

Editorial	3
IfG Intern	
Meine Meinung	4
Doktorarbeiten	
Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Banken	5
Die Organisation der Arbeitsvermittlung	6
Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten	
Ausgewählte Instrumente des Kooperationscontrollings	9
Internationalisierung und organisatorischer Wandel	10
Die Einbeziehung von Effizienzaspekten in die Europäische Wettbewerbspolitik	10
Verbundrating im Bankensektor	12
Forschungsprojekte	
Governancestrukturen im Genossenschaftlichen Finanzverbund	13
Diversifikation versus Spezialisierung im Kreditportfolio	14
Der Einfluss der Internationalisierung auf die Finanzmarktregulierung	15
Berichte aus der Lehre	
Kooperationen – institutionenökonomisch analysiert	17
Kooperationen in der Energiewirtschaft	18
Alumni-Forum	
Europaarbeit einer Kommune am Beispiel der Stadt Münster	19
Events/Veranstaltungen	
IGT 2004	21
“Rechtzeitig Strategien entwickeln”	37
In Menschen und Wohnungen investieren	38
Kennenlernabend am IfG	40
Lindauer Treffen der Nobelpreisträger der Wirtschaftswissenschaften	41
To Offshore or Nearshore IT-Services?	42
Vorträge	
Fällt die genossenschaftliche Betreuungs- und Beratungsrevision der EU zum Opfer?	44
Unternehmenskooperationen: Energy for the Future	46
Zukunfts- und Finanzierungsperspektiven für Wohnungsunternehmen	48
Langfristigkeit und Nachhaltigkeit sichern: Aufgaben, Lösungen, Perspektiven	49
Kooperationen und Risiko – Die Auswirkungen von Unternehmenskooperationen auf die Risikolage ihrer Mitgliedsunternehmen	51
Benchmarking-Verantaltung in Montabaur	52
Netzwerke – Vision für den genossenschaftlichen Finanzverbund	53
Interview	
Oliver E. Williamson: Kooperationen, Effizienz und Wettbewerb	54
Thomas W. Malone: Über die Organisation der Zukunft	57
Das genossenschaftliche Finanz-Netzwerk: Ein Gespräch	59
Unsere Partner stellen sich vor	
VR-NetWorld GmbH	63

Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 40-46	65
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 61	68
Pinnwand	69
Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Kooperationen im Direktmarketing	71
Das aktuelle Stichwort	
Contracting	73
Für Sie gelesen	
Thomas W. Malone: The Future of Work	75
James D. Bamford / Benjamin Gomes-Casseres / Michael S. Robinson: Mastering Alliances Strategy – A Comprehensive Guide to Design, Management and Organization	76
Andreas Weitbrecht / Jörg Karenfort: Europäisches Wettbewerbsrecht in Fällen	77
Massimo Motta: Competition Policy - Theory and Practice	78
Ron Brintzer: Religion – eine institutionenökonomische Analyse	79
Neu auf dem Büchermarkt	81
Interessante Links im WWW	83
Terminkalender	84
Wall of Excellence	86
Gedankensplitter	87
Impressum	88

Editorial

Heute kann ich Ihnen die neueste Ausgabe des IfG-Newsletters www.ifg-muenster.de* überreichen. Im aktuellen Heft 2/2004 wird über die Aktivitäten des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster im zweiten Halbjahr 2004 informiert. Einer der Schwerpunkte ist die Nachlese und die Berichterstattung über die IGT 2004, was mit den Aktivitätsschwerpunkten dieses Zeitraumes korrespondiert, denn diese Veranstaltung im September hat über viele Monate das Institutsgeschehen geprägt. Rückblickend können wir feststellen, dass sich nicht nur der organisatorische Kraftakt gelohnt hat, sondern dass auch die inhaltliche Positionierung richtig war. Die vielen Worte der Anerkennung und die positiven Reaktionen aus aller Welt haben uns die Überzeugung vermittelt, dass diese Veranstaltung einen Impuls für die zeitgemäße wissenschaftliche Erforschung genossenschaftlicher Netzwerke bedeutet hat. Sie war auch ein erfolgreiches Forum für den Austausch theoretischer Erkenntnisse und dem Wissen der Praxis. Dass Genossenschaften auch heute ein wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell sind, ist auf der IGT 2004 ebenso eindringlich klar geworden wie die Voraussetzungen dafür: Konsequenz in der Umsetzung und eine professionelle Kommunikation. Viele haben zum Erfolg dieser internationalen Konferenz beigetragen. Ihnen allen sei an dieser Stelle herzlich gedankt .



Dieser IfG-Newsletter soll jedoch auch zeigen, dass trotz IGT die anderen Veranstaltungsreihen, die Forschungsprojekte und der alltägliche Praxistransfer nicht vernachlässigt wurden. Von vielen Fortschritten kann berichtet werden und neue Projekte wurden begonnen, die in diesem Heft vorgestellt werden. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie uns auch weiterhin als Partner betrachten, der großes Interesse daran hat, theoretisch fundiert und anwendungsorientiert zu Problemlösungen beizutragen.

Mit den besten Wünschen für den Jahreswechsel
sowie für ein gesundes und erfolgreiches Jahr 2005

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Theresia Theurl'.

Theresia Theurl
Für das Team des IfG
Dezember 2004

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

Meine Meinung

Europa: Deine Institutionen

Wer hat nun gewonnen?

Am 18. November 2004 haben 449 Abgeordnete des Europäischen Parlaments mit einer Zweidrittelmehrheit die neue Europäische Kommission unter Leitung von José Manuel Barroso gewählt. Ein Wochen andauernder Machtkampf war vorausgegangen, an dessen Ende beide Seiten ihr Gesicht wahren können, was auch gut ist. Es muss jedoch offen bleiben, ob es ein Sieg für Europa bzw. für die Europäische Union war.

Die Vorgeschichte ist hinlänglich bekannt: Barroso hatte seinen ersten Vorschlag für die personelle Zusammensetzung der Kommission kurz vor der geplanten Abstimmung in Erwartung einer Niederlage zurückgezogen und in der Folge zwei Kandidaten ersetzt sowie die Ressortzuteilung punktuell verändert. Es war den jeweiligen Akteuren daran gelegen, einerseits eine starke Kommission mit einem ebensolchen Präsidenten zu signalisieren und andererseits ein Parlament, das sein Verhalten mit demokratischer Legitimation begründen konnte. Der Präsident des Europäischen Parlaments, Josep Borrell, bezeichnete das Ergebnis und die nun eingeleitete Entwicklung auch als den ersten Schritt in eine neue Partnerschaft zwischen den Institutionen der Europäischen Union, die eine demokratisch legitimiertere und effizientere Union zur Folge haben soll.

Das vermeintliche Demokratiedefizit in der Europäischen Union spielte eine große Rolle in dieser Diskussion. Doch darauf sollte man sich meiner Meinung nach gerade nicht berufen. Denn weder ist die Europäische Union ein europäischer Bundesstaat, noch ist ihre Finalität abschließend geklärt, die alle Schritte gutheissen könnte, die deren Verwirklichung beschleunigen können. Die Europäische Union ist vielmehr eine hybride Ordnung, die aus einem Mix aus intergouvernementalen und supranationalen Elementen besteht. Ihre Agenda, ihre Entscheidungen und ihre Entwicklung erfolgten daher seit jeher in einem Span-

nungsfeld der Interessen der Mitgliedsstaaten und jenen der Gemeinschaftsorgane: dies ist regimeinhärent. Im intergouvernementalen setting verbleibt die Regelungskompetenz bei den Mitgliedsstaaten, während im supranationalen Modus ein Souveränitätstransfer stattfindet. Gerade die Kommissionswahl spiegelt diese Mischung wieder. Die Nominierung des Kommissionspräsidenten und der -mitglieder erfolgt intergouvernemental zwischen den Regierungen. Die Wahl der Kommission geschieht dann jedoch supranational als Akt des Europäischen Parlaments. Der Kommissionspräsident ist um diese Zwickmühle nicht zu beneiden. Dass er auch in Zukunft sowohl von Seiten des Parlaments als auch der nationalen Regierungen unter Druck kommen kann, zeichnet sich bereits ab.

Die demokratische Legitimierung steht für die Orientierung kollektiver Entscheidungen an den Präferenzen der Bürger. Diesbezüglich verbindet der Status quo Elemente einer originären Legitimation mit solchen einer nationalstaatlichen Mediation über die Politiker der Mitgliedstaaten. Vor diesem Hintergrund kann es also nicht darum gehen, möglichst viele Kompetenzen an die europäischen Organe abzugeben oder möglichst viele auf der nationalen Ebene zu behalten. Es kann auch nicht argumentiert werden, dass das Parlament eine höhere demokratische Legitimation aufweist als die anderen Organe, sondern diese ist anders zustande gekommen. In einer

"immer engeren Union der Völker Europas" geht es vielmehr darum, die Aufgaben dort anzusiedeln, wo sie gemessen an den Präferenzen der Bevölkerung, auch am besten erfüllt werden können, also die Vorteile von Dezentralität und Europäisierung zu kombinieren. Dies bedeutet eine eindeutige Festschreibung von Kompetenzen und Aufgaben auf den unterschiedlichen Ebenen, transparente Allokationskriterien und Spielregeln, wie und wann der Transfer von Aufgaben zwischen den Ebenen vonstatten zu gehen hat.

Vor diesem Hintergrund hat die Europäische Union heute die demokratische Legitimation, die ihrem politischen Status entspricht, der ein besonderer ist. Das Ergebnis vom 18. November sollte also nicht als ein Akt der Demokratisierung gefeiert werden. Es ist per se weder ein Gewinn an demokratischer Legitimation noch ein Zuwachs an Effizienz der europäischen Organe, sondern schlicht das situative Ergebnis eines Muskelspiels, das mit einer anderen Vorgeschichte und mit anderen Handelnden auch ein anderes Ergebnis hätte haben können. Die demokratische Legitimation einzelner europäischer Institutionen ist davon nicht betroffen.

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

Doktorarbeiten

Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Banken

Handlungsempfehlungen für Genossenschaftsbanken auf der Basis einer institutionenökonomischen Analyse von Managementdefiziten

Die Balanced Scorecard (BSC) ist mehr als eine temporäre Management-Welle: Sie ist ein Managementsystem, mit dem es gerade Genossenschaftsbanken gelingen kann, ihr Steuerungssystem effizienter zu organisieren und Managementdefizite auszuräumen. Das ist das zentrale Ergebnis einer Dissertation, die auf der Grundlage einer institutionenökonomischen Analyse methodischer Defizite im Management von Banken die Potenziale der BSC erörtert und gleichzeitig einen Leitfaden zur Implementierung dieses Instrumentes liefert.

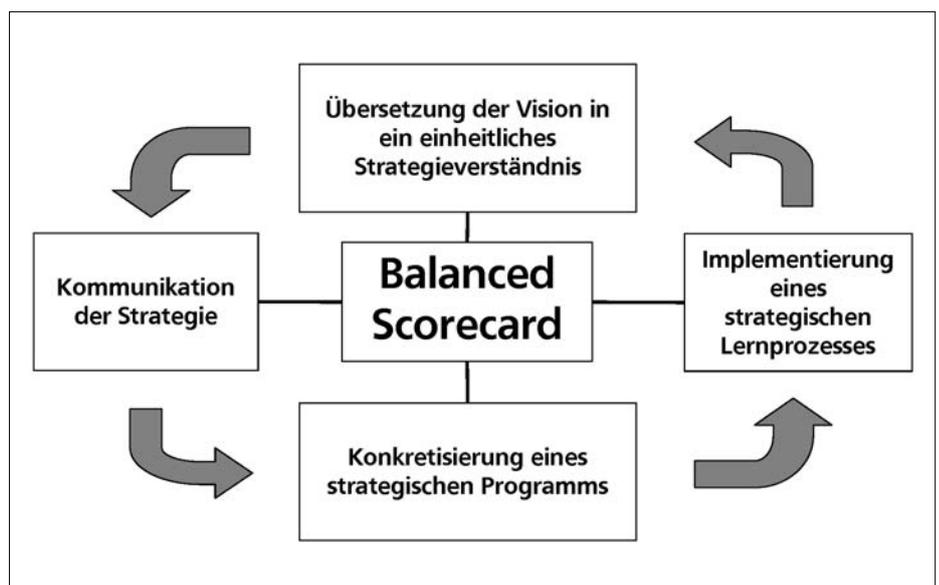
In einem Wettbewerbsumfeld, das durch einen Anstieg komplexer Beziehungsstrukturen gekennzeichnet ist, stehen die Banken vor der Herausforderung, dieser Dynamik mit adäquaten Managementinstrumenten zu begegnen. Voraussetzung für die Wahl eines geeigneten strategischen Steuerungssystems ist die Kenntnis über Auswirkungen steigender Komplexität auf den Managementbedarf. Der Einsatz der Neuen Institutionenökonomik bietet die Möglichkeit, diese Zusammenhänge transparent darzustellen. Unter Anwendung dieser Theorie wird in der vorliegenden Arbeit erklärt, welchen Restriktionen die Banken unterworfen sind, um dabei gleichzeitig jene Parameter zu identifizieren, die variabel gestaltet werden können, um die anfallenden Managementaufgaben zu bewältigen.

Bank als Beziehungsnetzwerk

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Bank als Koalition – ein Netzwerk verschiedener Partner, die spezifisch in die Beziehung zu ihrer Bank investiert haben. Zu diesen Partnern zählen neben den Eigentümern das Management, die Mitarbeiter und die Kunden, aber ebenso auch die Bankenverbände oder die Kooperationspartner der Bank. In dieser Koalition obliegt es dem Management, ein Steuerungssystem zu implementieren,

das die langfristige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Bank sichert, um die Nutzenerwartungen der Partner nachhaltig erfüllen zu können.

man darüber hinaus nicht selten eine fehlende inhaltliche Balance strategischer Ziele feststellen. Während finanzielle Erfolgsfaktoren das Bild strategischer



Strategierahmen

Managementdefizite

Mit den traditionellen Systemen im Strategischen Management gelingt diese Aufgabe nur in Ansätzen. Die strategischen Analyseverfahren überfrachten häufig die Entscheidungsträger mit irrelevanten Informationen, wobei trotz der Fülle erhobener Daten wesentliche Parameter zur Beurteilung von Geschäftsbeziehungen nicht erhoben werden. Betrachtet man die Strategien der Banken, so kann

Programme prägen, werden nicht-monetäre Ziele meist völlig vernachlässigt. Ebenso einseitig ist die Berücksichtigung der Interessen der Koalitionspartner. Hier erfolgt in der Regel eine Fokussierung auf die Erwartungen der Eigentümer, ohne dabei die Interessen der Kunden, der Mitarbeiter oder der Kooperationspartner ausreichend zu würdigen. Ihren Niederschlag finden diese Defizite in der mangelhaften Umsetzung geplanter Stra-

Phase 1: Initiierungsphase	Phase 2: Entwicklung der BSC	Phase 3: Roll-out der BSC	Phase 4: Integration der BSC
<ul style="list-style-type: none"> • Dauer: 4 Wo. • Definition der BSC-Architektur • Festlegung der Projektorganisation • Aufstellung des Projektlaufplans • Durchführung Strategiecheck • Einigung auf ein gemeinsames Strategieverständnis • Festlegung der BSC-Perspektiven 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer: 12-15 Wo. • Workshop 1: Schulung der BSC-Coaches • Workshop 2: Strategische Ziele • Workshop 3: Ursache-Wirkungs-Beziehungen • Workshop 4: Messgrößen und Zielwerte • Workshop 5: Strategische Aktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer: 4 Wo. • Workshop 6: Schulung der Roll-out Methode • Ausdehnung der BSC auf die Abteilungen durch die BSC-Coaches 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer: 12-24 Wo. • Integration in das Planungs- und Managementsystem • Integration in die Führungsstrukturen • Abstimmung des Berichtswesens • Integration in die technologische Infrastruktur

Phasenkonzept der BSC-Einführung

tegien. Nur selten gelingt es, strategische Konzepte mit den operativen Aktionsprogrammen zu verknüpfen. Der Koordinationsprozess ist lückenhaft, und den beteiligten Akteuren – speziell den Mitarbeitern – fehlt es sowohl an ausreichender Information als auch an Motivation, die Strategie wie geplant zu realisieren.

Potenziale der BSC

Für diese Defizite verspricht die BSC als Managementsystem eine nachhaltige

Verbesserung der Steuerungsstrukturen. Sie setzt dabei wesentliche Impulse zur Neuausrichtung der strategischen Analyse, zur ausgewogenen Formulierung strategischer Inhalte und insbesondere zur effizienteren Operationalisierung und Steuerung der Strategieumsetzung. Das zentrale Ergebnis: In einer vergleichenden Bewertung mit traditionellen Managementverfahren können die Transaktionskosten – jene Kosten zur Implementierung und Aufrechterhaltung des Steue-

runnungssystems – über den Einsatz der BSC signifikant reduziert werden.

Leitfaden zur Implementierung

Zum Abschluss der Arbeit werden die gewonnenen Erkenntnisse in einem Leitfaden zur Implementierung der BSC in Genossenschaftsbanken verankert. Dieser Praxistransfer bietet die Möglichkeit, dass die Führungskräfte der Banken bei der Lektüre dieser Arbeit Anregungen erhalten, wie die Potenziale der BSC in ihrem Hause realisiert werden können.

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

Die Organisation der Arbeitsvermittlung

Ökonomische Analyse und Gestaltungsempfehlungen aus der australischen Vermittlungspraxis

Eine funktionstüchtige Arbeitsvermittlung trägt dazu bei, dass Arbeitssuchende möglichst schnell eine geeignete Arbeitsstelle und Arbeitgeber möglichst schnell einen adäquaten Mitarbeiter finden. Hierdurch kann die Arbeitsvermittlung dazu beitragen, die Arbeitslosigkeit um den Anteil der Matching-Arbeitslosen zu verringern.

In Hinblick auf diese positiven Auswirkungen einer funktionierenden Arbeitsvermittlung verfolgt diese Arbeit zwei Ziele: Zum einen wird untersucht, welche Suchkanäle am Arbeitsmarkt Erfolg versprechend sind und welche Bedeutung der Suche über Arbeitsvermittlungsorganisationen hierbei zukommt. Zum ande-

ren wird mit Hilfe der Marktversagentheorie dargelegt, welche Eingriffe auf dem Vermittlungsmarkt erforderlich sind, um eine effiziente Vermittlung zu gewährleisten. Zur Beantwortung der ersten Frage wird im zweiten Kapitel nach der Darstellung grundlegender Arbeitsmarkt-begrifflichkeiten anhand empiri-

scher Daten dargelegt, dass sowohl die Suche über informelle Kanäle und Stellenanzeigen als auch die Suche unter Rückgriff auf Arbeitsvermittlungsorganisationen von einer großen Zahl von Wirtschaftsakteuren in Anspruch genommen wird. Anschließend wird die Bedeutung der einzelnen Suchwege auch theoretisch

belegt. Dies gelingt mit Hilfe des Rückgriffs auf ein Kosten-Nutzen-Kalkül. So wollen rational agierende Wirtschaftssubjekte ihren erwarteten Nettonutzen aus einem Beschäftigungsverhältnis maximieren. Die Wahl des Suchkanals beeinflusst verschiedene Kosten- und Nutzengrößen dieses Nettonutzens. Es wird herausgearbeitet, welche Suchwege zur Maximierung dieses Kalküls vorteilhaft sind. Verglichen mit den empirischen Beobachtungen wird deutlich, dass wiederum alle Suchwege für bestimmte Suchgruppen optimal sind, dass jedoch der Wert der Suche über Arbeitsvermittlungsorganisationen bislang unterschätzt wird. Anhand der theoretischen Ergebnisse wird deutlich, dass die Bedeutung der Arbeitsvermittlung bei der Arbeitsuche voraussichtlich weiter steigen wird.

Um ineffiziente Strukturen im wachsenden Vermittlungsmarkt zu verhindern, widmet sich die Arbeit der Frage nach der optimalen Organisation des Arbeitsvermittlungssystems. Um dieses zweite Ziel der Arbeit zu erfüllen, wird im dritten Kapitel mit Hilfe des Marktversagens-Ansatzes geprüft, ob auf dem Vermittlungsmarkt Mängel zu erwarten sind, welche der Regulierung durch staatliche Eingriffe bedürfen. In einer neoklassischen Welt gibt es derartige Marktängel nicht, so dass immer der Wettbewerbsmarkt die optimale Organisationsform darstellt. Der Wettbewerb ist eine wichtige Voraussetzung für ein qualitativ hochwertiges Vermittlungsangebot.

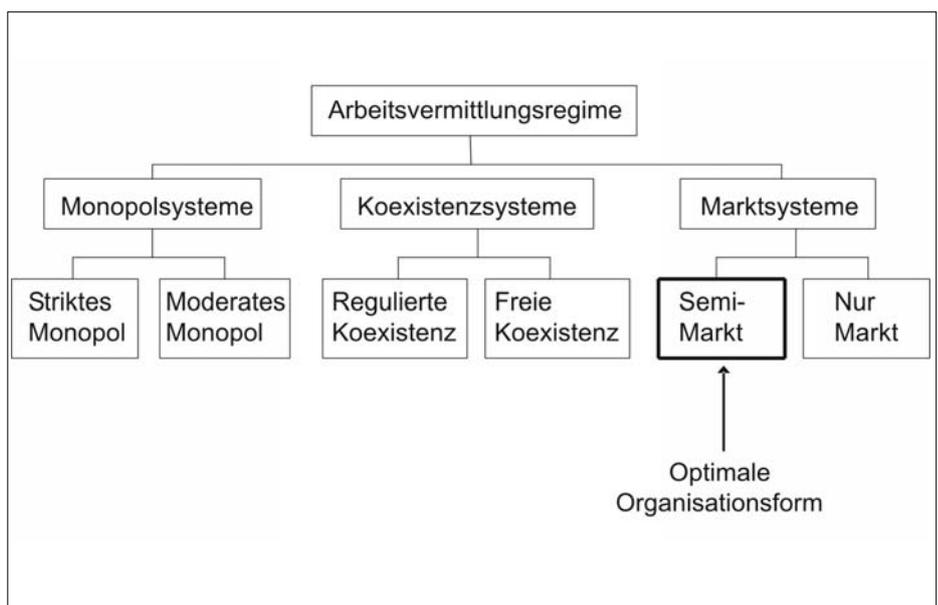
In diesem Teil wird herausgearbeitet, dass lediglich ein geringer staatlicher Regelungsbedarf besteht, um drohende Ergebnismängel abzuwenden. Es wird hergeleitet, dass aufgrund von Verbundvorteilen und dem Erfordernis einer monopolistischen Marktstruktur in bestimmten Bereichen zwar eine staatliche Arbeitsverwaltung benötigt wird, welche alle Arbeitslosen registriert und Informationen über Arbeitsmarktstatistiken sowie Berufsberatungs- und Weiterbildungsbedarf sammelt. Auch ist die Bereitstellung

der Stellengesuche der registrierten Personen in einer Datenbank sinnvoll. Doch kann keine Rechtfertigung einer eigenen staatlichen Vermittlungsaktivität selbst gefunden werden. Es sind lediglich flankierende staatliche Eingriffe notwendig, um einen funktionsfähigen privatwirtschaftlich organisierten Vermittlungsmarkt aufrechtzuerhalten.

Mit dem Ergebnis, die hierarchisch organisierte öffentliche Arbeitsvermittlung durch einen Markt von Dienstleistern zu ersetzen, welche untereinander um öffentliche Vermittlungsaufträge konkurrieren, stellt sich die Dissertation in die Tradition der New Public Management-Idee, welche dafür plädiert, dass der heutige Wohlfahrtsstaat nicht mehr der Erbringer, sondern vielmehr der Ermöglicher sozialer Dienstleistungen sein sollte. Abschließend wird im vierten Kapitel das deutsche Vermittlungssystem in seiner historischen Entstehung und Entwicklung sowie in seinen aktuellen Institutionen dargestellt. Die Liberalisierung der Arbeitsvermittlung im Jahr 1994 sowie die zahlreichen Reformen der vergangenen Jahre stellen wichtige Schritte in die richtige Richtung dar, um die Arbeitsmarktpolitik zu verbessern. Insgesamt ergibt sich für das deutsche Vermittlungs-

system jedoch noch eine Überregulierung. Durch die Einführung des SGB III, die Änderungen des Job-AQTIV-Gesetzes und die Neuerungen der Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt gelang es dem Gesetzgeber und der Bundesagentur für Arbeit, das deutsche Vermittlungssystem weg von einem moderaten Vermittlungsmonopol hin zu einer freien Koexistenz privater und öffentlicher Vermittlungsinstitutionen zu führen. Allerdings ist nach wie vor die optimale Organisationsform des Semi-Marktes ohne eigene staatliche Vermittlungsaktivität unerreichbar. Vielmehr strebt die Bundesagentur danach, ihre Aktivität verstärkt im Vermittlungsbereich zu konzentrieren.

Die theoretischen Ergebnisse legen nahe, dass die Bundesagentur sich aus dieser Tätigkeit zurückzieht und auf ihre Kernaufgaben der Arbeitsverwaltung besinnt. Ist aufgrund politischer Mehrheiten ein solcher Umbau der Bundesagentur nicht möglich, so sind weiterhin Reformmaßnahmen zu verfolgen, die die Bundesagentur von einer bürokratischen Verwaltungsorganisation in Richtung eines privatwirtschaftlich orientierten Unternehmens entwickeln. In diesem Bereich wurden in den letzten Jahren bereits wichtige



Die optimale Organisationsform der Arbeitsvermittlung
Quelle: in Anlehnung an KONLE-SEIDL/WALWEI (2002)

Schritte unternommen, allerdings erfolgte die Umsetzung von Änderungen häufig zaghaft. Hier müssen weit konsequenter als bisher privatwirtschaftliche Kontroll- und Entlohnungssysteme angewendet werden.

Auch im relativ jungen Prämiensystem der Vermittlungsgutscheine sind Verbesserungen notwendig. Zudem sind, um den positiven externen Effekt der Einsparung arbeitsmarktpolitischer Ausgaben durch den Staat zu unterstützen, für die Vermittlung jedes Arbeitslosen Prämien zu zahlen, wobei diese Prämien für leicht vermittelbare Arbeitslose sehr gering ausfallen sollten. Außerdem ist vom gesetzlichen Verbot der Zahlung von Aufwandsentschädigungen im Fall einer nicht erfolgten Vermittlung sowie von der gesetzlichen Festlegung von Höchstgrenzen für Vermittlungsgebühren Abstand zu nehmen.

Der Paradigmenwechsel von der aktiven zur aktivierenden Arbeitsmarktpolitik brachte mit Einführung des SGB III wichtige Innovationen hinsichtlich der Kooperation zwischen Arbeitslosem und Arbeitsvermittler mit sich. Maßnahmen wie Eingliederungsvereinbarungen oder Suchprotokolle führen zu einer verstärkten Aktivität des Arbeitslosen in der Arbeitsuche. Allerdings sind in diesem Bereich konkrete Regelungen zur einheitlichen Anwendung der Maßnahmen durch die Arbeitsvermittler erforderlich. Über ein den Ergebnissen des dritten Kapitels in weiten Teilen entsprechendes Vermittlungssystem verfügt seit einigen Jahren Australien. Das fünfte Kapitel widmet sich deshalb der Vorstellung des australischen Systems und untersuchte, inwieweit die dort bestehenden Institutionen als Orientierung für den weiteren Umbau des deutschen Vermittlungssystems dienen können.

Seit 1998 vergibt das australische Arbeitsministerium Vermittlungsaufträge zur Eingliederung von Arbeitslosen ausschließlich an eine Gruppe von Vermittlungsinstitutionen, welche sich im Vor-

feld durch einen regelmäßig wiederkehrenden Auswahlprozess qualifiziert haben. Dabei erhalten die Vermittlungsinstitute dieses Job-Networks Bonusprämien vom Staat, wenn sie einen Arbeitslosen vermitteln konnten. Besonders dieses flexible Prämien- und Gebührensystem des australischen Modells, welches je nach Vermittlungsschwere und Vermittlungsgebiet große Unterschiede in der Bezahlung der Vermittlungsinstitute zulässt und auch die Langfristigkeit der Vermittlung berücksichtigt, kann dem deutschen Vermittlungssystem als Vorbild dienen. Allerdings ist dabei von der Begrenzung der Auszahlungen an Job-Network-Mitglieder Abstand zu nehmen, da dies einen unzulässig starken Eingriff in den Vermittlungsmarkt darstellt. Allerdings ist das Instrument einer staatlichen Qualitätsprüfung, die der Auswahl der Job-Network-Teilnehmer zugrunde liegt, auch für den deutschen Vermittlungsmarkt interessant. Denn in Deutschland sind die Qualitätsstandards und Qualitätszertifikate der privaten Vermittlungsorganisationen noch wenig anerkannt. Durch die staatliche Prüfung und Empfehlung bestimmter Vermittlungsinstitutionen würde die Bekanntheit der Vermittlungsqualität steigen, was einen weiteren positiven Wettbewerb der Vermittlungsinstitutionen untereinander zur Folge hätte.

Trotz einiger kleiner Einschränkungen kann das australische Vermittlungssystem dem deutschen als Vorbild dienen. Was den weitergehenden Umbau der Bundesagentur zu einer an privatwirtschaftlichen Unternehmensstrukturen orientierten Organisation betrifft, sollte besonders die Verdrängung der privatisierten staatlichen Vermittlungsagentur Employment National aus dem Job-Network in der politischen Debatte berücksichtigt werden. Hieran zeigt sich eindrucksvoll, dass private Arbeitsvermittler ihrer Aufgabe effizienter nachkommen können, als dies einer staatlichen Vermittlung – selbst mit privatwirtschaftlichen Strukturen – möglich ist. Insofern ist langfristig ein voll-

ständiger Rückzug der Bundesagentur für Arbeit aus der aktiven Vermittlung zu befürworten. Nur durch das so erreichte Semi-Markt-System, in welchem sich die Bundesagentur auf regulierende Eingriffe in einen privaten Vermittlungsmarkt beschränkt, ist die Umsetzung einer effizienten Arbeitsvermittlung gewährleistet.

Information

SGB III:
Drittes Buch des Sozialgesetzbuches,
Arbeitsförderung

Job-AQTIV-Gesetz:
Gesetz zur Reform der arbeitsmarktpolitischen Instrumente

☞ Anne Kretschmer

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ anne.kretschmer@ifg-muenster.de

Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

Ausgewählte Instrumente des Kooperationscontrollings

Eine institutionenökonomische Analyse

Das Controlling von Unternehmenskooperationen übernimmt vor allem eine Kontrollfunktion, welche die Effizienz und den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmenskooperationen sicherstellen soll. Wegen der starken Zunahme von Unternehmenskooperationen stellt dieses Thema ein höchst aktuelles und interdisziplinäres Forschungsgebiet dar.

In der unternehmerischen Praxis haben sich Kooperationen zu einem dominanten Geschäftsmodell herausgebildet. Die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen unterliegt derzeit einem ausgeprägten Wandel. Damit ist ein Aufbrechen der Wertschöpfungsketten verbunden. Viele Unternehmenskooperationen entstehen, um neuartige Wertschöpfungsketten zu erproben. Doch nicht jede Unternehmenskooperation führt auch zu einem effizienten Ergebnis. Eine Unternehmenskooperation für sich genommen ist keine Garantie für eine erfolgreiche Kooperation. Aus diesem Grund ist das Controlling von Unternehmenskooperationen wichtig, um ineffiziente Kooperationen anzupassen oder zu beenden. Fehlt das Kooperationscontrolling, läuft die Kooperation Gefahr, dass die spezifischen Investitionen so groß werden, dass eine Auflösung der ineffizienten Zusammenarbeit nur unter großen Verlusten vonstatten gehen kann. Das Kooperationscontrolling stellt sicher, dass nur effiziente Unternehmenskooperationen weitergeführt werden.

Doch das Controlling von Unternehmenskooperationen übernimmt nicht nur eine wichtige Kontrollfunktion, sondern auch eine Planungs- und Informationsfunktion. Hierbei wird sein umfassender Charakter deutlich. Denn das Kooperationscontrolling liefert wertvolle Informationen, die vom strategischen Management, über das Verhandlungsmanagement bis hin zum

operativen Kooperationsmanagement alle Kooperationsentscheidungen grundlegend beeinflussen. Die Ergebnisse des Kooperationscontrollings stellen eine Datenbasis dar, anhand welcher alle an der Kooperation beteiligten Unternehmen und Mitarbeiter die Effizienz ihrer Zusammenarbeit einschätzen und dadurch verbessern können.

Doch genauso wie für Unternehmen eigene Controllinginstrumente eingesetzt werden, müssen für die Anforderungen von Unternehmenskooperationen spezifische Controllinginstrumente adaptiert oder neu entwickelt werden. Hierbei bieten sich Instrumente an wie beispielsweise die kooperative Kostenrechnung, die Cooperative Balanced Scorecard, Verrechnungspreise oder Szenarioanalysen.

Ein wesentliches Ergebnis bei der Entwicklung von Controllinginstrumenten für Unternehmenskooperationen ist, dass Kennzahlensysteme auch weiche Faktoren wie die Transaktionsatmosphäre und die Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern berücksichtigen sollten. So kann beispielsweise die Balanced Scorecard um eine fünfte Perspektive – die so genannte Kooperationsperspektive – erweitert werden. Auf diese Weise kann eine erweiterte Balanced Scorecard die Gefahr des Ausbeutens der Quasirente wesentlich mindern.

Trotz der großen Bedeutung des Kooperationscontrollings ist anzumerken, dass

durch die Einführung eines Kooperationscontrollings zusätzliche Kosten für eine Organisation entstehen. Die Kontrolle über eine Unternehmenskooperation steht somit nicht kostenlos zur Verfügung. Wenn jedoch die Interessen der Kooperationspartner in eine gemeinsame Richtung weisen, können auch Unternehmenskooperationen entstehen, die zunehmend Kontrolle durch Vertrauen ersetzen. Die Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Kooperationspartner sich gegenseitig einschätzen und Erwartungen über ihr Verhalten bilden können. So können langfristig die Ausgaben für ein Kooperationscontrolling gesenkt werden. Wenn sich jedoch die Interessen der Kooperationspartner ändern sollten – was leicht durch Veränderungen der Umwelt hervorgerufen werden kann – muss es möglich sein, die Ausgaben für ein effizientes Kooperationscontrolling zu erhöhen, ohne das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern zu schädigen.

Information

Die Arbeit wurde von Leon Leschus verfasst.

☞ Cengiz K. Iristay

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ cengiz.iristay@
ifg-muenster.de

Internationalisierung und organisatorischer Wandel

Eine unternehmenskulturelle Betrachtung von virtuellen Netzwerken

Eine zunehmende Internationalisierung stellt Unternehmen vor eine Reihe von Herausforderungen und bietet gleichzeitig Chancen, die es mit der richtigen Strategie zu ergreifen gilt. Insbesondere durch die neuen Informations- und Kommunikationssysteme werden Unternehmen in die Lage versetzt, weltweit Informationen auszutauschen und gemeinsam an Projekten zu arbeiten. Virtuelle Netzwerke sind eine Form der Kooperation von Unternehmen, die sich diese Entwicklungen zu Nutze macht und insbesondere im internationalen Kontext als sehr geeignet gilt. Als problematisch gilt allerdings ihre Fragilität. Es ist Stabilität gefordert, die den zentralen Vorteil, die Flexibilität eines Virtuellen Netzwerkes, jedoch nicht negieren darf.

Patrick Koch betrachtet die Unternehmenskultur in virtuellen Netzwerken als einen Mechanismus, der stabilisierend wirken kann. Er stellt die Frage, wie eine Netzwerkultur Unsicherheiten zwischen Netzwerkpartnern beseitigen und die Komplexität des Netzwerkes beherrschbar machen kann. Als ein erfolgskritischer Faktor wird der Ausgleich zwischen einem komparativen Flexibilitätsvorsprung gegenüber anderen Organisationsformen und einer ausreichenden Stabilität gesehen. Ein Zwischenfazit stellt fest, dass die Unternehmenskultur grundsätzlich über Funktionen zur Reduktion oder Beseitigung der Komplexität und Unsicherheit verfügt. Im Verlauf der Arbeit wird die Funktionsfähigkeit einer Unternehmenskultur speziell in virtuellen Netz-

werken untersucht. Es folgt die Erkenntnis, dass die Funktionen prinzipiell erfüllt werden, die Wirkungen jedoch näher betrachtet werden sollten. Eine institutionenökonomische Analyse der Binnenbeziehung des virtuellen Netzwerkes kommt zu dem Ergebnis, dass die Unternehmenskultur Prinzipal-Agent-Probleme mindern kann und die Funktionen der Unternehmenskultur in der Lage sind, die Agency-Kosten zu reduzieren. Das Kernkapitel der Arbeit untersucht die erfolgskritischen Bestandteile der Unternehmenskultur, zu denen neben Vertrauen und Flexibilität auch Kundenorientierung zählen. Patrick Koch kommt zu dem Schluss, dass ein kulturbewusstes Management in virtuellen Netzwerken alles unter den Grundsatz der Flexibilität ordnen sollte, da daraus

wiederum Vertrauen und Verlässlichkeit und damit wiederum Stabilität entsteht. Er gibt einen positiven Zukunftsausblick hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Internationalisierung, virtuellen Netzwerken und Unternehmenskultur.

Information

Die Arbeit wurde von Patrick Koch verfasst.

➔ Andrea Schweinsberg

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ andrea.schweinsberg@ifg-muenster.de

Die Einbeziehung von Effizienzaspekten in die Europäische Wettbewerbspolitik

Eine Analyse von Fallbeispielen der Unternehmenskooperation

Seit einigen Jahren hat es sich die Europäische Kommission auf die Fahnen geschrieben, bei wettbewerbspolitischen Beurteilungen einen stärker ökonomisch geprägten Ansatz zu verfolgen. Dieser Ansatz beinhaltet insbesondere die Berücksichtigung von Effizienzgewinnen, die durch Unternehmenszusammenschlüsse und -kooperationen generiert werden. In der Arbeit von Frank-Michael Henn wird die Einbeziehung von Effizienzaspekten in die Beurteilung von Unternehmenskooperationen genauer untersucht.

Die wettbewerbsökonomische Diskussion findet seit jeher in einem Spannungsfeld gegenläufiger wohlfahrtsrelevanter Wirkungen von Unternehmenskoopera-

tionen statt: der Gefahr der Ausnutzung wirtschaftlicher Macht und Effizienzgewinnen. Derzeit findet, im Rahmen des stärker ökonomisch geprägten Ansatzes,

eine gewisse Akzentverschiebung zugunsten der Berücksichtigung von Effizienzaspekten statt.

Effizienzaspekte in der Wettbewerbspolitik

Im Mittelpunkt der Arbeit stand daher die Frage, ob und inwiefern Effizienzaspekte bereits bisher in die Beurteilung von Unternehmenskooperationen durch die europäischen Wettbewerbsbehörden eingeflossen sind. Um dies zu beurteilen, ist zunächst zu fragen, welche Arten von Effizienzvorteilen im Rahmen von Unternehmenskooperationen überhaupt zum Tragen kommen können. Zu diesem

zweck ermittelte Henn vier Arten von Effizienzargumenten eine Einzelfallfreistellung durch die Kommission. Zu einem gegenteiligen Ergebnis in der Luftfahrtbranche kamen die Wettbewerbsbehörden hingegen im Fall "SAS/Maersk". Eine Freistellung wurde hier aufgrund verschwiegener, wettbewerbswidriger Absprachen verwehrt. Besonders interessant ist die wettbewerbspolitische Beurteilung des Falls Eurovision, der ein Kooperationsvorhaben in der Rundfunk- und Fernsehbranche betraf. Nachdem die Kommission positiv über eine Einzelfallfreistellung (mit Auflagen) beschieden hatte, wurde ihre Entscheidung durch den Europäischen Gerichtshof für nichtig erklärt.

Fallentscheidungen auf der Basis von Effizienzargumenten

Effizienzaspekte können im Rahmen der europäischen Wettbewerbsordnung in die Beurteilung von Kooperationsvorhaben über eine Einzelfreistellung oder eine Gruppenfreistellung Eingang finden. Die Voraussetzungen für eine Freistellung

von Effizienzargumenten eine Einzelfallfreistellung durch die Kommission. Zu einem gegenteiligen Ergebnis in der Luftfahrtbranche kamen die Wettbewerbsbehörden hingegen im Fall "SAS/Maersk". Eine Freistellung wurde hier aufgrund verschwiegener, wettbewerbswidriger Absprachen verwehrt. Besonders interessant ist die wettbewerbspolitische Beurteilung des Falls Eurovision, der ein Kooperationsvorhaben in der Rundfunk- und Fernsehbranche betraf. Nachdem die Kommission positiv über eine Einzelfallfreistellung (mit Auflagen) beschieden hatte, wurde ihre Entscheidung durch den Europäischen Gerichtshof für nichtig erklärt.

Henn kommt zu dem Fazit, dass die Einstellung der Kommission gegenüber Effizienzargumenten von einer großen Liberalität und auffallender Großzügigkeit geprägt ist. Die entsprechenden Beurteilungen werden vom Europäischen Gerichtshof allerdings nicht immer geteilt. Es erscheint notwendig, die weiteren Entwicklungen zu beobachten, um daraus eine Einschätzung der zukünftigen Praxis ableiten zu können.

	Produktive Effizienz	Qualitative Effizienz	Transaktionskosteneffizienz	Allokative Effizienz
Statisch	Kostenminimale Produktion	Präferenzadäquate Produkte	Transaktionskostenminimale Organisationsform	Optimale Mengen und Preise
Dynamisch	Prozessinnovationen/ Anpassung an neue Produktionstechniken	Produktinnovationen/ Anpassung an veränderte Präferenzen	Innovative Organisationsformen/ Anpassung der Organisationsform	Preis Anpassung

Effizienzargumente

Zweck ermittelte Henn vier Arten von Effizienzargumenten eine Einzelfallfreistellung durch die Kommission. Zu einem gegenteiligen Ergebnis in der Luftfahrtbranche kamen die Wettbewerbsbehörden hingegen im Fall "SAS/Maersk". Eine Freistellung wurde hier aufgrund verschwiegener, wettbewerbswidriger Absprachen verwehrt. Besonders interessant ist die wettbewerbspolitische Beurteilung des Falls Eurovision, der ein Kooperationsvorhaben in der Rundfunk- und Fernsehbranche betraf. Nachdem die Kommission positiv über eine Einzelfallfreistellung (mit Auflagen) beschieden hatte, wurde ihre Entscheidung durch den Europäischen Gerichtshof für nichtig erklärt.

werden in Artikel 81 Absatz 3 des EG-Vertrages gelegt. Es kommt jedoch entscheidend auf die Auslegung dieser Gesetzesnorm an, inwieweit Effizienzargumente tatsächlich ihre Berücksichtigung finden. In den betrachteten Fällen kommen Effizienzargumente in unterschiedlicher Weise zum Tragen. Im Fall "Cégétel" wird aufgrund von Effizienzsteigerungen sowie von positiven Auswirkungen auf den Wettbewerb (Schaffung eines zusätzlichen Anbieters) positiv über eine Einzelfreistellung für die betreffende Kooperation auf dem französischen Telekommunikationsmarkt entschieden. Auch im Fall "Lufthansa/SAS" erging aufgrund

Information

Die Arbeit wurde von Frank-Michael Henn verfasst.

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

Verbundrating im Bankensektor

Eine Analyse aus kooperationstheoretischer Perspektive

Mit der zunehmenden Verbreitung von Netzwerken als Geschäftsmodell einerseits und der steigenden Bedeutung von Ratingurteilen andererseits bildet sich das Verbundrating, die Einschätzung eines gesamten Netzwerkes, als spannendes Diskussionsobjekt mit weitreichenden Konsequenzen heraus.

Das Thema ist für stark institutionalisierte Netzwerke mit ausdifferenzierter Arbeitsteilung besonders relevant. Es liegt nahe, nach der wirtschaftlichen Performance und den entsprechenden Perspektiven des Ganzen zu fragen. Dabei ist wichtig zu erkennen, dass die Qualität des gesamten Netzwerkes besser oder schlechter als einzelne Elemente sein kann.

Der genossenschaftliche Finanzverbund ist ein solches Netzwerk mit ausdifferenzierter Arbeitsteilung und mit heterogenen Mitgliedern, also ein sehr geeignetes Untersuchungsobjekt. Ein Verbundrating bietet dem genossenschaftlichen Finanzverbund vielfältige Chancen, wenn notwendige Voraussetzungen vorliegen.

