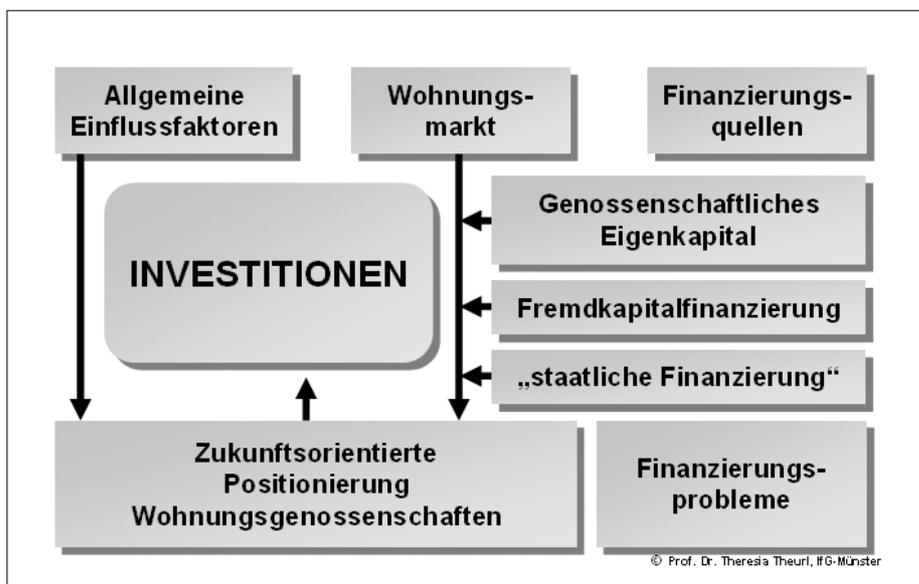
➡ Theresia Theurl
 ☎ (0251) 83-2 28 91
 ✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Prof. Dr. Theresia Theurl

*Möglichkeiten der Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften: Aufstellung gegenüber den Banken**

Die Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften ist eine einzelwirtschaftliche unternehmerische Aufgabe. Sie hat Ergebnis eines umfassenden langfristig orientierten Finanzmanagements zu sein. Es gibt Freiräume der instrumentellen Gestaltung sowie inhaltliche Restriktionen.

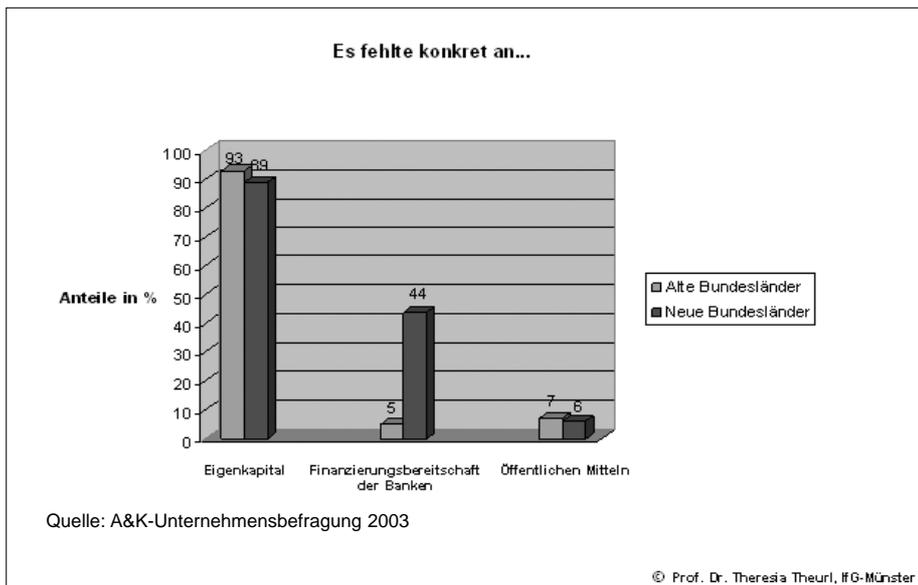
Die Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften hat als aktuelle Herausforderung für die einzelnen Unternehmen gesehen zu werden, da der Druck ausgeprägt ist, sich für die Zukunft zu positionieren. Dies ist mit einem Investitionsbedarf verbunden, der seinerseits einen zusätzlichen Finanzierungsbedarf mit sich bringt, was in einer Situation geschieht, in der die Finanzierung von Unternehmen zusätzlichen Restriktionen ausgesetzt ist. Gleichmaßen gilt das für das genossenschaftliche Eigenkapital als auch für die Möglichkeit öffentliche Unterstützungen zu erhalten. Besonders ausgeprägt ist der Wandel aber in der Fremdkapitalfinanzierung festzustellen. Aus der Unternehmensbefragung 2003 von A&K geht jedoch hervor, dass der überwiegende Teil jener Modernisierungsmaßnahmen, der mangels Finanzierung nicht durchgeführt werden konnten, am fehlenden Eigenkapital gescheitert ist. Eine Finanzierungslücke ist also als



Strukturelle Herausforderungen

reale Perspektive im Auge zu behalten. Unabhängig davon ist eine Bestandsaufnahme vonnöten, da sich die relativen Finanzierungskosten in den letzten Jahren geändert haben. Darüber hinausgehend sind auf den Finanzmärkten grundlegende Veränderungen eingetreten.

Schließlich stehen neue Finanzierungsinstrumente zur Verfügung, die es zu prüfen gilt.



entsprechende Anpassung in die Wege zu leiten ist. Es ist zu agieren. Die Gegebenheiten haben als Herausforderung und Chance begriffen zu werden. Dabei sind die harten Faktoren, die sich in der Bilanz niederschlagen, nur ein Ansatzpunkt. Es geht darüber hinaus darum, ein bewusstes Bonitätsmanagement aufzubauen, das weiche Faktoren und die offensive Kommunikation mit den Banken beinhaltet. Weiche Faktoren sind dabei die Qualität der internen Management-, Risiko- und Controllingssysteme sowie die Transparenz der Unternehmensstrategie.

Kooperationen als Finanzierungsalternativen

Zusätzlich sind allerdings auch Alternativen der Finanzierung zu prüfen. Solche sind vor allem in Kooperationen denkbar. Die gemeinsame Finanzierung von Projekten ist ebenso eine Möglichkeit wie die Zusammenarbeit bei der Erbringung von Leistungen, die die Finanzierungsanforderungen generell reduzieren können.

Eigenkapital

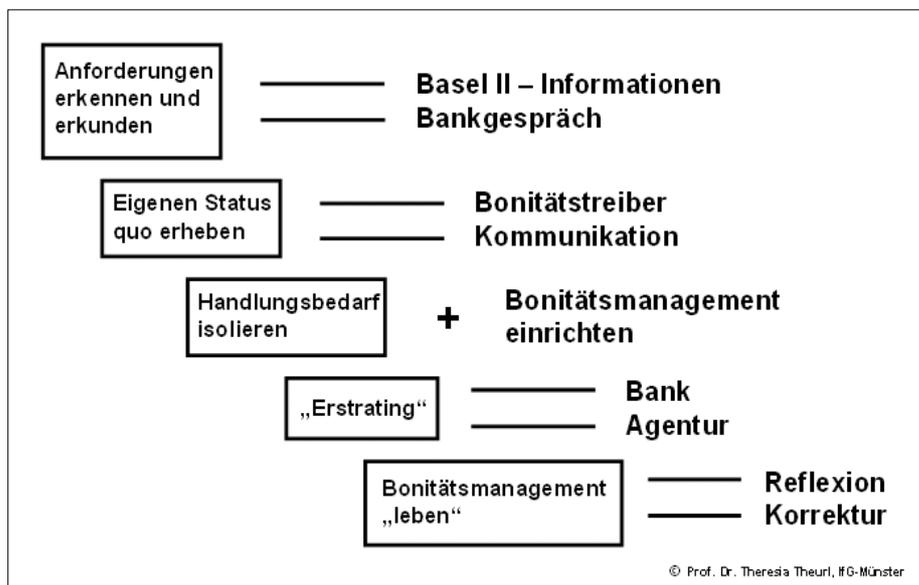
Wohnungsgenossenschaften haben im Durchschnitt aller Unternehmen hohe Eigenkapitalquoten. Es sind jedoch außerordentlich große Unterschiede zwischen den einzelnen Genossenschaften festzustellen. Dabei unterscheidet sich der Informationsgehalt der Quoten zwischen den alten und den neuen Bundesländern. Es zeigt sich immer dann ein generelles Problem, wenn sich bei einem steigenden Finanzierungsbedarf, eine strukturelle Eigenkapitalabnahme in Kombination mit einer Verschlechterung der Rentabilität herausbildet. Bei einer Verschlechterung der Finanzierungsmöglichkeiten ist dann Gefahr im Verzug. Zusätzliche Möglichkeiten der Eigenkapitalgewinnung werden derzeit diskutiert. Gemeinsam sind allen Maßnahmen zwei Voraussetzungen, um Erfolg erwarten zu lassen. Zum einen ist es erforderlich, dass nicht nur auf die Erlangung von Eigenkapital abgestellt wird, sondern ebenso auf die Verhinderung eines Abzuges. Zum zweiten haben erfolgreiche Strategien zusätzliche Anreize zu integrieren. Ansatzpunkte dafür können die Integration in Modelle der Altersvorsorge und Dienstleistungen rund um die Wohnung sein. Zusätzlich sollten hybride Finanzierungsquellen wie Genussrechte und stille

Finanzierung von Modernisierungsmaßnahmen

Beteiligungen geprüft werden. Dabei ist die konkrete Ausgestaltung der Instrumente kritisch für den Erfolg.

Fremdkapital

Die Erlangung von Fremdkapital ist auch, aber nicht nur, vor dem Hinter-



Was ist zu tun?

grund einer stärkeren Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Gestaltung von Konditionen vor dem Hintergrund von "Basel II" zu sehen. Es gibt keine Alternative zu Bemühungen, Basel II-fit zu werden. Dabei gilt, dass die Anforderungen bekannt sind und eine

Darüber hinausgehend sollten Überlegungen angestellt werden, die Haftungs Kooperationen ebenso einbeziehen wie die gemeinsame Errichtung von Spareinrichtungen. Schließlich können über Kooperationen Größenordnungen erreicht werden, die Unternehmensanleihen und

Schuldverschreibungen erlangbar machen können. Die aktuell diskutierten Verbriefungsaktivitäten von Forderungen, die bereits vorbereitet werden, sind eine weitere kooperative Strategie. Insgesamt gilt also, dass eine bewusste Positionierung für die Zukunft an der Zeit ist. Daraus leiten sich die Finanzierungskon-

sequenzen ab. Ihnen ist mit einer adäquaten Finanzierungsstrategie zu begegnen. Sie sollte die drei angesprochenen Elemente enthalten.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der BBU-Tage 2004 am 1. März 2004 in Bad Saarow.

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

Bettina Schlelein

*Identitäts- und Markenbildung – Der Königsweg für Genossenschaften?**

Die Wohnungswirtschaft befindet sich in einer zunehmend angespannten Situation, die auch vor den Wohnungsgenossenschaften als Teil des Wohnungsmarktes nicht halt macht. Die Bewusstmachung ihrer eigenen Identität sowie die Etablierung von Marken können einen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften leisten.

Der Wohnungsmarkt steht schwierigen Zeiten gegenüber. Die Wohnungsunternehmen haben mit herausfordernden Rahmenbedingungen wie der demographischen Entwicklung, anderen Anforderungen an Wohnungsausstattung und Wohnraumgröße oder neuen regulativen Bestimmungen etc. zu kämpfen. Auch Wohnungsgenossenschaften müssen sich als Teil des Marktes diesen Gegebenheiten stellen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, am Markt zu überleben und so zum Vorteil ihrer Mitglieder wirtschaften zu können.

Erschwert wird die Situation für die Genossenschaften dadurch, dass ihnen einerseits oft aufgrund ihrer geringen Größe mit vielfach weniger als 500 Wohneinheiten im Bestand ein weiterer Aktionsspielraum versperrt bleibt, große Investitionsvorhaben nicht realisiert werden können und sie in der Öffentlichkeit als wertvolle Partner kaum wahrgenommen werden. Andererseits haben Wohnungsgenossenschaften mit einem "verstaubten" Image zu kämpfen, das sie als wenig attraktiv bei potentiellen Mitgliedern und Wohnungsnutzern erscheinen lässt. Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang ist, ob Identitäts- und Markenbildung einen Beitrag zur Über-

windung dieses Bildes der Wohnungsgenossenschaften in der Öffentlichkeit und somit zur Wettbewerbsfähigkeit leisten können.

Marken

Marken sind im Bewusstsein des Konsumenten verankerte, unverwechselbare Bilder über ein Produkt, eine Dienstleis-



tung oder ein Unternehmen. Sie stellen in der heutigen Zeit ein weit verbreitetes Instrument bei der Positionierung von Produkten dar. Allein ein gestalteter Schriftzug, ein Logo oder ein Slogan lassen den Konsumenten oder Kunden eine

gut platzierte Marke auf den ersten Blick wiedererkennen. Neben der Wiedererkennung soll eine Marke beim Kunden zahlreiche weitere Funktionen erfüllen wie die Förderung der Identifikation mit dem Produkt oder die Leistung einer Hilfestellung bei der Produktauswahl. Mit ihrer Hilfe sollen eine dominierende Stellung im Bewusstsein des Kunden und die Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten erreicht werden, die letztendlich dem Zweck dienen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu fördern.

Eine Marke setzt sich aus zwei Ebenen zusammen. Die formale Ebene beinhaltet die verbalen, visuellen oder akustischen Elemente einer Marke. Die inhaltliche Ebene wird gebildet durch für das Produkt charakteristische Aspekte sowie durch Aussagen über das Produkt wie bspw. ein zu vermittelndes Lebensgefühl.

Genossenschaftliche Markenbildung

Die Etablierung einer Marke erfordert es, dass die zu markierende Leistung feststeht bevor begonnen wird, den Markenaufbau voranzutreiben. D. h. die Voraussetzung ist, dass man sich im Klaren

darüber ist, was dem Kunden oder der Öffentlichkeit vermittelt werden soll.

Genossenschaftliche Markenbildung ist v. a. auf allgemeiner Ebene, d. h. im Rahmen der Bildung einer Dachmarke für genossenschaftliches Wohnen ein mögliches und sinnvolles Instrument, um das Image der Wohnungsgenossenschaften in der Öffentlichkeit zu verbessern und die Inhalte genossenschaftlichen Wohnens zu vermitteln. Das bedeutet für die Wohnungsgenossenschaften, dass sie sich ihrer Besonderheiten und damit ihrer Identität bewusst werden müssen.

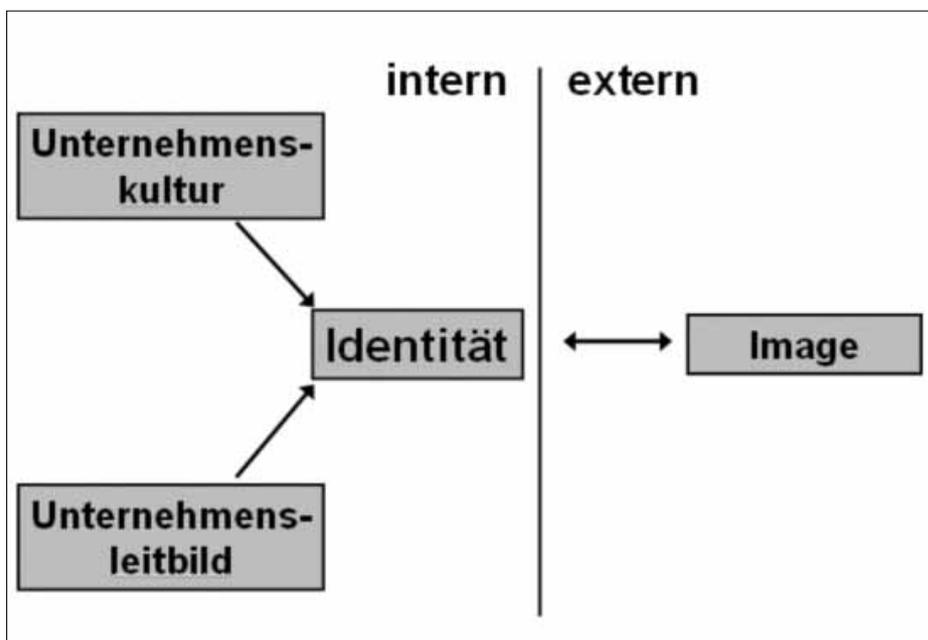
Identität

Die Identität eines Unternehmens und damit auch die Identität einer Wohnungsgenossenschaft besteht aus der Summe der charakteristischen Merkmale, aus denen die Unternehmung aufgebaut ist. Sie umfasst die Menschen in der Organisation, die Firmengeschichte, die Selbstwahrnehmung, Ausstattungsgegenstände, Führungsgrundsätze und nicht zuletzt die Unternehmenskultur sowie herrschende Leitbilder. Durch die spezifische Konstellation der Merkmale verliert die Unternehmung ihre Anonymität und wird unverwechselbar. Diese Unverwechselbarkeit müssen sich Wohnungsgenossenschaften im Kampf um die erfolgreiche Positionierung am Markt zu nutze machen, um langfristig für ihre Mitglieder im Wettbewerb bestehen zu können. Insbesondere die Unternehmenskultur (als Summe der Denk- und Handlungsweisen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen in einer Organisation und des sich daraus ergebenden Verhaltens und der Entscheidungen der Organisationsmitglieder) und Unternehmensleitbilder, die explizite Formulierungen von Unternehmensgrundsätzen und -politik darstellen, sind in Hinblick auf die Markenbildung von besonderer Bedeutung für die Identität, weil sie das Wesen einer Organisation in besonderem Maße beeinflussen.

