

Herausgeber:

Institut für Genossenschaftswesen
im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung
der Westfälischen Wilhelms-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:

Eric Christian Meyer

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 1/2005 wurde am 13.06.2005 redaktionell abgeschlossen.

Inhalt

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	5
Doktorarbeiten	
Organisatorische Gestaltung Virtueller Unternehmen	6
Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten	
Kooperative Verrechnungspreise	8
Perspektiven einer Kooperation in der Augenoptikbranche am Beispiel der IGA OPTIC eG ..	9
„Online-Farming“ im Agrarhandel	9
Deregulierungstypen im internationalen Luftverkehr	10
Das European Competition Network	11
Interkulturelles Management von Unternehmenskooperationen am Beispiel der BASF Coatings AG	11
Forschungsprojekte	
Säulenübergreifende Fusionsperspektiven in der deutschen Kreditwirtschaft	12
Bewertung von Leasingoptionen	13
Berichte aus der Lehre	
Kooperationen in der Finanzwirtschaft	15
Kooperationen in der IT-Wirtschaft	16
Institutionenökonomische Analysen	18
Praxisvortrag: Shared Services, Outsourcing, Offshoring – Neue Optionen für Unternehmen (Dr. Heinz Linß, A. T. Kearney)	19
Praxisvortrag: Strategisches Partnermanagement bei T-Systems (Dr. Ellen Walther-Klaus, T-Systems)	20
Praxisvortrag: Die „beste Kooperation“ steht jungen Kooperationsexperten Rede und Antwort (Ralf Wiesner, Maschinenbau-Kooperation Wuppertal)	21
Alumni-Forum	
Wissensarbeit mit Wissensprodukten im Wissensnetz	22
Events/Veranstaltungen	
IT im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Politik, Strategie und Struktur	25
Der FinanzVerbund zwischen Regulierung und Wettbewerb	27
Der Staat auf dem Rückzug	29
Gastvortrag: „Finanzmarktmoden – ein paar Anmerkungen“ (Prof. Hans-Helmut Kotz, Bundesbank)	31
Hohenheimer Oberseminar: 24. Hohenheimer Oberseminar	33
Nachwuchswissenschaftlicher Forschungsaustausch in Karlsruhe	34
Globales Wirtschaften, Globale Unternehmenskooperation, Globale Regulierung	35
Kräfte bündeln für den Erfolg: Ringvorlesung des Symposium Oeconomicum Münster	36
IfG-Alumni: 3. Alumni-Treffen in Münster	37
Podiumsdiskussion: Wirtschaft@Münster: Out of Germany or out of Business	39
Podiumsdiskussion: Netzwerke brauchen Vertrauen	41
IfG-Kennenlernabend	43
Internationale Konferenz in Coimbra (Portugal)	44

Vorträge	
Erfolgsbedingungen für Kooperationen und ihre Mitglieder	45
Zukunft durch Member Value	47
Zukunftsperspektiven für Wohnungsbaugenossenschaften	49
Genossenschaftliche Pflichtprüfung im Hinblick auf die Prüfung von Tochtergesellschaften ..	51
Unsere Partner stellen sich vor	
IBM Deutschland GmbH	53
Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 47-50	55
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 62	57
Pinwand	58
Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Cooperative Governance	61
Das aktuelle Stichwort	
Hedge-Fonds	64
Für Sie gelesen	
Martin Hilb: Integrierte Corporate Governance	68
Armin J. Hartmuth: Institutioneller Wandel von Börsen	69
Andreas Boes / Michael Schwemmler: Bangalore statt Böblingen	70
Reformbibliothek	71
Neu auf dem Büchermarkt	74
Interessante Links im WWW	76
Terminkalender	77
Wall of Excellence	79
Gedankensplitter	80

Editorial



In den vergangenen Wochen ist die zehnte Ausgabe des IfG-Newsletters, 1/2005 von www.ifg-muenster.de*, entstanden. Ich freue mich, Ihnen das aktuelle Heft zu überreichen und hoffe, dass es Ihr Interesse findet. Es werden die Institutsaktivitäten des ersten Halbjahres von 2005 vorgestellt. Dokumentiert werden wieder zahlreiche Veranstaltungen, Forschungsprojekte und Publikationen. Die reiche Fülle an Aktivitäten korrespondiert mit he-

rausfordernden und spannenden Entwicklungen in Theorie und Praxis, auf den Feldern, die die Institutschwerpunkte bilden. Dies sind etwa neue Erkenntnisse für das Kooperationsmanagement, Veränderungen von Rahmenbedingungen für Unternehmen, wirtschaftspolitische Weichenstellungen oder die Vereinbarung von neuen Allianzen und Netzwerken. Dies alles findet seinen Niederschlag in unserer täglichen Arbeit.

Besonders hinweisen möchte ich Sie auf die Berichte über die beiden Veranstaltungen aus der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“. Sie haben große Resonanz bei den zahlreichen Teilnehmern gefunden, die die Reihen der Aula im Schloss zu Münster füllten. In den Vorträgen und Diskussionen wurden einzelne Facetten des genossenschaftlichen Finanzverbunds von hochkarätigen Vertretern aus Theorie und Praxis erörtert. Sowohl die IT-Governance im Verbund als auch seine Netzwerkstrukturen sind nicht nur für die Studierenden der Unternehmenskooperation interessant, sondern vor allem auch für die Gäste aus den Unternehmen, für die diese Strukturen die Rahmenbedingungen für ihre wirtschaftlichen Entscheidungen bilden. Auch für die folgenden Veranstaltungen zeichnen sich höchst interessante Themen ab. Solche sind auch der Inhalt von neuen Forschungsprojekten, die gerade in Angriff genommen werden und über die in den nächsten Ausgaben berichtet werden wird.

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



Theresia Theurl
Juni 2005

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

Meine Meinung

Vertrauen und wirtschaftlicher Erfolg

Die Stärke eines weichen Faktors

Vom Vertrauen ist in diesen Tagen häufig die Rede. Gefragt wird nach dem Vertrauen, das die Bundesregierung derzeit noch genießt ebenso wie nach der europäischen Verfassung, der kein Vertrauen geschenkt würde. Manchen Unternehmen wird vorgeworfen, dass sie kein Vertrauen mehr verdienen würden. Auch im genossenschaftlichen FinanzVerbund wird es immer wieder thematisiert.

Doch wie entsteht Vertrauen eigentlich und welche Wirkung hat es? Meist geht es in den aktuellen politischen und wirtschaftlichen Diskussionen um fehlendes Vertrauen, und häufig schließt sich die Forderung an, eine Vertrauenskultur zu entwickeln. Beklagt wird fehlendes Vertrauen, gefordert eine Vertrauenskultur. Vertrauen erlangt in Transaktionen Bedeutung, deren Ergebnisse von den Handlungen aller Beteiligten abhängen. Es ist eine Vorleistung, die nicht abgesichert wird, wenn die Ausbeutung einer Abhängigkeit nicht erwartet wird. Es erlangt in politischen und wirtschaftlichen Beziehungen besonderes Gewicht. Obwohl es sich beim Vertrauen um einen „weichen Faktor“ handelt, kann dieser mächtige Wirkungen erzielen. Andererseits kann „blindes“ Vertrauen zu wirtschaftlichen Nachteilen führen. Vertrauen ist nicht angeboren. Es geht vielmehr darum, es in einem Investitionsprozess aufzubauen. Um einen solchen in Gang zu setzen, sind unterstützende Mechanismen, „trust-technologies“, erforderlich. Erstens kann Vertrauen aus Erfahrungen mit dem Gegenüber gewonnen werden: Reputation. Aus Informationen über vergangene

Handlungen wird zukünftiges Verhalten vermutet.

Ein zweiter vertrauensfördernder Mechanismus ist eine konsistente Gesamtstrategie, aus der klar abgeleitet werden kann, dass jene Transaktionspartner Vorteile erzielen, die die Logik des Zusammenwirkens erkannt haben. Ein Beispiel ist die Schaffung unternehmensfreundlicher Standortbedingungen, die ihrerseits das Entstehen von Wertschöpfung, Arbeitsplätzen und Steueraufkommen fördern, also das Zusammenwirken von Ordnungspolitik und nachhaltigen unternehmerischen Strategien ermöglichen. Die dritte Vertrauens-Technologie ist ein Set von Spielregeln. Ein solches kann als Infrastruktur zum Aufbau von Vertrauen verstanden werden, z.B. Corporate Governance-Kodizes oder Netzwerkregeln. Es ist empirisch gut abgesichert, dass formelle Spielregeln immer mehr in den Hintergrund treten und durch weiche Faktoren – wie Vertrauen – substituiert werden, nachdem sie die Herausbildung von Erwartungen über das Verhalten der Transaktionspartner ermöglicht haben.

Damit wird auch die Transmission von Vertrauen in ökonomische Vorteile klar: die Verringerung von Informa-

tions- und Transaktionskosten, der Verzicht auf Schutz- und Absicherungsmaßnahmen. Vor diesem Hintergrund wächst die Bereitschaft zu längerfristigen Dispositionen und die Effizienz von Transaktionen. Die negativen Effekte fehlenden Vertrauens wirken offensichtlich: einzel- und gesamtwirtschaftlich.

Daher ist es riskant zu vertrauen, ohne zusätzliche Aspekte in das Blickfeld einzubeziehen. Vertrauen zu fordern, ist nicht zielführend. Hingegen kann über den Aufbau von Reputation persönliche Glaubwürdigkeit, über die Entwicklung von konsistenten Strategien sachliche Glaubwürdigkeit und über transparente verbindliche Spielregeln institutionelle Glaubwürdigkeit entstehen. Vertrauen wird zur Folge eines rationalen Kalküls und entsteht fast von selbst. Dies gilt für die EU-Verfassung, für die Bundesregierung, für Unternehmen und Standorte, aber auch für den genossenschaftlichen FinanzVerbund.

☎ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Doktorarbeiten

Organisatorische Gestaltung Virtueller Unternehmen

Eine vergleichende Analyse von Organisationsformen und Rechtsformen

Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds stellen Unternehmen und ihre Organisationsstrukturen vor immer neue Herausforderungen. Aufgrund von Globalisierung, wachsendem Wettbewerbsdruck und Individualisierung der Nachfrage erscheinen traditionelle Organisationsformen zunehmend ungeeignet für ein erfolgreiches Bestehen am Markt. Virtuelle Unternehmen als eine dynamische Netzwerkform bieten hingegen besonders gute Möglichkeiten, den erhöhten Flexibilitäts- und Komplexitätsbewältigungsanforderungen entgegenzutreten.

Untersuchungsgegenstand der Dissertation war die organisatorische Gestaltung Virtueller Unternehmen. Insbesondere sollten konkrete Aussagen darüber ermöglicht werden, wie die optimale Organisationsform des Virtuellen Unternehmens ausgestaltet sein sollte und welche Rechtsform optimale Rahmenbedingungen für diese Organisationsform bietet. Ein Virtuelles Unternehmen wird im Rahmen dieser Arbeit definiert als ein langfristig bestehendes Basisnetzwerk rechtlich selbständiger Unternehmen, welche sich projektbezogen und unter Einbringung ihrer jeweiligen Kernkompetenzen kurzfristig in einem übergelagerten Netzwerk zusammenschließen, um gemeinsam eine sich bietende Marktchance zu nutzen (vgl. Abb.1). Das Netzwerk tritt dem Kunden gegenüber als ein Unternehmen auf, jedoch wird auf die Bildung von Hierarchien weitgehend verzichtet. Konstituierendes Element des durch dynamische Strukturen gekennzeichneten Netzwerks ist die Anwendung moderner IuK-Technologien.

Um konkrete organisatorische Gestaltungshinweise ableiten zu können, sind weitreichende Kenntnisse hin-

sichtlich des Gestaltungsinhalts erforderlich. Als zentraler Erfolgsfaktor der Kooperation im Basisnetzwerk lässt sich vor allem eine den Besonderheiten der Abläufe gerecht werdende Führung des Netzwerks identifizieren: Aufgrund des Verzichts auf Hierarchiebildung stehen die Führung über Zielvereinbarungen sowie die Verankerung flexibler, hierarchieübergreifender Teamansätze im Vordergrund. Zusätzlich stellen vor allem die Kernkompetenzen der Mitglieder des Basisnetzwerks einen elementa-

ren Erfolgsfaktor dar. Durch die konsequente Konzentration auf ihre Kernkompetenzen begeben sich die Unternehmen jedoch in eine Abhängigkeitsposition, die durch beziehungsspezifische Investitionen noch verstärkt wird. Es ergibt sich ein besonderes Absicherungsbedürfnis, welches im Rahmen der organisatorischen Gestaltung des Basisnetzwerks zu berücksichtigen ist.

Abhängigkeiten sind im Rahmen einer Transaktion insbesondere dann abzusichern, wenn aufgrund asymme-

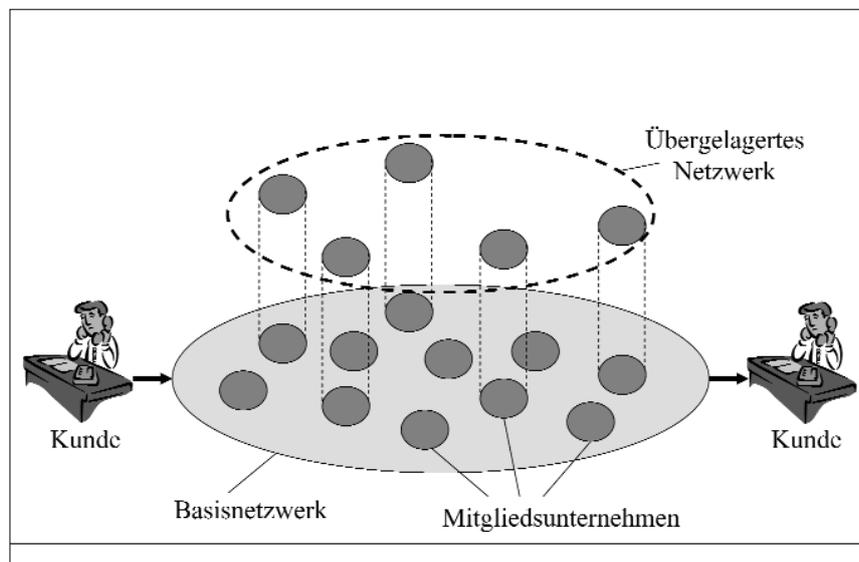


Abb. 1: Virtuelles Unternehmen mit Basisnetzwerk

trisch verteilter Informationen Anreize zu opportunistischem Verhalten bestehen. Aus diesem Grund wird eine detaillierte Principal-Agent-Analyse der Beziehungen zwischen den Mitgliedern eines Virtuellen Unternehmens vorgenommen. Es zeigt sich, dass sowohl auf der Ebene des Basisnetzwerks als auch auf der Ebene des übergelagerten Netzwerks Spielräume für opportunistisches Verhalten bestehen. Da ein Ausnutzen dieser Spielräume den Erfolg der Kooperation gefährdet, müssen sie im Rahmen der organisatorischen Gestaltung berücksichtigt werden.

Insgesamt lassen sich die folgenden Anforderungen an die Organisationsgestaltung des Basisnetzwerks identifizieren: Es sollten Elemente von Zentralisierung und Dezentralisierung kombiniert und eine hohe Mitgliederpartizipation gefördert werden. Durch eine Angleichung der Mitgliederinteressen kann die Gefahr opportunistischen Verhaltens gemindert werden. Damit das Virtuelle Unternehmen als „Best-of-Everything“-Organisation Bestand hat, sollte die Organisationsgestaltung die Weiterentwicklung der Kernkompetenzen fördern und einen reibungslosen Ablauf der projektbezogenen Zusammenarbeit ermöglichen. Bestehende Abhängigkeiten sind abzusichern und die Schnittstellen im Rahmen der verknüpften Leistungserstellung zu koordinieren. Da Vertrauen die genannten Aspekte positiv beeinflusst und die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kooperation erhöht, sollte die Organisationsgestaltung den Aufbau und Erhalt von Vertrauen fördern.

Aufbauend auf diese Ergebnisse können die optimale Organisations- und Rechtsform für das Basisnetzwerk eines Virtuellen Unternehmens ermit-

Rechtsform-merkmale Anforderungen	Hauptkriterien				Unterstützendes Kriterium
	Unternehmens- leitung	Mit- sprache	Kapital- beteiligung	Unternehmens- fortbestand	Institutional- isierungsgrad
Gleichberechtigung (Heterarchie)	Selbst- organ- schaft	gleiche Stimm- rechte	Kapital- einlage	Sicherung	eher wenig Institutional- isierung
Partizipation (Offenheit, Kommunikation)					
Stabilität					eher mehr Institutional- isierung
Interessen- harmonisierung					
Autonomie					

Abb. 2: Optimale Organisationsform des Basisnetzwerks

telt werden. Die Rechtsform bildet dabei den Rahmen für die Organisationsform des Netzwerks. Erste Hinweise darauf, welche Rahmenbedingungen zu einer den ermittelten organisatorischen Anforderungen gerecht werdenden Organisationsgestaltung führen, geben die Organisationskonzepte der teambasierten Projektorganisation, der Selbstorganisation und der Vertrauensorganisation: Die Organisationsgestaltung sollte eine Gleichberechtigung der Mitglieder und ihre Partizipation an Entscheidungen ermöglichen, eine Harmonisierung der Interessen herbeiführen sowie ein gewisses Maß an Stabilität und Autonomie gewährleisten. Um die für das Basisnetzwerk optimale Organisationsform zu ermitteln, bietet sich nun ein matrixartiger Abgleich der herausgearbeiteten Gestaltungsanforderungen mit den relevanten Rechtsformwahlkriterien an. Abbildung 2 veranschaulicht die Ergebnisse des Abgleichs. Die Gesamtheit der ermittelten Kriterienausprägungen ergibt die optimale Organisationsform des Basisnetzwerks.

Als Rechtsformen, die auf den ersten Blick für das Basisnetzwerk eines Virtuellen Unternehmens geeignet sind, lassen sich die GbR, die GmbH, die AG sowie die eG identifizieren. Für diese vier Rechtsformen wird ein Abgleich der optimalen Organisationsform mit den rechtsformabhängigen gesetzlichen Bestimmungen durchgeführt. So kann ermittelt werden, welche Rechtsform die idealen Rahmenbedingungen für die ermittelte optimale Organisationsform bietet. Als Ergebnis lässt sich eine ideale Eignung der Rechtsform Genossenschaft konstatieren: sämtliche Anforderungen werden durch die gesetzlichen Regelungen optimal erfüllt. Insofern kann die optimale Organisationsform des Basisnetzwerks als eine genossenschaftliche Organisationsform identifiziert werden.

👤 Nina Tantzen
 ☎️ (0251) 83-2 29 55
 ✉️ nina.tantzen@ifg-muenster.de

Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

Kooperative Verrechnungspreise

Eine Differenzierung nach Kooperationsformen

Verrechnungspreise spielen in Konzernen und Unternehmen eine wesentliche Rolle. Jedoch auch in Kooperationen können sie als wertvolles Steuerungsinstrument entwickelt werden. Die vorliegende Diplomarbeit erarbeitet Empfehlungen für die Anwendung verschiedener Verrechnungspreistypen bei unterschiedlichen Kooperationsformen.

Verrechnungspreise sind vornehmlich als Controllinginstrument in Unternehmen und Konzernen bekannt. Dort dienen sie der Planung und Erfolgskontrolle, aber auch der Steuerung des Leistungsaustauschs zwischen einzelnen Abteilungen oder Betrieben. Insbesondere bei international tätigen Unternehmen ist die Bewertung dieser Leistungsaustausche auch aus steuerlichen Gründen relevant. Das IfG Münster hat den Begriff des Verrechnungspreises auf Kooperationen ausgedehnt (siehe Newsletter 1/2003).

Maik Böttick erweitert diese Analyse, indem er untersucht, welche Arten von Verrechnungspreisen in welchen Formen von Kooperationen angewandt werden können. Verrechnungspreise können entweder auf Basis von Marktpreisen oder auf Kostenbasis gebildet werden, wobei letztere nach Voll- und Grenzkosten bzw. nach Plan- und Istkosten zu unterscheiden sind und die unterschiedliche Wirkungen auf die Ziele der Verrechnungspreisbildung haben. So sind z.B. Marktpreise zwar „objektiv“, jedoch sind sie für eine Transaktion nicht in allen Fällen verfügbar, und wenn enthalten sie nicht den Kooperationsge-

winn, der damit vollständig beim Leistungserzeuger anfiel. Ähnliche Vor- und Nachteile werden für die anderen Verrechnungspreistypen skizziert.

Da es zentral um die Abwicklung von Transaktionen geht, wird in der Arbeit eine ausführliche Analyse der Schnittstellen zwischen den Kooperationspartnern durchgeführt, die durch Determinanten wie die Fristigkeit, Intensität, Häufigkeit, Heterogenität oder auch das Vertrauen charakterisiert werden.

Damit ist das Instrumentarium bereitgelegt, um die Anwendung und Ausgestaltung kooperativer Verrechnungspreise zu untersuchen. Hierbei erfolgt eine Beschränkung auf Wertschöpfungspartnerschaften, horizontale strategische Allianzen, internationale Joint Ventures und Unternehmensnetzwerke, für die unterschiedliche Empfehlungen herausgearbeitet werden. Dabei ist es nicht so, dass eine marktnahe Kooperation sofort auch marktpreisbasierte Verrechnungspreise zur Folge hat. Vielmehr ist nach den in der Arbeit herausgearbeiteten Kriterien eine Analyse für die geeignete Verrechnung zu treffen. Auch

marktnahe Kooperationen können erhebliche Kooperationsgewinne zeitigen, die durch Marktpreise nur unzulänglich abgebildet werden. Auf der anderen Seite können hierarchienahe Kooperationen dringend der nur schwer verfälschbaren Marktpreise als Maßstab bedürfen, da diese Unverzerrtheit für die Partner wichtig zur Etablierung einer Beziehung sein kann.

Generell gilt, dass für jede Kooperation genau die Art und Charakteristik der Schnittstellen und der Partnerschaft analysiert werden müssen, da diese selbst innerhalb eines Kooperationsstyps unterschiedlich sein können und damit andere Verrechnungspreistypen implizieren können. Auch hierfür bietet die Arbeit von Herrn Böttick Instrumente an.

Information

Die Arbeit wurde von Maik Böttick verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

Perspektiven einer Kooperation in der Augenoptikbranche am Beispiel der IGA OPTIC eG

Eine ökonomische Analyse von Handlungszwängen und Handlungsoptionen

Zukünftig wird sich der Beruf des Augenoptikers auf zwei Felder konzentrieren: Beratung und Verkauf auf der einen Seite und medizinische Leistungen auf der anderen Seite.

Am Beispiel der IGA OPTIC eG, einem genossenschaftlich organisierten Verbund von Augenoptikern, entwickelt Björn Schulze Strategien, die die Wettbewerbsfähigkeit in einem mittelfristigen Zeithorizont zu sichern vermögen. Dabei zeigt er zunächst auf, wie sich das dynamische Umfeld der Kooperation gestaltet und welche Besonderheiten sich aus der Stellung zwischen Handel, Handwerk und Gesundheitswesen ergeben. Als grundsätzliche Wettbewerbsstrategien mit interner Orientierung werden die Integration, die Segmentierung und das

Größenwachstum identifiziert. Empfehlung der Analyse ist, dass für die IGA OPTIC eG eine Integration ihrer Mitglieder und eine Segmentierung mit unterschiedlichen Betreuungskonzepten aus transaktionskostentheoretischer Sicht sinnvoll sind. Des Weiteren wird ein Wachstum über eine Zunahme der Mitgliederbetriebe empfohlen. Eine externe Sichtweise mit Fokus auf Wettbewerbskräfte, Kundenanforderungen und Schlüsselressourcen führt zu interessanten Ansätzen hinsichtlich der Positionierung der Kooperation. Björn Schulze gibt

einen positiven Zukunftsausblick für die IGA OPTIC eG. Seine Ideen und Argumente liefern eine theoretisch fundierte Basis für praktische Strategien.

Information

Die Arbeit wurde von Björn Schulze verfasst.

➡ Andrea Schweinsberg

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ andrea.schweinsberg@ifg-muenster.de

„Online-Farming“ im Agrarhandel

Die Markteinführung der Onlinesoftware „Agrar-Info“ bei den Raiffeisen-Genossenschaften unter Berücksichtigung kooperations-theoretischer Aspekte

Vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen in Politik, Gesellschaft und Technologie entwickelt sich bei den Raiffeisen-Genossenschaften die Notwendigkeit, effizientere Vertriebs- und Informationsprozesse für die Landwirte zu installieren. Die Software „Agrar-Info“ soll diesen Anforderungen gerecht werden. Christoph von Kuenheim untersucht in seiner Praxis-Diplomarbeit, die in Begleitung durch die raiffeisen.com GmbH & Co. KG entstanden ist, die Markteinführung der Software „Agrar-Info“. Grundlage seiner Arbeit sind sowohl kooperations-theoretische Betrachtungen als auch eine empirische Erhebung unter Raiffeisen-Ge-

nossenschaften. Er kommt bei seinen Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass sich durch die Einführung von „Agrar-Info“ unmittelbare Effekte bei der Kommunikation zwischen den Landwirten und den Genossenschaften einstellen können. Ein zeitunabhängiger, kostengünstiger und überall zugänglicher Informationsaustausch wird ermöglicht, der durch eine Reduktion der Medienbrüche und ein höheres Informationsniveau der Landwirte geprägt ist. Darüber hinaus erwartet er, dass sich weitere Effekte organisatorischer Natur durch die Einführung von „Agrar-Info“ bei der genossenschaftlichen Kooperation einstellen. Eine Aufwertung der Bezie-

hungen zwischen Genossenschaft und Landwirt soll durch die verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten erreicht werden und dazu führen, dass sich verloren geglaubte oder neue Fähigkeiten der genossenschaftlichen Kooperation nutzen lassen.

Information

Die Arbeit wurde von Christoph von Kuenheim verfasst.

➡ André van den Boom

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ andre.vandenboom@ifg-muenster.de

Deregulierungstypen im internationalen Luftverkehr

Von den „Open-Sky“ Abkommen zu einer „Open-Aviation Area“

Seit einigen Jahren wird die Schaffung eines internationalen Luftraums „Open-Aviation Area“ diskutiert. Dabei geht es insbesondere um einen freien Marktzugang und die Chance zur Konsolidierung des Marktes. Der einheitliche Luftraum ohne Beschränkungen gilt als finaler Schritt eines langen Deregulierungsprozesses.

Die Diplomarbeit beschreibt die wesentlichen Deregulierungsmaßnahmen in der Luftfahrtindustrie sowie die noch bestehenden Beschränkungen. Zudem erfolgt eine ökonomische und zeitliche Beurteilung der Hindernisse, zu denen der Marktzugang, die angebotenen Beförderungskapazitäten und -frequenzen sowie die Tariffestlegung, die traditionell einer strengen Regulierung unterworfen wurden, zählen.

Die ersten Deregulierungsmaßnahmen fanden in den USA in den 70er und in Europa in den 80er Jahren statt. Dennoch befindet sich der internationale Luftverkehr in einer paradoxen Situation einer internationalen Gütererbringung bei nationaler Kontrolle und Eigentumsverhältnissen. Der Abschluss bilateraler „Open-Sky“ Abkommen, die den Fluggesellschaften der beteiligten Staaten vereinfachte Marktzugänge zu den jeweils anderen Märkten bieten, sollten helfen, dieses Paradox zu durchbrechen. Gerade diese Abkommen behindern augenblicklich weiterführende Deregulierungen. Die Nationalitätenklausel bindet die ausgehandelten Rechte an die Nationalitäten der Fluggesellschaften. Ferner untersagt das Kabotage-Recht die Beförderung von Fluggästen, Fracht und Post innerhalb eines fremden Hoheitsgebietes. Insofern kann trotz einer erkennbaren Verbesserung nicht von einem unbeschränkten Wettbewerb ausgegangen werden. Die Fluggesellschaften be-

gegneten diesen Beschränkungen mit der Bildung von Allianzen, um ihre Effizienz trotz vorhandener Restriktionen zu steigern.

Die Vorteile einer weiterführenden Deregulierung liegen in einem verstärkten Wettbewerb mit marktgerechteren Preisen, einem effizienteren, marktgesteuerten hub-and-spoke System, einem erleichterten Zugang zum Kapitalmarkt für Fluggesellschaften und einer weiteren Konsolidierung des Marktes für Fluggesellschaften. Im Zentrum der aktuellen Verhandlungen zu einer „Open-Aviation Area“ (OAA) bzw. „Transatlantic Common Aviation Area“ stehen folglich die Kabotage-Rechte sowie die Abschaffung der Nationalitätenklauseln.

Die USA lehnten erste Verhandlungen mit der Kommission vor allem wegen der Größe des eigenen nationalen Marktes im Vergleich zu einem geteilten europäischen Markt ab. Mittlerweile hat die europäische Kommission jedoch ein Mandat erhalten, um für alle Staaten der Europäischen Union die Schaffung einer OAA zu verhandeln, was zum Ausgleich der Machtverhältnisse beider Seiten führte. Zudem wurden die bilateralen „Open-Sky“ Abkommen wegen Verstoß gegen das Recht der Niederlassungsfreiheit des EG-Vertrages aufgehoben.

Zwischen den Verhandlungsseiten wurde vereinbart, die Gespräche über die noch offenen Punkte mit Rück-

sicht auf den Ausgang der Präsidentschaftswahl erst im Anschluß an diese fortzuführen. Verhandlungsbedarf gibt es weiterhin zu den Themen Kabotage-Rechte, Eigentums- und Kontrollvorschriften für das Leasing von ausländischen Flugzeugen und Gewährung von Staatshilfen. Gegen die ersten beiden Streitpunkte sprechen sich in den USA vor allem das Department of Defense sowie die amerikanischen Gewerkschaften aus, die Sicherheitsbedenken haben bzw. eine Substitution ihrer eigenen Piloten und Flugbegleitungen durch billigere (ost-)europäische Arbeitskräfte fürchten. Auf europäischer Seite gibt es für den Zugang zu den Slots am britischen Flughafen London-Heathrow, der als zentraler Knoten im europäischen Luftverkehr gilt, großen Klärungsbedarf.

Neben den angeführten Argumenten, die einer umfassenden Liberalisierung zu mindestens unveränderter Qualität der Gütererstellung entgegenstehen, können weitere aus der Neuen Politischen Ökonomie abgeleitet werden.

Information

Die Arbeit wurde von Jörg Luttmann verfasst.

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

Das European Competition Network (ECN)

Eine Analyse im Lichte der Wettbewerbspolitik und der NIÖ

Seit dem 1. Mai 2004 sind die nationalen Wettbewerbsbehörden verpflichtet, europäisches Kartellrecht anzuwenden. Die Zusammenarbeit zwischen den Kartellbehörden soll durch die Schaffung des europäischen Wettbewerbsnetzwerkes erleichtert werden.

In seiner Diplomarbeit kommt Niklas Hahn zu dem Schluss, dass die nationale Anwendung des europäischen Wettbewerbsrechts nur dann effizient sein kann, wenn die Kompetenzen sinnvoll zwischen den Wettbewerbsbehörden verteilt und Doppelarbeit vermieden wird. Diese Anforderungen sollen durch eine intensive Kommunikation im Rahmen des Wettbewerbsnetzwerkes geleistet werden. Durch die Schaffung eines Netzwerkes, im Rahmen dessen die beteiligten Wettbewerbsbehörden Informationen

austauschen, können in erheblichem Maße Transaktionskosten gesenkt werden. Der Austausch über das Netzwerk vereinfacht die Kommunikation und Koordination zwischen den Behörden signifikant. Mit Hilfe der Anreiz- und Kontrollmechanismen des ECN können außerdem Prinzipal-Agenten-Probleme gelöst werden, die bei einer Amtshilfe zwischen den Wettbewerbsbehörden auftreten können. Eine abschließende Beurteilung des Europäischen Wettbewerbsnetzwer-

kes ist noch nicht möglich. Erste praktische Erfahrungen weisen jedoch darauf hin, dass das ECN die genannten Aufgaben erfüllen kann.

Information

Die Arbeit wurde von Niklas Hahn verfasst.

Tholen Eekhoff

(0251) 83-2 28 99

tholen.eekhoff@
ifg-muenster.de

Interkulturelles Management von Unternehmenskooperationen am Beispiel der BASF Coatings AG

Probleme globaler Kooperationen überwinden

Internationale Kooperationen sind im Zeitalter der Globalisierung unabdingbar, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Auseinandersetzung der Unternehmensleitung mit den Herausforderungen des interkulturellen Managements bedingt allerdings den Erfolg der Kooperationen.

Song Mi analysiert im Rahmen ihrer Diplomarbeit die Rolle des interkulturellen Managements im Internationalisierungsprozess von Unternehmen. Frau Mi bringt Erfahrungen und Informationen eines mehrwöchigen Aufenthalts bei dem deutsch-chinesischen Joint Venture, BASF Coatings AG, in China in die Analyse ein. Anhand einer Befragung sowie Interviews arbeitete sie die Instrumente des interkulturellen Managements der BASF Coatings AG heraus. Unterstützt wurde die Umfrage durch die

Deutsch-Chinesische Außenhandelskammer. Ein zentrales Ergebnis, zu dem Frau Mi bei der Auswertung der Erhebung gelangte, ist ein lückenhaftes Wissen über kulturelle Rahmenbedingungen des jeweiligen Partners auf beiden Seiten des deutsch-chinesischen Joint Ventures. Da die Probleme funktionsübergreifend vorzufinden waren, sollte nach Mi interkulturelles Management in den kompletten Betriebsprozess einer Kooperation eingeführt werden. Anhand zahlreicher Praxisbeispiele schildert Mi ein-

zelne Instrumente des „kulturbewussten Managements“, die Probleme grenzüberschreitender Kooperationen überwinden sollen.

Information

Die Arbeit wurde von Song Mi verfasst.

Julia Trampel

(0251) 83-2 18 78

julia.trampel@
ifg-muenster.de

Forschungsprojekte

Säulenübergreifende Fusionsperspektiven in der deutschen Kreditwirtschaft

Aktuelle Diskussion zur Privatisierung von Sparkassen

Nach wie vor besteht für deutsche Banken ein Konsolidierungsdruck. Dabei fanden Fusionen in der Vergangenheit grundsätzlich innerhalb des öffentlich-rechtlichen, des genossenschaftlichen oder des privaten Sektors (drei Säulen) statt. Die aktuelle Diskussion über die Privatisierung der Sparkassen trägt dazu bei, die strikte Trennung der Sektoren kritisch zu hinterfragen und in Zukunft eventuell säulenübergreifende Fusionen zu ermöglichen.