Katrin Eidmann stellt in ihrer Analyse folgende Fragen in den Mittelpunkt: Welche Effekte ergeben sich aus einem Verbundrating für das genossenschaftliche Netzwerk als Ganzes und für die einzelnen Mitglieder? Werden die Kriterien, welche von den Ratingagenturen für ein Verbundrating vorausgesetzt werden, im genossenschaftlichen Finanzverbund erfüllt? Wie verändert sich durch ein Verbundrating die Zusammenarbeit im Verbund? Katrin Eidmann stellt einen Krite-

rienkatalog für die Vergabe eines Verbundratings vor, der von FITCH RATINGS für das Sparkassensystem entwickelt wurde, und identifiziert ihn als auch für den genossenschaftlichen Bankensektor geeignet. Die Kriterien enthalten eine gemeinschaftliche Strategie, eine konsolidierte Rechnungslegung, einen gemeinsamen Haftungsverbund sowie ein einheitliches Risikomanagement. Eidmann kommt zum Ergebnis, dass die Kriterien, die ein Verbundrating zulassen, im genossenschaftlichen Finanzverbund in seiner aktuellen Ausformung nur teilweise erfüllt sind. Sie analysiert, welche Schritte eingeleitet werden müssten, um eine Transformation zu ermöglichen. Dabei konzentriert sie sich auf die Rolle eines fokalen Unternehmens, welches die Leistungsbereiche der gemeinsamen Strategieentwicklung, der konsolidierten Rechnungslegung und des einheitlichen Risikomanagements übernehmen sollte, und fragt, welcher Akteur oder welche Akteure diese ausfüllen könnten.

Die erstmalige Veröffentlichung einer konsolidierten Bilanz im Sommer dieses Jahres sowie die aktuelle Diskussion über die zukünftige Struktur der Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund

verdeutlichen die Aktualität und Brisanz der Thematik des "Verbundrating". Nicht nur für den Sparkassensektor, sondern für das genossenschaftliche Finanznetzwerk weist die Frage des Verbundratings Aktualität und Relevanz auf.

Besonders interessant ist dabei, dass einige genossenschaftliche Finanzverbände in Europa ein Verbundrating praktizieren. Für Deutschland gilt, dass einige der Voraussetzungen für ein solches Regime, wie eine einheitliche und gemeinsame Netzwerkstrategie, derzeit – vorwiegend aus anderen Gründen – intensiv diskutiert werden.

Information

Die Arbeit wurde von Katrin Eidmann verfasst.

Eine gekürzte Fassung der Diplomarbeit erscheint als IfG-Arbeitspapier Nr. 47.

👤 Peter Ebertz

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ peter.ebertz@
ifg-muenster.de

Forschungsprojekte

Governancestrukturen im Genossenschaftlichen Finanzverbund

Aktuelle Diskussion

Die aktuelle Struktur- und Strategiedebatte im Finanzverbund beeinflusst die Governancestrukturen der Zukunft. Im Zuge der ersten konkreten Annäherungsgespräche zwischen der DZ Bank und der WGZ-Bank bzgl. einer gemeinsamen Zukunft als fusionierte Zentralbank sind verschiedene Vorschläge diskutiert worden. Auch auf Verbandsebene findet eine Strategiediskussion statt.

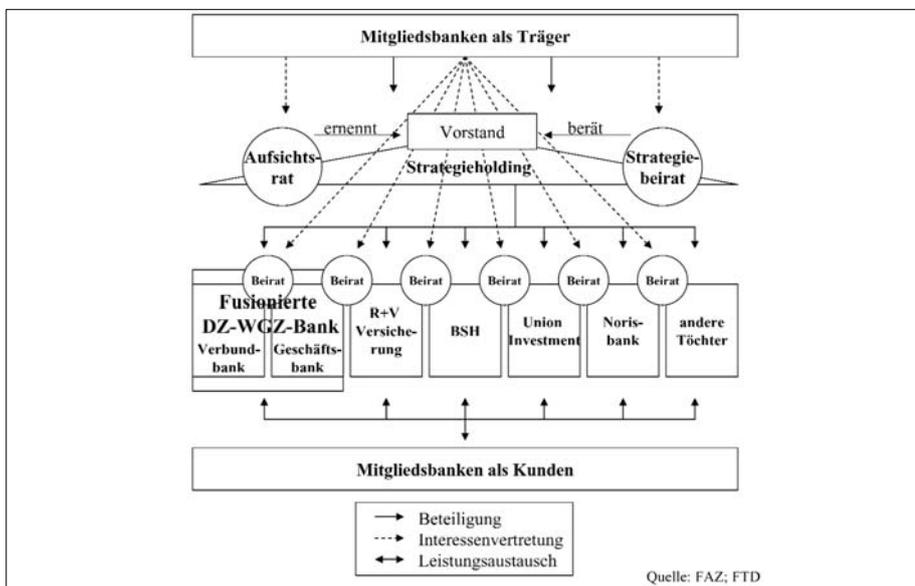
Die Governancestrukturen des Genossenschaftlichen Finanzverbundes werden momentan im Verbund kontrovers diskutiert. Die mögliche Fusion der WGZ-Bank eG und der DZ Bank AG waren der Auslöser für diese Debatte, wobei das auch in der Presse dargestellte Strategie-Holding-Modell der WGZ-Bank eine entscheidende Rolle spielt. Die Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank stellt sich die zukünftige Struktur der beiden Zentralinstitute und Verbundunternehmen wie folgt vor.

zeit sind die größten Verbundunternehmen mehrheitlich im direkten Besitz der DZ Bank AG, welche die strategische Ausrichtung dieser Unternehmen beeinflusst. Das WGZ-Bank-Modell sieht die "Gleichstellung" der fusionierten DZ-WGZ-Bank vor. Das Konglomerat wird dann zentral über eine Strategieholding gesteuert. Die Gremien, also Aufsichtsrat und ein zu bildender Strategiebeirat, werden von den Kreditgenossenschaften festgelegt. Der Aufsichtsrat dieser Holding bestimmt dann den Vorstand. Somit soll

verbunden, dass die Verfügungsrechte der heutigen DZ Bank eingeschränkt werden.

Neuausrichtung des BVR bei der Strategiefestlegung

Des Weiteren ist zu bemerken, dass neben den Vorschlägen der WGZ-Bank eine neue strategische Aufstellung des BVR verabschiedet wurde. Prinzipiell geht es bei dem neuen Konzept des BVR, welches mit einer Satzungsänderung verbunden ist, um die Etablierung von sieben Fachräten, welche als strategisches Kompetenzzentrum für die Erarbeitung und Umsetzung der Strategien der Primärbanken verantwortlich sind. Die bisherigen Kernaufgaben des BVR beschränken sich weitgehend auf die Vertretung der Volks- und Raiffeisenbanken in der Öffentlichkeit und auf die Sicherung der Existenz der einzelnen Institute durch die Geschäftsführung der Sicherungseinrichtung. Daneben wurde die Strategie "Bündelung der Kräfte" initiiert und moderiert. Die bisherige Einflussnahme auf strategische Aspekte soll durch die Satzungsänderung gestärkt und institutionell verankert werden. Dabei werden sich die sieben Fachräte aus wahrscheinlich nicht mehr als 20 Mitglieder zusammensetzen, wobei die Auswahl hohen fachlichen Ansprüchen entsprechen wird. Die Mitglieder der Fachräte entstammen den Primärbanken und werden auf Vorschlag der regionalen Gremien durch den Verbandsrat gewählt. Das



Das Strategie-Holding-Modell der WGZ-Bank

Das dargestellte Modell würde die Governancestrukturen im Genossenschaftlichen Finanzverbund erheblich verändern. Die "dominierende Rolle" der DZ Bank AG würde sich verändern. Der-

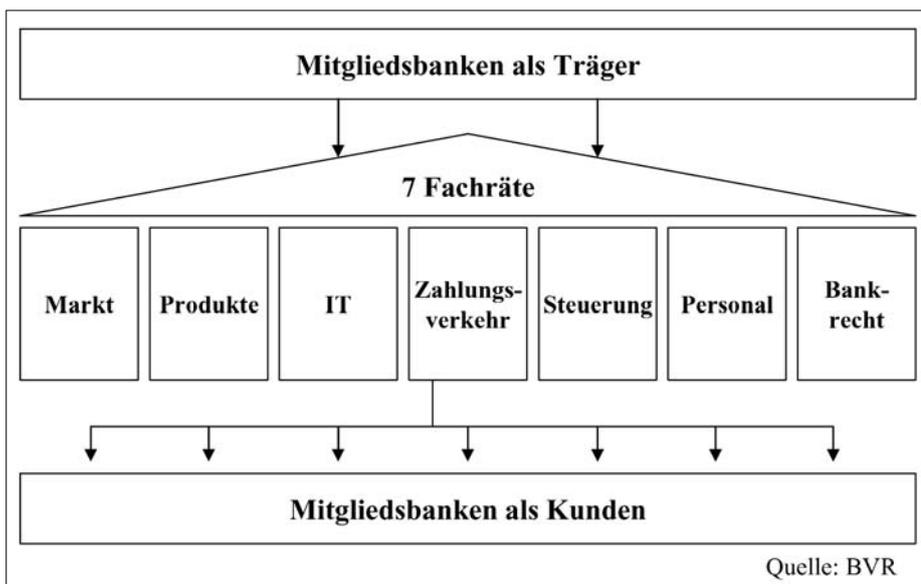
len die Interessen der Primärbanken stärker als bisher Einfluss auf die Verbundinstitute nehmen. Die fusionierte Zentralbank wird wie die anderen Verbundunternehmen auch gesteuert. Dies wäre damit

Management der einzelnen Fachräte wird von einem Mitarbeiter des BVR wahrgenommen. Im Unterschied zur bisherigen Politik soll die operative Umsetzung der durch den Verbandsrat gebilligten Beschlüsse vom BVR mitgestaltet und begleitet werden. Inwiefern die Vorschläge der Fachräte verbindlich sind, ist zu diskutieren. Laut Vorgabe des BVR

besteht Freiwilligkeit bei der Umsetzung der erarbeiteten Konzepte.

Eine Integration dieses Fachrätekonzeptes in das WGZ-Bank-Modell ist vorstellbar. So könnte der im WGZ-Bank-Modell integrierte Strategiebeirat auch Aufgaben der sieben Fachräte übernehmen. Ein Parallellaufen beider Konzepte ist möglich, wenn es gelingt, Doppelarbeiten zu

vermeiden und effiziente Abstimmungsprozesse einzurichten. Die Fachräte sind zwar primär für die strategischen Fragen auf Primärbankenebene zuständig, aber die erarbeiteten Konzepte werden auch von der Strategie der im Netzwerk vorhandenen Verbundunternehmen stark beeinflusst. Daher wird die Kommunikation zwischen der Strategieholding und den Fachräten sehr wichtig. Eine zeitnahe und intensive Abstimmung und Diskussion ist von Nöten, um effiziente und konsensfähige Governancestrukturen für das genossenschaftliche Finanznetzwerk umzusetzen.



Das Fachrätekonzept des BVR

☎ Alexander Eim
☎ (0251) 83-2 29 83
✉ alexander.eim@ifg-muenster.de

Diversifikation versus Spezialisierung im Kreditportfolio

Die konkrete Formulierung von Bankkernkompetenzen wird zur künftigen Herausforderung für Theorie und Praxis

In der Theorie der Finanzwirtschaft werden zumeist die Vorteile eines diversifizierten Kreditportfolios hervorgehoben. Die Nachteile der Diversifikation und damit die Vorteile einer Spezialisierung im Monitoring finden nun aber zunehmend Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen Diskussion.

Das Monitoring von Banken umfasst im weiteren Sinne jegliches Sammeln und Auswerten von Informationen über den Kreditnehmer. Eine Spezialisierung im Monitoring ist im Sinne einer Zielgruppenspezialisierung zu verstehen, also die Vergabe von Krediten an ausgewählte Branchen oder Regionen (Sektoren). Dadurch lässt sich die Qualität des Monitorings erwartungsgemäß steigern. Dieser Spezialisierung steht allerdings die Sektordiversifikation entgegen, also die Vergabe von Krediten an unterschiedliche Sektoren. Durch Diversifikation lässt

sich das Risiko des Kreditportfolios im Allgemeinen senken. Insofern besteht für die Bank ein Zielkonflikt, der durch die Standardmodelle der Unternehmensfinanzierung, aber auch der Finanzintermediationstheorie nicht eindeutig gelöst werden kann.

Das Winton-Modell

Winton (1999) entwirft ein Modell, mit dem er die Entscheidungssituation (Diversifikation oder Spezialisierung) für eine Bank strukturiert. Die Entscheidung

der Bank ist von verschiedenen Rahmenbedingungen abhängig: der Monitoringexpertise, der Stärke des Anreizes zum risk shifting und dem Risiko des Kreditportfolios bzw. dem Ausfallrisiko der Bank (Bankrisiko). Die Monitoringexpertise äußert sich in der besseren Fähigkeit einer Bank, problematische Kredite abzuwickeln und entsprechend höhere Rückflüsse zu generieren. Ein Anreiz zum risk shifting, also zum Unterlassen des Monitoring, besteht für die Bank, falls die erwarteten Erträge durch das Monitoring geringer sind als die Monito-

ringkosten. Selbst wenn das Monitoring aus volkswirtschaftlicher Sicht immer vorteilhaft ist, besteht für das Bankmanagement ein Anreiz zum risk shifting, da die Monitoringgewinne beim Bankausfall zu Gunsten der Fremdkapitalgeber der Bank gehen.

Allgemeine Ergebnisstruktur des Winton-Modells

Die allgemeine Ergebnisstruktur des Modells lässt auf Spezialisierungsgewinne schließen, die quadratisch abhängig vom Bankrisiko sind

– Bei niedrigem Risiko ist eine Spezialisierung meist vorteilhaft. Die Gefahr eines Bankausfalls ist kaum gegeben und

die Bank kann durch Expertise die Qualität im Monitoring sichern.

– Bei moderatem Risiko werden die Vorteile der Diversifikation relevant. Durch diese kann die Ausfallwahrscheinlichkeit der Bank gesenkt werden, und Monitoringanreize bekräftigt werden.

– Bei hinreichend hohem Risiko ist die Ausfallwahrscheinlichkeit einer diversifizierten Bank höher, so dass diese eine Spezialisierung bevorzugt.

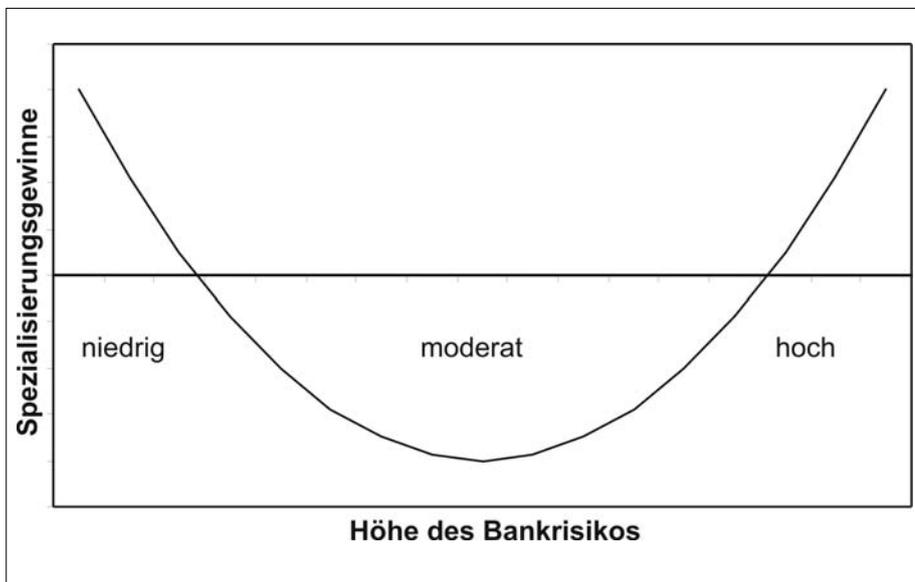
Empirische Ergebnisse

Die theoretischen Ergebnisse des Winton-Modells werden in einer Studie von Acharya/Hasan/Saunders (2003) einer empirischen Überprüfung unterzogen.

Die Studienergebnisse unterstützen weitgehend die Thesen von Winton. Die Auswirkung der Diversifikation auf die Performance einer Bank ist nach dieser Studie sogar überwiegend negativ. So wird von den Autoren resümiert, dass an Stelle von großen diversifizierten Banken verschiedene spezialisierte Banken die optimale Organisationsform des Bankensektors darstellen. Dieser generellen Empfehlung kann allerdings nur bedingt gefolgt werden, da die Studie – wie viele empirische Untersuchungen – mit einigen Erhebungs-, Messungs- und Interpretationsproblemen behaftet ist.

Fazit

Nichtsdestotrotz zeigen die theoretischen und empirischen Ergebnisse eindeutig, dass die Diversifikationsstrategie auch für Banken keine Einbahnstrasse ist. Eine Herausforderung besteht für Wissenschaft und Praxis in Zukunft darin, die Kernkompetenz einer Bank konkreter zu beschreiben, um so unter anderem einen bankindividuellen Diversifikations- bzw. Spezialisierungsgrad abzuleiten.



Quadratische Abhängigkeit der Spezialisierungsgewinne vom Bankrisiko

☎ Dirk Lamprecht
 ☎ (0251) 83-2 28 07
 ✉ dirk.lamprecht@ifg-muenster.de

Der Einfluss der Internationalisierung auf die Finanzmarktregulierung

Aktuelle Diskussion

Der Internationalisierungsprozess sorgt für weit reichende Veränderungen der Marktstrukturen im Finanz- und Bankenwesen. Daraus ergeben sich notwendige Anpassungen der Aufsichtsmechanismen und Regulierungsmethoden. Um Stabilität zu erreichen und den neuen Herausforderungen gerecht zu werden, reichen die vorhandenen Institutionen nicht aus, da sie den Wirkungsraum nicht hinreichend erfassen.

Eine der interessantesten Entwicklungen in der Finanzbranche ist die Internationalisierung der Banken und die Integration der verschiedenen nationalen Märkte,

insbesondere in Europa, zu einem einheitlichen Markt. Die Einführung einer einheitlichen Währung hat zweifellos diese Entwicklung beschleunigt, wenn-

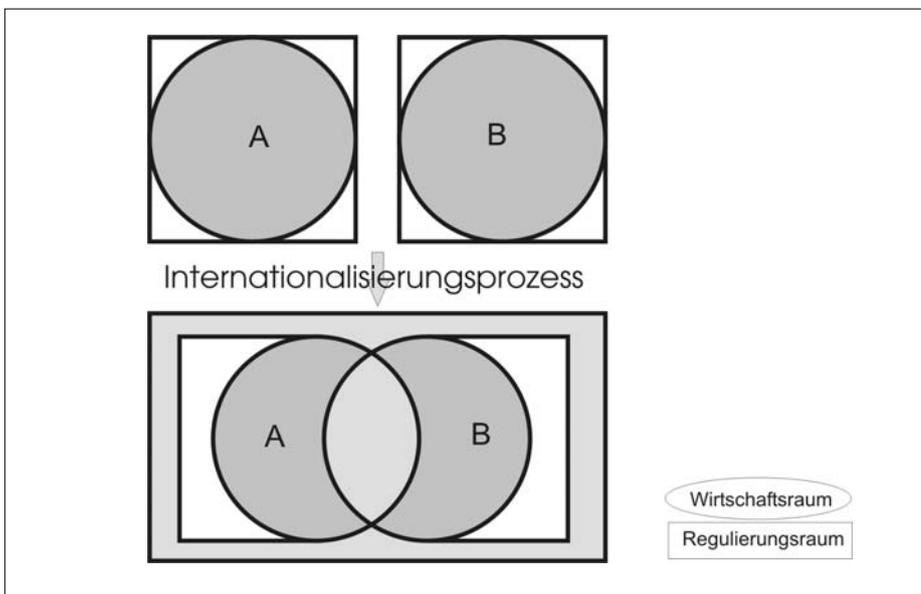
gleich die Integration in den verschiedenen Bereichen des Finanzwesens unterschiedlich weit vorangeschritten ist. So kann einerseits für den Geldmarkt kon-

statiert werden, dass er weitestgehend integriert ist, was sich aus einem einheitlichen Zinssatz für den Geldmarkt ergibt. Andererseits steht insbesondere der Bankenmarkt erst am Anfang des Integrationsprozesses. Grenzüberschreitend tätige Banken finden sich nur vereinzelt. Dies ist teilweise auf nationale Interessen der Regierungen zurückzuführen, die den Zugang zum heimischen Bankenmarkt beschränken. Es gilt somit die Ursachen für die unterschiedlichen Geschwindigkeiten der Integrationsprozesse zu untersuchen und gleichzeitig die Vorteile und Chancen, die sich beispielsweise aus der Möglichkeit einer breiteren Risikostreuung oder dem Abbau von Informations-

sondere an kleine und mittelständische Unternehmen.

Die Analysen der Entstehung der vergangenen Finanzkrisen haben gezeigt, dass sie insbesondere durch eine Loslösung des Internationalisierungsprozesses von der Entwicklung adäquater Regulierungsmaßnahmen ermöglicht werden. Aus diesem Grund werden in einem nächsten Schritt die neuen Anforderungen an die Finanzregulierung untersucht, um derartige Finanzkrisen verhindern zu können. Die vorhandenen Institutionen werden allgemein beschrieben und ihre Wirkungen in Bezug auf Stabilität und Effizienzsteigerungen beurteilt. Darüber hinaus werden weiterführende Institutio-

auf den europäischen Markt als Integrationsraum beschränkt, ist in ihrer Reichweite unzureichend, da der Internationalisierungsprozess darüber hinausreicht. Um Finanzmarktstabilität hinreichend gewährleisten zu können, ist der adäquate Regulierungsraum auf den Wirtschaftsraum auszudehnen, der durch den internationalen Finanzmarkt abgedeckt wird. In einer stärker mikroökonomisch orientierten Betrachtung der Regulierungsinstitutionen werden zudem die Anreizstrukturen der Individuen aus den Institutionen analysiert. In der Abbildung ist der Analyserahmen vereinfacht dargestellt. Die nationalen Regulierungsrahmen in Land A bzw. B haben für die nationalen Wirtschaften hinreichend Stabilität herbeigeführt. Durch die Internationalisierung sind die nationalen Wirtschaften enger zusammengewachsen, sodass die nationalen Regulierungsmaßnahmen nicht ausreichen, den entstandenen kontrollbedürftigen Wirtschaftsraum abzudecken. Die nationalen Wirtschaften beeinflussen sogar die nationale Regulierung des jeweils anderen Landes. Aus diesem Grund ist es notwendig, über nationale Grenzen hinweg Institutionen zu entwickeln, die die Überwachungslücke füllen. Abschließend werden die Folgen des Internationalisierungsprozesses und der Regulierungsmaßnahmen auf das genossenschaftliche Bankenwesen projiziert. Dabei wird es darum gehen, die Chancen und Möglichkeiten der Genossenschaften aber auch die sich ergebenden Änderungsnotwendigkeiten aufzuzeigen



Notwendigkeit eines staatenübergreifenden Regulierungsraums durch Vernetzung der Wirtschaftsräume

asymmetrien bei Auslandsinvestitionen ergeben, aufzuzeigen. Jedoch entstehen durch den Internationalisierungsprozess auch Nachteile z.B. in Form eines gesteigerten systemischen Risikos. Durch die erhöhte Vernetzung der nationalen Finanzintermediäre und Finanzmärkte steigt zwar einerseits die Effizienz aber andererseits auch die Anfälligkeit für systemweite Krisen, d.h. die Übertragung nationaler Krisen in andere Länder und Märkte. Ferner ergeben sich Änderungen bei der Gewährung von Krediten insbe-

nen aufgezeigt, die der Stabilisierung und Effizienzsteigerung dienen. In diesem Zusammenhang stellen sich die Fragen, ob die bisherigen Institutionen den neuen Anforderungen gewachsen sind oder sich Bedarf für neue Regulierungsmaßnahmen ergibt. Bei der Suche nach neuen Institutionen muss beurteilt werden, ob es ausreicht, einen einheitlichen Regulierungsraum auf das gewachsene Gesamtsystem auszudehnen, oder ob sich die Regulierungsaufgaben qualitativ geändert haben. Eine Analyse, die sich dabei

☎ Arne Dammer
☎ (0251) 83-2 28 98
✉ arne.dammer@ifg-muenster.de

Berichte aus der Lehre

Kooperationen – institutionenökonomisch analysiert

Ergebnisse des IfG-Forschungsseminars

Im Forschungsseminar des IfG wurden Probleme von Kooperationen mit Hilfe des Instrumentariums der Institutionenökonomik untersucht. Es zeigt sich, dass die Institutionenökonomik eine solide Grundlage zur Analyse von Kooperationen bildet, es jedoch noch Defizite in der empirischen Umsetzung gibt.

Die Institutionenökonomik erlaubt tiefgehende Einblicke in die Funktionsweise von Organisationen, wie es Unternehmen und Kooperationen sind. Grund genug für das IfG, sich regelmäßig mit Anwendungsbeispielen der Institutionenökonomik in seinem Doktorandenseminar zu befassen, bei dem auch externe Doktoranden und Mitarbeiter anderer Institute ihr Wissen einbringen können.

Kundenbindung bei beschränkter Rationalität

Sabine Grossmann von der Boston Consulting Group, externe Doktorandin am Institut für Marketing, stellte dar, welche Konsequenzen beschränkte Rationalität auf die Kundenbindung hat. Die hehren Annahmen der ökonomischen Theorie werden in der Praxis durch Informationsbeschaffungskosten, mangelnde Informationsverarbeitungsmöglichkeiten und Unsicherheiten stark relativiert. Dieses hat natürlich auch einschneidende Konsequenzen für das Kaufverhalten. Der Kunde wird – sinnvollerweise – keine optimale Lösung seiner Bedürfnisse anstreben, sondern eine Kaufentscheidung, die ihn in gewissem Maße befriedigt. Hierfür hat sich der Begriff "Satisficing" herausgebildet. Bedingt durch diese Voraussetzungen handeln Menschen häufig (speziell bei Low-Cost-Entscheidungen) routinemäßig und orientieren sich an Heuristiken. Damit verändern sich auch die Strategien der Kundenbindung. Gewohnheitsverhalten stellt eine Wechsel-

barriere für den Kunden dar und erhöht somit die Bindung an ein bestimmtes Produkt oder an ein bestimmtes Unternehmen. Ziel einer Bindungsstrategie muss es deshalb sein, dem Kunden entsprechende Heuristiken nahezulegen. Kann das Unternehmen ferner eine entsprechende Vertrauensbasis aufbauen, so kann es verstärkt dazu beitragen, dass der Kunde sein Gewohnheitsverhalten nicht aufgibt und dem Unternehmen treu bleibt.

Hersteller-Händler-Kooperationen – eine institutionenökonomische Notwendigkeit

Die Beziehung zwischen Herstellern und Handel bietet mannigfache Kooperationsformen, bei denen sich die Wertschöpfungskette zwischen diesen beiden Akteuren zunehmend verschränkt. Karl-Hendrik Magnus, Consultant bei McKinsey und Doktorand am Institut für Supply Chain Management, stellte dar, wie diese intensiviertere Kooperation institutionenökonomisch begründbar ist.

Die Abwicklung der Lieferbeziehung über den Markt tritt zunehmend in den Hintergrund. Konzepte wie Vendor Managed Inventory (VDI), bei dem der Hersteller auch den Bestand beim Händler beaufsichtigt und pflegt, oder Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR), bei dem Händler und Hersteller gemeinsam den Absatz planen, gewinnen an Bedeutung. Grund sind erforderliche Investitionen in kooperati-

onsfähige IT und der Ausbau einer gemeinsamen Infrastruktur, die zu effizienteren Abwicklungen, aber auch zu einer höheren Faktorspezifität führen. Zusätzlich hat sich die Transaktionshäufigkeit durch verbesserte Lieferbeziehungen (Just in time) erhöht und die Unsicherheit in den Transaktionen ist durch einen Anstieg der zu kontrollierenden Parameter gewachsen. Diese Aspekte legen Kooperationen in der Abwicklung der Lieferbeziehungen nahe, da die Steuerbarkeit über den Markt zu gering ist.

Mit der Kooperation entstehen auch neue Optionen zur Überwindung der asymmetrischen Informationsverteilung in diesen Lieferbeziehungen. Indem dem Hersteller Verfügungsrechte und Verkaufsinformationen zur Verfügung gestellt werden, kann der Wertschöpfungsprozess von Herstellung bis in den Vertrieb optimiert werden, ohne dass einer der Partner seine Eigenständigkeit aufgeben müsste.

Kooperationen im Schienenverkehr – ein technisches Kooperationsproblem

Erfolgversprechende Kooperationsmodelle im grenzüberschreitenden europäischen Schienenpersonenverkehr stellen derzeit eine Ausnahme dar. Benjamin Ballensiefen, Doktorand am Institut für Marketing, leitete theoretisch-konzeptionell ab, welche Ausgestaltungsoptionen eines grenzüberschreitenden Engagements bestehen und wie diese im Hin-

blick auf transaktionskostentheoretische Aspekte zu beurteilen sind.

Dabei konnte festgestellt werden, dass die Wahl zwischen den drei identifizierten (Kooperations-)Modellen (Alleingang, Equity Joint Venture, Contractual Joint Venture) maßgeblich von den Markteintrittsbarrieren sowie dem relationsspezifischen Verkehrspotenzial abhängt. Es wurde deutlich, dass diejenigen Modelle, die eine freiwillige Kooperation

implizieren, auf Grund der geringen Diskriminierungsgefahr eine besondere Einsatzfähigkeit auf Märkten mit hohen Eintrittsbarrieren aufweisen. Die Alleingangsoption hingegen, die eine eher unfreiwillige Zusammenarbeit im Bereich der Trassenvergabe voraussetzt, scheint bei hohen Markteintrittsbarrieren wegen starkem Diskriminierungspotenzial nicht realisierbar. Letztlich sind die Modelle, die einen hohen Kapitalbedarf aufweisen,

auf Grund der Amortisationsnotwendigkeit vornehmlich auf verkehrsaufkommenstarken Relationen als vorteilhaft einzuschätzen.

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

Seminar zur Unternehmenskooperation

Kooperationen in der Energiewirtschaft

Die Liberalisierung der Energiemärkte erfordert weitreichendes Kooperations-Know how. Ein Seminar des IfG behandelte die Aspekte von Kooperationsoptionen in der Energiewirtschaft

Mit der Liberalisierung der Strom- und Gasmärkte in Deutschland hat eine grundlegende Änderung der Spielregeln auf diesen Märkten stattgefunden. Die alten Demarkationsgebiete wurden aufgelöst, zur Strombeschaffung stehen nun mehr Anbieter zur Verfügung. Gleichzeitig ist ein heftiger Wettbewerb um die Großabnehmer entbrannt. Um mit den vier großen Anbietern konkurrieren zu können, bieten sich gerade für kommunale Unternehmen kooperative Arrangements an.

Nach der Liberalisierung des Energiemarktes durch die Novellierung des EnWG im Jahr 1998 verfolgten die ehemaligen Verbundunternehmen zunächst Akquisitionsstrategien, um sich den Einfluss bei den kommunalen Verteilunternehmen und damit deren Kundenstamm zu sichern. Das Bundeskartellamt hat diese Akquisitionen zunächst nicht eingeschränkt. Erst mit dem Jahr 2002 wurden die Akquisitionen stärker beschränkt. In der Folge verlegten sich die großen Verteilunternehmen auf kooperative Konzepte. RWE und EnBW entwickelten Partnerschaftskonzepte, die einerseits die kommunalen Unternehmen in eine Abhängigkeit von ihren Vorlieferanten

führten, ihnen andererseits aber auch gewisse Mitspracherechte in der Produktentwicklung zubilligten.

Der Weg einer vertikalen Kooperation war nicht für alle kommunalen Verteilunternehmen interessant. Viele von ihnen entschieden sich für horizontale Kooperationen mit anderen, meist benachbarten kommunalen Unternehmen. Die Intensität dieser Kooperationen reicht von einfachen Einkaufsringen bis zu intensiven Beschaffungsk Kooperationen, denen auch Handelsaktivitäten auf eigene Rechnung erlaubt sind und die die Steuerung der Kraftwerke im Portfolio (einzelner) Stadtwerke übernehmen. Damit realisieren die Kooperationspartner einerseits Größenvorteile in der Beschaffung und können andererseits Portfoliovorteile über eine Vergrößerung der zu bewirtschaftenden Bilanzkreise erreicht werden, indem die Lastkurven besser abgefahren werden können. In ähnlicher Weise finden sich Kooperationen im Vertrieb. Diese ermöglichen es den kommunalen Unternehmen auch Kunden zu bedienen, die Abnahmestellen in zahlreichen Bilanzkreisen besitzen, wie es typischerweise Kaufhausketten sind, die

sonst nur durch bundesweit aktive Unternehmen bedient werden könnten.

Das Seminar verdeutlichte darüber hinaus, dass mit der Liberalisierung auch die Produktvielfalt im Energiemarkt zunahm. Dieses reicht von der Differenzierung des Produktes Strom über die Isolierung einzelner Serviceleistungen bis hin zur Auslagerung neuer Geschäftsfelder, wie z.B. dem Facility-Management. Das Einführen neuer Produkte vereinfacht dann zugleich die Kooperation von Unternehmen, da für die Herstellung dieser neuen Produkte Elemente ausgegliedert und darüber kostenreduzierende Größenvorteile realisiert werden können. Kooperationsstrategien bedeuten damit auch immer, die Überprüfung der eigenen Produktion auf neue, separierbare Teilprodukte, die in Kooperationen erstellt werden können.

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

Alumni-Forum

Europaarbeit einer Kommune am Beispiel der Stadt Münster

Dr. Annemarie Janetzki ist Münster und dem Institut für Genossenschaftswesen bereits seit vielen Jahren eng verbunden. Ihr Studium der Volkswirtschaftslehre und die parallel hierzu aufgenommene Tätigkeit als studentische Mitarbeiterin am IfG waren sicherlich die beiden wichtigsten Gründe für die sich entwickelnde Verbundenheit. Mit ihrer wissenschaftlichen Arbeit am IfG und ihren späteren Tätigkeiten bei der Stadt Münster war das Band dann unzertrennlich geknüpft.

Mit dem Institut für Genossenschaftswesen verbindet mich eine intensive Studenten- und Studienzeit und eigentlich ist die Verbindung immer geblieben. Bereits in meinem zweiten Studiensemester 1973 bekam ich eine sog "Einsatzstudentenstelle" am Institut (noch zur Zeit von Prof. Boettcher) und lernte dort die Arbeitsweise und viele interessante Menschen kennen. Nach erfolgreicher Diplomprüfung 1978 hatte ich im Institut meinen Arbeitsplatz als Mitglied der Forschergruppe "Kooperation und Wettbewerb" unter Leitung von Prof. Dr. Heinz Grosseckler, der Mitdirektor am Institut war. Vielleicht führte die Tatsache, dass ich mein berufliches Tätigkeitsfeld in Münster fand, dazu, dass der Kontakt zum Institut nie ganz abbriss.

Seit 1982 bin ich Mitarbeiterin der Stadt Münster in unterschiedlichen Aufgabenbereichen mit den Schwerpunkten Wirtschaft bzw. Finanzen. Zu dem damaligen Zeitpunkt waren Mitarbeiter mit meiner fachlichen Ausbildung in der Kommune eine Ausnahme. Es gab (bei rd. 3.500 Beschäftigten) einen Diplomkaufmann und einen Volkswirt in der Stadtverwaltung! Führungspositionen waren weitgehend mit Juristen besetzt und natürlich mit Männern (auf der Führungsebene mit ca. 50 Personen – Dezernenten, Amtsleiter, Referenten – gab es eine einzige Frau). Mein jetziger Aufgabenschwerpunkt ist die Europaarbeit der Stadt Münster.

Warum beschäftigt sich eine Kommune überhaupt mit dem Thema Europa? Die Städte und ihre Einwohner sind zunehmend von europäischen Entscheidungen

zu zahlreichen Angelegenheiten betroffen, von Umweltnormen bis hin zur Einwanderungs- und Asylpolitik. Gleichzeitig jedoch wird die Europäische Union ihre Ziele wie nachhaltige Entwicklung, Wirtschaftswachstum und gesellschaftlicher Zusammenhalt nicht erreichen können, ohne eine starke Einbindung von kommunalen und regionalen Behörden und die aktive Zusammenarbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern. Die Städte haben daher ein Mitspracherecht im Meinungsbildungsprozess zu den Gesetzgebungsverfahren gefordert und sich entsprechend organisiert:

Mitgliedschaft der Stadt Münster im Städteverbund EUROCITIES

Seit 1999 ist die Stadt Münster Mitglied bei EUROCITIES, einem Verbund europäischer Großstädte mit über 250 000 Einwohnern. Die Formulierung strategischer Ziele für den Städteverbund EUROCITIES basiert auf der Ausgangsüberlegung, dass die Städte für die wirtschaftliche Entwicklung Europas eine zentrale Rolle spielen (80% der Europäer leben in Städten). Die Weiterentwicklung und die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit der europäischen Städte sind daher äußerst wichtige Voraussetzungen für das Erreichen des strategischen Ziels der Europäischen Union für das nächste Jahrzehnt, nämlich "der wettbewerbsfähigste und dynamischste wissensbasierte Wirtschaftsraum der Welt zu werden, der dauerhaftes Wirtschaftswachstum und gleichzeitig mehr und bessere Arbeitsplätze und größe-

ren sozialen Zusammenhalt schaffen kann". (sog. Lissabon-Strategie). Der Druck, der von den wirtschaftlichen Veränderungen ausgeht, wirkt sich sehr stark auf die Städte aus, die vor großen Herausforderungen stehen.

Entsprechend hat EUROCITIES strategische Ziele für Bereiche formuliert, die eine klare europäische Dimension haben, beispielsweise durch EU-Richtlinien und Gesetze, in denen durch die Zusammenarbeit der Städte ein deutlicher Mehrwert entsteht, und wo durch die Zusammenarbeit zu positiven Veränderungen beigetragen werden kann. Instrumente hierzu sind: Vernetzung – Wissen vermehren und austauschen, Strategien entwickeln und beeinflussen, Öffentlichkeitsarbeit – Öffentliches Bewusstsein schärfen.

Mitgliedschaft der Stadt Münster im Rat der Gemeinden und Regionen Europas (RGRE), Deutsche Sektion

Seit Anfang diesen Jahres ist die Stadt Münster ebenfalls Mitglied im Rat der Gemeinden und Regionen Europas (RGRE), Deutsche Sektion. Der Rat der Gemeinden und Regionen Europas ist eine europaweite Organisation der kommunalen und regionalen Gebietskörperschaften. Der RGRE repräsentiert auf diese Weise in ganz Europa etwa 100.000 kommunale Gebietskörperschaften. Die deutsche Sektion des RGRE ist ein Zusammenschluss von rd. 800 europaengagierten deutschen Städten, Gemeinden und Landkreisen und arbeitet in den Führungsgremien des euro-

päischen Dachverbandes sowie in den Arbeitsgruppen mit. Aufgabe der Deutschen Sektion des RGRE ist es, die Kommunen europafit zu machen und zwischen Europa und den Bürgern zu vermitteln. Neben der Betreuung und Information der Mitglieder in kommunalrelevanten Fragen der Europäischen Union und des Europarates gehört hierzu insbesondere auch die Förderung des kommunalen Meinungs- und Informationsaustausches in Europa, sowie die Vertretung deutscher kommunaler Interessen im europäischen Einigungsprozess.

Nach einem langen Diskussionsprozess wurde in der soeben verabschiedeten Europäischen Verfassung die Rolle kommunaler und regionaler Verwaltungen bei der Umsetzung europäischer Richtlinien und Gesetze anerkannt. Es wird größeres Gewicht auf das Subsidiaritätsprinzip gelegt, wonach die EU-Institutionen die Rechte und Pflichten der kommunalen, regionalen und nationalen Behörden der Mitgliedsstaaten berücksichtigen sollen. Außerdem wird anerkannt, dass die Europäische Kommission kommunale und regionale Verwaltungen zu Rate ziehen sollte, wenn es um neue Richtlinien und/oder Gesetze geht, die Auswirkungen auf den jeweiligen Verantwortungsbereich haben könnten. Auch wenn heute schon 60% der Richtlinien und Verordnungen auf der europäischen Ebene Auswirkungen für die Kommunen haben, wird die Bedeutung des Themas Europa für die Kommunen in den nächsten Jahren deutlich zunehmen. Die Rolle der Kommunen wird sich eindeutig von "Umsetzern" europäischer Entscheidungen hin zu Mitgestaltern entwickeln, insb. dadurch, dass Kommunen in Konsultationsprozesse für Gesetzgebungsvorhaben eingebunden werden.

Kommunale Europabeauftragte

Welche Aufgaben hat damit eine kommunale Europabeauftragte? Neben dem Aufbau und der Pflege von Netzwerken wie Eurocities, mit anderen Kommunen im



Dr. Annemarie Janetzki

1973 - 1978

Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster

1973 - 1977

Studentische Hilfskraft am IfG

1978 - 1981

Mitglied der Forschungsgruppe Kooperation und Wettbewerb, Leitung Prof. Grosseckler

1981

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

1982 - 1993

Persönliche Referentin des Wirtschaftsdezernenten der Stadt Münster

1984 - 1999

Geschäftsführerin der Technologiehof (später Technologiepark) Münster GmbH

1993 - 1999

Stabstelle Projektmanagement bei der Stadt Münster

1999 - 2001

Leiterin Amt für kommunale Abgaben, Stadt Münster

2001 - 2003

Leiterin des Amtes für Wirtschaftsförderung, Stadt Münster

seit 2004

Leiterin des Stabes für stadtstrukturelle Grundsatzfragen, Stadt Münster, Europabeauftragte

RGRE, zum Deutschen Städtetag, zum Land NRW, zur Europäischen Kommission bis hin zu Europaabgeordneten, ist es erforderlich, frühzeitig die für die kommunale Ebene relevanten Themen und Diskussionen zu erkennen und zu verfolgen und entsprechend städtische Belange in einer aktiven Lobbyarbeit in die Entschei-

dungsprozesse relevanter Gremien auf europäischer Ebene einzubringen. Für die Kommune selbst ist es wichtig, dass die entsprechenden Dienststellen zielgerichtet und fundiert mit relevanten Informationen versorgt werden. In Einzelfällen ist auch eine entsprechende inhaltliche und/oder finanzielle Hilfestellung bei Projekten mit Europabezug denkbar.

Welche Themen werden zukünftig für die kommunale Europaarbeit von Bedeutung sein? In der Diskussion ist gegenwärtig die Neuorganisation der europäischen Strukturpolitik ab 2007. Hierbei soll die städtische Dimension ein stärkeres Gewicht bekommen. Vor allem sollen sog. Wachstumskerne gefördert werden. Unklar ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch, wie das geschehen soll. Hier ist es erforderlich, dass die Städte mit entsprechenden Konzepten im Diskussionsprozess Berücksichtigung finden. Darüber hinaus verfolgt die Europäische Union mit ihrem am 12.5.2004 vorgelegten Weißbuch zu "Dienstleistungen von allgemeinem Interesse" sowie dem "Grünbuch zu öffentlich-privaten Partnerschaften und den gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften für öffentliche Aufträge und Konzessionen" (30.4.2004) die langfristige Strategie, bisher öffentlich erbrachte Leistungen, soweit sie wirtschaftlich sind, immer stärker dem privaten Markt zugänglich zu machen. Ziel der europäischen Kommission ist es, dass sich die Verwaltungen nur noch als Regulierungsbehörden verstehen. Zur Umsetzung dieser Leitideen sind noch viele Fragen zu klären, vor allem besteht noch keine rechtliche Sicherheit darüber, was als "wirtschaftlich" zu verstehen ist und was nicht. Für die Kommunen wird dieser Diskussionsprozess und seine voraussichtlichen Ergebnisse weitreichende Folgen haben.

👤 Annemarie Janetzki

☎ (0251) 492-7140

✉ annemarie.janetzki@stadt-muenster.de

Events/Veranstaltungen

Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Netzwerks

*Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung
vom 7. bis 9. September 2004 in Münster*

Über 500 Teilnehmer aus 25 Ländern von allen Kontinenten kamen vom 7. bis 9. September 2004 nach Münster, um auf der vom IfG Münster organisierten Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung die "Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Netzwerks" zu diskutieren. Hochkarätige Redner und engagierte Teilnehmer aus Wissenschaft und Praxis ließen die Tage in Münster zu einem zukunftsweisenden Erfolg werden.