Was zeichnet nun aber die genossenschaftliche Identität aus? Zuerst ist die Anreizkonsistenz zu nennen, die sich daraus ergibt, dass Unternehmenseigentümer in aller Regel mit den Wohnungsnutzern identisch sind und daher keine Entscheidungen treffen werden, die

ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Wohnungsgenossenschaften sind in der öffentlichen Wahrnehmung häufig mit einem negativen Image belegt und gelten als antiquierte Unternehmensform, die allenfalls für günstiges Wohnen steht und



Wichtige Einflussfaktoren auf die Identität

gegen ihre eigenen Interessen gerichtet sind. Des Weiteren sind z. B. die demokratischen Strukturen, die fehlende isolierte Renditeorientierung ohne gleichzeitige Gemeinnützigkeit, Dauernutzungsrechte sowie das Wohnen im genossenschaftlichen Eigentum zu erwähnen.

Image

Neben den Wirkungen nach innen wie dem Abstecken eines Handlungsrahmens, der Förderung des Zusammenhaltes der Organisationsmitglieder und der Stabilisierung der Organisation insgesamt, hat die Identität auch eine Außenwirkung. Sie produziert ein Bild, ein Image in der Öffentlichkeit, das durch die Aktionen und die Produkte des Unternehmens sowie das Auftreten der Organisationsmitglieder beeinflusst wird. Ein Image, das der tatsächlichen Identität möglichst nahe kommt, ist ein wichtiger Faktor für den Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit in die Organisation und damit

insgesamt als "Sozialverein" gesehen wird. Dieses Bild ist jedoch nicht verwunderlich, wenn man berücksichtigt, dass viele - wenn auch natürlich längst nicht alle - Genossenschaften sich selbst in ähnlicher Weise begreifen.

Handlungsbedarf

Es ist für die Wohnungsgenossenschaften unerlässlich, dass sie sich ihrer Identität bewusst sind und werden und sie ein positives Bild von sich in die Öffentlichkeit tragen. Die eigene Identifizierung mit den genossenschaftlichen Besonderheiten ist wichtig, damit glaubwürdig gehandelt werden kann und ihre Inhalte der Umwelt kommuniziert werden können. Wohnungsgenossenschaften müssen ihr Profil stärken, sich darauf besinnen, dass die Ausrichtung an den Interessen der Mitglieder ihre Aufgabe ist, und die Bereitschaft zeigen, neue Wege zu gehen und neue Konzepte umzusetzen, wenn sie dauerhaft am Markt bestehen wollen.

Genossenschaftliche Markenbildung ist dabei ein wichtiges Instrument zur Verbreitung eines positiven Images. Bestehende positive und innovative Ansätze wie die 1999 in Hamburg gestartete Initiative "Die Wohnungsbaugenossenschaften" sind ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung und müssen weitergeführt und -entwickelt werden, damit genossenschaftliches Wohnen auch in Zukunft als

Bereicherung des Wohnungsmarktes wahrgenommen wird.

* Zusammenfassung des Vortrages von Dipl.-Kffr. Bettina Schlelein vom 29. Januar 2004 im Rahmen des Fortbildungsseminars "Genossenschaft lernen" für Auszubildende und junge Kaufleute in Wohnungsgenossenschaften im Europäischen Bildungszentrum der Woh-

nungs- und Immobilienwirtschaft Bochum.

☎ Bettina Schlelein

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ bettina.schlelein@ifg-muenster.de

Eric Meyer

*Kommunikation – ein Erfolgsfaktor für Wohnungsgenossenschaften**

Kommunikationsstrategien für Wohnungsgenossenschaften weisen zwei Besonderheiten auf. Erstens zielen sie auf ein Adressatenkreis, der Kunde und Kapitalgeber zugleich ist. Zweitens ist die Strategie in den einzelnen Phasen des Immobilienwertschöpfungsprozesses mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert.

Kommunikationsstrategien versuchen stets Informationsasymmetrien zu überwinden: Informationsasymmetrien zwischen Kunde und Verkäufer zwischen Unternehmen und Investor oder in beliebigen anderen Konstellationen. Entsprechend ist als Basis jeder Kommunikationsstrategie zu klären:

- WER ist der Sender? Es muss Klarheit über die eigene Unternehmensausrichtung bestehen, da sonst keine kohärenten Informationen verbreitet werden können.
- WAS soll die Information sein? Es muss eine deutlich konturierte Botschaft bestehen.
- WIE soll die Botschaft verbreitet werden? Es muss eine Analyse der möglichen Informationskanäle bezüglich der Eignung für die Botschaft und der Erreichbarkeit der Adressaten vorgenommen werden.
- ZU WEM soll die Botschaft gelangen? Es muss der Adressatenkreis isoliert werden. Nur die wenigsten Informationen lassen sich tatsächlich breit streuen. Selbstverständlich sind diese Fragen interdependent und müssen stets zusammen analysiert werden.

Das genossenschaftliche Kommunikationsdreieck

Genossenschaften sind Kooperationen, d.h. sie stehen zu ihren Mitgliedern sowohl in einer Leistungsbeziehung als auch in einer Beziehung von Kapitalgeber und Kapitalnehmer. Damit ergeben sich die drei Elemente einer Kommunikationsstrategie, die das genossenschaftliche Kommunikationsdreieck ergeben.

Kommunikation bedeutet traditionelles Marketing, das die von der Genossenschaft erstellten Leistungen und Produkte vermarktet. Für ein erfolgreiches Marketing ist eine klare strategische Ausrichtung und die Identität der Genossenschaft eine wesentliche Voraussetzung, um damit eine kohärente Produktpolitik zu betreiben und diese vermarkten zu können. Ferner sind die Zielgruppen z.B. nach demographischen, ökonomischen oder auch Verhaltensmerkmalen zu identifizieren und zu gruppieren. Für Wohnungsgenossenschaften können diese insbesondere Merkmale wie Alter, Familienstand und Einkommen sein, woraus unterschiedliche Wohnbedürfnisse ableitbar sind. Diese Zielgruppen sind über unterschiedliche Kanäle erreichbar.

Dabei erlaubt ein Zielgruppen exklusives Instrument die beste Ansprache der Zielgruppe. Je besser das Datenmanagement über die Mitglieder und Kunden ist, desto eher lassen sich auch solch hocheffiziente Kanäle, die sich insbesondere im Direktmarketing finden, nutzen. Schließlich muss stets eine klare Vorstellung über die Wirkung der Kommunikation und deren Messung bestehen, um deren Erfolg überprüfen zu können, und somit u.U. korrigierende Maßnahmen einleiten zu können.

Als Kooperationen tragen Genossenschaften selbst zur Produktion ihrer Mitglieder bei, im Falle der Wohnungsgenossenschaften zum Wohnen der Mitglieder. Die Wohnungsgenossenschaft ist somit auch in der Produktion kooperativ mit ihren Mitgliedern verflochten. Damit ist ein Teil der Kommunikationsstrategie ein kooperatives Informationsmanagement. Dieses Informationsmanagement lässt sich in eine Pull- und Push-Komponente unterteilen. Bei der Pull-Kommunikation analysiert die Genossenschaft ihre Geschäftsprozesse auf Informationsbedürfnisse und identifiziert Informationsdefizite. Dieses können besonders Infor-

mationen über den Zustand des Wohnbestandes aber auch Informationen über Bedürfnisse der Mi(e)tglieder sein. Die Push-Kommunikation versucht Informationslücken bei den Adressaten zu schließen, d.h. es wird versucht Informationen bereitzustellen, die die Mi(e)tglieder für ein angenehmes Wohnen benötigen.

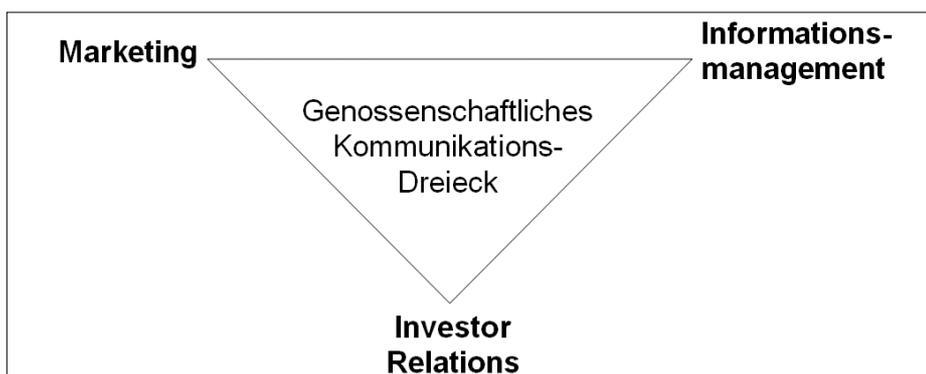
Schließlich sind die Mitglieder auch Mitbesitzer ihrer Wohnungen und Kapitalgeber ihrer Genossenschaft, so dass eine Kommunikationsstrategie auch einen

tionsmanagement gefordert. Über eine Bedarfsanalyse bei den Mitgliedern lässt sich der Zu- oder Ersatzbau besser an die Nachfrage anpassen mit der Folge eines geringeren Leerstandes und einer stärkeren Mitgliederbindung. Ähnlich wirkt die Anwerbung neuer Mitglieder über zielgenaue Marketingmaßnahmen, die über eine schnellere Vermietung den Leerstand reduzieren. Welche Zielgruppen (Familien, Senioren, Singles, gehobenes Wohnen) sollen durch die Bauten ange-

indem sie nicht nur das Wohnen sondern eine Lebensumfeldgestaltung als ihre Aufgabe sieht, so erweitert sich der Bereich dieser Informationsbereitstellung entsprechend. Über eine bessere Mitgliederbindung führt eine so verstandene Kommunikation zu einer Verstetigung der Zahlungsströme und damit zu einer erfolgreicherem Genossenschaft.

Die *Abrissphase* stellt eine kommunikationspolitische Herausforderung dar, da die Mitglieder hier in unterschiedlicher Weise betroffen sind, insbesondere sind jene Mitglieder Ziel der Kommunikation, die durch den Abriss bzw. Adjustierung des Wohnungsbestandes ihre Wohnungen verlassen und umziehen müssen. Hier ist es wesentlich, im Vorfeld kontinuierlich alle Mitglieder über ihre Rolle als Kapitalgeber zu informieren, denn als solche haben sie Interesse am Ertrag des gesamten Bestandes. Für den einzelnen mag es dabei rational sein, sich auf seine (Wohn-) Interessen zu beschränken, was jedoch in der Summe zu einem für alle nachteiligen Ergebnis in Form eines schlechten Bestandsportfolios führt. Deshalb muss - nicht erst in der Abrissphase - diese Rolle und Verantwortung der Mitglieder als Kapitalgeber kommuniziert werden, so dass über eine Verbesserung des Bestandes eine rentablere Wohnnutzung erreicht werden kann. Kommunikationspolitik kann also ein Erfolgsfaktor sein, wenn Genossenschaften die drei Komponenten einer genossenschaftlichen Kommunikationspolitik erkannt und diese über die Phasen ihres Wertschöpfungsprozesses implementiert haben.

*Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der BBU-Tage 2004 am 2. März in Bad Saarow.



Kommunikation in Genossenschaften

Investor Relations-Anteil besitzt. Wesentlich ist dabei die Kommunikation der Rolle der Mi(e)tglieder als Eigenkapitalgeber und Mitbesitzer der Genossenschaft, woraus neben dem individuellen Interesse am eigenen Wohnen ein Interesse für den Bestand der gesamten Genossenschaft abgeleitet werden kann. Es ist ein offenes Member Value-Reporting einzusetzen, das den Zusammenhang zwischen individueller Förderung, Ertrag und langfristiger Förderfähigkeit kommuniziert.

Phasengesteuerte Kommunikation

Die Wertschöpfung der Wohnungsgenossenschaften lässt sich grob in drei Phasen untergliedern, die in unterschiedlichem Maße die drei Kommunikationselemente nutzen: die Planungs- und Erstellungsphase, die Nutzungsphase und die Abrissphase.

In der *Planungs- und Erstellungsphase* bedarf es zunächst einer genauen Markt- und Bedarfsanalyse, d.h. es sind insbesondere das Marketing und das Informa-

sprochen werden? – Letztlich kann durch eine bewusste Investorenkommunikation eine günstige Teilfinanzierung über Geschäftsanteile realisiert werden.

Die *Nutzungsphase* verlangt insbesondere die Ausgestaltung der Kommunikation als Informationsmanagement. Informationsasymmetrien bestehen z.B. bezüglich der Wohnbedürfnisse und der Wohnungs- und Nutzungsdaten. Diese Datenerhebung gilt es zu institutionalisieren, kontinuierlich fortzuführen und die Einspeisepunkte der so gewonnenen Informationen in die Geschäfts- und Planungsprozesse festzulegen. Dadurch kann es gelingen adäquate, nutzergerechte Produkte zu entwickeln und anzubieten, die Steuerung in der Genossenschaft zu verbessern und eine höhere Mitgliederbindung zu erzielen. Umgekehrt müssen solche Neuentwicklungen den Mitgliedern auch kommuniziert werden, d.h. es sind den Mitgliedern Informationen bereitzustellen, die sie in die Lage versetzen, ihr Wohnen mit den Dienstleistungen der Genossenschaft zu verbessern. Definiert die Genossenschaft ihre Aufgaben weiter,

☞ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@
ifg-muenster.de

Prof. Dr. Theresia Theurl

Verbundgruppenbonus – Auswirkung auf Rating und Konditionen*

In einer aktuellen IfG-Studie wurde aufgezeigt, dass kooperierende Unternehmen ein geringeres Insolvenzrisiko aufweisen. Vor diesem Hintergrund wird die Hoffnung geäußert, dass quasi automatisch ein Kooperationsbonus oder ein Verbundgruppenbonus Eingang in Ratingergebnisse und Finanzierungsbedingungen finden wird. Doch dies ist kein Selbstläufer, sondern bedarf umfangreicher Bemühungen.

Dass Kooperationen das Insolvenzrisiko der beteiligten Unternehmen verringern, kann gut erklärt werden: Die Nutzung von Größeneffekten kann über die Kosteneffekte das Beschaffungsrisiko reduzieren. Die Hebung von Synergien kann zur Verringerung von Absatzrisiken beitragen und die Kombination komplementärer Kompetenzen, Ressourcen und Informationen kann das Innovationsrisiko senken. Darüber hinausgehend bieten viele Kooperationen, vor allem dann wenn sie als Verbundgruppen institutionalisiert sind, Dienstleistungen für ihre Mitglieder an, die in den Bereichen Management, Beratung, Finanzierung, Controlling angesiedelt sind. So können Spezialkenntnisse, Erfahrung und Größe genutzt werden, die insgesamt risikomindernd wirken können.

Große Herausforderungen

Die Fotobranche sieht sich seit Jahren großen Herausforderungen gegenüber. Es handelt sich um einen hoch kompetitiven Sektor, der sich durch eine markante Verkürzung der Produktlebenszyklen auszeichnet. Kooperationen sind daher das Geschäftsmodell, das sich als organisatorische Reaktion herausgebildet hat. Der Verbundgruppenbonus wäre also eine große Unterstützung. Doch seine Gewinnung muss offensiv angegangen werden. Anstrengungen sind dabei auf drei Ebenen erforderlich.

Gemeinsame Anstrengungen

Interessenvertretung und Verbände haben Maßnahmen der Information, Kommunikation und des aktiven Lobbyings zu ent-

wickeln. Zielgruppen sind einerseits die Politik, andererseits aber Ratingagentu-



Verbundgruppenbonus

ren und Bankenverbände. Die Zielsetzung hat in der expliziten Aufnahme des Kooperationsmerkmals als Ratingkriterium zu bestehen. In den Kooperationen haben zuerst die Mitglieder über die gefundenen Zusammenhänge informiert zu werden bevor eine Diskussion über eventuell notwendige Anpassungen in den Kooperationsverträgen beginnt. Das Ergebnis sollten risikooptimierte Kooperationsstrukturen sein. In diesem Prozess hat ein Argumentarium entwickelt zu werden, das eine Professionalisierung der Bankgespräche ermöglicht. Dieses haben die kooperierenden Unternehmen auf ihrer Ebene zu praktizieren, falls Bankkredite nachgefragt werden. In den Gesprächen ist darauf zu achten, dass der Risikoaspekt als "weiches Kriterium" gewürdigt wird.

Kooperationsbonus

Im Idealfall können die Finanzierungsbedingungen schließlich einen Verbundgruppenbonus enthalten. Dieser ist jedoch als Krönung intensiver Vorarbeiten und konsequenter Entscheidungen zu sehen. So ist zu berücksichtigen, dass es einen trade-off geben wird zwischen der gemeinsamen Organisation mancher Leistungen und der konsequenten Inan-

spruchnahme unternehmerischer Freiräume. Dabei sollte in verfügbaren Optionen gedacht werden. Es deutet vieles darauf hin, dass es gerade Kooperationen sind, die es mittelständischen Unternehmen in Zukunft ermöglichen, die Selbständigkeit zu erhalten.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Jahreshauptversammlung

von europa-foto 24.Mai 2004 in Bad Homburg.