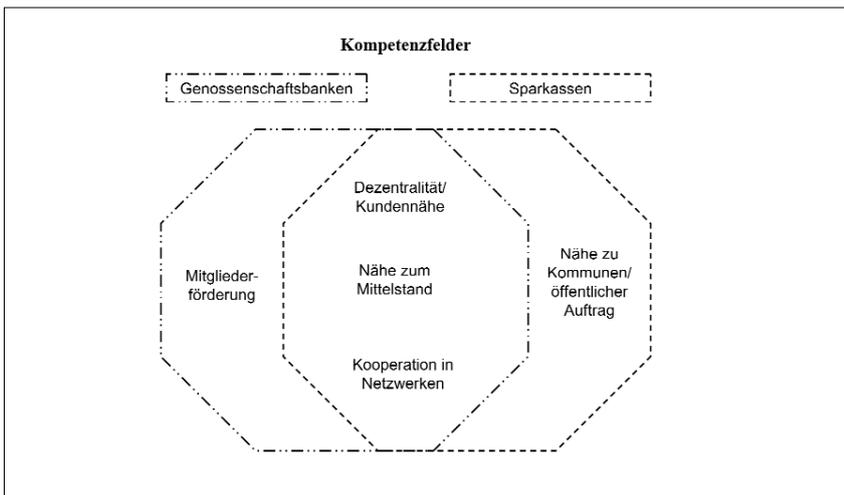
Privatisierungsdiskussion in Stralsund

Die Ankündigung des Bürgermeisters von Stralsund im November 2003 die örtliche Sparkasse versteigern zu wollen, ist auf großes mediales Interesse gestoßen. Juristen entdeckten eine Lücke im Sparkassengesetz: Wenn die Vermögenswerte (Assets) der Sparkasse verkauft werden, bliebe nur eine Hülle, die von der Bürgerschaft auf-

Fusion mit einer anderen Sparkasse nicht realisiert werden könnten. Die Commerzbank und die schwedische SEB signalisierten Kaufinteresse. Allerdings sprachen sich die Verbände der Sparkassenorganisation strikt gegen eine Privatisierung der Sparkasse aus und starteten eine gezielte Medienkampagne. So haben sich erst die Bürger von Stralsund und dann auch die Bürgerschaft gegen einen

Privatisierungsdiskussion in Berlin

Einen fast umgekehrten Weg geht jetzt das Land Berlin. Nachdem die Bankgesellschaft Berlin, zu der auch die Berliner Sparkasse gehört, milliardenschwere Beihilfen vom Land Berlin bekam, hat die EU-Kommission dem Land zur Auflage gemacht, sich bis zum Jahr 2007 von der Bankgesellschaft zu trennen. Allerdings zeigen sich die anderen Landesbanken der Sparkassen wenig interessiert, die Berliner Landesbank zu übernehmen. Des Weiteren kann für das Land mit höheren Einnahmen gerechnet werden, falls private Investoren in den Bieterkreis einbezogen werden. Deshalb ist das Berliner Sparkassengesetz geändert worden. Es besteht nun die Möglichkeit, die öffentlich-rechtliche Landesbank in eine AG umzuwandeln, unter deren Dach die Berliner Sparkasse verbleibt. Die Sparkasse könnte nun von privaten Interessenten indirekt gekauft werden, indem diese die Landesbank Berlin AG erwerben. Damit würde eine privatrechtliche Organisation eine öffentliche Aufgabe im Auftrag des Landes wahrnehmen. Auf Grundlage einer Beleihung kön-



Kompetenzfelder von Genossenschaftsbanken und Sparkassen

gelöst werden kann. Dieser Asset Deal wäre wohl legal gewesen. Des Weiteren hätte der Verkauf an einen privaten Investor der Stadt Mittel zufließen lassen, die bei einer (Zwangs-)

Verkauf entschieden. Darüber hinaus stimmte auch die Landesregierung in Schwerin gegen den Verkauf und änderte entsprechend das Sparkassengesetz. Sparkassenrecht ist Landesrecht.

nen juristische Personen des Privatrechts Träger einer Anstalt des öffentlichen Rechts sein. Andere Länder wie Schleswig-Holstein oder das Saarland treffen ebenfalls Vorbereitungen, Sparkassen ganz oder teilweise zu privatisieren. Allerdings wird künftig vorerst nur eine stille Beteiligung Privater möglich sein. Die Beurteilung des öffentlich-rechtlichen Haftungsregimes durch die EU-Kommission und damit der Wegfall von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast Mitte 2005 ist ein weiterer Treiber der Privatisierungsdiskussion.

Fusionsperspektiven für Genossenschaftsbanken und Sparkassen

Die politische und juristische Entwicklung bleibt abzuwarten. Falls sich die Privatisierung in naher oder ferner Zukunft vollzieht, stellt sich die Frage, welche rechtliche und ökonomische Organisationsform Sparkassen annehmen sollten oder mit welchen Banken diese fusionieren könnten. In den Medien wurde oft-

mals implizit davon ausgegangen, dass die einzelnen Sparkassen von den großen Geschäftsbanken übernommen werden. Dabei verfügen die Sparkassenorganisation und der genossenschaftliche Finanzverbund mit ihren dezentralen Strukturen über viel mehr gemeinsame Kompetenzfelder (vgl. Abbildung). Sowohl Sparkassen als auch Genossenschaftsbanken sind auf den lokalen Markt ausgerichtet (Kundennähe), haben traditionell gute Kontakte zum gewerblichen Mittelstand und sind dezentral in einem Verbundnetzwerk organisiert. Die Zusammenlegung von Filialen und von Funktionen im Back Office-Bereich sowie die Kooperation oder Fusion von Verbundunternehmen würde eine Realisierung von großen Synergien und damit Kosteneinsparungen ermöglichen. Diese wären bei einer Übernahme einer Sparkasse durch eine Großbank wegen fehlender Überschneidungen in diesem Maß nicht realisierbar. Darüber hinaus kann angenommen werden, dass das Alleinstellungsmerkmal der Sparkas-

sen, der öffentliche Auftrag, langfristig eher in eine Mitgliederförderung als in das Ziel der Renditemaximierung transformiert werden kann. Die hier angeführten Thesen werden durch künftige Forschungsergebnisse zu belegen sein.

Fazit

Der Konsolidierungsdruck besteht in der deutschen Bankenlandschaft nach wie vor. Dabei trägt die Diskussion über die Privatisierung der Sparkassen zur Hinterfragung der Drei-Säulenstruktur bei. Falls die Beurteilung der Zusammenarbeit (bis hin zur Fusion) einzelner Banken oder Bankgruppen von den gemeinsamen Kompetenzen abhängig gemacht wird, bieten sich insbesondere für Genossenschaftsbanken und Sparkassen gemeinsame Perspektiven und Chancen.

➔ Dirk Lamprecht

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ dirk.lamprecht@ifg-muenster.de

Bewertung von Leasingoptionen

Übertragung eines Realloptionsmodells

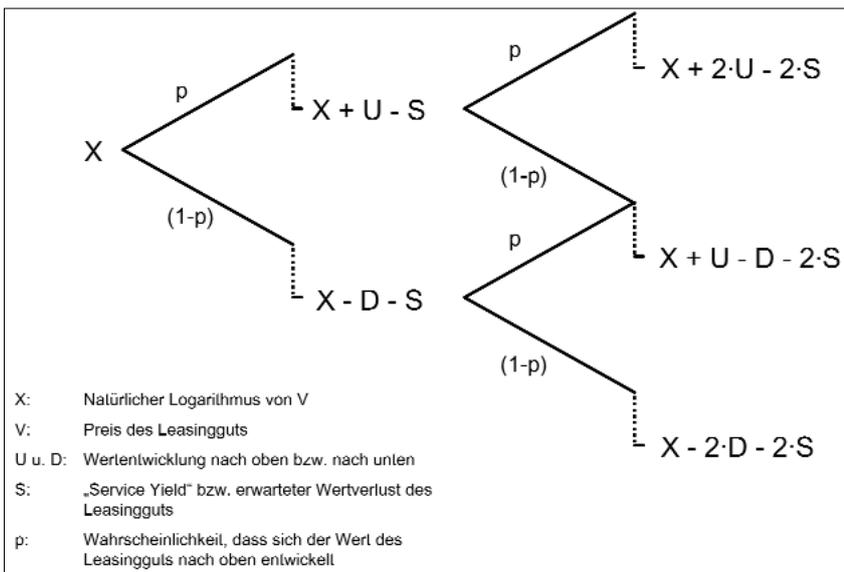
Handlungsoptionen in Leasingverträgen können durch die klassische Finanzierungstheorie nicht adäquat bewertet werden. Die Realloptionstheorie könnte hingegen geeignet sein, den Wert solcher Leasingoptionen zu ermitteln.

Leasingverträge können Optionen enthalten

Neben der Nutzungsüberlassung gegen Entgelt kann ein Leasingvertrag verschiedene eingebettete Handlungsoptionen enthalten. Durch diese Handlungsoptionen können sowohl Leasingnehmer als auch Leasinggeber unsichere Zahlungsströme entstehen,

die die Vorteilhaftigkeit eines Leasingvertrages stark beeinflussen können. Kaufoptionen geben dem Leasingnehmer das Recht, das geleaste Asset zu einem im Leasingvertrag festgelegten Preis am Ende des Vertrages zu kaufen. Sie können als Europäischer Call auf den Restwert des Leasingassets interpretiert werden. Im Leasingvertrag verankerte Andie-

nungsrechte seitens des Leasinggebers sind, ebenso wie Restwertversicherungen oder Restwertgarantien, in Zahlungs- und Risikostruktur einem Europäischen Put äquivalent und können folglich als solcher interpretiert werden. Sogar Verlängerungs- und Abbruchoptionen lassen sich – mit einigen weiteren Anpassungen – analog zu Finanzoptionen betrachten.



Zweiperiodiger log-transformierter Binomialbaum der Wertentwicklung eines Leasingguts

Annahmen des Bewertungsmodells

Zur Übertragung der Optionspreistheorie müssen auch deren Annahmen erfüllt sein. Zunächst muss ein vollkommener und vollständiger Kapitalmarkt unterstellt werden. Auf diesem Markt müssen verbriefte Zahlungsströme handelbar sein, die dazu geeignet sind, den Zahlungsstrom der Option zu duplizieren und so zu bewerten. Für Leasinggüter mit etabliertem Sekundärmarkt lässt sich prinzipiell ein Duplikationsportefeuille erstellen, allerdings existieren substanzielle Transaktionskosten. Eine weitere kritische Annahme ist die unterstellte Rationalität des Leasingnehmers. Es lässt sich beobachten, dass Leasingnehmer zuweilen die ihnen eingeräumten Handlungsoptionen aufgrund persönlicher Präferenzen oder aufgrund von Transaktionskosten nicht ausüben. Besitzt das Leasinggut jedoch einen ausreichend hohen Wert, so kann beobachtet werden, dass Leasingnehmer rational handeln. Eine dritte Annahme ist die Unterstellung eines konstanten stochastischen Prozesses für den Preis des Leasingguts mit eindeutigen und

konstanten Parametern. Auch wenn die Annahme konstanter Parameter unrealistisch ist, so stellt ein solcher stochastischer Prozess eine gute Näherung der tatsächlichen Preisentwicklung des Leasingguts dar.

Das Binomialmodell

In der Literatur wird eine Vielzahl von numerischen Verfahren, z.B. geschlossene analytische oder iterativ-approximierende numerische Verfahren zur Ermittlung von Optionswerten vorgeschlagen. Für die vorliegende Problemstellung eignen sich numerische Binomialmodelle aufgrund ihrer Anschaulichkeit und der Möglichkeit, den erwarteten Wertverlust des Leasingassets als eine spezielle Form eines „convenience yields“ oder „service yields“ zu erfassen. Es entsteht ein Binomialbaum, welcher sämtliche möglichen Preisentwicklungspfade des Leasingassets beinhaltet. Durch Logarithmierung der Werte in den einzelnen Knoten des Baumes kann die Berechnungseffizienz des Modells vielfach erhöht werden. Mit einer iterativen Rückrechnung entlang dieses

Baums kann der Optionswert nun ermittelt werden.

Gibt man die Daten einzelner realer Leasingverträge in das Berechnungsmodell ein, so ergibt sich für die erhaltenen Leasingoptionen ein überraschend hoher Wert, welcher den Barwert des Leasingvertrages um ein Vielfaches übersteigen kann. Beispielsweise ergibt sich für einen 3-Jahres-Leasingvertrag über eine Investitionssumme von 67.000 € eine Marge von 1,92%, während der Optionswert mit 8,09% der Investitionssumme die Vorteilhaftigkeit des Vertrages überkompensiert. Der Wert einer Leasingoption kann als erwarteter Barwert der Auszahlung aus der Option für den Leasinggeber interpretiert werden. Ein hoher Optionswert verdeutlicht das finanzielle Risiko, welches dem Leasingnehmer aus der Einräumung der Handlungsoption resultiert.

Fazit

Die Realloptionstheorie ist dazu geeignet, Handlungsoptionen in Leasingverträgen zu bewerten. Sie könnte einen substanziellen Beitrag zur Verbesserung der Kalkulationsverfahren von Leasingverträgen leisten. Wenn es gelingt, der graduellen Nichterfüllung der Annahmen durch Schaffung effizienter Sekundärmärkte zu begegnen und die hohen Anforderungen an die erforderlichen Marktdaten zu erfüllen, so steht einer Anwendung des Modells nichts im Wege.

☎ Axel Werries
 ☎ (0251) 83-2 28 93
 ✉ axel.werries@ifg-muenster.de

Berichte aus der Lehre

Kooperationen in der Finanzwirtschaft

Seminar zur Unternehmenskooperation

Der Zwang zu Kostensenkungen und die Identifikation von und nachfolgende Konzentration auf Kernkompetenzen lassen auch in der Finanzwirtschaft kooperative Arrangements zu einem Thema werden. Im Seminar zur Unternehmenskooperation wurden die Optionen für Kooperationen in der Finanzwirtschaft und ihre Umsetzungen untersucht.

Die Finanzwirtschaft steht momentan vor neuen Herausforderungen. Die neuen Informationstechnologien erlauben einerseits eine Reorganisation der Wertschöpfungsprozesse, andererseits eröffnen sie aber auch neue Möglichkeiten der Bedienung von Kundenwünschen, die zu einer Intensivierung des Wettbewerbs führen. Kooperationen sind sowohl auf allen Stufen der Wertschöpfung, in vertikaler Richtung zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen und auch mit anderen Unternehmen denkbar.

Unterschiedliche Netzwerk- und Verbundstrategien wurden in drei Referaten für den genossenschaftlichen und Sparkassen-Verbund einerseits und für Finanzdienstleister andererseits untersucht. Dabei konnten insbesondere die Unterschiede in der Organisation der beiden Verbände und den Netzwerken der Finanzdienstleister analysiert werden. Während die Verbände eine Integration der Produzenten (Versicherungen, Fonds, etc.) in ihren Verbänden praktizieren, wird dieses bei den meisten Finanzdienstleistern über ein Partnernetz abgewickelt. Entsprechend unterscheiden sich auch die Mitwirkungsmöglichkeiten: Vote im Falle des Verbundes, Exit für ein Netzwerk.

Kooperationsoptionen im Wertschöpfungsprozess wurden in drei Arbeiten nachgegangen. Probleme des IT-Outsourcings wurden am Beispiel der Deutschen Bank festgemacht. Neben der Darstellung der üblichen Probleme eines Outsourcings, konnte gezeigt werden, dass es für ein Outsourcing wesentlich ist, die eigenen Prozesse genauestens zu kennen und zu beherrschen, um die Schnittstellen zum Kooperationspartner und damit die Anforderungen an diesen präzise definieren zu können. Dieses war im Fall der Deutschen Bank nur unzulänglich geschehen, so dass höhere Kosten in Folge von Sonderwünschen entstanden. Im Transaction Banking existieren schon längere Zeit Kooperationen, die sogar Säulen- und Län-

dergrenzen überschreiten, da hier in besonderem Maße Größenvorteile realisiert werden und diese typische Back Office-Tätigkeit nicht zu den Kerntätigkeiten einer Bank gehört, so dass sich langsam Transaction-Spezialisten wie z.B. die Postbank herausbilden. Kritisch ist natürlich auch hier die Gestaltung der Datenübergabe an den Abwicklungspartner. Zunehmende Standardisierungen erlauben jedoch für immer weitere Produkte eine Kooperation in der Abwicklung.

In zunehmendem Maße wird auch die Kreditvergabe und dessen Abwicklung zu einem Auslagerungskandidaten. Für Konsumentenkredite ist dieses schon der Fall, da dieses Produkt weitgehend standardisiert ist. Im Re-

Information

Auswahl der behandelten Themen des Seminars:

- Kooperationsmodell Genossenschaftlicher Finanzverbund
- Kooperationsmodell Sparkassen-Finanzgruppe
- Transaction Banking als Beispiel für sektorübergreifende Kooperationen
- Kreditvergabe: Kernkompetenz oder Auslagerungskandidat?
- Kooperationsbedarf durch Cross-Selling-Strategien
- Autobanken als Beispiel für Kooperationen zwischen Finanzunternehmen und produzierendem Gewerbe
- Kooperationsmodelle bei Finanzdienstleistern
- Kooperationslösungen bei der Verbriefung von Krediten
- Möglichkeiten der internationalen Kooperation im Finanzsektor

ferat wurde der Prozess der Kreditvergabe dargestellt und mögliche Auslagerungs- und Kooperationsstellen identifiziert, wobei insbesondere Vorarbeit für die Auslagerungsfähigkeit komplexer Kreditprodukte geleistet wurde. Auf höherer Ebene, nämlich der Verbriefung von Krediten, wird diese Kooperation bereits beobachtet, wobei allerdings die Frage gestellt wurde, inwiefern hier eine Kooperation nötig und sinnvoll ist. Für einen letzten interessanten Aspekt in der Kreditvergabe sorgen die sogenannten Autobanken, die in jüngster Zeit einen wachsenden Anteil am Geschäft gewinnen konnten und als Beispiel der Kooperation von Industrie mit Finanzdienstleistern dienen können. Zu unterscheiden sind die Modelle, bei denen die Bank mit Vollbanklizenz oder nur eingeschränkter

Lizenz herstellereigen ist (Captives) und den herstellereigenen Banken mit einer Spezialisierung auf das Autogeschäft (Non-Captives, z.B. CC-Bank, jetzt: Santander).

Im Rahmen des Seminars referierte Enrico Kahl, Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Münster, zur Konzernstrategie einer Genossenschaftsbank. Dabei machte er deutlich, dass es ein zentrales Anliegen einer Retail-Bank ist, die Fertigungstiefe massiv zu reduzieren. Eine Konzernstruktur erlaubt es dabei der Bank, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Die Sparda-Bank Münster hat hierzu eine Konzernstrategie konzipiert, die es dem Stammhaus erlaubt, sich auf das Mengengeschäft zu konzentrieren. Die Töchter Comfort Finance und CISC ermöglichen darüber hinaus, weitere Tätigkeiten im Bereich der

über das Retailgeschäft hinausgehenden Finanzdienstleistungen und bei der Bereitstellung von Servicedienstleistungen für das Stammhaus aber auch für andere Banken im Bereich von Aufbau und Betrieb von Service-Stellen zu erschließen.

Das Potenzial für Kooperationen in der Finanzwirtschaft scheint noch lange nicht ausgeschöpft. Detaillierte Analysen der Produktionsprozesse und der Fortschritt in der Informationstechnologie werden zu weiteren neuen Kooperationsmodellen führen.

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

Kooperationen in der IT-Wirtschaft

Seminar zur Unternehmenskooperation

In kaum einem Bereich finden sich so zahlreiche und so vielfältige Kooperationen wie in der IT-Wirtschaft. Dies verwundert nicht, da gerade dieser Wirtschaftszweig in hohem Maße Flexibilität erfordert und andererseits Größenvorteile realisieren kann. Das Seminar hat diese Kooperationen einer genaueren Untersuchung unterzogen.

Kooperationen sind in der IT-Wirtschaft eine beliebte Organisationsform. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Junge und damit kleine Unternehmen suchen Partner in vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, das technische Zusammenspiel von Software bzw. von Soft- und Hardware erfordert eine Zusammenarbeit, Standardisierungen eröffnen den beteiligten Unternehmen Netzwerkeffekte oder auch die Nutzung hochspezialisierten Wissens in einer Hochtechnologiebranche durch Unternehmen.

Partnerprogramme – häufig und vielfältig

Dieses führt dazu, dass zahlreiche Unternehmen ihre Kooperationen und Partnerschaften in Partnerschaftsprogrammen organisieren. Im Seminar wurden die Beispiele von salesforce.com, einem jungen amerikanischen Unternehmen, das CRM-Software produziert, Novell, einem Hersteller von Netzwerksoftware und Sun, einem führenden Anbieter im Bereich des Network Computing, untersucht. Salesforce.com strukturiert sein Programm in den Bereichen Ent-

wicklung und Beratung. In der Entwicklung versucht salesforce.com Module und Applikationen von Partnern, in die eigene „Software“ zu integrieren, um damit das Nutzungsspektrum des eigenen Produkts zu erweitern. Dieses bietet sich für salesforce.com an, da seine Kunden die Software nicht kaufen, sondern über eine Subskription auf diese via Web zugreifen. Dieses ermöglicht eine erste Form von On-demand-Software, die im Verbund mit Partnern bereitgestellt und maßgeschneidert werden kann. Im Beratungsbereich ist für

salesforce.com als junges Unternehmen eine flächendeckende Beratung seiner Kunden nicht möglich. Deshalb greift auch hier ein Netzwerk von Partnern, über die Vertrieb und Implementationsberatung abgewickelt werden.

Novell hat ein streng gegliedertes Partnerprogramm entwickelt (das sog. „Novell Partner Ecosystem“), das Lösungs-, Technologie-, und Trainingspartner unterscheidet. In allen drei Bereichen wird ferner jeweils nach Platin-, Gold- und Silberpartner differenziert. Mit den Lösungspartnern sind insbesondere Wiederkäufer und Systemintegratoren angesprochen, während die Technologiepartnerschaften unabhängige Hard- und Softwarehersteller anspricht. Die Qualitätsdifferenzierung richtet Novell danach aus, wie intensiv diese Bindung ist, also z.B. welchen Umsatz der Partner mit Novell-Produkten verspricht.

Coopetition im IT-Bereich

Zu den erstaunlichsten Beobachtungen in der IT-Branche ist der hohe Anteil von Kooperationen und Allianzen von Wettbewerbern zu zählen. Dieses ist insbesondere durch eine Vielzahl von Standardisierungen, die das Zu-

sammenspiel unterschiedlicher Software bzw. Hardware untereinander aber auch miteinander ermöglichen, erklärbar. Damit erhebt sich jedoch zugleich die Frage nach der kartellrechtlichen Behandlung solcher Standardisierungen. §2 GWB ermöglicht die Freistellung von Normenkartellen. Dabei ist jedoch zu prüfen, ob der Nutzen (via Netzwerkeffekte des Standards) die Nachteile überwiegt, insbesondere jedoch, ob der Standard geeignet sein könnte, andere Wettbewerber vom Markt fernzuhalten.

Ein Beispiel für eine Zusammenarbeit von Konkurrenten ist Symbian, eine Kooperation von Nokia, Ericsson, Sony Ericsson, Samsung, Siemens und Panasonic, die ein gleichnamiges gemeinsames Betriebssystem für Handys entwickeln. Ziel der Zusammenarbeit ist offensichtlich einen breiten Standard auf möglichst vielen Handys zu bilden, der von Softwareherstellern zur Produktion von Applikationen für Handys genutzt werden kann, die das Nutzungsspektrum von Handys erweitern und damit auch die Ertragspotenziale für Netzbetreiber und Drittanbieter steigern. Eine Zersplitterung der Betriebssystemlandschaft würde auch die Softwareent-

wicklung verteuern und damit die Softwareverbreitung hemmen.

Mobile Banking

IT-Unternehmen kooperieren jedoch nicht nur miteinander, sondern unterhalten auch Kooperationen mit Unternehmen anderer Branchen, so z.B. mit Beratungsunternehmen oder auch der Finanzwirtschaft. Mobile Banking ist eine solche Kooperationsoption, bei der Mobilfunkbetreiber und Banken zusammenwirken. Nach der Unabhängigkeit von der Zeit erlaubt Mobile Banking die Unabhängigkeit vom Ort für Bankgeschäfte. Eine Etablierung von Zahlungen per Handy würde auch eine Reduktion der Zahl von Geldautomaten erlauben. Auf der anderen Seite profitieren die Mobilfunkbetreiber von einem steigenden mobilen Datenverkehr. Allerdings ist auch zu hinterfragen, inwiefern eine solche Kooperation tatsächlich erforderlich ist. Technisch bieten Java und WAP die Möglichkeit für Mobile Banking. Eine Kooperation, wie sie beispielsweise zwischen der Postbank und T-Mobile existiert, ist deshalb insbesondere durch die Erschließung von Kundenpotenzialen zu erklären.

Resümierend konnte im Seminar festgestellt werden, dass die IT-Wirtschaft ein weites Spektrum an Kooperationen pflegt, die über Erfolg und Misserfolg tiefere Einblicke in die Funktionsweisen von Kooperationen ermöglichen. Ein Kooperationsmanagement, das dieses Beziehungsnetzwerk pflegt und ausbaut, ist in dieser Branche jedoch für alle Unternehmen unerlässlich.

Information

Auswahl der behandelten Themen des Seminars:

- IT-Standardisierungskooperationen – zulässige Kooperationen oder Kartelle?
- Kooperationen im Digital Rights Management
- Open Source-Auslagerung als Strategieoption von Softwareproduzenten
- Analyse von Partnerschaftsprogrammen: die Beispiele salesforce.com, Novell, SUN
- Analyse des Kooperationsnetzwerks des Apple iPod
- „Wintel“ – Analyse einer Kooperation zwischen Hardware- und Softwareherstellern
- Mobile Banking – eine kooperative Lösung für die Finanzwirtschaft
- Symbian – Genese einer Kooperationsstrategie von Nokia
- Risikomanagement bei IT-Kooperationen
- Innovationsmanagement von Softwareherstellern

Eric Meyer

(0251) 83-2 28 01

eric.meyer@
ifg-muenster.de

Institutionenökonomische Analysen

Doktorandenseminar

Regeln, Gesetze, Organisationen sind Institutionen. Als solche beeinflussen sie das Handeln von Unternehmen und Individuen und bestimmen deren Entscheidungen. Institutionenökonomische Analysen können deshalb helfen, Organisationen zu verstehen und Regeln für ein Zusammenwirken zu entwickeln. Das Doktorandenseminar des IfG untersuchte ausgewählte Fallbeispiele.

Preissetzungskompetenz im Vertrieb

Eine zentrale Frage für die Organisation des Vertriebs ist, ob und in welchem Maße dem Vertriebsmitarbeiter Entscheidungskompetenzen (und hier insb. Preissetzungskompetenzen) eingeräumt werden sollen. Simone Schmidt (Institut für Marketing) zeigte, dass in der Praxis Unternehmen mit vollkommener Preissetzungskompetenz des Vertriebspersonals geringere Gewinne erwirtschaften. Um so wichtiger ist es, die Anreize, die zwischen Management und Vertriebspersonal bestehen, zu verstehen. Diese sind natürlich eng mit den Entlohnungssystemen für den Vertrieb verbunden. Eine Analyse und Identifikation der Verfügungsrechte ermöglicht eine differenzierte Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung zwischen Management und dem Vertrieb. Wesentliche Einblicke in die Delegationsentscheidung liefert die Prinzipal-Agenten-Theorie, die die gegenläufigen Interessen von Management und Vertrieb abbilden und über ein geeignetes Entlohnungssystem lösen kann. Eine dezentrale Preissetzungskompetenz ist dann anzuraten, wenn die Profite aus der Dezentralität die Kosten des Anreizsystems (Monitoring, dezentrale Fehlentscheidungen, etc.) übersteigen.

Institutionenökonomik und Beziehungsmarketing

Im Marketing vollzieht sich in jüngster Zeit ein Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing („Push-Ansatz“) zum Beziehungsmarketing („Pull-Ansatz“), das sich verstärkt auf den Kunden und nicht auf das Produkt konzentriert, womit auch eine eher kooperative, partnerschaftliche Sicht auf den Kunden verbunden ist. Anke Hoffmann (Institut für Marketing) legte dar, dass das Beziehungsmarketing insbesondere die komplementären Informationsasymmetrien zwischen Anbieter und Kunde lösen muss. Während der Anbieter besser über seine eigenen Fähigkeiten und schlechter über externe Faktoren informiert ist, verhält es sich beim Kunden genau umgekehrt. Mit den Methoden des signalling und screening lassen sich diese Asymmetrien jedoch abbauen. Die neue Marketingaufgabe besteht also darin, sowohl Anbieter als auch Kunden zur Nutzung dieser Instrumente zu bewegen.

Organisatorische Flexibilität in der Globalisierung

Die Globalisierung stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Andrea Schweinsberg (Institut für Genossenschaftswesen) identifiziert vier wesentliche Anforderungen an Unternehmen, die aus der Globalisie-

rung erwachsen: Innovationskraft (Erkennen von Chancen, Entwickeln von Ideen), Entscheidungsschnelligkeit, Entscheidungsqualität und Wirtschaftlichkeit. Diesen Anforderungen gilt es auch organisatorisch zu begegnen. Kooperationen und insbesondere virtuelle Kooperationen besitzen notwendige Voraussetzungen, um eine entsprechende organisatorische Flexibilität anbieten zu können.

Pfadabhängigkeiten in Organisationen

Pfadabhängigkeiten können in Organisationen zu diffizilen Problemen führen. Mirco Schaecke (Lehrstuhl für Personal und Organisation) stellte heraus, dass positive Rückkopplungen in Organisationen (im Gegensatz zu den stabilisierenden negativen Rückkopplungen) zu unerwünschten, da ineffizienten Gleichgewichtszuständen führen können. Eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensorganisation ist deshalb die frühzeitige Diagnose solcher Selbstverstärkungseffekte und die Entwicklung von Instrumenten, um diesen zu begegnen.

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

Shared Services, Outsourcing, Offshoring – Neue Optionen für Unternehmen

Praxisvortrag im Rahmen der Vorlesung „Theorie der Unternehmenskooperation“

Kosten- und Wettbewerbsdruck, Fokussierung auf Kernprozesse, besserer Service Level und zahlreiche erfolgreiche Vorreiter-Beispiele in angelsächsischen Volkswirtschaften sind Gründe, warum immer mehr Unternehmen in Deutschland die neuen organisatorischen Möglichkeiten Shared Services, Outsourcing und Offshoring nutzen.

Dr. Heinz Linß, Manager in der strategischen IT Practice bei A.T. Kearney, referierte einer interessierten Zuhörerschaft die Unterschiede, Potenziale und Risiken dieser drei häufig genutzten Modelle von verteilten Unternehmen. Alle drei Modelle unterscheiden sich hinsichtlich der Dimensionen „Ort der Ausführung“ sowie „Eigen-/Fremderstellung“. Geeignete Kandidaten für diese Modelle sind alle klassischen Unterstützungsprozesse. Die strategische Bedeutung der Aktivitäten ist ausschlaggebend für die Bündelungsfähigkeit von Prozessen. Ob ein Unternehmen sich für die Option Shared-Service Center, Offshoring oder Outsourcing entscheidet hängt von zwei Parametern ab: Business Case und Risikobereitschaft.

Shared Services

Das Shared Service Konzept unterscheidet sich grundlegend von einem Zentralisierungsansatz durch professionalisierte Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Es lassen sich hier Synergiepotenziale im Unternehmen realisieren. Sorgfältig geplant ergeben sich durch Shared-Services innerhalb kurzer Zeit signifikante Kosteneinsparungen bei mindestens gleicher Qualität. Zu den größten Herausforderungen dieser Option gehört der Wandel vom Abteilungsdenken zu einem kundenorientierten Verhalten.

Outsourcing

Die Realität hat gezeigt, dass den anfänglich hohen Erwartungen an das Outsourcing mit risikoreichen Initiativen begegnet worden ist. Um Outsourcing erfolgreich gestalten zu können, ist vorerst eine komplexe, multidimensionale Herausforderung mit vielen Stakeholdern zu bewältigen. A.T. Kearney's Erfahrung demonstrierte, dass Outsourcing eine anhaltende lebenszyklusgetriebene Partnerschaft impliziert.

Offshoring

Eine neue Dimension des Outsourcing stellt das Offshoring dar. Dr. Linß identifizierte externe sowie unternehmensinterne Treiber. Lohnkostenvorteile, ein globales Angebot an Dienstleistungen und die Möglichkeit globaler Zusammenarbeit durch Fortschritte in der IuK-Technik fördern einerseits den Trend von außen – während kürzere Produktlebenszyklen, limitierte Budgets und die zunehmende Standardisierung von Prozessen Offshoring von innen antreiben. Dabei sind bei dieser organisatorischen Option nicht nur die Kostenvorteile im Mittelpunkt der strategischen Entscheidung – auch Verbesserungen in der Qualität der Dienstleistungen und der Produktivität spielen eine zentrale Rolle. A.T. Kearney errechnete, dass

bei vorsichtiger Planung eine Kosteneinsparung von 30-50 % erreichbar ist.

Die lebendige Diskussion, die sich bis weit nach Ende des Vortrags hinzog, spiegelte das rege Interesse der Studenten an dem brisanten Thema wider. Zu dem Erfolg der Veranstaltung trug sicherlich auch der lockere dennoch prägnante Vortragsstil des Referenten bei.

Information

Dr. Heinz Linß studierte Informatik an der Universität Erlangen-Nürnberg und promovierte an der Universität Göttingen in Wirtschaftsinformatik. In seiner 9-jährigen Beratungstätigkeit spezialisierte er sich auf strategische Fragestellungen von globalen Unternehmen zum Einsatz und Wertbeitrag ihrer Informationstechnologie. Zu seinen Schwerpunktbranchen gehören High-Tech-, Maschinenbau-, Telekommunikations-, und Energieversorgungsunternehmen. Seit 2000 ist Dr. Linß bei A.T. Kearney als Manager in der strategischen IT Practice vom Münchner Büro aus europaweit tätig.

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

Strategisches Partnermanagement bei T-Systemen

Praxisvortrag im Rahmen des Seminars zur Unternehmenskooperation

Im sich schnell wandelnden IT-Sektor ist Flexibilität eine wesentliche Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit, wie sie durch Partnerschaften erreicht werden kann. Dieses ist ein Grund für die T-Systems GmbH ein professionelles strategisches Partnermanagement aufzubauen.

Nur wer in einer globaleren und dynamischeren Welt flexibel ist, kann dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben. Die T-Systems GmbH, eine Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom, unterhält deshalb zahlreiche Partnerschaften. Um diese effektiv führen zu können hat sie ein Strategisches Partnermanagement entwickelt. Dr. Ellen Walther-Klaus, Leiterin des Strategi-

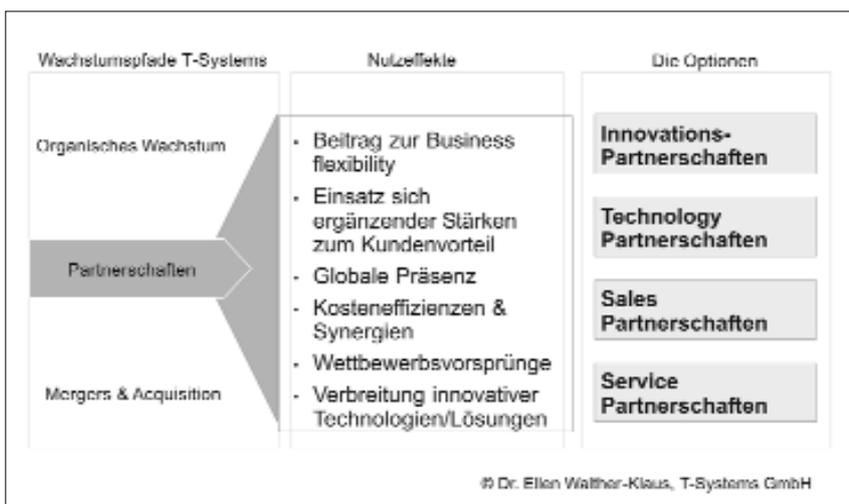
scope generieren und innovative Lösungen beisteuern können. Partnerschaften sind jedoch auch an Erfolgsbedingungen geknüpft, von denen Dr. Walther-Klaus vier herausstrich:

– Die Partnerschaften und damit die Partnerschaftsstrategie müssen aus der Unternehmensstrategie hergeleitet sein, was insbesondere eine Identifizierung und Quantifizierung des

– Das Management der Partnerschaften ist erfolgsentscheidend, da es ein zentraler Enabler für die Geschäftsumsetzung ist.

T-Systems hat dieses umgesetzt, indem es die Partnerschaften in vier Bereiche untergliedert hat: Innovationspartnerschaften, Technologiepartnerschaften, Sales-Partnerschaften und Service-Partnerschaften. In jedem dieser Bereiche wird dann nach Top-, Key- und Qualified Partnern unterschieden, was die unterschiedliche Beziehungsintensität reflektiert. Das Unternehmen strebt insgesamt maximal 10 Top-Partner, maximal 30 Key-Partner und 600-1.000 Qualified Partner an.

Für partnerschaftsintensive Unternehmen wird es immer wichtiger, die Beziehungen zu den Partnern auch quantifizierbar und damit dem eigenen Controlling zugänglich zu machen, um den Erfolgsbeitrag der Partnerschaften messbar zu machen. In einem nächsten Schritt ist dann auch im Management die Rückkopplung dieser Kennziffern auf die Kooperationsführung im Unternehmen abzubilden und umzusetzen.



Partnerschaftsmanagement

schen Partnermanagements bei T-Systems, stellte im Rahmen des Seminars zur Unternehmenskooperation dieses Partnermanagement vor.

Partnerschaften besitzen für einen Systemanbieter wie die T-Systems, der das komplette Geschäftskundengeschäft der Telekom abdeckt, eine herausragende Rolle, da sie eine globale Präsenz erlauben, komplementäre Kompetenzen erschließen, Kostenvorteile durch economies of scale und

Wertbeitrages einer Partnerschaft zum Erfolg der Unternehmensstrategie bedeutet.

– Die Partnerschaften müssen flexibel gestaltet werden, um Wettbewerbsvorteile generieren zu können.

– Eine Partnerschaftsstrategie muss als Portfolio umgesetzt werden, d.h. es muss ein breites Spektrum auch mit redundanten Partnerbeziehungen konstruiert werden. Die Gesamtheit der Partner bildet die Basis für Synergien.