IGT | ICF
Internationale | International
Genossenschaftswissenschaftliche | Cooperatives Forum
Tagung | **MÜNSTER 2004**



Dienstag, 7. September 2004, 17.00 Uhr. Nach anderthalb Jahren sorgfälliger Vorbereitung kann die Internationale Genossenschaftswissenschaftliche

Tagung beginnen. Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des IfG, eröffnet die IGT 2004.

Prof. Dr. Jürgen Schmidt, Rektor der Universität Münster, begrüßte die Teilnehmer und wies darauf hin, dass bereits die erste IGT im Jahr 1954 auch in Münster stattgefunden hatte. Internationalität, wie sie mit der IGT 2004 demonstriert wird, ist auch ein Leitbild der Arbeit der Universität Münster, deren Kooperationen weltumspannend sind.



Jacques Santer

Genossenschaften – Ein Baustein der europäischen Wirtschaft

"Die genossenschaftliche Initiative spielt eine bedeutende Rolle für die Europäische Integration." Dieses war eine wesentliche Folgerung des Festvortrages

von Jacques Santer, Ehrenstaatsminister Luxemburgs und ehemaliger Präsident der Europäischen Kommission.

Der Ursprung kooperativen Verhaltens ist nicht etwa eine Schöpfung der industrialisier-

ten Gesellschaft. Die Zusammenarbeit der Kaufleute der Hanse, die Handelsnetze der Fugger und Medici sind Beispiele für Kooperationen im Mittelalter. Im Ergebnis förderten diese Kooperationen die wirtschaftliche Integration von größeren Wirtschaftsräumen.

Auch heute verändern technologische und politische Entwicklungen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die Revolution in den Informations- und Kommunikationstechnologien führt dazu, dass die Wertschöpfungskette von Unternehmen einfacher zu unterteilen ist, und damit auch Größenvorteile für einzelne Elemente der Wertschöpfungskette leichter zu realisieren sind. Bestimmte Produkte werden damit erstmals auslagefähig. Die Vergrößerung der Europäischen Union ermöglicht zudem mehr denn je den Austausch von Gütern sowie die weitgehend freie Mobilität der Personen und des Kapitals. In der Folge entscheiden Unternehmen nicht mehr nur über das Was und Wie ihrer Produktion,

sondern insbesondere über das Wo. Die Produktion wird "entörtlicht".

Während große Unternehmen auf die veränderten Rahmenbedingungen bereits

mit der Vergrößerung ihrer Absatzmärkte und mit Outsourcing- oder Offshoring-Aktivitäten reagiert haben, erscheinen die Vorteile einer zunehmenden Integration für kleine und mittelständische Unternehmen nicht so leicht realisierbar. Gerade für diese Unternehmen, die das Rückgrat der europäischen Wirtschaft bilden, ist es ökonomisch sinnvoll, den neuen

Herausforderungen in Kooperationen zu begegnen. Dadurch können sie Größen-, Verbund- und Kompetenzvorteile realisieren, ohne ihre Eigenständigkeit aufzugeben. Jacques Santer empfiehlt daher eindeutig die Kooperation als Wettbewerbsstrategie für diese Unternehmen. Geeignet ausgestaltet ermöglichen Kooperationen den Unternehmen, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren, neue Märkte zu erschließen und so die unternehmerische Existenz zu sichern.

Auch Genossenschaften als spezielle Kooperationsform beruhen auf der gemeinsamen Verfolgung einzelwirtschaftlich begründeter Ziele. Es zeigt

sich, dass Genossenschaften auch in Märkten gegründet werden, die aufgrund von technischen Innovationen oder durch den Rückzug des Staates aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft entstehen. Die genossenschaftliche Initiative ist also heute genauso zeitgemäß wie damals. Über die konstituierenden Elemente der Mitgliedschaft und der Mitgliederförderung kann es gelingen, das genossenschaftliche Netzwerk zu stabilisieren und damit gegenüber vielen anderen Kooperationsformen einen Stabilisierungsvorteil zu erreichen. Dazu kommt, dass erfolgreiche Genossenschaften indirekt wertvolle Leistungen für die Gemeinschaft, die Region und für die mittelständische Wirtschaft erbringen.

Mit dem Europäischen Genossenschaftsstatut hat die Europäische Union nun

einen rechtlichen Rahmen geschaffen, der die Gründung grenzüberschreitender Genossenschaften ermöglicht. Dadurch wird die für die Europäische Integration von Unternehmen so wichtige internationale Kooperation beschleunigt. Die Europäische Union hat damit

dazu beigetragen, einen verlässlichen Rahmen für Unternehmenskooperationen zu gestalten. Dies ist ein historischer Beitrag für die wirtschaftliche Entwicklung eines großen Wirtschaftsraumes.



Jacques Santer, Ehrenstaatsminister Luxemburgs und...



...ehemaliger Präsident der Europäischen Kommission

Wirtschaftliche Größe: Virtuell folgt real



Prof. Dr. Thomas Straubhaar



Dr. Daniel Stelter



Dr. Ferdinand Maier

Prof. Dr. Williamson stellte nicht nur die unterschiedlichen Formen, sondern auch die jeweiligen Vor- und Nachteile von Kooperation dar. Innovationen, flexible Reaktionen auf Nachfragerwünsche und der Zugang zu wichtigen Informationen bestimmen heute den wirtschaftlichen Erfolg. In diesem Umfeld ist es nicht möglich, alle Details mit Geschäftspartnern vertraglich zu vereinbaren und abzusichern. Erfahrung und Vertrauen, aber auch funktionierende Kommunikationsstrukturen, übereinstimmende Werthaltungen und ähnliche Unternehmenskulturen – also weiche Faktoren – ersetzen und ergänzen formelle Mechanismen und starre Strukturen. Diese Anforderungen werden von Unternehmensnetzwerken verwirklicht, sei es in Form von genossenschaftlichen Netzwerken oder von anderen Gebilden.

Kooperationen sind auch für Internationalisierungsstrategien von kleinen und mittelständischen Unternehmen geeignete Organisationsformen. Während die großen Global Player Produktion, Standorte und Märkte schnell verändern können, sind kleine Unternehmen häufig ortsgebunden. Ihnen bietet sich in Netzwerken die Möglichkeit, diesen Global Playern zu begegnen, indem sie sich mit (internationalen) Wertschöpfungspartnern verbinden. Sie werden damit Glocal

Player. Dieser Begriff wurde von Prof. Dr. Thomas Straubhaar, Präsident des HWWA, auf der IGT in Münster geprägt. Die Globalisierung fordert von den Unternehmen Schnelligkeit, Anpassungsfähigkeit und neue Lösungen, wenn sie wirtschaftlich effizient und wettbewerbsfähig sein wollen. Die Lokalisierung ist mit der Verwurzelung von Unternehmen, überlegenen Informationen über das regionale Umfeld, Entscheidungen vor Ort und dem Erhalt der Selbständigkeit verbunden. Diese Faktoren fördern die Akzeptanz der globalisierungsbedingten Veränderungen durch die Bevölkerung.

Voraussetzung ist jedoch, dass die staatliche Standortpolitik Rahmenbedingungen schafft, die die Strategien der Glocal Player unterstützen und sie damit zu gefragten Kooperationspartnern für in- und ausländische Unternehmen machen. Dass Kooperationen immer auch eine mögliche Alternative zu Fusionen oder Übernahmen (M&A) sind, hob Dr. Daniel Stelter von der Boston Consulting Group hervor. Wer wachsen möchte, braucht Partner. Ob diese gekauft werden oder ob man eine Kooperation vereinbart, diese Frage wurde in den letzten Jahren oft gestellt und nie abschließend beant-

Die Positionierung der Glocal Player

	Verankerte Unternehmen	Mobile Unternehmen
Attraktivität des Standortes	Who will join us ? = Glocal Player	Where shall we do
Kompetenzen des Unternehmens	What shall we do ?	what ?

Glocal Player: Zwischen lokaler Verankerung und globalem Wirtschaften

wortet. Bei der Erschließung neuer Märkte oder bei der Nutzung neuer Technologien gibt es viele gute Gründe, Kooperationen den Vorzug vor Übernahmen und Fusionen zu geben. Die richtige Strategie ergibt sich dabei aus der Analyse der eigenen Ziele und Möglichkeiten. Die Gründe lassen sich stets auf zwei Ursachen zurückführen: Entweder kann man nicht fusionieren/akquirieren, oder man will es nicht. Dabei können der Preis oder das finanzielle Risiko zu hoch sein oder staatliche und wettbewerbspolitische Vorschriften dagegen sprechen. Eine Übernahme ist dann nicht erstrebenswert, wenn die Zusammenarbeit funktionsspe-

zifisch, zeitlich begrenzt oder nur eine von mehreren ist. Der Aufbau eines Netzwerkes ist dabei nie eine Verlegenheitslösung, sondern Ergebnis eines rationalen Kalküls mit einem klaren Überhang der Vorteile: die Erreichung kritischer Größen, eine Voraussetzung für das Outsourcing, der Zugang zu neuen Technologien, die Erschließung neuer Märkte, die Möglichkeit Standards zu setzen.

Eine Netzwerkorganisation verfolgt auch der Österreichische Raiffeisenverband (ÖRV). Neben dem formellen Netzwerk der Bankengruppe, Lagerhausgruppe und Molkereigruppe hat der ÖRV ein informelles Netzwerk aus Interessensvertre-

tungen bei den entsprechenden Institutionen (Politik und Wirtschaft) aufgebaut, die die Meinungen gegenüber Konkurrenten und Marktteilnehmern auf nationaler und internationaler Ebene vertreten. Dr. Ferdinand Maier, Generalsekretär des ÖRV, betonte im Zusammenhang der Erfolgsfaktoren erfolgreicher Genossenschaftsarbeit die Bedeutung des Kooperationsengineering. Aus seiner Erfahrung verwies er abschließend darauf, dass erfolgreiche Kooperationsarbeit nicht mit Standardlösungen möglich ist, da Genossenschaftsarbeit stets menschengebunden ist.

Stabilisierung: Unsicherheit bewältigen – Organisationen gestalten

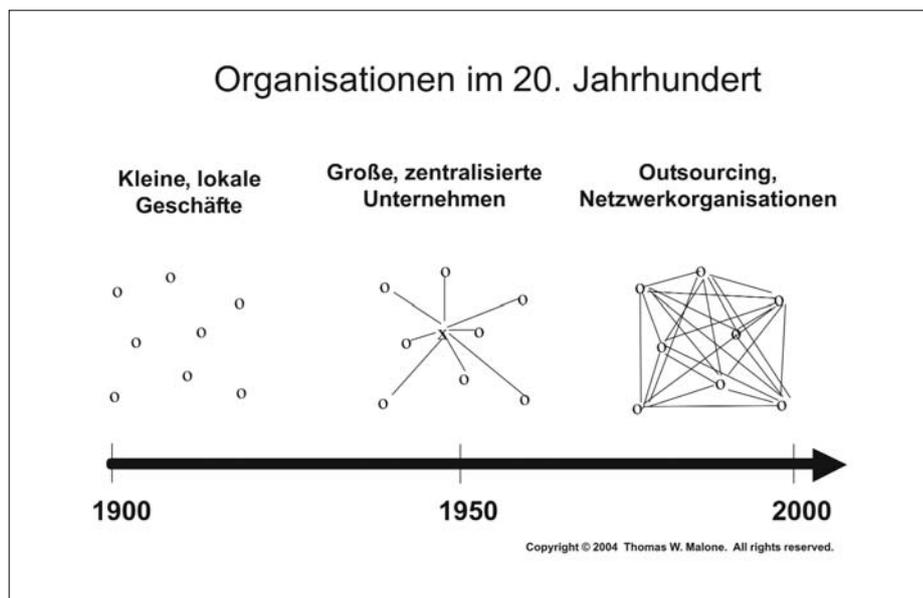


Prof. Dr. Stefan Klein

Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen neue Chancen für Organisationen. Prof. Thomas Malone, MIT, zeigte, wie die Verbreitung von IuK-Technologien den Wandel von Organisationen forcierte. Die Entwicklung neuer Technologien ging mit der zunehmenden Vernetzung von Unternehmen einher, wobei Hierarchien im Verlauf der letzten Jahrzehnte durch dezentrale Organisationen abgelöst wurden. Unternehmen, einzelne Unternehmenseinheiten sowie Unternehmensmitglieder können durch sinkende Kommunikationskosten schneller und einfacher Informationen beschaffen, die zur Entscheidungsfindung notwendig sind. Als Folge sind

zwei Phänomene zu beobachten: Einerseits beziehen Firmen aufgrund sinkender Transaktionskosten vermehrt Leistungen vom Markt, so dass eine Vernetzung von Unternehmen vorangetrieben wird. Andererseits ändert sich durch die leicht und schnell zugängliche Wissensbasis die Führungsstruktur im Unternehmen, so dass die Eigenverantwortung der Mitarbeiter steigt. Dies führt zu einer Dezentralisierung der Macht von der Unternehmensspitze hin zu dem einzelnen Mit-

glied. Verbesserte Kommunikation innerhalb des Unternehmens und zwischen den einzelnen Mitgliedern stärkt die Binnenstabilität des Unternehmens. Auch der genossenschaftliche Finanzverbund ist als solche dezentralisierte, marktnahe Struktur zu interpretieren. Es ist die Aufgabe der Vorstände vor Ort, jeweils zu entscheiden, ob Eigenleistung oder Zukauf praktiziert wird. Hubert Piel, Vorstandmitglied des Bundesverbandes Deutscher Volksbanken und Raiffeisen-



Netzwerkorganisationen: Eine Unternehmensform für das 21. Jahrhundert

banken, betonte, dass dabei das Netzwerk des Finanzverbundes als Fundament für zukunftsorientierte Strategien dienen kann, auf dem Größen-, Standardisierungs- und Kompetenzvorteile umgesetzt werden können. Dies kommt nicht nur der einzelnen Kreditgenossenschaft, sondern dem gesamten Finanzverbund zugute. Um dieses zu erreichen, sind die Organisation von Vertrieb, Produktion und



Anno Lederer

Steuerung unter Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien zu verbessern. Diese Optimierung der IT-Strukturen stellte Anno Lederer, Vorstandssprecher der GAD, als wesentliche Managementaufgabe heraus. Das Produkt bank21 der GAD kann diese Vernetzung von Verbundpartnern sowie die Aufnahme weiterer Partner durch kompatible IT-Systeme erheblich erleichtern. Somit wird auch die Außenstabilisierung vernetzter Organisationen gestärkt.

Zur Stabilisierung kooperativer Unternehmensarrangements ist auch ein gemeinsamer Wertekanon wesentlich. Das Beispiel der irischen Credit Union zeigt, dass eine starke Verankerung gemeinsamer Wertestrukturen essentiell für die Organisation der Zukunft ist. Prof. Dr. Stefan Klein, University College Dublin, wies darauf hin, dass vernetzte Organisationen zwar strategisch bedeutsam, zugleich jedoch auch labile, prekäre Situationen sind. Es gilt also



Hubert Piel

interne Stabilisierungsmechanismen zu schaffen. Anreize zu kooperativem Verhalten der einzelnen Mitglieder schafft man durch Motivation. Dies gelingt, indem aufgezeigt wird, welches Ziel die Organisation verfolgt und welche Rolle der Einzelne dabei einnimmt.

Visionen in einer Welt des Shareholder Value

Dass Genossenschaften kein Auslaufmodell sind, wurde in einer Podiumsdiskussion unter der Leitung von Dr. Klaus Schweinsberg, Chefredakteur der Zeitschrift "impulse", deutlich, an der fünf Vorstände erfolgreicher Genossenschaften in Wachstumsbranchen teilnahmen.

Alle Diskutanten zeigten sich auch nach Jahren noch mit der Rechtsformwahl zufrieden. Sabine Dolderer, Vorstandsmitglied der Denic eG, die alle Domains unter der Top-Level-Domain ".de" verwaltet und deren Mitglieder Internet Service Provider sind, betonte, dass die Denic eG nach wie vor sehr glücklich mit der Wahl der genossenschaftlichen Rechtsform sei, da die Denic zentrale Dienstleistungen für alle Service Provider erbringt und letztere als Kunden der Denic zugleich die Möglichkeit der Einflussnahme haben. Auch Mag. Klemens Ganner von der Austria Presse Agentur

(APA) betrachtet die Rechtsform der Genossenschaft als ideal für eine Nachrichtenagentur geeignet. Diese Aussage wird seiner Ansicht nach durch die Tatsache bestätigt, dass 20% der weltweit etwa

150 Nachrichtenagenturen den Markt dominieren. Von diesen 20% sind 2/3 in der genossenschaftlichen Rechtsform aktiv. Dieter Kempf, Vorstandsvorsitzender der Datev eG, der Genossenschaft der



v.l.n.r.: Dieter Kempf, Christoph Meyer, Dr. Klaus Schweinsberg, Sabine Dolderer, Mag. Klemens Ganner, Thomas Römer

steuerberatenden Berufe, gab einschränkend jedoch zu bedenken, dass das genossenschaftliche Prinzip des "One man - one vote" durchaus mit Problemen verbunden sein kann, wenn eine heterogene Mitgliederstruktur mit stark differierenden Größen der Mitgliedsunternehmungen vorliegt.

Unterschiede traten bei der Beurteilung der Gewinnerwirtschaftung und Gewinnausschüttung auf. Sabine Dolderer stellte heraus, dass die Denic eG eine Non-Profit-Organisation ist, die ihren Mitgliedern jedoch einen hohen Member Value bietet: Im Vergleich zu anderen Top-Level-

Domain-Verwaltern bietet die Denic einen schnellen Service bei wenig bürokratischem Aufwand und ermöglicht ihren Mitgliedern so eine große Reaktionsfähigkeit. Die Austria Presse Agentur hingegen bekennt sich klar zur Gewinnorientierung: So berichtet Klemens Ganner, dass seit 1993 Dividende an die Mitglieder ausgeschüttet wird. Bei der Intersport eG erfolgt eine Ausschüttung ausschließlich auf der Basis von Umsätzen, wie Thomas Römer, Mitglied der Geschäftsleitung der Intersport eG, ausführte. Diesen Weg wählt auch die Datev eG, die seit 8 Jahren "Gewinne" vollstän-

dig an die Mitglieder der Genossenschaft in Form von Rückvergütungen zurückführt.

Eng mit den Fragen der Gewinnausschüttung verknüpft ist die Corporate Governance. Dieter Kempf (Datev eG) sieht hier in Deutschland generellen Handlungsbedarf, jedoch sind rechtsformspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. Er plädierte dafür, dass deutsche Unternehmen freiwillig einen Schritt nach vorne machen und den Corporate-Governance-Kodex einhalten sollten.

Von der Corporate zur Cooperative Governance

Corporate Governance umfasst die Vorschriften für verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle. Dadurch soll ein Beitrag zur Lösung von Interessenskonflikten zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern einer Unternehmung, wie z.B. den Kapitalgebern und dem Management, geleistet werden. Der Corporate Governance-Experte Prof. Marco Becht von der Universität Brüssel diskutierte verschiedene Governance-Instrumente, die dazu dienen sollen, das verloren gegangene Vertrauen in das Management der Unternehmen wieder zu



Prof. Marco Becht, Ph.D.

gewinnen. Insbesondere verglich er Gesellschaften mit weit gestreutem Kapital mit solchen, die von wenigen "Blockholders" beherrscht werden. Instrument der Kontrolle ist die Möglichkeit der feindlichen Übernahme, die zur Diszipli-

nierung des Managements dient. Die genossenschaftliche Unternehmensform zeichnet sich im Vergleich zu anderen Governance-Strukturen durch die Kontrolle einer großen Zahl von Eigentümern, den Mitgliedern, aus. Der Kontrollmechanismus der feindlichen Übernahme ist hier jedoch nicht sehr ausgeprägt. Den Genossenschaften steht ein im Vergleich begrenztes Potential an vertrauensstiftenden Governance-Instrumenten zur Verfügung. Diese können jedoch ausreichen, um Vertrauen zu schaffen, wenn sie regelgerecht angewendet und intelligent kommuniziert werden.

Corporate Governance ist auch ein Thema für Genossenschaften, was den DGRV dazu veranlasste einen Corporate Governance Codex für Genossenschaften zu entwickeln, den der Vorstandsvorsitzende des DGRV, Dr. Carl-Friedrich Leuschner, vorstellte. Mehr als 90% der im von der "Cromme-Kommission" entwickelten Deutschen Corporate Governance Kodex niedergelegten Grundsätze finden sich auch in den genossenschaftlichen Rechtsquellen. Aufgrund der spezifischen Unterschiede der genossenschaftlichen Unternehmensform (Identitätsprinzip, Förderauftrag, Pflichtprüfung) besteht jedoch die Notwendigkeit, einen



Dr. Carl Friedrich Leuschner

Corporate Governance Kodex zu entwickeln, der die speziellen Bedürfnisse und gesetzlichen Rahmenbedingungen genossenschaftlicher Unternehmen berücksichtigt. Leuschner gab einen Überblick über die wichtigsten Regelungen des Corporate Governance Kodex für Genossenschaften und verglich diese mit den Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex für börsennotierte Aktiengesellschaften. Dabei schaltete er sich auch in die aktuelle Diskussion um die Vergütung der Vorstandmitglieder ein. In Anbetracht der Tatsache, dass deren variable Entlohnung nicht wie bei einer AG am Gewinn zu orientieren ist, sind hier andere effiziente Lösungen zu finden, die den geschäftlichen Erfolg eines Vorstandsgliedes messbar machen. Leuschner bedauerte die Tatsache dass auf einen individualisierten Ausweis der Vorstands-

mitglieder verzichtet wurde. Ein grundsätzlicher Unterschied zu börsennotierten Aktiengesellschaften besteht in der Umsetzung des Kodex. Anders als bei börsennotierten Aktiengesellschaften beruht die Umsetzung der Grundsätze durch die Genossenschaften auf dem Prinzip der Freiwilligkeit.

Dass es neben den bekannten Governance-Problemen von Unternehmen noch andere interessante Governance-Formen gibt, machte Prof. Dr. Helmut Dietl von der Universität Zürich deutlich, der die Organisation professioneller Teamsportligen betrachtete. Besonderheit des Produktes Teamsport ist u.a., dass im Gegensatz zur sportlichen Sichtweise die einzelnen Ligateams zueinander nicht in

Konkurrenz, sondern in komplementären Beziehungen stehen. So sind z.B. für eine lukrative Vermarktung eines Ligaspiels attraktive Gegner notwendig, um ein gefragtes Produkt anzubieten. Die genossenschaftliche Rechtsform stellt eine adäquate Organisationsart für Sportligen dar, da die Mitglieder (Teams) ein erhebliches Mitspracherecht in der Liga haben. Ein Beispiel sind die nordamerikanischen Major Leagues, die eine genossenschaftsähnliche Organisationsstruktur besitzen. Auch für genossenschaftlich organisierte Profisportligen muss es jedoch eine zentrale Instanz mit umfassender Entscheidungs- und Sanktionsgewalt geben, damit es nicht zur Beeinflussung im Interesse clubspezifischer Präferenzen



Prof. Dr. Helmut Dietl

kommt. Dies ist notwendig, wenn die Liga mit ihrem Endprodukt, der Meisterschaft, im Wettbewerb mit anderen Ligen bestehen will.

Kommunikation als Wettbewerbsfaktor



Matthias Machnig

Das Beispiel der Sportligen zeigt, dass die genossenschaftliche Organisationsform auch in modernen Geschäftsmodellen die geeignete Rechtsform sein kann. Dennoch leiden Genossenschaften derzeit an einem verstaubten Erscheinungsbild. Sie gelten als eine Organisationsform der Vergangenheit. Um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sie sich der Herausforderung stellen, dieses negative Image abzulegen. Vertreter aus Genossenschaften, Verbänden, Medien und von Werbeagenturen diskutierten die Frage, wie die Idee der Genossenschaft als zeitgemäße Organisationsform kommuniziert werden kann.

Dr. Rolf Kiefer, Pressesprecher des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, betonte die

Aktualität der genossenschaftlichen Idee. Gerade in Zeiten der Globalisierung ist die Identifizierung mit einer lokalen, werteorientierten Gruppe das Kommunikationskonzept der Zukunft. Dennoch stoßen Genossenschaften aufgrund des Images, das dem Namen "Genossenschaft" anhaftet, auf Probleme bei der Vermittlung ihrer Inhalte. Auch Matthias



Walter Stüven

Machnig, Mitglied der Geschäftsleitung bei Booz Allen Hamilton und ehemaliger Wahlkampfmanager, sieht die Aktivierung des Traditionsgedankens der Genossenschaft als Marktchance an. Die sich schnell wandelnde Gesellschaft verstärkt den Gemeinsinn des einzelnen Bürgers, der die Bindung zu bewährten, traditionsreichen Institutionen sucht. Dabei muss

das professionelle Selbstverständnis bei gleichzeitiger Orientierung an das Gemeinwohl vermittelt werden. Das steigende Sicherheitsbedürfnis des Einzelnen sieht Peter Strieder, ECC Public Affairs und ehemaliger Senator, ebenfalls als Chance für Genossenschaften an. Gleichwohl sieht er den Hedonismus anstelle des Gemeinsinns als Denkkonzept in der Zukunft, der dem entgegensteht.

Das momentan zurückhaltende Konsumverhalten bestätigt, dass die Sicherheit für den Bürger von großer Wichtigkeit ist. An dieser Stelle müssen Genossenschaften ansetzen. Sie müssen sich offensiv zu der Genossenschaftsidee bekennen und erkennbar sein: Die Genossenschaftsidee muss sich personalisieren.



Walter Weinkauf



Dr. Rolf Kiefer

Das Konzept der gelebten Regionalität ist auch für Walter Stüven, Vorstandsvorsitzender der MEGA Malereieinkaufsgenossenschaft Altona, essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaften. Diese sind in erster Linie Unternehmen und müssen sich als solche am

Markt bewähren. Die Kommunikation ist immer dann besonders einfach, wenn sie auf wirtschaftlichem Erfolg aufbauen kann. Darüber hinaus müsse Kommunikation glaubwürdig sein, d.h. die kommunizierte und die gelebte Idee müssen identisch sein.

Die Stärkung des "Wir-Gefühls" hat sich bereits bei den österreichischen Raiffeisenbanken bewährt. Dr. Leodegar Pruschak, Marketingdirektor der Raiffeisen Zentralbank Österreich, beschrieb das Bild der österreichischen Genossenschaftsbanken als innovativ, wobei er sich bei dieser Aussage auf Ergebnisse einer Umfrage stützt. Es besteht eine Interdependenz zwischen Kundenbin-

dung und kommunizierter Tradition. Im Kommunikationsmix nimmt der Gedanke des Corporate Citizenship eine immer größere Rolle ein. Genossenschaften müssen die Chance nutzen sich im globalen Handlungsraum in regionalen Märkten zu positionieren.



Dr. Leodegar Pruschak

Organisation von Wertschöpfungsketten

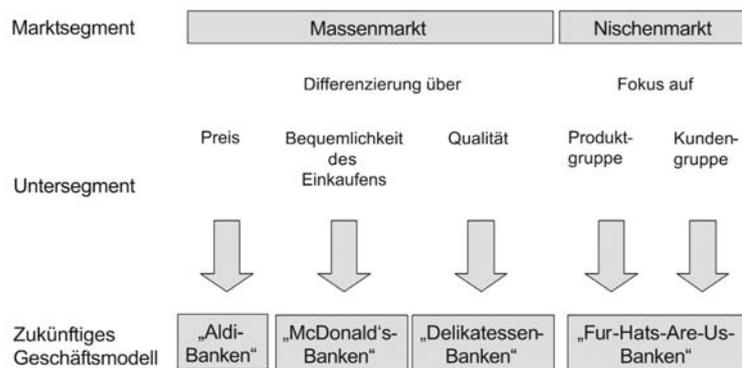


Prof. Dr. Tage Skjoett-Larsen

Nicht mehr die Konkurrenz zwischen Unternehmen, sondern der Wettbewerb zwischen ganzen Wertschöpfungsketten wird die zukünftige Agenda der Strategiesitzungen in den Führungsetagen der Unternehmen bestimmen. Diese These vertrat Prof. Dr. Tage Skjoett-Larsen, Leiter des Department of Operations Management der Copenhagen Business School, in seinem Eingangsreferat zu den zukünftigen Herausforderungen bei der Organisation von Wertschöpfungsketten. Gefördert durch den Megatrend der Globalisierung besteht eine wachsende Notwendigkeit zur Entwicklung spezieller Kundenlösungen, die nur durch eine verstärkte Spezialisierung der Unternehmen in Verbindung mit einer Ausweitung der

Kooperation entlang der Wertschöpfungskette effizient zu bewältigen sein wird. Die zentrale Herausforderung bei diesem Vorgehen liegt im Management der vielfältigen Beziehungen, die in einem solchen Wertschöpfungsnetzwerk entstehen. Dies ist erforderlich, um die Hürden der zwischenbetrieblichen Kooperation erfolgreich meistern zu können. Als zentrale organisatorische Hürden hat das Management dabei eine ausgeprägte Prozessorientierung zu etablieren, IT-Plattformen der beteiligten Part-

ner zu harmonisieren und Vorkehrungen gegen einen ungewollten Informationsverlust zu treffen. Dabei ist insbesondere von Bedeutung, eine Führungskultur zu etablieren, die Vertrauen zwischen den Partnern entstehen lässt. Ferner ist dafür Sorge zu tragen, dass der Erfolg der Kooperation quantifiziert und transparent und fair auf die beteiligten Partner verteilt werden kann. Nur Unternehmen, die zukünftig intern über die Fähigkeit verfügen, zwischenbetriebliche Wertschöpfungsketten effizient zu gestalten und zu



Zukunftsperspektiven für Retail-Banken

steuern, werden im Markt erfolgreich bestehen können.

Diese These wurde von Dr. Holger J. Kern, Berater der Monitor Group, aufgegriffen und anhand des Retail Banking konkretisiert. Er geht davon aus, dass sich der in der produzierenden Industrie zu beobachtende Trend einer zunehmenden Verringerung der Wertschöpfungstiefe auch unter den Retail Banken durchsetzen wird. Spezialanbieter für die unterschiedlichen Leistungen der verschiedenen Wertschöpfungsstufen – Produktentwicklung, Kundenschnittstelle, Infrastruktur – werden die traditionellen



Dr. Holger Kern

Allfinanzanbieter verdrängen. Diese Spezialanbieter werden sich alternativ als Kundenspezialisten, Produktentwickler, Vertriebsspezialisten, Administratoren

oder Ingenieure auf ausgewählte Wertschöpfungsstufen fokussieren, was in der Folge zu einer wachsenden Bedeutung eines aktiven Managements der Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette führen wird. Vor diesem Hintergrund beschrieb Kern ein Szenario, bei dem Banken zukünftig sich entweder auf einem Massenmarkt über den Preis, die Bequemlichkeit des Einkaufens und die Qualität oder auf einem Nischenmarkt über die Fokussierung auf eine Produkt- oder Kundengruppe differenzieren werden.

Die Zukunft der Genossenschaftsbank - die Genossenschaftsbank der Zukunft

Abschließender Höhepunkt der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung war die Podiumsdiskussion von vier Spitzenvertretern europäischer genossenschaftlicher Zentralbanken. Werner Böhnke, Vorstandsvorsitzender der WGZ-Bank, Dr. Ulrich Brixner, Vorstandsvorsitzender der DZ Bank, Bert Heemskerk, Vorstandsvorsitzender der Rabobank Niederlande und Dr. Patrik Gisel, Vorstandsmitglied der Schweizer Raiffeisen-Gruppe diskutierten die Zukunft der Genossenschaftsbank. Dies sollte explizit aus dem Blickwinkel der Spitzeninstitute geschehen. Im Mittelpunkt standen dabei erstens Fragen der Strategiefindung in den genossenschaftlichen Finanznetzwerken und zweitens die Möglichkeiten einer Verbesserung der Arbeitsteilung, also Fragen der Struktur und der Organisation der gesamten Wertschöpfungskette. Dabei sollte auch ausgelotet werden, ob Deutschland von der Schweiz und den Niederlanden lernen könne. Drittens ging es um die internationalen Perspektiven der Genossenschaftsbanken und die Voraussetzungen für eine weitere Grenzen überschreitende Zusammenarbeit.

Ulrich Brixner zog drei Jahre nach der Fusion seines Hauses ein positives Fazit. Sie sei betriebswirtschaftlich, EDV-technisch und mental verarbeitet. Er hob

dabei hervor, dass er in einem Zusammengehen von DZ Bank und WGZ-Bank sehr wohl Synergiepotenziale sehe, während Werner Böhnke diese eher in umfassendere Überlegungen eingebunden wissen wollte. Fusionen, so Böhnke, seien kein Selbstzweck, sondern müssten in letzter Konsequenz den Mitgliedern und Kunden dienen, nur dann können sie Sinn machen. Es müsse möglich sein, frei und unvoreingenommen nach dem noch Besseren zu suchen und positive Entwicklungen zu fördern und einzuleiten. Dabei ginge es darum, Gutes für die gesamte Gruppe zu leisten und auf den Weg zu bringen.

Bert Heemskerk begründete den Erfolg der Rabobank zunächst mit der Antwort, die die Rating-Agenturen geben, nämlich dem Status einer Kooperation mit einer starken Zentrale. Er ergänzte jedoch, dass entscheidend sei, dass es sich um eine zeitgemäße Kooperation handelt, die in der Lage sei auf die Herausforderungen der heutigen Zeit adäquat zu reagieren. Ein dafür relevanter Aspekt in den Niederlanden sei, dass die Banken trotz ihrer Eigenständigkeit, wechselseitig füreinander haften würden. Dazu kommt, dass die Niederländische Zentralbank Rabo-Niederland die Aufsicht über die kooperierenden Banken ausüben würde. Er



v.l.n.r.: Bert Heemskerk, Dr. Ulrich Brixner, Prof. Dr. Theresia Theurl, Werner Böhnke, Dr. Patrik Gisel



Bert Heemskerck

betonte, dass das genossenschaftliche Geschäftsmodell im Vordergrund stehen würde, ein allgemeiner Konsens in den wesentlichen Fragen grundlegend sei. Zu fragen, ob die Macht an der Basis oder in der Zentrale verankert sei, sei die falsche Frage. Es gehe vielmehr um die Macht und um die wirtschaftliche Kraft der Kooperation als Ganzem.

Auch Patrik Gisel betonte, dass der spezielle Entscheidungsfindungsprozess dem genossenschaftlichen Netzwerk inhärent sei und einerseits als Schwäche, aber auch als eine Stärke interpretiert werden könne. Vor den aktuellen Rahmenbedingungen müsse beachtet werden, dass schneller agiert werden müsse. Die Raiffeisen-Gruppe Schweiz hat darauf so reagiert, dass die Beobachtung einzelner Indikatoren vereinbart wurde. Bei definierten Entwicklungen würden vorher besprochene Pläne umgesetzt, ohne neuerlich zu diskutieren und zu beschließen. Eine solche Vorgangsweise kombiniert die Kenntnisnahme eines geänderten Marktumfeldes und die Bereitschaft im eigenen System Lösungen zu finden. Vier Faktoren für den Erfolg der Raiffeisen-



Werner Böhnke

Gruppe Schweiz hob Gisel hervor: die Verbindung der Stärke einer Marke auf dem Bankenmarkt Schweiz mit dem Image einer lokalen Bank, die Entwicklung der genossenschaftlichen Mitgliedschaft von einem folkloristischen Ansatz zu einem hochprofessionellen Kundenbindungsinstrument, die Konzentration auf das klassische Aktiv-Passiv-Geschäft und die Vereinbarung von Kooperationen in jenen Geschäftsfeldern, die nicht mit den eigenen Kernkompetenzen korrespondieren. Nicht zuletzt aber habe die Raiffeisen-Gruppe Schweiz Vorteile aus den Kommunikationsfehlern der anderen Schweizer Banken ziehen können.

Auch die anderen Podiumsteilnehmer betonten die Bedeutung der Mitgliedschaft. Dr. Brixner hob die Ähnlichkeit der Mitgliedschaft bei der örtlichen Volks- oder Raiffeisenbank mit dem Verhältnis zwischen örtlicher Bank und Zentralbank sowie Verbundunternehmen hervor. Mitglieder müssen einen besonderen Stellenwert haben, der nicht nur mit Rechten und Vorzügen, sondern auch mit Pflichten verbunden ist. Herr Böhnke stellte neben den materiellen die Bedeutung der immateriellen Elemente der Mitgliedschaft in den Vordergrund. Insgesamt müsse die genossenschaftliche Mitgliedschaft erlebbar sein. Bert Heemskerck ortete die wettbewerbsfähige Kooperation der Zukunft als jene, der es gelingt, dass der Kunde auch Mitglied werden möchte.

Die vier Diskutanten waren sich einig, dass vor dem Hintergrund gewachsener Systeme in den drei Volkswirtschaften, Unterschiede auch weiterhin bestehen bleiben. Dennoch existieren viele Gemeinsamkeiten, die eben das genossenschaftliche Modell ausmachen und die Möglichkeit beinhalten, sich im positiven Sinne von den anderen Banken abheben zu können. Konsens bestand auch darin, dass man sehr wohl voneinander lernen könne. Schließlich bestand Übereinstimmung, dass internationale Kooperationen zwischen Genossenschaftsbanken, ihren



Dr. Ulrich Brixner

Verbundunternehmen und Zentralbanken in der Zukunft bedeutender werden würden als dies heute bereits der Fall sei. Die Zusammenarbeit auf europäischer Ebene hat längst begonnen und wird sich weiter fortsetzen. Ob die Perspektive eines einzigen europäischen genossenschaftlichen Finanznetzwerkes dabei eine realistische ist, muss derzeit offen bleiben. Doch Europas Genossenschaftsbanken müssen auf eine mögliche Fusionswelle im Bereich der Privatbanken vorbereitet sein und Antworten bereithalten.



Dr. Patrik Gisel

Kooperationen - neue Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften

Kooperationen sind auch für Wohnungsgenossenschaften eine Möglichkeit, sich in Zeiten von rückgängigen Bevölkerungszahlen wettbewerbsfähig aufzustellen. Thomas Schaefers, GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen und Dr. Sabine Degen stellten in einem IGT-Workshop dar, welche Aufgaben und Maßnahmen sich für Verbände in einem Umfeld sich wandelnder Rahmenbedingungen in demographischer, struktureller und rechtlicher Hinsicht ergeben.

Der Wohnungsmarkt ist anders als noch vor Jahren geprägt von tendenziell steigenden Leerstandsquoten, ungünstigen Größenstrukturen der Wohnungsgenossenschaften, einem Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften und einem fehlenden Einbezug vor allem der zahlreichen kleineren Genossenschaften in die Verbandsarbeit. Diese Probleme stellen die Verbände als Verbund von Wohnungsgenossenschaften vor neue Herausforderungen, die bislang nur zum Teil bewältigt wurden. Als Hauptziel der Verbände wird die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaften durch eine erfolgreiche Dienstleistungs- und Servicefunktion für die Mitglieder, eine effektive Interessenvertretung gegenüber der Politik und nicht zuletzt durch die Umsetzung von Kooperationen angesehen.

Das Hauptaugenmerk der vorgestellten Strategien der Verbände liegt auf Maßnahmen, die eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaften implizieren sollen. Als Maßnahmen dienen a) eine erfolgreiche Lobbyarbeit, mit deren Hilfe eine Interessenbündelung erfolgen und die Stärkung des Problembewusstseins innerhalb der Politik erreicht werden soll, b) die Erhöhung der Fachkompetenz innerhalb des Verbandes durch Informationsbereitstellung, wobei sich die Verbände als Informationsplattform ansehen, c) das Bereitstellen von Angeboten zur Verbesserung der

wirtschaftlichen Lage der Genossenschaften durch die Erarbeitung relevanter Kennzahlen und Checklisten zur Risikofrüherkennung, d) die Unterstützung und Begleitung von Kooperationen bzw. Fusionen und e) das Erkennen von Trends.

Scharfe Kritik wurde von Seiten der Genossenschaftsvertreter jedoch an der Umsetzung der Maßnahmen geübt. So wurden die Verbände aufgefordert, ihre Rolle als Informant ernster zu nehmen. Einigkeit herrschte in der Diskussionsrunde zwar über die Notwendigkeit von Kooperationen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Genossenschaften, doch forderten die Genossenschaftsvertreter die Verbände auf, die Außendarstellung der Genossenschaften zu verbessern, die Genossenschaften als Marke zu etablieren und vor allem konkrete Kooperationsvorschläge zu unterbreiten, die gerade bei kleinen Genossenschaften bestehende Unsicherheiten hinsichtlich der Umsetzung beseitigen könnten.

Praktische Beispiele für gelungene Kooperationen standen im Fokus der abschließenden beiden Vorträge. Am Beispiel der Kooperation zwischen der Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG und der Berliner Volksbank zeigte Dr. Daniela Braun auf, wie Kooperationen auch branchenübergreifend für beide Seiten vorteilhaft sein können, während Uwe Schramm am Beispiel der WohnBau Westmünsterland eG deutlich machte, dass Unternehmensankäufe und Fusionen als Folge einer internen Schwachstellenanalyse deutlich zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit von Wohnungsgenossenschaften beitragen können.



Die Zukunft der genossenschaftlichen Verbände



Dr. Carl Friedrich Leuschner

Im Rahmen der IGT 2004 diskutierten führende Persönlichkeiten die Zukunftsperspektiven für die Genossenschaftsverbände. Die jüngsten Fusionen von Genossenschaftsverbänden nahm Moritz Krawinkel, Vorstand des RWGV, zum Anlass, um über die optimale Größe von Genossenschaftsverbänden nachzudenken. Eine allgemeingültige Zahl, die die optimale Betriebsgröße beschreibt, ist illusorisch, da es vielfältigste Verbandsaufgaben gibt, die unterschiedliche Betriebsgrößen nahe legen können. Folglich kann es nur um die Ermittlung eines guten Kompromisses gehen, der eine Bandbreite für eine geeignete Betriebsgröße angibt. Die Stärke der bisherigen Verbandsgrößen sind die Kontinuität und Regionalität der Verbandsarbeit, wohingegen die Ausschöpfung von Größenvorteilen bei kleingliedriger Struktur nur in geringerem Maße gelingt.

Wenn nun über Fusionen zu beschließen ist, so muss dabei die horizontale wie vertikale Dimension berücksichtigt werden. Die horizontale Dimension bestimmt sich automatisch über die Zahl der Mitglieder und die regionale Reichweite. Hinsichtlich der vertikalen Ausdehnung besteht jedoch Handlungsbedarf im Fusionsmanagement, wo zu entscheiden ist, welche Tätigkeiten der Verband in welcher Intensität erfüllen will. Neue Informations-

und Kommunikationsmöglichkeiten wie auch bestimmte Standardisierungen erlauben es, erhebliche Gewinne in economies of scale und scope zu generieren.

Eine Fusion ist jedoch stets auch mit Risiken verbunden. Von hoher Relevanz ist die Konzeption der Fusion als ein Gesamtprozess und nicht als Alternative zu einer wirksamen Strategie. Die Ziele einer Fusion sind ex ante klarzustellen und konsequent im Fusionsmanagement zu verfolgen.

Das Fazit für die Fusion des WGV und GVR ist positiv. Krawinkel betonte die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Leistungsangebote des RWGV und die hohe Kundenzufriedenheit.

Eine weitere strukturelle Zukunftsperspektive stellte Walter Weinkauf, Vorstandsvorsitzender des Genossenschaftsverbands Frankfurt, vor. Er sieht die Herausforderungen, denen sich die Genossenschaftsverbände in der Zukunft stellen müssen, im wesentlichen in drei Aspekten, aus denen er Entwicklungsvisionen für Genossenschaftsverbände ableitete. Zum einen sind das die Herausforderungen der "Beschleunigungsgesellschaft", in der die Genossenschaft bzw. der Verband die "Stabilität in der Veränderung" bieten soll und kann. Zum anderen ist es die Entwicklung einer sogenannten "Big Mac Ökonomie", die von den Genossenschaftsverbänden gezielter beeinflusst werden sollte. Zum dritten sieht Weinkauf einen zunehmenden Wettbewerb der Unternehmenskulturen, in dem er den Verbänden gute Zukunftschancen zuschreibt. Aufgabe der Genossenschaftsverbände unter den beschriebenen Rahmenbedingungen ist es, die Stellung der Genossenschaften zu verbessern und die Vorteile genossenschaftlicher Unternehmenskultur gegenüber managementgesteuerten Unternehmen hervorzuheben. "Der Genossenschaftsverband ist kein Selbstzweck" betonte Weinkauf, vielmehr ist er eine unternehmerische

Non-Profit Organisation, die ihren Mitgliedern dient und eine wachsende Marktorientierung entwickeln sollte. Genossenschaftsverbände müssen mehr denn je als wissensbasiertes und lernendes Netzwerk agieren, Networking betreiben und eine marktorientierte Betreuung im Sinne des Full-Service Prinzips bieten. Schlußendlich betonte Weinkauf, dass die Genossenschaftsverbände nur dann eine Zukunft besitzen, wenn aus Visionen Realitäten werden.