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

Tholen Eekhoff

Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland – eine empirische Analyse

Der Vortrag beruht auf einer empirischen Studie, deren Anlass die Strategie des Bundesverbandes der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) "Bündelung der Kräfte" war, die in dem gleichnamigen Strategiepapier formuliert ist. Sie beinhaltet eine Konsolidierung der Volks- und Raiffeisenbanken durch Fusionen. Im Gegensatz dazu stehen frühere empirische Erhebungen, die für Fusionen im Bankensektor eine Erfolgsquote von lediglich 25 % konstatieren. Im Rahmen der Studie soll überprüft werden, ob die Strategie des BVR erfolgreich ist, oder ob die Resultate der angeführten Studien auch für Genossenschaftsbankfusionen ihre Gültigkeit haben.

Die empirische Studie

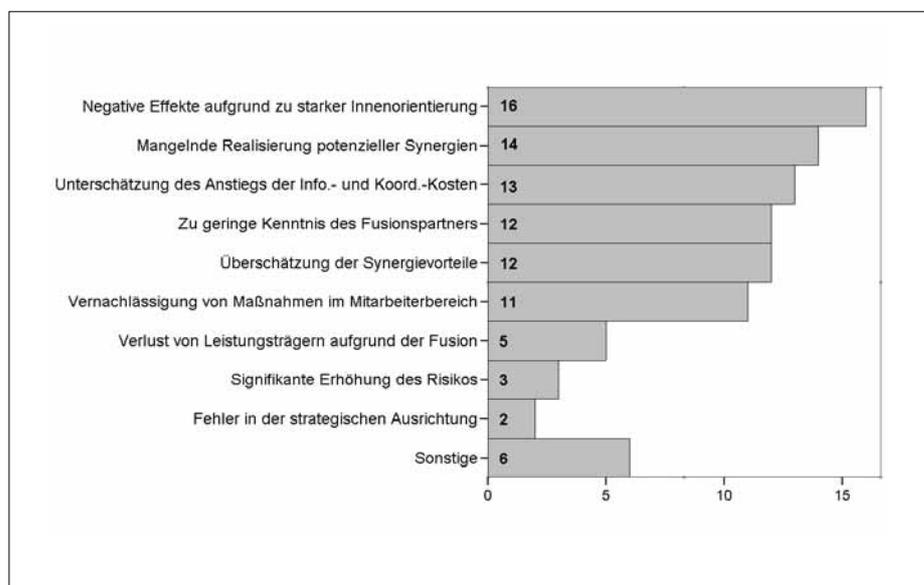
Die Studie wurde durchgeführt im Auftrag des Strategiefonds Norddeutscher Genossenschaften eG unter der Leitung von Prof. Dr. Theresia Theurl. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse ist außerdem in der Reihe der IfG-Arbeitspapiere (Nr. 38) erschienen. Die Grundgesamtheit der empirischen Erhebung umfasst alle Genossenschaftsbanken im Verbandsgebiet des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland (GVN), die im Zeitraum von 1995 bis 2000 fusioniert haben. Die Ergebnisse wurden aus drei Arten von Befragungen ermittelt: Schriftliche Befragungen von Vorständen und Mitarbeitern sowie persönliche Befragungen von Vorständen, die nach regionalen und sachlichen Kriterien ausgewählt wurden.

Fusionserfolge

Zunächst wurde untersucht, ob die durchgeführten Fusionen als erfolgreich einzustufen sind. Zu diesem Zweck sollten die Vorstände den Erfolg ihrer Fusion auf

einer Skala von 1 ("trifft überhaupt nicht zu") bis 5 ("trifft voll zu") bewerten. Die

Art der Fragestellung als relativ subjektiv anzusehen ist, wurden zusätzlich objekti-



Negative Faktoren

vollzogenen Fusionen wurden von 71,11 % der Vorstände als erfolgreich ("trifft zu" bzw. "trifft voll zu") eingestuft. Eine geringere, jedoch noch immer relativ hohe Erfolgsquote von knapp 50 % konstatierten auch die Mitarbeiter. Da diese

ve Kennzahlen herangezogen, wie das Betriebsergebnis und das Teilbetriebsergebnis in den Jahren vor der Fusion, im Fusionsjahr und in den drei Folgejahren. Während in einer Betrachtung der absoluten Kennzahlen eine konstante Ent-

wicklung zu beobachten ist, die auf widrige externe Faktoren zurückgeführt werden kann, wurde auch die Differenz zu den übrigen Genossenschaftsbanken betrachtet. Hier zeigte sich eine positive Entwicklung der fusionierten Bank im Vergleich zur Gesamtheit aller deutschen Genossenschaftsbanken. Diese Ergebnisse bestätigen die subjektive Einschätzung des Fusionserfolgs durch Bankvorstände und Mitarbeiter.



Tholen Eekhoff
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am IfG Münster

Um festzustellen, welcher Anteil der Fusionen potenziell erfolgreich gewesen wäre, wurde Vorständen und Mitarbeitern die Frage gestellt, ob die Fusion unter Kenntnis aller heute vorliegenden Informationen noch einmal durchgeführt werden sollte. Sie wurde von knapp über

90 % aller Vorstände und Mitarbeiter bejaht. Der tatsächlichen Erfolgsquote von 50 bis 70 % steht also eine potenzielle Erfolgsquote von gut 90 % gegenüber. Dies legt das Verbesserungspotenzial für künftige Fusionen offen.

Erfolgsfaktoren

Um herauszufinden, in welchen Bereichen das Verbesserungspotenzial liegt, wurde den Vorständen die Frage gestellt, welche Faktoren das Fusionsergebnis negativ beeinflusst haben. Als wichtigster Faktor wurde eine starke Innenorientierung der Bank genannt, die darin begründet liegt, dass eine Verschmelzung Ressourcen bindet, die während dieser Zeit für das Bankgeschäft nicht zur Verfügung stehen. Dieser Aspekt hängt eng zusammen mit der ebenfalls als wichtig erachteten "Unterschätzung des Anstiegs der Informations- und Koordinationskosten". Weitere wichtige Negativfaktoren sind eine "mangelnde Realisierung potenzieller Synergien", sowie auch eine "Überschätzung der Synergievorteile". Schließlich wurden eine "zu geringe Kenntnis des Fusionspartners" sowie die "Vernachlässigung von Maßnahmen im Mitarbeiterbereich" genannt.

Fazit

In den genannten Bereichen liegt das Verbesserungspotenzial und somit das Erfolgspotenzial zukünftiger Fusionen. Sie werden daher in der Studie eingehend

analysiert. Mit der Studie bzw. dem Arbeitspapier wird das Ziel verfolgt, einen kleinen Leitfaden bereitzustellen, um Genossenschaftsbanken bei einer erfolgreichen Durchführung ihrer Fusionsvorhaben zu unterstützen.

 Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 38, Januar 2004

Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der IX. AGI-Nachwuchswissenschaftlertagung am 23.04.2004 in Baunatal.

Ungekürzter Vortragstext ist online zu finden unter:

www.ifg-muenster.de in der Rubrik Forschung > Veröffentlichungen > Workingpapers

 Tholen Eekhoff

 (0251) 83-2 28 99

 tholen.eekhoff@ifg-muenster.de

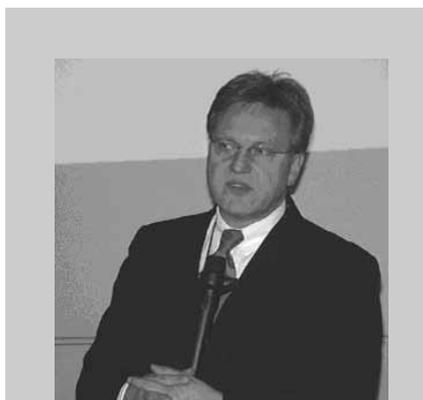
Prof. Dr. Bernd Rolfes

Synergiepotenziale bei Bankfusionen: Identifizieren, operationalisieren, realisieren

In dem von tief greifenden Strukturveränderungen geprägten deutschen Bankenmarkt lassen sich vielfältige Synergiepotenziale von Bankfusionen identifizieren. Prof. Dr. Bernd Rolfes zeigt die kritischen Punkte bei der Durchsetzung dieser Potenziale im Fusionsprozess auf.

Die Marktbedingungen im deutschen Bankensektor haben sich grundlegend verändert. Dabei sind vor allem der Verlust der klassischen Intermediationsfunktion der Banken, das Aufstreben neuer Wettbewerber und die sinkenden Margen im Kundengeschäft hervorzuheben. Diese Veränderungen betreffen einen Markt, der durch stark rückläufige Wachstumsraten im klassischen Bankengeschäft und erheblich ausgeweitete Angebotskapazitäten charakterisiert werden kann. Der Anteil der Geldvermögensbildung deutscher Kreditinstitute hat sich demzufolge zu Gunsten von Versicherungsunternehmen und der direkten Wertpapieranlage in den letzten zehn Jahren halbiert. Nach Ansicht von Prof. Dr. Bernd Rolfes trifft dieser Strukturwandel auf die Genossenschaftsbanken in besonders hohem Maße zu. Fusionen können einen Beitrag zur erfolgreichen Bewältigung der sich aus dem Strukturwandel ergebenden Herausforderungen leisten. Obwohl Deutschland bei der Anzahl der Bankfusionen eindeutig an der europäischen Spitze liegt, weist der Bankenmarkt im europäischen Vergleich nach wie vor den niedrigsten Konzentrationsgrad auf.

Welche fusionsbedingten Synergiepotenziale erreicht werden können, hängt von der spezifischen Situation ab. Prinzipiell lassen sich zahlreiche Vorteile von Fusionen identifizieren, die zu drei übergeordneten Synergiepotentialen zusammengefasst werden können. Overhead-Synergien stellen laut Prof. Dr. Rolfes den gewichtigsten Punkt im Bereich der Kostendegressionseffekte (economies of scale) dar. Bei einer umfassenden empirischen Untersuchung von "zeb/research"



Prof. Dr. Bernd Rolfes
Inhaber des Lehrstuhls für Banken und
Betriebliche Finanzwirtschaft an der Uni-
versität Duisburg-Essen, Gesellschafter
der zeb/rolfes.schierenbeck.associates
Unternehmensberatung

wurde festgestellt, dass die Kosten im Durchschnitt bei einem um 100% höheren Leistungsvolumen nur um ca. 90,9% wachsen. Festzuhalten bleibt ebenfalls, dass die Erträge unter gleichen Voraussetzungen um ca. 95,3% ansteigen. Dieser Zusammenhang zeigt auf, dass Wachstum auch fusionsbedingt zu einem monetären Nutzen führt bzw. führen kann. Ein weiteres Argument für Zusammenschlüsse bilden die Verbundvorteile (Economies of Scope), wobei die Diversifikationseffekte im Kreditgeschäft hervorzuheben sind. Als drittes übergeordnetes Argument führt Prof. Rolfes eine gesteigerte Marktmacht an, die sich u.a. durch eine geringere Wettbewerbsdichte und eine stärkere Marke begründet. Prinzipiell "rechnet" sich eine Fusion in der Theorie in den meisten Fällen, wobei die Effekte sich in ihrer Wirkungsgeschwindigkeit und Wirkungsschärfe unterscheiden. Meist liegen die Potenziale in den

Kreditinstituten brach und werden erst durch Fusionen angegangen, obwohl die Problematik bekannt ist. Beispielsweise wird das Ertragspotenzial von den eigenen Hauptkunden in den meisten Banken nicht ausgeschöpft.

Zur erfolgreichen Realisierung der Fusionspotenziale sollte am Anfang einer jeden Fusion immer eine saubere betriebswirtschaftliche Analyse stehen, welche sowohl die relevanten unternehmenspolitischen als auch die strategischen Punkte der Fusion betrachtet und ein bis zwei Jahre vor der geplanten Fusion stattfinden sollte. Dabei müssen betriebswirtschaftliche und politische Fragen überzeugend beantwortet werden können. Als Erfolgsfaktor des Fusionsmanagements ist sodann ein straffes Projektmanagement verbunden mit einer klaren Kommunikationsstrategie zu nennen, wobei der Mensch als Mitarbeiter, Mit-

 Weiterführende Informationen finden Sie unter:
www.ifg-muenster.de in der Rubrik Toplinks > IfG Events > WPG WS2003/2004

glied oder Kunde im Mittelpunkt des Fusionsprozesses stehen sollte.

*Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Veranstaltungsreihe "Wissenschaft und Praxis im Gespräch" am 26.01.04 in Münster.

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

Verbandsdirektor Dipl.-Betriebswirt Walter Weinkauf

Regionale Identität als Wettbewerbsvorteil erkennen und umsetzen

Der Bankensektor ist im Umbruch. Die Banken verlieren nicht nur ihre klassische Intermediationsfunktion, sie sehen sich zudem neuen Wettbewerbern gegenüber und haben mit sinkenden Margen im Kundengeschäft zu kämpfen. Zwar gelten diese Trends für alle Institute. Gleichwohl sieht Walter Weinkauf gerade in der regionalen Verankerung der VR-Banken ein Pfund, mit dem sich in schwierigen Zeiten wuchern lässt.

Durch die Positionierung in der Region profitierten die Volks- und Raiffeisenbanken von der Tendenz zum Bringgeschäft,



Verbandsdirektor
Dipl.-Betriebswirt Walter Weinkauf
Vorstandsvorsitzender des
Genossenschaftsverbandes Frankfurt

der längeren Kundenbindung und dem Vertrauensvorschuss seitens der Kunden. Die besondere Berücksichtigung weicher Faktoren führe zu geringeren Kontrollkosten. Gerade im derzeitigen schwierigen Marktumfeld seien daher die Vorteile aus der Regionalität aktiv zu nutzen.

Regionales Geschäftsmodell

Voraussetzung für eine dahingehende Optimierung des Bankgeschäftes ist die allgemeine Akzeptanz als regionale Bank. Dazu gehöre, so Weinkauf, die Abdeckung des Kernfinanzbedarfs in der

Region, aktiv auf die Kunden und Mitglieder zuzugehen, Förderprogramme aufzulegen und im Stiftungswesen eine Vorreiterrolle zu übernehmen. Das regionale Geschäftsmodell muss jedoch auf die jeweilige Mentalität der Region abstellen, dementsprechend regional abgestimmte Leistungen bereithalten und sich an den konkreten örtlichen Zielgruppen ausrichten. Nach Weinkauf gleiche daher auch keine VR-Bank exakt der anderen.

Größe und Komplexität

Dabei bestimmt die Größe der Region die Komplexität mit der die einzelne VR-Bank umzugehen hat. Ist der relevante Markt klein, liegen enge Kommunikationskreise vor, d. h. die Mitarbeiter stehen häufig in persönlicher Beziehung zu ihren Kunden und beraten sie in verschiedensten Belangen. Während diese kleine Genossenschaftsbank kaum einer diffizilen Aufbauorganisation bedarf, werden in großen Instituten komplexere Strukturen notwendig. Nach Möglichkeit sollten Banken, die eine ganze Region als relevanten Markt erachten, einen Vertriebs-, einen Produktions- und einen Steuerungsvorstand besitzen, um diese zentralen Funktionen in der Bankenorganisation effizient steuern zu können. Eine andere Möglichkeit, so Weinkauf, sei ein bereits getestetes neues Vertriebssystem

für Genossenschaftsbanken. Bei diesem System findet eine Klassifizierung der Kunden nach ihrem jeweiligen Barwert statt. Hierdurch wird eine individuelle Betreuung durch Finanzberater möglich. Als Umsetzungsinstrumentarium zur Ermittlung des Kundenbarwertes kann VR-Control eingesetzt werden.

Fusion kein Königsweg

Eine diesbezügliche Untersuchung unter 24 Genossenschaftsbanken im Gebiet des Genossenschaftsverbandes Frankfurt hat ergeben, dass kleine und große Genossenschaftsbanken ein weitaus besseres Betriebsergebnis aufweisen als Institute mittlerer Größe. Laut Weinkauf erwache daraus die Notwendigkeit einer Umstrukturierung. Welche Normstrategie aus den möglichen Alternativen Konzentration, Spezialisierung, Teilung oder Fusion zu wählen sei, müsse jedoch im Einzelfall entschieden werden.

☞ Florian Deising
☎ (0251) 83-2 28 98
✉ [florian.deising@
ifg-muenster.de](mailto:florian.deising@ifg-muenster.de)

IGT Preview

15. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung

7. bis 9. September 2004 - Münster/Westf.