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

Die „beste Kooperation“ steht jungen Kooperationsexperten Rede und Antwort

Praxisvortrag im Schwerpunktfach Unternehmenskooperation

„Sehr interessanter Vortrag!“ „Tolle Praxiseinblicke!“ – Die Evaluationsbögen, die am Ende einer jeden Vorlesungsreihe von den Studierenden auszufüllen sind, zeigten es deutlich: Der Praxisvortrag von Herrn Wiesner war ein Highlight der Vorlesung Unternehmenskooperation III im Sommersemester 2005.

Herr Wiesner ist Geschäftsführer der Global C Gesellschaft für Management und Projektengineering mbH mit Sitz in Wuppertal, die die Dachgesellschaft der Maschinenbaukooperation Wuppertal ist. Diese Kooperation von fünf kleinen Unternehmen gewann 2003 den bundesweiten Wettbewerb die „beste Kooperation“. Einhalb Jahre später stand der Preisträger nun den Studierenden des Schwerpunktfaches Unternehmenskooperation Rede und Antwort. Zunächst galt es, die Kooperation genauer vorzustellen. Der Tätigkeitsbereich der Maschinenbaukooperation Wuppertal ist der Markt für Sondermaschinen.

Leben in der Kooperation

Die Kooperation entstand 2000, als rückläufige Auftragseingänge sowie eine schwierige Marktgesamtsituation die Wettbewerbsfähigkeit aller Kooperationspartner gefährdete. Heute beschäftigt die Maschinenbaukooperation Wuppertal 30 Mitarbeiter, darunter 4 Auszubildende. Durch den Zusammenschluss der Unternehmen in einer Kooperation konnte folglich die Gefahr der Existenzbedrohung abgewandt und eine neue höhere Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden. Herr Wiesner erläuterte diese allgemein klingenden Zusammenhänge anhand eines beeindruckendes Bei-

spiels: Als ein Partner der Kooperation plötzlich keine Aufträge mehr hatte und ein mindestens zweimonatiger „Leerlauf“ drohte, entschied die Kooperation, gerade jetzt in dieses Unternehmen zu investieren. Sie kaufte neueste technische Geräte und Maschinen, in die sich dann die Mitarbeiter in dieser Leerlaufzeit einarbeiten konnten. Letztlich konnte die Wettbewerbsfähigkeit des strauchelnden Unternehmens wieder gesteigert und neue Aufträge gewonnen werden. Herr Wiesner veranschaulichte so die in der allgemeinen Theorie von Unternehmenskooperationen häufig angeführten soft factors wie Vertrauen, Motivation und Loyalität und unterstrich ihre häufig noch unterschätzte Bedeutung.

Hürden

Genauso offen und ehrlich ging Herr Wiesner aber auch auf die vielen Probleme ein, mit denen die Kooperation zu kämpfen hatte bzw. hat. Anhand eines Zeit-Stimmungs-Strahls, der über den Ablauf der Zeit die Hochs und Tiefs der Kooperation darstellte, konnten die einzelnen Phasen der Maschinenbaukooperation gut nachvollzogen werden. Immer wieder hakten die Studierenden nach und der Vortrag verwandelte sich schnell in einen fachlichen Dialog zwischen dem Referenten und seinem Publikum. Warum sich die Maschinenbaukoope-

ration Wuppertal gerade als Projektkooperation organisiert hat, wollten die Studierenden zum Beispiel wissen und schlugen gleich alternative Organisationsformen wie die Genossenschaft oder eine Fusion der fünf kooperierenden Unternehmen vor. Denn ein Problem einer Projektkooperation hatten die jungen KooperationsökonomInnen gleich erkannt: das Erscheinungsbild. Es muss für den Kunden einheitlich und allgemein verständlich sein, egal wieviele Unternehmen tatsächlich hinter der Kooperation stehen. Dass die Wuppertaler Kooperation genau in diesem Punkt noch an sich arbeiten muss, gab Herr Wiesner bereitwillig zu und zeigte sich offen für mögliche Kooperations-Marketing-Strategien von Seiten der Studierenden. So eröffnete Herr Wiesner mit seinem Vortrag den UK-Studierenden nicht nur sehr interessante Einblick in die Kooperationspraxis, sondern bot ihnen darüber hinaus noch die Möglichkeit einer interdisziplinären Praxisdiplomarbeit an, um die sich interessierte Studierende des Schwerpunktfachs nun bewerben können.

☎ Anne Saxe
 ☎ (0251) 83-2 28 98
 ✉ anne.saxe@ifg-muenster.de

Alumni-Forum

Wissensarbeit mit Wissensprodukten im Wissensnetz

Die Marktbearbeitung bei der Union Investment

Der schnelle und effiziente Zugriff auf aktuelles, optimal aufbereitetes Wissen entscheidet immer häufiger über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Viele Firmen haben aus den Fehlern der Managementmode Wissensmanagement in den 90er Jahren gelernt und einen pragmatischen Ansatz zum Management der Ressource Wissen entwickelt. Der Aufsatz stellt die Vorgehensweise der Union Investment Privatfonds in der Marktbearbeitung vor. Statt von Wissensmanagement spricht man hier von der Gestaltung der Wissensarbeit und bindet somit von Beginn an die betroffenen „Wissensarbeiter“ mit ein. Über anwendungsnahe technische Lösungen sowie über marktähnliche Prozesse erreicht man zudem eine permanente Verbesserung der Wissensprodukte und der Wissensarbeit.

Die Ausgangssituation

Die Kapitalanlagegesellschaft Union Investment bedient als Teil des genossenschaftlichen Finanzverbundes das Kompetenzfeld fondsbasiertes Asset Management. Das Investmentgeschäft für den privaten Anleger umfasst ca. 77 Mrd. Euro und wird durch die Union Investment Privatfonds GmbH betrieben. Rund vier Mio. Kunden haben ihr Vermögen im UnionDepot angelegt. Die Produktpalette umfasst Geldmarkt- Renten-, Aktien- und Mischfonds einschließlich Total Return Konzepten. Dachfonds, offene Immobilienfonds, Fonds-Vermögensverwaltungen und Konzepte zur privaten Altersvorsorge runden das Angebot ab.

Bei der Union Investment Privatfonds GmbH findet der Vertrieb indirekt statt (zweistufiger Vertrieb). Eine Struktur, die sich häufig im Vertrieb mit erklärungsbedürftigen Gütern findet, weil sie eine ausgeprägte Kundennähe gewährleistet. Die Produkte der Union Investment Privatfonds GmbH werden durch rund 50.000 Kundenberater der Volks- und Raiff-

eisenbanken vor Ort verkauft, deren Betreuung durch 75 Außendienstmitarbeiter von Union Investment erfolgt.

Der Wettbewerb in der Branche ist sehr groß: Die Produkte der verschiedenen Anbieter sind transparent, gut vergleichbar und leicht zugänglich. Die große Produktvielfalt und die häufigen Änderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld machen es zu einer permanenten Herausforderung, die Vertriebsmitarbeiter mit aktuellem Wissen zu versorgen und sie damit für die Marktbearbeitung optimal zu unterstützen. Dabei sind die Außendienstmitarbeiter in diesem Wettbewerbsumfeld vor allem als Berater, Trainer und Verhaltenscoaches für die Verkäufer vor Ort gefragt. Eine optimale Vorbereitung für diese Aufgabe durch Informationen und Wissen aus dem Innendienst wird also immer wichtiger. In der Konsequenz hat sich die Union Investment Privatfonds GmbH entschieden, ihre Wissensarbeit nachhaltig zu intensivieren.

Das UnionWissensnetz – Wissensarbeit im Marktprozess

Um die Wissensarbeiter bei der Union Investment optimal in der Marktbearbeitung zu unterstützen, wurde das UnionWissensnetz aufgebaut. Diese Plattform enthält alle relevanten Informationen und Wissensquellen für die Marktbearbeitung – immer in der aktuellsten Version.

Technisch gesehen ist das UnionWissensnetz eine objektbasierte Datenbank, die die Inhalte semantisch verknüpft im Wissensnetz abbildet. Die semantische Verknüpfung wird genutzt, um die Daten, Informationen und Wissensobjekte auf eine Art und Weise abzubilden, die sie direkt für die Marktbearbeitung nutzbar machen.

Die Dokumente in der Marktbearbeitung werden einheitlich als Wissensprodukte gekennzeichnet, die sämtliche Auszeichnungen herkömmlicher Produkte (Hersteller, Herstelldatum, Inhalt, Nutzen, Qualitätsaussagen, Erfahrungen und Feedbacks, etc.) tragen. Wissensprodukte können damit

wie normale Produkte vermarktet und gemanagt werden. Zudem erkennen die Nutzer durch diese Wissensaufbereitung die Relevanz der angebotenen Materialien für ihre Wissensarbeit wesentlich schneller. Des Weiteren ergeben sich dadurch Qualitätssignale, welche das Vertrauen in die bereitgestellten Wissensprodukte und in das UnionWissensnetz insgesamt systematisch fördern.

Konsequente Transparenz und ein Bündel von positiven Anreizfaktoren zur Nutzung sind kennzeichnend für die Arbeit im UnionWissensnetz. Das Wissensnetz ist auf die gezielte Bündelung von Informationen und Wissensprodukten ausgerichtet und nach dem Shopprinzip aufgebaut. Der Nachfrager erhält einen Einkaufswagen und kann alle Wissensprodukte „erwerben“, die er für seine Wissensarbeit benötigt. Diese werden gesammelt und können anschließend heruntergeladen werden. Eine Warenkorbfunktion ermöglicht die Bündelung von sinnvollen Kombinationen der Wissensprodukte (wie beispielsweise alle Einsatzmittel für eine Altersvorsorge-Schulung). Warenkörbe können zentral vorgeschlagen oder dezentral von den Nutzern des Wissensnetzes selbst entwickelt werden.

Eine besondere Bedeutung besitzt der auf PowerPoint-Präsentationen und -Folien spezialisierte Teilmarkt von UnionWissensnetz. Er stellt als Wissensshop einen einheitlichen und stets aktualisierten Folienbestand zur Verfügung. Daneben verfügt er über die weitergehenden Funktionen eines kompletten Folienmanagementsystems.

Von Anfang an stand in dem UnionWissensnetz-Projekt eines fest: Ebenso wichtig wie der Wissenstransfer aus dem Innendienst in den Außendienst ist auch die Kommunikation



Dr. Werner Stork

Jahrgang 1968 – Westfale (Sauerland)

1988 - 1994

Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster, Auslandssemester Betriebswirtschaftslehre an der Universidad Austral de Chile in Valdivia

1994 - 1995 und 1997 - 1999

Freier, nebenberuflicher Trainer und Dozent

1995 - 1999

Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

1999

Promotion mit der Dissertation „Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung“

1999 - 2002

Studienbereichsleiter Firmenkunden / Kommunen an der Ostdeutschen Sparkassenakademie in Berlin / Potsdam, zudem **seit 2000** stellv. Abteilungsleiter Markt

seit 2002

Leiter Training der Union Investment in Frankfurt, zudem **seit 2005** Prokurist der Union Investment Privatfonds GmbH

vom Vertrieb bzw. vom Kunden an das Marketing und das Produktmanagement. Neue Angebote, Produkte und Marketingmaterialien müssen ständig am Markt und am Kunden überprüft und verfeinert werden. Zudem gilt: Eine der wichtigsten Quellen eines Unternehmens für die permanente Verbesserung sind die Impulse der Vertriebsmitarbeiter. Daher verfügt UnionWissensnetz über institutionalisierte Feedbackprozesse, welche die Erfahrungen und Meinungen der Nutzer zum Marktplatz und den angebotenen Wissensprodukten sammeln. Letztlich können die Nachfrager der Wissensprodukte über den Feedbackprozess im UnionWissensnetz direkt mit dem verantwortlichen Wissensproduzenten in Kontakt treten und weitere Unterstützung bekommen, aber auch ihr Feedback zur Qualität des gelieferten Wissensprodukts übermitteln.

Anwendungsnutzen – Resultate

Vor der Einführung von UnionWissensnetz herrschten in der Marktbearbeitung der Union Investment Privatfonds GmbH häufig noch Parallelwelten und „Schattenbestände“. Auf der einen Seite gab es Materialien, die einzelne Vertriebsmitarbeiter irgendwann einmal abgewandelt hatten und dann in lokalen Versionen weiter verwendeten. Auf der anderen Seite wurden Marktbearbeitungsunterlagen im Innendienst entwickelt, die kaum Verwendung im Außendienst fanden, da man dort andere Bedarfe präferierte. Dies war in hohem Maße ineffizient und ließ große Vertriebspotenziale ungenutzt. Zudem sind veraltete und nicht mehr gültige Informationen in der Marktbearbeitung ein geschäftliches Risiko.

Mit der Einführung des UnionWissensnetzes besteht ein zentraler Pool für alle relevanten Wissensprodukte in der Marktbearbeitung, es umfasst nach derzeitigen Stand:

- alle Folien und Präsentationen in der Marktbearbeitung (insgesamt ca. 5.000 Folien, ca. 300 Präsentationen; vor der Einführung von UnionWissensnetz waren es ca. 30.000)
- alle Marktbearbeitungsmaterialien und -medien (ca. 600)
- alle Reports und Analysen (monatlich regelmäßig ca. 60, zudem anlass- und themenbezogen weitere 20 pro Monat)
- alle Produkt- und Marktinformationen (260 monatlich aktualisierte Dokumente)
- alle Trainingsmaterialien (ca. 100)
- alle produktbezogenen Auswertungen des Kundenservice (ca. zehn wöchentlich)

Die Suchkosten der Mitarbeiter bei der Arbeit mit Präsentationen und anderen Marktbearbeitungsunterlagen wurden durch die Einführung von UnionWissensnetz erheblich gesenkt. Es gibt ein verbindliches Medium für alles was die „Wissensarbeiter“ der Union Investment in der Marktbearbeitung benötigen.

Des Weiteren wirkt die intelligente und damit sach- und situationsgerechte Verankerung der Wissensprodukte in dem semantischen Wissensnetz: Die Wissensprodukte befinden sich dort, wo sie der Sache nach hingehören. Und ihre Kennzeichnung als Wissensprodukt erhöht die Qualität der Suchergebnisse deutlich. Die Reduktion der Suchzeiten und die Reduktion der Arbeitszeiten zur Schaffung eigener Materials schaffen wiederum erhebliche Freiräume für die direkt am Kunden wirksame Vertriebsarbeit wie Schulungen und Trainings, Work-

shops, Beratungs- und Abstimmungs-gespräche beim Kunden.

Fazit

Das UnionWissensnetz ist eine Plattform zum Dokumentenmanagement, die marktplatzähnlich organisiert ist. Dieser Marktplatz stellt alle für die Marktbearbeitung relevanten Daten, Informationen und Wissensprodukte (wie Reports, Präsentationen, Broschüren, e-learning Programme etc.) in einer sehr nutzer- und nutzungsorientierten Form zur Verfügung, bündelt diese und macht sie direkt für den Einsatz vor Ort einsetzbar.

Allein durch das intelligente und sehr effiziente Folienmanagementsystem erspart das UnionWissensnetz der Union Investment ca. 600.000 Euro jährlich an Aufwendungen in der Erstellung und Pflege von Folien und Präsentationen. Der Wildwuchs und die Doppelarbeiten wurden eingestellt. Mit der Konsequenz, dass wesentlich weniger Folien und Präsentationen deutlich intensiver und effektiver eingesetzt werden. Gleiche Kostensenkungs- und Nutzensteigerungseffekte wirken bei allen anderen Wissensprodukten für die Marktbearbeitung, die ebenfalls im UnionWissensnetz abgebildet sind.

Da das UnionWissensnetz über die bestehenden Daten und Contents gleichsam „aufgespannt“ wird, konnten die Datenbanken anderer bestehender Systeme weiter genutzt werden und damit erhalten bleiben. Die – wie in vielen Unternehmen – im Laufe der Zeit „entstandenen und funktionierenden“ IT-Strukturen konnten damit weitestgehend erhalten bleiben. Das IT-Investitionsvolumen bei der Einführung des UnionWissensnetzes hielt sich in Grenzen.

Das UnionWissensnetz dient der Union Investment im ersten Schritt für die interne Arbeit mit Präsentationen sowie mit Informationen und Materialien für die Marktbearbeitung. Das UnionWissensnetz ist aber auch Teil der e-learning Strategie der Union Investment für den genossenschaftlichen Finanzverbund. Die e-learning Einheiten werden dabei wie normale Wissensprodukte verwaltet und vermarktet. Dies ermöglicht den Nutzern ein Lernen im relevanten Wissenskontext (Lerneinheit und Verkaufsprospekt in einem Zugriff!). Zudem sollen wichtige Ansprechpartner der Union Investment in den Banken (wie Vertriebsleiter oder Personalleiter) auf bestimmte Bereiche des Wissensnetzes direkt zugreifen können.

Die Anwendung UnionWissensnetz ist auch für andere Unternehmen interessant. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass diese Anwendung speziell für Unternehmen mit „erklärungsbedürftigen“ Gütern und mit indirekten bzw. sehr regional ausgerichteten Vertriebsstrukturen besonders nützlich sein kann. Zu den Interessenten zählen Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche, der Automobil- und Pharmaindustrie aber auch Messeveranstalter sowie Trainings- und Beratungsfirmen.

☎ Dr. Werner Stork

☎ (0 69) 25 67-16 13

✉ dr.werner.stork@union-investment.de

Events/Veranstaltungen

IT im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Politik, Strategie und Struktur

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Am 24. Januar 2005 fand die Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ zum vierten Mal in Münster statt. Spitzenvertreter aus Wissenschaft und Praxis diskutierten über die Perspektiven des genossenschaftlichen IT-Netzwerkes. Den Höhepunkt der von mehr als 250 Gästen besuchten Veranstaltung bildete die Podiumsdiskussion mit den Vorständen von vier Zentral- und Spezialinstituten des Verbundes.



Hans-Theo Macke, Westerwald Bank eG

Die beiden auf dem Symposium referierenden Vorstände Hans-Theo Macke (Westerwald Bank eG) und Günter Vogt (Volksbank Detmold eG) definierten ihre Wünsche an die genossenschaftlichen IT-Unternehmen sehr offen. Die IT ist für die Volksbanken vor Ort existenziell und deshalb nach Ansicht der Volksbank Detmold als operationelles Risiko zu führen.

Anforderungen der Primärbanken

In den vergangenen Jahren ist der ‚externe‘ IT-Kostenblock überdurchschnittlich angestiegen und stellt eine hohe Belastung für die Banken dar, gerade in einer Zeit von ausgeschöpften Ertragspotenzialen. Des Weiteren soll-

ten sich die Produkte und Dienstleistungen mehr an den Wünschen der Volksbanken orientieren und zu wettbewerbsfähigen Preisen angeboten werden. Es fehle eindeutig an Transparenz bei der Preisgestaltung von Seiten der IT-Anbieter. Als Grundanforderungen sehen Macke und Vogt vor allem eine nahezu einhundertprozentige Verfügbarkeit der Systeme verbunden mit Sanktionsmechanismen, wenn dieser Zustand nicht gewährleistet wird. Die angebotene Hard- und Software sollte in einem Stufenmodell angeboten werden, d.h. eine stärker anwenderorientierte und maßgeschneiderte Staffelung der Produkte. In der Vergangenheit waren viele Produkte nicht anwendergerecht im Sinne von zu komplexer Ausstattung für die zu erledigenden Prozesse und demnach auch zu teuer. Eine einheitliche Plattform für die Steuerungsbank fehle gänzlich, so dass selbst entwickelte Systeme oder Fremdanbieter genutzt werden (müssen). Über 20% der IT wird nicht verbundintern eingekauft, da adäquate Produkte nicht zur Verfügung stehen. Die Primärbanker wünschen sich ebenfalls eine Vereinheitlichung der



Günter Vogt, Volksbank Detmold eG

gesamten IT-Strategie im Verbund, d.h. eine Strategie für alle Banken und Verbundunternehmen unterstützt von nur noch einem IT-Dienstleister. Die 250 Gäste der Veranstaltung, vornehmlich aus dem Finanzverbund, begrüßten die Ausführungen der beiden Vorstände.

Fusion wird kommen

Die Podiumsdiskussion mit den vier potenziellen Fusionskandidaten FIDUCIA IT AG, GAD eG, WGZ-Bank eG und der DZ Bank AG war der Höhepunkt der Veranstaltung. Die Kritik von Seiten der Primärbanken wurde von Michael Krings und Anno Lederer angenommen, wobei Sie verdeutlichten, dass es enorme Verbesserungen im Produktportfolio gab und der



Prof. Dr. Dieter Bartmann,
Universität Regensburg

IT-Kostenanstieg in der Bank vor Ort mit der Steigerung der IT-Nutzung und mit der Substitution von Personal durch IT zu erklären ist. Die Qualität der beiden genossenschaftlichen IT-Firmen lässt sich auch daran erkennen, dass viele verbundene Unternehmen die Dienstleistungen und Produkte in Anspruch nehmen. Krings wies auch darauf hin, dass etwa 40 Privatbanken die Leistungen der Fiducia nutzen und zwar zu höheren Preisen als vergleichbare Verbundunternehmen. Dies spreche eindeutig für die Wettbewerbsstärke der genossenschaftlichen IT-Anbieter. In vielen Teilbereichen wie etwa bei der Funktionalität und Stabilität ist man jetzt schon besser als der „Markt“.

Die vorhandene Heterogenität der Gruppe ist auf der einen Seite eine Stärke des Verbundes, aber gerade bei den Anforderungen an neue IT-Produkte kann dies auch nachteilig sein, so Lederer. Die Zentralbanker Thomas Ullrich und Dietrich Voigtländer lobten die Zusammenarbeit mit den IT-Unternehmen, wiesen aber auf die Gefahren einer Innovationsfalle hin. Beide Anbieter investieren beispielsweise in die Entwicklung unterschiedlicher Banksysteme (Agree der Fiducia vs. Bank21 der GAD), welche den Dialog in der Zukunft erschweren werden. Zukünftig wird es nur noch

einen IT-Dienstleister geben, so der gemeinsame Grundtenor der Podiumsvertreter. Lederer schließt jedoch eine Fusion für die nächsten beiden Jahre aus. „Erst müssen die internen Konsolidierungen abgeschlossen werden, bevor man den nächsten Schritt geht.“

IT- Innovationsmanagement

Die Wissenschaft war vertreten durch den führenden Experten für Bankinformatik Prof. Dr. Bartmann der Universität Regensburg. Seine Ausführungen zum IT-Innovationsmanagement bei Banken fielen nicht nur positiv aus, oftmals ist nach seiner Feststellung die IT selbst die Bremse für IT-gestützte Innovationen. Viele IT-Dienstleister manövrieren sich in einen Fangzustand, der einer starren Innovationsfalle gleich kommt. Dies muss verhindert werden, da die IT in der Finanzdienstleistungsbranche eine entscheidende Rolle einnimmt. Banken haben im Zuge des e-Hypes viel Geld in Innovationen investiert und später festgestellt, dass ein Großteil der finanziellen Mittel aus „dem Fenster geworfen“ wurde. Welche Lehren sollten aus dem e-Hype gezo-

gen werden? Erstens ist bei Innovationen mehr Sorgfalt auf das Geschäftsmodell zu legen und zweitens ist eine strategische Untermauerung notwendig. Als Vorgehensweise für das Innovationsmanagement bieten sich grundsätzlich drei Strategien an. Zum einen Innovationen von außen benutzen, z.B. durch den Einkauf selbiger oder durch Fusionen. Zum anderen Innovationen von unten heraus generieren, d.h. aus der Marktnähe kommend, und zum letzten ein von oben gesteuertes Innovationsmanagement, welches durch eine langfristige Innovationsplanung und strategische Ausrichtung gekennzeichnet ist. Bartmann präferiert hierbei ein Gegenstromprinzip, welches die beiden letztgenannten Punkte verbindet, also eine Wechselwirkung zwischen Strategie und Marktnähe. Der genossenschaftliche Finanzverbund hat sich im Gegensatz zu anderen Finanzdienstleistern konservativ im Zuge des e-Hypes verhalten. Aufgrund weiser Voraussicht oder aus Starrheit soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden.

Das genossenschaftliche Dilemma, dass die Mengenkunden von Direktbanken „abgegraben“ werden und die wohlhabenden Privatkunden zu



Podiumsdiskussion mit (v.l.) Michael Krings, Vorsitzender des Vorstandes der FIDUCIA IT AG, Thomas Ullrich, Mitglied des Vorstandes der WGZ-Bank eG, Prof. Dr. Theresia Theurl, Anno Lederer, Vorstandssprecher der GAD eG, Dietrich Voigtländer, Mitglied des Vorstandes der DZ Bank AG

spezialisierten Finanzdienstleistern wechseln, stellt eine strategische Herausforderung für den Verbund dar. Eine Positionierung als Multikanalbank mit Allfinanzprodukten unter der Maxime einer Qualitätsführerschaft sollte angestrebt werden. Zur Erreichung dieses Zustandes sind auch die IT-Anbieter im Verbund gefragt, welche ihre Kräfte weiter bündeln und sich auf eine gemeinsame zukünftige Strategie festlegen sollten.

So bleibt über die von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierte Veranstaltung hinaus die Frage, wie es im Verbund ein IT-Dienstleister schafft, die Anforderungen und Wünsche der Primärbank vor Ort noch besser als bisher umzusetzen.

Information

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

☎ Alexander Eim

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ alexander.eim@ifg-muenster.de

Der FinanzVerbund zwischen Regulierung und Wettbewerb

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Im Sommersemester wurde die IfG-Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ sehr erfolgreich fortgesetzt. Das von 250 Gästen besuchte Symposium widmete sich den aktuellen Thematiken Regulierung und Wettbewerb und deren Auswirkung auf das genossenschaftliche Netzwerk.



Prof. Dr. Stephan Paul,
Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Stephan Paul von der Ruhr-Universität Bochum stellte theoretisch fundiert mögliche Ausprägungsformen eines Finanznetzwerkes dar. Paul wies auf mögliche Chancen, aber auch auf die Risiken einer Netzwerkstruktur hin. Zu den Vorteilen zählte er eindeutig mögliche Spezialisie-

rungs- und Größenvorteile, wobei auf der anderen Seite Koordinationsprobleme entstehen können. Des Weiteren sind die Anforderungen an eine effiziente strategische Steuerung in einem heterogenen Netzwerk sehr hoch. Als Beispiele für genossenschaftliche Netzwerke, welche unterschiedlich ausgestaltet sind, führte er die Systeme der Raiffeisengruppe (Schweiz), der Rabobank (Niederlande) und der Groupe Caisse d'Épargne (Frankreich) an. Diese genossenschaftlichen Verbände unterscheiden sich im Grad der Zentralität, wobei sie eine sehr ähnliche Eigenkapitalrendite aufweisen. Paul leitete daher ab, dass es kein spezifisches Modell gibt, welches als „das Beste“ bezeichnet werden kann. Ein Netzwerk an sich ist kein Erfolgsgarant, es kommt immer auf die spezifische Ausgestaltung im operativen und strategischen Bereich

an. Prinzipiell befindet sich der genossenschaftliche FinanzVerbund auf dem richtigen Weg. Die Frage, welche Institution die Rolle des fokalen Unternehmens im FinanzVerbund einnehmen sollte, lässt sich ohne weiteres nicht beantworten. Fest steht, dass es nur „eine Spinne im Netz“ geben kann. Im FinanzVerbund bietet sich diesbezüglich die Zentralbank oder der Spitzenverband an.

Der zweite Redner des Symposiums Friedel Fleck, Präsident der Hauptverwaltung der Bundesbank in Düsseldorf, wies auf die Notwendigkeit einer Bankenregulierung hin. Historisch hat sich das deutsche System bewährt und die von zahlreichen Bankern monierte Überregulierung ist in vielen Bereichen nicht erkennbar. Da, wo es von Seiten der Bankenaufsicht noch „Defizite“ gibt, ist man Gesprächsbereit und für pragmatische

Lösungen offen, solange die Stabilität des Finanzsystems unberührt bleibt. Die Bankenaufsicht muss sich aber dahingehend weiterentwickeln, dass eine oft zu vergangenheitsorientierte Sichtweise durch einen zukunftsgerichteten prozessorientierten Ansatz ersetzt wird. Fest steht aber auch, dass sich die Kreditinstitute und Verbände kritisch selbst reflektieren müssen. Einen totalen Verzicht auf regulatorische Vorgaben kann es nicht geben, aber risikoadäquate Öffnungsklauseln bei einigen Vorschriften sind durchaus vorstellbar.

Der Vorstandsvorsitzende der WGZ-Bank Werner Böhnke präsentierte seine Vorstellungen über eine effiziente Ausgestaltung der Governance-Strukturen des Finanzverbundes der Zukunft. Die Zentralbankfrage stellt dabei einen wesentlichen Punkt dar. Über das Zusammengehen zum Nutzen aller Verbundakteure besteht kein Zweifel, wohingegen die Ausgestaltung diskutiert werden sollte. Böhnke stellte das Strategieholding-Modell der WGZ-Bank dar, welches nach seiner Auffassung eine sehr effiziente, organisatorische Ausgestaltungsform ist. Gerade vor dem Hintergrund der Stärkung der Rechte der Primärinstitute und einer verbesserten und transparenteren Willensbildung ist dieses Modell nach Böhnkes Meinung dem bisher bestehenden eindeutig überlegen.

Die Podiumsdiskussion vereinte vier Referenten aus unterschiedlichen Bereichen des Finanzverbundes. Die Verbundunternehmen wurden von Dr. Alexander Erdland, dem Vorsitzenden des Vorstandes der Bausparkasse Schwäbisch Hall, repräsentiert. Werner Böhnke stellte sich als Zentralbanker der Diskussion. Die Primärebene war vertreten durch Dr. Ulrich Bittihn, Vorsitzender des Vorstandes

der Volksbank Paderborn-Höxter, einer der größten Volksbanken in Deutschland und Andreas Heinze, Vorsitzender des Vorstandes der Volksbank Rietberg und Gründungsmitglied der Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken. Heinze wies auf die Ursprünge der genossenschaftlichen Idee hin, welche momentan nur ungenügend gelebt wird. Als Folge führte er die Gründung der Interessengemeinschaft an, welche aber nach seiner Aussage als ein Ziel „die eigene Auflösung“ anstrebt, sofern die sechs wesentlichen Ziele der Gemeinschaft (z.B. „gleiche Preise und Vergütung für alle Genossenschaftsbanken“ und „Gremienbesetzung nach Struktur der Bank“) im gesamten Finanzverbund umgesetzt werden. Bittihn der nicht



Friedel Fleck, Bundesbank

bei allen Punkten konform ging, wies darauf hin, dass man sich an den Anforderungen des Marktes zu orientieren habe, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Einige Forderungen der Interessengemeinschaft seien dabei nicht zweckmäßig. Erdland verdeutlichte die Stärken des Finanzverbundes, welche er vor allem in der Kundennähe sieht. Die Rollenverteilung der Akteure sei jedoch innerhalb des Finanzverbundes in einigen Be-



Werner Böhnke, WGZ-Bank eG

reichen nicht immer klar. Des Weiteren müsse die Transparenz, verbunden mit offenen Diskussionen, erhöht und eine Vertrauenskultur innerhalb des Verbundes wiederhergestellt werden. Erdland schließt auch die Nutzung externer Produkte nicht aus, sofern die verbundinternen den Marktansforderungen nicht gerecht werden. Nach Böhnkes Auffassung sind gerade so genannte „weiche Faktoren“ für das Netzwerk sehr wichtig und der Verbund könnte finanzielle Einsparungen, z.B. bei Vertragsausgestaltungen u.ä., erzielen, wenn diese vertrauensfördernden Strukturen mehr gelebt würden als bisher.

So bleibt festzuhalten, dass die Ausgestaltung von Spielregeln wichtig ist, um eine Vertrauenskultur zu schaffen, welche dem gesamten Finanzverbund Vorteile verschafft.

Information

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

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

Der Staat auf dem Rückzug

7. Symposium für Wohnungsgenossenschaften

Die Finanznot der öffentlichen Hand betrifft auch Wohnungsgenossenschaften und stellt sie vor neue Herausforderungen. Vorsorge im Alter und Public Private Partnerships sind Themen, mit denen sich auch Wohnungsunternehmen auseinandersetzen müssen. Über diese Problematik wurde auf dem 7. Symposium für Wohnungsgenossenschaften am 2. März 2005 in Münster diskutiert.



v. l. n. r.: Ulrich Klink, Hubert Scharlau, Bettina Schlelein, Dr. Gerhard Jeschke, Gesine Kort-Weiher, Frank Ebler, Prof. Dr. Theresia Theurl, Jörg Schoder, Winfried Zysk, Dr. Michael Schäfer

Die finanzielle Lage öffentlicher Haushalte wird zunehmend angespannter. In der Konsequenz ziehen sie sich vermehrt aus Aufgabenbereichen zurück, die sie bisher organisiert und finanziert haben. Dadurch entstehen Lücken in der Versorgung, für die neue Lösungsansätze zu suchen sind. Den entstehenden gesellschaftlichen Herausforderungen gilt es auch von wohnungsgenossenschaftlicher Seite aktiv entgegenzutreten und sie nicht unvorbereitet auf sich zukommen zu lassen. Wohnungsgenossenschaften sind deshalb gefordert, sich mit der neuen Situation auseinanderzusetzen und sich ihr mit vorausschauenden und innovativen Maßnahmen zu stellen, um so ihre Mitglieder langfristig

zu halten, Werte für sie zu schaffen und damit Wettbewerbsvorteile aufzubauen sowie die eigene Position am Markt zu stärken. Darüber waren sich Referenten und Teilnehmer des 7. Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“, das am 2. März 2005 in Münster stattfand und auch in der neuen Auflage vom Institut für Genossenschaftswesen und dem Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen (VdW) gemeinsam veranstaltet wurde, einig.

Unter dem Titel „Der Staat auf dem Rückzug – Herausforderungen für Wohnungsgenossenschaften“ diskutierten die rund 100 Teilnehmer der Tagung aus Praxis und Wissenschaft inwieweit Wohnungsgenossenschaf-

ten vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen im Bereich der Altersvorsorge tätig werden sollen und können, um ihren Mitgliedern ein lebenslanges Wohnen in Genossenschaften zu ermöglichen und so ein vorzeitiges Ausscheiden aus der Genossenschaft zu vermeiden. Außerdem wurde die Frage erörtert, ob Public Private Partnerships (PPP) und die Zusammenarbeit mit Kommunen auch für Wohnungsgenossenschaften neue Wege eröffnen.

Altersvorsorge

Burghard Schneider, Verbandspräsident des VdW, begrüßte die Teilnehmer des Symposiums bevor Prof. Dr. Theresia Theurl eine kurze Einfüh-



v. l. n. r.: Ulrich Klink, Hubert Scharlau, Prof. Theresia Theurl, Gesine Kort-Weiher

zung in die Thematik gab, in der sie die Wohnungsgenossenschaften ermunterte, die Zukunft nicht zu „erleiden“, sondern sie vielmehr aktiv zu gestalten. Zum Thema Altersvorsorge stellte Jörg Schoder, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzwissenschaft I der Universität Freiburg bei Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen, das Freiburger „Zwei Flanken Modell“ vor, welches die Funktion von Wohnimmobilien sowohl als Alters- als auch als Generationenvorsorge einbezieht. Nachdem im Folgen-

den Hans-Jürgen Hermann, Vorstand der Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG, die verschiedenartigen Maßnahmen vorgestellt hatte, die sein Unternehmen im Bereich der Seniorenunterstützung und Altersvorsorge ergriffen hat, stellte Frank Ebler, Niederlassungsleiter Münster der WRW Wohnungswirtschaftliche Treuhand Rheinland Westfalen GmbH, verschiedene für Wohnungsgenossenschaften mögliche Ansparmodelle zur Senkung der Wohnkosten im Alter vor, wobei sich seiner Ansicht nach genossenschaftliche Dauerwohnrechte am besten eignen.

Public Private Partnerships

Dr. Michael Schäfer, Rechtsanwalt bei Freshfields Bruckhaus Deringer in Hamburg, erläuterte die Besonderheiten der langfristig angelegten PPPs und betonte, dass eine genaue Risikoaufschlüsselung erforderlich sei, um eine Optimierung der Risikoverteilung zu erreichen. Das in diesem Rahmen auf den privaten Partner verlagerte Risiko müsse natürlich vom Staat kompensiert werden, da es ansonsten von Privaten nicht übernommen werden könnte. Winfried Zysk, Vorstand der Wohnbau eG Essen, brachte im Anschluss Beispiele für

kurzfristigere Kooperationen mit Kommunen im Rahmen von Stadtanierungsprojekten, die sein Unternehmen durchgeführt hat, um das Umfeld der eigenen Bestände attraktiver zu gestalten, was im Endeffekt eine Aufwertung der Bestände bedeutet und so die langfristige Vermietbarkeit sichern soll.