Dr. Carl-Friedrich Leuschner, Vorstandsvorsitzender des DGRV, betrachtete das Spannungsfeld zwischen Prüfung und Beratung in der Tätigkeit der Genossenschaftsverbände und die damit einhergehende Gefahr der Selbstprüfung. Die in Deutschland nach dem klassischen Verbandsmodell bestehende Pflichtmitgliedschaft sieht eine genossenschaftliche Pflichtprüfung vor, die von den Verbänden durch fakultative Beratungsangebote ergänzt wird. Demgegenüber beinhalten die genossenschaftlichen Verbandsstrukturen z.B. in Belgien oder Finnland eine freie Prüferwahl. Ausgangspunkt der Überlegungen von Dr. Leuschner waren die Bilanzskandale der Vergangenheit und die daraus folgende aktuelle Rechtsentwicklung, z.B. in Form des 10-Punkte Programms der Bundesregierung oder des KonTraG. Die "neuen Spielregeln", so schlußfolgert Dr. Leuschner, stellen



Moritz Krawinkel



Konrad Palla

für die Zukunft der Genossenschaftsverbände eine besondere Herausforderung dar. Den Genossenschaftsverbänden bieten sich als Reaktion auf die aktuellen und potentiellen Anforderungen der Zukunft drei Optionen. Neben der Beibehaltung des status quo, der Prüfung und Beratung aus einer Hand bietet, ist eine Etablierung getrennter Verbände für die zwei Bereiche Prüfung und Beratung denkbar. Damit wäre das Risiko der Selbstprüfung gebannt, aber gleichzeitig würden Mehrkosten entstehen und Syner-

gieeffekte ungenutzt bleiben. Die dritte Option, die sowohl die Vorteile von Verbundeffekten ermöglicht als auch die Risiken der Selbstprüfung vermeidet, liegt in der Schaffung von Netzwerkstrukturen für Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen. Ein aktuelles Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung dieses Modells ist die IAS/IFRS-Advisory Group.

Die Strukturen des Raiffeisenverbandes Südtirol, stellte dessen Verbandsdirektor Konrad Palla vor. Italien verfügt nach wie vor über kein einheitliches Genossenschaftsgesetz, woraus eine erhebliche Normenvielfalt resultiert, jedoch sind die Genossenschaften in der Verfassung verankert. Die bestehenden gesetzlichen Bestimmungen konzentrieren sich insbesondere auf den Aufbau und die Gestalt der Genossenschaften, beleuchten die Struktur der Verbände jedoch nur in geringem Maße. Daraus resultiert auch eine erhebliche Heterogenität der Verbandsstrukturen und -tätigkeiten, die sich sowohl in quantitativer als auch in quali-

tativer Hinsicht stark unterscheiden, so sind z.B. nicht Genossenschaftsverbände prüfungsberechtigt. Für die Zukunft bedeutet dieses eine Betonung der partnerschaftlichen Position der Verbände, die ihre Arbeit nicht als Selbstzweck sehen, sondern im Dienste der Genossenschaften auch Beratungs- und Betreuungsleistungen übernehmen.



Walter Weinkauff

Wie lässt sich eine langfristige Kundenbindung aufbauen und erhalten, wenn der Wettbewerb schärfer wird, Kunden besser informiert sind und selbst eine hohe Kundenzufriedenheit oft keine Kundenloyalität zur Folge hat? Dieser Frage näherten sich vier Praxisvorträge aus der Perspektive eigener Unternehmenserfahrungen. Kein Zufall, dass alle Beiträge aus der Finanzdienstleistungsbranche stammten: Schließlich ist gerade hier die emotionale Beziehung zum Produkt nicht sehr ausgeprägt.

Dabei setzt die Volksbank Beckum vor allem auf den Erhalt regionaler Bezüge und eine aktive Kommunikation dieser Strategie. Vor dem Hintergrund mehrerer Fusionen und Umstrukturierungen drohten ehemals selbstständige Volksbanken

Strategien der Bindung: Mitglieder- und Kundenbindung

aus der Sicht der Kunden zu unbedeutenden Außenstellen abzustiegen, gleichzeitig schwand der unmittelbare Einfluss der Mitglieder durch den notwendig gewordenen Übergang von der Mitglieder- zu einer Vertreterversammlung. Über Jahrzehnte eingeprägte Ortsnamen der Volksbanken wurden deswegen gezielt beibehalten, örtliche Schulen und Vereine sichtbar unterstützt, Zukunftsplanungen am Ort erläutert, deren Glaubwürdigkeit durch Neuinvestitionen in die Geschäftsstellenräume erhöht sowie nicht zuletzt regelmäßige Mitgliederbefragungen durchgeführt. In der Folge ließ sich ein deutlicher Mitgliederzuwachs vermelden. Dr. Andreas Martin, Vorstandsmitglied des DG Verlags, stellte die Unterstützung für eine regionale Kundenbindung durch

sog. "CityCards" dar. Dabei treten Volks- und Raiffeisenbanken als Herausgeber auf, die lokale Partnerunternehmen für spezielle Angebote an Karteninhaber gewinnen. Der Kunde erhält durch eine Mitgliedschaft im "Kartenclub" bestimmte Rabatte. Die beteiligten Volks- und Raiffeisenbanken zielen vor allem auf die Neukundengewinnung und die Partnerunternehmen auf eine lokale Bindung der Kaufkraft. Der DG-Verlag zeigt damit ein neues Betätigungsfeld für eine klassische Einkaufsgenossenschaft: die Banken können ihren Kunden eigene Angebote machen, während sich das Aushandeln der Partnerverträge und die technische Plattform beim DG-Verlag zentralisieren lassen.

Eine Strategie, den Kunden mehr Aufmerksamkeit zu widmen und die Bestandskundenbetreuung gegenüber der Neukundengewinnung nicht zu vernachlässigen, hat Union Investment entwickelt. Martin Werner betonte die Priorität, Abläufe für Kunden zu vereinfachen und deren Anliegen möglichst durch einen einzigen Mitarbeiter im Rahmen telefonischer Betreuung zügig und abschließend zu bearbeiten. Trotz der Erkenntnis, dass Zufriedenheit nicht zwingend Loyalität nach sich zieht, ist die zentrale Zielgröße der einzelnen Maßnahmen eine Steigerung der Kundenzufriedenheit, wobei die Zielerreichung auch regelmäßig überprüft wird.

Insofern weicht die Strategie der Volksbank Hamm von der aller anderen ab. Dr. Klaus Kalefeld, Vorstand der Volksbank Hamm, erklärte, dass man den Mitgliedschaftscharakter stärken möchte, weil dieser das zentrale Alleinstellungsmerkmal der Volksbanken sei. Ziel ist es, aus allen Kunden früher oder später Mitglieder zu machen, zunächst durch Werben um eine Mitgliedschaft, später ggf. auch durch den Zwang, entweder Mitglied zu werden oder die Geschäftsbeziehung zu beenden. Für Mitglieder gibt es spezielle



Dr. Klaus Kalefeld

Konditionen, die nicht unter das Verbot einer versteckten Gewinnausschüttung fallen. Der Mitgliedschaftscharakter berechtige zu einer viel intensiveren Ansprache, da man schließlich gesetzlich verpflichtet sei, sich umfassend um das finanzielle Wohl der Mitglieder zu kümmern. Einerseits leiste man damit mehr im Interesse der Mitglieder als das private Banken für ihre Kunden täten. Andererseits könnten sich die Mitglieder der permanenten Ansprache auch nicht ent-

ziehen, so dass sich Abschlüsse früher oder später von selbst ergäben. Konkrete Verkaufsziele gebe man den einzelnen Beratern nicht vor, wenn sie verfehlt würden, ließen sie sich durch eine Erhöhung gruppenspezifischer Mitgliederkontakte erreichen. Mit dieser Strategie liege die Volksbank Hamm im Ertragsdurchschnitt der Volksbanken. Die Cross-Selling-Rate wird jedoch nicht gemessen.

Theorie und Praxis des genossenschaftlichen Finanzverbundes

Genossenschaftsbanken und ihr Finanzverbund sind auch in einer Zeit von Megafusionen im Finanzbereich nach wie vor ein geeignetes Geschäftsmodell. Dr. Marco Weiß von der Universität Frankfurt stellte die Frage nach der effizienteren Organisationsform im Bankenmarkt. Dr. Weiß hob die Stärke der Genossenschaftsbanken hervor, die primär in der Dezentralität und Nutzung lokalen Wissens liege. Großbanken, wie die Deutsche Bank, agierten hingegen verstärkt als "Global Player". Dr. Weiß empfahl daher die Struktur der Genossenschaftsbanken beizubehalten. Jegliche Veränderungen schmälerten ihren Erfolg.

Prof. Dr. Wolfgang Harbrecht von der Universität Nürnberg-Erlangen hob in diesem Zusammenhang die Bedeutung der nachfrageorientierten Mitgliederförderung hervor: Im Kontext des Wettbewerbs entscheidet das Mitglied und nicht der Vorstand, welches Angebot für ihn vorteilhaft sei. Am Beispiel von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, wie Zinsaufwendungen, Provisionsüberschüssen und Bilanzvolumina, stützte er seine These. Das Konzept der Sparda-Banken, nach dem bestimmte Leistungen ausschließlich den Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden, erwies sich gegenüber dem offenen Förderverständnis der

Volks- und Raiffeisenbanken sowie der PSD-Banken als überlegen. Mitgliederförderung durch Exklusivleistungen sei daher eine erfolversprechende Strategie, so Prof. Harbrecht.

Reinhard Schlottbom, Vorstandvorsitzender der PSD Bank Münster hob das Geschäftsmodell seiner Genossenschaftsbank hervor. Der von Prof. Harbrecht dargestellten Überlegenheit der Sparda-Banken hinsichtlich der Mitgliederförderung stimmte er nicht zu. Insbesondere die Kombination aus persönlicher Beratung und den Möglichkeiten des IT-basierten Vertriebsformen gewährleiste im Zusammenspiel mit einer intensiven

regionalen Orientierung den Erfolg der PSD Bank Münster.

Ulrich Dexheimer von der DZ Bank stellte die Einzigartigkeit des Subsidiaritätsprinzips innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes heraus. Neue, innovative Produkte, wie z. B. das Standard-Meta, das die partielle Blanko-Risikoübernahme von Krediten durch die DZ Bank ermöglicht, oder das erweiterte Firmenkunden-Consulting zeigten, dass der Schlüssel zum Erfolg in der Zusammenarbeit des genossenschaftlichen Finanzverbundes liege.

Ein Ansatz, der an die theoretischen Überlegungen zur nachfrageorientierten Mitgliederförderung ansetzte, war der Beitrag von Enrico Kahl, Vorstandsvor-

sitzender der Sparda-Bank Münster eG. Er fokussierte auf den Mehrwert für Kunden und Mitglieder, der über die Gewährung günstiger Konditionen hinausgeht. Das Ergebnis seiner empirischen Untersuchung zeigte Folgendes: Es werden diejenigen Banken von den Kunden weiterempfohlen, bei denen die Wertedifferenz zwischen Mitarbeitern und Kunden äußerst gering ist. Daher gilt es jenseits aller Bestrebungen in Richtung IT-Orientierung, den Menschen und seine individuellen Bedürfnisse stets in den Mittelpunkt des genossenschaftlichen Handelns zu stellen.



Enrico Kahl

Verantwortlichkeit und Governance für Genossenschaften

Eng verwandt mit den Fragestellungen der Wertorientierung ist die Corporate Social Responsibility. Prof. Dr. Gustav Raab und Dr. Dagmar Urbanek (WU Wien) betonten, dass es sich bei Corporate Social Responsibility keinesfalls um Altruismus handele, sondern dass es darauf ankäme, die Lösung gesellschaftlicher Probleme mit dem Nutzen für das Unternehmen zu verbinden. Ziel dieser Strategie sei in erster Linie die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens. Offen bleibe allerdings, ob die Corporate Social Responsibility den Unternehmenserfolg begründe oder ob umgekehrt der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens die Voraussetzung für Aktivitäten in diesem Bereich sei. Im Hinblick auf Genossenschaften sei die Corporate Social Respon-



Prof. Dr. Gustav Raab

sibility eine Möglichkeit zur Wiederbelebung des Förderauftrags und zur Stärkung ihrer Existenzberechtigung aus gesellschaftspolitischer Sicht.

Über die Ausgestaltung der Corporate Governance im österreichischen Schulze-Delitzsch-Verband berichtete Prof. DDr. Hans Hofinger (Vorsitzender des Vorstandes ÖGV). Nachdem in Österreich vor zwei Jahren ein verbindlicher Corporate Governance Kodex als Regelwerk für Aktiengesellschaften aufgestellt worden

ist, reagierte der ÖGV mit der Definition eines "Cooperative Governance Kodex" für Genossenschaften. Allerdings ist dieser Kodex als ein Vorschlag gedacht, der von den Primär-genossenschaften nicht

zwingend umgesetzt werden muss. Prof. Hofinger sprach sich jedoch für eindeutige Spielregeln, auch auf Ebene der Primärbanken, aus. Dieses Thema griff auch Arnulf Perkounigg (Direktor Tiroler Raiffeisenverband, Vorstandsvorsitzender des Internationalen Instituts für Genossenschaftsforschung im Alpenraum (IGA)) in seinem Vortrag wieder auf und ging der Frage nach, ob eine Cooperative Governance überflüssig oder notwendig ist. In einer Gegenüberstellung der einzelnen Regelbereiche des Corporate Governance Kodex für die Aktiengesellschaft mit der derzeitigen Corporate Governance von Genossenschaften verdeutlichte Herr Perkounigg, dass viele der Regeln des Kodex bereits analog in der Genossenschaft verwirklicht werden. Für Genossenschaften sah er im Grunde keinen zusätzlichen Regelungsbedarf im Sinne eines expliziten Corporate Governance Kodex.

Information

In diesem Bericht werden einige Workshops und Vorträge herausgegriffen. Die Publikation aller Beiträge erfolgt in den Tagungsbänden.



Wissenschaft braucht Kommunikation und Austausch. Auch hierfür bot die IGT 2004 zahlreiche Foren. Die Modulveranstaltungen und die Workshops wurden für anregende Diskussionen genutzt.

Zu kleinen Höhepunkten wurden die Abendempfänge der IGT 2004. Der Rheinisch-Westfälische Genossenschaftsverband, die Volksbanken und Raiffeisenbanken und Spar- und Darlehnskassen in

mit dem Hinweis auf die bedeutende historische Wende, die sich für Europa im Jahr 1648 mit dem Westfälischen Frieden genau an diesem Ort vollzog. Mit Jacques Santer begrüßte er einen Gast, der mit seinem Engagement für die Osterweiterung maßgeblich die europäische Integration vorangetrieben hat.

Heinke hob die Mittlerstellung der Konferenz zwischen Wissenschaft und Praxis hervor, die auch ein Leitbild des Instituts für Genossenschaftswesen in Münster sei.

Zu einem festlichen Bankett ins Schloss Nordkirchen lud die WGZ-Bank ein. Das von Johann Conrad Schlaun nach dem Vorbild von Versailles erbaute Schloss bildete einen würdigen und repräsentativen Rahmen für einen Abend der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung. Das Vorstandsmitglied der WGZ-Bank Thomas Ullrich begrüßte die Teilnehmer vor dem Schloss. Er betonte, dass die Tagung mit ihrem anspruchsvollen Programm einen Höhepunkt des Jahres 2004 in der genossenschaftlichen Wirtschaft und Wissenschaft darstellt und äußerte die Erwartung, dass von ihr auch Impulse für die Praxis ausgehen werden.

Die Empfänge an historischen Orten vermittelten den Teilnehmern darüber hinaus beeindruckende Einblicke in die Geschichte der Stadt Münster und Westfalens. Für viele Gäste dürfte dieses Umfeld die positiven Eindrücke von der Tagung abgerundet haben, um schließlich festzustellen: Münster ist eine Reise wert - wissenschaftlich, unternehmerisch und kulturell.



Dr. h.c. Eberhard Heinke

Rheinland und Westfalen sowie der Deutsche Raiffeisenverband luden zum Empfang ins Rathaus der Stadt Münster ein. Der Vorstandsvorsitzende des RWGV Dr. h.c. Eberhard Heinke begrüßte die Gäste



Thomas Ullrich



”Rechtzeitig Strategien entwickeln”

Prof. Dr. Theresia Theurl im Gespräch mit Birgit Wetjen.
WGZ-Bank-Magazin “Initiativbanking”, Ausgabe 3/2004

Europaweit kooperieren etwa 50% der mittelständischen Unternehmen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit vor schwierigen Rahmenbedingungen zu verbessern. Meist rechnen sich gut geführte Kooperationen. Doch gerade kleinere Unternehmen haben auch Bedenken.

Initiativbanking: *Mittelständler lassen sich nicht gerne in die Karten gucken. Ist Verschwiegenheit der richtige Weg zum Erfolg?*

Theurl: Sich vor der Konkurrenz abzuschotten ist verständlich und nachvollziehbar – aber nicht besonders klug. Denn wer seine Marktposition absichern möchte, hat es zukünftig ohne Allianzen sehr schwer. Und ein wesentlicher Vorteil einer Kooperation ist es nun einmal, dass Unternehmen gegenseitig von dem Wissen der Kooperationspartner profitieren.

Initiativbanking: *Birgt Transparenz nicht auch Risiken?*

Theurl: Natürlich besteht das Risiko, dass andere Unternehmen einseitig vom Know-how des eigenen Betriebes profitieren. Aber unter dem Strich bieten gute Kooperationen eine Menge Vorteile. Der wohl wichtigste: die Sicherung der Existenz. Zum einen über Know-how, zum anderen müssen Unternehmen zunehmend Größe vorweisen – entweder, weil Regulierungskosten dies nahe legen, oder ganz einfach, weil Rentabilität nur über Größenvorteile und Synergien möglich ist. Auch die Kunden wünschen zunehmend umfangreiche Lösungen aus einem Guss, die kleine Unternehmen oft gar nicht anbieten können.

Initiativbanking: *Wie können Unternehmen die Risiken gering halten?*



Prof. Dr. Theresia Theurl

Theurl: Das A und O einer guten Kooperation sind das Kooperationsmanagement und der Kooperationsvertrag, in dem die Spielregeln und auch mögliche Vertragsstrafen festgelegt werden. Wer sich Hals über Kopf und ohne Regelwerk in eine Kooperation be gibt, riskiert zu scheitern.

Initiativbanking: *Worauf müssen Unternehmer bei dem Aufbau einer Kooperation achten?*

Theurl: Grundsätzlich sollten sie zuerst die Ziele und Möglichkeiten analysieren und klären, für welche Bereiche Kooperationen Sinn machen. Welche Zielgruppen und Marktsegmente sollen also erreicht werden? Ist es möglich, die Effizienz der eigenen Produktion zu steigern? Welche Art von Kooperation ist geeignet, um zum Beispiel die Kosten zu senken oder aber die Angebotspalette zu erweitern?

Initiativbanking: *Welche Fehler werden am häufigsten gemacht?*

Theurl: Der größte Fehler ist es, erst über Kooperationen nachzudenken, wenn das Unternehmen bereits in Schieflage geraten ist. Erfolgreich sind vor allem die Unternehmen, die bereits im Vorfeld Visionen entwickeln und sich überlegen, in welche Richtung sich die ökonomischen Rahmenbedingungen verändern und wie sie diesen Veränderungen erfolgreich begegnen können. Wer rechtzeitig Strategien erarbeitet, hat sicherlich die besten Erfolgsaussichten.

7 Regeln für Kooperationen

1. Gut vorbereiten

Vor einer Kooperation: Verfahren und Abläufe im Unternehmen analysieren. Welche Leistungen, Produkte, Informationen werden übergeben?

2. Ziele definieren

Was wird von der Kooperation erwartet? Sollen Größenvorteile oder komplementäre Kompetenzen erreicht werden?

3. Partner suchen

Mit klar definierten Prozessketten kann laufend nach Partnern gesucht werden, die zu den eigenen Prozessen und Schnittstellen passen.

4. Spielregeln festlegen

Ohne Regeln geht es nicht. Der Kooperationsvertrag fixiert Rechte und Pflichten, insb. sind Verfahren zur Konfliktlösung und Exit-Optionen festzulegen.

5. Kooperation managen

Eine Kooperation muss geführt werden. Insbesondere die Schnittstellen zu den Partnern müssen überwacht werden. Hierzu zählt auch die Anpassung von Prozessschritten und Schnittstellen.

6. Überwachungssysteme installieren

Kooperation braucht eine Erfolgskontrolle. Es müssen auch Informationen beim Partner beschafft werden. Das Kooperationscontrolling ist in das Unternehmenscontrolling zu integrieren.

7. Flexibel gestalten

Kooperation ist ein kontinuierlicher Prozess. Kooperationen können vertieft oder auch beendet werden. Dies ist Teil der gewünschten Flexibilität.

In Menschen und Wohnungen investieren

6. Symposium "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" am 23. November 2004

Gut 140 Teilnehmer folgten der Einladung vom IfG Münster und dem VdW Rheinland Westfalen nach Münster zur sechsten Auflage des Symposiums für Wohnungsgenossenschaften, bei dem Ansatzpunkte für eine langfristige und nachhaltige Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften diskutiert wurden.

Wohnungsgenossenschaften mit ihren langlebigen Wirtschaftsgütern müssen langfristig planen und Strategien entwickeln, um auf Dauer den Herausforderungen des Wohnungsmarktes gewachsen zu

sein. Dies war die einhellige Meinung der Referenten und Teilnehmer des Symposiums "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften", das bereits zum sechsten Mal in Münster vom IfG der Universität Münster und dem VdW Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen veranstaltet wurde.



Karl-Heinz Abraham

war die zentrale Frage, die sich durch die verschiedenen Referate und Diskussionen von Praktikern und Wissenschaftlern zog.

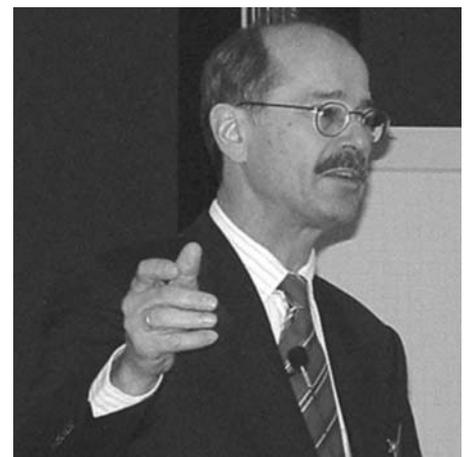
Nachhaltigkeit und Langfristigkeit wichtig

Nach einer Begrüßung durch den Verbandspräsidenten Burghard Schneider und einem einführenden Referat von Prof. Dr. Theresia Theurl, Leiterin des IfG Münster, in dem sie betonte, dass Wohnungsgenossenschaften aufgrund ihres Tätigkeitsbereiches nur langfristig orientiert handeln können und auf Nachhaltigkeit ihrer Aktivitäten achten müssen, richtete Klaus Leuchtmann vom EBZ, dem Europäischen Bildungszentrum Bochum, sein Augenmerk zunächst auf die Mitarbeiter des Unternehmens. Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter werde zwar grundsätzlich als sehr wich-



Franz-Bernd Große-Wilde

tig eingeschätzt, durchschnittlich werde von Wohnungsgenossenschaften jedoch ein deutlich geringerer Betrag in die Fortbildung der Mitarbeiter investiert, als dies bei vergleichbaren Unternehmen der Fall sei. Dabei sei es besonders wichtig, die Mitarbeiter optimal einzusetzen, da sie als Multiplikatoren für das Bild der Wohnungsgenossenschaft nach außen wirkten. Auch und gerade die Potenziale und Anregungen junger Mitarbeiter müssten genutzt werden, um den Kontakt zum Markt nicht zu verlieren. Hubert Scharlau, Vorstandsvorsitzender des Bauvereins zu Lünen eG, konzentrierte sich im Anschluss auf das Bestandsmanagement. Am Beispiel einer im eigenen Hause durchgeführten Portfolioanalyse zeigte er anschaulich, dass es wichtig sei, ein genaues Bild über seine eigenen Wohnungsbestände zu haben, und wie man in der Praxis solche Kenntnisse gewinnen könne.



Sigurd Trommer

Die diesmalige Tagung, die mit gut 140 Teilnehmern vollständig ausgebucht war, stand unter dem Titel "Zukunft gestalten - In Menschen und Wohnungen investieren". Was müssen Wohnungsgenossenschaften tun, um die Schwierigkeiten des Wohnungsmarktes zu meistern und sich erfolgreich am Markt aufzustellen? Das

Karl-Heinz Abraham, geschäftsführender Vorstand des Wohnungsvereins Herne eG, betonte die Bedeutung einer intensiven Marktbeobachtung, um die eigenen Aktivitäten in eine langfristig vorteilhafte Richtung zu lenken. In diesem Zusammenhang appellierte er an seine Kollegen, in diesem Bereich Kooperationen - auch mit Konkurrenten - einzugehen, da insbesondere für kleinere Wohnungsgenossenschaften die Aufgabe der Marktbeobachtung alleine nicht zu bewältigen sei. Die Relevanz zur Erhebung entsprechender Daten unterstrich auch Johann Bergmeier, geschäftsführender Vorstand der Landshuter Wohnungsbau eG, bei der Erläuterung der Situation seiner Genossenschaft in Bayern.

Ein Beispiel dafür, dass Investitionen in Altbauten lohnen können, lieferte dann Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstand des Spar- und Bauvereins Dortmund eG. Zum einen werde dadurch die Nutzungsdauer des Objektes verlängert, zum anderen

trage eine entsprechende Investition positiv zum Image des Unternehmens bei. Sigurd Trommer, Stadtbaurat in Bonn und Vorstandsmitglied der GWG Bonn eG, forderte als Vertreter von Politik und wohnungsgenossenschaftlicher Praxis dazu auf, die Kommunikation zwischen Unternehmen und Stadt zu verstärken. Mit entsprechendem Engagement könnten Maßnahmen initiiert werden, die Standort- und Wettbewerbsvorteile für Unternehmen und Städte bewirken könnten.

Expertenkommission "Wohnungsgenossenschaften"

In der abschließenden Diskussion zu den Ergebnissen der Expertenkommission "Wohnungsgenossenschaften", die im Frühjahr ihren Abschlussbericht vorgelegt hatte, wurde auf die verschiedenen Empfehlungen der Kommission eingegangen und ebenfalls betont, dass man zwar die Politik brauche, sich aber nicht

nur auf den Staat verlassen dürfe, sondern Eigeninitiative zeigen müsse, um die bestehenden Probleme anzugehen. Die Kommission sei jedoch ein wichtiges Instrument gewesen, um den Wohnungsgenossenschaften eine breite Öffentlichkeit für ihre Anliegen zu verschaffen, so die einstimmige Meinung. Mit Frau Prof. Theurl diskutierten Martin Marburg, der Vorsitzende des Arbeitskreises "Expertenkommission" der BAG Bundesarbeitsgemeinschaft im GdW, Hubert Scharlau, Mitglied der Steuerungsgruppe "Novellierung des Genossenschaftsgesetz" beim GdW und Bernhard Koppmann, Mitglied der "Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften".



v.l.n.r.: Bettina Schlelein, Dr. Gerhard Jeschke, Prof. Dr. Theresia Theurl, Franz-Bernd Große-Wilde, Bernhard Koppmann, Sigurd Trommer, Johann Bergmeier, Martin Marburg, Hubert Scharlau, Eric Meyer

Information

Die Termine der kommenden Veranstaltungen "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" stehen bereits fest: 02.03.2005 und 25.10.2005.

➔ Bettina Schlelein

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ bettina.schlelein@ifg-muenster.de

Rekordkulisse im IFG

"Institution Kennenlernabend" wieder ein Erfolg

Am 21. Oktober 2004 fand zum wiederholten Mal der sowohl bei Studierenden als auch Mitarbeitern beliebte Kennenlernabend statt und – wie gehabt – großen Anklang. In den mit deutlich über 80 Teilnehmern gut gefüllten Räumlichkeiten des Instituts für Genossenschaftswesen (IfG) verschafften sich potenzielle Interessenten in informeller Atmosphäre einen Eindruck über das Schwerpunktfach "Unternehmenskooperation".

Kurz nach Mitternacht, als sich die letzten Studierenden verabschiedet hatten, war ein weiterer gelungener Kennenlernabend zu verbuchen. Mit einem neuen Besucherrekord konnte die eingeschlagene Richtung beibehalten werden: Der steigenden praktischen Relevanz des Themas "Unternehmenskooperation" trägt auch die nicht nur ungebrochene, sondern stetig wachsende Beliebtheit des gleichnamigen Schwerpunktfaches Rechnung.

Um 19 Uhr öffneten sich die Türen und Mitarbeiter des IfG für interessierte Studierende und ihre Fragen. Im Anschluss an die begrüßenden Worten durch Prof. Theurl entwickelten sich schnell intensive und informative Gespräche zwischen den Mitarbeitern, den bereits fortgeschrittenen Studierenden des Schwerpunktfaches und denen, die es werden wollen. Am Anfang des Hauptstudiums stehend versuchten gerade letztere wertvolle Informationen für die richtige Wahl des Schwerpunktes zu finden, so dass

viele vor allem von der Möglichkeit, Prof. Theurl persönlich kennen zu lernen, regen Gebrauch machten.

sondern es war auch richtig lustig... und lecker." Damit wurde auf das Buffet und Getränkeangebot angespielt, dass wie



So war die Resonanz auf die Veranstaltung auch durchweg positiv. Bei der Verabschiedung bemerkte einer der Studierenden: "Ich bin echt froh, dass ich gekommen bin. Ich habe nicht nur sehr interessante Informationen bekommen,

jedes Jahr für eine standesgemäße Abrundung der Veranstaltung verantwortlich zeichnete.

In den Reihen der Mitarbeiter und der Institutsleitung ist man sich trotz der damit verbundenen Arbeit jetzt schon einig, dass auch im kommenden Semester an der inzwischen bewährten "Institution Kennenlernabend" festgehalten werden soll.



☎ Patrick Koch

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ patrick.koch@
ifg-muenster.de

Erstes Lindauer Treffen der Nobelpreisträger der Wirtschaftswissenschaften

Münsteraner Absolvent beim Nobelpreisträger-Treffen in Lindau am Bodensee

Zum ersten Mal fand in Lindau am Bodensee das mit zehn Nobelpreisträgern der Wirtschaftswissenschaften hochkarätig besetzte "Meeting of the Winners of the Bank of Sweden Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel" statt. Mit dabei war auf Initiative von Frau Prof. Theresia Theurl auch der beste Absolvent des diesjährigen Diplomjahrgangs aus Münster, Christoph Hanck.



oben: James A. Mirrlees und Reinhard Selten;
Mitte: Clive W.J. Granger, Robert Merton Solow und John F. Nash;
unten: Daniel L. Mc Fadden, Gräfin Bettina Bernadotte und Robert A. Mundell

Das Lindauer Treffen, das im Bereich der Naturwissenschaften bereits auf eine über 50jährige Tradition zurückblicken kann, soll ausgesuchten Nachwuchswissenschaftlern die Gelegenheit bieten, mit den Größen ihres Fachs in einen wissenschaftlichen Dialog zu treten. Vom 1. bis zum 4. September diskutierten über 170 junge Forscher und Zentralbankmitarbeiter aus über 30 Ländern - zum Beispiel Pakistan, Chile, Neuseeland - mit zehn der 34 noch lebenden Nobelpreisträgern der Ökonomie, darunter mit dem seit "A Beautiful Mind" einem breiten Publikum bekannten Spieltheoretiker John Nash. Die Veranstaltung rief großes Medieninteresse hervor. So berichtete neben zahlreichen deutschen und internationalen Zeitungen ein Fernsehteam des amerika-

nischen Wirtschaftssenders CNBC an allen Tagen live vom Kongresszentrum.



Christoph Hanck und Robert A. Mundell

Die Palette der behandelten Themen war vielfältig: Robert Mundell, Preisträger des Jahres 1999, plädierte für die Einführung einer Weltwährung. Robert Merton zeigte in einem mitreißenden Vortrag auf, wie moderne Finanzmarktinstrumente es ermöglichen können, dass sich Länder auf Sektoren mit besonderen komparativen Vorteilen spezialisieren, ohne die hiermit traditionellerweise einhergehenden Risiken, etwa von starken Preisschwankungen, eingehen zu müssen. Eher den Spezialisten sprach etwa der Beitrag des einzigen deutschen Preisträgers, Prof. Reinhard Selten, an, der über neue Entwicklungen in der Spieltheorie referierte.

Trotz aller Vielfalt der Themen, Gemeinsamkeiten waren doch unübersehbar: Bewundernswert waren die Lebhaftigkeit und Begeisterung der teils über 80jährigen Ökonomen. Unverkennbar zeigte

sich auch bei allen Anwesenden der deutliche Optimismus über die weitere weltwirtschaftlichen Entwicklung. So prognostiziert William Fogel, University of Chicago, eine Fortsetzung des asiatischen Wirtschaftswunders und - dank bahnbrechender medizinischer Entwicklungen - weitere erhebliche Steigerungen der durchschnittlichen Lebenserwartung. Der Vater der modernen Wachstumstheorie, Robert Solow, MIT, wies mögliche Wege auf, wie Geringverdiener in reichen Ländern auf den durch die zunehmende Globalisierung entstehenden Druck reagieren könnten.

Einig waren sich die anwesenden Jungforscher, dass insbesondere die Diskussionsrunden in Kleingruppen einen nachhaltigen Einfluss auf die eigene Arbeit haben werden. Dass sich alle Preisträger neben fachlicher Brillanz stets durch Bescheidenheit, Offenheit und Interesse für die Fragen der Teilnehmer auszeich-

neten, war bemerkenswert und nahm den jungen Ökonomen rasch die Scheu vor den Großen ihrer Zunft. Neben konkreten fachlichen Diskussionen gaben die Preisträger wertvolle Hinweise etwa zum Verfassen eines erfolgreichen wissenschaftlichen Aufsatzes. Einer der Preisträger des Jahres 2000, Daniel McFadden von der University of Berkeley, schrieb hierbei insbesondere den deutschen Universitäten ins Stammbuch, dass nur durch eine stärker strukturierte Ausbildung des akademischen Nachwuchses etwa in Form amerikanischer Ph.D.-Studies die Konkurrenzfähigkeit im internationalen Wissenschaftswettbewerb wiedererlangt werden könne.

Nicht unerwähnt bleiben sollte, dass die wunderbare Natur und das mediterrane Klima am Bodensee der Tagung durchaus förderlich waren – sie luden zum Beispiel zu ausführlichen abendlichen Diskussionen in den Biergärten des Ortes ein. Eini-

ge der Preisträger stellten nach dem Besuch der Insel Mainau fest, allein schon dies sei ein Grund, zur nächsten geplanten Auflage im Jahre 2006 zurückzukehren!

☎ Christoph Hanck
☎ (0251) 83-2 50 43
✉ 05chha@
wiwi.uni-muenster.de

Julia Trampel

To Offshore or Nearshore IT-Services? An investigation using transaction cost theory

Die Frage der Vorteilhaftigkeit der Auslagerung von IT-Dienstleistungen in Niedriglohnländer wurde im Rahmen der International Business Research Conference in Melbourne, Australien diskutiert. Auf der Konferenz wurden Forschungsarbeiten aus den Bereichen der Volks- sowie Betriebswirtschaft vorgestellt, die sich mit dem Thema "Business Research in a Changing World" beschäftigen.

Die International Business Research Conference fand vom 15. - 16. November an der Victoria University in Melbourne statt. 60 Teilnehmer aus zahlreichen Ländern wie Großbritannien, den Niederlanden, Schweden, Deutschland, Belarus, Türkei, Jordan, Oman, Indien, Thailand, Malaysia, Singapur, Taiwan, Hong Kong, Japan, Kanada, Südafrika, Nigeria, Neuseeland und Australien unterstrichen den Aspekt, dass die Welt zu einem modernen globalen Dorf zusammengewachsen ist. Diese globale Entwicklung führte letztendlich auch zu dem Motto der Konfe-

renz "Wirtschaftsforschung in einer sich ständig ändernden Welt". Teilgenommen haben Professoren, Assistenz-Professoren sowie Doktoranden, die in verschiedenen Modulen Forschungsarbeiten aus volks- sowie betriebswirtschaftlichen Bereichen vorgestellt ha-



Victoria Universität, Melbourne

ben. Die Module wurden thematisch in die Bereiche Bilanzierung, Banken, Finanzen, Management, Marketing und Volkswirtschaft unterteilt. Im Rahmen des Bilanzierungs-Moduls wurden vorwiegend Themen vorgestellt, die sich mit den neuesten Entwicklungen bezüglich der Vorschriften für die Berichterstattung von Finanzinformationen beschäftigen. Die Produktivität im Bankensektor war das zentrale Thema des Banken-Moduls. Forscher aus Nigeria, Türkei, Malaysia und Indien zeigten anhand empirischer Studien den Status-Quo ihres Landes. Im

fluss auf das strategische Management von Unternehmungen nehmen. Im Rahmen dieses Moduls wurde ein Arbeitspapier des IfG vorgestellt. Es wurde gezeigt, welchen Einfluss die neuesten Trends in der Informations- und Kommunikationstechnologie auf das strategische IT-Management haben. Im Speziellen wurde dabei auf den Offshoring-Trend eingegangen. Das Phänomen Offshoring, die Auslagerung hochqualifizierter Dienstleistungen in Niedriglohnländer, galt bisher als einzelwirtschaftliche Lösung, um den zunehmenden Kosten-

müssen Kulturunterschiede von den Partnern wahrgenommen werden und diese im Kooperations- bzw. Schnittstellenmanagement integriert werden. Es ist anzunehmen, dass kulturbedingte Transaktionskosten bei der Offshore-Lösung niedriger sind, da der Offshore-Markt (vornehmlich Indien) reifer ist. Um eine konkrete Aussage über die Vorteilhaftigkeit von Offshoring oder Nearshoring treffen zu können, müssen allerdings die Relationen der einzelnen Transaktionskostenkomponenten untereinander sowie das Verhältnis zwischen ihnen und den Lohnkosten geschätzt werden. Diese Frage wurde unter den Konferenzteilnehmern intensiv diskutiert und somit weiterer Forschungsbedarf identifiziert.

Abgerundet wurde die zweitägige Konferenz durch eine gemeinsame Stadtbesichtigung. Zu Fuß erkundeten die Teilnehmer unter Anführung der Organisatoren die Innenstadt Melbournes. Ein anschließender Bootsausflug auf dem Yarra-River zeigte den Anwesenden die Vorzüge Melbournes vom Wasser aus. Bei einem gemeinsamen Abendessen im Rialto-Tower – des höchsten Gebäudes der Stadt – wurden gemeinsam die Eindrücke der letzten zwei Tage diskutiert sowie Chancen und Bedarf für neue gemeinsame Forschung besprochen.

	Offshoring	Nearshoring
Lohnstückkosten		
Transaktionskosten (geographische Distanz)		
Transaktionskosten (kulturelle Distanz)	Indien 	?
Transaktionskosten insgesamt	?	?

 = relativ niedrigere Kosten  = relativ höhere Kosten

Kostenvergleich

Bereich Finanzierung wurden Papiere vorgestellt, die sich mit Mikro-Finanzierungsprogrammen und Kapitalstrukturen in Entwicklungsländern befassen. Neue Herausforderungen für das Marketing internationaler Unternehmen war der Fokus des Marketing-Moduls. Das Projekt der globalen Markenkonsistenz des Unternehmens Hugo Boss sorgte beispielsweise für eine intensive Diskussion in diesem Modul. Die Themen im volkswirtschaftlichen Modul reichten von M&A's im Finanzsektor Singapurs über Technologietransfer und Entwicklung der ASEAN-Regionen bis hin zur Situation des Arbeitsmarktes in Belarus. Hier wurde deutlich, dass die neuesten globalen Entwicklungen alle Bereiche der volkswirtschaftlichen Forschung betreffen. Das Management-Modul zeigte, inwieweit neueste globale Trends Ein-

druck – verursacht durch verstärkten globalen Wettbewerb – zu begegnen. Die Vorteilhaftigkeit von Offshoring wurde allerdings in letzter Zeit aufgrund zahlreicher Revidierungen von Auslagerungsentscheidungen in Frage gestellt. Immer mehr deutsche Firmen entscheiden sich bei der Standortfrage für Nearshore-Destinationen bzw. (ost-)europäische Länder statt ferner Offshore-Länder, um sprachliche oder kulturelle Barrieren zu umgehen. Zwar sind die Einsparungen der Lohnstückkosten bei der Nearshoring-Lösung relativ betrachtet niedriger, allerdings sind relevante Transaktionskosten aufgrund geographischer Nähe geringer. Ausschlaggebend für die Vorteilhaftigkeit ist auch die kulturelle Distanz, die neben der geographischen Distanz die Transaktionskosten an den Schnittstellen determinieren. Um diese zu minimieren,

Information

Das vorgestellte Arbeitspapier erschien als IfG-Arbeitspapier Nr. 39 unter dem Titel "Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Untersuchung"

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

Vorträge

Prof. Dr. Theresia Theurl

*Fällt die genossenschaftliche Betreuungs- und Beratungsrevision der EU zum Opfer?**

Hintergrund dieser Fragestellung ist der Vorschlag der 8. EU-Richtlinie (Abschlussprüferrichtlinie), die am 16. März 2004 vorgelegt wurde und grundlegende Veränderungen der Wirtschaftsprüfung enthält. Ursprünglich war davon auszugehen, dass die Besonderheiten des genossenschaftlichen Prüfungsmodells keinerlei Berücksichtigung finden würden. Diese Einschätzung kann heute nicht mehr in dieser krassen Form getätigt werden. Von der europäischen Öffentlichkeit vorerst weitgehend unbemerkt sind in Deutschland in den vergangenen Wochen Gesetze verabschiedet worden, die das genossenschaftliche Geschäftsmodell und seine Prüfungspraxis weitgehend anerkennen. Ob sie richtlinienkonform sind, wird sich erst dann prüfen lassen, wenn die 8. EU-Richtlinie in ihrer endgültigen Fassung verabschiedet ist.



Wirtschaftsprüfung ist eine gesellschaftliche und keine einzelwirtschaftliche Aufgabe. Sie hat die Funktion, der betroffenen Öffentlichkeit Informationen zu liefern, Vertragspartnern Schutz zu gewähren und die Akteure des Unternehmens zu disziplinieren. Die Entwicklungen der letzten Jahre, in denen spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche, Bilanzmanipulationen, unverantwortliche Testate, und eine unselige Kooperation von Prüfern und Geprüften stattgefunden haben, haben auf internationaler Ebene zur Vorbereitung weitreichender Refor-

men der Rechnungslegung und der Wirtschaftsprüfung geführt. Vor diesem Hintergrund ist zu fragen, welche Perspektiven sich daraus für die genossenschaftliche Revision abzeichnen. Alle aktuell eingeleiteten und diskutierten Reformen verbinden folgende Ansatzpunkte: Die stärkere Trennung von Prüfung und Beratung, Prüfungsverbote unter bestimmten Voraussetzungen, die Klärung der Modalitäten der Erteilung der Prüfungsaufträge, die Konkretisierung von Prüfungsstandards und -regeln, Vorgaben für die interne und die externe Rotation, die Klärung der berufsexternen und -internen Kontrollen, Fragen einer verstärkten Haftung, Vorgaben für die Aus- und Fortbildung, eine Förderung der Transparenz der Arbeit der Wirtschaftsprüfer. Die Frage ist in der Tat berechtigt, ob die genossenschaftliche Betreuungs- und Beratungsrevision der EU zum Opfer fällt.

