

**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](mailto:info@ifg-muenster.de)

**Für den Inhalt verantwortlich:**

Prof. Dr. Theresia Theurl

**Redaktion:**

Eric Christian Meyer

**Gestaltung:**

Andrea Langer-Ballion

**Druck:**

Druckerei Johannes Burlage, Kieseckampweg 2, 48157 Münster

**Redaktionsschluss:**

[www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) ist der Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen und erscheint zweimal jährlich. Die Ausgabe 2/2005 wurde am 9.12.2005 redaktionell abgeschlossen.

## Inhalt

---

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b> .....	5
<b>Doktorarbeiten</b>	
Externe Stabilisierung von globalen Unternehmenskooperationen .....	6
Erfolgsfaktoren des legislativen Lobbying in Brüssel .....	7
Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe .....	8
Erfolgsaussichten einer monetären Integration für den MERCOSUR .....	10
Potenziale des Wettbewerbs und staatlicher Regulierungsbedarf von Flughäfen in Deutschland .....	11
<b>Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Kooperationen im Theaterbetrieb .....	13
Member Value in der Praxis .....	14
Wissensmanagement als Erfolgsfaktor für Outsourcing .....	14
Kundenbindung durch Mitgliedschaft .....	15
Integrationsversorgung im Gesundheitswesen .....	15
Kooperationen im Direktmarketing .....	16
Strategisches Risikomanagement in Unternehmenskooperationen .....	16
<b>Forschungsprojekte</b>	
Genossenschaftliche Pflichtprüfung – Auslaufmodell oder Vorbild? .....	17
Europäische genossenschaftliche Bankenverbände .....	18
Optimale Ressourcenallokation in Wertschöpfungsnetzwerken .....	20
Management von Integrierten Versorgungsnetzwerken zur Patientenbindung .....	21
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Praxisvortrag: Angehende Kooperationsexperten stellen ihre Kenntnisse unter Beweis (Ralf Wiesner, Maschinenbau-Kooperation Wuppertal) .....	22
Institutionenökonomik und Health Care .....	23
Praxisvortrag: Weiche Faktoren als Erfolgsbedingung für die Kooperation (Dr. Kai Riemer, ERCIS, Universität Münster) .....	24
<b>Alumni-Forum</b>	
Vom Professor zum Existenzgründer: Prof. Dr. Heribert Pauk .....	25
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Wettbewerbschancen sichern durch Mitgliederbindung und Kommunikation .....	28
Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....	30
IfG-Kennenlernabend .....	32
International Conference on Business, Management and Economics in an Changing World ..	33
Netzwerkmanagement .....	34
<b>Vorträge</b>	
Entscheidungsmacht im Rat der Europäischen Union .....	35
Kooperationen in der Agrarwirtschaft .....	37
Kooperation – ein Erfolgsfaktor für den Mittelstand .....	39
Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe macht stark .....	41

<b>Vorträge</b>	
Ansatzpunkte und Instrumente zum Management von Langfristigkeit in Wohnungsunternehmen .....	43
Member Value Reporting .....	45
Globalisierung und Heimat .....	47
<b>Interview</b>	
Dieter Kempf, Datev eG, Nürnberg Die Genossenschaft – eine zeitgemäße Wirtschaftsform .....	49
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
Bank für Kirche und Caritas .....	52
<b>Publikationen</b>	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 51-52 .....	54
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 63-65 .....	55
Beiträge zur angewandten Wirtschaftsforschung Nr. 10 und Nr. 12 .....	56
<b>Pinnwand</b> .....	58
<b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
<b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Unternehmenskrisen .....	61
<b>Im Fokus</b>	
Finanzverhalten .....	64
<b>Für Sie gelesen</b>	
Oskar Betsch / Peter Thomas: Industrialisierung der Kreditwirtschaft .....	66
Stephanie Stock, Marcus Redaelli, Karl. W. Lauterbach: Disease Management als Grundlage integrierter Versorgungsstrukturen .....	67
Thomas Becker et al. (Hrsg.): Netzwerkmanagement .....	68
Diemo Dietrich, Uwe Vollmer: Finanzverträge und Finanzintermediation .....	69
Claude Ménard, Mary Shirley (eds.): Handbook of New Institutional Economics .....	71
Axel Wullenkord (Hrsg.): Praxishandbuch Outsourcing .....	72
Michael Wohlgemuth (Hrsg.): Spielregeln für eine bessere Politik .....	73
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	74
<b>Interessante Links im WWW</b> .....	76
<b>Terminkalender</b> .....	77
<b>Wall of Excellence</b> .....	79
<b>Gedankensplitter</b> .....	80