In der abschließenden Podiumsdiskussion wurde die Thematik neben Hubert Scharlau, Vorstand des Bauvereins zu Lünen, als genossenschaftlichem Vertreter auch mit Gesine Kort-Weiher vom Deutschen Städte- tag aus Köln und mit Ulrich Klink, Pfarrer der Evangelischen Kirchengemeinde Lünen Johannes-Bezirk, als einem Vertreter der Kirchen erörtert. Deutlich wurde dabei, dass vor dem Hintergrund der schwierigen aktuellen und zukünftigen Lage alle beteiligten Gruppen bereit sein müssen, aufeinander zuzugehen und neue Wege zu beschreiten, um Lösungen für die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Probleme zu finden.



Hans-Jürgen Hermann

➔ Bettina Schlelein
☎ (0251) 83-2 28 96
✉ bettina.schlelein@ifg-muenster.de

„Finanzmarktmoden – ein paar Anmerkungen“

Gastvortrag von Prof. Kotz im Rahmen der FfG Mitgliederversammlung

Anlässlich ihrer jährlichen Mitgliederversammlung lud die Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. am 10. März 2005 zu einer öffentlichen Vortragsveranstaltung ein. Prof. Hans-Helmut Kotz, Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bundesbank, referierte zum Thema Finanzmarktmoden.

Zu Beginn seines Vortrages würdigte Prof. Kotz die Arbeit des IfG unter der Leitung von Frau Prof. Theurl, die sich insbesondere durch ihre wissenschaftliche Breite und ihren konsequenten Anwendungsbezug auszeichnete. Die dezentrale Ausrichtung der Genossenschaftsbanken und damit ihre Fähigkeit kundennahe, zum Teil weiche Informationen „feinfühler“ auswerten zu können, stelle einen wesentlichen komparativen Vorteil eines bankbasierten Finanzsystems dar. Mit dieser Feststellung war Herr Kotz schon mitten im Thema: Die Diskussion über die relative Eignung des amerikanischen, eher kapitalmarkt-basierten und des europäischen, mehr bankorientierten Finanzsystems zur Allokation von (Risiko-)Kapital wird, so Hans-Helmut Kotz, auch von Moden, also sozial konstruierten Konventionen und temporären Einschätzungen, beeinflusst.

Wirtschaftstheoretische Moden trotz naturwissenschaftlicher Instrumente

Die Erkenntnis, dass Moden Bedeutung für wissenschaftliche Theorien und ihre Einschätzung durch Wissenschaftler haben, ist für viele Ökonomen zunächst verblüffend, gar irritierend. Insbesondere die Finanzierungstheorie scheint, so der Referent, eine besonders harte, quasi-naturwissenschaftliche Disziplin darzustellen. Im-

merhin findet man in ihr viele Elemente, die in der als wenig modeanfällig geltenden Physik zum Standardwerkzeug zählten, so z.B. die Brownsche Bewegung zur Bewertung



Prof. Hans-Helmut Kotz

von Optionen oder Markov-Ketten. Allerdings wurde die Veröffentlichung des Franzosen Louis Bachelier, der entscheidende Bausteine für die moderne Optionsbewertung lieferte, von der Wissenschaft während Jahrzehnten kaum beachtet. Und auch der bahnbrechende Artikel zur Optionsbewertung von Black/Scholes musste mehrfach eingereicht werden, bevor er veröffentlicht wurde. Die praktische Umsetzung erfolgte dann allerdings sehr zügig, praktisch in einer

Zweijahresfrist. Wahrnehmung und Umsetzung von analytischen Konzepten seien, so der Referent, vom gesellschaftlichen Kontext und damit von Moden abhängig. Um die Wirksamkeit ökonomischer Modelle nachzuvollziehen, sei es deshalb unabdingbar, auch auf die Verhaltens- und Sozialwissenschaften zurückzugreifen. Dies sei deswegen besonders bedeutsam, weil die ökonomischen Analysen oft unmittelbar praktische Konsequenzen hätten. Sie seien performativ, d.h. sie schaffen die Phänomene, die sie selbst beschreiben.

Moden in der Managementtheorie

Wie anfällig die Wirtschaftswissenschaften für Moden seien, zeige sich unter anderem in der Management-Literatur. So war etwa die Hälfte der Anfang der 1980er von Peters und Waterman als exzellent befundenen Unternehmen etwa 5 Jahre später kaum noch als beispielhaft zu bezeichnen. Die Bedeutung von Konzepten – etwa jenes des Reengineering oder der Fokussierung auf Kernkompetenzen – würde darin ersichtlich, dass viele Geschäftsmodelle mittlerweile im Lichte dieser Konzepte entwickelt und gerechtfertigt würden – ohne dass man überhaupt noch wüsste, wer die Autoren (Michael Hammer und James Champy) seien.

Moden in der Kapitalmarkttheorie

Offenkundig sei auch das nur scheinbar harte Gebiet der Kapitalmarkttheorie von diesen Phänomenen betroffen. Anomalien – also Phänomene, die im Lichte der klassischen Kapitalmarktmodelle (z.B. CAPM) unverständlich sind – werden in der Behavioral Finance thematisiert. Diese beschäftigt sich etwa mit dem Tatbestand, dass die 1,5fache Bewertung von Royal Dutch relativ zu Shell, die Frage aufwerfen würde, ob die Finanzmärkte im Aggregat addieren bzw. subtrahieren können. Als weiteres Beispiel wird die NASDAQ-Blase 1998-2000 von Shiller durch eine zu große Zuversicht in die eigene Urteilsfähigkeit (overconfidence), d.h. eine Selbstüberschätzung der Marktteilnehmer, erklärt. Die Phänomene der Behavioral Finance sind aber nicht Ausdruck von Irrationalität oder „Dummheit“ der Akteure. Vielmehr bilden sie das tatsächliche Entschei-

dungsverhalten im Lichte aller relevanten Kosten ab. Einfache Daumenregeln können insofern durchaus geeignet sein, den enormen Verarbeitungsaufwand für komplexe Entscheidungen zu reduzieren.

Überzogene Anforderungen an Unternehmen

Probleme können für Unternehmen allerdings dann auftreten, falls an sie – verstärkt durch Moden – unerfüllbare Zielanforderungen gestellt werden. So ist es seit einigen Jahren üblich – insbesondere von Seiten institutioneller Investoren – Mindestverzinsungen für das Eigenkapital von 15% zu fordern. Das in der Regel dafür eingesetzte Instrument zur Messung der Unternehmensperformance ist der Economic Value Added (EVA-Konzept von Stern/Stewart). Bei Anwendung dieses, auf die Förderung des Shareholder Value ausgerichteten Instruments, müsse allerdings auf eine Binsenweisheit hingewiesen werden: Nicht alle Unternehmen könnten bes-

ser sein als der Durchschnitt. Im langfristigen Gleichgewicht müsse vielmehr gelten, dass der EVA in etwa null ist, also nicht alle und immer Renditen erwirtschaften können, die höher liegen als der gewogene Durchschnitt der Kapitalkosten (WACC). Mittlerweile sei es in der akademischen Debatte, vor allem Dank einer Arbeit von Jean Tirole, auch zu einer Neueinschätzung der Debatte über die angemessene Unternehmensverfassung gekommen. Demzufolge sei eine Unternehmenssteuerung suboptimal, sofern sie sich nur an den Interessen der (Minderheits-) Aktionäre ausrichte, die Interessen anderer Anspruchsgruppen, die z.T. erhebliches firmenspezifisches Humankapital aufbauen, aber ausblende.

Überzogene Anforderungen an eine kapitalgedeckte Altersvorsorge

Eine nüchterne Würdigung des Problems kapitalgedeckte vs. umlagefi-

Moritz Krawinkel neuer Förderratspräsident

Moritz Krawinkel, Vorstand des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes, wurde anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. am 10. März 2005 für zwei Jahre zum neuen Präsidenten des Förderrates der Forschungsgesellschaft gewählt. Der Förderrat besteht aus dem Vorstand der Gesellschaft und von der Mitgliederversammlung gewählten Mitgliedern. Aufgabe des Förderrats ist die Beratung und Unterstützung des Vorstandes der Forschungsgesellschaft in seiner Arbeit.



Der 56-jährige Krawinkel studierte Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. 1977 begann er seine Arbeit beim damaligen Westfälischen Genossenschaftsverband. In der Folge wurde er 1981 zum Steuerberater und 1982 zum Wirtschaftsprüfer bestellt. 1999 wurde Moritz Krawinkel Vorstandsmitglied des Westfälischen Genossenschaftsverbandes und ist seit der Fusion mit dem Genossenschaftsverband Rheinland im Jahr 2003 auch Vorstandsmitglied des neuen Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes.

nanzierte Altersvorsorge – wobei erstere in öffentlichen Debatten als en vogue gilt – legen die Kenntnisse der historisch tatsächlich erzielten Renditen nahe. Dabei zeigte Herr Prof. Kotz beeindruckende Zahlen der Finanzarchäologie: Der US-amerikanische Aktienmarkt erwirtschaftete seit 1921 jährlich einen realen Ertrag von 4,3%, bei einer Standardabweichung von 16%. Der nächste Renditewert für 39 weitere betrachtete Aktienmärkte betrug 0,75%. Die Renditeerwartungen, die durch eine kapitalmarktbasierende Rentenfinanzierung zu erfüllen

wären, wurden historisch bislang also zumeist frustriert. Aus Gründen insbesondere der zeitlichen Risikostreuung (shortfall risk) argumentieren viele Ökonomen deshalb für ein Mischsystem.

Zum Abschluss seiner Ausführungen betonte Prof. Kotz, dass es wichtig sei, die allgemeine Öffentlichkeit in die Debatte über die zugrunde liegenden Zusammenhänge und die Einflussfaktoren der Finanzmärkte einzubeziehen. Damit sollte deren Urteilsfähigkeit gefördert werden. Dem dienen die finanziellen Alphabetisie-

rungsprogramme, die etwa die US-Notenbank aufgelegt habe. An den Vortrag schloss sich eine intensive und spannende Diskussion über die präsentierten Fakten und Einschätzungen an.

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

Hohenheimer Oberseminar

24. Hohenheimer Oberseminar in Hohenheim

Zum ersten Mal nahm das Institut für Genossenschaftswesen am Hohenheimer Oberseminar teil, welches den gedanklichen Austausch zwischen Nachwuchswissenschaftlern fördert. Es werden Forschungsprojekte konstruktiv diskutiert und interessante Anregungen als Input für die eigene Arbeit geliefert.

Vom 28.04.-30.04.2005 nahmen Frau Professor Theurl und Herr Dammer am 24. Hohenheimer Oberseminar teil. Dabei handelt es sich um eine Forschergruppe, die zweimal im Jahr zusammenkommt, um aktuelle Forschungsarbeiten universitätsübergreifend zu diskutieren. Die Themengebiete reichen von Fragestellungen der Industrie- und Institutionenökonomik über Probleme der aktuellen Wirtschaftspolitik bis hin zu aktuellen Entwicklungen der Medien- und Finanzökonomie. Neben den Wissenschaftlern nehmen auch ehemalige Doktoranden aus Ministerien, Kommissionen, Unternehmen und Beratungen teil. Diese Mischung gewährleistet, dass die theoretischen Fragestellungen nicht ohne praktischen Bezug diskutiert werden. Zunächst werden die Arbeiten, die Teil eines

Forschungsprojektes eines wissenschaftlichen Mitarbeiters der beteiligten Professoren ist, in einem Koreferat von einem Seminarteilnehmer vorgestellt und kritisch gewürdigt. Daran schließt eine allgemeine Diskussion über das Papier an, in der dessen Aussagefähigkeit und Aktualität analysiert wird. Daraus ergeben sich Empfehlungen und weiterführende Ideen, um die Forschungsfrage fortführen zu können.

Frau Professor Theurl hatte ein Koreferat über den „Europäischen Sozialschutz und die ‘neue’ offene Methode der Koordinierung“ gehalten. In dem sehr komplexen Themenbereich strukturierte Frau Prof. Theurl die Vielzahl der Argumente und formulierte interessante Forschungsfragen, die in der aktuellen Diskussion des Sozialschutzes von Bedeutung sind.

Ein weiteres Papier analysierte die Preisbildung bei Spielkarten des Spieles MAGIC. Die größten Preistreiber sind demnach die Sammeleigenschaften (Kartenalter, Kartenanzahl insgesamt), während die Spieleigenschaften (Auspielkosten, Stärke der Karte etc.) nur geringen Einfluss haben.

Das Oberseminar ist eine hilfreiche Plattform zum wissenschaftlichen Austausch. Wir freuen uns daran teilnehmen zu dürfen und blicken mit Freude auf das nächste Oberseminar in Bochum.

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

Nachwuchswissenschaftlicher Forschungsaustausch in Karlsruhe

10. AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung in der Akademie Badischer Volks- und Raiffeisenbanken

Am 22. und 23. April hatten die Mitarbeiter des IfG Gelegenheit, ihre Forschungsarbeiten und -ergebnisse dem versammelten wissenschaftlichen Nachwuchs genossenschaftlicher Institute und Forschungsstellen zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen.



Dipl.-Volksw. Peter Ebertz und Dipl.-Kffr. Kerstin Liehr-Gobbers

Eröffnet wurde die Tagung durch den 1. Vorsitzenden der AGI, Prof. Dr. Ulrich Fehl von der Philipps-Universität Marburg. Im Anschluss präsentierten die Mitarbeiter der verschiedenen Institute Forschungsergebnisse von Projekten aus den diversen Anwendungsgebieten der genossenschaftswissenschaftlichen Forschung. Die Themenpalette reichte von einer Diskussion der Konsequenzen der neuen Rechnungslegungsvorschriften nach IAS/IFRS für den genossenschaftlichen Sektor über eine Betrachtung der Rolle der Wohnungsgenossenschaften als Akteure in der Umbruchphase des ostdeutschen Wohnungsmarktes bis hin zu Chancen und Grenzen der Genossenschaft als Rechtsform im Gesundheitssektor. Die jeweiligen Ergebnisse wurden zum Teil kontrovers diskutiert.

Vom IfG Münster referierte die ehemalige Mitarbeiterin Kerstin Liehr-Gobbers über ihr Dissertationsthema „Erfolgsfaktoren des legislativen Lob-

bing von Genossenschaften in der EU“. Auf Basis eines von ihr entwickelten Bezugsrahmens leitete sie mögliche Erfolgsfaktoren her, die sie anschließend auf Basis einer empirischen Erhebung mit Strukturgleichungsmodellen analysierte. Das Ergebnis zeigt u.a., dass genossenschaftliche Interessengruppen sich hinsichtlich der Effektivität ihrer Lobby-Tätigkeiten nicht wesentlich von nichtgenossenschaftlichen Organisationen unterscheiden und dass Erfolgsfaktoren existieren, die maßgeblich zur Verbesserung der Interessenvertretung gegenüber den EU-Institutionen beitragen. Hierauf aufbauend leitete sie Handlungsempfehlungen für Genossenschaften in der EU ab.

Peter Ebertz vom IfG Münster präsentierte am zweiten Tag der Veranstaltung die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Kooperationen und Risiko“, welches im vergangenen Jahr in Zusammenarbeit mit dem Zentralverband der gewerblichen Verbundgrup-

pen (ZGV) durchgeführt wurde. Dabei wurde in einer umfangreichen quantitativen Untersuchung anhand des Creditreform-Risikoklassensystems festgestellt, dass die in Verbundgruppen kooperierenden Unternehmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ein niedrigeres Gesamtrisiko aufweisen als die nicht kooperierenden Unternehmen. Somit konnte ein signifikanter Einfluss der Kooperationsmitgliedschaft auf die Risikolage der Unternehmen festgestellt werden, der bislang noch nicht berücksichtigt wurde. Auf Basis einer vertiefend durchgeführten qualitativen Analyse konnten weitere risikorelevante Kooperationseigenschaften identifiziert werden. Der Erfolg der Studie wird auch dadurch belegt, dass die EU-Kommission diesen Zusammenhang auf europäischer Ebene untersuchen lassen wird.

Der informelle Teil der Veranstaltung war durch ein gemeinsames Abendessen geprägt, bei dem sich die Teilnehmer in gemütlicher Runde austauschen konnten, und das seinen Ausklang bei einem „Absacker“ in der Bar der Akademie fand.

👤 Peter Ebertz

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ peter.ebertz@
ifg-muenster.de

Globales Wirtschaften, Globale Unternehmenskooperation, Globale Regulierung

Workshop im Rahmen eines Projektes der Volkswagen-Stiftung

Im Rahmen des Drittmittelprojektes „Globales Wirtschaften, Globale Unternehmenskooperation, Globale Regulierung“ der Volkswagen-Stiftung wurden ausgewählte Referenten und Diskussionsteilnehmer zu einem Workshop am 21./22. April 2005 nach Münster eingeladen. Das Ziel der Veranstaltung bestand darin, die verschiedenen Facetten des Projektes zu beleuchten.



Die Teilnehmer des Workshops.

Der erste Teil des Workshops stand im Zeichen der Entstehungsursachen und -determinanten globaler Unternehmenskooperationen. Zunächst referierte Andrea Schweinsberg (IfG Münster) zum Phänomen der Globalisierung, das als Motivation für eine stark anwachsende Zahl internationaler Unternehmenskooperationen angesehen werden kann. Durch die Internationalisierung wirtschaftlicher Zusammenarbeit wird die Standortwahl in den Vordergrund gerückt. In diesem Zusammenhang stellte Julia Trampel (IfG Münster) einige theoretische und empirische Ansätze zur Analyse der Standortwahl bei der Auslagerung von Dienstleistungen

vor. Die ökonomischen Determinanten für die Wahl eines Standortes zur Erbringung von Leistungen werden darüber hinaus in erheblichem Maße von politischen Gegebenheiten beeinflusst. Diesem Themenbereich war der Vortrag von Elisabeth Brandstetter (Professur für allgemeine BWL, insbesondere Internationale Wirtschaft, Münster) gewidmet. Im Mittelpunkt stand dabei die Leistungserbringung in Clustern. Die Diskussionen wurden anschließend in informeller Runde bei einem italienischen Abendessen fortgesetzt.

Im zweiten Teil der Veranstaltung standen die wettbewerbspolitischen Rahmenbedingungen von globalen

Unternehmenskooperationen im Vordergrund. Zunächst stellte Tholen Eekhoff (IfG Münster) Ansatzpunkte zur Beurteilung von Kooperationen, insbesondere auch von virtuellen Unternehmen, vor, die als Grundlage für eine Änderung und Erweiterung des europäischen Kartellrechtsrahmens dienen können. Die Möglichkeiten zur Ausgestaltung eines Regimes, unter dem ein solcher Rechtsrahmen angewendet werden kann, wurden anschließend von Gisela Aigner und Oliver Budzinski (beide Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik, Universität Marburg) beleuchtet.

Die produktive Diskussionskultur, die sich bei diesem Workshop entwickelte, ließ diesen zu einem vollen Erfolg werden. Ähnliche Veranstaltungen in kleiner Runde sind für die Zukunft ins Auge gefasst.

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

☞ Andrea Schweinsberg
 ☎ (0251) 83-2 29 55
 ✉ andrea.schweinsberg@ifg-muenster.de

Kräfte bündeln für den Erfolg

Ringvorlesung des Symposium Oeconomicum Münster

Was allen Unternehmenskooperationen gemeinsam ist, wurde in dieser erfolgreichen Ringvorlesung am 16. Dezember 2004 ebenso klar wie die deutlichen Unterschiede zwischen einzelnen Netzwerken.

In jedem Mai findet an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät das Symposium Oeconomicum Münster statt, eine Veranstaltung von Studenten für Studenten organisiert, die dazu beiträgt, die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu verkleinern. Zur Vorbereitung auf die Mai-Veranstaltung wurde bereits im Dezember 2004 zu einer Ringvorlesung über Kooperationen eingeladen. Vor vollbesetztem Hörsaal stellten Björn Ostertag, Leiter Global Airport Products and Services-Kooperationen der Lufthansa, und Ralf Wiesner, Geschäftsführer der Global C GmbH, mehr als 120 Studierenden ihre Geschäftsmodelle vor. Die Moderation hatte Prof. Dr. Theresia Theurl übernommen. Mit der Star Alliance, dem Zusammenschluss von bedeutenden Airlines aus aller Welt, und der Maschinenbau-Kooperation Wuppertal war sowohl eine weltweite Kooperation großer Konzerne als auch eine lokale Kooperation von Mittelständlern vertreten.

Star Alliance

Interkulturelle Kompetenz, viel Geduld und Verhandlungsgeschick machen die Star Alliance erfolgreich „Ohne Star Alliance wäre die Lufthansa nur halb so groß“, machte Björn Ostertag den Studierenden die Bedeutung von Kooperationen für die Airline Carrier deutlich. Dabei führten sowohl veränderte Kundenanforderungen und Kostendruck als auch die Ineffizienzen des Luftfahrtmarktes zu

den Allianzen in der Luftfahrtindustrie, die alle einen verbesserten Zugang zum Markt und seine Durchdringung, Produktivitätsgewinne, die Nutzung von Kostensynergien und Einkaufsmacht erreichen wollen. Dabei erwartet Ostertag eine zunehmende Vertiefung und Ausweitung der Kooperationsinhalte. Funktionierende Entscheidungsprozesse, Transparenz, abgestimmte Ziele und Geschäftsprozesse sowie eine gemeinsame Infrastruktur hob er als die Erfolgsfaktoren der Star Alliance hervor.

Unternehmen (Sondermaschinenbauer, Elektrobetriebe für Anlagen und Steuerungstechnik und ein Konstruktionsbüro) stellen Maschinen für die Automobilindustrie und andere Branchen her. Sie bewältigen die Aufgaben Buchhaltung, Finanzierung und Vertrieb in der Gesellschaft Global C gemeinsam. Eine solche Maschinenbau-Kooperation ist in Deutschland bisher einzigartig. Sie ermöglicht es, den Unternehmen Projekte mit einem Volumen von bis zu 1,5 Mio. € zu realisieren. Die Partner weisen vernetzte Gesellschaftsstrukturen auf und kon-



v.l.n.r.: Ralf Wiesner u. Björn Ostertag, Prof. Dr. Theresia Theurl

Maschinenbau-Kooperation Wuppertal

Die Maschinenbau-Kooperation Wuppertal wurde 2000 von sechs Unternehmen gegründet und bündelt ihr Know-How an einem Ort. Die Un-

zentrieren sich jeweils auf ihre Kernkompetenzen. Diese Kooperation erhielt die Auszeichnung „Beste Kooperation 2003 in der Kategorie Produktion“ in einem Wettbewerb, der von der WirtschaftsWoche und dem Bun-

desministerium für Bildung und Forschung ausgeschrieben wurde. Die Begründung der Jury lautete, dass das Netzwerk sehr gut organisiert sei und mit viel Engagement umgesetzt würde.

Erfolgsfaktor Kooperationsmanagement

Aus beiden Vorträgen wurde klar, wie wichtig nicht nur die Auswahl der Partner, sondern überhaupt ein umfassendes Kooperationsmanagement für den langfristigen Erfolg der Koopera-

tion ist. Sowohl Herr Ostertag als auch Herr Wiesner betonten die Notwendigkeit einer guten Kommunikation und einer bewährten Streitkultur für das Gelingen gemeinsamer Projekte. Sie hoben hervor, dass der Einigungsprozess manchmal auch etwas länger dauern könne, da auf demokratischem Weg immer ein Konsens herbeizuführen sei. Die Weiterentwicklung der Allianzfähigkeit sowie die exakte Kenntnis und Gestaltung der Schnittstellen in der Kooperation waren ebenso ein Thema in der außer-

ordentlich intensiven Diskussion wie die Bedeutung harter versus weicher Faktoren zum Zusammenhalt der Netzwerke. Noch lange wurde im Foyer des Hörsaalgebäudes mit den Referenten des Abends über Kooperationen und Netzwerke gesprochen.

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

IfG-Alumni

3. Alumni-Treffen in Münster

Ehemalige Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen sowie Absolventen des Wahlfaches Unternehmenskooperation trafen sich am 11. und 12. März 2005 zum dritten Alumni-Treffen in Münster. Ein interessantes Vortragsprogramm sowie ein gemeinsames Abendessen im gemütlichen Kreis trugen zum Erfolg der Veranstaltung bei.

Erfahrungen teilen

Wie bereits in den vergangenen Jahren gelang es dem IfG, Alumni aus allen Teilen Deutschlands sowie aus verschiedenen Generationen für einen



Prof. Dr. Walter Krämer



Dr. Werner Stork

gemeinsamen Gedankenaustausch zu versammeln – die Anzahl der „jungen“ Alumni dominierte jedoch die diesjährige Veranstaltung. Zahlreiche

Absolventen des Wahlfaches Unternehmenskooperation nutzten die Gelegenheit von den Erfahrungen der Alumni „älterer“ Generationen zu profitieren. Das Alumni-Treffen erwies sich somit als erfolgreiche Networking-Plattform.

Den ersten Veranstaltungstag begann Prof. Dr. Theurl mit der Vorstellung der Aktivitätsschwerpunkte des Instituts. Neue Forschungsthemen, die auf zahlreiche abgeschlossene Promotionsprojekte anknüpfen, wurden einer interessierten Zuhörerschaft vorgestellt.

Interessantes Rahmenprogramm

Im Anschluss diskutierte Prof. Dr. Walter Krämer, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialstatistik der Universität Dortmund, den Verfall der



3. Alumni-Treffen in Münster

deutschen Sprache. Der prominente Gastreferent, dessen Bücher bereits mehrmals auf Bestseller-Listen* zu finden waren, schilderte in seinem Vortrag „Verlierer sprechen Denglisch – die Deutsche Sprache und das Geld“ anhand zahlreicher Beispiele die Korrelation zwischen wirtschaftlichem Misserfolg und der Amerikanisierung der deutschen Sprache. Seine sicherlich etwas überspitzte und provokante These – die Einführung von Englisch als Unternehmenssprache fördere Unternehmenspleiten – war Grundlage zahlreicher intensiver Diskussionen beim gemeinsamen Abendessen.

Die lockere Atmosphäre beim Abendessen nutzte ein Alumnus, um zur Ehrung des 70. Geburtstages von Prof. Dr. Bonus einige Gedichte aus dem Gedichtband des ehemaligen Institutsleiters vorzulesen. Diese kleine Überraschung sorgte für eine nette Abrundung des Abends.

Am nächsten Tag bildeten Vorträge ehemaliger sowie aktueller Mitarbeiter des IfG den Kern des Programms. Alumnus Dr. Werner Stork, Leiter

Training Privatkunden und Prokurist der Union Investment Privatfonds GmbH, schilderte den Anwesenden zunächst seinen aktuellen Tätigkeitsbereich. Er zeigte daraufhin die Bedeutung des Wissensmanagements bei der dezentralen Organisation der Aktivität von Privatkundenberatern. Eine gemeinsame Wissensbasis, die dezentral angepasst und abgerufen werden kann, trägt wesentlich zum Erfolg der Beratung in einem höchst dynamischen Umfeld bei. Timo, der 7-monatige Sohn von Werner Stork sowie seine Mutter, Dr. Anke Maselli, ebenfalls IfG-Alumna, lauschten aufmerksam.

Auf diesen Vortrag folgte die Präsentation einer aktuellen Mitarbeiterin. Julia Trampel skizzierte die Problematik der Auslagerung von Dienstleistungen ins Ausland anhand verschiedener theoretischer Bausteine, mit der sie sich im Rahmen ihres Forschungsprojektes auseinandersetzt: Offshoring or Nearshoring von IT-Dienstleistungen. Prof. Krämer hatte tags zuvor explizit darauf hingewie-

sen, dass für diese beiden Tatbestände adäquate deutschsprachige Begriffe nicht vorhanden seien.

Alumni-Treffen auch im nächsten Jahr

Bei Kaffee und Kuchen wurden anschließend die Eindrücke der gemeinsam verbrachten Tage – und Jahre – ausgetauscht. Die Vorfreude auf das nächste Alumni-Treffen am 24. und 25. März 2006 war dabei bei allen Teilnehmern zu vernehmen.

Information

*So lügt man mit Statistik (2000), Piper Verlag, ISBN 3492230385
Lexikon der populären Irrtümer (1998), Piper Verlag, ISBN 3492224466

Julia Trampel

(0251) 83-2 18 78

julia.trampel@ifg-muenster.de

Wirtschaft@Münster: „Out of Germany“ oder „out of business“

Podiumsdiskussion

Stellt sich den Unternehmen momentan nur die Alternative „Out of Germany“, also ins Ausland, oder „out of business“, also pleite zu gehen? Wirtschaft@Münster, eine Veranstaltungsreihe der IHK Nord Westfalen und des CAWM diskutierte in prominenter Runde die zentralen Probleme der deutschen Wirtschaftspolitik.



v.l.n.r.: Michael von Bartenwerffer, Prof. Dr. Hans-Werner Sinn, Prof. Dr. Theresia Theurl, Oswald Metzger

Die IHK Nord Westfalen organisiert jährlich in Zusammenarbeit mit dem CAWM (Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung Münster) die Diskussionsreihe „Wirtschaft@Münster“, in der zentrale Fragen der mittelständischen Wirtschaft angesprochen werden. Auch für die Veranstaltung am 24. Februar dieses Jahres konnten wieder hochkarätige Diskutanten gewonnen werden. Unter der Leitung von Prof. Dr. Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen Münster diskutierten Hans-Werner Sinn, Präsident des ifo-Instituts und einer der renommiertesten deutschen Wirtschaftsforscher, Oswald Metzger, langjähriger haushaltspolitischer Sprecher von Bündnis 90/Die Grünen im Bundestag, der sich selbst als „Hardcore-Realo“ bezeichnet und in jüngster Zeit durch in seiner Partei kontrovers dis-

kutierte Vorschläge aufmerksam machte und Michael von Bartenwerffer, Sprecher der Geschäftsführung der Winkhaus Holding in Telgte, einem erfolgreichen, international tätigen Unternehmen aus dem Münsterland.

„Mit Hartz IV allein bekommt man China nicht in den Griff“, so resümierte Prof. Hans-Werner Sinn das Ergebnis der Podiumsdiskussion. Deutschland ist zwar Exportweltmeister, und dennoch haben Binnenkonjunktur und Beschäftigung dadurch keine nennenswerten Impulse erhalten. Nach Ansicht des ifo-Präsidenten Hans-Werner Sinn wird das auch so bleiben, solange nicht in Deutschland Reformen des Arbeitsmarktes durchgesetzt werden, die weit über Hartz IV hinausgehen. Ein zentrales Problem, so Sinn, bestehe darin, jene Arbeitskräfte in Beschäftigung zu brin-

gen, die nur eine geringe Produktivität aufweisen. Gerade hier erweisen sich hohe Steuern und Sozialabgaben als fatal für die Beschäftigung, da diese Arbeitskräfte von ihrer Produktivkraft her kaum noch in der Lage sind, diese zu erwirtschaften. Er plädierte deshalb energisch dafür, eine größere Lohnspreizung zuzulassen. Zusätzlich müsse der Staat alle, die aufgrund ihres Alters oder ihrer mangelnden Qualifikation nicht mehr genügend Erwerbseinkommen erzielen können, mit Transferleistungen unterstützen. „Es darf niemand vor die Wahl gestellt sein, von seiner Arbeit oder von Transferleistungen zu leben, sondern die Transferleistung muss nötigenfalls auf die Lohnleistung aufgesattelt werden.“

Ein immer größerer Anteil der exportierten Waren und Dienstleistungen wird vorab aus dem Ausland bezogen.



„Mi Harzt IV allein bekommt man...“

„Von jedem Euro, der im Export verdient wird, gehen 55 Cent für die Vorleistungen ins Ausland“, verdeutlichte Sinn. Gleichzeitig habe die Fertigungstiefe der Industrie seit 1995 stark abgenommen. 1,3 Millionen Arbeitsplätze gingen seitdem in der Industrie verloren, errechnete Sinn. Das wäre nicht weiter tragisch, wenn dies Ausdruck des Strukturwandels wäre und somit diese Arbeitsplatzverluste durch Arbeitsplatzzugewinne im Dienstleistungssektor aufgefangen worden wären. Aber die Leute, die da ihre „schmutzige Industriearbeit“ abgegeben hätten, seien jetzt nicht etwa

mit weißem Hemdkragen im Dienstleistungssektor, sondern „die machen gar nix“. Jobs könnten nur durch Einführung eines Niedriglohnssektors geschaffen werden.

Auch die Winkhaus Holding ist bereits seit 1969 im Ausland tätig, 45 Prozent der Konzernmitarbeiter sind dort tätig. Allerdings, betonte der Vorstandssprecher Michael von Bartenwerffer, „haben wir genau so viele Arbeitsplätze in Deutschland wie vor 10 Jahren“; die Arbeitsplätze im Ausland seien zusätzlich aufgebaut worden. „Der Ansatz ist nicht: ‘hier oder dort’, sondern ‘sowohl als auch‘“. Das Un-

ternehmen habe durch die Investitionen im Ausland Märkte im Ausland erschlossen. „Unsere technologischen Kernkompetenzen halten wir rigide in Deutschland.“

Insofern lässt sich der Titel der Veranstaltung umdrehen: „Out of Germany“ um in Deutschland nicht „out of business“ zu geraten. Auslandsinvestitionen sind also nicht zwingend ein Substitut zu Investitionen im Inland, sondern können sich zu diesen auch komplementär verhalten. Insbesondere Investitionen in Vertriebsniederlassungen stützen auch Arbeitsplätze in Deutschland. Wesentlich ist eine klare Vorstellung über die Organisation der eigenen Wertschöpfung.

Oswald Metzger bemängelte die fehlende wirtschaftspolitische Kompetenz der Bundestagsabgeordneten. Manche Äußerungen könne man nur damit erklären, „dass diese größtenteils öffentlich-rechtlich sozialisiert wurden“. Für die notwendigen Reformen in Deutschland brauche man im Bundestag „Gemeinwohlmanager“, die gut bezahlt werden müssten, dann aber auch für ihre Altersvorsorge selber sorgen sollten und keine steuerrechtlichen Privilegien genießen dürfen.

Auch wenn die deutsche Wirtschaft momentan vor erheblichen Problemen steht, so liegen die Lösungskonzepte auf dem Tisch und sind auch schon in das politische Bewusstsein gedrungen. Es fehlt nur noch der letzte mutige Schritt zur Umsetzung.



... China nicht in den Griff!“

① Information

Ausführliche Rezensionen des Buches „Ist Deutschland noch zu retten“ von Hans-Werner Sinn und anderen Werken zu Reformen in Deutschland finden Sie auf S. 71.

Netzwerke brauchen Vertrauen

Gesprächsrunde mit prominenten Persönlichkeiten spricht über Netzwerke

Im Anschluss an die ordentliche Hauptversammlung der Bausparkasse Schwäbisch Hall am 4. Mai lud die Bausparkasse zu einer Podiumsdiskussion unter der Leitung von Prof. Dr. Theresia Theurl. Das Thema lautete „Erfolgreiches Arbeiten in Netzwerken, Verbänden und gesellschaftlichen Organisationen“.



(v.l.n.r.): Dr. Ekkehart Pandel, Dr. Christopher Pleister, Prof. Dr. Dr. Karl Kardinal Lehmann, Prof. Dr. Theresia Theurl, Heiner Brand, Prof. Peter Voß

Eine hochkarätig besetzte Podiumsdiskussion zum Thema „Erfolgreiches Arbeiten in Netzwerken, Verbänden und gesellschaftlichen Organisationen“ schloss sich am 4. Mai an die Hauptversammlung der Bausparkasse Schwäbisch Hall an. Prominentester Gast der Runde war Prof. Dr. Dr. Karl Kardinal Lehmann, Bischof von Mainz und Vorsitzender der Deutschen Bischofskonferenz. Weitere Gäste waren Heiner Brand, Bundestrainer der Handball-Nationalmannschaft der Männer, Dr. Ekkehart Pandel, Vorsitzender des Deutschen Governorrats von Rotary International, Prof. Peter Voß, Intendant des Südwestrundfunks und Dr. Christopher Pleister, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR). Das Gespräch leitete Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfäli-

schen Wilhelms-Universität Münster. Die Runde befasste sich unter anderem mit den Fragen, welche Gemeinsamkeiten Netzwerke aufweisen, welche Rolle Spielregeln und Normen spielen und wie sich die Zusammenarbeit koordinieren lässt. Ungeachtet aller Unterschiede der einzelnen Netzwerke, für die die Podiumsteilnehmer beispielhaft standen, herrschte Einigkeit über grundlegende Erfolgsfaktoren: Maßgeblich seien gemeinsame Ziele und gemeinsame Werte. Betont wurde außerdem die Bedeutung des gegenseitigen Vertrauens als Grundlage der Zusammenarbeit. Prof. Theurl formulierte es so: „Der Einzelne denkt nicht nur an sich. Der Erfolg des Ganzen ist auch der Erfolg des Einzelnen“. Zur Frage nach möglichem Konfliktpotenzial führte Verbandspräsident Dr. Pleister aus, dass es kein Patentrezept für das Funktionieren eines Netzwerkes gebe.