Die internationale Regulierung

Fast weltweit ist ein eindeutiger Prozess in Gang gekommen, in dem die Anforderungen an die Wirtschaftsprüfung erhöht und die Freiräume eingeschränkt werden. Dies gilt für die USA, für den OECD-

Raum und auch für die Europäische Union. Einzelne Eckpunkte in dieser Entwicklung der Veränderung der internationalen Regulierung sind die EU-Empfehlung "Unabhängigkeit des Abschlussprüfers in den EU-Grundprinzipien" vom 16. Mai 2002, die EU-Mitteilung zur Stärkung der Abschlussprüfung vom 21. Mai 2003, in der 10 Prioritäten für die Verbesserung und Harmonisierung der Qualität der Abschlussprüfung festgeschrieben wurden. Die Zielsetzung bestand jeweils darin, ein umfassendes Regelwerk der Wirtschaftsprüfung auf den Weg zu bringen und dies neben den Initiativen für eine Modernisierung des Gesellschaftsrechts sowie der Corporate Governance. Eine neue Etappe der Veränderung des internationalen Regulierungsregimes wurde mit dem "Vorschlag der EU-Kommission vom 16. März 2004 zur Modernisierung der 8. EU-Richtlinie" eingeleitet. Ein Eckpfeiler ist dabei die Zurückweisung der Abschlussprüfung, wenn finanzielle oder geschäftliche Beziehungen, ein Beschäftigungsverhältnis oder eine sonstige Verbindung, zu der auch die Erbringung zusätzlicher Leistungen zählt, zwischen Prüfern und Geprüften bestehen, die die Unabhängigkeit des Prüfers gefährden könnten. Verfolgt wird

ein prinzipienorientierter Ansatz, der eine Beteiligung des Prüfers an Entscheidungen der Unternehmensleitung unmöglich macht, also Vorkehrungen gegen die Selbstprüfung.

Als ein Novum werden spezielle Vorschriften für Unternehmen des öffentlichen Interesses im Hinblick auf die Kombination von Prüfung und Beratung vorgesehen. So sind spezielle Informationsvorgaben der Prüfer über Nichtprüfungsleistungen vorgesehen. In diese Kategorie fallen kapitalmarktorientierte Unternehmen, Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute, Versicherungsunternehmen sowie Pensionsfonds. Von großer Bedeutung ist, dass in der derzeitigen Fassung des Richtlinienvorschlags ein Mitgliedstaatenwahlrecht existiert. Dieses enthält die Möglichkeit, die schärferen Unabhängigkeitsregeln für nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen nicht umzusetzen. Schließlich bleibt es, allerdings implizit formuliert, möglich, die Besonderheiten des genossenschaftlichen Prüfungswesens zu berücksichtigen. Weitreichende Diskussionen wurden durch die besonders strengen Vorgaben für Unternehmen öffentlichen Interesses ausgelöst.

Aktuelle Festlegungen in Deutschland

Diese europäischen Rahmenbedingungen sind der Hintergrund für die aktuellen Entwicklungen des Regulierungsrahmens in Deutschland. Bereits am 25. Februar 2003 wurde hier ein "10-Punkte-Programm zur Stärkung der Unternehmensintegrität und des Anlegerschutzes" der Bundesregierung verabschiedet, das unter anderem der Stärkung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers börsennotierter Unternehmen dienen sollte. Eine Verbesserung der Transparenz aller erbrachten Leistungen, die Einschränkung der Vereinbarkeit von Prüfung und Beratung, die Erweiterung der zivilrechtlichen Haftung sowie eine Verbesserung der Berufsaufsicht bildeten wichtige

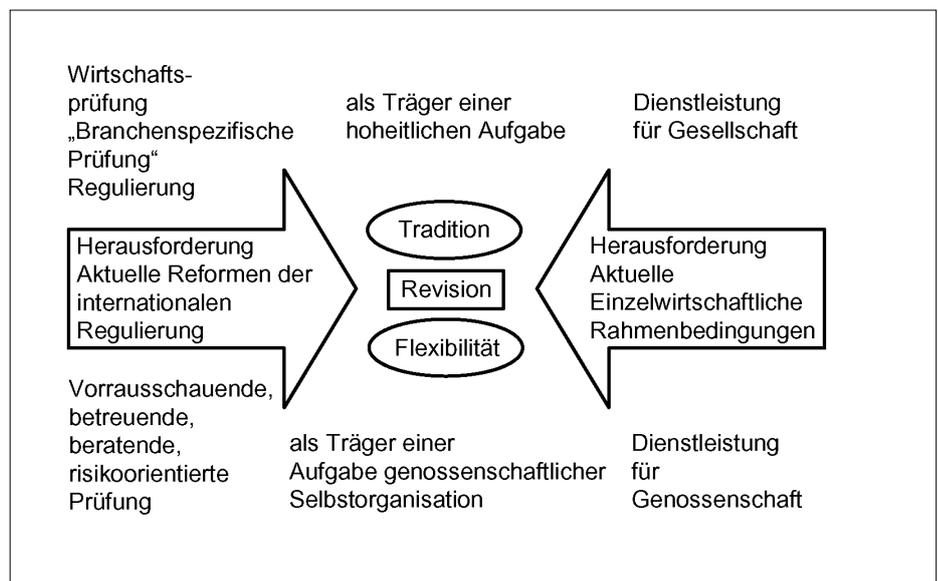
Inhalte und wurden auch zur Basis des Entwurfs des Bilanzrechtsreformgesetzes (8. Dezember 2003). Am 29. Oktober 2004 wurde nun das Bilanzrechtsreformgesetz (sowie das Bilanzkontrollgesetz) durch den Deutschen Bundestag verabschiedet. Neben den Vorgaben zur Rechnungslegung sind wichtige Elemente für die Wirtschaftsprüfung enthalten. Gerade für die Genossenschaften und ihre Prüfung ergaben sich zwischen Regierungsvorschlag und verabschiedetem Text Veränderungen von großer Tragweite.

Institutionalisiert werden die Reformen durch die Neufassung des § 319 HGB, durch die Einfügung eines § 319 a HGB sowie durch die Neufassung des § 340 k HGB. Im § 319 werden einerseits die unzulässigen Leistungen festgeschrieben (Mitwirkung an Buchführung und Jahresabschluss, interne Revision, Finanzdienstleistungen, Bewertungsleistungen) und andererseits Ausschließungstatbestände angegeben, die dem EU-Richtlinievorschlag entsprechen. § 319a enthält Regelungen, die zusätzlich für Kapitalmarktunternehmen gelten. Dabei geht es um das Verbot der Erbringung von Leistungen der Rechts- und Steuerberatung soweit sie über das Aufzeigen von Gestaltungsalternativen hinausgehen. Zusätzlich ist die Prüfung durch ein Unternehmen nicht zulässig, das mehr als

15% der Gesamteinnahmen aus diesem Mandat bezog. Die Erbringung des Bestätigungsvermerks durch 7 Jahre hintereinander verpflichtet zur internen Rotation (Angleichung der Fristen für die externe und die interne Rotation). Die Regelungen des § 319a, und dies ist eine deutliche Entschärfungen im verabschiedeten Gesetz, sind nur auf Unternehmen anzuwenden, die den geregelten Kapitalmarkt in Anspruch nehmen, nicht jedoch auf die Prüfung mittelständischer Kreditgenossenschaften. Im Entwurf waren alle Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme von über 150 Mio. Euro einbezogen. § 340 k HGB enthält nun die Bestimmung, dass die Unabhängigkeitsanforderungen der §§ 319, 319 a nicht für den gesamten genossenschaftlichen Prüfungsverband (und für die Prüfungsstellen eines Sparkassen- und Giroverbandes) gelten, sondern nur für die bei der Prüfung mitwirkenden Personen. Am 26. November passierten die Gesetze den Bundesrat und im Laufe des Dezembers 2004 sollen sie im Bundesgesetzblatt verkündet werden und in Kraft treten.

Perspektiven

So kann zum derzeitigen Zeitpunkt begründet argumentiert werden, dass die genossenschaftliche Betreuungs- und Beratungsprüfung der EU nicht zum



Genossenschaftliche Prüfung

Opfer fallen wird. Dies gilt zumindest derzeit, solange die 8. EU-Richtlinie nicht in Kraft ist. Die verbleibende Zeit ist in Brüssel für die Fortsetzung einer aktiven Informations-, Kommunikations- und Lobbyingpolitik zu nutzen. Die Regelungen des Bilanzrechtsreformgesetzes sind zu begrüßen, berücksichtigen sie doch die Besonderheiten der genossenschaftlichen Beratungs- und Betreuungsprüfung. Diese hat nämlich immer und systeminhärent zwei Komponenten. Sie ist als Wirtschaftsprüfung immer eine hoheitlichen Regulierungsaufgabe und damit eine Dienstleistung für die Gesellschaft. Sie ist als vorausschauende, betreuende, beratende, risikoorientierte Prüfung aber immer auch eine Aufgabe genossenschaftlicher Selbstorganisation und damit eine Dienstleistung für die einzelnen Genossenschaften. Sehr wichtig ist nun allerdings, dass neben der angesprochenen Informations- und Kommunikationspolitik zumindest zwei Weichenstellungen gezielt verfolgt werden sollten. Zum einen geht es darum, dass eine klare organisatorische Trennung zwischen Prüfung und Beratung unter Beibehaltung des derzeitigen Systems

Als älteste Pflichtprüfung (19. Jhdt.)	
Schutz der Eigentümer vor Einlagenverlust, Nachschüssen, wirtschaftlichen Rückschlägen	Member Value
Schutz der Gläubiger vor Forderungsausfall	Bonität
Schutz des genossenschaftlichen Verbundes vor finanziellen Schäden	Solidarität
Schutz des Wirtschaftssystems	Gesamtwirtschaftliche Stabilität, Sicherheit
Schutz der genossenschaftlichen Organisationsform	Reputation

Genossenschaftliche Revisionstradition

und der Zusammenarbeit zwischen den Verbänden erfolgt. Zum anderen ist es wichtig, dass die genossenschaftliche Prüfung und ihre Prüfer wettbewerbsfähig sind, sollte sich eine Öffnung des Prüfungsmonopols abzeichnen. Denn dann geht es darum, eine beiderseitige Öffnung in einem Wettbewerbsprozess auch nutzen zu können.

des Internationalen Instituts für Genossenschaftsforschung im Alpenraum am 16. November 2004 in Bozen.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der 9. Genossenschaftstagung

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

Prof. Dr. Theresia Theurl

*Unternehmenskooperationen: Energy for the Future**

Die Stiftung Jugend forscht e.V. hat sich im diesjährigen Perspektiv Forum, einer Veranstaltung für ehemalige Teilnehmer des Wettbewerbs in Naturwissenschaften, Mathematik und Technik mit der Thematik der Kooperation von Unternehmen auseinandergesetzt. Hintergrund war die Fragestellung, ob Ähnlichkeiten existieren zwischen den Netzwerken, mit denen sich die Naturwissenschaftler auseinandersetzen und jenen, die Wirtschaftswissenschaftler interessieren. Die Diskussion hätte intensiver nicht sein können.

Die Naturwissenschaftler waren besonders an den Wirkungsmechanismen für Unternehmenskooperationen, an den Hindernissen für ihr Zustandekommen sowie an den Erfolgsfaktoren interessiert. Auf diese drei Aspekte wird in aller Kürze eingegangen.

Kooperationsmechanismen

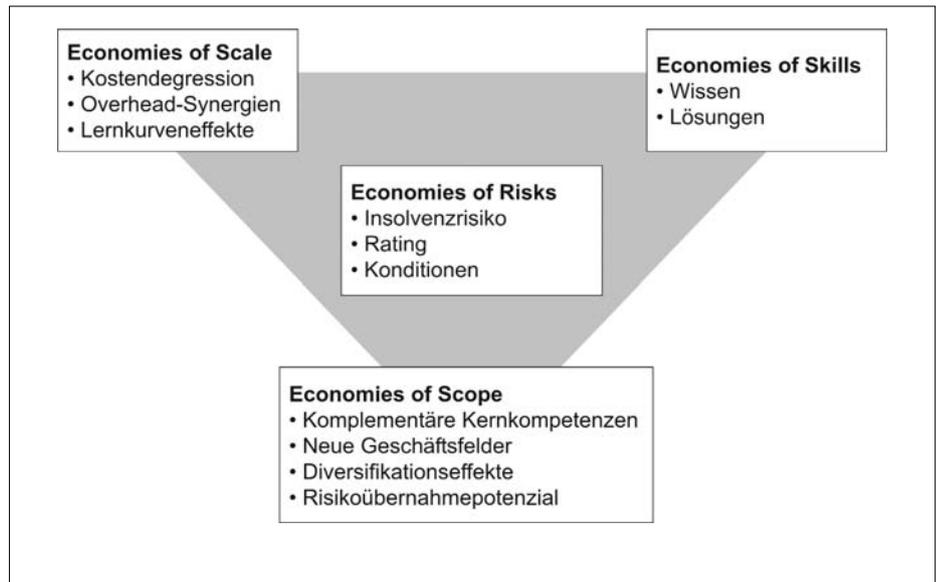
Eine Verbesserung der Unternehmensperformance durch die Kooperation mit anderen kann über unterschiedliche Mechanismen erfolgen. Im Vordergrund stehen die Nutzung von economies of scale, scope, skills und risks. Erstere

basieren auf den kostensenkenden Effekten wirtschaftlicher Größe. Kooperationen sollen es ermöglichen, kritische Schwellen zu erreichen sowie Standards zu etablieren. Die Unternehmen, die sich zu diesem Zweck zusammenschließen, zeichnen sich meist durch homogene Kern-

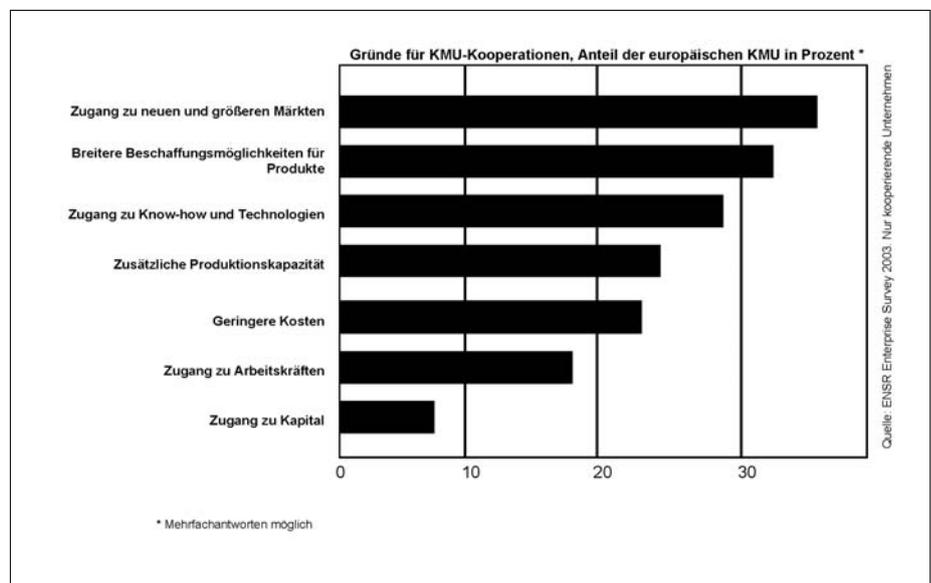
kompetenzen aus. Anders ist dies, wenn es um economies of scope geht. Dann erfolgt die Kooperation, um durch die Kombination komplementärer Ressourcen und Technologien neue Geschäftsfelder und Marktsegmente abdecken zu können. Economies of skills sind durch Netzwerke dann umzusetzen, wenn es um komplementäres Wissen geht, das sich einer Bewertung und dem Transfer über den Markt entzieht. So können ein Zugriff auf das Wissen der Partner ermöglicht und darauf aufbauend neue Problemlösungen entwickelt werden. Kooperationen werden schließlich vereinbart, um Risiken zu poolen, zu diversifizieren und dadurch für die einzelnen Unternehmen zu reduzieren: Economies of risks. Selbstverständlich können mehrere Mechanismen parallel wirken und zusätzliche Wirkungskanäle aktiviert werden. Interessant ist, dass in Befragungen kooperierender Unternehmen, im Vordergrund immer der Zugang zu neuen und größeren Märkten steht, während die Verringerung von Kosten nur bei größeren Unternehmen Bedeutung gewinnt.

Kooperationshindernisse und Erfolgsbedingungen

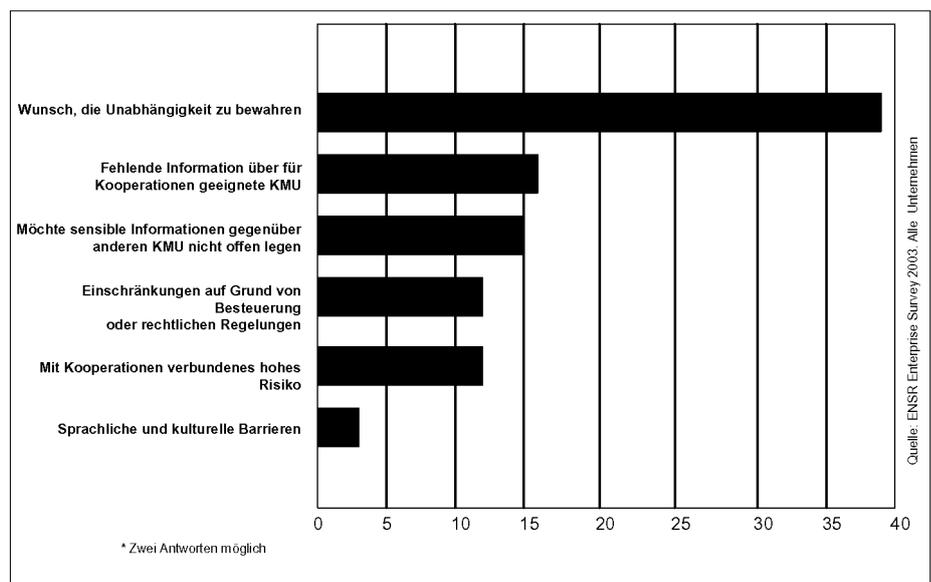
Nicht alle Kooperationen, die - isoliert betrachtet - mit einzelwirtschaftlichen Vorteilen verbunden sind, werden auch verwirklicht. Dies ist nicht überraschend, da den Kooperationsvorteilen Kosten gegenüberstehen, die eine sorgfältige Abwägung erfordern und nur durch das einzelne Unternehmen bewertet werden können. So wird in Befragungen über Kooperationshindernisse mit Abstand an erster Stelle der Wunsch zur Bewahrung der Unabhängigkeit genannt. Doch auch die Vermeidung der Offenlegung sensibler Unternehmensdaten und fehlende Informationen über geeignete Kooperationspartner werden angegeben. Die Erfolgsbedingungen für Kooperationen sind heute weitgehend erforscht, dennoch schwer umzusetzen. An erster Stelle steht die Binnenstabilisierung des Netz-



Kooperationsmechanismen



Kooperationsgründe



Kooperationshindernisse

werkes als die eigentliche Herausforderung. Es geht also um die Gestaltung der Mikrostruktur durch den Kooperationsvertrag, durch das Kooperationsmanagement sowie durch den Aufbau weicher Faktoren. Bei letzteren sind vor allem Vertrauen, Reputation und Sozialkapital zu nennen. Sie können vor allem nach dem Kooperationsstart aufgebaut werden und sukzessive die formellen Verhaltens-

restriktionen ersetzen oder ergänzen. Transparente und glaubwürdige Spielregeln sind also ein unabdingbares Muss für funktionierende Unternehmenskooperationen. Neben vielen Parallelen konnten in der Diskussion auch weitreichende Unterschiede zu den Netzwerken der Naturwissenschaftlern herausgearbeitet werden.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des 7. Perspektiv Forums, einer Initiative von DaimlerChrysler und Jugend forscht am 7. Oktober 2004 in Ulm.

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

Prof. Dr. Theresia Theurl

*Zukunfts- und Finanzierungsperspektiven für Wohnungsunternehmen**

Die Zukunftsperspektiven für Wohnungsunternehmen können mit dem Blickwinkel auf einen Investitionsbedarf vieler Unternehmen ausgelotet werden. Dies gilt auch für Wohnungsgenossenschaften. Die folgenden Überlegungen gehen davon aus, dass auf den entsprechenden Märkten der Wettbewerb weiter ansteigen wird und die notwendig werdenden strategischen Weichenstellungen mit Finanzierungskonsequenzen verbunden sind.

Wird von den mittelfristigen Perspektiven auf dem Wohnungsmarkt ausgegangen, ist von einem allgemeinen Überangebot an Wohnungen auszugehen. Dennoch wird es weiter Neubau geben. Leerstände und daneben eine zunehmende Nachfrage nach bestimmten Wohnungskategorien werden eine starke regionale Komponente aufweisen. Nicht nur die regionale Differenzierung, sondern auch eine steigende Differenzierung der Wohnungsnachfrage nach unterschiedlichsten Merkmalen ist zu erwarten. Ebenso ist von der Herausbildung von Marktnischen auszugehen.

Finanzierungslücke

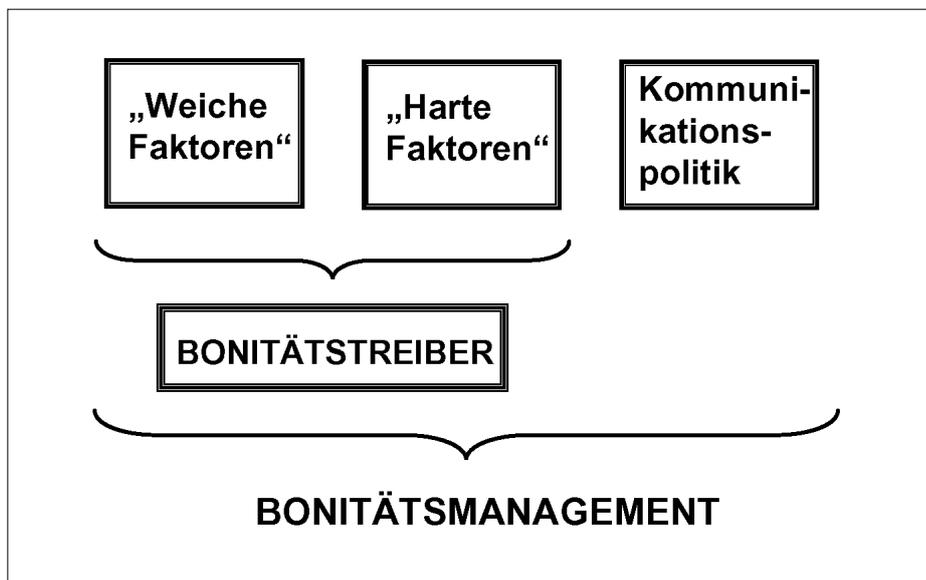
Aus den skizzierten Entwicklungen lässt sich für viele Unternehmen ein gesteigerter Investitionsbedarf ableiten, der eine Finanzierungslücke erwarten lässt. Diese Perspektive ist selbstverständlich abhängig von der Performance des Unternehmens, von den relevanten Marktsegmenten und von der regionalen Positionierung. Dennoch kann von einer strukturellen Perspektive gesprochen werden, die es für jedes Unternehmen notwendig

macht, sich mit den Finanzierungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten auseinander zu setzen. Dabei ist davon auszugehen, dass einem steigenden Investitionsbedarf abnehmende Finanzierungsquellen gegenüber stehen. Es geht also darum, rechtzeitig eine Bestandsaufnahme vorzubereiten. Dabei ist es notwendig, die Entwicklung der eigenen Eigenkapitalposition und die Möglichkeiten einer Ausweitung zu klären. Die, für

gewöhnlich im Durchschnitt ausgewiesenen, hohen Eigenkapitalquoten für Wohnungsunternehmen weisen außerordentlich hohe Unterschiede für die einzelnen Unternehmen sowie dort für einzelne Geschäftsfelder aus.

Basel II-Strategien

Die Eigenkapitalbasis ist eine zentrale Voraussetzung für die Erlangung und für die Konditionen von Fremdkapital von



Ansatzpunkte

Banken. Dies gilt im Vorfeld der veränderten Eigenkapitalanforderungen zunehmend. Vor diesem Hintergrund sind erstens Maßnahmen zu ergreifen, die die ratingrelevanten harten und weichen Faktoren positiv beeinflussen. Zweitens ist ein effektives Bonitätsmanagement in den Unternehmen aufzubauen, das auch eine offensive Kommunikationspolitik enthält. Drittens sind Finanzierungsinstrumente zu prüfen, die bisher meist nicht im Zentrum der Unternehmensfinanzierung standen. Anzusprechen sind etwa Instrumente, um Private Equity und Mezzanines Kapital zu erlangen. Dabei

ist jeweils zu prüfen, ob es sich um eine sinnvolle Ergänzung des Finanzierungskonzeptes handeln kann. Viertens sind Finanzierungs Kooperationen in die Überlegungen einzubeziehen. Viele Detailinformationen sind inzwischen vorhanden. Die Sensibilisierung für Finanzierungsfragen ist noch zu wenig weit fortgeschritten. Sie sollten auch dann nicht vernachlässigt werden, wenn sich ein akuter Finanzierungsbedarf nicht abzeichnet.

* Zusammenfassung einer Fachveranstaltung der KfW Akademie am 26. Oktober

sowie am 2. und am 5. November 2004 in Berlin und Bonn.

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

Prof. Dr. Theresia Theurl

*Langfristigkeit und Nachhaltigkeit sichern: Aufgaben, Lösungen, Perspektiven**

Wohnungsgenossenschaften müssen in einem dynamischen Umfeld, bei harter Konkurrenz und in einer komplexen Umwelt wettbewerbsfähig werden oder bleiben. Dies ist gleichbedeutend mit der Notwendigkeit, sich weiter zu entwickeln. Nun können Entwicklungsprozesse unterschiedlich verlaufen.

Unternehmen können in Anbetracht einer positiven Vergangenheit nichts tun und auf eine ebenso gute Zukunft hoffen. Ein aufgestauter Veränderungsbedarf kann dann wie ein Vulkanausbruch wirksam werden. Dieser Entwicklungsprozess sollte ebenso vermieden werden wie einer, in dem die Unternehmensleitung auf jeden kurzfristigen Trend reagiert und damit eine kontinuierliche Entwicklung unmöglich macht. Schließlich kann auf langfristige wirksame Entscheidungen und einen nachhaltigen Entwicklungsprozess gesetzt werden. Vergleichbar einem Bergkristall gelingt es einem Unternehmen, sich sukzessive und gelassen zu entwickeln, wenn einmal die richtigen Weichenstellungen getroffen sind.

Aufbau von Beständen

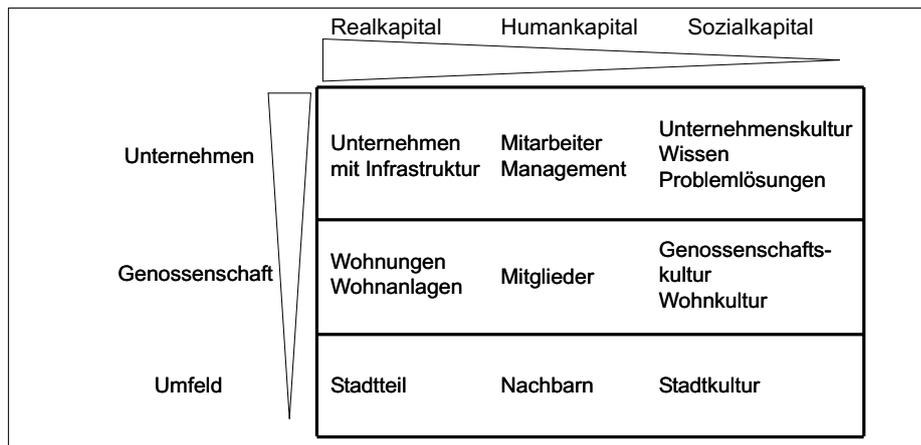
Unter welchen Voraussetzungen ist es notwendig, mit Weitblick und für die

lange Frist zu disponieren? Immer dann, wenn es darum geht, dass Entscheidungen in die Zukunft fortwirken, weil Bestände aufgebaut werden. Solche haben eine quantitative und eine qualitative Dimension. Es geht also um die Notwendigkeit von Investitionen. Langfristig in die Zukunft wirkende Entscheidungen zu treffen, ist mit Vorteilen, aber auch mit Nachteilen verbunden. Die Vorteile bestehen darin, dass wirtschaftliche Kontinuität und Stabilität aufgebaut, also ein Fundament für Vertrauen und Identität gelegt werden kann. Als Nachteile sind eine eingeschränkte Flexibilität sowie das Eingehen einer Abhängigkeit durch spezifische Investitionen gegenzurechnen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Anforderung, dass ein Management von Langfristigkeit und Nachhaltigkeit erforderlich ist.

Nun finden die Aktivitäten von Wohnungsgenossenschaften grundsätzlich in einem "kapitalträchtigen Umfeld" statt, es sind Bestände in unterschiedlichsten Bereichen aufzubauen. Wird das genossenschaftliche Unternehmen betrachtet, geht es um das Unternehmen mit seiner unternehmerischen Infrastruktur als Realkapital, um Mitarbeiter und Management als Humankapital und um die Unternehmenskultur, das Wissen und entwickelte Problemlösungen als Sozialkapital. Diese drei Kapitalkategorien finden sich auch, wenn die gesamte Genossenschaft betrachtet wird: Die Wohnungen und Wohnanlagen, die Mitglieder und die Genossenschafts- und Wohnkultur. Schließlich sind diese Kapitalelemente auch im Umfeld präsent, in der Infrastruktur des Stadtteils, in den Nachbarn sowie in der Stadtkultur.

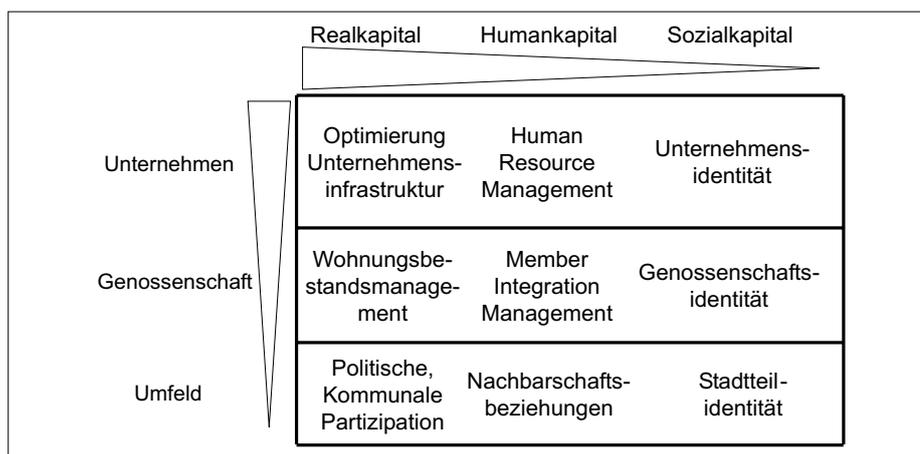
Management von Langfristigkeit

Ein entsprechendes Management hat immer folgende Elemente zu enthalten: die Bestandserfassung, die Bestandsprognose, die Prüfung von Handlungsoptionen und darauf aufbauend die Investitionsentscheidungen. Für jede Kapitalkategorie ist dieser Prozess immer wieder anzustoßen und begleitend intern und extern zu kommunizieren. Auf Unternehmensebene ist die Unternehmensinfrastruktur zu optimieren, ist das Human Resource Management zu bewerkstelligen und ist eine Unternehmensidentität aufzubauen. Auf Genossenschaftsebene ist ein Wohnungsbestandsmanagement, sowie ein Member-Integration-Management



und kommunalen Partizipation, an den Nachbarschaftsbeziehungen, die über die Genossenschaft hinausreichen, und am Aufbau einer Stadtteilidentität. Dies sind allgemeine Ansatzpunkte. Nun sind kon-

Wohnungsgenossenschaften: Kapital nungsgenossenschaften haben nicht die Wahl, kurzfristig oder langfristig orientiert zu entscheiden. Sie haben jedoch die Wahl Langfristigkeit gut oder schlecht zu steuern.



Ansatzpunkte

ment zu installieren und an der Genossenschaftsidentität zu arbeiten. Am schwersten zu beeinflussen ist das Umfeld. Anzusetzen ist an der politischen

kret für jedes einzelne Feld, Tools zu entwickeln und einzusetzen, mit denen Schritt für Schritt die einzelnen Managementaufgaben zu bewältigen sind. Woh-

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften "In Menschen und Wohnungen investieren" am 23. November 2004 in Münster.

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

Peter Ebertz

*Kooperationen und Risiko – Die Auswirkungen von Unternehmenskooperationen auf die Risikolage ihrer Mitgliedsunternehmen**

Die Kreditinstitute richten die Kreditvergabe verstärkt am Risiko der Kreditnehmer aus. Indikator für das Risiko eines Kreditnehmers wird sein Ratingstatus. Diese Entwicklung betrifft auch kooperierende Unternehmen, die Mitglieder von Verbundgruppen und anderen Kooperationen. Die Mitglieder und ihre Kooperationszentrale haben sich Klarheit über ihre Risikosituation zu verschaffen und diese zu verbessern. Vor diesem Hintergrund galt es 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.

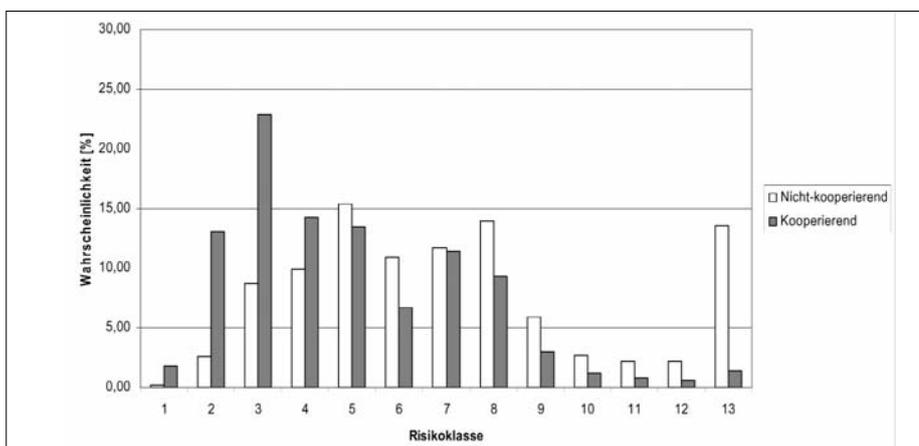
Zentrale Ergebnisse

Mittels einer logistischen Regression wurde herausgearbeitet, dass kooperierende Unternehmen jeweils höhere Wahrscheinlichkeiten aufweisen, in den niedrigeren Risikoklassen zu liegen als nicht-kooperierende Unternehmen und entsprechend niedrigere Wahrscheinlichkeiten aufweisen, in den höheren Risikoklassen zu liegen. Wenn auf die Informationen über ein bestimmtes Unternehmen

verbundgruppenmitgliedschaft liefert in den zugrunde liegenden Daten also einen statistisch signifikanten Erklärungsbeitrag zum Risiko eines Unternehmens. Dies ist auch deswegen bemerkenswert, da die Verbundgruppenmitgliedschaft von der Creditreform nicht bei der Berechnung des Bonitätsindex berücksichtigt wird. Dieser wurde der Studie zugrundegelegt. In einem qualitativen Teil wurden Einschätzungen der Kooperationsmanager



Peter Ebertz
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am IfG Münster



Prognostizierte Risikoverteilung für die 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. Die Ver-

und ihrer Mitglieder zu der Thematik abgefragt. 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 wurde, liegt deshalb die Vermutung nahe, dass die Stärke des Zusammenhangs von weiteren internen und externen Einflussfaktoren abhängt. Vor diesem Hintergrund gilt es, eine Risikoanalyse eines jeden Mitgliedsunternehmens durchzuführen und zu überprüfen, in welchen Risikofeldern die Kooperation ihre Mitglieder unterstützt und wie stark diese Unterstützung jeweils ausfällt. Aus den vorliegenden qualitativen Ergebnissen lässt sich schließen, dass der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko der Mitglieder umso größer ausfällt, je mehr die einzelnen Koope-

rationsangebote von den Mitgliedern in Anspruch genommen werden.

Ausblick

Aus den hier zusammengefassten Ergebnissen ergibt sich in verschiedener Hinsicht Handlungsbedarf für das Kooperationsmanagement der Cobra: 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 Kooperationsmitglieder führen. Derzeit wird dies in Diskussionen mit den Bankenverbänden geprüft. Unabhängig davon sollte die Kooperationsmitgliedschaft in Bankgesprächen des Mitgliedes zukünftig eine stärkere Rolle als bisher spielen.

Auch den Mitgliedern sind die Risikovorteile der Kooperation in ihrem Gesamtzusammenhang überzeugend darzulegen. Dies sollte dazu führen, dass sich vorteilhafte Kooperationsstrukturen innerhalb der Cobra leichter umsetzen lassen. Damit könnten die vorhandenen Akzeptanzdefizite zentraler Kooperationsange-

bote bei den Mitgliedern bewältigt, die Bindung der Mitglieder an die Zentrale und der Grad der Kooperationsintensität erhöht werden.

*Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Gesellschafterversammlung der Cobra-Baustoffgesellschaft in Osnabrück am 03.06.2004.

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

Genossenschaftlicher Förderauftrag

Benchmarking-Veranstaltung in Montabaur

Zu engagierten Diskussionen der Teilnehmer führte eine Veranstaltung über den genossenschaftlichen Förderauftrag im Rahmen des Genossenschaftlichen Bank-Führungsseminars auf Schloss Montabaur.

Gesucht wurde nach einer zeitgemäßen Interpretation des Förderauftrages, wobei als Fundament die einzelnen Elemente des Member-Values konkretisiert wurden. Es wurden vor allem die Möglichkeiten der Umsetzung und der Kommunikation mit den Mitgliedern ausgelotet. Vor diesem Hintergrund erfolgte der Aufbau einer Argumentation, mit der einerseits die Begründung einer Mitgliedschaft in einem Finanzdienstleistungsunternehmen vor den aktuellen Rahmenbedingungen erfolgen kann und andererseits die Verfolgung einer Mitgliederstrategie durch ein solches Unternehmen.

Schließlich wurde in diesem Kontext die Positionierung einer Genossenschaftsbank im genossenschaftlichen Finanzverbund besprochen. Dabei ging es vor allem um die Freiheitsgrade und um die Restriktionen, die für eine eigenständige Positionierung in einem Finanznetzwerk

zu beachten sind. Die Wettbewerbsfähigkeit von Netzwerkstrukturen im Vergleich zu konkurrierenden Organisationsformen wurde intensiv diskutiert, wobei die Kombinationsmöglichkeiten von scheinbar widersprüchlichen Merkmalen überzeugend herausgearbeitet wurden.

Dabei wurde jedoch auch schnell klar, dass in einem solchen System letztlich alle gewinnen können. Diese Chance ist eine erfreuliche Perspektive für den zunehmenden Wettbewerb auf dem Finanzdienstleistungssektor, der auch ein Wettbewerb zwischen Organisationsformen sein wird. Allerdings ist es eine Chance für den genossenschaftlichen Finanzverbund, die erst genutzt werden muss. Es ist nicht überraschend, dass die dafür möglichen Wege, notwendigen Strategien und Erfolgsaussichten sehr gründlich erörtert wurden. Dennoch blie-

ben Fragen offen und weitere Diskussionen sind Erfolg versprechend.

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

Eric Meyer

Netzwerke – Vision für den genossenschaftlichen Finanzverbund?

Im August und Oktober führte das IfG in den Genossenschaftsakademien Rendsburg und Hannover die Tradition der Kamingespräche als Forum für den Austausch von Wissenschaft und Praxis fort.

Ziel der traditionellen Kamingespräche in den Genossenschaftsakademien des GVN ist es, jungen Mitarbeitern von Volksbanken und Raiffeisenbanken Ergebnisse der Forschung des IfG zu präsentieren und mit diesen zu diskutieren. Für das IfG bedeutet dieses einen wertvollen Input zur Praxisorientierung seiner Arbeit, den Mitarbeitern der Banken liefern die Gespräche Ideen und Anregungen für die eigene Orientierung. Zentrales Thema der Kamingespräche war die zukünftigen Ausrichtung des

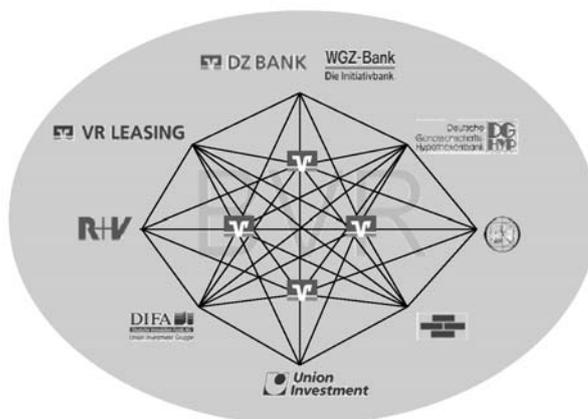
bindliche Spielregeln zu verleihen. Solche Spielregeln sind:

- Effektives Netzwerkmanagement,
- Klare Zuordnung der Kompetenzen,
- Vereinbarte, verbindliche Spielregeln,
- Ausgleichsmechanismen und
- Externer Wettbewerb als Disziplinierungsfaktor.

Im Ergebnis würde eine solche Struktur den einzelnen Banken erhebliche Freiräume geben, die es ihnen erlauben, eigenständig über die strategische Ausrichtung des Hauses und insbesondere auch über

Finanzverbundes genau zu analysieren, um die Schnittstellen der Banken identifizieren und managen zu können. Kooperation setzt stets eine genaue Prozess- und Schnittstellenkenntnis voraus. Damit kann das Netzwerk zur Vision für die Struktur des genossenschaftlichen Finanzverbundes werden.

Das Netzwerk als Organisationsoption für den Verbund



Vision Netzwerk

genossenschaftlichen Finanzverbundes als Netzwerk (vgl. IfG-Newsletter 1/2004, S. 51 ff.). Der jetzige genossenschaftliche Finanzverbund besitzt zahlreiche Aspekte eines kooperativen Netzwerks, wird jedoch nicht als solches strukturell entwickelt. Ziel muss es deshalb sein, die Netzwerkstruktur des Verbundes herauszuarbeiten und ihm ver-

die Fertigungstiefe zu entscheiden. Ein solcher Rahmen ermöglicht einerseits ein flexibles Handeln der einzelnen Bank bei einem gleichzeitigen kohärenten Handeln des Finanzverbundes, der größten deutschen privaten Finanzgruppe, als Ganzem.

Um dieses zu erreichen, wird es nötig sein, die Wertschöpfungsprozesse des

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

Interview

Kooperationen, Effizienz und Wettbewerb

Oliver E. Williamson

Im Rahmen der IGT 2004 hatten Tholen Eekhoff und Peter Ebertz, IfG-Mitarbeiter, die Gelegenheit, Prof. Oliver E. Williamson zu einem Interview in den IfG-Besprechungsraum zu bitten. Bereitwillig antwortete er auf viele Fragen aus unterschiedlichsten Gebieten.



Sicher verfolgen Sie die wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre in Europa. Was sind für Sie derzeit die wichtigsten Herausforderungen und Probleme?

Williamson: Es ist augenfällig, dass die Einführung einer gemeinsamen Währung große Probleme hervorruft. In sehr heterogenen ökonomischen Systemen kann es in einer Region sinnvoll erscheinen, Wachstum durch eine expansive Geldpolitik zu fördern, während in anderen Regionen andere Maßnahmen zur Unterstützung der wirtschaftlichen Entwicklung durchzuführen sind. Trotz unterschiedlicher ökonomischer Situationen ist man aber an eine gemeinsame Politik gebunden. Dennoch glaube ich, dass es viele Berechtigungen für eine gemeinsame Währung gibt. Dies ist ähnlich wie in den Vereinigten Staaten. Nicht alle Bundesstaaten sind gleich situiert, einige blühen auf und andere haben große Probleme. Diese Frage muss im Hinblick auf die konkrete Situation beantwortet werden, jedoch müssen meiner Meinung nach für eine gemeinsame Währung einige wenige Voraussetzungen erfüllt sein.