Anmeldungen und Informationen unter: www.igt2004.de oder 0049-251-83-22801

Organisation von Kooperation

Der Anteil der in Kooperationen erwirtschafteten Wertschöpfung steigt beständig. Auch Genossenschaften sind Kooperationen und daher Teil dieser Entwicklung. Die IGT 2004 beleuchtet deshalb einerseits die Erfolgsdeterminanten von Kooperationen und betrachtet andererseits vor diesem Hintergrund die genossenschaftlichen Besonderheiten. Folgende Fragen werden u.a. behandelt:

- Netzwerke als Organisationsform für Genossenschaften und ihre Verbände
- Die Rolle moderner Informationstechnologien für Kooperationen
- Strategien erfolgreicher Genossenschaften in Zukunftsbranchen
- Von der Corporate zur Cooperative Governance - Führungsstrategien für Kooperationen
- Kommunikationsstrategien des genossenschaftlichen Netzwerks

Dialog von Wissenschaft und Praxis

Die IGT 2004 richtet sich explizit an Praktiker als ein Forum für den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis. Die Tagung diskutiert zukunftsweisende Themen und kann deshalb Impulsgeber für neue Ideen in der unternehmerischen Praxis sein. Zugleich können Praktiker kritisch zu den Ergebnissen der Wissenschaftler Stellung beziehen und Verbinden

Programm der IGT 2004

<http://www.igt2004.de>



DIENSTAG, 7. SEPTEMBER 2004

17.00 - 17.30 Uhr

Grußworte

Prof. Dr. Theresia Theurl
(Institut für Genossenschaftswesen, Münster)

Prof. Dr. Jürgen Schmidt
(Rektor der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster)

Detlef Schmidt
(Freier Ausschuss der Deutschen Genossenschaftsverbände)

17.30 - 18.30 Uhr

Modul 1

Initiative zur Kooperation



Festvortrag:

Die genossenschaftliche Initiative - Ein Baustein der europäischen Wirtschaft

Jacques Santer

(Mitglied des Europäischen Parlaments, Präsident der Europäischen Kommission a.D., Ehrenstaatsminister Luxemburgs)

19.00 Uhr

Festlicher Empfang im Rathaus auf Einladung des RWGV und der Volksbanken, Raiffeisenbanken und Spar- und Darlehenskassen in Rheinland und Westfalen



Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V.



MITTWOCH, 8. SEPTEMBER 2004

8.30 - 10.15 Uhr

Modul 2:

(in Zusammenarbeit mit der GAD)

Wirtschaftliche Größe: Virtuell folgt real



ⓘ Informationen:

Wirtschaftliche Größe kann, durch die dadurch erzielbaren Skalenvorteile und Synergieeffekte, erhebliche Wettbewerbsvorteile induzieren. Dabei ist zu fragen, wie diese Größe erreicht werden kann. Internes Wachstum oder Fusionen bzw. Akquisitionen sind eine Möglichkeit hierfür. Man kann dann von "realer" Größe sprechen. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, diese Größe durch unterschiedliche Formen von Kooperationen zu erzielen: Strategische Allianzen, Netzwerke oder Joint Ventures, um nur einige Beispiele zu nennen. In diesem Modul soll diskutiert werden, wann und unter welchen Bedingungen Netzwerke eine erfolversprechende Kooperationsform sind und wie die wirtschaftlichen "Megatrends" die zukünftige Entstehung solcher Netzwerke als hybrider Organisationsformen beeinflussen können. Ferner soll erörtert werden, inwiefern der genossenschaftliche Verbund als ein solches Netzwerk betrachtet werden kann und damit eine zukunftsfähige Organisationsform darstellt. Diese Betrachtung ist auch auf die Perspektiven eines internationalen genossenschaftlichen Verbundes auszuweiten, der eine zusätzliche Generierung von Größenvorteilen verstanden werden kann.



Moderation:

Karin Horn

(Frankfurter Allgemeine Zeitung)



Netzwerke als Organisationsform der Zukunft

Oliver Williamson

(Haas School, University of California, Berkeley)



Der genossenschaftliche Verbund als Netzwerk

Arnold Picot

(Ludwig-Maximilians-Universität, München)



Praxis des genossenschaftlichen Netzwerkmanagements

Ferdinand Maier

(Generalsekretär Österreichischer Raiffeisenverband)



Modelle der Zusammenarbeit: Fusionen oder Netzwerke?

Daniel Stelter

(Vizepräsident Boston Consulting Group Deutschland)

10.45 - 12.30 Uhr

Modul 3 (in Zusammenarbeit mit der GAD)

Stabilisierung: Unsicherheit bewältigen - Organisationen gestalten**① Informationen:**

Die modernen Informationstechnologien ermöglichen auch einen tiefgreifenden Wandel der Organisation von Unternehmungen und der Beziehungen der Unternehmen zu ihren Beschäftigten. Das Modul soll die Frage beantworten, welche Änderungen die I-Technologien ermöglichen und inwiefern sie kooperative Unternehmensgefüge (und damit auch Genossenschaften) begünstigen. Ferner sollen moderne IT-gestützte Konzepte der Mitglieder- und Kundenbindung vorgestellt und auf ihre Anwendbarkeit in der unternehmerischen Praxis überprüft und erörtert werden.



Moderation:

Beat Gygi

(Neue Zürcher Zeitung, Schweiz)



Die IT-stabilisierte Organisation

Thomas Malone

(MIT, Cambridge, Mass., USA)



Stabilität im Wandel als genossenschaftliche Besonderheit

Stefan Klein

(University College, Dublin, Irland)



Strategie und Struktur: Die Implikationen für den Vertrieb von Finanzprodukten

Hubert Piel

(Vorstandsmitglied BVR, Deutschland)



Die Rolle der IT in einem genossenschaftlich geprägten Verbund

Anno Lederer

(Vorstandsvorsitzender GAD, Deutschland)

14.00 - 16.00 Uhr

Modul 4

Dezentralität als Fundament für ökonomische Anreize**① Informationen:**

Unter dem Oberthema "Dezentralität als Fundament für ökonomische Anreize" werden in einem offenen Programmteil 16 Workshops stattfinden, deren Zusammensetzung aus einem Call for Papers hervorgegangen ist. Ein wachsender Anteil der Wertschöpfung von Unternehmen wird in Kooperationen erwirtschaftet, so dass Unternehmen zunehmend "entgrenzt" werden. Das Oberthema ist deshalb so weit gewählt, dass alle Fragen kooperativer Unternehmensarrangements behandelt werden können.

Dieses beginnt mit den zentralen Fragen des Kooperationsmanagements, also der Probleme der Kooperationsanbahnung (hier sind auch die Themenbereiche des Entrepreneurships und des Mittelstands angesprochen) und allgemein der Organisation und des Managements kooperativer Geschäftsmodelle.

In den Workshops werden u.a. referieren:

- *Moritz Krawinkel*
(Vorstand RWGV)
- *Walter Weinkauff*
(Vorstandsvorsitzender Genossenschaftsverband, Frankfurt)
- *Carl-Friedrich Leuschner*
(Vorstandsvorsitzender DGRV)
- *Konrad Palla*
(Direktor Raiffeisenverband Südtirol)
- *Hans Hofinger*
(Vorstandsvorsitzender Österreichischer Genossenschaftsverband)
- *Lutz Freitag*
(Präsident GdW BV deutscher Wohnungsunternehmen)
- *Enrico Kahl*
(Vorstandsvorsitzender Sparda-Bank Münster)
- *Reinhard Schlottbom*
(Vorstandsvorsitzender PSD-Bank Münster)

16.30 - 18.30 Uhr

Modul 5

Visionen in einer Welt des Shareholder Value

Podiumsdiskussion mit Vorständen von fünf erfolgreichen Genossenschaften in wachsenden Zukunftsbranchen

Informationen:

Genossenschaften haben eine historisch weite Verbreitung insbesondere im Banken-, Agrar- und Wohnungsbereich. Heute finden man die genossenschaftliche Organisationsform zunehmend in neuen und stark wachsenden Bereichen, so u.a. im IT-Sektor oder bei Dienstleistungen. In dieser Podiumsdiskussion werden fünf erfolgreiche Genossenschaften aus neuen Sektoren ihre Organisationskonzepte und Erfolgsrezepte vorstellen und einen Ausblick auf die Entstehung von Genossenschaften in Zukunftsbranchen geben.



Moderation:
Klaus Schweinsberg
(Chefredakteur impulse)



Christoph Meyer
(Vorstandsmitglied Ärztenossenschaft Schleswig-Holstein eG)



Wolfgang Vyslozil
(Geschäftsführendes Vorstandsmitglied APA Austria Presse Agentur)



Dieter Kempf
(Vorstandsvorsitzender Datev eG)



Sabine Dolderer
(Vorstandsmitglied Denic eG)



Thomas Römer
(Mitglied der Geschäftsleitung, Intersport Deutschland eG)

20.00 Uhr

**Festliches Bankett im Schloss Nordkirchen auf
Einladung der WGZ Bank**

WGZ-Bank
Die Initiativbank.



DONNERSTAG, 9. SEPTEMBER 2004

8.30 - 10.00 Uhr

Modul 6

Cooperative Governance als vertrauensschaffender Standard**① Informationen:**

In Unternehmen bestehen vielfältige asymmetrische Informationsbeziehungen, die es für die Unternehmensführung aber auch in der Beziehung zwischen den Kapitalgebern und dem Management zu bewältigen gilt. Hierfür wurden in der Vergangenheit unterschiedlichste Mechanismen der Corporate Governance vorgeschlagen. Das Modul soll deshalb zunächst die Grundprobleme der Corporate Governance und die Ansätze zu ihrer Lösung vorstellen.

Wenn heute die wachsende Bedeutung kooperativer Unternehmensorganisationen beobachtet wird, so ist zwangsläufig zu fragen, inwiefern es einer Cooperative Governance bedarf. Es ist zu erörtern, wo diese ansetzen kann und wie deren Mechanismen ausschauen könnten. Schließlich gilt es diese Ansätze auch auf ihre Anwendungsnotwendigkeit und -möglichkeit in der Kooperationsform der Genossenschaft zu überprüfen.



Moderation:

Dr. Ursula Weidenfeld

(Der Tagesspiegel, Deutschland)



Die Bedeutung von Governance-Strukturen

Marco Becht

(Université Libre de Bruxelles und ECGI, Belgien)



Inhalte der Cooperatives' Net Governance

Helmut Dielt

(Universität Zürich, Schweiz)



Genossenschaften -

Zwischen Corporate und Cooperative Governance

Carl-Friedrich Leuschner

(Vorstandsvorsitzender, DGRV, Deutschland)

10.30 - 12.00 Uhr

Modul 7

Kommunikation als Wettbewerbsfaktor**① Informationen:**

Obwohl Kooperationen in der Wirtschaft an Bedeutung gewinnen, wird die Organisationsform der Genossenschaft eher selten in Erwägung gezogen. In einer Podiumsdiskussion sollen genossenschaftliche Kommunikationsexperten als auch solche der Beratung in der Vermarktung politischer Ideen und Experten der Public Communication die Kommunikationsmöglichkeiten der Organisationsidee der Genossenschaft diskutieren und dieser dadurch neue Impulse verleihen.



Moderation:

Walter Weinkauff

(Vorstandsvorsitzender Genossenschaftsverband Frankfurt)

*Rolf Kiefer*

(Pressesprecher BVR, Deutschland)

*Leodegar Pruschak*

(Marketingdirektor Raiffeisen Zentralbank, Geschäftsführer Zentrale Raiffeisenwerbung, Österreich)

① weitere Informationen zu Modul 7:

Expertendiskussion mit Vertretern von Genossenschaften, Verbänden, Medien und von Werbeagenturen, die die Frage diskutieren, wie die Idee der Genossenschaft als zeitgemäßer Organisationsform kommuniziert werden muss.



Walter Stüven
(Vorstandsvorsitzender MEGA Malereinkaufsgenossenschaft Altona, Deutschland)



Matthias Machnig
(Mitglied der Geschäftsleitung Booz Allen Hamilton (Public sector services), ehem. Wahlkampfmanager, Deutschland)



Detlev Samland
(Leiter ECC Public Affairs, ehemaliger Minister Nordrhein-Westfalen, Deutschland)

13.00 - 14.00 Uhr Modul 8

Organisation von Wertschöpfungsketten

① Informationen:

Kooperationen bedeuten insbesondere, dass die Wertschöpfung nicht mehr nur innerhalb eines Unternehmens stattfindet, sondern interorganisational ausgerichtet ist. Es sind deshalb die grundlegenden institutionenökonomischen Probleme einer solchen interorganisationalen Wertschöpfung zu diskutieren und Lösungen zu deren Bewältigung aufzuzeigen. Am Beispiel des Retail-Banking soll dieses für eine spezielle Branche eingehender untersucht werden. In einer Abschlussdiskussion wird dann vor diesem Hintergrund von fünf genossenschaftlichen Zentralbankern die Zukunft der Genossenschaftsbank diskutiert werden.



Moderation:
Michael Prüller
(Die Presse, Österreich)



Herausforderungen der Schaffung inter-organisationaler Wertschöpfungsketten
Tage Skjoett-Larsen
(Copenhagen Business School, Dänemark)



Retail-Banking im 21. Jahrhundert - Reorganisation der Wertschöpfungskette
Holger Kern
(Monitor Group, Deutschland)

14.30 - 15.30 Uhr **Podiumsdiskussion**

Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft



Moderation
Theresia Theurl
(Institut für Genossenschaftswesen Münster)



Werner Böhnke
(Vorstandsvorsitzender WGZ-Bank, Deutschland)



Ulrich Brixner
(Vorstandsvorsitzender der DZ-Bank)



Patrik Gisel
(Mitglied des Vorstandes Raiffeisen Gruppe, Schweiz)



Bert Heemskerk
(Vorstandsvorsitzender RaboBank, Niederlande)



Walter Rothensteiner
(Vorstandsvorsitzender Raiffeisen-Zentralbank, Österreich)

Schlussworte

IGT 2004 – Workshops

<http://www.igt2004.de>

Dezentralität als Fundament für ökonomische Anreize Decentralization as a Source of Economic Incentives (Stand: 26. März 2004)

1. Instruments for Managing Co-operations

- Chair: Cengiz Iristay
(University of Münster, Germany)
- Contributors: Erik Hofmann, Hans-Christian Pfohl, Michael Trumpfheller
(University of Darmstadt, Germany)
The Portfolio of Business Relations: Conceptualizing an Instrument for Co-operation
Andreas Borchardt
(University of Kiel, Germany)
Coordination Instruments for Founding and Maintaining Loosely Linked Systems
Kathrin Mühlfeld
(London School of Economics, United Kingdom)
Reputation Management - an Instrument for Stabilizing Co-operations
Sacchetti, Silvia
(Universität Ferrara, Italien)
Roger Sugden
(University of Birmingham, Großbritannien)
Mental Proximity and the "Organisation of Industry"

2. Strategies for Co-operation

- Chair: Gert van Dijk
(University Nyenrode, Netherlands Institute for Co-operative Entrepreneurship, Netherlands)
- Contributors: Karl-Werner Hansmann, Christian Ringle
(University of Hamburg, Germany)
Strategic Impacts of Participating in Business Networks
Michael Brokmeier, Stephan Göthlich
(University of Kiel, Germany)
"Enterprise Ecosystems": Explaining the Simultaneous Emergence of Coop-erative
and Aggressive Business Strategies
Javier Caceres, James Lowe
(Ottawa, Canada)
Have Cooperatives Squandered their Brand Advantage?
Brian Den Ouden
(University Nijmegen, Netherlands)
A Dynamic Perspective on Alliance Performance Assessment - Causes and Conse-
quences of Strategic Alliance Intervention Strategies

3. Sourcing Decisions - the Optimal Organization of the Value Chain

- Chair: Arwed Crüger
(KPMG, Germany)
- Contributors: Soumodip Sarkar
(University Evora, Portugal)

An Integrated Model to Understanding Outsourcing

Arnaud Guillemin
(University Nancy, France)

The Co-construction of Competitive Advantage: Dynamics of Collective and Idiosyncratic Resources in Outsourcing

Jörg Sandrock, Michael Grunenberg
(University Karlsruhe, Germany)

Using Market Coordination for Optimizing the IT-sourcing in the Cooperative Banking Network

Ottorino Chillemi
(University Padua, Italy),
Stefano Comino
(University Trient, Italy)

Integrated Retail Chains, Franchising, and Retailer Cooperatives

4. Mergers, Co-operation or De-Mutualisation - Options for Organizing Cooperatives



Chair: Werner Großkopf

(University Hohenheim, Germany)

Contributors: Yuna Chiffolleau, Fabrice Dreyfus, Jean-Marc Touzard

(University Montpellier, France)

Networks, Innovation and Performance in a Cluster: The Case of the Wine Cooperatives in Languedoc (South of France)

Paula Cabo
(Polytechnic Institute of Braganca, Portugal)

Joao Rebelo
(University of Trás-os-Montes and Alto Douro, Portugal)

Why Do Agricultural Credit Cooperatives Merge? The Portuguese Experience

Michael Higl
(University of Augsburg, Germany)

Merging Cooperatives

Bruce Weber
(London Business School, United Kingdom)

Member-Owned Cooperatives vs. Shareholder-Owned For-Profit Firms - Is Demutualization Best for Today's Securities Exchanges

5. Kooperationen - neue Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften



Leitung: Lutz Freitag

(Präsident GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen; Deutschland)

Teilnehmer: Sabine Degen

(Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen, Deutschland)

Wettbewerbsfähigkeit durch Verbandsarbeit

Angelika Riemer
(Vorstandsmitglied GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen, Deutschland)

Kooperationen initiieren - eine neue Aufgabe für die Verbände?