Es sei „eine Daueraufgabe, das Netzwerk zu entwickeln und die Teilnehmer zufrieden zu stellen“. Konflikte erzeugten dabei mitunter auch eine „produktive Reibung“, die die Weiterentwicklung des Systems vorantriebe. Netzwerke sind heute zum Inbegriff modernen Denkens und Handelns geworden. Gegenüber rein hierarchischen Organisationsformen stehen Netzwerke für mehr Flexibilität und Anpassungsvermögen an veränderte Rahmenbedingungen. Im Sinne eines Beziehungsgeflechts bestehen sie aus eigenständigen Einheiten und setzen bei der Verwirklichung gemeinsamer Ziele auf Kooperation und Koordination. Dies erweist sich als geeignete Antwort auf die wachsende Komplexität des Lebens. Dahinter steht auch die Überzeugung, in einer Gruppe von Partnern mehr zu erreichen als im Alleingang.

Die prominent besetzte Runde um Moderatorin Theurl lotete aus, in welchen gesellschaftlichen Bereichen Netzwerke existieren, worin sie sich ähneln oder aber unterscheiden, welcher Spielregeln sie bedürfen und wie sie zum Erfolg zu führen sind. Nachfolgend sind einige prägnante Aussagen der Teilnehmer der Podiumsdiskussion zum Thema Netzwerk wiedergegeben.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Prof. Dr. Dr. Karl Kardinal Lehmann, Bischof von Mainz und Vorsitzender der Deutschen Bischofskonferenz betonte: „Das Entscheidende ist, dass Netzwerke bei aller Flexibilität gemeinsame Grundaussagen machen und gemeinsam handeln können. Zum Funktionieren gehört auch die Anerkennung von Autorität – die muss aber dialogbereit sein und in der Lage, Probleme im Konsens zu lösen.“

*



Prof. Dr. Dr. Karl Kardinal Lehmann

Heiner Brand, Bundestrainer der Deutschen Handball-Nationalmannschaft unterstrich die Bedeutung der persönlichen Beziehungen zwischen den in einem Netzwerk Handelnden: „Wenn eine hervorragende Atmosphäre in der Mannschaft herrscht, dann ist der Einzelne wesentlich eher bereit, für den anderen mitzuarbeiten, um die Erfolge der Mannschaft sicherzustellen.“

*



Heiner Brand

Prof. Peter Voß, Intendant des Südwestrundfunks, wies darauf hin: „Netzwerke setzen Spielregeln voraus, nach denen man sozusagen organisierte und informelle Kontakte nutzt, um die Defizite starrer, hierarchischer Strukturen auszugleichen. Netzwerke haben sehr viel zu tun mit handfesten Interessen und auch mit Interessenkonflikten, mit der Frage, wie man die löst und zu einem Ausgleich kommt.“

*



Dr. Ekkehart Pandel

Dr. Ekkehart Pandel, Vorsitzender des Deutschen Governorrats von Rotary

International, führte aus: „Vertrauen in einem Netzwerk und untereinander, das Wissen, dass man sich aufeinander verlassen kann – das ist die Triebfeder, die Rotary zusammenhält. Wenn diese Verlässlichkeit untereinander nicht da wäre, dann käme man in die Beliebigkeit.“

*

Dr. Christopher Pleister, Präsident des BVR: „Die Zusammenarbeit auf Vertrauen zu gründen, ist eine permanente Herausforderung. Denn man wird es in einer so komplexen Organisation wie der unseren nie schaffen, dass man alle auf einen gemeinsamen Nenner kriegt. Aber man kann Anerkennung bekommen dafür, dass man größtmögliches Bemühen an den Tag gelegt hat.“

*

Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster und Moderatorin, resümierte: „Es ist nicht immer harmonisch. Netzwerke zeichnen sich dadurch aus, dass es Schnittstellen gibt. Deswegen bedarf es verbindlicher Spielregeln. Aber das reicht nicht. Es braucht Vertrauen, um Netzwerke zum Erfolg zu führen.“

Information

Wir danken für die Bereitstellung der Artikel, die in der Mai-Ausgabe (4/05) der „Bausteine“ der Bausparkasse Schwäbisch Hall erschienen sind.

IfG-Kennenlernabend

Italienisches Flair sorgte für Begeisterung

Zu Beginn des Sommersemesters 2005 lud Frau Prof. Theurl am 26. April 2005 zum traditionellen Kennenlernabend in das Institut für Genossenschaftswesen (IfG) ein. Die Veranstaltung stieß wiederum auf eine sehr hohe Resonanz seitens der am Wahlpflichtfach Unternehmenskooperation interessierten Studierenden.



Als um 19:00 die „Pforten“ des IfG für die Studierenden geöffnet wurden, dauerte es nicht lange, bis die ersten Gäste eintrafen. Nachdem sich ca. 80 Teilnehmer in den geschmückten Räumen des Instituts eingefunden hatten, begann Frau Prof. Theurl mit

ihrer Begrüßungsrede. Anschließend eröffnete sie das Buffet, welches mit italienischen Spezialitäten und einem ausgiebigen Getränkeangebot versehen für Begeisterung bei den Besuchern sorgte. Gut gestärkt und voller Wissbegierde entwickelten sich die ersten intensiven Gespräche zwischen den anwesenden Studierenden und den Mitarbeitern des Instituts. Hierbei konnten sowohl erfahrene Studierende als auch die Mitarbeiter des IfG den potenziellen „Youngsters“ Auskünfte erteilen. Viele ergriffen darüber hinaus auch die Chance, ein persönliches Gespräch mit der Professorin zu führen. Gesteigerten Wert legte sie dabei darauf, dass die Distanz zwischen den Studierenden und der Professorin abgebaut wurde und wertvolle Informationen sowie Erkenntnisse vermittelt und ausgetauscht wurden. Zusätzlich konnte sich das Team des IfG „Feedback“ über seine bisher ge-

leistete Arbeit sowie über den Verlauf des Kennenlernabends einholen. Erfreulich war zudem, dass der Schwerpunkt Unternehmenskooperation in der Gunst der Studierenden nicht zuletzt auch aufgrund der Aktualität der Materie kontinuierlich zu steigen scheint. Als schließlich zu fortgeschrittener Stunde die Veranstaltung ihrem Ende zuzuging, konnte das Team um Frau Prof. Theurl einen gelungenen Kennenlernabend verbuchen.



➔ Christian Strothmann
 ☎ (0251) 83-2 28 03
 ✉ ch.strothmann@uni-muenster.de

Internationale Konferenz in Coimbra (Portugal)

Combination Versus Competition – The Welfare Trade-offs Revisited

Alljährlich veranstaltet die European Economics and Finance Society (EEFS) eine internationale Konferenz, bei der Wissenschaftler aus aller Welt die Möglichkeit haben, ihre Forschungsergebnisse zu präsentieren. Die diesjährige Tagung fand vom 19. bis zum 22. Mai 2005 in Coimbra (Portugal) statt.



Tholen Eekhoff,
Mitarbeiter am IfG, Münster

Wohlfahrtswirkungen von Unternehmenskooperationen und Fusionen

Der Rahmen der Tagung wurde durch das Oberthema „Economic and Financial Issues in an Enlarged Europe“ vorgegeben. Die Analyse einer Abwägung zwischen den Effizienzwirkungen und den Konzentrationswirkungen einer Kooperation oder Fusion im Europäischen Wettbewerbsrecht stellte dabei eine der Facetten der ökonomischen Herausforderungen im erweiterten Europa dar.

Im Rahmen dieses Themas wurde aufgezeigt, unter welchen Bedingungen Kooperationen oder Fusionen von Unternehmen („Kombinationen“) wohlfahrtsfördernd wirken können. Ein wichtiges Ergebnis besteht darin, dass eine Kombination von Unternehmen im Fall eines unbeschränkten Marktzutritts eine eindeutig positive Wirkung auf die Wohlfahrt hat. Wenn die Effizienzsteigerung einer Kombination in einer Produktinnovation besteht, ergibt sich immer dann eine positive Wirkung, wenn nicht im gleichen Zuge eine Konzentration auf dem Markt des alten (unveränderten) Gutes stattfindet. Insbesondere im Fall einer Effizienzsteigerung durch die Senkung fixer oder variabler Kosten ist zumeist eine Wohlfahrtsabwägung durch eine genauere Betrachtung des Einzelfalls notwendig.

Breitgefächerte Themen

Die übrigen Vorträge der Tagung waren thematisch breit gestreut und reichten von theoretischen sowie empirischen Abhandlungen zu den Themen

Geldpolitik und Wechselkurse über die Frage eines Übergangs von einem sozialistischen zu einem marktwirtschaftlichen Regime bis hin zu einer Betrachtung der europäischen Verflechtung der verarbeitenden Industrie in Großbritannien. Den wissenschaftlichen Höhepunkt der Tagung bildete der Plenumsvortrag von Prof. Dr. Paul DeGrauwe (Universität Leuven), der sich mit dem Wohl und Wehe des Euro befasste.

Coimbra und seine touristischen Reize

Neben dem wissenschaftlichen Programm blieb außerdem Zeit, die wunderschöne Stadt Coimbra anzuschauen. Die als „Oxford Portugals“ bezeichnete älteste Universitätsstadt dieses Landes liegt am Flussufer des Mondego und erstreckt sich über den ein oder anderen Hügel, der dem Spaziergänger die Schweißperlen auf die Stirne treibt. Besonders sehenswert sind das Hauptgebäude der Universität, das früher als Festung fungierte, sowie die Kirche „Se Velha“ und die verschlafene und verwinkelte Altstadt. In wissenschaftlicher wie auch in touristischer Hinsicht ist Coimbra jederzeit eine Reise wert.



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

Vorträge

Theresa Theurl

*Erfolgsbedingungen für Kooperationen und ihre Mitglieder**

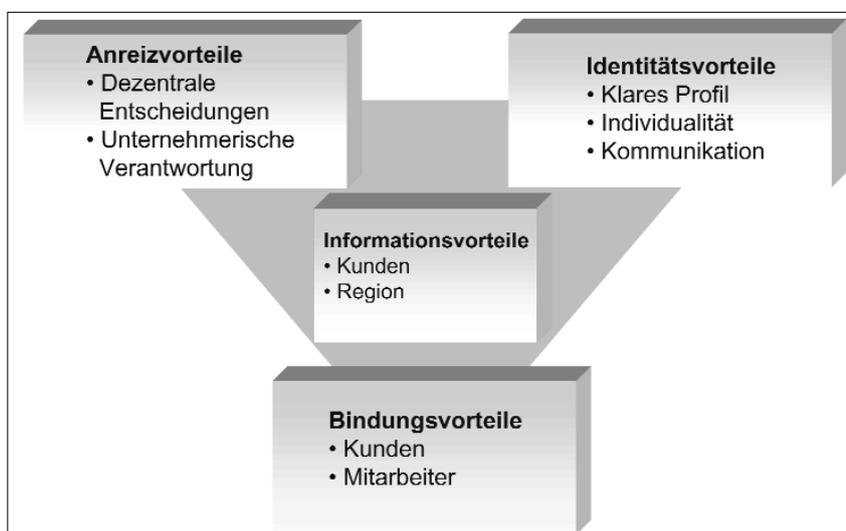
Die beauty alliance Deutschland ist eine Verbundgruppe der Parfümerie-Branche. Sie hat einen Anteil von 20% auf einem sehr kompetitiven Markt und etwa 300 mittelständische Mitgliederunternehmen mit 900 Filialen. Zielsetzung der Kooperation ist die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des mittelständischen Einzelhandels auf dem jeweiligen regionalen und lokalen Markt.

Auf diesem Markt sind internationale Konzerne und große Ketten tätig. Es war also für die mittelständischen Unternehmen naheliegend eine Kooperation zu gründen. Die Mitglieder haben viele Aufgaben an die Verbundzentrale outgesourct. Sie nehmen ein umfangreiches Dienstleistungssortiment in Anspruch. Dazu zählen die Zentral-

beiterschulung u.v.a.m. Die gemeinsamen Elemente des Geschäftsmodells sind verbunden mit der unternehmerischen Eigenständigkeit der Mitglieder und ihrer individuellen Identität auf dem lokalen Markt. Zukunftsorientiert wurden Strukturen für eine internationale Zusammenarbeit geschaffen, die später intensiviert

Mittelständische Wirtschaft

Mittelständische Unternehmen leiden derzeit unter einem herausfordernden Umfeld. Es ist mit Gefahren für ihre Selbständigkeit, aber auch für ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit verbunden. Häufig korrespondiert dies mit Finanzierungsproblemen. Dies gefährdet nicht nur ihre einzelwirtschaftliche Existenz, sondern kann auch mit gesamtwirtschaftlichen Nachteilen verbunden sein. Denn die mittelständische Wirtschaft hat spezielle Funktionen zu erfüllen. Diese enthalten einen großen Teil der Wertschöpfung und des Steueraufkommens, die Schaffung von Arbeitsplätzen, aber auch die Sicherung unternehmerischer Verantwortlichkeit, Identifikation mit regionalen Standorten und nachhaltige wirtschaftliche Existenzen. Wie wichtig dies vor dem aktuellen wirtschaftlichen Hintergrund und den kontroversen Diskussionen über Aufgaben und Verfehlungen von Unternehmern ist, ist offensichtlich. Es geht also nicht an, nur auf die Zukunft zu hoffen. Vielmehr sind Lösungen zu suchen. Kooperationen, so etwa die beauty alliance Deutschland, sind solche.



Verankerung regionaler Markt

regulierung und ein gemeinsames Warenwirtschaftssystem, die technische Abwicklung von überregionalen Werbemaßnahmen, die betriebswirtschaftliche Beratung sowie die Mitar-

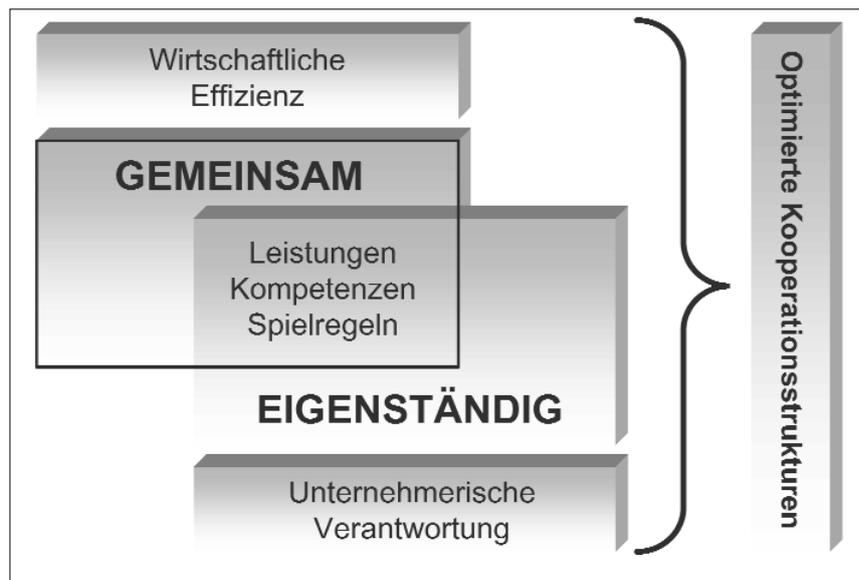
werden kann. Neben der beauty alliance Deutschland sind entsprechende Unternehmensgruppen aus Frankreich, Italien, der Schweiz und Österreich beteiligt.

Kooperationslogik

Es ist nicht kontrovers, dass Organisationen, die vor den aktuellen Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig sind, eigentlich widersprüchliche Anforderungen zu erfüllen haben. Sie müssen in der Lage sein, einerseits wirtschaftliche Effizienz, andererseits aber unternehmerische Eigenständigkeit zu verwirklichen. Sie müssen sich schnell an Standortvorteile anpassen können, also mobil sein, andererseits aber benötigen sie eine Verankerung auf lokalen und regionalen Märkten. Mit Kooperationen kann es gelingen, diesen widersprüchlichen Anforderungen gerecht zu werden. Im Idealfall können wirtschaftliche Größe, die Nutzung von Standortvorteilen, eine schnelle Anpassungsfähigkeit, Marktkenntnis, Flexibilität, Identität und Dezentralität unter einen Hut gebracht werden. Dies ist dann gleichbedeutend mit der Verbesserung der wirtschaftlichen Basis von mittelständischen Unternehmen. Doch viele Kooperationen führen nicht zum erwarteten Erfolg. Dies ist nicht überraschend. Denn häufig werden die Erfolgsbedingungen vernachlässigt.

Erfolgsbedingungen

Es sind zumindest fünf Voraussetzungen, die zu beachten sind. Erstens muss sorgfältig geprüft werden, ob eine Kooperation tatsächlich die geeignete organisatorische Option darstellt oder ob eine Fusion, die Veränderung des Leistungssortiments oder des Geschäftsmodells eine überlegene Option darstellt. Zweitens muss das Modell einer Kooperation verstanden und gelebt werden: Ein unternehmerisches Kalkül liegt zugrunde. Sein Ergebnis besteht darin, dass der Erfolg des Ganzen auch den wirtschaftlichen Erfolg des einzelnen Unternehmens



Governancestrukturen der Kooperation

fördert und umgekehrt. Zusammenarbeit schafft Abhängigkeit, verursacht Schnittstellen zwischen Unternehmen und setzt daher transparente und verbindliche Spielregeln voraus. Daher sind für eine erfolgreiche Kooperation gute Governancestrukturen zu vereinbaren. Sie müssen nicht nur die Spielregeln, sondern auch eine klare Kompetenzverteilung und wettbewerbsfähige Leistungen der Verbundzentrale sicherstellen. Mit den Governancestrukturen wird das Verhältnis zwischen „gemeinsam“ und „eigenständig“ festgeschrieben. Unterschiedliche Ergebnisse sind möglich, immer geht es jedoch um die Optimierung der institutionellen Voraussetzungen für die Zusammenarbeit, um eine Zukunft sichernde „Kooperationsverfassung“. Die vierte Voraussetzung besteht in einem effektiven Management der Kooperation. Dieses wird von der Verbundgruppenzentrale zu leisten sein. Wichtig ist, dass die Anpassung an Veränderungen sichergestellt wird ebenso wie die Einhaltung der Spielregeln und die Kontrolle, dass für die Mitglieder tatsächlich Werte geschaf-

fen werden, die sie alleine nicht erreichen könnten, denn dies ist die Mission der Verbundgruppe. Schließlich muß es gelingen, den „Mikrokosmos Kooperation“, also das Zusammenwirken, zu stabilisieren. Verträge und Management sind die verfügbaren harten Mechanismen. Weiche Aspekte wie Vertrauen und Sozialkapital erleichtern diese Aufgabe ungemein. Der wichtigste stabilisierende Faktor aber ist der gemeinsame Erfolg. Die Berücksichtigung dieser Erfolgsfaktoren durch Unternehmen kann einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Situation der mittelständischen Wirtschaft leisten.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Gesellschafterversammlung der beauty alliance Deutschland GmbH am 23. Mai 2005 in Frankfurt.*

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

Theresia Theurl

*Zukunft durch Member Value – Kunden- und Mitgliederkonzepte für Obst- und Kellereigenossenschaften in Südtirol**

Der Obst- und Weinbau ist für Südtirols Wirtschaft sehr wichtig. In beiden Sektoren haben Genossenschaften als wettbewerbsfähige Kooperationen eine große Bedeutung. Sie sind nicht nur im Land einer intensiven Konkurrenz ausgesetzt, sondern sie sind auf Märkten tätig, die sich durch einen harten internationalen Wettbewerb auszeichnen. Gute Mitglieder- und Kundenbindungskonzepte sind eine Voraussetzung für langfristigen Erfolg.

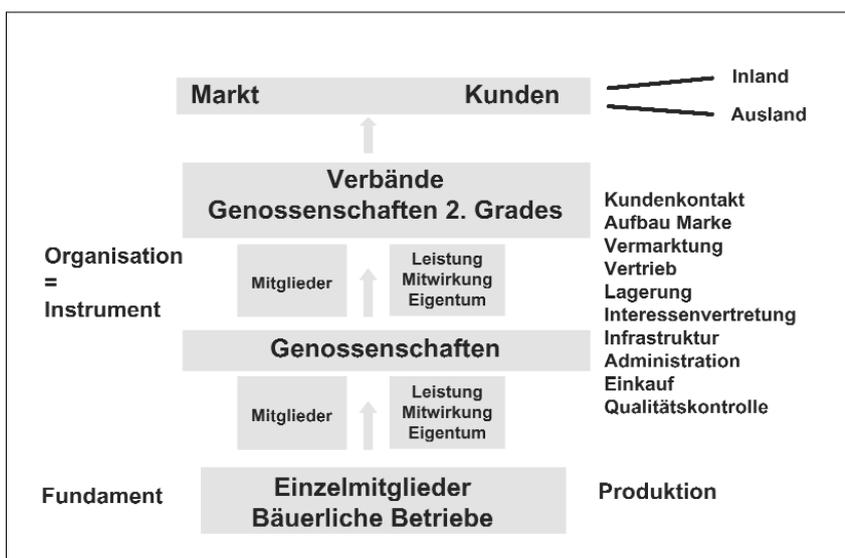
Der Erfolg der Südtiroler Landwirtschaft korrespondiert seit jeher mit einer Zusammenarbeit in Genossenschaften bei den Produkten Milch (Sennereigenossenschaften, Molkeereien), Obst und Wein (Kellereigenossenschaften). Nicht nur die gemeinsame Vermarktung, sondern auch die Optimierung der Wertschöpfungsketten insgesamt bilden den Inhalt der Kooperationen. Mehr oder weniger stark ausgeprägt können zwei genossenschaftliche Ebenen im Wertschöpfungsprozess ausgemacht werden. So erfolgt die Produktion durch bäuerliche Betriebe. Sie sind die Mitglieder der Genossenschaften auf der ersten Ebene. Diese sind wiederum häufig



v.l.n.r.: Prof. Dr. Theresia Theurl, Heiner Nicolussi-Leck, Walter Eisendle

Mitglieder von Genossenschaften oder anderen Körperschaften auf der zweiten Ebene sowie von Fachver-

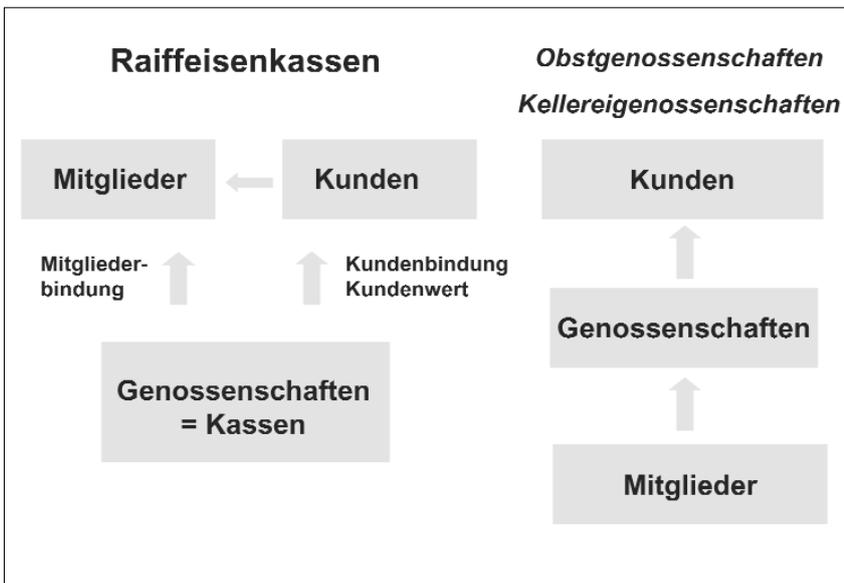
bänden. Falls diese zweite Ebene existiert, sind es meist die dort angesiedelten Unternehmen, die den direkten Kontakt mit den in- und ausländischen Kunden haben.



Wertschöpfungskette

Kunden- und Mitgliederkonzepte

Diese organisatorische Struktur führt etwa im Vergleich zu Genossenschaftsbanken (dies sind in Südtirol hauptsächlich die Raiffeisenkassen) zu anders gelagerten Herausforderungen bei der Entwicklung von Mitgliederkonzepten. Denn die Gruppe der Mitglieder ist nicht gleichzeitig die Kundengruppe. Dies hat zur Folge, dass in einem intensiven Wettbewerb auf den internationalen Märkten sowohl Kundenbindungs-, als auch Mit-



Unterschiedliche Anforderungen

gliederbindungskonzepte zu entwickeln sind. Denn die Kundenbindung entspricht dann nicht gleichzeitig der Mitgliederbindung. Member Value für die Mitglieder entsteht durch Transaktionen mit Nichtmitgliedern. Mitglieder und Kunden sind auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette tätig. Ihre aktuelle Herausforderung in einem intensiven Wettbewerbsprozess ist also eine zweifache: die Entwicklung erfolgreicher Mitglieder- und überlegener Kundenkonzepte.

Member Value-Konzept

Sowohl für ein Mitglieder- als auch für ein Kundenkonzept wird als Fundament ein Member Value-Konzept benötigt: Seine Konkretisierung und Umsetzung, eine professionelle Kommunikation und die permanente Kontrolle der Ergebnisse, die zu Anpassungen und Aktualisierungen führen muss. Die Konkretisierung des Member Values hat Leistungen, Standards, Konditionen, Rechte und Verpflichtungen für die Mitglieder zu enthalten. Bereits in diesem Rahmen ist zu klären, ob ein Nichtmitgliederge-

schäft erfolgt und ob für Nichtmitglieder und Mitglieder einheitliche Konditionen und Leistungen vereinbart werden. Es ist darüber hinaus zu entscheiden, ob ein Beitritt zu oder die Gründung von Genossenschaften auf der zweiten Ebene erfolgen und wie dort die Einflussnahme sichergestellt wird. Auch die grundsätzliche Entscheidung, wie mit einem Kundenkonzept zu verfahren ist, ist festzulegen. Die unmittelbare Förderung als zentrales Element des Member Values

manifestiert sich als Festlegung der Auszahlungspreise an die Betriebe. Als Voraussetzung sind Mengen- und Qualitätsregelungen zu vereinbaren. Zusätzlich sind die Arbeitsteilung zwischen der unternehmerischen Tätigkeit der Mitgliederbetriebe und der Genossenschaft sowie die Mitwirkung an der gemeinsamen Entscheidungsfindung zu verhandeln.

Mitgliederkonzept

Auf dieser Basis kann die Vorbereitung eines Mitgliederkonzeptes erfolgen. Dabei hat der Mitgliederkreis optimiert zu werden. Zu berücksichtigen sind vor allem wirtschaftliche Größenvorteile, die gegen das Entstehen einer heterogenen Mitgliedergruppe und einer erschwerten Entscheidungsfindung abzuwägen sind. Die Festlegung und Kommunikation klarer und transparenter Auswahlkriterien sind unabdingbar. Dies gilt für jede der beiden genossenschaftlichen Ebenen. Nachdem dies geschehen ist, sind die Inhalte des Mitgliederkonzeptes zu operationalisieren, ihre Ergebnisse zu beobachten und gegebenenfalls Anpassungen zu vereinbaren. Dies sollte



Unterschiedliche Konzepte

sinnvollerweise in einem moderierten Prozess mit den Mitgliedern und dem Management der jeweiligen Genossenschaft geschehen.

Kundenkonzept

Zur Entwicklung entsprechender Konzepte kann auf umfangreiches Material zu Erfahrungen und Instrumenten aus vielen Branchen zurückgegriffen werden. Nicht alles muss neu erfunden, aber vieles adaptiert werden. Wichtig ist zu erkennen, dass manche Aufgaben in Kooperation mit anderen effizient erfüllt werden können, während andere vom einzelnen Betrieb individuell verwirklicht wer-

den müssen. So kann die Marktbeobachtung und -dokumentation zusammen mit Konkurrenten erfolgen (Coopetition). Märkte sind anhand unterschiedlicher Kriterien zu segmentieren. Für die Durchführung von Kundenwertanalysen liegen standardisierte Tools vor. Wichtig ist, dass keine isolierte Preisstrategie gewählt wird und dem Aufbau und der Pflege einer Marke die angemessene Aufmerksamkeit geschenkt wird. Dabei sollte überlegt werden, ob das genossenschaftliche Geschäftsmodell ein Element dieser Marke sein kann. Bei der Entwicklung von Kundenkonzepten sollte man sich von folgendem Motto

leiten lassen: „Gewinne den Kunden dazu, Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen, weil er von seiner Existenz Vorteile hat.“

** Zusammenfassung eines Tagessesminars für Südtiroler Obst- und Kellereigenossenschaften, veranstaltet von der Bildungsabteilung des Südtiroler Raiffeisenverbandes, am 18. Februar 2005 in Bozen.*

☎ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Theresia Theurl

*Zukunftsperspektiven für Wohnungsbaugenossenschaften**

Für Wohnungsunternehmen aller Rechts- und Organisationsformen wird die Zukunft herausfordernd werden. Vor diesem Hintergrund geht es darum, sich auf Veränderungen einzustellen und diese offensiv und rechtzeitig zu gestalten.

Jede Wohnungsgenossenschaft ist gefordert, ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem dynamischen Markt, bei harter Konkurrenz und in einer komplexen Umwelt zu prüfen. Die Herausforderungen sind zu identifizieren, die eigene Positionierung ist zu prüfen und strategische Weichenstellungen sind in Angriff zu nehmen. Weder stilles Abwarten noch Mutlosigkeit sind angebracht.

Herausforderungen

Dabei sind die anstehenden Aufgaben vor allem, aber nicht nur durch die demografische Entwicklung bedingt. Abnehmende Bevölkerungsstände sind zu erwarten, abhängig vom Szenarium kommt es in etwa zehn Jahren



Strategieoptionen

oder später zu einem Höchststand der Altersstruktur hat sich bereits beträchtlich verändert, was sich weiter

fortsetzen wird. Der Anteil der Menschen, die nicht im Berufsleben stehen, wird weiter steigen. Auch die Größe, die Zusammensetzung und die Form der Haushalte unterliegen einem Wandel. Die Polarisierung der Lebensformen wird sich weiter fortsetzen. Diese Trends sowie die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben markante Auswirkungen auf die Wohnungsmärkte, die sich bislang erst in Ansätzen bemerkbar gemacht haben.

Wohnungsnachfrage

Übertragen auf die Wohnungsnachfrage kann davon ausgegangen werden, dass, nachdem die Anzahl der Haushalte vorerst noch ansteigt, diese langfristig insgesamt eine sinkende Tendenz hat. Dabei werden die Anteile kleinerer und älterer Haushalte zunehmen. Parallel dazu ist mit einer Zunahme der Nachfrage nach größeren Wohnflächen zu rechnen. Die Haushaltstypen werden sich weiter ausdifferenzieren und es kommt zu einer zunehmenden sozioökonomischen Polarisierung sowie einer weiteren Pluralisierung der Lebensstile. Korrespondierend mit der demografischen Struktur sind jene Elemente der Bevölkerungspyramide mit den eigentumsorientierten Altersgruppen zunehmend schwächer besetzt. Im Detail und in der Größenordnung abhängig von der Einwanderungspolitik, ist eine zunehmende Wohnungsnachfrage durch Migranten zu erwarten.

Perspektiven

Vor diesem Hintergrund ergeben sich folgende Perspektiven für den Wohnungsmarkt: Insgesamt wird sich aus heutiger Sicht ein Überangebot an Wohnungen ergeben, das durch zu-

sätzlichen Neubau noch erhöht werden wird. Der Wohnungsmarkt ist langfristig – und wenn nicht differenziert wird – ein stagnierender oder sogar schrumpfender Markt. Dies gilt nicht für einzelne Segmente und die Segmentierung nach Regionen, Größe, Ausstattung und Lage wird weiter zunehmen. Auf die stärkere Differenzierung der Nachfrage wurde bereits hingewiesen. Neben Leerständen wird es auch in Zukunft lukrative Marktnischen geben. Es ist davon auszugehen, dass auf eine qualitative Weiterentwicklung der Bestände sowie des Wohnumfeldes zunehmend mehr Gewicht gelegt wird. Dies ist Folge einer sich abzeichnenden Tendenz, dass sich Leerstände zuerst in den untersten Kategorien ergeben und zunehmend höhere Standards erreichen. Vor diesem Hintergrund zeichnet sich nicht nur ein noch härterer Wettbewerb ab, sondern der Differenzierungsbedarf wird ausgeprägter und die staatliche Wohnungspolitik wird immer herausfordernder.

Einzelwirtschaftliche Reaktionsmöglichkeiten

Wohnungsunternehmen sind nun gefordert, Zukunftsstrategien zu entwickeln. Dabei stehen mehrere Optionen zur Verfügung. Grundsätzlich ist zu entscheiden, ob eine (totale oder partielle) Exit-Option gewählt wird, die nicht für alle Unternehmen möglich ist, da emotionale, strategische und ökonomische Marktaustrittsbarrieren existieren. Sind solche nicht vorhanden oder nicht prohibitiv, kommen auch Bestandsverkauf, Umnutzung, Abriss oder Rückbau in Frage. Möglichkeiten und Konsequenzen hängen nicht zuletzt von der Rechtsform ab.

Wird die Stay-Option gewählt, also ein Angebot auf dem Wohnungsmarkt aufrechterhalten, sind Folgeentscheidungen zu treffen, die immer mit einem Investitionsbedarf korrespondieren. Investitionsstrategien benötigen zusätzlich Maßnahmen zur Mitglieder- oder Kundenbindung oder zur Gewinnung neuer Nachfrager. Dabei geht es um qualitative Verbesserungen, präferenzgerechte Ausstattungen, zusätzliche Dienstleistungen und ähnliche Maßnahmen. Eine solche Strategie kann die Marktführerschaft auf einem lokalen oder regionalen Markt anstreben. Größere Erfolgsaussichten dürften Nischenstrategien mit dem Fokus auf bestimmte Zielgruppen haben.

Welche Strategie letztlich auch gewählt wird, sie ist einem stillen Abwarten überlegen, bei dem nur die unbedingt notwendigen Reparaturen und Anpassungen durchgeführt werden, bis sich vermeintliche Klarheit über die zukünftige Nachfrageentwicklung oder auch das Verhalten der Wettbewerber herausgebildet hat. Ein solches Vorgehen birgt die Gefahr, dass Wettbewerber die Nischen und damit Marktanteile und die Zukunft gewinnen. Eine Musterstrategie kann vor den aktuellen Rahmenbedingungen nicht angeboten werden. Der Kontext ist sorgfältig zu beachten, wobei alle relevanten unternehmensexternen und -internen Aspekte einzubeziehen sind.

**Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Zukunftsworkshops der Wohnbau Lemgo eG am 11. Februar in Halle Westfalen.*

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

Theresia Theurl

*Genossenschaftliche Pflichtprüfung im Hinblick auf die Prüfung von Tochtergesellschaften**

Die genossenschaftliche Pflichtprüfung hat die Aufgabe, Informationen bereitzustellen, relevante Zielgruppen zu schützen sowie das Management zu disziplinieren. Sollen die Tochterunternehmen von Wohnungsgenossenschaften in diese Prüfung einbezogen werden?

Wie andere Genossenschaften auch haben Wohnungsgenossenschaften vor den aktuellen Rahmenbedingungen einen ausgeprägten Bedarf an einer hochkarätigen Geno-Prüfung. Denn sie benötigen eine Früherkennung und Bewältigung von zunehmenden Risiken. Sie bedürfen aber auch einer adäquaten Interessenvertretung, einer vorausschauenden Beratung und Betreuung in vielen Angelegenheiten. Diese Aufgaben werden heute in Kombination von den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden wahrgenommen. Im Mittelpunkt der weiteren Ausführungen stehen nicht die Besonderheiten und Perspektiven der genossenschaftlichen Pflichtprüfung, sondern die Wahl der Prüfungsorgane für die Tochtergesellschaften von Wohnungsgenossenschaften.