Es macht Sinn, die Grenzen für Immigration zu öffnen und Zölle abzuschaffen. Dies mag kurzfristig einige Anpassungsprobleme hervorrufen, ist jedoch im Interesse von nachhaltiger Effizienz. *Kürzlich hat die Europäische Kommission einen "stärker ökonomisch orientierten Ansatz" der Wettbewerbspolitik angekündigt. Effizienzargumente werden zukünftig wahrscheinlich stärker mit in das Kalkül der Wettbewerbshüter einbezogen. Wie denken Sie über diesen neuen Ansatz?*

Williamson: Ich glaube, Effizienz ist ein wesentliches Kriterium, welches von den Wettbewerbsbehörden der USA zu lange vernachlässigt wurde. Donald Turner, der ehemalige Chef der Antitrust Division, hatte sowohl in Volkswirtschaftslehre als auch in den Rechtswissenschaften promoviert, und vertrat den alten Ansatz der Wettbewerbspolitik mit folgendem Statement: "Ich betrachte Beschränkungen bezüglich Kundenkreisen und Gebieten nicht gastfreundschaftlich, im Sinne des Gewohnheitsrechts, sondern ungastlich, im Sinne des Wettbewerbs." Dieser ungastliche Ansatz unterschied nicht zwischen neuen Initiativen mit dem Zweck und Effekt einer Effizienzsteigerung und jenen, die einen strategischen Zweck und Effekt haben. Jene Initiativen mit einem strategischen Effekt werden üblicherweise durch monopolistische Strukturen begünstigt. In den USA wurden viele Fälle einfach deshalb vor Gericht gebracht, weil keine andere Theorie ver-

wendet wurde. Ich denke, dass die Berücksichtigung von Innovationen eine sehr gesunde Entwicklung für die Wettbewerbspolitik der USA war. Es dauerte eine Weile, bis diese Aspekte in Europa übernommen wurden, aber ich denke, es ist eine gute Entwicklung.

An der Universität Berkeley haben Sie gleichzeitig Professuren für Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Rechtswissenschaften inne. Können Sie uns den von Ihnen forcierten interdisziplinären Ansatz etwas näher erläutern?

Williamson: Ich denke, die wenigsten Probleme sind so gut definiert, dass sie einer einzigen Disziplin zugeordnet werden können. Die Möglichkeit zu ignorieren, dass die Rechtswissenschaft einen Einfluss auf die Lösung ökonomischer Probleme hat, würde wahrscheinlich dazu führen, dass wichtige Aspekte einer Analyse vernachlässigt werden. Lange Zeit wurde das Unternehmen als eine "Black Box" betrachtet, in der Inputs in Outputs transformiert werden. Das war eine sehr technologische Betrachtung des Unternehmens, ohne der Organisation eine Bedeutung beizumessen.





In Carnegie wurde man gezwungen, Grenzen zu überschreiten. Die Analyse eines Problems aus einer monodisziplinären Perspektive wurde sehr kritisch hinterfragt. So wurden meine bereits vorhandenen interdisziplinären Instinkte in Carnegie noch verstärkt. Ein Beispiel dafür ist die Wettbewerbspolitik. Die Tatsache, dass die Frage der optimalen Organisationsform Konsequenzen für die Effizienz hat, wurde bei wettbewerbspolitischen Fragestellungen missachtet. Ich war anderer Auffassung und insbesondere darüber verblüfft, wie man mit vertikaler Integration umging. So durchkämmte ich die Literatur zu diesem Thema intensiv um zu sehen, ob sie bessere Ansätze enthielte, als jene, die derzeit betrachtet wurden. Aber keiner der Aufsätze enthielt eine fundierte Aussage zur Organisationsform und der Möglichkeit, dass es Effizienzvorteile im Sinne von Transaktionsvorteilen geben könne. Es war daher leicht für mich, dieses Vakuum zu füllen. *Die Transaktionskostenökonomie gilt als sehr schwer in die Praxis umsetzbar. Können Sie uns Beispiele aus der Praxis liefern, wie Sie die Theorie angewendet haben?*

Williamson: Die erste Anwendung war die make-or-buy-Entscheidung mit der Maßgabe, sie aus vertragstheoretischer Sicht zu betrachten anstatt aus herkömmlicher Sicht. Und freilich war der vertragstheoretische Ansatz ein entscheidender Schritt. Aus vertragstheoretischer Sicht betrachtet man das Wesen eines

Vertrages, ob er einfach oder komplex ist und wenn er komplex ist, ob er vollständig genug ist, um seinen Zweck zu erfüllen. Darüber hinaus muss man irgendwann anfangen darüber nachzudenken, wenn nicht sogar explizit darauf abzustellen, dass nichts grundlegender für unsere Forschungsanstrengungen und -methoden ist als das Wesen des Menschen. Das Konzept der begrenzten Rationalität war an der Carnegie Universität sehr wichtig. Wie kann man unkritisch eine ideale Hyper-Rationalität annehmen, mit Transaktionskosten von Null, keinen Verhandlungskosten und allgemein bekanntem Wissen? Dies war damals der Ansatz der Ökonomen. Sobald man diese allgemein üblichen Annahmen genauer durchdenkt, kommt man zu abweichenden Schlussfolgerungen. Nachdem ich meine Arbeit zur vertikalen Integration beendet hatte - in gewisser Hinsicht ist sie niemals beendet, weil man immer wieder darauf zurückkommt und das Problem aus einer anderen Sicht betrachtet - wusste ich, dass der Ansatz, den ich eingeführt hatte, sehr robust war und breite Anwendungsmöglichkeiten offenbarte.

Der erste Wettbewerbsfall mit dem ich befasst war und in dem diese Problematik aufkam, war ein Fall, der von der Federal Trade Commission behandelt wurde. Es ging um die Akquisition durch ein Unternehmen namens "Budd", einem bedeutenden Zulieferer der Ford Motor Company für Karosserien und Seitenwandverkleidungen. Budd beabsichtigte, ein Unternehmen für Anhänger namens Gindy zu akquirieren. Ich drängte die Verteidigung, dass wir diesen Fall nicht in traditioneller Weise angehen sondern die Frage stellen sollten, ob Effizienz Aspekte vorliegen. Wir hatten große Probleme damit, eine Aufnahme der Idee der Effizienz Aspekte ins Protokoll zu erreichen. In der ersten Runde lehnte der Richter die Fusion ab. Der Fall wurde an die Federal Trade Commission übergeben. Und zu unserer Befriedigung saßen in der Federal Trade Commission raffi-

niertere Leute. Sie lasen die Argumente und sagten "hey, da gibt es ja noch etwas anderes, das wir beachten sollten". Es war also schwierig, die Idee der Effizienz Aspekte einzuführen.

Etwa zur gleichen Zeit, oder wohl etwas vorher, als ich in der Antitrust Division arbeitete, hatte ich auch eine eher herkömmliche Analyse zur Effizienzverteidigung von Konzentrationsvorgängen durchgeführt. Die damals übliche Sichtweise war, dass jeder Fetzen eines monopolistischen Elements, wie klein auch immer, ausreichte, um Effizienz Aspekte, wie groß auch immer, nicht zum Tragen kommen zu lassen. Aber wenn man dies mit einem einfachen wohlfahrtsökonomischen Modell testet, in dem man die Kosten und die Nachfrage abwägt, sowie die Auswirkungen von Preisänderungen, die aufgrund von konzentrativen und effizienzsteigernden Faktoren entstehen, dann stellt sich heraus, dass dies zuvor völlig falsch gesehen wurde. Aus allokativer Sicht ist eine sehr starke monopolistische Stellung notwendig, um Effizienzvorteile überzukompensieren. In diesem Prozess habe ich auf viele Fehler hingewiesen, die in der Wettbewerbspolitik gemacht wurden. Wir mussten aufmerksamer gegenüber Effizienzvorteilen im Allgemeinen und insbesondere hinsichtlich solcher Effizienzvorteile werden, die von transaktionskostensenkender Natur sind.



Gemäß der Transaktionskostentheorie sollten Transaktionen in einem Umfeld von hoher Spezifität und hoher Unsicherheit vertikal integriert abgewickelt werden. Empirisch lässt sich jedoch beobachten, dass gerade in dynamischen Sektoren mit hohen Innovationsraten Unternehmen vermehrt mit externen Partnern in Kooperationen zusammenarbeiten. Wie erklären Sie diese Beobachtung?

Williamson: Angenommen, wir reden über einen Gleichgewichtszustand, in dem keine bereits getätigten Investitionen oder strategische Überlegungen anfallen und die Rechnung rein effizienzorientiert durchgeführt wird. Wenn Sie die Wahl zwischen den Governance-Strukturen des Marktes, der Hybridformen und der Hierarchie haben, wird eine Transaktion dieser Art, mit hoher Faktorspezifität und vielen Diskontinuitäten, die entsprechenden Anpassungsbedarf hervorrufen, in der Tat intern organisiert. Aus der Hochtechnologie resultiert das Problem, dass man sich in einem extrem dynamischen Umfeld nicht zurücklehnen und eine gleichgewichtige Organisationsform bestimmen kann. Sie müssen direkt reagieren können und Fähigkeiten bündeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Daraus resultieren so genannte "T-Formen" der Organisation, wobei das "T" für "temporary" oder "transitional" und insbesondere "timeliness" steht. Angenommen, dass man nicht die Ressourcen besitzt, um bestimmte Fähigkeiten zu entwickeln oder zu erwerben, wird versucht, diese Fähigkeiten in Kooperationen zu bündeln. Dann finden Sie einen Partner, der einen Teil dieser Schlüsselressourcen besitzt, und Sie halten den anderen Teil, und niemand von Ihnen ist allein in der Lage von daraus resultierenden zukünftigen Erträgen zu profitieren. In dieser Situation werden ihre Ressourcen in einer dieser "vorübergehenden" Organisationsformen - einer Allianz, einem Joint Venture etc. gebündelt, aber nicht in einer vollständigen Fusion. Wenn Sie erfolgreich sind, wird jeder der Partner in der



Folge vielleicht individuell wettbewerbsfähig. Man wird also warten und sich die Flexibilität erhalten, ohne bereits heute eine weit reichende Entscheidung zu treffen.

Sie haben folgende Aussage gemacht: "Theorien sind wie Studenten - einmal zugelassen tut man sein Bestes, um zu vermeiden, dass sie wieder herausfliegen". Könnten Sie dieses Statement einmal genauer erklären?

Williamson: Nun, das war eine Aussage von Alan Newell, die ich teile. Alan war ein Kollege an der Carnegie Universität. Er befasste sich mit künstlicher Intelligenz und Psychologie und nicht mit Volkswirtschaftslehre und Transaktionskosten. Ich denke, ich habe die Erfahrung gemacht, dass man bezüglich der Art und Weise wie sich Theorien entwickeln - und da gibt es sicherlich einige Ausnahmen - selten ein vollendetes Produkt liefert. Man beginnt mit einigen informellen Ideen - so würde ich beschreiben, was Coase in seinem Artikel von 1937 getan hat ["The Nature of The Firm"]. Dann beginnt man, sich ernsthaft damit zu beschäftigen und arbeitet sie systematisch auf - ich würde sagen, das ist es, was ich in meinem Artikel von 1971 zur vertikalen Integration getan habe ["The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations"] - eine prä-formale Abhandlung der make-or-buy-Entscheidung. Wenn man dann tiefer in die Materie eindringt, beginnt man, einige

einfache Modelle zu konstruieren, die etwas konkreter sind bezüglich der Mechanismen, und wie sie genau funktionieren. Das würde ich als das semi-formale Stadium bezeichnen. Schließlich hofft man, mit einer vollständig formalen Abhandlung des Problems zu enden. Nun gibt es Leute, die glauben, sie hätten eine vollständig formale Behandlung des Problems schon geleistet, zum Beispiel Grossman und Hart ["The Costs and Benefits of Ownership" (1986)]. Ich denke, dass es sich dabei zwar um ein vollständig formales Modell handelt, aber es hat wenig mit dem tatsächlichen Problem zu tun. Es ist also zu hoffen, dass es in dieser Hinsicht weitere formale Anstrengungen geben wird. Aber man bewegt sich in solcher Hinsicht langsam und schrittweise und wenn man eine viel versprechende Theorie hat - oder einen viel versprechenden Studenten - dann entdeckt man hier und da ein paar Schwächen und man eliminiert sie allmählich. Letztendlich muss man allerdings darauf vorbereitet sein, Theorien zu verwerfen - oder Leute, die es einfach nicht schaffen. *Professor Ronald Coase erhielt den Nobelpreis für seine Arbeit. Sie haben seine Theorie der Firma wesentlich weiterentwickelt. Würden Sie sagen, dass der Nobelpreis das höchste - das ultimative - Ziel für einen Forscher wäre, speziell auch für Sie selbst?*

Williamson: [Lacht] Wissen Sie, es gibt viele sehr gute Ökonomen, und nicht jeder kann den Nobelpreis verliehen bekommen. Ich habe mich gefreut, als Coase den Nobelpreis bekam, da ich selbst ihn immer nominiert hatte. Viele Experten teilten meine Meinung, bis wir schließlich bestätigt wurden. Ich glaube, dass ich sein Werk erweitert habe, und wenn das Komitee dies anerkennt, würde ich mich sehr freuen. Aber ich glaube nicht, dass meine persönliche Zufriedenheit, die ich aus meiner Tätigkeit ableite, darunter leiden würde, wenn ich den Preis nicht gewinnen würde.

Über die Organisation der Zukunft

Thomas W. Malone

Während der Internationalen Genossenschaftlichen Tagung in Münster fand Prof. Thomas W. Malone einige Minuten Zeit, um Fragen zu seinem Buch "The Future of Work" zu beantworten. Das Gespräch führte IfG-Mitarbeiterin Julia Trampel.

Die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien führt zu einer Revolution der Wirtschaft bzw. zu einem organisatorischen Wandel. Sie beschreiben diesen Wandel als Dezentralisierungskontinuum: Hierarchische werden allmählich von dezentralen Unternehmungen abgelöst. Ist die Dezentralisierung in allen Sektoren zu beobachten oder handelt es sich hier um ein sektorales Phänomen? Müssten nicht nur IT-intensive Sektoren von diesem Phänomen betroffen sein?

Malone: Das Phänomen der Dezentralisierung ist in allen Sektoren zu beobachten - in manchen schreitet sie schneller voran als in anderen. Ich definiere Dezentralisation als Partizipation einzelner Mitarbeiter bei der Findung von Entscheidungen, die sie betreffen. IuK-Technologien unterstützen den Prozess der Entscheidungsfindung. Fortschritte in diesem Bereich erlauben also einen schnelleren Zugang zu Informationen, die für Entscheidungen notwendig sind. Aufgrund neuer IuK-Technologien können also ökonomische Vorteile großer Organisationen bei gleichzeitiger Wahrung von nicht-ökonomischen Vorzügen wie Freiheit, Kreativität, Motivation und Flexibilität des einzelnen Mitarbeiters genutzt werden. Dezentralisierung ist dementsprechend wünschenswert und in allen Sektoren zu finden, da IuK-Technologien beim Prozess der Entscheidungsfindung überall eingesetzt werden.

Bei dem von Ihnen beschriebenen Dezentralisierungsprozess liegt die Entscheidungsmacht letztendlich beim einzelnen Mitarbeiter. Welche Rolle nimmt der Vor-

gesetzte ein bzw. welche Aufgaben sind ihm zugeschrieben?

Malone: Manager müssen ihre bisherige Denkweise ablegen - sie müssen sich vom Control-and-Command-Prinzip lösen und sich dem Coordinate-and-Cultivate-Prinzip hinwenden. Konkret heißt das, dass der Manager Aktivitäten und die Beziehungen zwischen diesen Aktivitäten koordinieren muss. Er muss die Aktivitäten so koordinieren, dass sich wünschenswerte Ergebnisse realisieren lassen. Außerdem muss er die an den Aktivitäten beteiligten Personen kultivieren. Genauer gesagt muss er sie zu der Erkenntnis führen, was sie wollen, welche Aufgaben sie am besten bewältigen und wie sie einander am besten helfen können. Ein Manager, der seine Mitarbeiter kultiviert, bringt das Beste aus ihnen heraus. Kritisch für eine effiziente Organisation ist die Existenz und Verfolgung gemeinsamer Ziele. Ein Manager einer dezentralen Organisation hat mehrere Möglichkeiten diese Ziele zu setzen, die die einzelnen Aktivitäten zusammenbringen. Er kann entweder den Mitarbeitern die Zielsetzung überlassen und im Hintergrund eine unterstützende Rolle dabei einnehmen. Oder er hat bereits eine Vorstellung, wie die Ziele auszusehen haben. In diesem Fall muss er versuchen, seine Mitarbeiter zu der Akzeptanz dieser Ziele zu bringen. Sicherlich ist eine Kombination beider Möglichkeiten auch denkbar. *Eine Voraussetzung für eine effiziente, dezentrale Organisation ist die Bereitschaft der einzelnen Mitarbeiter, Verantwortung für ihre eigenen Handlungen zu tragen. Ist es denn denkbar, dass Mitarbeiter sich vor der Verantwortung scheu-*



en? Ist dies auch von Kultur zu Kultur verschieden?

Malone: Oft bekomme ich zu hören, dass nicht jeder Freiheit im Beruf haben möchte. Viele Personen möchten genaue Arbeitsanweisungen bekommen, damit sie nach der Arbeit nach Hause zu ihren Familien zurückkehren können und von der Arbeit abschalten können. Sicherlich - es ist wahr, dass nicht jeder Autonomie besitzen möchte. Mehr noch - nicht jeder, der Autonomie haben möchte, ist fähig mit dieser umzugehen. Sie müssen sich





die Verteilung der Personen abhängig von der gewünschten Menge an Autonomie vorstellen. Im zweiten Schritt müssen Sie sich die Verteilung der Berufe vorstellen, die dementsprechend verschiedene Autonomiegrade verlangen bzw. zulassen. Jetzt nehmen Sie an, dass es sich hier beide Male um Normalverteilungen handeln. In der heutigen Zeit würden die zwei Kurven nicht identisch sein - sie würden sich überlappen. Es gibt einfach mehr Personen, die mehr Autonomie erhalten wollen, als Berufe vorhanden sind, die diese Bedürfnisse erfüllen. Allerdings bewegen wir uns - oder sollten uns zumindest - in die Richtung bewegen, dass sich die Verläufe beider Kurven entsprechen. Denn man kann nur an das tatsächlich vorhandene Potential der Mitarbeiter herankommen, wenn man ihnen mehr Spielraum für autonomes Handeln gibt. Nur so kann die Produktivität maximiert werden. Um auf Ihre zweite Frage zurückzukommen: Das gerade Beschriebene können Sie auch im Kontext verschiedener Kulturen anwenden. In manchen Ländern ist autonomes Handeln vielleicht nicht wünschenswert bzw. entspricht es nicht der kulturtypischen Arbeitsweise. Hier liegen die Kurven weiter auseinander. Der Näherungsprozess beider Verteilungen dauert dementsprechend länger.

Sie sprachen gerade das Thema an, wie man das wahre Potenzial der Mitarbeiter entfalten kann. In Ihrem Buch heben sie

die Rolle der Kultivierung der Mitarbeiter in diesem Zusammenhang besonders hervor. Welche Optionen bieten sich für den Manager an, durch Kultivierung die wahre Intelligenz und Kreativität der Mitarbeiter zu entfalten?

Malone: Zuerst muss gesagt werden, dass der Manager bei der Bewältigung dieser Aufgabe vor einer großen Herausforderung steht. Er steht in einem Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Kontrolle. Er muss die richtige Kombination zwischen Kontrolle und Machtverzicht finden. Der Vorgesetzte muss seine Ziele den Zielen seiner Mitarbeiter sowie deren Befähigungen anpassen. Die beste Methode zu kultivieren ist diejenige, den Mitarbeitern Spielraum für Experimente zu lassen. Man sollte keine Entscheidung von oben fällen. Anstatt dessen sollte man von Mitarbeitern getroffene Entscheidungen prüfen. Wenn sie viel versprechend sind, sollte man diese unterstützen und alle nötigen Ressourcen für diese zur Verfügung stellen. Der Manager sollte außerdem eine geeignete Infrastruktur für den Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern kreieren, um Innovation und Kreativität



voranzutreiben. Wichtig ist hier auch die Anreizsetzung für den Austausch von Informationen. Somit kann eine Kombination sowie Re-Kombination von Ideen geschehen. Flexibilität ist eine kritische Voraussetzung bei einer sich schnell wandelnden Umwelt.

Ist die Struktur der Daten beim Austausch von Informationen ein kritischer Punkt?

Malone: Nein - ich sehe hier keine Probleme. Denn der Austausch der Informationen geschieht unter Mitarbeitern, die den gleichen Arbeitshintergrund haben. Sicherlich wäre der Informationsaustausch zwischen zwei Forschern in einem Unternehmen der Biotechnologie für Außenstehende nicht nachvollziehbar. Aber wie bereits gesagt, der Austausch geschieht intern. Auch würde der Forscher beispielsweise nicht mit einem Mitarbeiter der Buchhaltung über neue gemeinsame Forschungsideen nachdenken.

Sie sprachen vorhin einen interessanten Aspekt des Informationsaustausches an: die Anreizsetzung. Welche Anreize kann das Management setzen, damit Mitarbeiter ihr Wissen freiwillig anderen zur Verfügung stellen?

Malone: Betrachtet man das Beispiel von Unternehmensberatungen, so kann dies explizit geschehen. Bei der jährlichen Leistungsevaluierung kann die zur Verfügung gestellte Information eine Bedingung für den Erhalt von Boni oder Gehaltserhöhungen sein. Eine implizite Lösung ist auch denkbar: Ein interner Journalist kann im Unternehmen Daten,



Ideen oder Wissen sammeln und diese in eine interne Wissensdatenbank einpflegen. Die zweite Lösung ist für den Ideen-

geber sicherlich die kostengünstigere Lösung. Ich habe Ihnen jedoch nur zwei von sehr vielen Möglichkeiten der

Anreizsetzung für den Wissensaustausch genannt. Dies ist sicherlich ein interessanter Aspekt, den man noch ausführlich diskutieren sollte.

① Information

Eine Besprechung von "The Future of Work" findet sich auf S. 75 dieses Newsletters.

Das genossenschaftliche Finanz-Netzwerk

Ein Gespräch

Mitte Oktober trafen sich Prof. Dr. Theresia Theurl und Dr. Christopher Pleister zu einem intensiven Gedankenaustausch in Münster. Dabei ging es zum einen um die aktuelle Situation im genossenschaftlichen Finanzverbund. Zum anderen diskutierten die geschäftsführende Direktorin des IfG Münster und der BVR-Präsident auch über Vor- und Nachteile von Netzwerkstrukturen.

Theurl: Der genossenschaftliche Finanzverbund hat eine filigrane Netzwerkstruktur, die über viele Jahre gewachsen ist. Es ist daher nicht überraschend, dass es Schwierigkeiten geben kann, wenn es um Änderungen und strategische Weichenstellungen für die Zukunft geht. Dies



haben Sie ja auch auf der letzten Mitgliederversammlung erfahren. Dennoch wollen Sie am 1. Dezember erneut über die Neupositionierung des BVR befinden lassen. Müssen Sie mit dem Kopf durch die Wand?

Pleister: Nein, ich will niemals mit dem Kopf durch die Wand. Ich habe immer die Tür in der Wand gesucht und bisher auch meistens gefunden. In diesem Sinne hat der Verbandsrat des BVR am 11. Oktober mit nur einer Gegenstimme beschlossen, das Thema wiederum – allerdings in modifizierter Beschlussform – auf die Tagesordnung der kommenden Mitgliederversammlung zu setzen. Wir brauchen diese Abstimmung, damit unsere Organisation zeigen kann, dass sie bei überwiegendem Konsens in der Sache weiterhin zu satzungsändernden Mehrheiten fähig ist.



Theurl: Trotz dieser hohen sachlichen Übereinstimmung, die Sie festgestellt haben, gab es doch zum Teil heftigen Widerstand gegen das Konzept. Wie erklären Sie sich das?

Pleister: Der Widerstand muss sehr ernst genommen werden. Das tun wir. Dann ist sicherlich die Frage zu stellen, woher dieser Protest kommt. Besonders getroffen haben mich die 106 Stimmen gegen die Entlastung des Vorstands. Die Mitglieder, die so abgestimmt haben, wussten aus eigener beruflicher Erfahrung genau, was sie taten. Denn schließlich müssen sie sich selbst jedes Jahr einer solchen Abstimmung stellen. Da tut jede Gegenstimme weh. Es scheint eine gewisse Verbitterung im Verbund zu herrschen. Es betrübt mich sehr, dass ich zur Projekti-

gefordert, andererseits die damit verbundene Verantwortung nicht entsprechend gelebt wird. Sehen Sie eine solche Konstellation auch im genossenschaftlichen FinanzVerbund?

Pleister: Ich glaube nicht, dass der Verbund hier ein grundlegendes Problem hat. Viele Mitglieder sind zu Hause geblieben, weil sie annahmen, die Sache sei ein Selbstläufer. Die vielen Veranstaltungen, die der BVR vor der Abstimmung in den Regionen durchgeführt hat, zeigten eine sehr hohe Zustimmung zum Fachratskonzept.



onsfläche einer solchen Missstimmung geworden bin. Wenn das Konzept am 1. Dezember erneut scheitert, wird dies nicht an fachlichen Mängeln des Konzepts liegen und auch nicht an dem grundsätzlichen Protestpotenzial in unserer Gruppe, sondern am mangelnden Engagement der Befürworter des Kurses des BVR. Das wäre dann allerdings eine besorgniserregende Entwicklung.

Theurl: Dies könnte man dann tatsächlich nicht anders einschätzen. Die Funktionsfähigkeit dezentraler Organisationen wird unter anderem weitgehend vom Engagement der Basis und von ihrer Bereitschaft zu entscheiden und Verantwortung zu übernehmen bestimmt. Probleme treten häufig dann auf, wenn die Mitbestimmung der Basis nachdrücklich

Theurl: Ist, losgelöst von den Inhalten, die grundlegende Bedeutung dieses Konzepts zu wenig kommuniziert worden?

Pleister: Es gab über 20 regionale Informationsveranstaltungen, die gut besucht waren und dort haben sich auch die meisten Regionalverbände zustimmend geäußert. Das Thema ist ja nicht neu, sondern wird seit drei Jahren im Verbund diskutiert und hat im letzten Jahr dann den Feinschliff aufgrund der Eingaben der Primärstufe erhalten. Es wurde also reichlich kommuniziert.

Theurl: Dennoch ist zu hören, dass es gerade kleinere Institute sein sollen, die Probleme mit der Neupositionierung haben, weil sie den Verlust ihres Einflus-

ses fürchten und daher skeptisch sind. Sehen Sie dies auch so?

Pleister: Ich halte diese Aussage für zu pauschal. Ich selbst habe mein genossenschaftliches Lehrgeld in Weser Ems bezahlt. Das ist der Verband mit den durchschnittlich kleinsten Banken, die jedoch im Hinblick auf Bonität und Ertragslage sehr gute Ergebnisse vorweisen können. Diese Erfahrungen haben mich geprägt. Ich empfinde eine große Sympathie für diese Banken, die zudem fast ausnahmslos die Werte unserer Organisation in besonderer Weise verkörpern. Eine gut geführte Bank mit einer hohen Akzeptanz in ihrem Marktgebiet hat keinen Grund zur Verunsicherung – egal, wie groß ihre Bilanzsumme ist. Allerdings fühlen sich viele Banken durch bestimmte Maßnahmen – etwa die Festsetzung von Mindestgebühren oder Standards, die an anderen Größenordnungen orientiert sind – bisweilen zu Recht diskriminiert. Der BVR-Vorstand bemüht sich in allen Fällen mit Nachdruck darum, derartige Probleme im Interesse kleinerer Institute zu lösen. Bei diesen insgesamt bedrückenden Themen werden unsere Einflussnahmen und Verhandlungserfolge häufig nicht entsprechend wahrgenommen.

Theurl: Gerade in einem Netzwerk wie dem FinanzVerbund haben die Kleinen grundsätzlich sehr gute Chancen, weil sie zum einen Effizienzvorteile aus der Verbundstruktur in Anspruch nehmen können und zum anderen dabei ihre Stärken, nämlich die unternehmerische Selbstständigkeit und Innovationskraft sowie ihre regionale Verwurzelung, weiter nutzen können. Dennoch wird die Gefahr der Konzernbildung im Verbund thematisiert. Warum ist die Angst vor dem Konzern heute so ausgeprägt?

Pleister: Zunächst stimme ich Ihnen zur Einschätzung unseres Netzwerks zu. Grundlage des Erfolgs des FinanzVerbundes ist die autonome Bank vor Ort. Es ist ein unverzichtbarer Vorteil, dass vor



Ort entschieden wird, wie Finanzdienstleistungen angeboten werden. Diese Verantwortung muss dort bleiben und kann nicht delegiert werden oder gar beschnitten werden. Doch wir brauchen auch strategische, bundeseinheitliche Konzepte zur Unterstützung der Primärbanken, siehe VR-Control. Es würde keinen Sinn machen, eine Gesamtbanksteuerung 1300mal zu entwickeln. Dies würde die Ressourcen unserer Organisation total überfordern. Diesen dezentralen Einheiten steht auf der Ebene der Verbundunternehmen eine Entwicklung zu größeren Einheiten gegenüber. Die zentrale Frage ist, wie die Balance zwischen den großen Produktlieferanten und den Volksbanken und Raiffeisenbanken gestaltet werden kann. Hier hat der BVR einiges getan, beispielsweise durch die verstärkte Beteiligung der Primärbanken an den Verbundunternehmen. Heute können knapp 700 Ortsbanken direkt ihre Rechte als Eigentümer bei den Verbundunternehmen ausüben. Die Aufsichtsräte der Verbundunternehmen sind zudem auf der Eigentümerseite mehrheitlich mit Vertretern der Primärstufe besetzt. Hinzu kommt mein eindeutiges Engagement als Aufsichtsratsvorsitzender im Interesse der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Ich halte sehr viel vom scharfen Instrumentarium des Aktienrechts.

Theurl: Also ist das Ziel der Stärkung der Bank vor Ort immer das Ziel aller Akteure im Verbund. Können wir davon ausgehen, dass dies alle Beteiligten so sehen?

Pleister: Genau. Bei aller betriebswirtschaftlicher Optimierung auf Ebene der Verbundunternehmen – gerade im Hinblick auf die DZ Bank und ihrer Tochtergesellschaften – darf nie aus den Augen verloren werden, dass das Ziel allen wirtschaftlichen Handelns der nachgelagerten Verbundstufen die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit der Volksbanken und Raiffeisenbanken ist.

Theurl: Stichwort Zentralbanken und Verbundstruktur. In den kommenden Jahren wird sich im Finanzdienstleistungsmarkt sehr viel entscheiden. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken können meiner Meinung nach viel gewinnen, wenn Strategie und Struktur passen. Zur Frage der Struktur des Finanzverbundes gibt es ja nun seit einigen Wochen einen Vorschlag der WGZ-Bank für eine Strategieholding. Ist damit nicht die Strategiefrage gelöst?

Pleister: Eine Strategieholding hat nichts zu tun mit der Erarbeitung und Festlegung strategischer Konzepte für den Finanzverbund aus der Perspektive der Primärbanken, so wie es das Fachratskonzept vorsieht. Hier geht es um die Weiterentwicklung und Optimierung der Steuerung der Verbundunternehmen. Und dabei herrscht eine produktspezifische Sicht vor. Die Gesamtstrategie der Organisation kann nicht in einer Strategieholding erarbeitet werden, da diese immer unternehmensspezifische Interessen berücksichtigen muss. Die Fachräte beim BVR sollen sich darüber hinaus beispielsweise um Fragen der Personalentwicklung oder der Unternehmensführung kümmern. Werden diese Themen nicht durch den BVR und seine Gremienarbeit besetzt, entsteht ein Vakuum, das aus meiner Sicht zu Lasten der Ortsbanken gehen würde. Das Ringen um die beste

Form der Verbundunternehmen muss dabei im Übrigen zuerst zwischen den Zentralbanken und dann von den jeweiligen Anteilseignern diskutiert werden.

Theurl: Die Modelle der Strategieholding und das Fachratskonzept sind durchaus miteinander kompatibel. Man muss sich also nicht für das eine und gegen das andere entscheiden. Ist das immer klar geworden?

Pleister: Richtig. Leider ist dies bisher noch nicht genau genug dargestellt worden. Hier müssen wir noch Aufklärungsarbeit leisten.

Theurl: Ist es dann auch nicht so, dass Sie eine besondere Sympathie für das Modell der DZ Bank haben?

Pleister: Die DZ Bank hat Ihre Strategie mit Billigung des gesamten Aufsichtsrats entwickelt. Und die Entwicklung ist positiv, denken Sie beispielsweise an die Verbesserung des Ratings. In diesem Zusammenhang habe ich die Arbeit des Vorstandes der DZ Bank gelobt. Das muss erlaubt sein. Natürlich heißt das nicht, dass nicht das Bessere des Guten Feind ist. In diesem Sinne ist auch das Strategieholding-Modell der WGZ-Bank zu prüfen. Da es sich um ein sehr komplexes Thema handelt, werden wir auf der nächsten BWT in Timmendorf ein Forum schaffen, auf dem über diese Vorschläge





mit einem Maximum an fachlichem Know-how diskutiert werden kann. Dabei hat der BVR nicht das Recht, in die Eigentümerrechte der Anteilseigner der Zentralbanken einzugreifen. Das habe ich auch immer betont, gerade im Hinblick auf die Zukunft der WGZ-Bank. Ich werde mich dafür einsetzen, dass die Gespräche auf einer fachlich fundierten Basis sachlich und ergebnisorientiert geführt werden.

Theurl: Und wo bleibt dabei die strategische Kompetenz des BVR?

Pleister: Da existiert kein direkter Zusammenhang. Eine Gesamtstrategie ergibt sich aus der Optimierung der Einzelstrategien für die wesentlichen Funktionen eines Unternehmens und ihrer Einpassung in ein Gesamtkonzept. Genau dies soll das Fachratskonzept leisten – und zwar aus der Perspektive der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Das Hauptamt des BVR – also der Vorstand – hat dabei die Aufgabe, diesen Prozess zu strukturieren und zu begleiten. Ich habe immer gesagt, dass für den BVR erst die richtige Arbeit anfängt, wenn dieses Konzept beschlossen ist. Es ist ohne Frage eine Bewährungsprobe für den Verband.

Theurl: Ich möchte in diesem Zusammenhang nun noch zwei weitere Aspekte ansprechen, die in Netzwerken und Verbänden eine herausragende Rolle spielen: Spielregeln und Vertrauen. Wie steht es mit diesen Merkmalen zurzeit im Finanz-Verbund?

Pleister: Spielregeln sind in der Tat ein wichtiges Thema. Darum hat sich der BVR sehr bemüht und im Vergleich zu anderen Organisationen sind wir hier sehr weit gekommen. Beispielsweise sind die Verbundunternehmen per Satzung auf das Wohl ihrer Mitglieder bzw. Eigentümer verpflichtet. Auch beim BVR soll es eindeutige Spielregeln geben. Das ist die Aufgabe der Fachräte: In transparenteren Strukturen die besten Fachleute der Organisation in Arbeit einbinden, bei der es um ihre Sache geht, was allen im Netz-

werk nutzt – vor allem natürlich den Volksbanken und Raiffeisenbanken.

Theurl: Und der Aspekt des Vertrauens? Mein Eindruck ist, dass im Verbund bei den Handelnden oft der Eindruck besteht, dass der Eine gewinnt und der Andere verliert, nicht aber beide gewinnen können. Hier fehlt aus meiner Sicht der für ein Netzwerk unerlässliche Vertrauensvorschluss.

Pleister: Das sehe ich auch so. Doch darüber sollte man nicht klagen, sondern sich damit auseinandersetzen. Dies ist eine permanente Aufgabe. Es geht eben nicht ums Gewinnen und Verlieren. Alle müssen sich engagieren, damit der Verbund seine Zukunft gestalten kann. Und damit die Leistung des Verbunds auch künftig stimmt, müssen alle Verbundpartner ihren Beitrag leisten – auch die Volksbanken und Raiffeisenbanken.

Theurl: Ein schönes Schlusswort. Gleichwohl noch eine Frage: Wie fühlen Sie sich zurzeit – zwischen der vergangenen und der kommenden Mitgliederversammlung?

Pleister: Ich gehe mit großer Zuversicht und mit Engagement in die nächste Zeit. Mir war immer klar: Wer sich engagiert für eine Sache einsetzt, der muss auch einstecken können. Natürlich war die letzte Mitgliederversammlung eine Niederlage. Aber jede Niederlage kann auch die Grundlage für den späteren Erfolg sein. Wir werden uns um eine noch gehaltvollere Kommunikation bemühen. Durch die modifizierte Beschlussvorlage haben wir bereits die Transparenz für die Mitglieder erhöhen können. Das Ziel, unsere Bankengruppe im Interesse ihrer Mitglieder und Kunden zu stärken, bleibt meine große Motivation.

① Information

Dieses Interview wurde in der Bankinformation 11/2004 S. 6-9 abgedruckt.

Unsere Partner stellen sich vor

VR-NetWorld GmbH

Internet für den FinanzVerbund

Die VR-NetWorld GmbH ist ein noch junges Mitglied des genossenschaftlichen Finanzverbundes, das Produkte für den zukunftsorientierten Finanzvertrieb erstellt. In diesem Jahr ist die VR-NetWorld GmbH Mitglied der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. geworden. Wir freuen uns die VR-NetWorld im Kreise der FfG-Mitglieder begrüßen zu dürfen.



Helmut Gawlik,
Geschäftsführer der VR-NetWorld GmbH

Die VR-NetWorld GmbH ist die zentrale Internetgesellschaft des genossenschaftlichen FinanzVerbundes und bündelt die Internetaktivitäten der Volksbanken und Raiffeisenbanken und der angeschlossenen Finanzdienstleister. Sie wurde im Juli 2001 in Bonn gegründet und beschäftigt rund 30 Mitarbeiter, die in der Online-Redaktion, in der Entwicklung, im Support und im Vertrieb tätig sind. Erstmals in der Geschichte des FinanzVerbundes haben sich alle Verbundpartner an einer Gesellschaft beteiligt: Zentralbanken, Rechenzentralen, DG-Verlag, BVR,

Regionalverbände und Verbundunternehmen. Kernprodukte der VR-NetWorld GmbH sind das Finanzportal www.vr-networld.de und die VR-NetBank.

Internet – ein zentrales Element der Vertriebsstrategie

Der Zugang über das Internet zu den Bankprodukten ist für viele Menschen heute eine Selbstverständlichkeit, für manche Banken leider nicht, die einen Internetauftritt als Luxus betrachten, den man haben muss. Dabei kann der Vertriebskanal Internet erheblich zum Erfolg einer Bank beitragen, wenn er in die Gesamtstrategie der Bank eingebettet ist und nicht als lästiges Add-on verstanden wird. Die strategische Integration des Internetauftritts in den Vertrieb und die Bindung von Kunden und Mitglieder macht diesen zu einem Erfolgselement

Das Finanzportal www.vr-networld.de

Seit dem 01. Mai 2001 ist das Finanzportal www.vr-networld.de im Internet erreichbar und entwickelte sich seitdem zu einem der am häufigsten besuchten Bankenportale in Deutschland, mit inzwischen rund 4,5 Millionen Seitenaufrufen und mehr als 1 Million Besuchern pro Monat. Es dient bundesweit als zentrale Kontakt- und Anlaufstelle im Internet und weist den Kunden und Interessenten der Verbundunternehmen über die integrierte Bankensuche unkompliziert den Weg zur eigenen Ortsbank. Neben einer umfassenden Übersicht der Angebote der genossenschaftlichen Verbundunternehmen bietet das Portal eine Vielzahl von relevanten Inhalten für die einzelnen Kundengruppen. Mehrwertdienste wie das integrierte Unternehmerportal MittelstandDirekt ([!\[\]\(93891996b41fff7d4935b1c607f97b73_img.jpg\) **VR-NetWorld** GmbH](http://www.mittelstanddi-</p></div><div data-bbox=)

für die Bank, das eine adäquate Bedienung der Kundenwünsche zu jeder Zeit und an jedem Ort gewährleistet. Die VR-NetWorld GmbH bietet den Volksbanken und Raiffeisenbanken hierfür attraktive Produkte an.

rekt.de), Routenplaner, Staumelder, verschiedene Ratgeber und Newsletter oder die unter VR-Web zusammengefassten Einwahltarife für den analogen oder digitalen Zugang ins Internet runden das Angebot ab. Das Finanzportal [\[www.ifg-muenster.de\]\(http://www.ifg-muenster.de\) 2-2004 **63**](http://www.vr-</p></div><div data-bbox=)

network.de ist das Netz im Netz des genossenschaftlichen Finanzverbundes, das die Unternehmen verbindet und den Kunden eine gemeinsame Anlaufstelle bietet.

zu müssen, da die für den Kunden nicht sichtbaren Tätigkeiten wie z.B. die Pflege eines tagesaktuellen Newsservices zentral von VR-NetWorld für alle teilnehmenden Banken übernommen wird. Die

Hilfestellungen abrufen. Die klassischen E-Banking- und Brokerage-Module der Rechenzentralen wurden ebenso nahtlos integriert wie eine Vielzahl dialogorientierter Hilfsmittel: z.B. Online-Rechner zur Altersvorsorge, Börseninformationsdienste, Analyse-Tools für Finanzanlagen und Formulare.

Zentrale Inhalte der VR-NetBank werden von erfahrenen Onlinejournalisten im Redaktionsteam der VR-NetWorld GmbH gepflegt und bereitgestellt. Sie entlasten damit die Ortsbanken und stellen eine tagesaktuelle und umfassende Information der Bankkunden sicher. Über ein Redaktionssystem kann die Bank vor Ort ihre VR-NetBank individuell anpassen, um regionale Themen ergänzen sowie Änderungen im Inhalt und in der Navigation vornehmen.

Am 22. Oktober 2001 ging mit der "VR Bank Untertaunus eG" (www.vrbank-untertaunus.de) die erste VR-NetBank online. Seitdem haben sich bereits über 430 Ortsbanken zum Einsatz der VR-NetBank als Alternative zu einem vollständig eigenerstellten Internetauftritt entschieden. "Hier werden die Vorteile einer Bündelung von Kompetenzen im FinanzVerbund besonders deutlich", so Helmut Gawlik, Geschäftsführer der VR-NetWorld GmbH. "Die einzelne Bank kann ihren Kunden ein tagesaktuell gepflegtes, umfassendes Serviceangebot im Internet bereitstellen, unabhängig von ihrer Größe. Einen mit der VR-NetBank vergleichbaren Internetauftritt könnten viele Ortsbanken mit eigenen Mitteln kaum realisieren."



Computer Check auf Kundenwunsch - ein Modul von VR-NetBank

Die VR-NetBank

Die VR-NetBank ist ein einheitlicher, professioneller Internetauftritt in Form einer vollständig ausgestatteten "virtuellen Filiale" und wurde speziell für die Volksbanken und Raiffeisenbanken entwickelt. Sie ist unter der individuellen Internetadresse der jeweiligen lizenznehmenden Bank erreichbar. Mit VR-NetBank gelingt es der VR-NetWorld GmbH jeder Volksbank oder Raiffeisenbank einen individuellen Auftritt im Internet anbieten zu können, ohne auf die Kostenvorteile aus einer gemeinsamen Produktion im Verbund verzichten

Modul-Konstruktion erlaubt es, das Angebot individuell auf die Wünsche der Lizenznehmer einrichten zu können. Ein beliebtes solches Modul ist z.B. der VR-ComputerCheck, mit dessen Hilfe die gerade für Bankgeschäfte so wichtige Sicherheit des Internetzugangs geprüft werden kann.