Dirk Lönnecker
(Vorstandsmitglied Berliner Bauwohnungsgenossenschaft von 1892, Deutschland)

Branchenübergreifende Kooperationen von Wohnungsgenossenschaften und Banken an einem Berliner Beispiel

Uwe Schramm
(Geschäftsführender Vorstand WohnBau Westmünsterland eG, Deutschland)

Optimierung der Wirtschaftlichkeit von Wohnungsgenossenschaften durch Unternehmenskäufe und Fusionen am Beispiel der WohnBau Westmünsterland eG

6. Die Zukunft der genossenschaftlichen Verbände

- Leitung:** Moritz Krawinkel
(Verbandsdirektor und Mitglied des Vorstands RWGV, Deutschland)
- Teilnehmer:** Carl-Friedrich Leuschner
(Vorstandsvorsitzender DGRV, Deutschland)
- Trennung von Prüfung und Beratung: Konsequenzen der aktuellen Rechtsentwicklung**
Moritz Krawinkel
(Verbandsdirektor und Mitglied des Vorstands RWGV, Deutschland)
- Optimale Betriebsgröße auch für Verbände? Chancen und Risiken von Verbandsfusionen**
Detlef Großweischede
(Vorstandsvorsitzender des GVN, Deutschland)
- Integrationsmanagement nach Verbandsfusionen - ein Erfahrungsbericht**
Walter Weinkauf
(Vorstandsvorsitzender Genossenschaftsverband Frankfurt, Deutschland)
- Der Verband als Unternehmensnetzwerk: eine Vision für die Zukunft**
Konrad Palla
(Verbandsdirektor Raiffeisenverband Südtirol, Italien)
- In Italien: Verbände im Widerspruch zwischen Zentralismus, Politik und Effizienz**

7. Corporate Governance und Unternehmenskultur in Genossenschaften

- Leitung:** Johann Brazda
(Universität Wien, Österreich)
- Teilnehmer:** Hans Hofinger
(Vorsitzender des Vorstandes ÖGV, Österreich)
- Corporate Governance im österreichischen Schulze-Delitzsch-Verbund**
Arnulf Perkounigg
(Direktor Tiroler Raiffeisen-Verband, Vorstandsvorsitzender IGA, Österreich)
- Cooperative Governance: Überflüssig oder Notwendigkeit?**
Gustav Raab, Dagmar Urbanek
(WU Wien, Österreich)
- Corporate Social Responsibility als Unternehmensstrategie - Die Wiederbelebung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages**
Johannes Blome-Drees, Ingrid Schmale
(Universität zu Köln, Deutschland)
- Unternehmenskulturen von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung**

8. Die Europäische Genossenschaft

- Leitung:** Rainer Schulze
(Universität Münster, Deutschland)
- Teilnehmer:** Rainer Schulze
(Universität Münster, Deutschland)
- Die Genese der Europäischen Genossenschaft: Sackgassen, Wendepunkte und Entwicklungspfade**
Hans-Jürgen Schaffland
(Abteilungsleiter Rechtsberatung DGRV, Deutschland)
- Die Europäische Genossenschaft: Gestaltungsfreiheiten und die Rolle der Verbände**
Ute Höfeld
(Regierungsdirektorin Bundesministerium der Justiz, Deutschland)
- Ausführung der Verordnung und Auswirkungen auf das deutsche Genossenschaftsgesetz**

Sebastian Mock
(New York University, USA und Universität Hamburg, Deutschland)
Die Perspektive der Europäischen Genossenschaft im Systemwettbewerb

9. Cooperatives: an International Comparison

- Chair: Paul Armbruster
(Head of Department "International Relations" DGRV; General Secretary International Raiffeisen Union, Germany)
- Contributors: Inazion Irizar, Mikel Cid
(Mondragon University, Spain)
Evolution of Network Strategies: The Case of Mondragon Cooperative Corporation
- Noreen Byrne
(University College Cork, Ireland)
An Analysis of Credit Union Organisational Identity in Ireland
- Emanuel Zahra
(Coopsboard, Malta)
Does Professional Management Undermine Democratic Control In Co-operative Societies?
- Constantine Iliopoulos
(Agricultural Economics and Policy Research Institute, Griechenland)
- Michael L. Cook
(University of Missouri, USA)
The Organizational, Financial and Ownership Characteristics of US Agricultural Cooperatives: Survey Results Under a New Institutional Economics Perspective

10. Personalentwicklung in Genossenschaften

- Leitung: Axel Kehl
(Vorstandsvorsitzender ADG, Deutschland)
- Teilnehmer: Beate Glasmacher
(Akademie Deutscher Genossenschaften, Deutschland)
Personalentwicklung als Motor der Strategieumsetzung -
Einführung und Umsetzung einer Balanced Score Card
- Elke Schax
(Akademie Deutscher Genossenschaften, Deutschland)
Strategische Personalentwicklung - eine empirische Untersuchung
- Jan Fraanje
(Rabobank, Niederlande)
E-learning als Instrument der Personalentwicklung

11. Genossenschaften als Organisationsoptionen in ausgewählten Sektoren

- Leitung: Ulrich Fehl
(Universität Marburg)
- Teilnehmer: Dirk Engel, Ulrich Heimeshoff, Michael Rothgang, Lutz Trettin
(RWI Essen, Deutschland)
Eine empirische Untersuchung des Kooperationsverhaltens von genossenschaftlich und nicht genossenschaftlich organisierten Handwerksunternehmen
- Hendrik Haßheider
(Universität Münster, Deutschland)
Zur Effizienz dezentraler Organisationsstrukturen - Das Beispiel einer genossenschaftlichen Bereitstellung überregionaler Straßeninfrastruktur

Volker Beckmann, Katharina Rauchenecker
(Humboldt Universität Berlin, Deutschland)

Jagdgenossenschaften im Umbruch - Ist die Zwangsmitgliedschaft noch sinnvoll?

Gerhard Peter, Harald Dülsen
(EDEKA AG, Deutschland)

Förderung der unternehmerischen Selbständigkeit im Lebensmitteleinzelhandel durch die genossenschaftlich organisierte Gruppe - dargestellt an zwei ausgewählten Förderungsmaßnahmen

12. Cooperatives in Agribusiness: Organization und Strategy



Chair: Reiner Kühl
(University Gießen, Germany)

Contributors: Ellen Goddard, Getu Hailu, Scott Jeffrey
(University of Alberta, Canada)

Impact of Regulatory Environments on Decision Makers Divergence in Risk Attitudes and Perceptions in Canada

Jon Hanf, Rainer Kühl
(University Gießen, Germany)

Supply Chain Networks in the Agri-Food Business

George W. J. Hendrikse
(Erasmus University Rotterdam, Netherlands)

Contingent Control Rights in Agricultural Cooperatives

Oliver Ebneht, Ludwig Theuvsen
(University of Göttingen, Germany)

Internationalisation of Cooperatives in the Agribusiness - Concepts of Measurement and their Application

13. Strategien der Bindung: Mitglieder- und Kundenbindung



Leitung: Helmut Gawlik
(Geschäftsführer VR-NetWorld, Deutschland)

Teilnehmer: Andreas Martin
(Mitglied des Vorstandes DG-Verlag, Deutschland)

Regionale Identität durch CityCard-Konzepte

Martin Werner
(Leiter Service-Management, Union Investment, Deutschland)

Illoyale Kunden - was nun?

Fallbeispiele des Union Investment-KundenService

Klaus Kalefeld
(Vorstandsvorsitzender Volksbank Hamm, Deutschland)

Mitgliederförderungsstrategien am Beispiel der VB Hamm

Rudolf Vennwald, Monika Reimann
(Volksbank Beckum, Deutschland)

Mitglied oder Shareholder: Ist die Volksbank noch meine Bank?

14. Theorie und Praxis des genossenschaftlichen Finanzverbunds



Leitung: Bernd Kubista
(Abteilungsleiter Volkswirtschaft BVR, Deutschland)

Teilnehmer: Wolfgang Harbrecht
(Universität Nürnberg-Erlangen, Deutschland)

Kann der Wettbewerb bei der Umsetzung des Förderauftrags bei Genossenschaftsbanken den genossenschaftlichen Bankensektor stärken?

Marco Weiß

(Universität Frankfurt, Deutschland)

Kann der Wettbewerb der Säulen den Bankensektor stärken?

Ulrich Dexheimer

(DZ Bank, Deutschland)

Subsidiarität im Firmenkundengeschäft

Enrico Kahl

(Vorstandsvorsitzender Sparda-Bank Münster, Deutschland)

Wertemanagement - ein Erfolgsfaktor für Banken?

Reinhard Schlottbom

(Vorstandsvorsitzender PSD Bank Münster eG)

Vorteile einer Spezialisierung im Vertrieb - das Beispiel der PSD-Banken

15. Strategies for the Cooperative Banking Network



Chair:

Michael Kirk

(University of Marburg)

Contributors:

Ian MacPhearson

(University of Victoria, Canada)

In Apparent Unity, Considerable Diversity: The Move to Create Central Institutions within the North American Credit Union Movement, 1900-1960

Andreas Gintschel

(Deutsche Asset Management, Deutschland)

Andreas Hackethal

(University of Frankfurt, Germany)

Multi-Bank Loan Pool Contracts

Paul Fitzgerald, Judy Johnston

(University of Technology, Sydney, Australia)

Co-operative Financial Networks: Lessons from Australia

Marcelo José Braga

(Federal University of Viçosa, Brazil and University of California (Davis), USA)

Valeria Gama Fully Bressan, Areliano Angel Bressan

(Federal University of Minas Gerais, Brazil)

Evaluation of the Financial Strategies of Credit Unions in Brazil

Hans Groeneveld

(Rabobank, Netherlands)

The National and International Strategy of Rabobank

16. Risiken beherrschen - eine Herausforderung für Genossenschaftsbanken und den Finanzverbund



Leitung:

Andreas Pfingsten

(Universität Münster, Deutschland)

Teilnehmer:

Peter Wagner

(Universität Münster, Deutschland)

Die Bewältigung von Unternehmenskrisen bei Kreditgenossenschaften

Steffi Buziol, Markus Koneberg

(Universität Hohenheim, Deutschland)

Risikomanagement in Kreditgenossenschaften

Stephan Schöning, Bernd Nolte

(Universität Lüneburg, Deutschland)

Die Reform des Haftungsverbunds der Genossenschaftsbanken: Abkehr von Solidarprinzip

Markus Algner, Harald Bolsinger

(Universität Nürnberg-Erlangen, Deutschland)

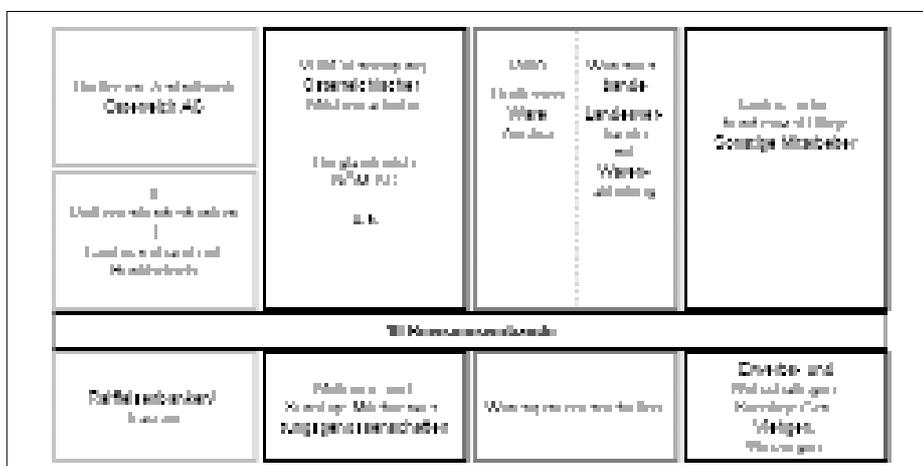
Wertsteigerungspotenzial bei Genossenschaftsbanken durch derivative Mitgliederförderung

Unsere Partner stellen sich vor

Österreichischer Raiffeisenverband ÖRV

Der Siegeszug einer Idee

Der Österreichische Raiffeisenverband ist in diesem Jahr Mitglied der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. geworden. Wir freuen uns den ÖRV im Kreise der FfG-Mitglieder begrüßen zu dürfen.



Der Österreichische Raiffeisenverband ist der Revisionsverband und die Interessenvertretung für die österreichische Raiffeisen-Gruppe. Eine wesentliche Tätigkeit des Österreichischen Raiffeisenverbandes ist die Durchführung von Maßnahmen der Revision und Kontrolle. Zudem werden die Belange der Gruppe gegenüber allen relevanten nationalen und internationalen Institutionen und Behörden vertreten. Informationstransfer, Öffentlichkeitsarbeit und Koordination stellen wichtige Elemente dieser Arbeit dar.

Darüber hinaus ist der Verband auch Drehscheibe, Integrationsforum, Berater und Impulsgeber. Die Mitgestaltung der wirtschaftlichen, rechtlichen, gesellschafts- und umweltpolitischen Rahmenbedingungen ist ein wichtiges Ziel. Ein großes Augenmerk wird auch auf die

Aufbau Raiffeisen in Österreich Fortbildung der Mitarbeiter und Funktionäre der Raiffeisenorganisation gelegt. Ein umfassendes Bildungsprogramm auf



Sitz des Österreichischen Raiffeisenverbandes in Wien

hohem Qualitätsniveau ist selbstverständlich.

In Bezug auf Steuer-, Sozial- und Rechtsfragen sowie in vielen anderen Fachfra-

gen können die Mitglieder auf die Beratung durch den ÖRV bauen.

Der Erfolg von Raiffeisen in Österreich wäre ohne die ehrenamtliche Tätigkeit der zahllosen Raiffeisen-Funktionäre in Vorständen und Aufsichtsräten nicht möglich. Die demokratisch gewählten Funktionäre sind, unabhängig von ihren Funktionen, die Vertreter der Genossenschaftler und damit Sprachrohre und Ohren einer Genossenschaft.

Mitglied RZB

Ein Mitglied des ÖRV ist die Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB). Sie unterhält weltweite Verbindungen als Bankenpartner für Zentral- und Westeuropa. Netzwerkbanken der RZB sind über ganz Osteuropa verteilt. In vielen internationalen Metropolen unterhält die RZB zudem Filialen und Repräsentanzen. Die RZB zählt heute zu den führenden Kommerz- und Investmentbanken Österreichs und ist ein "Top-Player" in Zentral- und Osteuropa. Als "Financial Engineer" ist die RZB vor allem auf die Servicierung in- und ausländischer Großkunden, multinationaler Unternehmen und Finanzdienstleister ausgerichtet.

ÖRV

+43 1 211 36 2550

ferdinand.maier@oerv.raiffeisen.at

Publikationen

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 38 Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie



Der Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) hat sich in seinem Strategiepapier für eine "Bündelung der Kräfte" entschieden. Der von der Wissenschaft und Öffentlichkeit lange getragenen Euphorie nach dem Motto "big is beautiful" folgte jedoch schnell die Ernüchterung. So sind diversen Studien zufolge lediglich etwa 25 % der Fusionen im Bankenbereich als erfolgreich zu werten.

Im Rahmen eines empirischen Projektes, auf dem dieses Arbeitspapier basiert, wurden in Zusammenarbeit mit dem Strategiefonds Norddeutscher Kreditgenossenschaften eG Fusionen von Genossenschaftsbanken im Verbandsgebiet des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland (GVN) untersucht. Dabei wurden Bankvorstände und -mitarbeiter schriftlich zu den Fusionsergebnissen befragt. Darüber hinaus wurden persönliche Interviews mit Vorständen von Banken geführt, die nach sachlichen und regionalen Kriterien ausgesucht wurden. Die betrachteten Fusionen weisen aus Sicht der Befragten eine relativ hohe

Erfolgsquote auf. Dies wird auch durch objektive Kennzahlen untermauert. Die Tatsache, dass 90 % der Fusionen nach Ansicht der Befragten noch einmal durchgeführt werden sollten und somit potenziell erfolgreich gewesen wären, weist allerdings darauf hin, dass eine noch höhere Erfolgsquote bei besserem Fusionsmanagement erreichbar wäre. Als wichtigste Erfolgsfaktorenbereiche wurden die Realisierung von Synergieeffekten, die Planung und Durchführung der Fusion, die Vermeidung einer Innenorientierung während des Fusionsprozesses sowie Maßnahmen im Mitarbeiterbereich ausgemacht. Die einzelnen Bereiche werden in diesem Arbeitspapier ausführlich analysiert.

 Tholen Eekhoff

Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 38, Januar 2004, kostenlos erhältlich

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 39 Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? Eine transaktionskostentheoretische Analyse

Das Phänomen Offshoring, die Auslagerung hochqualifizierter Dienstleistungen in Niedriglohnländer, galt bisher als einzelwirtschaftliche Lösung, um den zunehmenden Kostendruck - verursacht durch verstärkten globalen Wettbewerb - zu begegnen. Gleichzeitig versprach man sich von dieser Form der internationalen Arbeitsteilung positive gesamtwirtschaftliche Effekte, wie sie durch zahlreiche Studien prognostiziert wurden. In jüngs-



ter Zeit wird jedoch über die Vorteilhaftigkeit des Offshoring in politischen sowie Management-Reihen kontrovers diskutiert. Arbeitsplatzverluste im Inland sowie nicht realisierbare Kosteneinsparungen führen zu verstärktem Zweifel an der Gültigkeit des von vielen Beratern empfohlenen Trends.