Tochtergesellschaften

Von vielen Wohnungsgenossenschaften werden Tochtergesellschaften zur Erfüllung bestimmter abgegrenzter Aufgaben gegründet. Diese organisatorische Maßnahme entspricht den Vorgaben des Genossenschaftsgesetzes bezüglich des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes. Sie ist auch mit dem Förderauftrag kompatibel, da zusätzlicher Member Value geschaffen werden soll. Meist geschieht die Gründung der Tochter in der Rechtsform der GmbH. Es können so nicht nur die Kompetenzen für bestimmte



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

Aufgaben gebündelt und ausgelagert, sondern auch klare organisatorische Strukturen errichtet werden. Vor allem aber stehen hinter dieser Entscheidung betriebswirtschaftliche und/oder steuerliche Überlegungen. Mit der Gestaltung des Gesellschaftsvertrages sollen der Einfluss der Genossenschaft und ihrer Mitglieder auf die Tochterunternehmung sichergestellt werden. Mit den Töchtern werden in der Folge meist Geschäftsbesorgungsverträge abgeschlossen. Häufig entsprechen sich die Gremienbesetzungen in Genossenschaft und Tochtergesellschaft, so dass für die Leitungs- und Kontrollfunktionen eine Personalunion vorliegt. So nimmt der Vorstand der Genossenschaft meist die Geschäftsführung der GmbH wahr. Mit der Gründung von Tochter-

gesellschaften entstehen also eine veränderte Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie spezifische Personal- und Organisationsstrukturen.

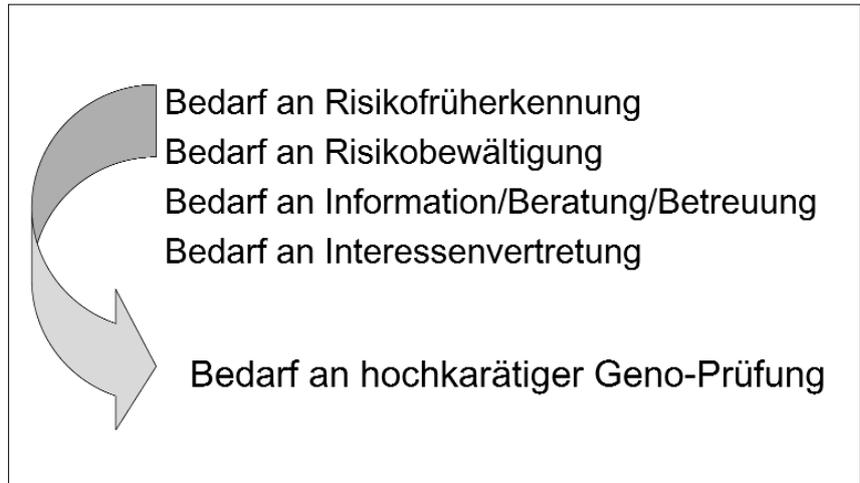
Prüfung von Tochtergesellschaften

§ 53 des Genossenschaftsgesetzes, der die genossenschaftliche Prüfung und die Aufgaben der Prüfungsverbände zum Inhalt hat, kann zwar, muss aber nicht auf Tochtergesellschaften von Genossenschaften angewendet werden. Die Genossenschaften haben selbst zu entscheiden, wer die Tochtergesellschaften prüfen soll, womit auch Konsequenzen für den Inhalt und das Ausmaß der Prüfung verbunden sind. Im Rahmen der Entscheidung haben die Argumente gegen als auch für den Einbezug in

die genossenschaftliche Prüfung der Mutter gegeneinander abgewogen zu werden. Werden die Gegenargumente stärker gewichtet, kommt es zur Beauftragung eines Unternehmens, das eine „normale Jahresabschlussprüfung“ durchführen wird. Für diese Lösung spricht die formale Übereinstimmung mit der Prüfung anderer GmbHs. Eine entsprechende Lösung würde auch dann nahe liegen, wenn die normale Jahresabschlussprüfung wegen eines überlegenen relevanten Wissensstandes von Vorstand, Aufsichtsrat und Mitgliedern ausreicht. Schließlich würde sich diese Vorgangsweise dann anbieten, wenn die genossenschaftliche Prüfung eine „Prüfung zweiter Wahl“, also von geringer Qualität wäre. Es ist klar, dass diese Argumente entweder an der Oberfläche bleiben oder dass die zugrunde gelegten Annahmen nicht zutreffen. Eine Entscheidung gegen den Einbezug der Tochtergesellschaften in die genossenschaftliche Prüfung wird häufig aus einer mangelnden Kenntnis des genossenschaftlichen Geschäftsmodells heraus getroffen. Sie ist mit der Gefahr eines Informationsverlustes und von Intransparenz verbunden. Daraus kann ein Misstrauen von Mitgliedern oder anderen Stakeholdern resultieren.

Transparenz und Verantwortung

Insgesamt können sechs Gründe angeführt werden, die die Einbeziehung der Prüfung der Tochtergesellschaften in die genossenschaftliche Pflichtprüfung nahe legen. Erstens können nur so die Besonderheiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells genutzt und einheitliche Beurteilungsmassstäbe für die einzelnen Elemente eines Komplexes sichergestellt wer-



Anforderungen an die Geno-Prüfung

den. Die genossenschaftliche Prüfungslösung ist Teil des spezifischen Geschäftsmodells und korrespondiert mit den anderen Elementen, vor allem dem Verzicht auf ein Mindestgründungskapital und einer persönlichen Haftung. Zweitens wird auf diese Weise die höchstmögliche Transparenz erreicht. Dies gilt sowohl bezüglich der Informationen an die genossenschaftlichen Mitglieder und an die Geschäftspartner sowie auch gegenüber einer breiteren Öffentlichkeit. Drittens können jene Akteure, die Verantwortung zu übernehmen haben, also Vorstand und Aufsichtsrat, einen höchstmöglichen Schutz erreichen, da die Inhalte der genossenschaftlichen Prüfung weit reichender sind als jene der Jahresabschlussprüfung.

Erfahrung und Informationsvorteile

Viertens ist davon auszugehen, dass die Kenntnisse des genossenschaftlichen Geschäftsmodells bei den Prüfern der genossenschaftlichen Prüfungsverbände deutlich stärker ausgeprägt sind, während diese Besonderheiten bei Wirtschaftsprüfern häufig Irritationen hervorrufen. Sie weisen wenig bis keine Erfahrung mit der Prüfung von genossenschaftlichen

Unternehmen auf. Fünftens ist die Intention der Pflichtprüfung mit ihrer Selbstorganisation verbunden, die sich dann auch auf die Töchter beziehen sollte. Sechstens haben zukunftsorientierte Wohnungsgenossenschaften vor den herausfordernden Rahmenbedingungen ihre Strukturen zu optimieren, was auch den instrumentellen Charakter der Gründung von Tochtergesellschaften offenbart. Auch dies spricht für die Gesamtprüfung. Diese Pro-Argumente sind zwar schwergewichtig. Dennoch muss jede Wohnungsgenossenschaft sie auf der Basis der geltenden Rechtslage und der wirtschaftlichen und organisatorischen Besonderheiten der Genossenschaft selbst einschätzen und gewichten.

**Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der gemeinsamen Sitzung von Vorstand und Aufsichtsrat der Wohnungsbau- und Siedlungsgenossenschaft für den Kreis Coesfeld eG am 8. Dezember 2004.*

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

Unsere Partner stellen sich vor

IBM Deutschland GmbH

Umfangreiche Dienstleistungen für den FinanzVerbund

IBM ist seit vielen Jahren enger Partner der Unternehmen des genossenschaftlichen FinanzVerbunds und begleitet diese bei der Bewältigung ihrer geschäftlichen Herausforderungen. Neben der Zusammenarbeit mit den Rechenzentren ist IBM auch für die Zentralbanken, Spezialinstitute und Primärbanken sowohl in den traditionellen Infrastrukturthemen als auch in branchenbezogenen Fachthemen tätig.



Christian T. Roga,
Direktor des Geschäftsbereiches
Genossenschaftlicher FinanzVerbund,
IBM Deutschland

Die IBM Deutschland GmbH mit Sitz in Stuttgart beschäftigt derzeit etwa 25.000 Mitarbeiter in rund 40 Niederlassungen und ist damit die größte Ländergesellschaft der IBM in Europa. Weltweit sind rund 319.000 Mitarbeiter beschäftigt, davon ca. 180.000 Mitarbeiter im Dienstleistungsgeschäft. Hier erzielt IBM mittlerweile mehr als 50% des Umsatzes. Um ihr Lösungsportfolio konkret an den Zie-

len der Kunden auszurichten, hat IBM sich seit mehreren Jahren dezidiert nach Branchen aufgestellt. So können die Geschäftsziele unserer Kunden optimal unterstützt und branchenspezifische Erfahrungen aktiv weiterentwickelt werden.

Im Geschäftsbereich „Genossenschaftlicher FinanzVerbund“ liegt die zentrale Verantwortung für die Betreuung aller Unternehmen des Verbunds quer über das gesamte IBM Portfolio. Zusätzlich wird hier Kontakt zum BVR sowie den regionalen Verbände gehalten.

Seit 2002 verstärkter Auftritt im branchenspezifischen Beratungsgeschäft

Durch Lösungen aus den Modulen Hardware, Software und Dienstleistungen stellt sich IBM den hohen Qualitätsansprüchen ihrer Kunden. Zusammen mit der seit 2002 integrierten ehemaligen Beratungssparte des Wirtschaftsprüfungsunternehmens PwC (PwC Consulting) hat sich das Portfolio der IBM insbesondere im Bera-

tungsgeschäft deutlich verstärkt und so die Dienstleistungskette von der Management- und IT-Beratung über den Aufbau von IT-Strukturen bis hin zu ihrem Einsatz und Betrieb ausgedehnt. Im Beratungsgeschäft sind derzeit mehrere hundert Mitarbeiter mit bankfachlicher Ausbildung in Projekten mit strategischen und operativen Zielsetzungen tätig.

Mit innovativen Konzepten der „on demand“-Strategie verfolgen wir das Ziel, unsere Kunden im bestehenden Wettbewerbsumfeld reaktionsfähiger, flexibler und widerstandsfähiger zu machen. Die entsprechenden Lösungen zeichnen sich durch Integration auf virtueller Basis und offenen Standards aus. Die in der Finanzbranche fortschreitende Auflösung von unternehmensinternen Silostrukturen und eine gleichzeitige Zunahme branchenweiter Kooperationsmodelle unterstützt IBM erfolgreich mit einer methodischen Vorgehensweise, in der das Unternehmen in Komponenten strukturiert und darauf basierend nach geschäftsstrategischen Gesichtspunkten untersucht wird. Hieraus ergeben

sich konkrete Handlungsfelder und Aktionen.

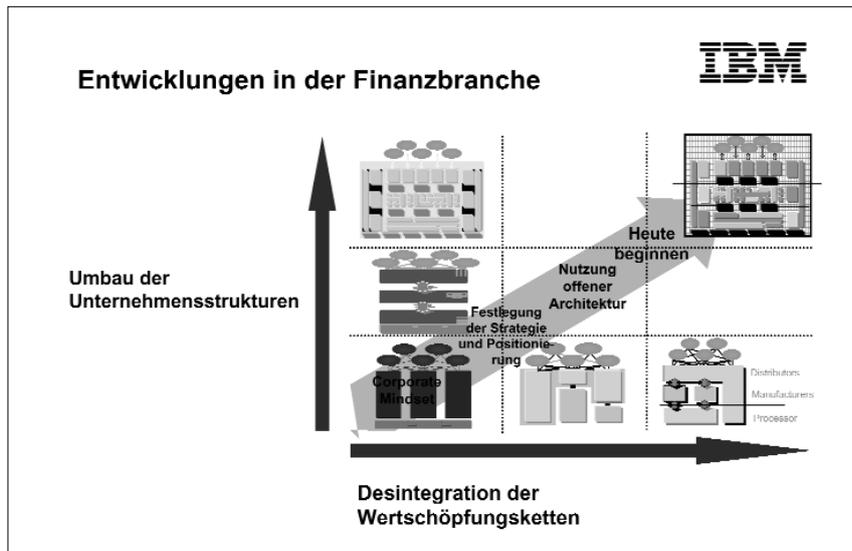
Im genossenschaftlichen FinanzVerbund stehen Kosteneinsparungen bei gleichzeitiger, maximaler Stabilität und Zukunftssicherheit, insbesondere auch mit Blick auf neue Geschäftsfelder, im Mittelpunkt. Hierzu begleiten deutschlandweit IT-Architekten, die dezidiert die Unternehmen des Verbunds betreuen, ständig unsere Kunden.

Auch die intensive Nutzung der internationalen IBM Labors sowohl zur schnellen Problembearbeitung als auch zur Diskussion von Lösungskonzepten spielt hier eine wichtige Rolle.

IBM sieht sich auch als Partner des BVR und der Primärbanken

Im Ideenaustausch mit dem BVR ermöglicht IBM einen Einblick in weltweite Entwicklungen der IT-Branche sowie in Referenzsituationen innerhalb des Finanzsektors.

Basierend auf Referenzprojekten außerhalb des FinanzVerbundes, engagiert sich IBM zunehmend auch in bankfachlicher Beratung bei den Pri-



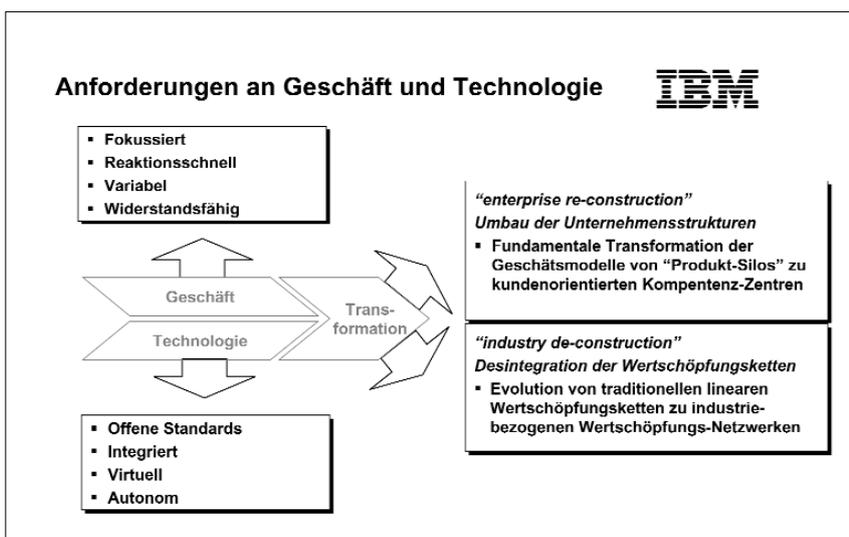
Die fortschreitende Industrialisierung in der Finanzbranche beeinflusst sowohl Unternehmensstrukturen als auch die branchenweite Zusammenarbeit

märbanken des Verbunds. Hierzu wurden Fokusthemen ausgewählt, in denen IBM die umfangreichen Erfahrungen in der gesamten Finanzdienstleistungsbranche mit unserer Kenntnis der Rahmenbedingungen des genossenschaftlichen FinanzVerbunds in die individuelle Beratung einfließen lässt.

Während Projekte zu den Themen Kostenmanagement und Prozessverschlankeung auf eine Erhöhung der Unternehmenseffizienz ausgerichtet

sind, zielen Projekte zum Thema Vertriebsmanagement und Filialgestaltung zusätzlich auf Geschäftswachstum. In der Erstellung von zukunftsgerichteten Filialkonzepten werden Lösungsbausteine aus Hardware und Software sowie Dienstleistungen inklusive möglicher Schulungsmaßnahmen integriert. Hier ist IBM derzeit auch in einem Pilotprojekt mit einer Volksbank tätig.

Die Mitgliedschaft in der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. bietet IBM eine weitere Möglichkeit, die Herausforderungen des genossenschaftlichen FinanzVerbunds zu verstehen und mögliche Lösungskonzepte in interdisziplinären Teilnehmerkreisen zu diskutieren. Hierzu hat IBM zum Sommersemester 2005 auch erstmals Diplomarbeiten mit genossenschaftlicher Themenausrichtung an der Universität Münster ausgeschrieben.



Die Reaktion auf aktuelle Entwicklungen erfordert spezielle Eigenschaften von Geschäft und Technologie

☎ Christian T. Roga
 ☎ (069) 6645-2259
 ✉ roga@de.ibm.com

Publikationen

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 47 Genossenschaften – Zwischen Corporate und Cooperative Governance



Corporate Governance und ihre Verankerung in entsprechenden Codizes sind zu einem viel und kontrovers diskutierten Thema in der betriebswirtschaftlichen Theorie, in der unternehmerischen Praxis, aber auch in der Politik geworden. Die Anreize formeller Verhaltensregeln für die am Unternehmensgeschehen beteiligten Akteure sollen einzelwirtschaftlichen Fehlentwicklungen vorbeugen, die auch negative Wohlfahrtseffekte mit sich bringen können. Entsprechende Aktivitäten finden derzeit auf nationaler und supranationaler Ebene statt. Dieses IfG-Arbeitspapier enthält die schriftliche Fassung eines Vortrages, den Dr. Carl-Friedrich Leuschner, Vorstandsvorsitzender des DGRV, im Rahmen der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung im September 2004 in Münster prä-

sentiert hat. Leuschner setzt sich mit der Frage auseinander, ob Genossenschaften mit ihrem spezifischen Geschäftsmodell einen Corporate Governance Kodex benötigen, und welche genossenschaftsadäquaten Elemente ein solcher beinhalten müsste. Er stellt den Corporate Governance Kodex für Genossenschaften vor, der vom DGRV zur Anwendung auf freiwilliger Basis entwickelt wurde und vergleicht seine Inhalte mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex. Genossenschaftsspezifische Argumente können in diesem Zusammenhang in die europäischen Erörterungen und in die Diskussion in Deutschland eingebracht werden. Mit diesem Arbeitspapier setzt das IfG seine Berichterstattung über die IGT 2004 fort.



Carl-Friedrich Leuschner

Genossenschaften – Zwischen Corporate und Cooperative Governance, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 47, März 2005, kostenlos erhältlich

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 48 Kooperative Governance- strukturen

Zunehmend werden in den letzten Jahren von Unternehmen Kooperationen und Allianzen vereinbart, Netzwerke gegründet. Dies ist mit zwei neuen Facetten der Thematik der Mikro-governance verbunden. Erstens kann die Corporate Governance kooperationsrelevante Elemente enthal-



ten, die die Integration in ein Netzwerk erleichtern oder erschweren und von der Mitgliedschaft in einem Netzwerk können wiederum Rückwirkungen auf die Governancestrukturen des Unternehmens ausgehen, die deren Veränderung nahe legen. Die Corporate Governance enthält also kooperationsrelevante Elemente, oder sie ist vor dem aktuellen Hintergrund um solche zu ergänzen, die vor allem das Verhältnis zwischen Unternehmen und Netzwerk an den diversen Schnittstellen betrifft. Dabei gilt es schon zwei Orte der Corporate Governance zu unterscheiden. Jedes Unternehmen hat seine Corporate Governance zu gestalten. Dieses gilt sowohl für die kooperierenden Unternehmen (Primäre Corporate Governance) als auch für die Corporate Governance des Kooperationsunternehmens (Sekundäre Corporate Governance). Zweitens lässt die Institutionalisierung der Netzwerke selbst eine Mikro-governance entstehen, die Anreize und Restriktionen für die kooperierenden Unternehmen enthält und die die

Performance der Netzwerke beeinflusst. Es geht dann nicht um die Corporate Governance, sondern um die Net Governance oder um eine Cooperative Governance, also um kooperative Governancestrukturen. Zwischen den beiden Typen von Governancestrukturen bestehen zahlreiche Verbindungen. Sie ersetzen sich nicht, sondern sie ergänzen sich und beeinflussen sich gegenseitig. Auch hier lässt sich zwischen einer Primären und einer Sekundären Cooperative Governance unterscheiden. Die Primäre Cooperative Governance betrifft die Kooperation der Kooperationsmitglieder untereinander und die Beziehung zum Kooperationsunternehmen. Es geht also um die Gestaltung, Steuerung und Setzung von Anreizen in dieser Kooperation. Diese Kooperation bzw. das gemeinsame Kooperationsunternehmen kann nun natürlich auch wieder in Kooperationen eintreten, so dass sich auf einer zweiten Ebene eine Sekundäre Cooperative Governance ergibt. In diesem IfG-Arbeitspapier werden die Anforderungen an kooperative Governancestrukturen und deren Implementierung herausgearbeitet und darauf aufbauend die Governance genossenschaftlicher Netzwerke thematisiert. Eine Primäre und eine Sekundäre Cooperative Governance werden isoliert und analysiert.



Theresia Theurl

Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 48, Juni 2005, kostenlos erhältlich

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 49 Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen – Auf dem Weg zum globalen Fusionskontrollregime?



Die Internationalisierung des Wettbewerbs führt zur Internationalisierung von Unternehmensstrukturen und zur Internationalisierung privater Wettbewerbsbeschränkungen. Neben internationalen Kartellen und Marktmachtmissbrauch, gewinnen die Wettbewerbswirkungen grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse zunehmend Bedeutung. Deren signifikante Zunahme seit Mitte der 1990er Jahre entstand primär aus der Notwendigkeit, sich auf den wachsenden internationalen Märkten adäquat zu positionieren. Die Wettbewerbspolitik ist allerdings eine Kompetenz der Nationalstaaten bzw. von regionalen Staatengemeinschaften wie der Europäischen Union geblieben. Sie sind auch dann zuständig, wenn die Märkte die Grenzen der Staaten überschreiten. Eine grenzüberschreitende Fusion liegt immer dann vor, wenn eine Fusi-

on Auswirkungen auf Märkte in mehreren Staaten hat. Diese Festlegung schließt damit neben Fusionen von Unternehmen aus verschiedenen Staaten auch solche ein, die zwischen Unternehmen eines Staates stattfinden, aber aufgrund der internationalen Tätigkeit dieser Unternehmen in ihren Wettbewerbswirkungen über den „Ursprungsstaat“ hinausragen. Dieses IfG-Arbeitspapier analysiert zunächst, wie die Wettbewerbspolitik mit internationalen M&A-Transaktionen umgeht, bevor ausgelotet wird, weshalb bisher noch kein echtes internationales Fusionskontrollregime etabliert werden konnte und welche Strategien für diese Aufgabe zur Verfügung stehen.



Oliver Budzinski /
Gisela Aigner

Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A Transaktionen – Auf dem Weg zum globalen Fusionskontrollregime?, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 49, Juni 2005, kostenlos

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 50 Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie

Die Konsequenzen der demographischen Entwicklung für die Sozialversicherungssysteme sind hinlänglich bekannt. Die Notwendigkeit der verstärkten privaten (Alters-)Vorsorge hat in gesetzlichen Regelungen ihren Niederschlag gefunden. Trotz seiner doppelten Vorsorge-Rolle wurde bislang das Wohneigentum nur fragmen-



tarisch und unsystematisch einbezogen. Politisch weitgehend unumstritten ist die erste Funktion des Wohneigentums als eine Form der privaten Altersvorsorge. Diese besteht primär in der Wohnkostensparnis im Alter und/oder der Möglichkeit der Vermietung als Alterseinkommensquelle. Eine zweite Funktion kann dem Wohneigentum mit der Generationenvorsorge zugeschrieben werden. Aus dieser doppelten Funktion des Wohneigentums lässt sich die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie als Alternative zu den bisher unsystematischen Regelungen und Reformvorschlägen im Wohnungssektor ableiten.

Im Kern geht es um das selbstgenutzte Wohneigentum und die damit einhergehende Kapitalbildung. Obwohl das genossenschaftliche Wohnen kein Wohneigentum im eigentlichen Sinne darstellt, so geht mit ihm dennoch eine (wenngleich kollektive) Kapitalbildung einher. Im Rahmen dieses IfG-Arbeitspapiers wird zunächst die doppelte Funktion des Wohneigentums als Alters- und Generationenvorsorge analysiert und daraus die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie als Beispiel einer zukunftsweisenden Neugestaltung der Wohneigentumsförderung abgeleitet. Schließlich wird

die Einbeziehung des genossenschaftlichen Wohnens in die Zwei-Flanken-Strategie herausgearbeitet.



Bernd Raffelhüschen /
Jörg Schoder

Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 50, Juni 2005, kostenlos

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 62
Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Banken – Handlungsempfehlungen auf Basis einer institutionenökonomischen Analyse von Managementdefiziten in Genossenschaftsbanken



Im Management von Banken werden zahlreiche Managementdefizite identifiziert, sowohl in der Strategieformulierung als auch in deren Umsetzung. Die Balanced Scorecard ist ein Instrument, das zur Verringerung die-

ser Defizite eingesetzt werden kann. Das Management einer Genossenschaftsbank und die für diesen Zweck anzuwendenden Instrumente und Systeme haben zwar den Anforderungen an das Management eines jeden anderen Bankunternehmens zu genügen. Dennoch sind einige Besonderheiten zu berücksichtigen, die in der einschlägigen Literatur entweder nicht thematisiert oder überbetont werden. Völlig unterbelichtet bleibt jedoch, in welchen Bereichen und für welche besonderen Aufgabenstellungen die Spezifika eine Rolle zu spielen haben und ob Managementaspekte im Allgemeinen oder die anzuwendenden Instrumente im Besonderen dazu zählen oder nicht.

Thorn Kring macht es sich in seiner Dissertation nicht nur zur Aufgabe, diesen Fragen nachzugehen. Er entwickelt darüber hinausgehend ein institutionentheoretisch fundiertes Konzept, das es den Banken im genossenschaftlichen Finanzverbund ermöglicht, die Balanced Scorecard erfolgreich zu implementieren. Im Rahmen einer umfassenden empirischen Primärerhebung wurden zuerst die Managementdefizite erhoben und dann das Konzept der Balanced Scorecard so adaptiert, dass den Besonderheiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells Rechnung getragen werden kann.



Thorn Kring

Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Banken – Handlungsempfehlungen auf Basis einer institutionenökonomischen Analyse von Managementdefiziten in Genossenschaftsbanken, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 62, Aachen: Shaker, 2005, 373 S.

Pinnwand



Holger Bonus 70 Jahre. Holger Bonus ist ein besonderer Botschafter der Ökonomie. Kaum ein anderer Ordinarius dieses Faches beweist so eindrücklich, daß die Beschäftigung mit der angeblich so kühlen, materialistischen Logik der Wirtschaftswissenschaften den Blick auf das Schönegeistige durchaus nicht verstellt. Bonus erschließt sich in beiden Feldern Raum für seine sprühende Kreativität. Sein jüngstes Werk ist ein „Nachtsplittermeer“ genannter Poesieband, in dem sich seine Gedichte mit Graphiken von Ane Ludwig verweben. Auch in seinen wissenschaftlichen Schriften führt Bonus stets eine stilvolle Feder. In der Ökonomie ist er vor allem bekannt für seine Arbeiten zur Umweltpolitik. Schon früh warb der streitbare Querdenker für das Instrument handelbarer Emissionszertifikate; daß diese nach Jahrzehnten der theoretischen Debatte nunmehr Realität werden, darf ihn trotz manch angebrachter Einwände mit Stolz erfüllen. Aufmerksamkeit brachte ihm auch seine Beschäftigung mit der Kunst aus ökonomischer Perspektive ein. Holger Bonus, der an diesem Dienstag 70 Jahre alt wird, wurde in Berlin geboren. Er studierte zunächst Germanistik und Kunstgeschichte, später Volkswirtschaftslehre in Bonn, Hamburg und Heidelberg; 1967 wurde er promoviert. Danach begann er die Schönheit der Abstraktion nicht nur in der Ökonomie zu suchen, sondern auch in der Malerei – und griff selbst zum Pinsel. Nach drei Jahren an der University of Chicago habilitierte sich Bonus 1971 bei Wilhelm Krelle in Bonn. Danach folgte er einem Ruf nach Dortmund, fünf Jahre später ging er nach Konstanz. Von 1984 bis 2000 leitete er in Münster das Institut für Genossenschaftswesen, das er modernisierte und für die Neue Institutionenökonomik öffnete; seine Nachfolgerin Theresia Theurl baut diese Tradition derzeit beherzt weiter aus. (orn.) *Erschienen in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung am 15. Februar 2005.*

Information

Holger Bonus, Ane Ludwig
„Nachtsplittermeer“
64 S., 10.90 EUR, br,
ISBN 3-89781-034-4



Im Februar 2005 hat Nina Tantzen ihre Arbeit mit ihrer Promotion beendet. Nina Tantzen hat sich in ihrer Dissertation mit dem Modell der Virtuellen Unternehmung beschäftigt und untersucht, inwiefern hierfür die Rechtsform der Genossenschaft eine Anwendung finden kann.



Alexander Donschen stieß im Januar 2005 als juristischer Mitarbeiter zum IfG-Team. Er hat in Münster Jura studiert und hat im Juli 2004 sein erstes Staatsexamen abgelegt. Seine Beschäftigungsschwerpunkte sind das Vereinsrecht sowie das Recht der Kapitalgesellschaften und Genossenschaften.

Von der Ludwig-Maximilians-Universität München kommt Mark Wipprich zum IfG Münster. Mark Wipprich hat an der LMU Volkswirtschaftslehre studiert. Vor seinem VWL-Studium studierte er an der Berufsakademie Heidenheim (University of Cooperative Education) die Fachrichtung „Bank“, die er als Diplom-Betriebswirt (BA) abschloß. Studienbegleitend absolvierte er zahlreiche Praktika bei der DZ Bank in Frankfurt. Mark Wipprich wird am IfG im Bereich der Wettbewerbspolitik arbeiten, jedoch auch seine Kenntnisse im (genossenschaftlichen) Bankbereich beisteuern.



Claudia Müller verlässt Ende Mai mit Beendigung ihres Studiums das IfG. Sie hatte bereits zuvor bei der IGT den Bereich Catering mitverantwortet.



Andreas Waning schied im Februar 2005 aus dem Institut für Genossenschaftswesen aus. Er hat sich in den zweieinhalb Jahren seiner Tätigkeit als zuverlässiger Literatur-Rechercheur erwiesen und damit erfolgreich zur Arbeit am IfG beigetragen.



Im Februar 2005 begann Axel Werries seine Tätigkeit am IfG. Er hat in Münster und an der University of Alabama (USA) Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunktfächern Finanzierung und BWL der Banken studiert. Seine Diplomarbeit verfasste er zu einer Anwendung des Real-Options-Ansatzes im Leasinggeschäft. Neben seinem Studium absolvierte Axel Werries Praktika bei zeb/rolfes.schierenbeck.associates, Siemens und Lufthansa. Axel Werries wird am IfG schwerpunktmäßig mit Fragen der Bankwirtschaft beschäftigt sein.

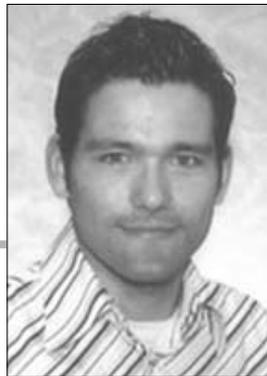


Im Januar 2005 verstärkten Kontantin Kollage, Axel Roßdeutscher, Anke Neugebauer, Holger Keen und Nico Pohl das Team der studentischen Mitarbeiter am IfG. Konstantin Kollage

hat sich schon während der IGT als zuverlässiger Helfer erwiesen. Er studiert genauso wie Holger Keen, Axel Roßdeutscher und Anke Neugebauer das Schwerpunktfach „Unternehmenskooperation“, was sie auch in ihre Arbeit am IfG einfließen lassen werden.

Nico Pohl studiert Wirtschaftsinformatik und verstärkt das EDV-Team,

wo er sich um den Internet-Auftritt und einen Ausbau der Multimedia-Anwendungen kümmert.



Seit Mai 2005 arbeitet Christian Strothmann am IfG. Er studiert Volkswirtschaftslehre und hat das Schwerpunktfach Unternehmenskooperation gewählt.



Mit Ende des Monats April hat Alexander De Blois sein Studium erfolgreich beendet. Alexander De Blois, der auch den Schwerpunkt Unternehmenskooperation studiert hat, hat mit seinen profunden EDV-Kenntnissen die Arbeit des IfGs unterstützt und für eine reibungslose IT-Versorgung gesorgt.

Im Fokus

Cooperative Governance

Herausforderung für genossenschaftliche Netzwerke

Die Corporate Governance ist seit Jahren ein wichtiges Thema in der wissenschaftlichen Diskussion, in der unternehmerischen Praxis und in der Politik. Doch dieser Blickwinkel deckt nur einen Teil der unternehmerischen Realität ab, denn Unternehmen arbeiten zunehmend in Allianzen und Netzwerken zusammen.

Dies ist mit zwei neuen Facetten der Thematik der Mikro-governance verbunden. Erstens kann die Corporate Governance Elemente enthalten, die die Integration in ein Netzwerk erleichtern oder erschweren, und von der Mitgliedschaft in einem Netzwerk können wiederum Rückwirkungen auf die Governancestrukturen des Unternehmens ausgehen, die zu deren Anpassung führen. Zweitens lässt die Institutionalisierung der Netzwerke selbst eine Mikro-governance entstehen, die Anreize und Restriktionen für die kooperierenden Unternehmen enthält und die die Performance der Netzwerke beeinflusst. Es geht dann um eine Cooperative Governance, also um kooperative Governancestrukturen. Die Inhalte der Corporate und der Cooperative Governance ergänzen sich und beeinflussen sich gegenseitig. Dies wird am Beispiel genossenschaftlicher Netzwerke aufgezeigt.

Notwendige Inhalte

Jede Cooperative Governance enthält Regelungen, die die Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Akteuren entweder festlegen oder indirekt beeinflussen. Dazu kommen die Modalitäten des Kooperationsmanagements, die Mechanismen der Entscheidungs-

findung, die Regeln der Konfliktlösung und der Anpassung, die Zutritts- und Austrittsregeln, die Kommunikationsstrukturen sowie die Vereinbarungen zum Leistungsaustausch. Mit der Cooperative Governance werden die kooperationsrelevanten Verfügungsrechte festgelegt, die zu definieren, zuzuweisen, durchzusetzen und zu sanktionieren sind. Vielfältige Restriktionen schränken dabei ihre Gestaltbarkeit ein. Sie stammen aus übergeordneten Vorgaben, vor allem den wettbewerbspolitischen Bestimmungen, sektorspezifischen Regulierungen, z. B. für Finanzdienstleistungsunternehmen, aber auch gesetzlichen Grundlagen für einzelne Kooperationsformen (Genossenschafts-, Partnerschaftsgesetz). Andere Elemente sind Gegenstand von Vereinbarungen in privaten Kooperationsverträgen.

Neben die formellen Elemente kommen informelle, die sich meist erst in der konkreten Zusammenarbeit herausbilden. Sie sind beeinflusst durch die Kulturen der kooperierenden Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Diese „weichen Faktoren“ sind eine wichtige Determinante der Kooperationsperformance. Jede Cooperative Governance enthält Elemente mit unter-

schiedlichen „Härtegraden“. Nicht alle müssen „geschrieben“ sein.

Mit den Inhalten der Cooperative Governance wird über die Höhe der Transaktionskosten des Netzwerkes entschieden, die einerseits von den Mechanismen der Entscheidungsfindung, den vorhandenen Spielräumen der beteiligten Akteure und der Steuerung der Kooperation, andererseits aber von der Intensität der Anreize abhängen. Anreizkosten entstehen immer dann, wenn nicht alle Konsequenzen einer Entscheidung von den Entscheidungsträgern zu tragen sind. Die Anreize wirken dabei über die Erwartung einzelwirtschaftlicher Vor- und Nachteile durch die eigenen Entscheidungen und durch die vermuteten Handlungen und Reaktionen anderer Akteure des Netzwerkes. Eine effiziente Cooperative Governance enthält kompatible Anreize für die einzelnen Akteure, die es ermöglichen, dass einzelwirtschaftlich orientiertes Handeln die Netzwerkperformance fördert und dass netzwerkorientiertes Handeln sich positiv für die einzelwirtschaftliche Performance auswirkt.

Wichtige Funktionen

Mit der Ordnungs- und Klassifikationsfunktion ist verbunden, dass die Vielfalt von Kooperationen auf einige

Typen reduziert werden kann. Die Erfüllung der Informationsfunktion bewirkt, dass Beteiligte und Außenstehende Erwartungen über Verhaltensweisen bilden können, die insgesamt stabilisierend wirken. So existiert ein enger Zusammenhang mit der Koordinationsfunktion, die sicherstellt, dass die arbeitsteilig erbrachten Leistungen friktionsfrei aufeinander abgestimmt werden. Dies setzt voraus, dass das Netzwerk über eine entsprechende Infrastruktur sowie Managementtools verfügt. Dies gilt in technischer, personeller, rechtlicher und kultureller Hinsicht.