Im Sinne einer übergreifenden Kundenversorgung über verschiedenste Kommunikationskanäle ergänzt die VR-NetBank die persönliche Beratung vor Ort um wichtige Komponenten: Der Kunde kann im Internet zu jeder Zeit an jedem Ort Bankgeschäfte tätigen, umfangreiche Informationen einholen und interaktiv

☎ Helmut Gawlik
☎ (0228) 68 49 - 0
✉ helmut.gawlik@vr-networld-gmbh.de

Publikationen

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 40 Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichti- gung des Genossenschaftli- chen Finanzverbundes



Die deutsche Bankenlandschaft ist geprägt durch das historisch gewachsene Drei-Säulen-System, welches aus Privatbanken, Genossenschaftsbanken und öffentlich-rechtlichen Instituten besteht. Das System mit seiner langen Tradition wird nicht nur diskutiert, sondern könnte auch bald in Bewegung kommen. Mehrere Studien haben sich in den vergangenen Monaten mit den Perspektiven auseinandergesetzt und Empfehlungen abgegeben oder Forderungen aufgestellt. Es zeichnet sich ab, dass mit dem Wegfall von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast der öffentlich-rechtlichen Banken Strukturänderungen zu erwarten sind. Obwohl diese bereits ihre Schatten vorauswerfen, sind derzeit unterschiedliche organisatorische Optionen denkbar. Im Arbeitspapier werden die gängigen Strategiekonzepte der Managementtheorie herangezogen, um erstens zu prüfen, ob diese allgemeinen Ansätze geeignet sind, die Strukturentwicklungen von Banken und Bankensystemen zu erklären. Zweitens wird die Frage gestellt, ob im Rahmen des Market Based View und des Resource Based View die Herausbildung des Drei-

Säulen-Systems nachgezeichnet werden kann. Schließlich interessiert, ob vor den geänderten ordnungspolitischen Rahmenbedingungen des öffentlich-rechtlichen Sektors im gewählten Untersuchungsdesign Aussagen zu den Perspektiven gemacht werden können. Als Ergebnis stellt sich ein Zwei-Säulen-System mit Privatbanken und dem genossenschaftlichen Finanzverbund heraus, für den spezielle Handlungsoptionen geprüft werden.

 Alexander Eim

Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 40, August 2004, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 41 Kooperationsinformationssysteme Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnis- gewinnung über das Phä- nomen der Kooperation



Kooperationen spielen im wirtschaftlichen Geschehen eine zunehmend wichtige Rolle. Dementsprechend steigt auch der Bedarf an wissenschaftlichen

Erkenntnissen über Kooperationen. Bei der systematischen Auswertung von Kooperationsfällen sieht sich der Forscher jedoch mit einer großen Anzahl unterschiedlichster Informationsquellen konfrontiert. Sowohl die Dokumentation des Kooperationsgeschehens in einer Vielzahl von Medien (Zeitungen, Zeitschriften, Internet, Firmenpublikationen etc.) als auch der relativ niedrige Strukturierungsgrad der Inhalte in den jeweiligen Medien erschweren den Umgang mit den verfügbaren Informationen. Wünschenswert wäre es daher, wenn diese Informationen in systematisierter Form vorlägen und über ein zentrales Medium abrufbar wären, um auf dieser Basis Auswertungen vornehmen zu können. Ein Kooperationsinformationssystem bewältigt diese Aufgaben und wäre somit für die Recherche von Informationen über Kooperationsfälle, den Aufbau von Kooperationshistorien, zum Aufdecken von Kooperationsstrukturen einzelner Unternehmen oder für das gezielte Sammeln von Informationen über Entscheidungen der Kartellbehörden zur Gewährung eines Eindrucks über ihre Bewertungspraxis einsetzbar.

Im Rahmen des Dissertationsprojektes "Kooperationsinformationssysteme" wird aufbauend auf den theoretischen Vorarbeiten eine Konzeption erarbeitet, die eine Brücke zwischen Theorie und Realisation schlägt, sowie die praktische Umsetzung in ein Informationssystem leistet, welches dann als Instrument für Analysen des Kooperationsgeschehens eingesetzt werden kann. Im Arbeitspapier stehen insbesondere die konzeptionellen Überlegungen des Projektes im Vordergrund, die der eigentlichen Entwicklung des Kooperationsinformationssystems vorausgehen müssen. In einem ersten Schritt soll die zugrunde liegende Motivation und die Funktionsweise des angestrebten Kooperationsinformationssys-

tems erläutert werden. In einem zweiten Schritt werden dann die für die Entwicklung des Systems wichtigen Betrachtungen der Abläufe und der Arbeitsweise des Systems vorgenommen.

 André van den Boom

Kooperationsinformationssysteme – Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 41, August 2004, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 42

Jacques Santer

Die genossenschaftliche Initiative – Ein Baustein der europäischen Wirtschaft



Dieses Arbeitspapier ist die schriftliche Fassung des Festvortrags Jacques Santers anlässlich der Eröffnung der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung am 7. September 2004. "Genossenschaften sind Kooperationen" beginnt Jacques Santer seinen Beitrag und zeigt auf, dass Unternehmenskooperationen eine lange Geschichte haben, indem er auf die Handelskooperationen in der Hansezeit sowie der Medici und Fugger verweist. Heute bieten Kooperationen gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ein Mittel, um im Konzert der Großen mitspielen zu können. Dafür sind jedoch bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen. Die Unternehmen müssen präzises Wissen über

ihre Wertschöpfungsprozesse besitzen, um damit über die Auslagerungsfähigkeit von Prozessteilen entscheiden zu können. Unternehmen entscheiden so nicht mehr nur darüber, was sie produzieren, sondern auch wo und mit wem sie produzieren wollen.

Gerade vor dem Hintergrund der Erweiterung des Europäischen Binnenmarktes am 1. Mai 2004 kommt Kooperationen eine wachsende Bedeutung zu. Während Großunternehmen relativ problemlos durch Expansionsstätigkeiten und Akquisitionen die Absatz- und Produktionschancen dieser neuen Märkte nutzen können, stellt dieses kleine und mittelständische Unternehmen vor große Herausforderungen, denen sie insbesondere durch Kooperationen und den Zusammenschluss zu internationalen Netzwerken begegnen können.

Die Europäische Union hat hierzu erste Vorarbeiten geleistet, indem sie die Möglichkeit zur Gründung einer Europäischen Aktiengesellschaft sowie einer Europäischen Genossenschaft geschaffen hat, die auch gerade für kooperative Arrangements nutzbar sind.

 Jacques Santer

Die genossenschaftliche Initiative – Ein Baustein der europäischen Wirtschaft, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 42, September 2004, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 43

Die Zukunft der Genossenschaftsbanken – die Genossenschaftsbank der Zukunft Podiumsdiskussion im Rahmen der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2004 in Münster

Grundlegende Veränderungen und Weichenstellungen kennzeichnen das Bankwesen derzeit. Dies gilt für alle Bankengruppen, sowohl international als auch in Deutschland. Vor diesem Hintergrund ist



es naheliegend, nach der Zukunft der Genossenschaftsbanken, aber auch nach der Genossenschaftsbank der Zukunft zu fragen. Dies geschah im Rahmen der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2004 an der Universität Münster. Dabei sollte der Blickwinkel der genossenschaftlichen Zentralbanken eingenommen werden. Vier hochrangige Vertreter aus der Schweiz, den Niederlanden und Deutschland – Ländern mit klaren Unterschieden in ihren jeweils erfolgreichen Systemen – konnten gewonnen werden. Aus ihrer Sicht sollte ausgelotet werden, welche Maßnahmen zu treffen sind, damit die Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaftsbanken und ihrer Netzwerke vor den herausfordernden Rahmenbedingungen nicht nur sichergestellt, sondern gesteigert werden kann. Im IfG-Arbeitspapier Nr. 43 wird diese spannende Diskussion wiedergegeben. In ihr wurde schnell klar, dass zwei unabdingbare Voraussetzungen in einer effizienten Arbeitsteilung innerhalb der einzelnen Verbände sowie in glaubwürdigen Governancestrukturen bestehen. Übereinstimmend wurde die Bedeutung der Mitgliedschaft hervorgehoben sowie die selbstbewusste Konzentration auf die genossenschaftlichen Kernkompetenzen gefordert. Darüber hinausgehend wurde ausgelotet, ob externe Kooperationen und Verschmelzungen zielführend und möglich sind, einerseits mit Partnern aus anderen Gruppen und Sektoren, andererseits aber mit Genossenschaftsbanken anderer Staaten. Existiert die Perspektive EINES genossenschaftlichen Finanzver-

bundes in Europa? Selbstverständlich nicht heute und morgen, doch Kooperationen auf europäischer Ebene haben in einzelnen Bereichen schon längst begonnen und werden sich fortsetzen.

 Theresia Theurl (Hrsg.)

Die Zukunft der Genossenschaftsbanken – die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 43, Dezember 2004, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 44 Visionen in einer Welt des Shareholder Value Podiumsdiskussion im Rah- men der Internationalen Genossenschaftswissenschaft- lichen Tagung 2004 in Münster



Wird der Blick auf das aktuelle Gründungsgeschehen gerichtet, zeigt sich, dass das genossenschaftliche Geschäftsmodell dann in Erwägung gezogen wird, wenn es darum geht, strategische Outsourcing-Entscheidungen zu institutionalisieren, wenn neue Märkte aufzubauen sind und wenn virtuelle Größe zur Nutzung von economies of scale und economies of scope erreicht werden soll. Darin bestehen seit jeher die ökonomischen Hintergründe für genossenschaftliche Kooperationen. Sie werden heute in anderen Sektoren der Ökonomie relevant

als zur Zeit der Entstehung genossenschaftlicher Netzwerke.

Das IfG-Arbeitspapier Nr. 44 gibt eine Podiumsdiskussion im Rahmen der 15. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung in Münster wieder. Ihre Zielsetzung bestand darin, hochrangige Vertreter erfolgreicher Genossenschaften zusammenzubringen, die ihr Geschäftsmodell kritisch reflektieren sollten. Dabei ging es darum auszuloten, ob eine Orientierung am "Member Value" eine zeitgemäße unternehmerische Vorgangsweise darstellen kann. Zusätzlich sollte die aktuelle Corporate Governance-Diskussion in ihrer Bedeutung für Genossenschaften betrachtet und ein eventueller Handlungsbedarf konkretisiert werden. Es stellte sich heraus, dass unter dem weiten Mantel des "Geschäftsmodells Genossenschaft" durchaus unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Konkretisierung des Member Values sowie der Ausgestaltung von Governancestrukturen umgesetzt werden. In ihrer Gesamtheit unterscheiden sie sich jedoch deutlich von Strategien, die sich an einem kurzfristig verstandenen Shareholder Value orientieren. Dies ist nicht nur ein Hinweis auf die Vielgestaltigkeit genossenschaftlicher Kooperationen, sondern auf ihre Wettbewerbsfähigkeit vor den aktuellen Rahmenbedingungen.

 Theresia Theurl (Hrsg.)

Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 44, Dezember 2004, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 45 Kommunikation als Wettbe- werbsfaktor Expertendiskussion im Rah- men der Internationalen Genossenschaftswissenschaft- lichen Tagung 2004 in Münster



In vielen Zirkeln wird diskutiert, ob das genossenschaftliche Geschäftsmodell mit seiner erfolgreichen Tradition auch vor den aktuellen Rahmenbedingungen noch zeitgemäß ist. Während dazu in Wissenschaft und Praxis unterschiedliche Positionen vertreten werden, besteht eine weitgehende Übereinstimmung darin, dass Genossenschaften ein Kommunikationsproblem haben. Da effektive Kommunikationsstrategien die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen positiv beeinflussen können, wurde dieser Zusammenhang im Rahmen der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2004 an der Universität Münster in einer Expertendiskussion erörtert. Diese Diskussion wird im IfG-Arbeitspapier Nr. 45 wiedergegeben.

Viele Facetten wurden angesprochen und konkrete Ergebnisse können festgehalten werden. So kann von einer Kommunikationschance für Genossenschaften gesprochen werden, die jedoch nur dann genutzt werden kann, wenn die Kommunikation als strategische Aufgabe des genossenschaftlichen Netzwerkes und der einzelnen genossenschaftlichen Unternehmen erkannt wird. Dabei geht es darum, die Kombination von Professionalität und gelebter Regionalität nicht nur verbal zu vermitteln, sondern als genossenschaftliche Kernkompetenz auch umzusetzen. Nur so kann Glaubwürdigkeit nach innen und wirtschaftliche Stärke auf dem Markt entstehen. Voraussetzung dafür ist eine zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategie, aber auch Mut

zur innerorganisatorischen Anpassung. Dabei sollte die Aufgabe der genossenschaftlichen Kommunikation darin gesehen werden, nicht die Asche zu konservieren, sondern die Flamme zu erhalten.

 Walter Weinkauff (Hrsg.)

Kommunikation als Wettbewerbsfaktor
Expertendiskussion im Rahmen der
IGT 2004, Arbeitspapiere des Instituts
für Genossenschaftswesen der Westfälischen
Wilhelms-Universität Münster
Nr. 45, Dezember 2004, kostenlos
erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 46

Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung



Die Globalisierung fordert von Unternehmen eine ständige Bereitschaft, sich wechselnden Umweltbedingungen anzupassen und sich in immer neuen Organisationsformen dem Wettbewerb zu stellen. Im Zentrum des vorliegenden Arbeitspapiers steht der Zusammenhang zwischen Globalisierung und organisatorischer Flexibilität. Es wird die Reaktion der Unternehmen auf die geänderten Rahmenbedingungen betrachtet, wobei der Fokus auf der organisatorischen Ausgestaltung liegt. Die Organisationsform der Virtuellen Kooperation gilt als besonders flexibles Arrangement. Diese These wird aufgegriffen und überprüft. Es zeigt sich, dass Flexibilität eine Notwendigkeit für Unternehmen ist, um den Anforderun-

gen der Globalisierung gerecht zu werden. Darüber hinaus wird ihr Flexibilitätspotenzial im Vergleich zur marktlichen und hierarchischen Koordination wirtschaftlicher Tätigkeit betrachtet.

Flexibilität kann nicht ohne Stabilität funktionieren. Der Aufbau von Vertrauen, Sozialkapital und ähnlich stabilisierenden Faktoren wird insbesondere in Virtuellen Kooperationen zu einem herausfordernden Unterfangen. Ein optimaler Grad an Flexibilität wird angestrebt, der gleichzeitig den Anforderungen der Globalisierung und der Notwendigkeit nach Stabilität gerecht werden kann.

 Andrea Schweinsberg

Organisatorische Flexibilität als Antwort
auf die Globalisierung, Arbeitspapiere
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster Nr. 46, Dezember
2004, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 61 Internationale Wettbewerbspolitik – Eine Problemanalyse anhand der Theorie des institutionellen Wandels mit dem Schwerpunkt EU-USA



Die Internationalisierung der Wirtschaft schreitet vehement voran. Neben dem Handel sind es in jüngster Vergangenheit insbesondere internationalisierte Unternehmensstrategien, die diese Entwicklung vorantreiben. Grenzüberschreitende

Fusionen und Kooperationen sind ein Aspekt dieser Entwicklung, die internationale Ausübung von Marktmacht und die Nutzung von Marktmacht in einem nationalen Markt zur Erschließung eines weiteren Marktes ein anderer. Diese Tendenzen stellen neue Herausforderungen an die Wettbewerbspolitik dar, die nicht mehr national, sondern ebenso international entwickelt werden muss.

Der Band von Andrea Neugebauer liefert eine Problemanalyse des Wandels der internationalen Wettbewerbsordnung, wobei sie sich insbesondere auf die EU und die USA konzentriert. Es wird deutlich gemacht, dass Wettbewerbsordnungen stets Teil eines Wirtschaftssystems sind, in welchem sie gewachsen sind. Damit steht die Konstruktion einer internationalen Wettbewerbsordnung vor dem Problem, dass sie aus unterschiedlichen, teilweise divergierenden Wettbewerbsordnungen entstehen muss. Letztlich muss sie aus dem neuen, internationalen Wirtschaftssystem erwachsen.

Daneben hat eine internationale Wettbewerbsordnung mit den – nationalen – Eigeninteressen der Politiker zu kämpfen, die auf internationaler Ebene verständlicherweise die Interessen ihres Landes und der auf sie Einfluss nehmenden Unternehmen vertreten und nicht internationalen wettbewerbspolitischen Zielsetzungen verpflichtet sind. Der Band liefert Gründe, warum eine internationale Wettbewerbsordnung bisher nicht realisiert werden konnte, obwohl sie als ökonomisch sinnvoll betrachtet werden muss.

 Andrea Neugebauer

Internationale Wettbewerbspolitik –
Eine Problemanalyse anhand der
Theorie des institutionellen Wandels mit
dem Schwerpunkt EU-USA –, Münstersche
Schriften zur Kooperation, Band
61, Aachen, Shaker, 2004, ISBN 3-
8322-3393-8, 292 S., 25,80 Euro.

Pinnwand



Im November 2004 promovierte Thorn Kring mit einer Arbeit zum Thema "Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Genossenschaftsbanken". Thorn Kring war seit Januar 1998 zunächst studentischer Mitarbeiter am IfG ehe er nach Abschluss seines Studiums im Oktober 1999 Wissenschaftlicher Mitarbeiter wurde, wo er im Forschungscluster 3 "Genossenschaftsstrategische Fragen" mitgewirkt hat. Thorn Kring hat sich in dieser Zeit intensiv mit strategischen Managementfragen in Genossenschaftsbanken auseinandergesetzt und u.a. an einem Projekt in Zusammenarbeit mit dem RWGV mitgewirkt und sich zu einem anerkannten Fachmann

in diesem Bereich entwickelt. Zukünftig wird er bei der Unternehmensberatungsgesellschaft Horvath & Partners tätig sein, wohin er die besten Wünsche des IfG mitnimmt.



Anne Kretschmer war seit November 2000 zunächst in der Abteilung Lateinamerika des IfG und nach dessen Auflösung am IfG selbst beschäftigt. Im November 2004 beendete sie erfolgreich ihr Promotionsverfahren. Am IfG hat sie die Vorlesung "Institutionenökonomik" betreut und auch in ihrer Dissertation verfolgte sie ein institutionenökonomisches Thema, da sie die Organisation der australischen Arbeitsvermittlung untersuchte, um neue Empfehlungen zur Ausgestaltung des deutschen Vermittlungssystem herzuleiten. Für ihre zukünftigen Tätigkeiten begleiten Anne Kretschmer die guten Wünsche des Instituts für Genossenschaftswesen.

Matthias Wiese war vom November 2003 bis zum November 2004 juristischer Mitarbeiter am IfG. Hier hat er sich insbesondere mit dem Europäischen Genossenschaftsstatut beschäftigt, das auch das Thema seiner Dissertation "Organisationsverfassung der Europäischen Genossenschaft im Vergleich zur eingetragenen Genossenschaft deutschen Rechts" ist. Im Dezember 2004 beginnt er sein Referendariat am Landgericht Münster. Das IfG wünscht ihm für diese Tätigkeit alles Gute.



Seit November 2004 ist Dirk Lamprecht Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Er studierte von 1998 bis 2004 Betriebswirtschaftslehre in Münster mit den Schwerpunktfächern Bankbetriebswirtschaftslehre, Betriebliche Finanzwirtschaft und Ökonometrie. Daneben hat er zahlreiche Praktika im Banken- und Finanzdienstleistungsbereich absolviert. Er verstärkt das IfG-Team im Forschungscluster 3 "Genossenschaftsstrategische Fragen", wo er seine Kompetenz in Bankfragen einbringen wird. Das IfG heißt Dirk Lamprecht herzlich willkommen und wünscht ihm viel Erfolg und Freude bei seiner Arbeit am IfG.





Christoph Heller war seit März 2002 Studentischer Mitarbeiter am IfG. Er hat im Institut insbesondere am Ausbau des Unternehmenskooperationsglossars mitgearbeitet. Im Rahmen der Vorbereitung der IGT 2004 hat er den Projektbereich "Catering" betreut und damit zum Erfolg der Tagung beigetragen. Im Oktober 2004 hat Christoph Heller sein Studium beendet und wird nun eine Beschäftigung im Gesundheitsbereich aufnehmen.



Seit Juli 2003 war Patrick Koch Studentischer Mitarbeiter am IfG. Er war zunächst im Projekt "Finanzierungsrelevante Merkmale von Kooperationen" für die Datenauswertung und -analyse zuständig. Anschließend betreute er in der Vorbereitung und während der IGT 2004 den Arbeitsbereich "Logistik", womit er zum reibungslosen Ablauf der Konferenz beitrug. Patrick Koch hat im Oktober 2004 sein Studium beendet und wendet sich nun einer Beschäftigung in der Unternehmenspraxis zu.



Michael Austermann war seit dem Juli 2002 Studentischer Mitarbeiter und beendete im Oktober 2004 sein Studium der Volkswirtschaftslehre. Im IfG hat er sich als verlässlicher Rechercheur von Literatur einen Namen gemacht. Michael Austermann wendet sich nun dem Abschluss seines Zweitstudiums der Politikwissenschaft zu.



Seit dem Beginn des Jahres 2002 war Frank-Michael Henn am Institut für Genossenschaftswesen tätig. In dieser Zeit hat er insbesondere die Erweiterung des Unternehmenskooperationsglossars vorangetrieben und in der Literaturrecherche gearbeitet.

Das IfG wünscht den vier Mitarbeitern viel Erfolg bei Ihren zukünftigen Aufgaben und hofft auf einen bleibenden Kontakt der Neu-Alumnis mit dem Institut.

Seit Dezember 2004 verstärkt Sonja Rieger das Team studentischer Mitarbeiter des IfG. Sie studiert Betriebswirtschaftslehre und hat bereits in der Vorbereitung der IGT 2004 bei der Organisation der Veranstaltungsaufbauten mitgewirkt.



Moritz Boemke verstärkt das IfG-Team seit November 2004. Er wird künftig die IfG-Bibliothek betreuen. Auch Moritz Boemke hat sich bereits bei der Durchführung der IGT als unersetzlicher Helfer erwiesen.



Klaus Kortmann hat das IfG im August 2004 für einen Auslandsaufenthalt an der Universität Lund in Schweden verlassen. Klaus Kortmann hat in dieser Zeit maßgeblich an der Vorbereitung der IGT 2004 mitgearbeitet, wo ihm die Planung der Workshop-Session zukam. Wir wünschen ihm einen erfolgreichen Studienaufenthalt in Schweden und hoffen, dass er nach der Rückkehr seine Arbeit am IfG fortsetzen wird.

Seit Mai 2004 arbeitet Claudia Müller am IfG. Sie hat zunächst tatkräftig bei der Vorbereitung der IGT 2004 mitgeholfen, indem sie den Bereich "Catering" mitorganisierte. Nach Abschluss der IGT ist Claudia Müller schwerpunktmäßig in der Literaturrecherche tätig.



Wir wünschen allen drei viel Spaß und Erfolg bei ihrer Arbeit am IfG.

Im Fokus

Kooperationen im Direktmarketing

Eine Chance für den Mittelstand

Direktmarketing gewinnt zunehmend an Bedeutung. Es umfasst alle Marktaktivitäten, die sich einstufiger – also – direkter Kommunikation und/oder des Direktvertriebs bedienen, um Zielgruppen in individueller Einzelsprache gezielt zu erreichen. Doch auch Maßnahmen der mehrstufigen Kommunikation zählen dazu, sofern sie einen direkten individuellen Kontakt herstellen sollen. Während die Marketingbudgets insgesamt zurückzugehen scheinen, nehmen die Ausgaben für Direktmarketing einen stark ansteigenden Verlauf. Einige Beispiele sind e-mail Werbung, aktives und passives Telefonmarketing, Kundenkarten, SMS-Werbung und viele andere mehr.

Dass Unternehmen beim Direktmarketing zunehmend kooperieren und Partnerschaften eingehen, ist nicht überraschend und folgt der kooperativen Wertschöpfungslogik. Wirtschaftliche, technische, aber auch gesellschaftliche Entwicklungen legen entsprechende Strategien nahe.

Kooperative Wertschöpfungslogik

Ein zunehmender Wettbewerb macht die Kundengewinnung und -bindung heute wichtiger, aber auch deutlich anspruchsvoller. Ein konsequentes Customer-Relations-Management ist unabdingbar. Damit Direktmarketing wirksam ist, muss es auf einem professionellen Kundeninformationsmanagement basieren. Bei der kostspieligen Sammlung, Auswertung und Strukturierung entsprechender Daten können Größen- und Spezialisierungsvorteile genutzt werden, die unternehmensübergreifende Kooperationen nahe legen. Dies ist besonders für mittelständische Unternehmen von Bedeutung.

Korrespondierend mit gesellschaftlichen Entwicklungen hat sich auch das Nachfragerverhalten geändert: Nachgewiesen sind nicht nur eine gesunkene Bindungsbereitschaft, sondern auch der Wunsch nach kompletten Problemlösungen wie die Kombination von Produkten und mit Dienstleistungen. Dazu kommt der Wunsch nach Individualisierung. In diesem Prozess werden einerseits personalisierte Dienstleistungen, andererseits aber

die Entwicklung neuer Lösungen immer wichtiger. Sowohl die Dienstleistungskomponente mit ihrem Lern- und Erfahrungsanteil, als auch die gestiegene Individualisierung legen die zielgruppenspezifische und persönliche Ansprache, aber auch den Dialog mit den Kunden, nahe. Kooperationen werden dabei sowohl von der Nachfrager- als auch von der Anbieterseite getrieben: Zur Forderung nach umfassenden Problemlösungen kommt der Wunsch zur Hebung von Cross-Selling- und Up-Selling-Potenzialen. Die Integration von komplementären Produkten und Leistungen in die Marketingstrategie wird im eigenen Interesse naheliegend. Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen ein effektives Direktmarketing. Handys, Internet und e-mailing bieten ein bei weitem noch nicht ausgeschöpftes Potenzial zur Personalisierung und Individualisierung von Marketingmaßnahmen, Möglichkeiten zum interaktiven Dialog und eine umfassende Kommunikation ohne Medienbrüche. Die technischen Entwicklungen erleichtern nicht nur die Gewinnung von aussagekräftigen Daten, sondern auch den Informationsaustausch zwischen kooperierenden Unternehmen (Transfer und Kombination von Datensätzen) und dadurch die Generierung unzähliger Kombinationen und Segmentierungen. Zusätzlich können Informationsportale aufgebaut und Kaufhistorien sowie Nutzerprofile festgehalten wer-

den. Die Transaktionskosten solcher Prozesse konnten deutlich gesenkt werden.

Virtuelle Unternehmen, Outsourcing und Plattformen

Für die Maßnahmen des Direktmarketings wählen die Unternehmen In-house-Lösungen neben der Beauftragung von spezialisierten Unternehmen, die sich herausgebildet haben. Ein bekanntes Beispiel ist etwa die YOC AG, deren Geschäftsmodell das mobile Marketing verkörpert. Solche Spezialisten entwickeln komplette Programme für die werbenden Unternehmen, bieten diesen diverse Teilleistungen wie zielgruppenspezifische Adressenpools an oder treten als Intermediäre zwischen die Unternehmen und ihre aktuellen bzw. potenziellen Kunden. Viele sind im Zuge von Outsourcingprozessen entstanden. In diesem organisatorischen Spektrum werden zunehmend Kooperationen verwirklicht.

Dabei können sechs typische Kooperationsbereiche des Direktmarketings festgehalten werden. Erstens erbringen Werbeagenturen, Datenfirmen, Druckereien, Lettershops u.ä. Partner eine Gesamtleistung in Form der Erstellung von Direktmarketingkonzepten für Kunden. Sie arbeiten dabei als virtuelles Unternehmen zusammen. Zweitens haben sich kooperative Plattformen herausgebildet, die entweder von Unternehmen organisiert und betreut werden, die selbst Direktmarke-

tingstrategien anwenden, oder von ihren Interessenvertretungen. Der Kooperationsinhalt besteht in der Suche nach Unternehmen, deren Zielgruppen sich ergänzen. Entsprechende Plattformen ermöglichen den Austausch von Zielgruppen und können als Fundament weitergehender Kooperationsaktivitäten gesehen werden. Sie dienen darüber hinausgehend auch dem Erfahrungsaustausch, der dazu beitragen kann, junge Marktsegmente zu strukturieren. Im Vordergrund steht also die Schaffung einer Infrastruktur für effektives Direktmarketing.

Informationskooperationen und Verkaufsportale

Ein dritter Kooperationsbereich besteht in der Zusammenarbeit bei der Gewinnung und Aufbereitung von Kundeninformationen, die nach soziodemografischen Faktoren, Lebensstilen, Nutzerprofilen, Kaufverhalten etc. strukturiert werden können. Es geht dabei im wesentlichen um das Data-base-Management. Vor allem die Erstellung von umfassenden Nutzerprofilen legt Kooperationen nahe, sei es, dass solche direkt beim Kunden erfragt werden, aus seinem Kaufverhalten oder durch die Verfolgung von Internet-Klicks rekonstruiert werden. Ein sehr bekanntes Beispiel für diesen Kooperationsbereich ist PAYBACK. Viele ähnliche Systeme existieren inzwischen. Eine Verbesserung der Nutzung von Informationen sowie das frühzeitige Erkennen von Trends stehen im Vordergrund entsprechender Maßnahmen. Unternehmen können sich viertens auch zusammenschließen, um die operative Abwicklung von Direktmarketingmaßnahmen kostenreduzierend zu gestalten. So sind etwa Studierenden an 102 Universitätsstandorten UNICUM Wundertüten bekannt, die in Zusammenarbeit mit den deutschen Studentenwerken verteilt werden. Ein Mix aus Informationsmaterial und Warenproben aus dem Food

und Non-Food-Bereich finden sich in den Tüten, die einmal pro Semester "streuverlustfrei" ausgegeben werden. Als ein weiteres Beispiel kann die Unterhaltung gemeinsamer Call-Centers genannt werden. Die Kosten der Kommunikation und Distribution sollen so direkt gesenkt werden. Gemeinsame Verkaufsportale bieten fünfens Möglichkeiten und die Informationsbasis zur Kooperation bei Maßnahmen des Direktmarketings. Es geht nicht zuletzt um die Stärkung der eigenen und der gemeinsamen Marktposition. Als ein Beispiel sei "Shopping24.de" genannt.

Zielgruppen-Sharing

Im Zielgruppen-Sharing besteht schließlich das sechste Kooperationsfeld. Es werden gemeinsame Direktmarketingmaßnahmen umgesetzt, Leistungskombinationen beider Unternehmen beworben, die Adressen der eigenen Zielgruppe "verkauft" oder bilateral getauscht, den eigenen Kunden Produkte des Partnerunternehmens angeboten oder Incentives aus Kundenbindungsprogrammen zum Erwerb von Leistungen/Produkten des Kooperationspartners verfügbar gemacht. In Direktmarketingmaßnahmen werden die Produkte des Partners empfohlen oder angeboten. Zusatz-Services, Cross-Selling und Up-Selling sind die Motive dahinter, Link Exchange und Content Integration die Methoden. Bekannte Beispiele sind die "Mobilitätswelt von EuropCar und seinen Partnern" oder das "Lufthansa- Miles & More-Programm" mit seinen vielen Partnerunternehmen sowie die Kooperation von WMF und Calgonit.

Potenziale und Hemmnisse

Die aktuellen Entwicklungen legen es nahe, dass Konzepte des Direktmarketings zusätzliche Bedeutung erlangen werden. In diesem Prozess entstehen zusätzliche Instrumente,

neue Geschäftsmodelle und spezialisierte Unternehmen. Es handelt sich dabei um ein Umfeld, in dem sich typischerweise kooperative Lösungen herausbilden. Es ist davon auszugehen, dass nicht alle erfolgreich sein werden, denn es sind spezielle Anforderungen zu erfüllen. So sind restriktive Vorgaben des Wettbewerbsrechts, des Verbraucher- und des Datenschutzes zu beachten. Losgelöst von diesen sind Kooperationen am kundennahen Ende der Wertschöpfungskette immer sensibler, wenn die entsprechenden Unternehmen auf einzelnen Stufen im Wettbewerb zueinander stehen. Am erfolgversprechendsten ist eine Zusammenarbeit in diesem Bereich immer dann, wenn es sich um komplementäre Zielgruppen handelt, die erschlossen werden können oder um idente Zielgruppen, denen zusätzliche Leistungen angeboten werden sollen. Als eine weitere Herausforderung ist zu berücksichtigen, dass die klassischen Marketingkonzepte der einzelnen Unternehmen mit unternehmensübergreifend organisierten Direktmarketingaktionen zu koordinieren sind. Nicht weniger anspruchsvoll ist es, mit den kurzen Lebenszyklen der neuen Technologien umzugehen, über die Direktmarketing umgesetzt wird. Schließlich sind alle generellen Erfolgsfaktoren für Kooperationen zu beachten: die Partner sind sorgfältig auszuwählen, die Kooperationsziele sind exakt zu definieren, klare Spielregeln sind zu vereinbaren, ein professionelles Kooperationsmanagement ist sicherzustellen und der Kooperationserfolg ist kontinuierlich festzustellen.

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

Benutzte Literaturquellen:

- Dallmer, H. (Hrsg.) (2002): Direct Marketing & More, 2. Aufl., Wiesbaden.
Holland, H. (2004): Direktmarketing, 8. Aufl., München.
Holland, H. (2002): Dialogmarketing, München und Wien.
Striegl, T. (2003): Effizientes Direktmarketing, Bonn.

Das aktuelle Stichwort

Contracting

Bislang wird Contracting insbesondere im Energiebereich erfolgreich angewandt, um Investitionen in große Anlagen zu realisieren und gleichzeitig Größen- und Kompetenzvorteile zu erreichen. Der Beitrag zeigt, dass Contracting eine spezielle Kooperationsform ist, der durch verbessertes Kooperationswissen weitere Anwendungsbereiche erschlossen werden können.

Die Errichtung von Anlagen insbesondere zur Versorgung mit Energie wie Strom und Wärme wird vermehrt über Contracting abgewickelt, das eine kapital-schonende Möglichkeit zur Realisierung größerer Anlageninvestitionen bietet. Contracting-Modelle finden sich deshalb verstärkt bei Industrieunternehmen und zur Versorgung in der Wohnungswirtschaft.

Was ist Contracting?

Die Investition in eine Produktionsanlage erfordert meist eine erhebliche Kapitalaufbringung. Dieses ist zunächst Kern unternehmerischen Handelns. Ein Problem stellt diese – kapitalintensive – Investition jedoch dann dar, wenn Sie in Bereichen erfolgt, die nicht zur Kerntätigkeit eines Unternehmens gehört, so

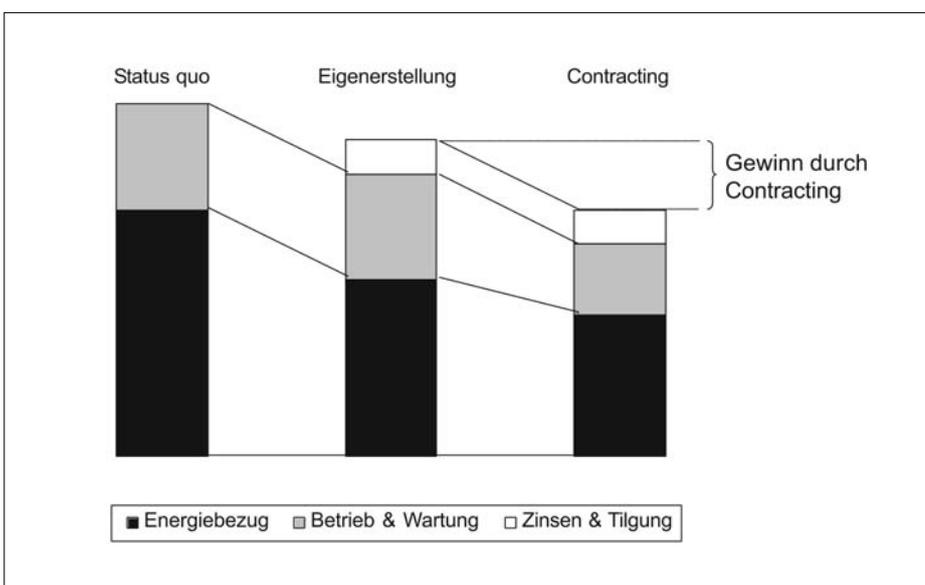
dass eine erhebliche Kapitalbindung durch "Nebentätigkeiten" erfolgt, was die Rendite auf das eingesetzte Kapital mindert. Die Realisierung eines solchen Projektes durch Contracting bietet nun die Möglichkeit, den Kapitalaufwand zu vermindern und gleichzeitig die Kompetenzvorteile des Contractors zu nutzen. Der Contractor errichtet im Auftrag des Contracting-Nehmers die Anlage und betreibt diese nach der Fertigstellung über einen bestimmten Zeitraum. Die Leistungen die aus der Anlage stammen (bei einem Energieliefercontracting z.B. Strom oder Wärme) werden zu einem vorher fixierten Preis, der auch indexiert sein kann, dem Contracting-Nehmer geliefert. Dieser so fixierte Preis enthält dann alle Kosten, die dem Contractor entstehen. Im Falle des Energieliefercontracting also

den Einkauf von Brennstoffen, die Wartung und der Betrieb der Anlage sowie die Zinsen und Tilgung für die Investition. Gelingt es dem Contractor nun, die Leistung besonders kostengünstig zu erbringen, so erhöht er seinen Gewinn, da er von einem vorher fixierten Preis oder Preispfad ausgehen kann. Insbesondere ist es dem Contractor auch überlassen, welche Anlage er zur kostengünstigen Versorgung erstellt. Nach einer bestimmten Zeit geht die Anlage an den Contracting-Nehmer über.

Wirkungen des Contracting

Für den Contracting-Nehmer ergeben sich hieraus drei große Vorteile:

- Er bindet kein Kapital in Verwendungen, die nicht zu seinen Kernaufgaben gehören, dadurch vermindert sich auch sein Zins- und Tilgungslast.
 - Er kann durch die Übergabe von Betrieb und Wartung Größenvorteile nutzen, die beim Contractor anfallen, dessen Kernkompetenz genau dieser Betrieb ist.
 - Schließlich lassen sich meist auch Größenvorteile auf der Input-Seite des Anlagenbetriebs realisieren, da der Contractor mehrere solche Anlagen betreibt. Aus diesen Vorteilen entsteht ein Contracting-Gewinn, der zwischen den Vertragspartnern aufgeteilt werden muss.
- Als Problem kann sich für den Contracting-Nehmer die Übernahme der Anlage nach Ablauf des Contracting-Verhältnisses erweisen, da er durch die Auslagerung des Anlagenbetriebs an den Contractor nur über ein vermindertes



Eigenerstellung vs. Contracting

Know-how für den Betrieb der Anlage verfügt. Deshalb ist auch die Nach-Contracting-Phase von vornherein mitzuplanen.

Auch wenn sich die Schnittstelle durch den Bezug der Leistungen vereinfacht und eine Verstetigung eines vormals volatilen Zahlungsstroms erreicht werden kann, bedeutet dieses jedoch nicht, dass der Contracting-Nehmer auf ein adäquates Risikomanagement an dieser Schnittstelle zum Contractor verzichten kann. Es findet lediglich eine Risikotransformation statt. Aus dem Betriebsrisiko der Anlage und den Preisrisiken für die Input-Lieferungen wird nun ein Ausfallrisiko für den Fall der Insolvenz des Contractors. Unter Umständen muss auch ein aus einer Indexierung resultierendes Preisrisiko weiterhin getragen werden.

Contracting-Formen

Die eben beschriebene Form des Contracting stellt nur eine mögliche Art des Contractings dar, ist jedoch das Musterbeispiel des Contractings. Insgesamt werden vier Formen des Contractings unterschieden, die in der Art der erbrachten Leistungen und der Verknüpfung von Investition und Leistungserbringung differieren:

- *Lieferungs-Contracting*: Der Contractor errichtet für den Contracting-Nehmer eine Anlage, betreibt und wartet diese für ihn. Die Leistungen aus dieser Anlage werden vom Contracting-Nehmer abgenommen. Dies ist der klassische Contracting-Fall.

- *Performance-Contracting*: In diesem Fall wird der Anlagenbezug aufgehoben. Zwischen den Partnern werden bestimmte Performance-Leistungen vereinbart (z.B. ein bestimmter Energieverbrauch), der durch den Contractor erreicht werden soll, diesem bleibt es dann überlassen, wie diese Einsparungen erzielt werden können. Problematisch ist hierbei häufig die Performancemessung. Weiterhin ist ex ante zu klären, welche Verfügungsrechte an den bestehenden Anlagen dem

Contractor eingeräumt werden, um die Performance-Ziele zu erreichen.

- *Finanzierungs-Contracting*: Diese Form entspricht einem Anlagen-Leasing. Der Contractor finanziert und errichtet für den Partner eine Anlage, die nach der Fertigstellung jedoch durch den Contracting-Nehmer betrieben und gewartet wird.

- *Betriebsführungs-Contracting*: Hierbei handelt sich lediglich um die Kontrahierung der Bedienung und Überwachung bestehender Anlagen durch den Contractor. Man könnte es deshalb auch als Dienstleistungs-Outsourcing beschreiben.

Sowohl das Finanzierungs- als auch das Betriebsführungs-Contracting haben mit der ursprünglichen Idee der Verknüpfung von Investition und Betrieb als ganzheitlicher Investitionslösung nicht mehr viel gemeinsam.

Contracting als Kooperationsphänomen

Bislang finden sich Contracting-Projekte in der Investition und im Betrieb von Anlagen vor allem in der Energiewirtschaft. Nahezu jeder Versorger bietet ein Contracting in der Energieversorgung an oder kann dieses durch Partner bereitstellen. Dass diese Beschränkung nicht zwingend ist, wird deutlich, wenn man Contracting als Kooperationsphänomen betrachtet.

Entscheidend für eine Contracting-Vereinbarung ist eine detaillierte Kenntnisse der eigenen Wertschöpfungsprozesse und deren Schnittstellen. Für jeden einzelnen Wertschöpfungsschritt ist festzustellen, welche Kapitalintensität vorliegt, d.h. welche Anlagen genutzt werden, und welche Leistungen am Ende des Prozessschrittes weitergereicht werden. Außerdem muss analysiert werden, welche Arbeitsleistungen bzw. Dienstleistungen in diesen Prozesselementen verrichtet werden. Insbesondere ist darauf zu achten, ob bestimmte Arbeitsleistungen prozessschrittübergreifende Anteile besitzen.

Dieses ist z.B. auch dann der Fall, wenn Mitarbeiter "in sich" Informationen zwischen den Prozessschritten weitertragen. Je feiner diese Analyse vollzogen wird, desto differenzierter kann das Contracting-Angebot erfolgen.

Damit hat man ein Raster erstellt, um mögliche Contracting-Kandidaten in seinem Wertschöpfungsprozess zu ermitteln. Diese haben folgende Eigenschaften zu erfüllen:

- Es darf sich nicht um Kernprozesse handeln.

- Es muss eine hohe Kapitalintensität vorliegen.

- Die über die Schnittstellen übertragene Leistungen müssen einfach bestimmbar sein. Ein hohes Maß prozessüberschreitender Leistungen erschwert eine Contracting-Lösung.

Sehr viel tiefgehender ist die Analyse der Prozesse für das Performance-Contracting, da hier nur bestimmte Benchmarks vereinbart werden, die dem Contractor Freiheiten zu deren Erfüllung lassen. Deshalb muss vor Vertragsabschluss klar sein, welche Änderungsrechte dem Contractor in der Wertschöpfung zur Erreichung dieser Ziele eingeräumt werden.

Fazit

Contracting ist eine genuine Kooperationslösung, die die Finanzierung und den Betrieb von Anlagen kombiniert. Ein ausdifferenziertes Prozesswissen, wie es kooperationsfähige Unternehmen besitzen, begünstigt deshalb Contracting-Lösungen, die über die Anwendungen im Energiebereich hinausgehen. Damit stellen sich kooperationsfähige Unternehmen auch in der Finanzierung ihrer Leistungen besser als ihre nicht kooperationsfähigen Mitbewerber.

☎ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@
ifg-muenster.de

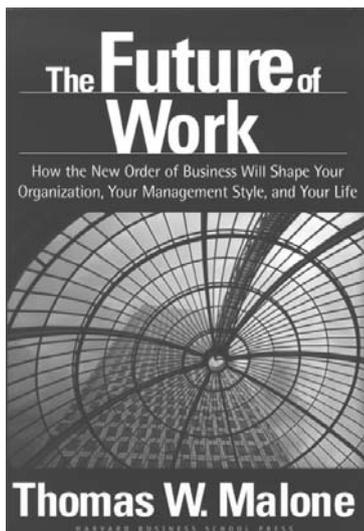
Für Sie gelesen

Thomas W. Malone: The Future of Work

Boston: Harvard Business School Press, 2004, 1-59139-125-3, S. 225, 26,50 Euro

Zukunftsvisionen

In der Zukunft werden Unternehmen hochtechnologischer und wissensintensiver Bereiche in Form von losen Hierarchien und Demokratien geführt. Arbeitnehmer werden sich selbst in Gruppen organisieren, diese auflösen und sich wieder für neue Projekte regroupieren. Dies sind Visionen, die Thomas W. Malone in seinem neuesten Werk "The Future of Work" lebendig skizziert. Seine Vorher-



sagen über die zukünftige Organisation von Arbeit sind nicht nur vage Vermutungen, sondern beruhen auf Ergebnissen langjähriger Forschung am Massachusetts Institute of Technology (MIT), wo er Mitgründer und Leiter der Forschungseinrichtung "MIT Center for Coordination Science" und der Initiative "Inventing the Organizations of the 21st Century" ist.