Das Arbeitspapier befasst sich exemplarisch an dem Fall von IT-Dienstleistungen mit der Vorteilhaftigkeit des Offshoring. Um sich von der meist üblich isolierten Betrachtung der Lohnstückkosten zu lösen, wird die Analyse aus dem transaktionskostentheoretischen Blickwinkel vorgenommen. Dabei wird stets zwischen Offshoring und Nearshoring-Strategien differenziert und die Alternativen bei den einzelnen Kostenuntersuchungen

 Julia Trampel

Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 39, März 2004, kostenlos erhältlich.

gegeneinander abgewogen. Es wird gezeigt, dass relevante Motivations- und Koordinationskosten nicht nur von geo-

grafischer sondern auch von kultureller Distanz abhängen. Hier wird die Rolle eines effektiven Kooperations- und Schnittstellenmanagement verdeutlicht, um identifizierte Transaktionskosten reduzieren zu können.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 40 Zum institutionellen Wandel genossenschaftlicher Identität



In diesem Arbeitspapier wird die genossenschaftliche Identität als Vorteil der genossenschaftlichen Organisationsform herausgearbeitet. Grundlegendes Merkmal ist dabei vor allem die genossenschaftliche Unternehmenskultur, die der genossenschaftlichen Unternehmensgruppe ein klares Profil und eine unverwechselbare Position im Wettbewerb verleiht. Diese Tradition ist wichtiges Kapital in den Händen der Gruppe und wirtschaftlich profitabel, wenn die Kunden die genossenschaftliche Verlässlichkeit und das Vertrauen honorieren. Dazu müsste die genossenschaftliche Tradition kultiviert und gepflegt werden. Bei den traditionellen Genossenschaften besteht die Gefahr, dass es zu einer Spaltung der Unternehmenskultur kommt. Unter der Beibehaltung der genossenschaftlichen Grundkonzeption muss immer auch die Identität der Mitglieder und Mitarbeiter an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden. Geschieht das nicht, so

kann es zu einer unterschiedlichen Entwicklung der beiden Pfade kommen. Die Identität, als evolutorischer Entwicklungspfad verstanden, kann sich von der rechtlichen Ausgestaltung der Genossenschaft mit dem Hauptziel Mitgliederförderung entfernen. Ist dies der Fall droht ein Identitätsverlust, der gleichzeitig das Vertrauen in die genossenschaftlichen Organe beschädigen kann. Das in einem langen Vertrauensbildungsprozess aufgebaute System-, Personal- und Leistungsvertrauen nimmt dadurch Schaden, und wesentliches Kapital der Genossenschaft geht verloren. Geschieht dies, nimmt auch die Unternehmenskultur Schaden und es entstehen Subkulturen, die nicht mehr mit der ehemaligen Einheitskultur in Einklang stehen müssen.

 Sebastian Kretschmer

Zum institutionellen Wandel genossenschaftlicher Identität, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 40, Juni 2004, kostenlos erhältlich.

Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko - Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen



Vor dem Hintergrund einer verstärkt risikoorientierten Kreditvergabepraxis deut-

scher Banken und der Klage vieler mittelständischer Unternehmen in Deutschland über verschlechterte Finanzierungsbedingungen besteht die Notwendigkeit, sich verstärkt mit dem Risiko eines Unternehmens und seinen Einflussfaktoren auseinanderzusetzen. Kooperationen können sowohl die Risiken in der Beschaffung, im Absatz, in der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, in der Innovationsfähigkeit und bei der Finanzierung mindern und damit auch das Insolvenzrisiko reduzieren. Ziel der vom CAWM im Auftrag des Zentralverbandes Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) durchgeführten Studie war es daher herauszufinden, ob sich die Mitgliedschaft eines Unternehmens in einer Kooperation auf die Risikosituation eines Unternehmens auswirkt.

In einer empirischen Untersuchung wurde das Risiko von kooperierenden Unternehmen gemessen und der Einfluss der Kooperation auf das Risiko getestet. Zur Ergänzung wurde im qualitativen Teil auch nach der Einschätzung über die Bedeutung der Ratingproblematik in Kooperationen gefragt. Die Ergebnisse sind eindeutig: Kooperierende Unternehmen haben ein besseres Risikoprofil. Dieses Ergebnis zeigt damit: Die Unternehmen selbst und das jeweilige Kooperationsmanagement sollten diese Zusammenhänge und ihre Konsequenzen klar machen. Die Banken und Rating-Agenturen müssen nun prüfen, wie sie diese neue und für sie wertvolle Information in ihren Rating- und Kreditvergabeprozessen nutzen können, die auf den unternehmensspezifischen Risiken aufbauen.

 Peter Ebertz
Thorsten Heimann

Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko - Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen. Kostenlos erhältlich beim ZGV oder im Internet unter: <http://www.zgv-online.de/NewsundPresse/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen2004/E148.htm>

Pinnwand

Frau Dr. Andrea Neugebauer war vom Mai 2000 bis zum Mai 2004 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG. Sie war im "Forschungscluster 1: Institutionenökonomische Analysen" tätig und promovierte nun mit einer sehr interessanten Arbeit über die Internationale Wettbewerbspolitik: Eine Problemanalyse anhand der Theorie des institutionellen Wandels mit dem Schwerpunkt EU - USA. In dieser arbeitete sie die Perspektiven für eine weitere Internationalisierung der Wettbewerbsordnung heraus. Ihre Erkenntnisse sind ein wichtiger Input für die Ausgestaltung globaler Unternehmenskoopera-

tionen. Frau Neugebauer betreute die Lehrveranstaltungen Theorie der Wirtschaftspolitik und Grundzüge der Wirtschaftspolitik. Wir freuen uns, dass es auch in Zukunft viele Möglichkeiten zur Zusammenarbeit geben wird. Frau Dr. Neugebauer wird nämlich in der Abteilung Volkswirtschaft des Bundesverbandes der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken arbeiten, wohin sie die besten IfG-Wünsche begleiten.



Herr Holger Brunn war vom Juni 2001 bis zum Februar 2004 als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG im "Forschungscluster 3: Genossenschaftsstrategische Fragen" beschäftigt. Seiner Dissertation mit dem Thema "Die optimale Größe von Kreditgenossenschaften" wird er sich wieder intensiv widmen, wenn er sich in sein neues Aufgabenfeld im Wertpapierhandel/Treasury des Maple Partners Bankhaus GmbH Frankfurt/Main eingearbeitet hat. Für die herausfordernde Tätigkeit in Praxis und Theorie die besten Wünsche des IfG-Teams.

Herr Arne Dammer wird am 1. Juli 2004 als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG starten und die theoretisch und methodisch orientierte Säule des Instituts verstärken. Er studierte an der Universität Mannheim und an der University of Wales, Swansea Volkswirtschaftslehre.



Seine Studienschwerpunkte waren Ökonometrie, angewandte Mikroökonomik und Finanzierung. Praktika absolvierte er bei Frontier Economics Ltd. in London und bei der Commerzbank AG in Frankfurt. Zusätzlich war er studentischer

Mitarbeiter an der Universität Mannheim. Das IfG-Team heißt Herrn Dammer herzlich willkommen und wünscht ihm viel Erfolg im IfG und alles Gute in Münster.



Herr Florian Deising war vom November 2001 bis zum Januar 2004 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im "Forschungscluster 4: Die Genossenschaftsidee heute" des IfG. Er promovierte mit einer Arbeit über Genossenschaftliche Kommunikationsstrategien für Politik und Medien.



Das IfG-Team der Studentischen Mitarbeiter wurde im Hinblick auf die IGT 2004 kräftig verstärkt. Tatkräftig wirken seit Januar 2004 Frau Maren Deuter und Herr Klaus Kortmann. Beide sind Studierende der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Unternehmenskooperation. Frau Antoinette Helbing begann ihre

Tätigkeit im April 2004. Auch sie studiert Betriebswirtschaftslehre mit der Spezialisierung auf Unternehmenskooperation und kommt gerade aus ihrem Auslandssemester an der EM-Lyon zurück. Alle drei erfüllen ihre Aufgaben mit Engagement und Erfolg.



Im Fokus

Netzwerke

Organisationsform der Zukunft

In Politik, Wirtschaft und Gesellschaft haben Netzwerke als Koordinationsform für unterschiedlichste Aktivitäten große Bedeutung. Die weiteren Ausführungen beziehen sich zwar auf Unternehmensnetzwerke. Dennoch lassen sich die meisten Konfigurationen und Mechanismen auch in anderen Netzwerkbereichen finden. Unternehmensnetzwerke können sehr unterschiedliche Ausgestaltungen annehmen. Gemeinsam ist ihnen, dass es schwierig ist, die Binnenbeziehungen zu stabilisieren und ein effizientes Netzwerkmanagement aufzubauen. Entsprechend hoch sind auch die Misserfolgsraten.

Vielfältige Kooperationen von Unternehmen zeichnen die modernen Ökonomien aus. Dabei sind sie heute in der Ausgestaltung deutlich komplexer geworden. Die durchschnittliche Anzahl der Partner und der Bereiche pro Kooperation hat zugenommen. Auch die strategisch bedeutsamen Aktivitäten werden zunehmend einbezogen. Unternehmen sind häufig parallel in mehreren Partnerschaften engagiert. In einem Umfeld, das herausfordernd und durch Unsicherheit geprägt ist, ist die Formulierung der vertraglichen Vereinbarungen, die die Verteilung von Kompetenzen und die Konkretisierung der Spielregeln enthält, anspruchsvoller geworden. Vor diesem Hintergrund ist es daher nicht überraschend, dass Kooperationen immer häufiger die Gestalt von Netzwerken aufweisen.

Formen von Netzwerken

Eine einheitliche Definition von Netzwerken existiert nicht. Häufig dient die Bezeichnung hingegen als Überbegriff für alle Formen der Kooperation oder er wird synonym für letztere verwendet. Im Rahmen dieser Ausführungen sollen unter Netzwerken jene Kooperationen subsummiert werden, die mehr als zwei Partner aufweisen und die entweder nur horizontale oder nur vertikale oder eine Kombination aus vertikalen und horizon-

talen Kooperationselementen enthalten. Es geht also um die Bündelung komplexer heterogener und/oder homogener Kernkompetenzen zwecks Nutzung von Größen- und Synergievorteilen. Größen- und Anreizvorteile sollen gleichermaßen realisiert werden können. Meist erfolgt eine vertragliche Institutionalisierung, während die Gründung gemeinsamer Unternehmen und auch Kapitalbeteiligungen zur Absicherung der Kooperation im Hintergrund bleiben. Anhand mehrerer Kriterien kann die Vielfalt von Netzwerkkonfigurationen aufgezeigt werden. Wird der Zentralisierungs- und Institutionalisierungsgrad betrachtet, können mechanische von organischen Netzwerken abgegrenzt werden. Erstere werden zur Verfolgung einer Strategie der Kostenführerschaft und letztere eher einer solchen der Innovationsführerschaft gegründet. Diese korrespondieren mit einem hohen bzw. einem geringen Zentralisierungsgrad. Das Differenzierungsmerkmal Systemführer trennt Netzwerke mit einem dominanten Partner in Form eines fokalen Unternehmens von kooperativen Netzwerken, die eventuell einen Broker als Organisationseinheit institutionalisiert haben. Temporäre Netzwerke sind von vornherein für eine Projektlänge angelegt, während die permanente Variante eine dauerhafte gemeinsame Wertschöpfung beabsichtigt. Die Existenz

redundanter Beziehungen, also die Integration von Wettbewerb in das Netzwerk, dient als Unterscheidungsmerkmal zwischen statischen und dynamischen Netzwerken. Strategische Netzwerke sind langfristig angelegte Kooperationen mit Systemführer, die den Aufbau und die Konservierung von Wettbewerbsvorteilen zum Inhalt haben. Hingegen werden in projektorientierten Netzwerken mit redundanten Beziehungen Wettbewerbsvorteile des gesamten Gebildes durch die Ermöglichung flexibler Reaktionen und Teilkonfigurationen gesucht.

Stabilisierungsbedarf bei Flexibilität

Netzwerke zeichnen sich sowohl durch Ausgestaltungs-, als auch durch Anpassungsflexibilität aus, deren Ausmaß jedoch von der konkreten Ausgestaltung abhängt. Was ihre Binnenstruktur betrifft, ist ein hoher Stabilisierungsbedarf zu konstatieren, der durch asymmetrische Abhängigkeiten und Informationen sowie durch Schnittstellenprobleme entsteht. Stabilisierungsmechanismen sind zwar grundsätzlich vorhanden, aber nicht immer in ausreichendem Ausmaß. Stabilisierende Entwicklungen können in gemeinsam aufgebautem Wissen, in der Herausbildung von Reputation und Vertrauen, in vertraglichen Regelungen sowie unter Umständen durch einen

dominanten Partner sichergestellt werden. Auch der wirtschaftliche Erfolg des Netzwerkes sowie der netzwerkinterne Wettbewerb können dazu beitragen. Vor diesem Hintergrund kann die Strategie darin bestehen, die inhärente Flexibilität durch entsprechende Mitglieder des Netzwerkes als sein Erfolgskriterium in einem durch Unsicherheit geprägten Umfeld aufzubauen.

Herausforderung Netzwerkmanagement

Über ein effizientes Netzwerkmanagement kann es einerseits gelingen, Stabilisierungsmechanismen zu substituieren, andererseits aber solche aufzubauen. Dabei muss ein entsprechendes Management in der Lage sein, spezielle Anforderungen zu erfüllen, die in der Steuerung von klar konfigurierten Unternehmen durch die Nutzung standardisierter Tools gelöst werden können oder die in dieser Form dort nicht anfallen. Zu leisten ist das Management von Komplexität. Dabei unterscheiden sich Netzwerke dahingehend, ob versucht wird die Komplexität zu reduzieren oder sie als produktiven Input zu nutzen. Des Weiteren zählt das Management von Grenzen zu den Aufgaben. Dabei geht es nicht nur darum, die Schnittstellen zum Markt und zu potenziellen Partnern zu definieren und zu bearbeiten, sondern vor allem jene zu den Partnerunternehmen. Das Management von Heterogenität hat damit fertig zu werden, dass wie in jeder Kooperation gemeinsame und konfligierende Interessen, die Existenz von kurz- und langfristigen Zielen, heterogenen Unternehmenskulturen und Beziehungsintensitäten zu steuern sind. Darüber hinausgehend ist das Management von Beziehungsdichte zu bewerkstelligen. Es existieren Viel-

fachbeziehungen zwischen den einzelnen Akteuren, die in der Erfüllung formeller und informeller Verhaltensvorgaben, in Leistungsbeziehungen, im Gesellschaftsvertrag und in anderen Relationen zum Ausdruck kommen. Das Management von Spielräumen ist besonders herausfordernd. Solche sind häufig nicht institutionalisierbar und entstehen durch Unternehmensaktivitäten, die nicht in die Kooperation einbezogen sind oder durch die Mitgliedschaft in mehreren Kooperationen. Spielräume können jedoch auch als Räume genutzt werden, die die Entwicklung neuer Problemlösungen zulassen. Zu leisten ist weiter das Management von hybriden Spielregeln, denn es geht immer um eine Kombination der Koordinationsprinzipien von Markt und Unternehmen. Insbesondere ist der kooperationsinterne Wettbewerb zu organisieren. Dieser kann als formell geregelter Wettbewerb über Ausschreibungen oder Gebietsschutz erfolgen oder über einen informellen Wettbewerb, der ein Regelvakuum nutzt oder der gegen Spielregeln verstößt.

Heterarchie, Mehrschichtigkeit, Dynamik

Das Management von Heterarchie wird in Netzwerken zur Herausforderung, die nicht hierarchisch angelegt sind. Denn in diesen gibt es keine eindeutigen Dominanzverhältnisse, da sich das Netzwerk eben durch die Kombination von Größen- und Dezentralitätsvorteilen und unterschiedlichen Kernkompetenzen auszeichnet. So können gegenläufige Unter- und Überordnungsverhältnisse anzutreffen sein, die Steuerungsprobleme nach sich ziehen. Auch das Management von Mehrschichtigkeit gelingt nicht immer. Parallel zu gestalten sind nämlich die

Kooperation im Rahmen der Wertschöpfungskette, um eine marktfähige Problemlösung zu erreichen sowie die Organisation der Binnenbeziehung in Form der Ressourcenversorgung, der Kommunikation und des Leistungsaustausches. Dazu kommen die informellen Beziehungen innerhalb des Netzwerkes und über die Außengrenzen hinweg, die sich einer Steuerung entziehen können. Das Management von Dynamik ist zu bewältigen. Dabei geht es nicht nur um die Entstehungs-, sondern vor allem um die Wachstums- und die Organisationsdynamik. Schließlich hat während des gesamten Lebenszyklus des Netzwerkes das Management des inhärenten Kooperations-trade-offs zwischen Flexibilität und Stabilisierung geleistet zu werden.

Perspektiven

Netzwerke von Unternehmen sind Organisationsformen, die dem aktuellen unternehmerischen Umfeld angemessen sind. Es ist davon auszugehen, dass ihre Verbreitung weiter zunehmen wird. Dabei kann ihr Vorteil, nämlich auf eine komplexe und sich schnell verändernde Umwelt, angemessen zu reagieren, nur dann genutzt werden, wenn es gelingt, das filigrane Binnenverhältnis zu stabilisieren. Der Aufbau von Netzwerkvertrauen, die exakte Definition und Gestaltung der Schnittstellen und die Entwicklung von geeigneten Netzwerkmanagementtools sind dafür unabdingbare Voraussetzungen.

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

Benutzte Literaturquellen:

- Corsten, H. (Hrsg.) (2001): Unternehmensnetzwerke, München.
Ebers, M. (Hrsg.) (2002): The Formation of Inter-Organizational Networks, Oxford.
Sydow, J. (Hrsg.) (2003): Management von Netzwerkorganisationen, 3. Aufl., Wiesbaden.