Die Anreizfunktion soll kooperationsorientierte Handlungen fördern. Die Steuerungsfunktion bedeutet für die einzelnen Akteure eine einzelwirtschaftlich vorteilhafte Verringerung ihrer zulässigen Handlungsoptionen und vereinfacht dadurch die Entscheidungssituation. Die Kohäsionsfunktion verbindet über eine übereinstimmende Interpretation von Entwicklungen und Kooperationszielen. Wie gut diese Funktion erfüllt wird, hängt sehr stark von der Herausbildung einer Netzwerkkultur ab. Sie erleichtert die Kommunikation im Netzwerk und unterstützt damit auch die Erfüllung der Anreiz- und Koordinationsfunktion.

Konsistente Strukturen

Wie bei der Corporate Governance zeichnen sich auch effiziente Strukturen der Cooperative Governance durch ihre interne Konsistenz sowie durch die Konsistenz mit dem relevanten institutionellen Umfeld aus. Verändert sich letzteres oder kommt es zu einem Wandel von informellen Elementen, so sind auch die Inhalte der formellen Mechanismen zu überprüfen. Die Erfahrung zeigt, dass in gut funktionierenden Netzwerken formelle Strukturen sukzessive durch in-

formelle und „weiche Faktoren“ ergänzt und substituiert werden können. Die Cooperative Governance kann sich unter Nutzung ihrer Anpassungsflexibilität oder diskretionär im Lebenszyklus einer Kooperation verändern.

Governancestrukturen genossenschaftlicher Netzwerke

Genossenschaftliche Netzwerke sind bezüglich ihrer Governancestrukturen besonders interessant, weil letztere auf vier Ebenen zusammenwirken. Das genossenschaftliche Unternehmen mit seiner Corporate Governance ist eingebunden in die Cooperative Governance der genossenschaftlichen Kooperation, die von deren Mitgliedern (mit jeweils eigener Corporate Governance) gegründet wurde. Dieser Komplex kann als Primäre Cooperative Governance bezeichnet werden. Viele genossenschaftliche Kooperationen sind ihrerseits wieder Mitglieder genossenschaftlicher Netzwerke auf einer zweiten Ebene. Auch in diesen wird auf der Basis einer Cooperative Governance zusammengewirkt (Sekundäre Cooperative Governance), auf die nun einzugehen ist. Sie wird dann die intendierten Zielsetzungen erreichen lassen, wenn von den Partnern die „Netzwerklogik“ akzeptiert, ein effektives Netzwerkmanagement praktiziert wird und Spielregeln vereinbart werden. Die Logik besteht in der Schaffung von Win-Win-Konstellationen durch den Verzicht auf einzelwirtschaftliche Optionen, die langfristig schädlich für das gesamte Netzwerk sind.

Rationale Kalküle

Die konkrete Ausgestaltung der genossenschaftlichen Netzwerkstrukturen ist nicht von vornherein vorgege-

ben. Sie kann sich stärker an hierarchischen Strukturen orientieren oder sie kann losere Verbindungslinien aufweisen, wie sie etwa Holdingorganisationen eigen sind. Dabei existiert immer ein inhärenter trade-off zwischen Steuerungsvor(-nach)teilen und Anreiznach(-vor)teilen. Die Existenz einer akzeptierten Cooperative Governance ist damit verbunden, dass die Wertschöpfungskette innerhalb des Netzwerkes arbeitsteilig organisiert wird. Dies bedeutet für die einzelnen Mitglieder jedoch nicht, dass sie keine Freiräume hinsichtlich ihrer eigenen Positionierung besitzen würden. Sie selbst können ihre Schnittstellen zum Netzwerk und damit den Teil der Wertschöpfungskette wählen, den sie gestalten wollen. Die Existenz von produkt- und marktspezifischen Merkmalen führt dazu, dass sich das Netzwerk als optimale Konfiguration herausstellt, wenn diese Entscheidungen im Rahmen von rationalen Kalkülen getroffen werden.

Transparente und verbindliche Spielregeln

Da in Netzwerken rechtlich selbständig bleibende Unternehmen zusammenarbeiten und die gesamte Wertschöpfungskette unternehmensübergreifend organisiert wird, haben erstens nicht alle Mitglieder eine marktfähige Leistung anzubieten und müssen einzelne Unternehmen zweitens Investitionen im Hinblick auf das gesamte Netzwerk tätigen. Vor diesem Hintergrund entstehen unausweislich Abhängigkeiten und die Möglichkeit, Partner auszubeuten und zu benachteiligen. Daher sorgt eine effiziente Cooperative Governance Voraussetzung dafür, dass Spielregeln nicht ad-hoc von einzelnen Akteuren definiert werden können oder dass in einem Regelvakuum vermeintliche Freiräu-

me besetzt werden. Solche Verhaltensweisen sind rational und resultieren aus der Kombination situativer Gegebenheiten und dem Fehlen klarer Spielregeln. Sie sind nicht auf die Hinterhältigkeit einzelner Akteure zurückzuführen. Spielregeln, seien sie nun vertraglich fixiert oder informell verhaltensbindend, sind Voraussetzung für den notwendigen Investitionsschutz. Bei der Ausgestaltung der Spielregeln haben mehrere Prinzipien beachtet zu werden. Erstens müssen sie transparent, verbindlich und sanktionsbewehrt sein. Zweitens dürfen sie nicht dazu führen, dass strukturelle Verlierer entstehen. Dies sind Gruppen von Unternehmen, die bei Einhaltung der Regeln systematisch Nachteile erleiden. Entsprechende Vorkehrungen können gefunden werden, da in einem Netzwerk die einzelnen immer mehrfach aufeinander treffen und da Leistungsbeziehungen auf mehreren Ebenen bestehen.

Good Governance als Erfolgsbedingung

Eine gute Cooperative Governance auf der Ebene genossenschaftlicher Netzwerke muss zumindest die folgenden Elemente enthalten: Eine eindeutige Festlegung der Aufgaben und Kompetenzen der Unternehmen ermöglicht ihre klare strategische Positionierung. Eine transparente Organisation der Ausübung der Eigentümerfunktionen verhindert sowohl eine Aushöhlung von Kompetenzen und

der gewünschten Delegationen sowie die Nutzung von Machtpositionen. Solche können durch Expertenwissen und Informationsvorsprünge entstehen. Eine eindeutige Festlegung der Informations- und Kommunikationsstrukturen versetzen die einzelnen Akteure in die Lage, Entscheidungen verantwortungsbewusst treffen zu können. Eine exakte Definition der zulässigen Transaktionen zwischen Netzwerkpartnern und externen Wirtschaftssubjekten schließt eine Ausbeutung der Netzwerkunternehmen in ihrer Gesamtheit durch Einzelne aus. Die Akzeptanz von solchen Transaktionen ist jedoch immer dann sicherzustellen, wenn Netzwerkmitglieder nicht in der Lage sind, Leistungen zu den definierten Konditionen und Standards anzubieten. Nur so kann der Wettbewerb seine disziplinierenden Kräfte entfalten. Die Vereinbarung eines transparenten Konditionenprofils in Form von kooperativen Verrechnungspreisen sowie die Modalitäten für ihre Veränderung sind notwendig.

Die Definition von Ausgleichs- und Kompensationsmechanismen haben nicht nur die Vermeidung von strukturellen Verliererpositionen zum Ziel. Es geht auch um Vorkehrungen, die anzuwenden sind, wenn aus der Existenz des Netzwerkes wirtschaftliche Konsequenzen positiver und negativer Art für einzelne Mitglieder folgen. Ein Beispiel dafür ist die Existenz eines Netzwerkratings, sofern es zu

einer Veränderung der Konditionen für einzelne Partner führt. Schließlich sind klare Regeln zum Procedere der Behandlung von Vorschlägen für Veränderungen zu finden, die von Mitgliedern und vom Management des Netzwerkes eingebracht werden.

Vertrauen und Stabilisierung

Eine Good Governance für genossenschaftliche Netzwerke ist eine wesentliche Voraussetzung für ihren wirtschaftlichen Erfolg. Werden die hier skizzierten Anforderungen an die sekundäre Cooperative Governance, die im Detail noch auszuarbeiten sind, verwirklicht, können die Motivation der beteiligten Akteure durch Freiräume und wirtschaftlicher Erfolg erwartet werden. Es ist wahrscheinlich, dass sich auf diesem Fundament Vertrauen und Sozialkapital der einzelnen Unternehmen, ihrer Entscheidungsträger und ihrer Mitarbeiter herausbilden, die zu einer Stabilisierung der Mikro-governance beitragen, womit die Wettbewerbsfähigkeit des Ganzen und seiner Teile langfristig gefördert werden kann, sofern es immer wieder gelingt, die notwendigen Anpassungen an eine sich verändernde Umwelt zu vereinbaren.

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

Benutzte Literaturquellen:

- Becht, Marco (2005): The Significance of Governance Structures, in: Theurl, Theresia (ed.): Economics of Interfirm Networks, Tübingen, 123-148.
- Ménard, Claude (2004): The Economics of Hybrid Organizations, in: JITE 160, 1-32.
- Theurl, Theresia (2005): From Corporate to Cooperative Governance, in: Theurl, Theresia (ed.): Economics of Interfirm Networks, Tübingen, 149-192.

Das aktuelle Stichwort

Hedge-Fonds

Eines der schillerndsten Gebilde auf den Finanzmärkten sind die Hedge-Fonds. Von den einen werden sie als verwüstende Heuschreckenschwärme verdammt, von den anderen als wunderwirkende Vermögensvermehrer gepriesen. Der Beitrag soll die Arbeitsweise von Hedge-Fonds erläutern, ihre Verbreitung und Bedeutung darlegen und Möglichkeiten zu ihrer Regulation beschreiben.

„Definition impossible“

Es ist wohl kaum eine schlechtere Beschreibung für diese Anlageform denkbar als „Hedge-Fonds“. Denn weder sind diese in der Lage eine wesentliche Absicherung (also einen hedge) zu gewährleisten, noch sind sie Fonds in ihrer klassischen Definition. Es erweist sich generell als problematisch, eine umfassende Definition für die sehr heterogenen Aktivitäten von Hedge-Fonds zu finden, was manche schon dazu veranlasst, alle Anlageformen als Hedge-Fonds zu bezeichnen, die keiner Regulation unterliegen.

Dennoch lassen sich einige Charakteristika identifizieren, die auf alle Hedge-Fonds zutreffen:

– In den USA wurden Hedge-Fonds meist als Limited Liability Partnerships (und eben nicht als offener Fonds) gegründet, so dass nur ein kleiner Kreis von sehr vermögenden Investoren für diese Anlageform in Frage kommt. Dieses wurde außerdem dadurch verstärkt, dass hohe Mindestanlagesummen verlangt wurden und die Anlage hochgradig illiquide ist, da sie mit langen Kündigungsfristen versehen wurde.

– Hedge-Fonds versprechen „absolute returns“, d.h. es werden absolute Renditezusagen gemacht, die nicht von einem bestimmten Markt abhängen.

– Die Entlohnung der Fonds-Manager gliedert sich in einen festen Anteil von 1 bis 2 % des verwalteten Vermögens und einem sehr hohen erfolgsabhängigen Anteil von 15 bis 25 %.

– Die Rechtsform wurde so gewählt, dass der Fonds nur geringen regulatorischen Vorschriften unterliegt. Dies kann nicht nur durch die Rechtsform, sondern auch durch Gründung in Offshore-Gebieten erreicht werden. Dieses wiederum erlaubt es den Fonds, Strategien anzuwenden, die normalen Kapitalanlagegesellschaften verboten sind, wie z.B. Leerverkäufe und der Einsatz von Fremdkapital, um Leverage-Effekte zu erreichen.

Fondsstrategien

Insgesamt sind Hedge-Fonds also gering regulierte, risikoreiche Vermögen, die durch ihre geringe Regulierung sehr flexibel auf den Finanzmärkten agieren können. Diese Flexibilität führt auch dazu, dass Hedge-Fonds durch sehr heterogene Anlage- und Spekulationsstrategien gekennzeichnet sind, mit denen sie versuchen, ihre absoluten Renditeziele zu erreichen. Diese Strategien lassen sich im wesentlichen in drei große Strategiegruppen unterteilen. *Marktneutrale Strategien* (auch *Relative Value*- oder *Arbitrage-Strategien* genannt)

versuchen, Fehlbewertungen von z.B. Aktien und mit ihnen verbunden Titeln wie Wandelanleihen oder Derivaten auszunutzen und damit Arbitragegewinne zu erzielen. Diese Arbitrage sollte in jeder Marktsituation möglich sein, da solche Fehlbewertungen immer existieren. Da die Bewertungsunterschiede häufig nur gering sind, setzen solche Fonds oftmals Fremdkapital ein, um eine Hebelwirkung zu erzielen. Bei marktneutralen Strategien können folgende Unterstrategien unterschieden werden:

– *Convertible Arbitrage*: Es wird eine Wandelanleihe gekauft und die Aktie leer verkauft, so dass eine Rendite erzielt werden kann und gleichzeitig eine Absicherung gegenüber Marktbewegungen gegeben ist.

– *Fixed Income Arbitrage*: Durch Investition in Anleihen und verwandte Produkte wie z.B. Zinsswaps wird auch hier versucht, Bewertungsfehler auszunutzen. Unterarten sind US- und Nicht-US-Staatsanleihen-Arbitrage, Forward-Zinskurven-Arbitrage und Mortgage Backed Securities-Arbitrage. Ziel ist es stets, antizipierte Anomalien, wie z.B. zu große Zinsspreads (zwischen risikoreichen und -armen Papieren), durch eine Investitionsstrategie auszunutzen.

– *Equity Market neutral*: Bei dieser Strategie werden gleichzeitig long

und short-Positionen von Aktien und Aktienportfolios, die sich normalerweise gleich verhalten, gehalten. Durch das gleichzeitige Halten von Short- und Long-Positionen erfolgt die Risikoneutralisierung.

Die zweite Strategieggruppe von Hedge-Fonds sind *Event-Driven-Strategien*. Hierbei wird versucht, Gewinne durch die Spekulation auf bestimmte Unternehmens- oder auch politische Ereignisse zu erzielen. Dieses könnten beispielsweise eine Fusion, ein Konkurs oder andere strukturelle Änderungen sein. In jüngster Zeit ist zu beobachten, dass dieses verstärkt auch zu einer Einflussnahme in dem betreffenden Unternehmen führt, um genau diese Ereignisse herbeizuführen. Unterschieden werden die Unterstrategien:

– *Risk (Merger) Arbitrage*: Kauf von Aktien des zu übernehmenden Unternehmens bei gleichzeitigem Leerverkauf der Aktien des akquirierenden Unternehmens, was unterstellt, dass die Aktien des Käufers gewöhnlich fallen und des gekauften Unternehmens steigen.

– *Distressed / High Yield Securities*: Es erfolgt eine Investition in Anleihen von Unternehmen, die in erheblichen finanziellen Schwierigkeiten oder zahlungsunfähig sind, die einen erheblichen Abschlag auf den Nennwert aufweisen und häufig falsch bewertet sind, da das Know how zur Bewertung von Anleihen solcher Unternehmen in der Umstrukturierung fehlt.

– *Regulation D*: Hierunter werden Investitionen in Unternehmen mit (sehr) geringer Marktkapitalisierung verstanden

Bei den *opportunistischen Strategien* versucht der Fondsmanager, Markttrends aufzuspüren und diesen (opportunistisch) zu folgen. Auch hier

können vier Unterstrategien identifiziert werden:

– *Long / Short Equity*: Bei dieser Strategie werden Long-Positionen bei unterbewerteten Aktien und Leerverkäufe von überbewerteten Aktien getätigt. Im Gegensatz zur Arbitragestrategie Equity Market neutral wird jedoch keine Marktneutralität angestrebt. Zur Absicherung können Optionen und Futures genutzt werden.

– *Short Sellers* (auch: *Dedicated Short Bias*): Es werden netto mehr Aktien leer verkauft als gekauft, so dass eine Netto-Short-Position entsteht. Es erfolgt also eine Spekulation auf fallende Kurse, mit der auch bei sinkendem Kursniveau Gewinne erzielt werden können.

– *Emerging Markets*: Investitionen in den emerging markets. Häufig sind diese Fonds nur long investiert, da Leerverkäufe nicht möglich sind und

Derivate in diesen Ländern nicht existieren.

– *Global Macro*: Die Fondsmanager analysieren die makroökonomischen Trends, um dann in sämtlichen Märkten und mit sämtlichen Instrumenten aktiv zu werden und Gewinn aus politischen oder ökonomischen Entwicklungen zu ziehen. So kann insbesondere auf Verschiebungen im Währungsgefüge spekuliert werden.

Schließlich existieren noch die *Managed Futures- bzw. Commodity Trading Advisors-Strategie*, bei der mit Rohstoffderivaten weltweit gehandelt wird, und sogenannte *Multi-Strategy-Fonds*, die sich nicht auf eine der genannten Strategien festlegen.

Die Verbreitung der einzelnen Strategien ist in Tabelle 1 wiedergegeben. Danach ist die Long / Short Equity-Strategie im Mai 2005 die meistverwandte Strategie gewesen. Zugleich

Anteile der Fonds-Strategien am Gesamtvermögen im Mai 2005 und die durchschnittliche Rendite seit 1994

Strategie	Anteil	Rendite
Long / Short Equity	26,1 %	11.53 %
Event-Driven	22,6 %	11.44 %
Multi-Strategy	12,8 %	9.08 %
Global Macro	11,3 %	13.63 %
Fixed Income Arbitrage	8,7 %	6.50 %
Managed Futures	5,1 %	6.24 %
Equity Market neutral	4,6 %	9.99 %
Emerging markets	4,4 %	7.62 %
Convertible Arbitrage	3,6 %	8.60 %
Dedicated Short Bias	0,6 %	-2.38 %

zum Vergleich:

DAX	---	6,28 %
Dow Jones	---	9,42 %

Quelle: CSFB/Tremont, www.hedgeindex.com, eigene Berechnungen

kann man der Tabelle auch entnehmen, dass der Erfolg der Hedge-Fonds signifikant von der angewandten Strategie abhängt und nicht immer höhere Renditen als eine Anlage liefert, die sich am Dax- oder Dow Jones-Portfolio orientiert.

Die Bedeutung von Hedge-Fonds

Daten über Hedge-Fonds sind schwer erhältlich, da sie aufgrund ihrer Natur nicht zur Veröffentlichung ihrer Aktivitäten verpflichtet sind. So ist auch unklar, wie groß das Vermögen ist, dass von den Hedge-Fonds verwaltet wird. Schätzungen gehen für das Jahr 2004 von 970 Mrd. US-\$ aus, das von 7.400 Fonds verwaltet wird. Andere Quellen gehen von wesentlich weniger Hedge-Fonds aus (siehe Abbildung 1). Die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) geht sogar nur von 325 Mrd. US-\$ aus. Alle diese Zahlen sind jedoch wenig im Vergleich zu dem weltweit in Investmentfonds angelegten Kapital in Höhe von etwa 11 Billionen US-\$. Deutlich hingegen ist der Trend zu

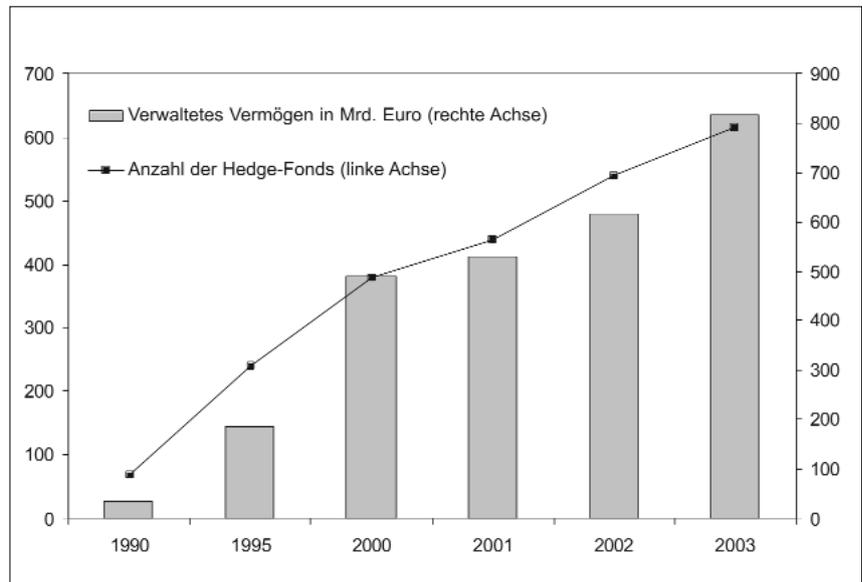


Abb. 1: Entwicklung des verwalteten Vermögens und der Zahl der Hedge-Fonds

Quelle: Lattemann/Prenzel, Die Bank, 12/2004, S. 15

steigenden Investitionen in Hedge-Fonds und zu einer steigenden Zahl von Hedge-Fonds. Im Jahr 2003 konnte ein Rekord an weltweiten Mittelzuflüssen bei Hedge-Fonds verzeichnet werden. Nach einem Rekordzuwachs im zweiten Quartal 2004 nahm der Zufluss seitdem jedoch ab. Die Höhe der verwalteten Vermögen ist jedoch nicht allein ein Maßstab für die Relevanz von Hedge-

Fonds. Tatsächlich bewirtschaften Hedge-Fonds sehr viel größere Werte, da sie über Fremdkapitalaufnahme versuchen, Hebeleffekte zu generieren.

Regulierung von Hedge-Fonds?

Regulierung setzt voraus, dass die Marktergebnisse nicht zufriedenstellend sind, mithin in den meisten Fällen eine Existenz negativer externer Effekte oder eine Marktstruktur, die wettbewerbshemmend ist. Die oben dargelegte Vielfalt von Aktivitäten der Hedge-Fonds macht deutlich, dass die Wirkungen ihres Handelns nicht so eindeutig sind und damit eine Bewertung auch nicht undifferenziert erfolgen kann. So sind Arbitrage-Strategien dazu geeignet, Ungleichgewichte auf den Märkten zu reduzieren, indem sie Fehlbewertungen korrigieren. Ähnliches gilt für ereignisgetriebene Strategien, wie z.B. bei Fusionen. Auch hier findet eine Marktglättung statt. Schließlich gelten Hedge-Fonds-Manager im Bereich ihrer Strategie als sehr gut informiert, womit

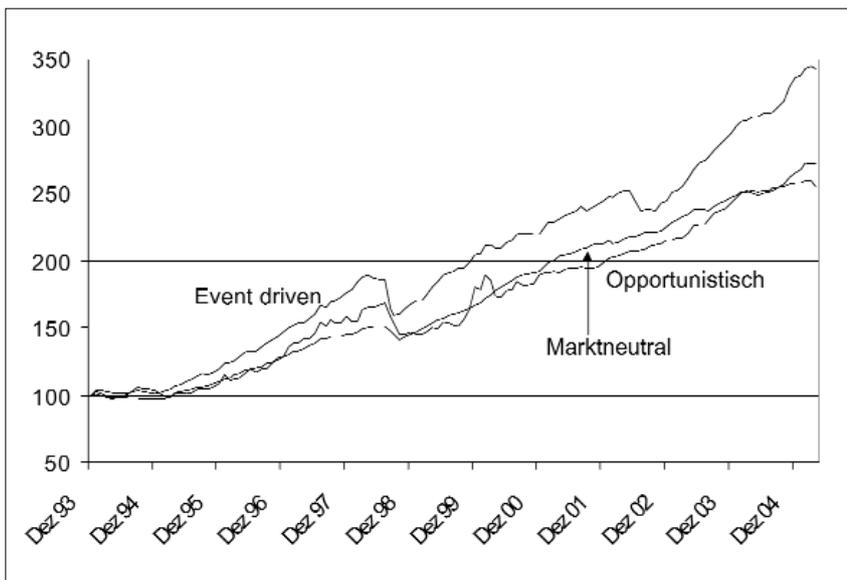


Abb. 2: Wertentwicklung verschiedener Anlagestrategien

Quelle: CSFB/Tremont, www.hedgeindex.com

LTCM: Kleiner Irrtum, große Wirkung

Es hätte eigentlich gut laufen können. Der Hedge-Fonds Long-Term Capital Management (LTCM), der im wesentlichen eine Fixed-Income-Strategie verfolgte, hatte 1998 beobachtet, dass die Zinsspreads zwischen risikoreichen Papieren und den amerikanischen T-Bills sich außergewöhnlich erhöht hatten, und man nun eine Rückkehr auf das normale Niveau erwarten konnte. Entsprechend war LTCM in risikoreichen Papieren investiert (long position) und hatte risikoarme Papiere leer verkauft (short position). Ein Sinken der Zinsen für risikoreiche Papiere und Steigen der Zinsen für risikoarme Papiere hätte steigende bzw. sinkende Preise für diese Titel impliziert, so dass sich entsprechende Gewinne hätten realisieren lassen. LTCM hatte zu Jahresbeginn 1998 ein Kapital von 4,8 Mrd. US-\$, das verwaltete Vermögen betrug jedoch durch Kredite, die LTCM zu sehr günstigen Konditionen erhalten hatte, 120 Mrd. US-\$, was einem Hebel (leverage) von etwa 25 entsprach. Daneben unterhielt der Fonds außerbilanzielle Geschäfte in Höhe von 1,3 Billionen US-\$, was insbesondere die diese Strategie stützenden Zinsswaps waren.

Die fortdauernden Auswirkungen der Asien-Krise verminderten jedoch den Risikoappetit der Anleger, weshalb sich die Zinsdifferenz zwischen risikoarmen und -reichen Papieren nicht verminderte, sondern im Gegenteil sogar anstieg. Dieses reduzierte das Kapital des Fonds massiv auf nur noch 600 Mio. US-\$ und hob den Hebel auf über 150 an. Damit bestand die Gefahr, dass LTCM die Kredite, die zur Generierung der Leverage-Effekte aufgenommen wurden, nicht mehr zurückzahlen und damit erhebliche Friktionen im bereits destabilisierten Finanzsystem verursachen könnte. In der Folge organisierte die Federal Reserve Bank of New York eine private Bail out-Aktion, um die Folgen dieser Fehlspekulation einzudämmen.

sie dem Markt zusätzliche Informationen zuführen. Schließlich nehmen Hedge-Fonds im Markt Risikopositionen ein, die sonst nicht bedient würden. Die Aktivitäten von Hedge-Fonds sind also nicht ausschließlich negativ zu beurteilen.

Demgegenüber stehen jedoch auch destabilisierende Effekte auf die Finanzmärkte. Ein empirischer Nachweis, dass Hedge-Fonds selbst zu einem destabilisierenden Herdenverhalten neigen, konnte bislang nicht erbracht werden. Wahrscheinlicher ist

es da schon, dass andere Anleger, die weniger gut informiert sind, die Aktionen der Hedge-Fonds imitieren und damit Herdeneffekte hervorrufen. Problematisch sind in dieser Hinsicht tendenziell die opportunistischen Strategien, die versuchen, einem Markttrend zu folgen. Ebenso gering ist die Evidenz für sog. Positive Feedback-Strategien von Hedge-Fonds, bei denen bewusst versucht wird, über Preissignale eine Art Herdeneffekt bei Imitatoren auszulösen.

Schwerwiegender ist dagegen die Möglichkeit von Spill-overs von den Hedge-Fonds auf „reguläre“ Finanzinstitutionen. Dieses kann hauptsächlich über die Vergabe von Fremdmitteln an die Hedge-Fonds durch die Banken geschehen (vgl. Kasten „LTCM: Kleiner Irrtum, große Wirkung“). Dieses ist jedoch weniger ein Problem der Hedge-Fonds-Regulierung, als der Bestimmungen, in welchem Maße Finanzinstitutionen Kredite an „highly leveraged institutions“, also z.B. an Hedge-Fonds vergeben dürfen. Bestimmungen zur Offenlegung des Leverages wären damit sicherlich sinnvoll, jedoch kaum durchsetzbar, da sie in Offshore-Gebieten unterlaufen werden können.

Hedge-Fonds sind also im allgemeinen keine Heuschrecken, sie sind auch nicht immer die gewünschten Vermögensmehrer. Vielmehr sind sie eine besondere und besonders risikoreiche Anlageform, die zahlreiche Strategien verfolgt und deshalb nicht als Gesamtheit beurteilt werden können.

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

Für Sie gelesen

Martin Hilb: Integrierte Corporate Governance – Ein neues Konzept der Unternehmensführung und Erfolgskontrolle

Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, 2005, 3-540-21233-7, 258 S., 39,95 €



Corporate Governance gehört gegenwärtig zu den weltweit aktuellsten Themen in Forschung und Praxis. Diskussionen um eine „gute“ Corporate Governance wurden vor allem durch zahlreiche Unternehmenszusammenbrüche und Krisenfälle hervorgerufen. In der Praxis haben sich aufgrund gesellschaftlicher und unternehmerischer Wertvorstellungen und Wirtschaftsphilosophien unterschiedliche Corporate Governance-Systeme herausgebildet. Der Autor Martin Hilb, welcher Leiter des Centers for Corporate Governance St. Gallen ist, stellt einen neuen Corporate Governance-Ansatz vor, der die beiden bekanntesten Modelle, den Shareholder- und den Stakeholder-Ansatz, miteinander verknüpft. Das so genannte „New Corporate Governance-Modell“ integriert die beiden traditionellen Modelle im Dienste aller unter-

nehmensrelevanten Anspruchsgruppen. Die bekannten Corporate Governance-Ansätze sind nach Auffassung des Autors oft zu undifferenziert und damit nur begrenzt und fallbezogen anwendbar. Die traditionelle Frage, ob entweder der angelsächsisch geprägte Shareholder-Ansatz oder der in einzelnen Ländern unterschiedlich ausgeprägte Stakeholder-Ansatz als Grundlage der Corporate Governance dienen soll, wird umgangen. Es wird stattdessen von einem globalen Sowohl-als-auch-Ansatz ausgegangen. Hilb versucht sowohl global-gültige Aspekte der anglo-amerikanischen Board-Best-Practice und auch lokale Best-Practice Governance-Aspekte, wie sie in vielen erfolgreichen internationalen Firmen anzutreffen sind, zu berücksichtigen. Unternehmen sind nach Meinung des Autors nur dann nachhaltig erfolgreich, wenn es gelingt bei allen Geschäftsaktivitäten gleichzeitig Mehrwerte für die Anteilseigner, die Kunden, die Mitarbeiter und die Gesellschaft zu schaffen. Die entwickelte „New Corporate Governance“ basiert dabei auf vier Dimensionen, welche ganzheitlich dargestellt und betrachtet werden: (1) Die situative Board-Dimension (Kontextdimension): Dabei wird eine gezielte Anpassung der Corporate Governance an den bisher oft vernachlässigten Unternehmenskontext vorgenommen. Es findet eine Einteilung in unternehmensinterne und -externe Kontextfak-

toren statt, welche den Board eines Unternehmens beeinflussen. (2) Die strategische Board-Dimension (Gestaltungsdimension): Hierbei wird die Unternehmensgestaltung als eine zentrale Board-Funktion neben der häufig einseitig angestrebten Aufsicht betrachtet. Es werden vier zentrale Erfolgsfaktoren innerhalb dieser Dimension identifiziert. (3) Die integrierte Board-Management-Dimension: Hierbei werden die gezielte Selektion, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung von Mitgliedern des Supervisory und Managing Boards integriert. (4) Die Board-Controlling-Dimension (Evaluationsdimension): Diese Dimension umfasst die Kontroll-, Risk Management-, Kommunikations- sowie die Evaluations-Funktionen des Boards. Das Buch bietet einen innovativen Gestaltungs- und Controllingansatz zum Aufbau einer wirksamen Unternehmensaufsicht. Die aufgeführten Fallstudien, ergänzt durch passende Visualisierungen, unterstützen das Verständnis der dargestellten Konzepte. Dieses Buch kann jedem Leser empfohlen werden, der sich mit aktuellen Corporate Governance Diskussionen auseinandersetzt.

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

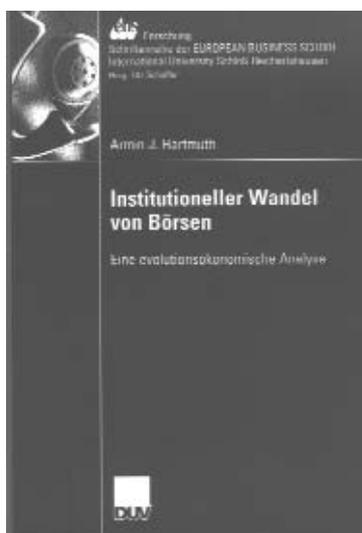
Armin J. Hartmuth: Institutioneller Wandel von Börsen – Eine evolutionsökonomische Analyse

Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2004,
ISBN 3-8244-0736-1, 337 S., 54,90 €.

In jüngster Zeit setzte ein fundamentaler technologischer sowie institutioneller Wandel von Kassa- und Terminbörsen im Finanzsystem ein. Die Entwicklung führte dazu, dass aus vormals behördenähnlichen Börsen international tätige Finanzdienstleister wurden. Dieser Umbau wurde durch Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie noch verstärkt und führte zu einer erheblichen Intensivierung des Wettbewerbs im Börsensegment.

Hartmuth stellt verschiedene Ansätze zur Untersuchung und Systematisierung der Entwicklung von Institutionen dar und entwickelt hieraus ein Analyseinstrumentarium für den Finanzmarkt. Die Erklärungsansätze reichen von der Perspektive des Individuums und des Kollektivs bis zur Theorie des institutionellen Wandels von North. Die Argumentation für den weiteren Verlauf der Analyse basiert schließlich auf dem sozioökonomischen Evolutionsmodell von Nelson/Winter, das durch ein kreativ-kognitives Modell von Friedrich A. von Hayek erweitert wird.

Mit diesem Analyseinstrumentarium untersucht Hartmuth die Entwicklung der Institution Börse aus der Perspektive der evolutiven Ökonomik. Die Ergänzung von evolutionstheoretischem Gedankengut um innovations- und wettbewerbstheoretische Überlegungen zeigt, dass sich der Wandel von Börsen in einer Koevolution von Technologie und der Institution Börse vollzieht, was durch den Wettbewerb im Börsensegment be-



dingt ist. Die Einführung von neuen elektronischen Handelssystemen und der Wettbewerb dieser Systeme um das Handelsvolumen führten zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Wertschöpfungskette von Börsen.

Als wichtigste Determinanten dieser Entwicklung sieht Hartmuth die stetige Deregulierung der Finanzmärkte, die zunehmende Globalisierung im Sinne von Marktintegration sowie den technischen Fortschritt. Diese bestimmen sowohl den Wettbewerb zwischen den etablierten Börsen, als auch die Entwicklung von alternativen Handelssystemen und neuen Wettbewerbern. Technischer Fortschritt wird zugleich in den Such- und Lernprozessen der Akteure gesehen. Die Entwicklung von Routinen zur Reduktion von Unsicherheit ist hierfür ein wesentliches Element. Der Wettbewerb im Börsensegment wird als ein Entdeckungsverfahren betrachtet, das Innovationen wie auch die schöpferische Zerstörung von Börsen beinhaltet.

Hierbei sind unterschiedliche Entwicklungspfade denkbar, die sich auch mit der historischen Entwicklung belegen lassen.

Vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung von Börsen zeigt Hartmuth an einem von großer Dynamik geprägten Segment auf gelungene Weise, welchen Erklärungsbeitrag die evolutivische Ökonomik bei der Analyse leisten kann. Es wird deutlich, dass es in diesem Bereich durch die große Methodenvielfalt noch an einem allgemeinen Fundament der evolutivischen Ökonomik fehlt. Seine Verknüpfung von unterschiedlichen Theoriebausteinen erweist sich als gelungener Problemlösungsversuch. Hartmuths historische Betrachtung verdeutlicht gleichzeitig auch zukünftige Entwicklungstendenzen, denn der Strukturwandel in der Finanzbranche wird sich verstärkt fortsetzen. Die Untersuchung lässt diese tiefgreifenden Veränderungen erahnen und macht die weitere Verschärfung im Wettbewerb um Ordervolumina deutlich. Hier können langfristig nur effiziente und innovative Börsen bestehen. Hartmuth arbeitet auf gelungene Weise heraus, inwiefern dieser verlaufs- und ergebnisoffene Prozess der Entwicklung von Börsen als „Nervenzentrum“ der Marktwirtschaft zukünftig von zentraler Bedeutung sein wird.