Die Folgen von Neuerungen der Informations- und Kommunikationstechnologie auf Organisationen und ihre Grenzen sind dominante Themen in der wirtschaftswis-

senschaftlichen Literatur in den vergangenen Jahren gewesen. Neue Technologien und die damit einhergehende Senkung von Kommunikationskosten verstärkten den organisatorischen Wandel. Die digitale Revolution führte dazu, dass Individuen trotz physischer Distanz dennoch reibungslos unter dem Dach eines großen Unternehmens bzw. Unternehmensverbundes kommunizieren können, so dass dezentrale Unternehmensnetzwerke allmählich hierarchische Geschäftsmodelle ablösen. Ökonomische Vorteile großer Organisationen können somit bei gleichzeitiger Wahrung von Freiheit, Kreativität, Motivation und Flexibilität des Einzelnen genutzt werden. Der Mensch als Individuum rückt infolgedessen ins Zentrum der Organisation. Malone subsumiert die Beobachtungen der letzten Jahrzehnte und projiziert aus vergangenen Mustern den Trend für die Zukunft und liefert somit das erste fundierte Modell für die zukünftige Struktur von Unternehmen. Unterstützt werden seine Thesen durch Beispiele aus der Praxis, in denen zukunftsrelevante Organisationsmerkmale bereits vorzufinden sind.

Organisatorischer Wandel – Das Dezentralisierungskontinuum

Das Buch ist in drei Abschnitte unterteilt. Im ersten Abschnitt beschreibt Malone die Entwicklung von Organisationen in den letzten Jahrhunderten. Dabei kristallisiert er ganz klar den Faktor Kommunikationskosten als Determinante für den organisatorischen Wandel heraus, der sich über ein Dezentralisierungskontinuum erstreckt. Sinkende Kommunikati-

onskosten fördern den Wandel von zentralen Hierarchien zu dezentralen Organisationen wie losen Hierarchien, Demokratien oder freien Märkten als extremste Ausprägung. Dezentrale Organisationen vereinen Größenvorteile sowie Vorzüge kleiner Firmen wie etwa Flexibilität und höhere Motivation der einzelnen Mitarbeiter. Letzteres stellt Malone als wichtigen Faktor dar. Einfacher und schneller Zugang zu Informationen, die der einzelne Mitarbeiter für seine Entscheidungsfindung benötigt, fördert die Freiheit, Kreativität, Individualität und Flexibilität des Einzelnen. Diese Faktoren spiegeln sich in der erhöhten Produktivität der Individuen wider.

Abschied von der Hierarchie

Lose Hierarchien teilen drei Merkmale: ein dichtes Kommunikationsnetzwerk, Partizipationsfreiheit der einzelnen Mitglieder und ein relatives Nicht-Vorhandensein zentralisierter Kontrolle. Zwei Entscheidungen sollten jedoch unbedingt zentral vorgegeben werden: das allgemeine Ziel sowie die Auswahl der Ideen, die implementiert werden sollen. Malone zeigt im zweiten Abschnitt seines Buches verschiedene Möglichkeiten der demokratischen Entscheidungsfindung in der Organisation der Zukunft. Er nennt beispielsweise Abstimmungen oder Meinungsumfragen als Hilfsmittel partizipativer Entscheidungsfindung. Des Weiteren schaffen organisierte Märkte innerhalb von Unternehmen erhöhte Flexibilität, Effizienz und Motivation. Dies kann in verschiedenen Formen geschehen: interne freie Mitarbeiter, Quasi-Märkte zur Formierung von Projekt-Teams oder

interne Märkte für Produktionskapazitäten. Er zeigt anhand einiger Praxisbeispiele die Vorzüge demokratischer und dezentraler Unternehmen. Um das Potential, das von ihnen ausgeht, jedoch völlig ausschöpfen zu können, müssen sich Manager ein neues Denk- und Führungskonzept aneignen.

Weg vom Controll-and-Command-Prinzip hin zum Coordinate-and-Cultivate-Prinzip

"Manchmal ist der beste Weg Macht zu erlangen, diese erst wegzugeben..." Malone stellt dieses Macht-Paradoxon in den Mittelpunkt seines dritten Abschnitts. Für Unternehmensleitungen wird es infolge des Verschwindens klarer Unternehmensgrenzen zusehends schwieriger, die Kontrolle über einzelne Unternehmenseinheiten und -mitglieder zu behalten. Die zukünftige Aufgabe des Managers ist daher die Koordinierung einzelner Abläufe und Aktivitäten dezentraler Organisationen beispielsweise durch die Setzung von Standards. Die Entscheidungsfindung wird zukünftig im Aufgabebereich des einzelnen Mitarbeiters

liegen. Die Rolle des Managers wird dann die Unterstützungs- und Koordinationsfunktion der getroffenen Entscheidungen beinhalten.

Mit zunehmender Dezentralisierung und Wissensintensivierung der Wirtschaft nehmen Innovationen einen immer größeren Stellenwert ein. Die Nutzbarmachung der Kreativität und der wahren Intelligenz der Mitarbeiter wird die kritischste Herausforderung erfolgreicher Unternehmungen sein. Manager sind daher vor die Aufgabe gestellt, ihre Mitarbeiter zu "kultivieren". Malone erläutert eingehend die Instrumente, die für die Erfüllung dieser Aufgaben zur Verfügung stehen.

Mit den erwähnten Empfehlungen bietet das Buch einen hervorragenden Handlungsrahmen für Praktiker, die ihre Mitarbeiter unter den Gegebenheiten des 21. Jahrhunderts erfolgreich führen wollen. Leider gibt Malone keine konkreten Anweisungen bei seinen Handlungsempfehlungen. Das ist allerdings nicht der eigentlich Zweck des Buches. Das Buch dient primär dazu, veraltete Denkraster abzulegen und Türen für neue Organisati-

onsmodelle zu öffnen. Im Appendix befindet sich auch ein wissenschaftlicher Zugang zu dem Thema. Hier erläutert Malone anhand eines einfachen Modells, welchen Einfluss Kommunikationskosten auf die Zentralisierung von Hierarchien ausüben. Er liefert mit seinem Buch eine gelungene Symbiose aus Praxis und Wissenschaft, um Zugang zu den Denkweisen zu finden, die man für die Führung der Organisation des 21. Jahrhunderts benötigt.

Information

Thomas W. Malone ist Patrick J. McGovern Professor of Management an der MIT School of Management und Gründer sowie Direktor des MIT Center for Coordination Science. Für weitere Informationen zu dem vorgestellten Buch, besuchen Sie die Webseite: <http://ccs.mit.edu/futureofwork>

Julia Trampel

(0251) 83-2 18 78

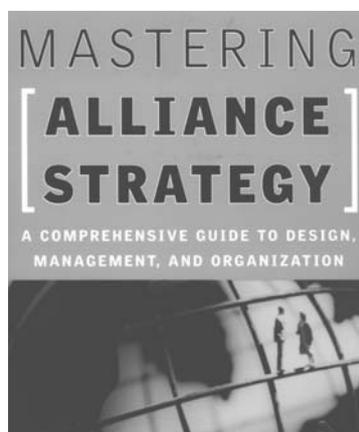
julia.trampel@
ifg-muenster.de

James D. Bamford, Benjamin Gomes-Casseres, Michael S. Robinson: Mastering Alliances Strategy – A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization

San Francisco: Jossey-Bass, 2003, 0-7879-6462-X, S. 410, 48 Euro

"Führungskräfte fragen heute nicht mehr, warum sie Unternehmenskooperationen eingehen sollen, sondern vielmehr, wie sie Unternehmenskooperationen zum Erfolg führen können" berichten die Herausgeber. Die Antwort auf diese Frage steht im Mittelpunkt ihres Buches "Mastering Alliance Strategy".

Mastering Alliance Strategy ist ein hochaktuelles Nachschlagewerk für jeden Praktiker, der sich mit Unternehmenskooperationen beschäftigt. In 31 kurzen Beiträgen wird von verschiedenen Autoren auf 400 Seiten das Management von



JAMES D. BAMFORD
BENJAMIN GOMES-CASSERES
MICHAEL S. ROBINSON

Unternehmenskooperationen behandelt. Dabei wird das komplexe Thema des Kooperationsmanagements hervorragend in vier große Problemkomplexe aufgeteilt. Die beiden wichtigsten Themen sind zum einen das gelungene Design einer Unternehmenskooperation und zum anderen ihr Management. Das dritte und vierte Thema sind die größten Einflussfaktoren auf ein gelungenes Design und das Management von Unternehmenskooperation: Auf der einen Seite die Netzwerkkonstellation, in welche die Kooperation eingebettet ist, und auf der anderen

Seite der Aufbau der eigenen Kooperationsmanagementkompetenz. Jedes dieser vier Themen ist so gegliedert, dass sich Praktiker schnell den für sie relevanten Teil herausuchen können. Darüber hinaus verfügt jeder Beitrag über weiterführende Literatur.

Das Design von Unternehmenskooperationen

Im ersten Teil des Buches wird besprochen, welche Bedeutung Unternehmenskooperationen für das strategische Management des Unternehmens überhaupt haben, wie die richtigen Partner ausgesucht werden, auf welche Weise die Unternehmenskooperation organisatorisch strukturiert wird und wie die Verhandlungen mit dem Kooperationspartner ablaufen sollen. Wichtig ist dabei, ähnlich wie bei Fusionen, nicht nur bis zum Vertragsabschluß zu denken, sondern diese Phase als integralen Bestandteil eines gesamten Kooperationsprozesses zu sehen.

Das Management von Unternehmenskooperationen

Die wesentlichste Erkenntnis des zweiten Teils ist, dass Kooperationsmanager über

geringere Weisungsbefugnisse innerhalb einer Kooperation verfügen als vergleichbare Manager in einem Unternehmen. Doch gerade diese Eigenschaft befähigt sie, eine effiziente Zusammenarbeit zwischen Unternehmen zu ermöglichen. Dabei existieren unterschiedlichste Rollen von Kooperationsmanagern, die an diesem Prozess beteiligt sind. Im letzten Teil dieses Kapitels wird die Frage behandelt, warum Kooperationen enden und wie man erfolgreich eine Zusammenarbeit abschließt.

Die Netzwerkkonstellationen

Im dritten Teil geht es darum, wie ganze Netzwerkkonstellationen beeinflusst werden können, so dass sie sich positiv entwickeln. Außerdem werden Netzwerkkonstellationen in drei unterschiedlichen Branchen untersucht.

Die Kooperationsmanagementkompetenz

Im letzten Teil stehen die Fragen im Vordergrund, wie kooperationserfahrene Unternehmen ihre Fähigkeit, Kooperationen zu schließen, zu einer Kernkompetenz ausgebildet haben, wie mit Koopera-

tionswissen umgegangen wird, und wie Kooperationsmanager für ihre Aufgaben vorbereitet werden. Wieviel ein Unternehmen jedoch in diese Kernkompetenz investiert, hängt von ihrer Unternehmensstrategie ab.

Der einzige Nachteil an diesem Buch besteht darin, dass zwar zweifelsfrei ein hoher Praxisbezug gegeben ist, jedoch eine ökonomische Analyse des Kooperationsmanagements nicht geleistet wird. So müssen die Handlungsempfehlungen mit Vorsicht behandelt werden, weil sie nur für spezielle Branchen oder Länder gelten. So beantwortet das Buch zwar die Frage der Manager, wie Kooperationen zum Erfolg geführt werden anhand vieler Fallbeispiele. Eine ökonomische Analyse des Kooperationsmanagements, welche wissenschaftlich fundiert grundlegende Zusammenhänge aufzeigt, bleibt jedoch aus.

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

Andreas Weitbrecht / Jörg Karenfort: Europäisches Wettbewerbsrecht in Fällen

Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2004, ISBN 3-8329-0497-2, 351 S., 49,00 EUR



Gewachsene Bedeutung von Fallentscheidungen

Am 1. Mai 2004 ist im europäischen Wettbewerbsrecht das System der Legal Ausnahme in Kraft getreten. Aufgrund des Wegfalls der Anmeldepflicht müssen Unternehmen, die eine Kooperation vereinbaren, nun selbst beurteilen, ob ihre Vereinbarung den Gesetzesnormen entspricht. Die von der Kommission veröffentlichten Leitlinien bezüglich horizontaler und vertikaler Vereinbarungen können dazu nur in begrenztem Maße

Anhaltspunkte geben. Eine genauere Einschätzung der Auslegung der gesetzlichen Normen durch die Kommission kann mit Hilfe der Betrachtung bereits ergangener Urteile und Stellungnahmen in vergleichbaren Fällen gewonnen werden. Das Fallrecht in der europäischen Wettbewerbspolitik hat allerdings ein erhebliches Ausmaß erreicht. Der Mehrwert des von den Rechtsanwälten Andreas Weitbrecht und Jörg Karenfort verfassten Buches besteht insbesondere darin, dass die wichtigen Entscheidungen zu

den einzelnen Normen des europäischen Wettbewerbsrechts herausgegriffen werden, so dass der Leser sich nicht durch das Dickicht der Amtsblätter schlagen muss. Dabei werden jeweils weite Teile des Originaltextes der Entscheidungen von Kommission und Europäischem Gerichtshof wörtlich übernommen.

Erläuterung von Rechtsnormen...

Das Werk enthält eine ausführliche Darstellung anhand verschiedener Fälle zu den Tatbestandsmerkmalen des Art. 81 Abs. 1 EG, der als Grundlage für die Beurteilung einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen dient. Wie am so genannten "Flugsicherungsfall" deutlich wird, betrifft Art. 81 Abs. 1 EG zwar sowohl private als auch öffentliche Unternehmen. Letztere werden von der Rechtsnorm allerdings nur dann erfasst, wenn sie nicht, wie im genannten Fall die Flugsicherungsbehörde Eurocontrol, lediglich rein hoheitliche Aufgaben erfüllen. Im Rahmen der wettbewerbsrechtlichen Beurteilung vertikaler Verträge wird

insbesondere die Behandlung von Franchiseverträgen in anschaulicher Art und Weise am Fall "Pronuptia" erläutert. Anhand dieses Falls wird deutlich, welche Klauseln Franchiseverträge enthalten dürfen bzw. nicht enthalten sollten, damit sie als wettbewerbskonform eingestuft werden.

...und Entstehung von Definitionen

Darüber hinaus werden Fälle betrachtet, die in der Rechtsprechung entwickelte Definitionen von wichtigen Begriffen enthalten. So hat der Europäische Gerichtshof im Rahmen der Beurteilung der Rechtssache "Chiquita-Bananen" die Definition einer marktbeherrschenden Stellung entwickelt. Im Zusammenhang mit der Beurteilung des Falls "Hydrotherm" wurde der Unternehmensbegriff definiert, im Urteil zum Fall "Teerfarbentkartell" der der aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen.

Die Darstellung der Gruppenfreistellungsverordnungen fällt relativ knapp aus. Dies ist zwar bedauerlich, jedoch

wohl zum Teil dadurch begründet, dass einige der Gruppenfreistellungsverordnungen relativ jungen Datums sind. Lediglich die Ausführungen zur Gruppenfreistellungsverordnung für den Kfz-Vertrieb fallen etwas ausführlicher aus. Am Fall "Volkswagen" wird in anschaulicher Weise erläutert, weshalb für den Vertrieb von Kraftfahrzeugen Sonderregeln gelten, die restriktiver gestaltet sind als jene der Gruppenfreistellungsverordnung für Vertikalvereinbarungen.

Insgesamt bietet das Werk von Weitzbrecht/Karenfort sowohl für die Wissenschaft als auch für Unternehmen und Rechtsanwälte einen guten Überblick über das durch die Entscheidungen der europäischen Wettbewerbsbehörden entstandene Fallrecht.

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

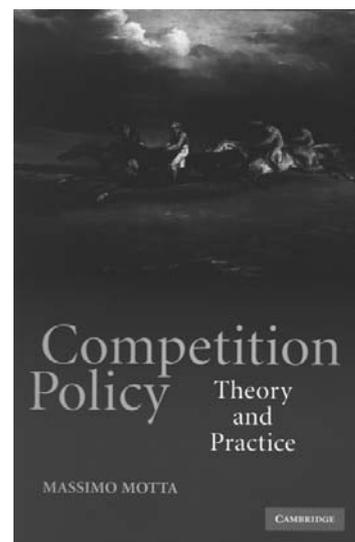
Massimo Motta: Competition Policy – Theory and Practice

Cambridge: Cambridge University Press, 2004, ISBN 0-521-01691-6, 640 Seiten, 44,30 Euro.

Das Buch liefert in acht Kapiteln einen umfassenden Überblick über die Wettbewerbspolitik. Dabei wird insbesondere auf unterschiedliche Marktstrukturen und Wohlfahrtskriterien eingegangen.

Zunächst wird ein historischer Abriss der Wettbewerbspolitik in den USA, Europa sowie Deutschland und Großbritannien gegeben. Die nationalen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Ziele werden aufgezeigt, sowie die Aufgaben der Wettbewerbspolitik dargestellt. Daran schließen zwei Kapitel mit den relevanten Variablen zur Beurteilung von Wettbewerbsbeschränkungen an. Einerseits wird erläutert, wie Marktmacht die Wohlfahrt beeinflusst. Andererseits werden Mög-

lichkeiten der Markttabgrenzung vorgestellt. In den Folgekapiteln werden einzelne relevante Elemente der Wettbewerbspolitik nach Problemfeldern abgehandelt: Kollusionen und die horizontale Konzentration von Unternehmen in ihren Märkten sind das erste Problemfeld, d.h. Änderung der Wohlfahrt durch gemeinsames Handeln oder einer dominanten Marktstellung einzelner Unternehmen auf derselben Ebene der Wertschöpfungskette. Wettbewerbsverzerrungen ergeben sich auch bei horizontalen Unternehmenszusammenschlüssen, die ihre gewonnene Macht ausnutzen. Sowohl für horizontale Kooperationen als auch horizontale Unternehmenszusammenschlüsse



werden die Beweggründe und Vorteile der Unternehmen analysiert. In einem

weiteren Kapitel werden Auswirkungen so genannter "verticale restraints" und vertikaler Unternehmensübernahmen untersucht. Damit sind Kooperationen bzw. Fusionen von Unternehmen auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette zu verstehen. Als Beispiel für dieses Problemfeld stellt Motta den Markt für Speiseeis in Deutschland vor, in dem 1991 die Abhängigkeit der Einzelhändler von den führenden Produzenten von Speiseeis, Langnese-Iglo und Schöller, untersucht wurde.

Anschließend werden sonstige wettbewerbsproblematische Sachverhalte untersucht. Darunter fallen Auswirkungen von Monopolisierung und wettbewerbsbeschränkenden Handlungen von Unternehmen (Preisdiskriminierung, Ausschluss von Konkurrenten oder Exklusivrechte). In einem abschließenden Kapitel wird die Spieltheorie als modelltheoretische Analyseverfahren vorgestellt.

Innerhalb der Kapitel zeigt Motta die Relevanz des jeweiligen Problemfelds, die durch empirische Daten unterstrichen wird, gefolgt von einer Einordnung in den Gesamtzusammenhang der Wettbewerbspolitik. Anschließend werden sehr ausführlich und erschöpfend einzelne Elemente erläutert. Dabei werden neben den offensichtlichen Argumentationen, die in jedem anderen Lehrbuch zu finden

sind, auch weitergehende Auswirkungen und Ursachen – weiche Faktoren – analysiert. Neben der verbalen Erläuterung werden relevante Modelle formalisiert, die die vorangegangene Argumentation unterstreichen und zeigen, dass die gemachten Aussagen nicht losgelöst von der normativen Wirtschaftsforschung zu sehen sind. Die Modelle sind dabei klar und lehrbuchartig aufbereitet, sodass sie ohne große Mühen nachvollzogen werden können. Durch die farbliche Hervorhebung der formalen Modelle werden diese deutlich von der verbalen Argumentation abgegrenzt. Bei der Darstellung der Modelle beschränkt sich der Autor auf die wesentlichen Aspekte, ohne sich in Details zu verlieren. Es wird aber dennoch auf weiterführende Modelle in den jeweiligen Zusammenhängen eingegangen.

In den Kapiteln der Problemfelder der Wettbewerbspolitik stellt Motta zudem brisante Fälle aus der europäischen und amerikanischen Wettbewerbspolitik vor. Im Zusammenhang der horizontalen Unternehmenszusammenschlüsse wird die Fusion von Nestlé und Perrier aus dem Jahr 1991 vorgestellt. Zunächst wird der relevante Markt abgegrenzt und schließlich die Effekte für Preise, Nachfrager und Folgeentwicklungen wie Kollusion analysiert. In einer abschließenden

Beurteilung kritisiert Motta die Entscheidung der Europäischen Kommission, die die Fusion trotz des Risikos von Kollusion genehmigt hatte. Seiner Meinung nach, hätte die Fusion unterbunden werden müssen, da die Struktur der Industrie mit nur zwei großen Akteuren (neben Nestlé/Perrier gibt es BSN) kollusives Handeln vereinfacht, was sich in einer ex-post Betrachtung tatsächlich bestätigte.

Die Kapitel schließen mit Übungsaufgaben und Lösungsvorschlägen sowohl zur verbalen Argumentation als auch der formalen Darstellung.

Das Buch besticht durch seine klare Struktur und die umfassende Argumentation in Bezug auf die Wettbewerbspolitik. Motta gelingt es dabei hervorragend, die Verbindung zwischen der theoretischen Analyse und praktischen Handlungsempfehlungen zu ziehen. Das Buch richtet sich insofern nicht nur an Studenten der Wirtschaftswissenschaften, sondern eignet sich ebenso für Praktiker, die an theoretischen Hintergründen interessiert sind.

➔ Arne Dammer

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ arne.dammer@
ifg-muenster.de

Ron Brinitzer: Religion - eine institutionenökonomische Analyse.*

Ergon-Verlag, Würzburg 2003. 449 S., 40,00 Euro.

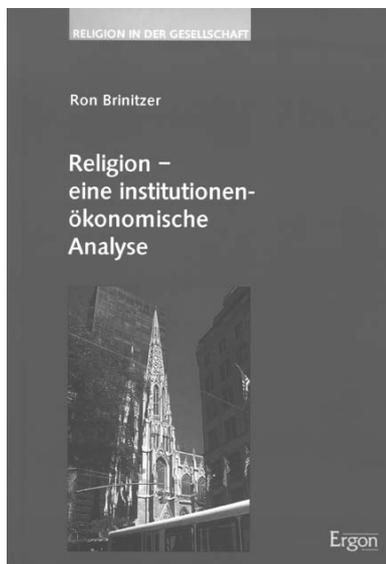
Ökonomische Erklärungsansätze machen auch vor der Religion nicht Halt. Sie müssen auch nicht, wenn sie etwas zur Erklärung beitragen können, und Ron Brinitzer zeigt in seinem hier besprochenen Buch, was diese Ansätze wollen und können. Es handelt sich um eine sehr umfangreiche, aber klar konzipierte und gut lesbare Arbeit, die viel Wissen über den Forschungsstand zusammenträgt und ordnet. Zahlreiche Konzepte wie bei-

spielsweise der Principal-Agent-Ansatz - der Principal ist der Auftraggeber, oft der Eigentümer, der Agent der Auftragnehmer, oft der Manager - werden durch die Anwendung auf das Thema Religion plausibel dargestellt. Und weil Brinitzer den Stoff souverän beherrscht, Begriffe und theoretische Ansätze mitlaufend erläutert, ist seine Schrift auch für eine wirtschaftstheoretisch nicht besonders geschulte Leserschaft - und nicht zuletzt

für die Nachfrager (Gläubige) und Anbieter von Glaubensgütern - lehrreich, ja in hohem Masse anregend.

Im ersten Teil geht es – aus Sicht der ökonomischen Denkweise – um die Erklärung der Nachfrage nach Religion, um die Frage nach dem Sinn. Kann eine nutzenorientiert handelnde Person an ein Nachleben nach dem Tod glauben und rational abwägend (rationaliter) in einen "Nachlebenskonsum" investieren, um

daraus – beziehungsweise für diese Kosten – Nutzen zu ziehen? Und warum tut sie das? Die neoklassische Theorie kann das nicht erklären, wohl aber eine Weiter-



entwicklung, die Institutionen-Ökonomie, die von begrenzt rational handelnden Subjekten beziehungsweise Marktteilnehmern ausgeht und damit auch Platz für "Irrationales" lässt. Begrenzt rational handelt und entscheidet man, weil man nie über alle Informationen verfügt.

In Fragen der Religion sind solche Wissenslücken (damit auch Kontingenzen und Asymmetrien) besonders bedeutend und damit ein Problem für Nachfrager wie für Anbieter im Rahmen der betreffenden Transaktionen. Solche Lücken sucht man in Wirtschaft und Politik oft mit "mental Modellen" beziehungsweise Ideologien, also mit Ideensystemen zu bearbeiten und zu schliessen. Religion entspricht einem solchen Ideensystem, das in Brintzers Buch als (handlungsbeeinflussende) "fundamentale Institution" bezeichnet und im Rückgriff auf wahrnehmungspsychologische Erkenntnisse erklärt wird. Der Autor zeigt, wie aus religiösen Wissenslücken besondere Bedürfnisse nach Antworten auf die Sinnfrage und damit eine Nachfrage nach dem immateriellen Gut Religion entsteht, wie sich dieses verbreitet und wie es Nutzen stiften kann – so dass eine Bereit-

schaft zu Investitionen in religiöse Aktivitäten entsteht. Im zweiten Teil kommt die Angebotsseite zur Sprache, dies ebenfalls theoretisch breit fundiert. Dabei werden Religionsgemeinschaften als spezialisierte Unternehmen bezeichnet, die religiöse Güter und Leistungen produzieren, anbieten und verkaufen, für welche die Mitglieder dann auch "Zahlungen" zu leisten haben, sei es in Form von Preisen oder Kosten. Zugleich müssen die Kirchen Ressourcen, also Arbeit (Priester) und Kapital (religiöses Humankapital und "Geschäftslokale") einsetzen, wenn sie wachsen und überleben wollen. Und wie in der Wirtschaft, so beeinflussen auch in der Religion die Eigenschaften eines Gutes - etwa die Wissenslücken - die Art der Bereitstellung und der Transaktion einschliesslich der Transaktionskosten.

Diese Prozesse sind in der Religion als Folge des Wissensmangels und der damit prekären Principal-Agent-Beziehungen besonders schwierig. Deshalb befasst sich Brintzer ausführlich mit den Eigenschaften des Gutes Religion, das durch unfreiwillige Transaktionen, grosse Spielräume für Opportunismus und eine eng eingegrenzte Verwendbarkeit geprägt sein kann. Hinzu kommt, dass religiöse Dienstleistungen öffentlichen Gütern gleichen, weshalb sich die religiösen Unternehmen durch besondere, teilweise kostenintensive Verhaltensvorschriften und Überwachungsmaßnahmen – etwa durch die Beichte – gegen Trittbrettfahrer absichern. Je strenger die Vorschriften sind, desto weniger "free rider" sind zu erwarten und desto grösser dürfte das Engagement der Mitglieder sein - was für politische Parteien übrigens auch gilt. Schliesslich dienen auch die religiöse Architektur, die Rituale und die Symbolik der Kompensation der Wissenslücken. Im letzten Teil geht es dem Verfasser um die Analyse von Auswirkungen und Folgen der Religion. Er spricht von "unintendierten Effekten", weil die Menschen Religion um des persönlichen Heils wil-

len und nicht für gesellschaftspolitische Ziele nachfragen. Aber man wisse, dass religiöse Verhaltensvorschriften den "wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg" massgeblich beeinflussen. Gleichwohl seien die Einflüsse von Religion auf wirtschaftlich relevante Grössen, etwa Sozialismus oder Kapitalismus, nicht einheitlich. Auch wenn einiges offen bleibt - der Nutzen aus der Lektüre dieses Buches übertrifft die Lesekosten um ein Vielfaches.

* Diese Rezension ist in der Neuen Zürcher Zeitung am 13. November 2004 erschienen.

Information

Ron Brintzer war von 1997 bis zu seiner Promotion 2002 Mitarbeiter des IfG

Neu auf dem Büchermarkt



Birger P. Priddat / Theresia Theurl (Hrsg.): Risiken der Politikberatung – Der Fall der Ökonomen

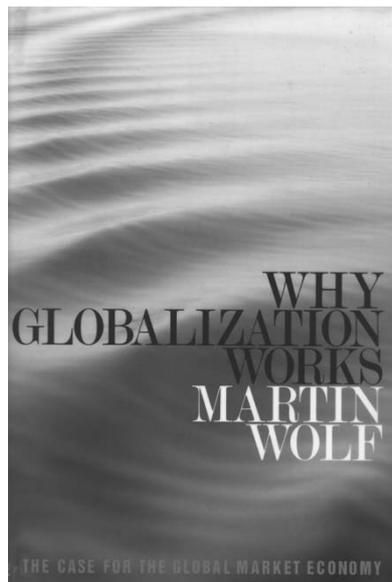
Baden-Baden, Nomos, 2004, ISBN 3-8329-0887-0, 221 S., 29,00 EUR

Politikberatung ist für Ökonomen ein klassisches Geschäft. Neuerdings haben sie Konkurrenz bekommen durch Unternehmensberater. Aber immer schon hatten die Ökonomen Konkurrenz durch Juristen, Politologen und andere Wissenschaften. Der Sachverstand der Ökonomen bleibt unbenommen, aber die ökonomische Methodik wird im politischen Raum nicht immer akzeptiert. Politiker wollen politische Entscheidungen begründet haben, und zwar politisch legitimiert. Für sie ist ökonomische Begründung nur eine Begründungsart unter anderen. Aufgrund einer zunehmenden Komplexität der politischen Problemlagen sind häufig transdisziplinäre Lösungen gefordert. In diesem Band erörtern Ökonomen die Lage des Beratungsfeldes. Vieles ist missverständlich kolportiert, oft ist die Kommunikation gestört, manches liegt am Verhalten von Politikern,

aber auch von Ökonomen. Die Analysen sind (selbst)kritisch. Public economics ist eben eine Ökonomik, die auch in der politischen Öffentlichkeit verstanden und akzeptiert werden muss. Der Band fasst die Beiträge einer vom IfG ausgerichteten und von der Hanns-Martin Schleyer-Stiftung unterstützten Tagung zusammen.

Martin Wolf: Why Globalization works

Bury St Edmunds, Yale University Press, 2004, ISBN 0-30010252-6, 398 S., 27,50 EUR



Die Globalisierungsdebatte hat ein Ausmaß erreicht, welches nur noch schwer zu durchblicken ist. Dieses Werk beinhaltet eine sehr gewissenhafte Auseinandersetzung mit den Funktions- und Wirkungsweisen der Globalisierung. Martin Wolf, ein anerkannter internationaler Ökonom, setzt sich mit den Anklagen gegen die Globalisierung auseinander und unterzieht jede einzelne einer vernichtenden Kritik und liefert ein realistisches Szenario der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung der Internationalisierung. Wolf beginnt mit einem Überblick über die

Geschichte der Globalisierung der Wirtschaft im 20. Jahrhundert und erklärt die Mechanismen des Welthandels. Detailliert setzt er sich mit einer Liste von Globalisierungskritik auseinander. Er entkräftet Argumente, dass sie die Souveränität der Staaten untergräbt, die Demokratie zum Erlahmen bringt, die Ungleichheit verstärkt, multinationale Gesellschaften und Körperschaften privilegiert und die Umwelt vernichtet. Der Autor verteidigt sehr überzeugend die Prinzipien internationaler wirtschaftlicher Integration, indem er argumentiert, dass das größte Hindernis des globalen wirtschaftlichen Fortschritts nicht das Marktversagen, sondern die Politik und die Regierung sowohl in wohlhabenden als auch in armen Ländern sei. Weiterhin untersucht er die Bedrohung, die vom Terrorismus auf die globale Marktwirtschaft ausgeht.

☎ Andrea Schweinsberg

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ andrea.schweinsberg@
ifg-muenster.de

Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.): Wohnungsgenossenschaften - Potenziale und Perspektiven

Berlin, Duncker&Humblot, 2004, ISBN 3-428-11581-3, 751 S., 48,00 EUR

Mit diesem seitenstarken Werk hat die Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, die im Juli 2002 von der Bundesregierung einberufen wurde, im Frühjahr dieses Jahres ihren Abschlussbericht vorgelegt. Diese Dokumentation



der Kommissionsarbeit widmet sich umfassend der Analyse der Rahmenbedingungen des Wohnungsmarktes und der gegenwärtigen Situation der Wohnungsgenossenschaften. Des Weiteren werden spezifische Potenziale dieser Organisationsform bei der zukünftigen Entwicklung der Zivilgesellschaft sowie auf den Gebieten von Stadtentwicklung und Stadtumbau beleuchtet.

Wohnungsgenossenschaften dürfen nicht abwarten, was die Zukunft bringen mag, sondern müssen aktiv ihre Zukunft selbst gestalten. Dazu hat die Expertenkommission vier Handlungsfelder identifiziert, die für Wohnungsgenossenschaften besonders relevant sind. Wie ist der zukünftige Finanzierungsbedarf zu befriedigen, wo liegen die Herausforderungen beim Marketing und in der Kommunikation, welche Aktivitäten im Bereich Altersvorsorge sind notwendig und welche Möglichkeiten bietet das Eingehen von Kooperationen? Diese Fragen beantwortet der Bericht umfassend. Zudem wird die Förderung von Wohnungsgenossenschaften durch Bund und Länder betrachtet sowie diskutiert, wie eine solche Förderung sinnvollerweise in Zukunft aussehen könnte.

Im letzten Teil richtet die Kommission konkrete Empfehlungen an Genossenschaften, Gesetzgeber und Verbände, die diese Organisationen und Institutionen in

ihrer kurz- und längerfristigen Arbeit unterstützen sollen, um dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Information

Prof. Dr. Theresia Theurl war Mitglied der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften und hier federführend in den Bereichen Kooperation und Finanzierung tätig.

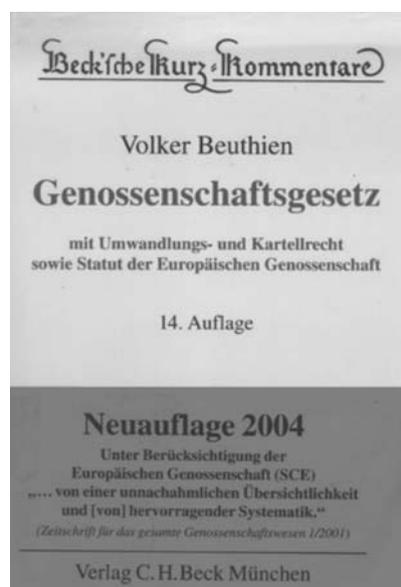
➔ Bettina Schlelein

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ bettina.schlelein@ifg-muenster.de

Beuthien, Volker: Genossenschaftsgesetz mit Umwandlungs- und Kartellrecht sowie Statut der Europäischen Genossenschaft

München, Verlag C. H. Beck, 14. Auflage, 2004 ISBN 3-406 51878-8, 1387 S., 128,00 EUR



Der Kommentar zum Genossenschaftsgesetz von Beuthien (Prof. Dr. Volker Beuthien, Direktor des Instituts für Genossenschaftswesen der Philipps-Universität Marburg) erläutert das Recht der eingetragenen Genossenschaften mit seinen Bezügen zu anderen Vereinigungs-

formen, zu Bilanzierung, Kreditaufsicht, Umwandlung und Insolvenzrecht. Er richtet sich nicht nur an Juristen, sondern versucht auch den Bedürfnissen der wirtschaftlichen Praxis gerecht zu werden. Die nunmehr vorliegende 14. Auflage berücksichtigt die für die Rechtsform der eG bedeutsamen Rechtsänderungen der letzten drei Jahre. Die Neuauflage erweitert das bisherige Werk um mehr als 300 Seiten. Die Erweiterung umfasst neben kartellrechtlichen Erläuterungen vor allem eine Kommentierung zu der am 21. August 2003 in Kraft getretenen Verordnung über das Statut der Europäischen Genossenschaft (SCE). Dem Umstand entsprechend, dass die Rechtsform der SCE in ihrer näheren Ausgestaltung stark von dem noch ausstehenden nationalen Ausführungsgesetz abhängt, wollen die Erläuterungen zur SCE-Verordnung lediglich als Ausarbeitung einzelner Zweifelsfragen verstanden werden. Ansonsten bietet das Werk eine gründliche Aufarbeitung der Rechtslage zum GenG und zum UmwG unter Berücksichtigung der wesentlichen neueren Literatur und Rechtsprechung.

➔ Matthias Wiese

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ matthias.wiese@ifg-muenster.de

Interessante Links im WWW

Prof. Oliver Williamson

Oliver Williamson hat die Theorie der Unternehmung in hohem Maße vorangetrieben. Tiefergehende Informationen zu seiner Arbeit und Arbeitspapiere finden sich auf Oliver Williamsons Homepage:

<http://groups.haas.berkeley.edu/bpp/oew/>

Prof. Thomas Malone

Auf der IGT 2004 hielt Thomas Malone einen Vortrag zur IT-stabilisierten Organisation. Weitere Informationen zu seiner Arbeit finden sich auf seiner Homepage:

<http://ccs.mit.edu/malone/>

EU-Wettbewerbspolitik

Link zum Newsletter der Generaldirektion der europäischen Kommission für Wettbewerbsfragen, der dreimal jährlich erscheint.

<http://europa.eu.int/comm/competition/publications/cpr/>

Marketinginitiative Wohnungsbaugenossenschaften

Homepage der bundesweiten Marketinginitiative "Die Wohnungsbaugenossenschaften Deutschland". Sie setzt sich ein für die Entwicklung einer übergreifenden Dachmarke der Wohnungsgenossenschaften, die ein positives Bild von Wohnungsgenossenschaften in der Öffentlichkeit fördern und die ihre Standards verdeutlichen soll.

<http://www.wohnungsbaugenossenschaften.de/>

Organisationsentwicklung

Interessante Seite zu den Themen Organisationsentwicklung, Change Management, Prozess- und Projektmanagement.

<http://www.org-fit.de/>

Strategische Allianzen

Portal zum Thema Kooperationsmanagement mit Leitfäden zur Gestaltung und Umsetzung strategischer Kooperationen. Einige Elemente befinden sich noch in der Entwicklung, an der jeder Interessierte teilnehmen kann.

<http://www.strategic-alliances.org/>

Mittelstandsinformationen

Aktuelle Informationen und vertiefende Berichte für mittelständische Informationen werden auf der Homepage von MittelstandDirekt bereitgehalten:

<http://www.mittelstanddirekt.de>

Kooperationen im Mittelstand

Netzwerk zum Austausch von Erfahrungen und Hilfestellung im Zusammenhang mit Kooperationen für kleine - und mittelständische Unternehmen, mit der Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit

<http://www.ec-kooperationen.de/>

Unternehmenswettbewerbe

Recherche-Möglichkeit und Datensammlung für Unternehmenswettbewerbe. Die Rubrik "Von Siegern lernen" präsentiert Ratschläge von Gewinnern diverser Unternehmenswettbewerbe

<http://www.biz-AWARDS.de>

Terminkalender

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

IT im genossenschaftlichen Finanzverbund: Politik, Strategie und Struktur

24. Januar 2005, 15.30-19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Ohne effiziente IT ist das Bankgeschäft heute nicht möglich. Die Wertschöpfungskette für Finanzdienstleistungen wird durch die IT nicht nur unterstützt, sondern diese zählt zu ihren integrierenden Elementen. Dies gilt nicht nur für Steuerung und Administration, sondern ebenso für Produktion und Vertrieb. Das genossenschaftliche Finanznetzwerk als organisatorischer Rahmen beinhaltet dabei viele Chancen für zukunftsorientierte IT-Strategien, aber auch Herausforderungen, die es offensiv anzugehen gilt. In **”Wissenschaft und Praxis im Gespräch”** werden diese Zusammenhänge aufgegriffen, analysiert und diskutiert. Probleme sollen identifiziert, Perspektiven aufgezeigt und Lösungsmöglichkeiten gesucht werden.

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen.

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

Programm

16.00-17.00 Uhr

Vorträge:

IT als Innovationstreiber für die filialzentrierte Multikanalbank

Prof. Dr. Dieter Bartmann,

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Bankinformation, Universität Regensburg

17.00-18.00 Uhr

Wünsche der Genossenschaftsbanken an die IT-Dienstleister

Hans-Theo Macke,

Vorsitzender des Vorstandes der Westerwald Bank eG

Günter Vogt,

Vorstandssprecher der Volksbank Detmold eG

18.30-19.30 Uhr

Podiumsdiskussion - Perspektiven des genossenschaftlichen IT-Netzwerkes

Diskussionsteilnehmer:

Anno Lederer,

Vorstandssprecher der GAD eG

Michael Krings,

Vorsitzender des Vorstandes der FIDUCIA IT AG

Dietrich Voigtländer,

Mitglied des Vorstandes der DZ Bank AG

Thomas Ullrich,

Mitglied des Vorstandes der WGZ-Bank eG

Moderation:

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

Ringvorlesung des Symposium Oeconomicum

Die diesjährige Ringvorlesung des Symposium Oeconomicum zum Thema "Kräfte bündeln für den Erfolg – Kooperationen in der Praxis" stellt erstens Luftfahrtallianzen, wie die Kooperationen der Lufthansa, vor allem die Star Alliance, vor. Zweitens geht es um die Kooperation mittelständischer Unternehmen am Beispiel der "Maschinenbau-Kooperation Wuppertal". Dieses Netzwerk ist der Sieger des Wettbewerbs "Die beste Kooperation" 2003 in der Kategorie Produktion. Es referieren Bjoern Ostertag, Senior Manager Co-operations/Star Alliance Global Airport Products and Processes sowie Ralf Wiesner, Geschäftsführer der Global C GmbH Gesellschaft für Management und Projektengineering. Die Veranstaltung wird von Frau Prof. Theurl moderiert und findet am **16. Dezember 2004** um 19.30 Uhr im H2 des Hörsaalgebäudes am Hindenburgplatz statt. Eine kostenlose Teilnahme ist möglich.

Wirtschaft @ Münster

Am **24. Februar 2005** von 15.00 bis ca. 18.00 Uhr findet in der IHK Nord Westfalen in Münster eine gemeinsame Veranstaltung der IHK und des CAWM statt. Neben einem Konjunkturausblick wird **Prof. Dr. Hans-Werner Sinn**, Präsident des Ifo-Institut München, an einem Gespräch teilnehmen, das den Titel "Out of Germany or out of business – sind wir noch zu retten?" trägt. Die Gesprächsrunde wird von Frau Prof. Theurl moderiert.

Symposium "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften"

Die beiden Veranstaltungen des Jahres 2005 finden am **2. März** und am **25. Oktober** im Mövenpick Hotel Münster statt. Diskutiert werden wiederum aktuelle Themen für Wohnungsgenossenschaften mit der Zielsetzung, Lösungsansätze für neue Herausforderungen und drängende Probleme zu finden. Unter diesem Gesichtspunkt erfolgt die Auswahl der Themen und der Referenten. Einladungen und Programm werden Ihnen rechtzeitig zugehen.

Jahrestreffen IfG-Alumni

Zu ihrem dritten Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am **11. und 12. März 2005** an der Universität Münster (Am Stadtgraben 9) ein. Auch in diesem Jahr werden ein Fachprogramm mit einem geselligen Zusammensein und vielen Möglichkeiten zum Gespräch verbunden. Ein Festredner, ein "Ehemaliger" und ein IfG-Mitarbeiter werden die Fachvorträge präsentieren. Wir freuen uns auf ein zahlreiches Erscheinen der ehemaligen Mitarbeiter und der Absolventen des Wahlfaches Unternehmenskooperation. Die Programme und Einladungen werden Anfang des Jahres versandt.

Wall of Excellence

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

Unternehmenskooperation IV (SS 2004)



Christiane Genius (1,0)



Katharina Szczalba (1,0)

Theorie der Wirtschaftspolitik (SS 2004)



Dorothee Herring (1,0)

Grundzüge der Wirtschaftspolitik (SS 2004)



Eva Knyrim (1,0)



Lisa Holtmann (1,0)

Gedankensplitter



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

Gestaltung:

Andrea Langer-Ballion

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

www.ifg-muenster.de ist der Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen und erscheint zweimal jährlich. Die Ausgabe 2/2004 wurde am 6.12.2004 redaktionell abgeschlossen.