Das aktuelle Stichwort

IAS 32

Die Neuformulierung des Bilanzierungsstandards IAS 32, der im Dezember 2003 verabschiedet wurde, hat die Besorgnis hervorgerufen, dass damit das zu bilanzierende Eigenkapital von Genossenschaften vermindert werden könnte. Der Artikel erläutert die relevanten Teile des IAS 32 und welche Rolle er für Genossenschaften spielen kann.

Während Genossenschaften bislang ihre Bilanzen nach den Vorschriften des HGB erstellen, kann sich dieses in Zukunft ändern, wenn auch für Einzelabschlüsse die Standards des IAS Anwendung finden dürfen. Die Europäische Union hat mit der am 19. Juli 2002 verabschiedeten sog. IAS-Verordnung die IAS (International Accounting Standards) als Rechnungslegungsstandards für kapitalmarktorientierte Unternehmen für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2005 beginnen, verpflichtend vorgeschrieben. Die Standards, die das IAS Board in London entwickelt, werden jedoch nicht per se übernommen, sondern durchlaufen eine Art Annahmeverfahren in einem EU-Regelausschuss. So sind gegenwärtig insbesondere die Standards IAS 32 und IAS 39 noch nicht durch die EU angenommen, befinden sich jedoch im Regelausschussverfahren. Kapitalmarktorientiert sind Unternehmen dann, wenn von ihnen emittierte Wertpapiere an geregelten Märkten in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union gehandelt werden. Da die meisten Genossenschaften keine Wertpapiere emittieren, sind sie auch nicht durch die unmittelbaren Bestimmungen der IAS-Verordnung betroffen.

Genossenschaften indirekt betroffen

Die Verordnung enthält jedoch darüber hinaus die Wahloption für die Mitgliedstaaten auch nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen einen konsolidierten Abschluss bzw. einen Jahresabschluss zu

erlauben oder sogar vorschreiben. Der Bundesgesetzgeber hat diese Option im Referenten- und Regierungsentwurf des Bilanzrechtsreformgesetzes (BilReG) - wenngleich sehr restriktiv - aufgegriffen. Danach ist eine Offenlegung nach IAS zu informatorischen Zwecken auch für nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen möglich. Davon unbeeinträchtigt bleibt jedoch ihre Pflicht zu einem HGB-Abschluss für gesellschaftsrechtliche und steuerliche Zwecke. Somit sind Genossenschaften auch hier nicht direkt durch eine neue Rechnungslegung betroffen, da für sie - sofern sie keine Wertpapiere emittieren - eine Wahlmöglichkeit zwischen HGB- und IAS-Bestimmungen besteht. Ein indirekter Zwang zur Bilanzierung nach IAS könnte allerdings dadurch entstehen, dass andere Unternehmen, eben insbesondere kapitalmarktorientierte, die nach IAS bilanzieren, aufgrund der höheren informatorischen Transparenz des IAS-Abschluss Vorteile bei der Finanzierung erlangen könnten, so dass sich Genossenschaften im Wettbewerb um knappe Kapitalmittel auch dazu veranlasst fühlen könnten einen IAS-Abschluss zu erstellen. Da eine Auswahl- oder Ausschlussmöglichkeit für einzelne Standards nicht existiert, können die IAS einschließlich des IAS 32 (sofern er von der EU angenommen wird) nur komplett angewandt werden.

Eigenkapital nach IAS 32

Der Standard IAS 32 beschreibt die Anforderungen für die Darstellung von

Finanzinstrumenten, worunter sowohl Finanzderivate als auch Verbindlichkeiten und das Eigenkapital fallen. Im Dezember 2003 legte das IASB eine Revision der Standards IAS 32 und IAS 39 vor. Dabei blieben die Grundlagen der Eigenkapitaldefinition weitgehend unverändert. Im Gegensatz zu den positiven Bestimmungen des § 272 HGB, der die Bestandteile des Eigenkapitals explizit aufführt, definieren die IAS Eigenkapital als eine Residualgröße. Es handelt sich um all jene Ansprüche an die Vermögenswerte eines Unternehmens nach Abzug aller Verbindlichkeiten, die wiederum als vertragliche Verpflichtung Bargeld oder andere Mittel an eine andere Partei auszuliefern definiert sind. Die genossenschaftlichen Geschäftsanteile können jederzeit, wenngleich mit unterschiedlicher, maximal jedoch fünfjähriger Kündigungsfrist, nach § 65 ff GenG zurückgegeben werden. Da sonst ein Anspruch auf die Rückzahlung dieses Geschäftsanteils besteht, der nur nach Maßgabe des § 73 Abs. 2 GenG aufgrund der Vermögenslage der Genossenschaft eingeschränkt werden kann, würde der durch Geschäftsanteile gebildete Teil des Eigenkapitals der Genossenschaft kein Eigenkapital sein. Diese Bestimmungen des IAS 32 sind prinzipiell nicht neu. Insbesondere die relevante Kommentierung in IAS 32.17 findet sich identisch in den Abschnitten 32.20 und 32.21 vor der Revision wieder.

Einwände

Die European Association of Co-operative Banks brachte im IFRIC ihre Bedenken bezüglich dieser Eigenkapitaldefinition erstmals im Februar 2004 und dann im März und Mai 2004 vor. Die Diskussionen brachten Klärung, halten aber an der strikten Residualdefinition fest. Eine Rücknahmepflicht impliziert nach IFRIC sofort die Bilanzierung als Verbindlichkeit. Genossenschaftsanteile sind dann Eigenkapital, wenn ein uneingeschränktes Recht oder sogar eine Verpflichtung besteht, diese Rückgabe zu verweigern. Damit entfällt die Rücknahmeverpflichtung und die Geschäftsanteile sind im Einklang mit der Interpretation IAS 32.17 Eigenkapital. Es ist jedoch zu prüfen, inwiefern dieses uneingeschränkte Recht auf Ablehnung der Rücknahme von Geschäftsanteilen durch die Genos-

senschaft im Einklang mit dem § 65 GenG steht. Eine solch statuarische Verpflichtung zur Ablehnung einer Rücknahme könnte sich z.B. ergeben, wenn eine Mindesthöhe von Geschäftsanteilen festgeschrieben wird, die nicht unterschritten werden darf. Natürlich dürfte dann auch nur diese Summe als Eigenkapital bilanziert werden.

Was tun?

Erstens: Die Definition des Eigenkapitals als Residualgröße findet ihren Ursprung in der Theorie der Unternehmung und hier insbesondere in der Property Rights-Theorie des Unternehmens. Es ist daher nicht zielführend, Ausnahmen oder gar eine Positivdefinition des Eigenkapitals zu fordern, die außerhalb dieses theoretischen Ansatzes stehen. Vielmehr ist es nötig diese Unternehmenstheorien geeig-

net zu erweitern, um Besonderheiten, wie sie gerade bei Kooperationen und Genossenschaften bestehen, innerhalb dieses Unternehmensbildes erfassen zu können. Zweitens: Die veränderte Bilanzierung nach IAS 32 ändert nichts am tatsächlichen ökonomischen Gehalt der genossenschaftlichen Geschäftsanteile. Dieses gilt es zu artikulieren. Insbesondere Rating-Verfahren sind auf diese Unterscheidung hin auszurichten.

☎ Eric Meyer
☎ (0251) 83-2 28 01
✉ eric.meyer@
ifg-muenster.de

📌 Kleines IAS-Glossar:

DRSC: Deutsche Rechnungslegungsstandards Committee. Nach § 342 HGB durch das Bundesjustizministerium anerkanntes privates Gremium, das an der Entwicklung von Rechnungslegungsstandards mitwirkt.

EFRAG: European Financial Reporting Advisory Group. Technisches Sachverständigen-gremium, das gemäß der IAS-Verordnung eingerichtet wurde und die Europäische Kommission bei der Beurteilung der IAS beraten soll

IAS: International Accounting Standards. Siehe auch IFRS.

IASB: International Accounting Standards Board. Seit 2001 Nachfolgeorganisation des IASC. Es entscheidet im Rahmen eines festgesetzten Normierungsverfahrens über die IFRS bzw. deren Interpretationen. Hierbei sind zahlreiche Unterstützungsausschüsse tätig.

IASC: International Accounting Standards Committee. Siehe IASB.

IFAC: International Federation of Accountants. Privatrechtlicher Zusammenschluss von 158 nationalen und regionalen Wirtschaftsprüfungsverbänden aus 118 Ländern. Die IFAC beteiligt sich an der Entwicklung neuer Rechnungslegungsstandards und arbeitet im IASC mit. Sie entwickelt parallel dazu die ISA.

IFRIC: International Financial Reporting Interpretation Committee. Nachfolgeorganisation des SIC. Das IFRIC ist

ein Überwachungsgremium des IASB, das zeitnah aktuelle Fragen der Rechnungslegung diskutiert und damit divergierenden Interpretationen der Praxis vorbeugen will.

IFRS: International Financial Reporting Standards. Im Jahr 2002 wurden die IAS in IFRS unbenannt. Dennoch behielten die alten Standards ihre Bezeichnung bei wie z.B. IAS 32. Neue Standards erhalten nun die Bezeichnung IFRS 1 usw.

IOSCO: International Organization of Securities Commissions. Internationale Organisation der Börsenaufsichten. Das IASB arbeitet mit der IOSCO zusammen, um die IAS zum weltweiten Standard für kapitalmarktorientierte Unternehmen zu machen.

ISA: International Standards on Auditing. Wirtschaftsprüfungsstandards, die von der IFAC entwickelt werden.

SAC: Standards Advisory Council. Gremium, in dem weitere Organisationen und Personen das IASB im Normierungsverfahren beraten.

SIC: Standing Interpretations Committee. Siehe IFRIC.

US-GAAP: US Generally Accepted Accounting Principles. Amerikanische Rechnungslegungsprinzipien, die von diversen Stakeholdern nach einem festen Schema entwickelt werden. Sie sind weit detaillierter als die IFRS.

Für Sie gelesen

Yvonne Heininger, Thomas Straubhaar, Hans Rentsch, Stefan Flückinger, Thomas Held: Ökonomik der Reform – Wege zu mehr Wachstum in Deutschland, Wege zu mehr Wachstum in der Schweiz

Zürich: Orell Füssli Verlag AG, 2004, ISBN 3-280-05046-4 und ISBN 3-280-05045-6, 160 S. und 159 S., je Band 24 Euro.

Die beiden Bände, deren Titel und deren Kombination, wecken die Neugier und es



lohnt sich, ihr nachzugeben. Deutschland und die Schweiz unterscheiden sich in vielen Merkmalen grundlegend. Für beide trifft jedoch die Überschrift des einleitenden Kapitels zu: "Einst Spitze, heute Schlusslicht" und für beide wünscht man sich die angekündigten "Wegweiser für den Wiederaufstieg". Dabei stellt sich der Handlungsbedarf jeweils anders dar, ist aber hier wie dort bekannt wie die Diagnose der Autoren ergibt. "Wieso wissen wir so viel, tun aber trotzdem so wenig?", fragen sie. Im Zentrum der Untersuchung steht daher der Weg von der ökonomischen Erkenntnis zur politischen Handlung; es geht um die Isolierung der politischen Mechanismen zur Durchsetzung von Reformen. Erst wenn eine Ökonomik der Reform geschrieben ist, macht es Sinn, sich mit

den Reforminhalten auseinander zu setzen.

Die Arbeit entstand in Kooperation des HWWA Hamburg mit Avenir Suisse. Die inhaltliche Struktur der beiden Bände stimmt überein. Die Abschnitte zwei und drei sind identisch. Es geht dabei einerseits um einen Überblick über die vorliegenden Forschungsergebnisse zu den Mechanismen, die Reformen fördern und behindern können und andererseits um



Länderberichte, die die Strategien von Reformländern beinhalten. Zu diesem Zweck wurden die EU-Mitgliedsstaaten Dänemark, Finnland, Schweden, Großbritannien und die Niederlande sowie Neuseeland ausgewählt. Die Reforminhalte werden übersichtlich zusammengestellt. Mehrere stylized facts und einige allgemeine Lehren werden festgehalten: So stehen am Anfang immer ökonomi-

sche oder politische Krisen, die von der Gesellschaft wahrgenommen werden. Im Zuge der Reformen kam es zu einer Entpolitisierung von Interessengruppen, zu einer Lösung von traditionellen Parteiprogrammen und zur Entideologisierung von Parteipolitik, also zu einem Parteienkonsens, der die Reformfähigkeit erst ermöglichte. Dazu müssen Politikerpersönlichkeiten, einprägsame Leitideen sowie wenig Vetokräfte im politischen System kommen. Eine typische Reihenfolge von Reformschritten war ebenso festzuhalten wie eine graduelle Vorgangsweise. Dabei ist interessant, dass die Reformregierungen wiedergewählt wurden.

Die theoretische Analyse stellt konsequent darauf ab, dass wirtschaftspolitische Reformen durch den politischen Prozess vermittelt werden müssen. Es sind also die Wechselwirkungen zwischen Demokratie und Wohlstand zu berücksichtigen. Sowohl einzelne Akteure als auch das System können Reformbehinderungen bewirken. Dabei haben Bewahrer immer die besseren Karten als Reformen. Dennoch sind Lösungswege vorhanden, die jedoch häufig eine tiefgreifende Krise und/oder glaubwürdige Regierungen voraussetzen, die in der Lage sind, die Reform mit ihren Inhalten und Konsequenzen klar zu kommunizieren. Die Ergebnisse der theoretischen Analyse werden durch die Erfahrungen in den betrachteten Reformländern gestützt.

Die beiden verbleibenden Kapitel sind länderspezifisch, sowohl der Weg in die als auch Auswege aus der Sackgasse. Eingangs wird jeweils nach den Ursachen der Wachstumsschwäche gefragt und die Entwicklung nachgezeichnet. Für Deutschland werden unter anderem ein wohlfahrtsstaatlicher Teufelskreis, der Arbeitsmarkt als Geisel der Interessengruppen sowie undurchsichtige Regulierungskosten identifiziert. Unter Berücksichtigung der demografischen Rahmenbedingungen wird aufgezeigt, dass sich langfristige Veränderungen zugunsten der Jüngeren und gegen die Interessen der Älteren bald nicht mehr durchsetzen lassen werden, die Gefahr von Generationenkonflikten also eine reale ist. Vor diesem Hintergrund werden Umverteilungsspielräume durch eine wachsende Volkswirtschaft, die aber Strukturwandel voraussetzt, eine Notwendigkeit. Auch für die Schweiz werden eine verteilungsfixierte Wirtschafts- und Sozialpolitik in Kombination mit einer wettbewerbsfeindlichen Koalition von Partikularinteressen in Wirtschaft und Politik konstatiert. Dabei begünstigen Konkordanz, Föderalismus und direkte Demokratie die bewahrenden Kräfte. Der zunehmende Verlust des Vertrauens in die Politik bringt auch hier Reformstau zum Ausdruck und macht zügiges Handeln erforderlich.

Für die beiden "Patienten" werden sechs Reformfaktoren aufgezeigt und mit länderspezifischen Gegebenheiten konkretisiert, wohlwissend, dass es Patentrezpte nicht gibt. Erstens ist Problembewusstsein zu wecken und zweitens ist Leader-

ship zu fördern. Ebenso schwierig ist es, den Erfolgsfaktor drei umzusetzen, die Glaubwürdigkeit politischer Kräfte in der Bevölkerung zu gewinnen: Schlüssige Konzepte, Abkehr vom Lobbyismus und die Vermeidung einer Strategie des Konsens um jeden Preis sind Voraussetzungen dafür. Reformfaktor vier lautet, Verbündete zu gewinnen und es geht dabei um Allianzen mit Akteuren, die außerhalb der traditionellen Interessengruppen wirken. Reformfaktor fünf stellt darauf ab, die Vetokräfte zu schwächen, während Reformfaktor sechs ein stufenweises Vorgehen empfiehlt. "Wie Deutschland es schaffen könnte" und "Wie die Schweiz es schaffen könnte" sind die Fazit-Kapitel überschrieben und die Autoren plädieren dafür, Reformen ohne das pathologische Lernen durch Krisen anzustoßen. Sie geben auch für beide Volkswirtschaften Hinweise auf konkrete Maßnahmen, die zu ergreifen sind. Diese müssen freilich auf dem allgemeinen Niveau bleiben, das der Analyserahmen vorgibt.

Insgesamt ist eine Untersuchung vorgelegt worden, die uneingeschränkt zur Lektüre empfohlen werden kann. Dies gilt für unterschiedlichste Zielgruppen. So fragen sich Bevölkerungsgruppen, die auch bereit sind, Reformen mitzutragen, weshalb sie nicht geschehen. Dies gilt ebenso für Studierende der Wirtschaftswissenschaften, die in den Hörsälen hören, was zu tun sei und auf die Diskrepanz zur Realität zunehmend irritiert und mit Unverständnis reagieren. Am meisten jedoch könnten Politiker gewinnen, denen eine Erklärung für ihr eigenes

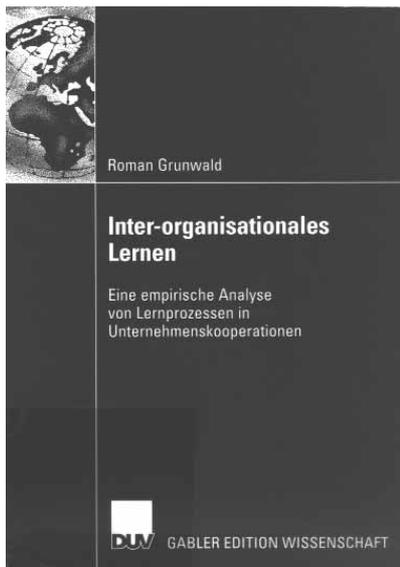
(unter den gegebenen Rahmenbedingungen) rationales Verhalten geboten wird. Es werden aber auch die Perspektiven der Reformvermeidung aufgezeigt sowie Strategien, sie zu durchbrechen. Darin liegt auch die Stärke der beiden Bände. Es ist die Erklärung der Reformblockaden und das Aufzeigen eines allgemeinen Ausweges. Dabei ist es selbstverständlich, dass es zur konkreten Formulierung der Reformmaßnahmen noch viel ökonomischen Sachverstand und für die Umsetzung noch mehr politischen Mut braucht. Die Bücher sind sehr gut geschrieben, griffig formuliert und die Argumentation ist auch für Nichtökonomien nachvollziehbar. Stringent wurde dennoch auf ökonomische Zusammenhänge und Mechanismen abgestellt und klar gemacht, dass sich die Politik nicht auf Dauer darüber hinwegsetzen kann, ohne dass die Bevölkerungen der beiden Volkswirtschaften einen hohen Preis dafür zu bezahlen haben.