➔ Sebastian Kretschmer

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ sebastian.kretschmer@ifg-muenster.de

Andreas Boes / Michael Schwemmler (Hrsg.): Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor

Hamburg: VSA-Verlag, 2005, ISBN 3-89965-103-0, 162 S., 11,80 €

Die Konfrontation mit dem Begriff Offshoring ist in der heutigen Wirtschaftswelt unausweichlich. Unter dem Diktat einer konsequenten Shareholder-Value-Orientierung wird kurzfristige Kostensenkung vielfach zur obersten Priorität. Früher oder später sieht sich jedes Unternehmen gezwungen, die Option der Arbeitsplatzverlagerung in Niedriglohnländer als Lösung zum wachsenden globalen Konkurrenzdruck in Erwägung zu ziehen. Akzelerator dieses Trends sind zum Großteil Unternehmensberater, die diese strategische Option zur Verfolgung eigener Gewinninteressen nutzen und mittlerweile als Allheilmittel fast allen Unternehmen aufoktroieren: So die Aussage der Herausgeber.

Neu?

Dabei stellt die grenzüberschreitende Arbeitsplatzverlagerung kein neues Phänomen dar. Über die verlängerte Werkbank haben global agierende Unternehmen schon seit geraumer Zeit eine Möglichkeit gefunden, internationale Lohndiskrepanzen für sich zu nutzen. Neu ist allerdings der Qualifikationsgrad der betroffenen Tätigkeiten. Immer mehr hochqualifizierte Arbeiten werden von der globalen Auslagerungswelle erfasst – und somit zieht das Phänomen Offshoring als Schreckensgespenst immer größere Kreise in der heutigen Gesellschaft.

Mit dem Mythos aufräumen

Boes und Schwemmler liefern mit ihrem Sammelband einen Beitrag zur



Klärung des Mythos Offshoring. Im Hinblick auf ihren beruflichen Hintergrund* bilden die beiden Autoren eine gelungene Symbiose aus Praxis und Wissenschaft, um eine allumfassende Perspektive auf das Thema gewährleisten zu können. Boes und Schwemmler haben elf Beiträge gesammelt, die von Autoren aus unterschiedlichsten Berufskategorien stammen. Politische, rechtliche sowie wirtschaftliche Expertise werden in dieser Aufsatzsammlung vereint, die den Leser an das Thema heranzuführen.

Leserkreis

Die Beiträge liefern kurz und prägnant die wichtigsten Informationen zum Thema Offshoring – wobei eindeutig Themenfremde die Zielgruppe des Leserkreises darstellt. Ein informierter Leser wird keine neuen Erkenntnisse aus dem Sammelband ziehen können, zumal zum Großteil „nur“ Informationen aus der Tagespresse zum Thema Offshoring zusammengetragen wurde. Sicherlich liegt

dies auch in der Zeitverzögerung begründet, die die Wissenschaft benötigt, um aktuelle und neue Themen theoretisch aufzugreifen.

Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der Themenwahl der Herausgeber: Zu einseitig wird das Thema in Richtung Arbeitnehmervertretung analysiert. Über die Hälfte der Autoren ist beruflich bei Gewerkschaften einzuordnen – dementsprechend bilden Themen, die auf Arbeitnehmerinteressen bezogen sind, den Schwerpunkt des Bandes.

Nichtsdestotrotz bietet das Buch einen guten Einstieg in das Thema Offshoring und ist somit als Lektüre zu empfehlen.

Information

*Andreas Boes arbeitet seit Mitte der 80er Jahre als Arbeits- und Industriosoziologe in Forschungs- und Beratungsprojekten. Er ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München). Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen „Informatisierung der Gesellschaft“, „Zukunft der Arbeit“, „Qualifikationsentwicklung von Computerspezialisten“ und „Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie“. Weitere Informationen zu seiner Person sind unter http://www.isf-muenchen.de/mitarbeiter/Boes_Andreas.html abrufbar. Michael Schwemmler ist Geschäftsführer der Input Consulting GmbH

☎ Julia Trampel

☎ (0251) 83-2 18 78

✉ julia.trampel@ifg-muenster.de

Reformbibliothek

Auch wenn die Wirtschaft stagniert, eine Sonderkonjunktur hat sich dennoch entwickelt: Bücher über Reformen erleben einen ungekannten Boom. In jüngster Zeit haben Professoren, Politiker und Journalisten zahllose Seiten gefüllt, auf denen sie erklären, wie gut oder schlecht es uns geht und Reformoptionen aufzeigen. Der IfG-Newsletter gibt einen Überblick.

Kampf der Köpfe

„Der Strom kommt aus der Steckdose, und die Rente kommt vom Staat“, so spitzt Hans-Werner Sinn, Präsident des ifo-Instituts und Professor an der Ludwig-Maximilians-Universität die Haltung vieler Menschen zu den Leistungen des Staates zu. Schlimmer noch: Der Staat unterstützt die Bürger noch in dieser Haltung der vermeintlich unerschöpfbaren Sozialquellen. Sinn versucht darzulegen, dass Deutschland seit einiger Zeit seine internationale Wettbewerbsfähigkeit verliert, wofür er den Begriff der „Basar-Ökonomie“ prägt. Damit bezeichnet er seine Beobachtung, dass die Bundesrepublik zwar durchaus in der Lage ist, ihre Exporte zu steigern, die Wertschöpfung in den Landesgrenzen dabei jedoch immer mehr abnimmt und dafür verstärkt auf Vorleistungen im billiger produzierenden Ausland zurückgegriffen wird. Dem wird häufig entgegengehalten, dass Deutschland seinen Anteil an den Weltexporten in jüngster Zeit erhöhen konnte und gleichzeitig einen steigenden Leistungsbilanzüberschuss erzielt. Für Sinn sind dieses nur bedingt Gegenargumente. Sinkende Importe können auch durch eine schwache Binnennachfrage, die damit auch weniger Importgüter nachfragt, induziert sein, während der Export durch die anziehende Konjunktur im Ausland getrieben sein kann. Zentral für Sinns Argumentation ist der Arbeitsmarkt

und seine unzulängliche Fähigkeit Schocks und strukturelle Friktionen zu verarbeiten. Ursächlich hierfür ist auch die erhebliche Gewerkschaftsmacht, bei der Sinn von einem Kartell der Arbeitsanbieter spricht, was – wie bei Kartellen üblich – zu höheren Preisen, also Löhnen führt. Folglich plädiert er für mehr Autonomie der Betriebe in der Lohnfindung. Weitere wohltuend formulierte Thesen betreffen z.B. den Zusammenhang von Kündigungsschutz, Gewerkschaftsmacht und Arbeitslosigkeit, den Nichtzusammenhang der Lohnhöhe und der Binnennachfrage oder die Reform der Alterssicherung. Sinn liefert eine spannende Lektüre, die viele Zusammenhänge offen legt und neue Hypothesen wie auch Handlungsempfehlungen formuliert.

Den „Anti-Sinn“ liefert Peter Bofinger, Professor aus Würzburg und Mitglied des Sachverständigenrates. Seine Botschaft lautet: Alles halb so schlimm. Deutschland ist wettbewerbsfähig, Steuer- und Abgabenquoten sind nicht zu hoch und das Sozialsystem ist Opfer einer Belastung mit versicherungsfremden Bestandteilen. Bofinger greift dabei häufig auf Vergleiche mit anderen Ländern zurück. Die Aussage, dass es durchaus Länder mit höheren Steuer- und Abgabenquoten bei niedrigeren Arbeitslosenquoten gibt, weist jedoch keine Problemlösung auf. Dieses sind sequentielle, monokausale Betrachtungen, die kei-

nerlei Erklärungsbeiträge liefern. Vielmehr wäre eine multikausale Betrachtung angebracht. Diese Fixierung auf Teilargumente, die alle ihren (wenn auch kleinen) Wert besitzen, vermag Bofinger jedoch nicht in eine große Gesamtschau umzuwandeln. Dieses ist auch darauf zurückzuführen, dass Bofinger sein Werk als Buch gegen Sinn und gegen den Sachverständigenrat angelegt hat und damit darauf angewiesen ist, deren Argumente zu widerlegen.

Dritter im professoralen Bunde ist Horst Siebert. Von den drei Büchern sicherlich das unspektakulärste. Siebert liefert eine solide Analyse der deutschen Wirtschaft, die alle Bereiche umfasst: Arbeitsmarkt, soziale Sicherungssysteme, Finanzpolitik, Europapolitik, Regulierung und Umweltschutz. Alle Bereiche untermauert er gewohnt gut mit Zahlenmaterial. Spektakuläre und neue Thesen bleiben jedoch aus. Schließlich findet Siebert drei Dilemmata, die es für die Entwicklung Deutschlands zu entscheiden gilt:

– *Soziale Gerechtigkeit oder Dynamik*: Die Sozialsysteme haben in Deutschland eine Dimension erreicht, die die Dynamik der Wirtschaft hemmen. Deshalb sind die Leistungen der Sicherungssysteme so zu redefinieren, dass sie die Finanzierungsrestriktionen nicht verletzen.

– *Kollektivismus oder individuelle Freiheit*: Mit hohen Leistungsver-

sprechen hat der Staat die individuelle Verantwortlichkeit zurückgedrängt. Diese gilt es neu zu stärken.

– *Korporatistische Entscheidungsfindung oder Wettbewerb*: Das letzte Dilemma betrifft die Entscheidungsfindung in der Wirtschaft und ihren Institutionen. Deutschland folgte hier jahrelang einem korporatistischen Modell, das versucht alle Stakeholder an einen Tisch zu bringen. Ziel sollte es jedoch sein, die dezentralen Kräfte eines Wettbewerbs zu aktivieren, um zu effizienten Lösungen zu gelangen. Sehr viel nüchterner sind zwei Textsammlungen. Fünf Ordinarien (Friedrich Breyer (Universität Konstanz), Wolfgang Franz (Universität Mannheim und ZEW), Stefan Homburg (Universität Hannover), Reinhold Schnabel (Universität Essen), Eberhart Wille (Universität Mannheim)), alle ausgewiesene Experten im Bereich der Sozialsysteme, legen einen Band zur „Reform der sozialen Sicherung“ vor. Betrachtet werden die Sozialhilfe und Arbeitslosenversicherung, die Alterssicherung und die Kranken- und Pflegeversicherung. Jedes Kapitel beschreibt die Probleme des heutigen Systems, stellt die Gestaltungsoptionen dar, leitet dann das anzustrebende System ab und gibt Empfehlungen für die Umsetzung der Reform. Den Autoren ist damit eine vorzügliche, ebenso sachliche wie pragmatische Gesamtschau zu den Problemen und Optionen in den Sozialsystemen gelungen, die sicherlich zu den besten Werken im Reformbuchdschongel gehört. Sie ist jedem zu empfehlen, der einen schnellen Überblick zur Reform der Sicherungssysteme erhalten möchte. Ähnlich geht eine Aufsatzsammlung von Klaus Zimmermann, Präsident des DIW Berlin und des IZA Bonn, vor.

Sie sammelt Beiträge führender deutscher Professoren zu den Problemen der deutschen Wirtschaft. Der Band spricht nicht nur die soziale Sicherung an, sondern geht darüber hinaus auch z.B. auf die Migrationspolitik, Hochschulpolitik oder die Europäische Verfassung ein. Durch die Vielzahl der Themen und die damit verbundene Kürze der Beiträge, erscheinen nicht alle Beiträge wirklich erschöpfend, was jedoch sicherlich nicht den einzelnen Autoren anzulasten ist.

Politiker fragen, Journalisten antworten

Auf die Fragen der Politik versuchen auch zahlreiche Journalisten Antworten zu geben. Gleich zwei kommen aus dem Hause der „Süddeutschen Zeitung“. Heribert Prantl, Leiter des Ressorts Innenpolitik, sieht in der gegenwärtigen Entwicklung eine Zerstörung der sozialen Gerechtigkeit und entfacht die bekannten Verteilungskämpfe neu. Zwar beklagt er richtig, dass die Abgabenquote in den letzten Jahrzehnten erheblich gestiegen ist und damit den Faktor Arbeit stark belastet, die Folgerung einer höheren Besteuerung des Faktors Kapital ist jedoch kaum nachvollziehbar, da dieses sehr mobil ist und sich damit einer Besteuerung leicht entziehen kann. Da hilft auch nicht die sozialromantische Erinnerung an die Sozialpflicht des Eigentums. Es fehlt natürlich auch nicht eine kleine Philippika gegen die Neoklassik und die Funktionalität der Märkte. Schon fast verschwörerisch, wähnt er die Uniformisierung des öffentlichen Denkens in nur noch neoklassischen Kategorien. Die Frage, ob dahinter nicht eine gewisse Berechtigung steckt, stellt er sich nicht. Natürlich lässt sich auch trefflich an der Wirksamkeit der Gra-

vation zweifeln, die schmerzhaft Empirie eines Sturzes, lässt dies jedoch nicht gerade sinnvoll erscheinen.

Durchweg moderater nimmt sich das Werk seines Kollegen Nikolaus Piper, Leiter des Wirtschaftsressorts aus, der versucht, Wege aufzuzeigen, um den Abstieg zu vermeiden. Er versucht sich nicht an einer Polemik zur sozialen Gerechtigkeit, sondern stellt auf wohlthuend neutrale Weise Problem und Handlungsoptionen dar und setzt sich kritisch, was nicht sofort negativ heißt, mit den eingeleiteten Reformen auseinander. Stringent leitet er Empfehlungen zu Reformen her. Eine empfehlenswerte Lektüre.

Ähnlich klarsichtig ist das Buch von Gabor Steingart, Leiter des Spiegel-Hauptstadtbüros, „Deutschland – Abstieg eines Superstars“. Allerdings beschäftigt sich nur der erste Teil des Buches mit der Diagnose des aktuellen Zustands der Republik. Im zweiten Teil schreibt Steingart eine wirtschaftshistorische Abhandlung seit Ende des 2. Weltkriegs bis zur Zeit nach der Wiedervereinigung, um diesen Abstieg des Superstars zu dokumentieren. Damit legt er ebenso die schleichenden Entwicklungen wie auch die ökonomischen Schocks offen, die zum heutigen Zustand geführt haben. In seinen Reformempfehlungen rät er zum Motto „Arbeit zuerst“: Der Arbeitsplatz muss ein Ort der Wertschöpfung sein, und keine Außenstelle des Wohlfahrtsstaates. Wesentlich ist für ihn eine Entkopplung der Sozialabgaben von den Löhnen, um damit den Faktor Arbeit zu entlasten. In der Rentenversicherung ist deshalb eine steuerfinanzierte Grundrente anzustreben, womit dem Einzelnen eine größere Verantwortung für die Eigenvorsorge zuwächst.

Bei der Krankenversicherung plädiert Steingart für eine Finanzierung durch eine dreistufige Gesundheitsprämie, die die Elementarrisiken abdeckt. Darüber hinaus ist privat vorzusorgen. Schließlich ruft Christoph Keese, Chefredakteur der Welt am Sonntag, zur Rettung des Kapitalismus auf. Er versucht mit den Vorurteilen gegen die Wirkungsmechanismen des Marktes aufzuräumen, indem er populäre Irrtümer (Globalisierung ist Amerikanisierung, Politik hört auf die Konzerne etc.) widerlegt und dann die Mechanismen darlegt, wie Marktmechanismen Wohlstand und auch Gerechtigkeit schaffen können. Er verfasst

damit also eine Art „Gegen-Prantl“. Auf dieser Grundlage leitet er Möglichkeiten ab, wie eine Stärkung des Kapitalismus, worunter er eine Stärkung der Marktkräfte versteht, Deutschland wieder an die Spitze bringen kann. Im Gegensatz zu den meisten anderen Reformbüchern setzt sich Keese weniger mit dem Re-Design der Sozialsysteme auseinander, sondern konzentriert sich darauf, die Möglichkeiten zu analysieren, wie die Volkswirtschaft ihre Produktivkräfte besser entfalten kann. Das impliziert natürlich auch eine Reform im Sozialsystem, nur betrachtet Keese diese nicht als Selbstzweck, sondern als

Grundlage für eine effizientere und damit produktivere Volkswirtschaft.

Vorhang zu, und alle Fragen offen?

Wem am Ende die Sinne schwinden, ob all der Reform, Lohnsenkung oder -erhöhung, Wettbewerbsfähigkeit oder Nicht-Wettbewerbsfähigkeit, Untergang oder Silberstreif am Horizont, dem seien zur Muße die „Bubenstücke“ von Hans Dieter Barbier und Rainer Hank empfohlen. Zugegeben, es ist kein weiteres Reformbuch, es ist vielmehr eine Reihe von Kommentierungen der Aufgeregtheiten um diese Reformen, welche die strittigen Themen kurz und prägnant auf ihren ökonomischen Kern zurückführen und die zuvor bereits in der Barbier-Kolumne der FAZ bzw. an anderen Orten veröffentlicht wurden. Es finden sich Plädoyers für Studiengebühren und gegen Unisex-Tarife, Sotissen zum Irrsinn des Verbraucherschutz, ebenso wie längere Abhandlungen zur Globalisierung und der New Economy. Durchweg genießenswert! Schließlich gilt es auf eine „Buchreihe“ hinzuweisen, in der seit Jahren die Reformen beschrieben, berechnet und empfohlen werden, die viele der Autoren nun noch einmal ausgegraben haben: das Gutachten des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Lage – dick, gut und ungelesen. Dabei wäre die Lektüre der erste Schritt zur guten Tat. Geschrieben ist dann wohl genug, die Diagnose ist klar, die Rezepte sind ausgestellt – was fehlt, ist die Tat.

Rezensionen

Hans D. Barbier, Rainer Hank: **BUBENSTÜCKE – VOM UNSINN DER WIRTSCHAFTSPOLITIK**, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt, ISBN 3-8998-1042-2, 200 S., € 17,50.

Peter Bofinger: **WIR SIND BESSER ALS WIR GLAUBEN – WOHLSTAND FÜR ALLE**, Pearson, München, ISBN 3-8273-7138-4, 284 S., € 19,95.

Friedrich Breyer, Wolfgang Franz, Stefan Homburg, Reinhold Schnabel, Eberhard Wille: **REFORM DER SOZIALEN SICHERUNG**, Springer, Berlin et al., ISBN 3-5402-0703-1, 170 S., € 29,95.

Christoph Keese: **RETTET DEN KAPITALISMUS**, Hoffmann und Campe, Hamburg, ISBN 3-455-09423-6, 304 S., € 19,90.

Nikolaus Piper: **WILLKOMMEN IN DER WIRKLICHKEIT**, dtv premium, München, ISBN 3-423-24442-9, 180 S., € 12,00.

Heribert Prantl: **KEIN SCHÖNER LAND**, Droemer Verlag, München, ISBN 3-426-27363-2, 208 S., € 12,90.

Horst Siebert: **JENSEITS DES SOZIALEN MARKTES**, Deutsche Verlagsanstalt, München, ISBN 3-421-05848-2, 540 S., € 29,90.

Hans-Werner Sinn: **IST DEUTSCHLAND NOCH ZU RETTEN?**, Ullstein Verlag, Berlin, ISBN 3-548-36711-9, 580 S., € 13,00.

Gabor Steingart: **DEUTSCHLAND – ABSTIEG EINES SUPERSTARS**, Piper Verlag, München, ISBN 3-492-04615-0, 304 S., € 13,00.

Klaus F. Zimmermann (Hrsg.): **REFORMEN - JETZT!**, Gabler Verlag, Wiesbaden, ISBN 3-548-36711-9, 214 S., € 29,90.

☎ Eric Meyer

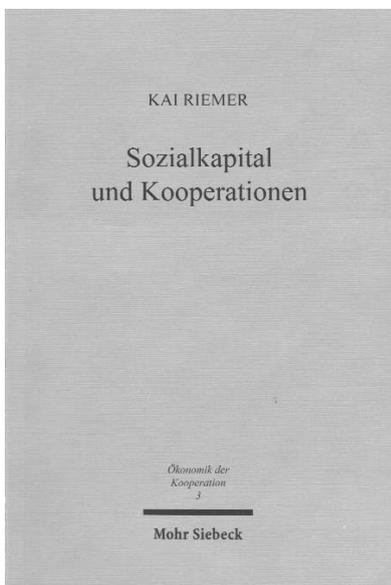
☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@
ifg-muenster.de

Neu auf dem Büchermarkt

Kai Riemer, Sozialkapital und Kooperation: Zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen

Tübingen, Mohr Siebeck, *Ökonomik der Kooperation* Bd. 3, 2005, ISBN 3-16-148599-8, ca. 420 Seiten,



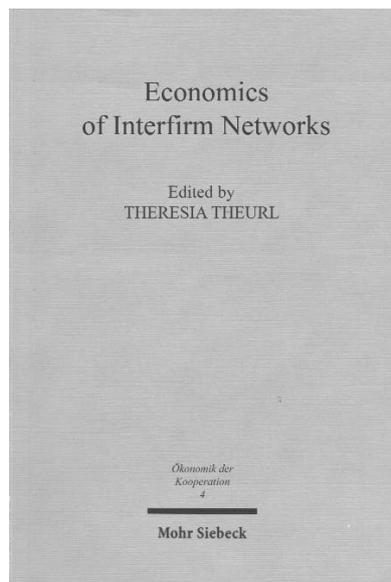
ca. 70 €

Zwischenbetriebliche Kooperationen haben sich als strategisch viel versprechende, aber ausgesprochen prekäre organisatorische Arrangements erwiesen. Die strukturellen Merkmale von Kooperationen zeigen typischerweise eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Anspruch der Flexibilität, um auf komplexe Aufgaben schnell reagieren zu können, und den dafür erforderlichen Mechanismen der Binnenstabilisierung. Angesichts dieser Situation überträgt Kai Riemer in seinem Buch das Konstrukt „Sozialkapital“,

das überwiegend zur Analyse und Beschreibung sozialer Gruppierungen unterschiedlicher Reichweite verwendet wird, auf zwischenbetriebliche Kooperationsbeziehungen. Aufbauend auf einer theoretischen Ausarbeitung des Sozialkapitalkonstrukts werden anhand empirischer Fallbeispiele verschiedene Rollen von Sozialkapital in unterschiedlichen Kooperationsituationen identifiziert. Praxisnahe Handlungsempfehlungen zum sozialkapitalorientierten Beziehungsmanagement schließen die Studie ab.

Theresia Theurl (Hrsg.), Economics of Interfirm Networks

Tübingen, Mohr Siebeck, *Ökonomik der Kooperation* Bd. 4, 2005, ISBN 3-16-148601-3, ca. 300 Seiten, ca. 60 €



Ein zunehmender Teil der Wertschöpfungskette wird heute nicht mehr innerhalb starrer Unternehmensgren-

zen, sondern in unternehmensübergreifenden Kooperationen und Netzwerken geschaffen. Ein effektives Netzwerkmanagement ist eine der Erfolgsbedingungen für funktionierende Kooperationen. Namhafte internationale Wissenschaftler und Organisationsforscher wie Oliver E. Williamson, Thomas Straubhaar, Jacques Sarter, Thomas Malone, Arnold Picot, Stefan Klein, Marco Becht, Theresia Theurl, Helmut Dietl, Jörg Sydow, Tage Skjoett-Larsen und Holger Kern analysieren in diesem Band die skizzierten Facetten der Zusammenarbeit von Unternehmen.

Zbynek Sokolovsky/Sven Löschenkohl (Hrsg.), Handbuch Industrialisierung der Finanzwirtschaft: Strategien, Management und Methoden für die Bank der Zukunft
Wiesbaden, Gabler Verlag, 2005, ISBN 3-409-121675-9, 844 Seiten, 139 €



Im internationalen Vergleich erreichen deutsche Banken seit einigen Jahren eine viel zu geringe Profitabilität unter zu hohen Betriebskosten. In diesem Handbuch bieten renommierte Experten aus Praxis, Wissenschaft und Beratungsbranche eine umfassende Darstellung des Strukturwandels im Bankwesen. Sie behandeln jeweils mit einer wissenschaftlich fundierten Einführung, praktischen Beispielen aus Industrie und finanzwirtschaftlicher Praxis und mit einer Zusammenfassung aus Sicht der Beratungsbranche folgende Bereiche: Management von Wertschöpfungsstrukturen, Management von Geschäftsprozessen, Management von Organisationsstrukturen, Management der technischen Architektur und Infrastruktur sowie Führung und Management.

**Bernhard Schäfer (Hrsg.),
Handbuch Regionalbanken**
Wiesbaden, Gabler Verlag,
2004, ISBN 3-409-12488-8,
401 Seiten, 89 €



Experten aus Wissenschaft, Praxis und Beratung diskutieren kontrovers

aktuelle Konzepte und Lösungen für Regionalbanken. Voraussetzung für eine kraftvolle und nachhaltige Förderung einer europäischen Region durch ihre Regionalbank sind Antworten auf die heutigen und zukünftigen Herausforderungen in der Finanzdienstleistungsbranche. Zu diesen zählen sinkende Markteintrittsbarrieren, steigender Konkurrenzdruck, Liberalisierung und Internationalisierung als ernst zu nehmende Zeichen eines tiefgreifenden strukturellen Wandels in der Kreditwirtschaft. Gegenüber diesen Herausforderungen müssen europäische Regionalbanken ihre Zukunftsfähigkeit bewahren. Nur diejenigen Institute werden aus den Veränderungsprozessen gestärkt hervorgehen, die inmitten struktureller Umbrüche Chancen erkennen und diese konsequent in Erträge umsetzen. Das vorliegende Buch ist ein richtungweisendes Nachschlagewerk, das Antworten auf die heutigen und zukünftigen Herausforderungen in der Finanzdienstleistungsbranche gibt.

Carolin Wolff, Stabilität und Flexibilität von Kooperationen: Entwicklung einer wettbewerbsorientierten Flexibilitätstheorie am Beispiel der Automobilbranche
Wiesbaden, DUV Gabler Edition Wissenschaft, 2005,
225 Seiten, ISBN 3-8244-8317-3, 49,90 €

Besonders im Kontext von Unternehmenskooperationen, die häufig per se als flexible Organisationsform beschrieben werden, gewinnt das Management von Stabilität und Flexibilität an Bedeutung: Kooperierende Unternehmen müssen stabile Innen- und Außenbeziehungen entwickeln und



zugleich flexible Handlungsräume schaffen. Dies wirft die Frage auf, wie die zum Teil konfligierenden Elemente so gesteuert werden können, dass das oberste Ziel, nämlich Erhalt und Verbesserung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit, erreicht wird. Mit Hilfe der induktiven Forschungsmethodik der Grounded Theory entwickelt Carolin Wolff einen Ansatz zur Erklärung der Wirkungsbeziehungen zwischen Stabilität und Flexibilität in Kooperationen. Auf der Basis ihrer Mid-Range-Theorie werden Stellschrauben zur Beeinflussung des Flexibilitätsniveaus von und in Kooperationen identifiziert und Strategien für ein wettbewerbsorientiertes Flexibilitätsmanagement von Kooperationen generiert.

Die Autorin entwickelt ein Konzept des kooperationsbezogenen Flexibilisierungsmanagements auf Basis von Experteninterviews bei herstellenden und zuliefernden Unternehmen.

➔ **Andrea Schweinsberg**

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ andrea.schweinsberg@ifg-muenster.de

Interessante Links im WWW

Social Science Research Network

Das SSRN Social Science Research Network ist ein Metanetzwerk verschiedener wissenschaftlicher Netzwerke wie dem Accounting Research Network, Economics Research Network, Financial Economics Network, Information Systems Network, Legal Scholarship Network, Management Research Network, Marketing Research Network, Negotiations Research Network und dem Social Insurance Research Network. Es finden sich zahlreiche Informationen und insbesondere auch Papiere zum Download.

<http://www.ssrn.com/>

European Association of Co-operative Banks

Die Europäische Vereinigung der Genossenschaftsbanken (Groupement) vertritt die Interessen von über 30 genossenschaftlichen Bankenverbänden auf europäischer Ebene. Die 1970 gegründete Organisation fördert die Kooperation zwischen ihren Mitgliedern und repräsentiert den genossenschaftlichen Bankensektor sowohl bei EU-Institutionen als auch bei der Europäischen Zentralbank.

<http://www.eurocoopbanks.coop>

EU-Studie zu Unternehmenskooperationen

Zuverlässige Daten über Unternehmenskooperationen liegen bisher weder auf nationaler noch auf europäischer Ebene vor. Mit einer im Sommer 2003 EU-weit durchgeführten Pilotstudie wird diese Datenlücke geschlossen. Hierfür haben das Statistische Bundesamt und die Statistischen Ämter der Länder Bayern, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Hessen insgesamt rund 30.000 Unternehmen in Deutschland durch eine Zufallsstichprobe ausgewählt und angeschrieben, deren Ergebnisse seit Januar 2004 vorliegen.

http://www.destatis.de/download/insol/kooperationen_03.pdf

Informationen zur Wettbewerbspolitik

eSapience.org liefert Informationen zu Fragen der Wettbewerbspolitik. Die Seite untergliedert sich in vier Zentren: Competition Policy Center, Intellectual Property Center, Regulation Center und Law Reform Center, wobei sich die letzten drei im Aufbau befinden. Im Bereich des Competition Policy Centers findet sich außerdem die Zeitschrift „Competition Policy International“, das Aufsätze zahlreicher renommierter Autoren enthält. Die Ausgaben stehen zum Download bereit. Außerdem finden sich Wettbewerbsfälle gegliedert nach den oben genannten Zentren auf der Seite.

<http://www.eSapience.org>

Journal zur Zentralbankpolitik

Im Mai 2005 erschien die erste Ausgabe des International Journal of Central Banking (IJCB). Das Journal wird von der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, der Europäischen Zentralbank und weiteren 23 nationalen Zentralbanken unterstützt und vereinigt Artikel hochrangiger Wissenschaftler zu Fragen der Geldpolitik.

<http://www.ijcb.org/>

Hedgefonds

Informationen zu Hedge-Fonds und insbesondere Datenreihen zur Performance von Hedge-Fonds liefert www.hedgeindex.com. Die Seite wird gemeinsam betrieben von der Credit Suisse First Boston (CSFB) und Tremont Capital Management. Es wurden Indices für die unterschiedlichen Anlagestrategien entwickelt, so dass sie eine Benchmark für die Performance der einzelnen Anlagestrategien sind.

<http://www.hedgeindex.com>

Terminkalender

8. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Mitglieder gewinnen und binden – Informations- und Kommunikationsstrategien

25. Oktober 2005, Mövenpick Hotel

Wohnungsgenossenschaften stehen auf dem herausfordernden Wohnungsmarkt in einem zunehmenden Wettbewerb mit anderen Anbietern wohnungswirtschaftlicher Dienstleistungen. Einen guten Ausstattungsstandard, Service und Dienstleistungen bieten auch andere Wohnungs- und Immobilienunternehmen. Warum soll ein Wohnungssuchender also eine Genossenschaft auswählen? Wo liegen die Vorteile einer Mitgliedschaft?

Das IfG Münster und der VdW Rheinland Westfalen laden herzlich zur Diskussion ein.

Programm

10.00 Uhr

Eröffnung und Begrüßung

Burghard Schneider,

VdW Rheinland Westfalen, Düsseldorf

2. Kommunikation

Einführung: *Maximilian Püschel,*

Interemotion AG, Lünen

Moderation: *Bernhard Koppmann,*

Baugenossenschaft Freie Scholle eG, Bielefeld

10.15 Uhr

Member Value Reporting

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

3. Mitgliederbindung

Einführung: *Monika Böhm,*

Wohnungsgenossenschaft 1904 eG, Hamburg

Moderation: *Dr. Gerhard Jeschke,*

VdW Rheinland Westfalen

Mitgliederzufriedenheit und Mitgliederbindung

Prof. Dr. Manfred Bruhn, Universität Basel

Kommunikation als Wettbewerbsfaktor

Prof. Dr. Klaus Merten, Universität Münster

13.00 Uhr

Mittagspause

11.30 Uhr

Pause

14.00 Uhr

Berichte der Arbeitsgruppen

12.00 Uhr

Arbeitsgruppen:

1. Member Value Reporting

Einführung: *Manfred Krause,*

Bau- und Sparverein Solingen eG

Moderation: *Eric Meyer,* IfG Münster

14.30 Uhr

Novellierung des Genossenschaftsrechts

Dr. Ute Höhfeld,

Regierungsdirektorin Bundesjustizministerium

15.15 Uhr

Schlusswort

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

15.30 Uhr

Ende der Veranstaltung

Anmeldeschluss ist der 14. Oktober 2005.

Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Wintersemester 2005/06 am 17. Oktober 2005

Gemeinsam mit dem Freiherr-vom-Stein-Institut veranstaltet das IfG Münster am 17. Oktober 2005 eine Tagung, in der Strukturähnlichkeiten zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken und deren Konsequenzen ausgelotet werden. IfG-Mitarbeiter (Dirk Lamprecht, Tholen Eekhoff und Alexander Eim) präsentieren ebenso ihre Forschungsergebnisse wie Mitarbeiter des Freiherr-vom-Stein-Instituts. Konkret werden die Themenkomplexe „Zwischen Auftrag und Wettbewerb“, „Fusionen“ und „Verbundorganisation“ aufbereitet. Im Anschluss daran wird eine Podiumsdiskussion mit Vertretern der Sparkassenorganisation sowie des genossenschaftlichen Finanzverbundes stattfinden. Nähere Informationen sowie das Programm werden in Kürze auf der IfG-Homepage (www.ifg-muenster.de) zu finden sein.

Hochschultag 2005 am 03. November 2005

Jährlich veranstaltet die Universität Münster einen Informationstag für studieninteressierte Schüler in ihrem Einzugsbereich. Das IfG wird auch in diesem Jahre eine Präsentation zum Thema „Netzwerke“ vorbereiten, die in den vergangenen Jahren auf großes Interesse der Schüler gestossen ist. Die Thematik wird durch die Vorstellung der „Netzwerklogik“ sowie durch die Vorstellung erfolgreicher Unternehmensnetzwerke aufbereitet.

Wissenschaft und Praxis im Gespräch im Wintersemester 2005/06 am 23. Januar 2006

von 16.00 Uhr bis 19.30 Uhr

Aula der Universität Münster im Schloss

Im kommenden Wintersemester findet bereits zum sechsten Mal eine Vortrags- und Diskussionsveranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Ge-

spräch“ statt. Es handelt sich dabei um eine Veranstaltung für Vertreter von Unternehmen und Verbänden und Wissenschaftlern. Der Fokus der Reihe besteht in der Analyse von aktuellen und relevanten Fragestellungen, die den genossenschaftlichen Finanzverbund und sein Umfeld betreffen. Die Themen werden jeweils in Vorträgen sowie in einer Podiumsdiskussion aufbereitet. Bisher wurden die Möglichkeiten der Finanzierung des Mittelstandes (IfG-Newsletter 1/2003, S. 39), die Fusionen von Genossenschaftsbanken (IfG-Newsletter 1/2004, S. 36), die Positionierung von VRBanks und der Vertrieb (IfG-Newsletter 1/2004, S. 41), die IT-Governance im Verbund (IfG-Newsletter 1/2005, S. 25) sowie der Finanzverbund zwischen Regulierung und Wettbewerb (IfG-Newsletter 1/2005, S. 27,) thematisiert. Auch die Veranstaltung am 23. Januar 2006 wird ein aktuelles Thema zum Inhalt haben.

4. Jahrestreffen IfG-Alumni

am 24. und 25. März 2006



Zu ihrem vierten Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 24. und 25. März 2006 an der Uni-

versität Münster (Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung, Am Stadtgraben 9) ein. Auch in diesem Jahr werden ein Fachprogramm mit einem geselligen Zusammensein und vielen Möglichkeiten zum Gespräch verbunden. Ein Festredner, Dr. Dirk Polster als „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 ihr Know-How nun in der Praxis einsetzen. Die Einladungen mit dem Programm werden zum Jahresende 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 I (WS 2004/2005)



Sina Triebel (1,3)



Christian Schröder (1,3)

Unternehmenskooperation II (WS 2004/2005)



Daniel
Zeisberger (1,0)



Stefanie
Franz (1,3)



Christian
Strothmann (1,3)



Alexander
Wesemann (1,3)

Neue Institutionenökonomik (WS 2004/2005)



Simone Bader (1,3)



Peter Koelen (1,3)

Das hohe Lied der Änderungen

Wir ändern morgen, wir ändern heut,
wir ändern wütend und erfreut,
wir ändern ohne zu verzagen,
an allen sieben Wochentagen.

Wir ändern teils aus purer Lust
mit Vorsatz teils, teils unbewußt.
Wir ändern gut und auch bedingt,
weil ändern immer Arbeit bringt.

Wir ändern resigniert und still
wie Hinz und Kunz es haben will;
die Alten ändern und die Jungen,
wir ändern selbst die Änderungen.

Wir ändern, was man ändern kann,
und stehen dabei unsern Mann.
Ist der Plan auch gut gelungen,
bestimmt verträgt er Änderungen.

Wir ändern deshalb früh und spät
alles was zu ändern geht.
Wir ändern heut und jederzeit,
zum Denken bleibt uns wenig Zeit.