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

Roman Grunwald: Interorganisationales Lernen – Eine empirische Analyse von Lernprozessen in Unternehmenskooperationen

Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2003, ISBN 3-8244-7801-3, 266 Seiten, 49,90 Euro

Es ist eine Kunst, über interorganisationales Lernen zu schreiben und gleichzeitig sowohl für die Wissenschaft als



auch für die Praxis Relevanz zu haben. Dem Autor gelingt dieses Kunststück ausgezeichnet. Wer sich über den aktuellen Stand der Forschung im Bereich von Wissen- und Innovationsmanagement in Unternehmenskooperationen kundig machen will, wird hier fündig. Aber auch vier konkrete Fallstudien zeugen von der Brisanz des Themas und können jedem Praktiker als Erfahrungsschatz dienen. Es handelt sich dabei um Unternehmenskooperation zur Software-Entwicklung zwischen den Firmen SAP, IBM, MSG Systems, Dun & Bradstreet und Elecktron. Erfrischend kritisch zeigt Grunwald, dass die Vertreter von umfassenden, wechselseitigen Lernprozessen zwischen den Kooperationspartnern zu unkritisch mit ihrer Forderungen nach so genanntem Cross-Learning sind. Ein kompletter Austausch von relevantem Wissen zwischen Kooperationspartnern ist ineffi-

zient und übersteigt die Möglichkeiten der Organisationsmitglieder. Vielmehr nimmt Grunwald eine unpopuläre, doch viel realitätsgesättigtere Position ein. Kein Kooperationspartner kann alles vom anderen lernen, dagegen spricht das Konzept der beschränkten Rationalität und der Spezialisierung. Stattdessen geht es vielmehr um drei zentrale Fragen: Welcher Spezialist weiß etwas, das für die Unternehmenskooperation wichtig ist und wie kann man die Person ausfindig machen? In welches Speichermedium können die ausgewählten Spezialisten ihr Wissen einbringen und bei Bedarf darauf zugreifen, ohne dass alle Spezialisten gegenseitig das Wissen erlernen müssen. Und zuletzt, wie kann das Wissen in einem solchen Speichermedium effizient koordiniert werden? Diese Fragen sind für jede Organisation im Einzelfall zu beantworten. Vereinfachenden Checklisten oder allgemeinen Erfolgsfaktoren wird eine Absage erteilt, denn würde jeder Wettbewerber die Erfolgsfaktoren berücksichtigen, wäre es um den Erfolg geschehen. Darüber hinaus weist Grunwald darauf hin, dass die Erfolgsfaktorenforschung wissenschaftlich diskreditiert ist. Stattdessen wurden in 1,5 Jahren reiner Erhebungszeit 31 Interviews mit Projektleitern, Allianz- und Partnermanagern und Projektmitarbeitern geführt. Anschließend wurden sie mittels qualitativer Methoden zu vier Intensivfallstudien verarbeitet. Von der Anzahl der eingesetzten Allianzmanager, ihren Weisungs- und Entscheidungsrechten, die praktizierte Arbeitsteilung bis hin zu konkreten Koordinationsmechanismen kann der Kooperationsprozess nachvollzogen werden. Von hoher wissenschaftlicher Bedeutung ist dabei die empirische Über-

prüfung des Ansatzes des transaktiven Lernens von Kieser/Koch (2002). Im Gegensatz zu den Ansätzen, die Cross-Learning implizieren und damit von einem umfassenden und ressourcenintensiven Austausch von Wissen ausgehen, so dass überspitzt formuliert jeder Kooperationspartner alles vom anderen weiß, geht der Ansatz des transaktiven Lernens davon aus, dass das gemeinsame Wissen beispielsweise in Konzeptpapieren, Datenbanken, Prototypen oder letztendlich dem neu entwickelten Produkt selbst ausgelagert wird. Unter Kosten- und Zeitdruck ist es offensichtlich, dass jeder nur soviel wissen sollte, wie für seine Teilaufgabe notwendig ist.

Zusammenfassend ist diese Arbeit mit ihren vier Fallstudien in ihrem Detailreichtum ein unverzichtbarer Erfahrungsschatz sowohl für Wissenschaftler als auch für Praktiker. Denn selten genug lassen sich Unternehmen in ihre Karten schauen, wenn es um Unternehmenskooperationen geht.

☎ Cengiz Iristay
☎ (0251) 83-2 28 95
✉ cengiz.iristay@
ifg-muenster.de

Neu auf dem Büchermarkt



**Reiner Schulze (Hrsg.):
Europäische Genossenschaft
SCE**

Baden-Baden, Nomos, 2004, ISBN 3-8329-0658-4, 269 S., 59 EUR

Genossenschaften haben im Kreditwesen, im Einzelhandel, im Wohnungsbau und in der Landwirtschaft vieler EU-Mitgliedstaaten einen erheblichen Anteil an der wirtschaftlichen Entwicklung des europäischen Binnenmarktes. Mit der Verordnung vom 22. Juli 2003 hat die EU eine neue Rechtsform eingeführt: Die Europäische Genossenschaft (Societas Cooperativa Europaea; SCE). Nicht nur für bestehende Genossenschaften, sondern auch für Unternehmen anderer Rechtsformen sowie für Verbraucherorganisationen schafft sie die Möglichkeit, grenzüberschreitend tätig zu werden und so die Vorteile wirtschaftlicher Kooperation im Binnenmarkt zu nutzen. Die rechtliche Ausgestaltung und die Möglichkeiten, welche die SCE Unternehmen und Verbrauchern bietet, werden mit dem vorliegenden Handbuch fundiert beleuchtet. Der Band wendet sich an Rechtsanwälte, Verbände und potenzielle Gründer und erläutert die Voraussetzungen zur Gründung einer Europäischen

Genossenschaft, die rechtliche Ausgestaltung und die Fragen der Sitzwahl. Es haben Autoren aus mehreren Mitgliedstaaten der EU mitgewirkt.

**Horst Gischer, Bernhard Herz,
Lukas Menkhoff:**

Geld, Kredit und Banken
Berlin, Springer, 2004, ISBN 3-540-40701-4, 362 S., 22,95 EUR



Dieses Lehrbuch soll nicht nur zur Einführung in die monetäre Ökonomik dienen, sondern erhebt den Anspruch, neue Themen aus den Finanzmärkten, die heute die wissenschaftliche Diskussion prägen, in die Standardinhalte eines Lehrbuches zu integrieren. Banken und Finanzmärkte werden erörtert und volkswirtschaftlich betrachtet; die Bedeutung von Finanzinstitutionen für die Geldpolitik wird herausgestellt. Auf diese Art und Weise werden Lerninhalte der Praxis angenähert.

Gleichzeitig will das Buch auch Funktionsweisen der Finanzmärkte und der Geldpolitik Praktikern näherbringen, denn Wissen über die neuesten Erkenntnisse auf diesem Gebiet ist für die Praxis zentral.

Die Stoffauswahl umfasst daher eine institutionenökonomische Betrachtung der Finanzmärkte, um Finanzierungsbeziehungen, Finanzinstitutionen und Fragen der Bankenaufsicht analysieren zu können. Eine weitere Besonderheit ist die mikroökonomische Fundierung: Finanzinstitutionen werden auf die grundlegenden Finanzierungsvorgänge in der Wirtschaft zurückgeführt. Dabei wird nicht nur erklärt, warum es Banken gibt, sondern auch die Zinsbildung analysiert. Weitere Themen, die traditionelle Lehrinhalte ergänzen sollen, sind Finanzsektorfunktionen, elektronisches Geld, Kreditkanal und Inflation Targeting. Im Bereich der Geldpolitik wird der Schwerpunkt auf die Europäische Zentralbank gelegt.



**Jörg Krauter, Frank Kübler,
Udo Krauß:**

**Kundenbindung im Finanz-
Vertrieb**
Wiesbaden, Gabler, 2003, ISBN 3-409-12081-5, 186 S., 39,90 EUR

"Financial Profile Management als erfolgreiches Geschäftsmodell" lautet der Untertitel dieses Buches. Dabei handelt es sich um ein von den Autoren erarbeitete-

tes Konzept zur Kundenbindung und Prozessoptimierung im Finanz-Vertrieb, das sich an der Customer-Relationship-Management-Philosophie und somit an der Nähe zum Kunden ausrichtet. Die Autoren - Unternehmer und selbständige Berater in den Bereichen Finanz-, Vertriebs- und Personalmanagement sowie Lehrbeauftragte an verschiedenen Akademien - wollen die Erwartungen der Kunden, die Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Ziele der Unternehmen in Einklang bringen, also ein "Drei-Gewinner-Modell" verwirklichen.

Der wachsende Wettbewerbsdruck der Finanzbranche bedingt, dass Interessen von Kunden und Mitarbeitern stärker als bisher berücksichtigt werden müssen. Gerade um Kunden erfolgreich beraten und binden zu können, müssen Informationen über ihr Lebensumfeld und ihren Finanzbedarf gesammelt und ausgewertet werden. Nicht nur die eigentlichen originären Finanzdienstleistungen sind dabei relevant, sondern auch Leistungen für die allgemeine Lebensplanung, wie Weiterbildung oder Fitness. Aus diesen Punkten leitet sich weiterer Finanzbedarf ab, der nach den Wünschen der Kunden gestaltet werden kann. Mit Hilfe dieser Vorgehensweise wird der Kunde als Individuum behandelt und nicht lediglich in ein Segment eingeordnet. Wie intensiv die Planungsunterstützung dem Kunden gewährt wird, bestimmt er selbst durch seine Zahlungsbereitschaft.

Um auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, werden drei Kernarbeitsbereiche im Kundenprozess unterschieden, die sich die Mitarbeiter entsprechend ihren

Interessen und Fähigkeiten aufteilen können. Es handelt sich um die Bereiche Anbahnung von Geschäftsbeziehungen, Produktberatung und Bedarfsanalyse.



Manfred J. Holler, Hartmut Kliemt, Dieter Schmidtchen, Manfred E. Streit:
European Governance
 Tübingen, Mohr Siebeck, 2003,
 ISBN 3-16-148219-0, 311 S., 99 EUR

Dieses Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie hat die "European Governance" zum Thema, wobei unter "Governance" Regeln, Prozesse und Verhaltensweisen verstanden werden, welche die Machtbefugnisse auf europäischer Ebene beeinflussen.

Die Europäische Kommission hat zu diesem Thema 2001 ein Weißbuch herausgegeben, worin sie vorschlägt, die demo-

kratische Legitimation der europäischen Machthaber zu verbessern. Rat und Europäisches Parlament sollen allerdings nur die Rahmenbedingungen für die europäische Politik festlegen, während die Kommission detaillierte Regeln erlässt und umsetzt. Die Beiträge dieses Jahrbuchs betrachten diese Vorschläge aus dem Blickwinkel der Rational-Choice-Theorie. Ökonomen und Politologen beschäftigen sich mit den europäischen Institutionen, den Abstimmungsmodalitäten, dem Systemwettbewerb, den Interessengruppen und der europäischen Erweiterung.

Beispielsweise wird der Vorwurf untersucht, mit dem Europäischen Parlament und dem Ministerrat beständen auf europäischer Ebene zwei Kammern. Dies sei undemokratisch, da es zu verzerrter Widergabe der Wählerinteressen führt. Dahinter steht die Vorstellung, dass das Parlament als untere Kammer das Volk und der Rat als obere Kammer die nationalen Regierungen vertritt. Überlegungen der Rational-Choice-Theorie zeigen jedoch, dass gesetzgebende Konstruktionen dieser Art eine Politik machen, die verlässlich ist, da sie vorhersehbar ist, und die langfristig den Wählerinteressen besser entspricht.

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

Interessante Links im WWW

Im Vorfeld der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (siehe IGT-Preview, S. 71ff) setzen wir in dieser Rubrik die in der letzten Ausgabe des Newsletter begonnene Vorstellung unserer Sponsoren fort. Folgende Institutionen haben uns ihre Unterstützung zugesichert:

Sparda Bank Münster
<http://www.sparda-ms.de>

Volksbanken, Raiffeisenbanken und Spar- und Darlehenskassen in Rheinland und Westfalen
<http://www.volksbank.de>

EDEKA Verband kaufmännischer Genossenschaften e.V.
<http://www.edeka.de>

BVR - Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
<http://www.bvr.de>

EDEKA
<http://www.edeka.de>

IGA OPTIC Marketing- und Vertriebsverbund
<http://www.igaoptic.de>

psd Bank Münster eG
<http://www.psd-muenster.de>

Geno-Volks-Bank Essen eG
<http://www.gvb-essen.de>

Raiffeisen Bankengruppe Österreich
<http://www.raiffeisen.at>

Westfälische Landschaft Bodenkreditbank AG
<http://www.wl-bank.de>

Raiffeisenverband Südtirol
<http://www.raiffeisen.it>

Volksbank Münster
<http://www.volksbank-muenster.de>

Gemeinnützige Baugenossenschaft Bergedorf-Bille eG
<http://www.bergedorf-bille.de>

Volksbank Kirchhellen eG Bottrop
<http://www.volksbank-bottrop.de>

Mega
<http://www.mega.de>

VdW Bayern
<http://www.vdwbayern.de>

VUZ
<http://www.vuz.de>

Raiffeisen-Revisionsverband Niederösterreich-Wien
<http://www.raiffeisen.at>

Westdeutsche Genossenschaftliche Bankleiterversammlung e.V.

Bauverein Gevelsberg eG
<http://www.bauverein-gevelsberg.de>

Gemeinnützige Wohnstättengenossenschaft Wanne-Eickel eG
<http://www.wohnstaetten.de>

Baugenossenschaft freier Gewerkschafter
<http://www.bgfg.de>

DATEV
<http://www.datev.de>

IWM – Emperor Werbung Münster
<http://www.iwm.de>

Intersport
<http://www.intersport.de>

Bad Vilbel Genossenschaft für Bauen & Wohnen eG
<http://www.wohnungsbau-genossenschaften.de/>

Volksbank Wickede (Ruhr) eG
<http://www.vb-wickede.de>

Volksbank Dortmund Nordwest eG
<http://www.vbdonw.de>

Raiffeisen Hof/Salzburg
<http://www.salzburg.raiffeisen.at>

Erich Immesberger

Das Institut für Genossenschaftswesen dankt allen Sponsoren sehr herzlich für ihre Unterstützung, ohne die die Durchführung der IGT 2004 nicht möglich wäre!

Terminkalender

7.-9. SEPTEMBER 2004

XV. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung (IGT 2004) in Münster zum Thema: Wettbewerbsfähigkeit des Genossenschaftlichen Netzwerks. Zusätzliche Informationen über das Programm und die Möglichkeiten zur Anmeldung unter www.ifg2004.de. (Siehe auch IGT Preview S. 71ff in diesem Heft).

23. NOVEMBER 2004

6. Symposium "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" in Kooperation mit dem Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen e.V. in Münster: Zukunft gestalten – In Menschen und Wohnungen investieren.

24. JANUAR 2005

Wissenschaft und Praxis im Gespräch im Wintersemester 2004/05 in der Aula der Universität Münster: Expertenbeiträge und Podiumsdiskussion.

18.-19. MÄRZ 2005

3. Jahrestreffen der IfG-Alumni in Münster mit Fach- und Rahmenprogramm.



Wall of Excellence

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

Unternehmenskooperation II (WS 2003/2004)

Iris Pohl (1,3)



Neue Institutionenökonomik (WS 2003/2004)



Marion Kleine-Börger (1,3)

Mark Lass(1,3)



Marco Reinhard(1,3)

Nina Wille (1,3)



Mirja Zastrow (1,3)

Grundzüge der Wirtschaftspolitik (WS 2003/2004)

Monique Reinhold (1,3)



Sonja Rieger (1,3)



Gedankensplitter

**Kooperation, oder:
Die IGT wirft ihre Schatten voraus**



**Die Aufgabe
im Hinterkopf**



**Die ersten
Hindernisse**



Kooperationsanbahnung



**Kooperations-
durchführung**



Das Ziel vor Augen

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

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

MScIS André van den Boom
Dipl.-Vw. Julia Trampel

Gestaltung:

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

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kieseckampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

www.ifg-muenster.de ist der Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen und erscheint zweimal jährlich. Die Ausgabe 1/2004 wurde am 10.06.2004 redaktionell abgeschlossen.