# Editorial



Die elfte Ausgabe des IfG-Newsletters, 2/2005 von [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\*, liegt vor Ihnen. Ich hoffe, dass sie Ihr Interesse findet und dass Sie Anregungen für Ihre eigene Tätigkeit finden können. Es werden die Institutsaktivitäten des zweiten Halbjahres von 2005 vorgestellt. Konsequenterweise wurden die Untersuchungen der Kooperationsaktivitäten einzelner Wirtschaftsbereiche fortgesetzt. Den kooperationsrelevanten Veränderungen im Gesundheitswesen gilt unter anderem unser besonderes Augenmerk. Weit fortgeschritten sind die Analysen genossenschaftlicher Finanzverbände im internationalen Querschnitt sowie im Vergleich mit anderen Verbänden. Den Kooperationspotenzialen und den Kommunikationsstrategien von Wohnungsgenossenschaften gilt nach wie vor unser Interesse. Die Arbeiten des von der Volkswagen Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Globales Wirtschaften – Globale Kooperationen – Globale Regulierung“ konnten erfolgreich abgeschlossen werden. Dies sind nur einige Beispiele für die Schwerpunkte der IfG-Aktivitäten.

Auch für den nächsten Berichtszeitraum können bereits interessante Veranstaltungen und Forschungsergebnisse angekündigt werden. So liegen drei Dissertationen zur Begutachtung auf meinem Schreibtisch. Sie beinhalten die Risikomerkmale von Unternehmensnetzwerken, die Instrumente des Kooperationsmanagements sowie die weichen Stabilisierungsfaktoren von Allianzen: 1.000 Seiten, die in den Weihnachtsferien zu bewältigen sind. Für die Unterstützung der Mitglieder der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster, ohne die das Aktivitätsniveau des IfG Münster nicht zu halten wäre, bedanke ich mich ausdrücklich.

Mit den besten Wünschen für ein gesundes und erfolgreiches Jahr 2006.  
Für das Team des IfG

Theresia Theurl  
Dezember 2005

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

# Meine Meinung

## Wirtschaftspolitische Reformen

### *Kann die Politik von Unternehmen lernen?*

Die neue Bundesregierung hat die Aufgaben, mit wirtschaftspolitischen Reformen den Standort wettbewerbsfähig zu machen und einen nachhaltigen wirtschaftlichen Aufschwung zu ermöglichen.

Wirtschaftspolitische Reformen rufen häufig Widerstände hervor, denn längerfristig wirkende Entscheidungen werden in einem gegebenen institutionellen Rahmen getroffen. So entstehen Strukturen in Wirtschaft und Gesellschaft, es werden Pfade eingeschlagen, die zukünftige Entscheidungen prägen. Ordnungspolitische Reformen bewirken, dass die Erträge von Investitionen geringer werden als erwartet. Deshalb werden Änderungen abgelehnt. Beharrende Kräfte sind Versuche, sich gegen Entwertung zu schützen. Für Politiker ist es dann rational, Reformen zu vermeiden. Dies bleibt ohne schwerwiegende Konsequenzen, wenn das Umfeld sich nur langsam verändert. Wandeln sich Rahmenbedingungen aber grundlegend, muss dies auch die Wirtschaftspolitik tun.

Unter welchen Voraussetzungen ist es möglich, notwendige Reformen zu vereinbaren? Reiches Erfahrungsmaterial lässt uns klare Erkenntnisse präsentieren. Die bitterste zuerst: Vor grundlegenden wirtschaftspolitischen Reformen stehen häufig wirtschaftliche und/oder politische Krisen. Sie sprengen Reformblockaden. Wenn aktuelle Fehlentwicklungen die getätigten Investitionen mehr entwerten als dies wirtschaftspolitische Regeländerungen befürchten lassen, gewinnt der Reformwille Oberhand. Erfolgreiche Reformen setzen eine Ent-

politisierung von Interessengruppen, eine Lösung von traditionellen Parteiprogrammen und eine Entideologisierung von Parteipolitik voraus, also einen Parteienkonsens für Reformen. Kann die Politik von Unternehmen lernen? Auch Unternehmen haben in Strukturen investiert und werden durch eine Veränderung ihres Umfeldes vor Herausforderungen gestellt und haben in diesem Zug bewährte Strategien zu überdenken. Viele Beispiele verdeutlichen dies. Freilich könnte man argumentieren, dass es Unternehmen leichter haben, können sie Wandel doch einfach befehlen. Doch es hat sich gezeigt, dass es erfolgsentscheidend ist, seine Stakeholder mitzunehmen. Denn Veränderungsbedarf führt zu einer Abfolge von Reaktionen. Auf den Schock der Erkenntnis folgt die Ablehnung. Die Krise erzwingt es, den Veränderungsbedarf zur Kenntnis zu nehmen, ihn schließlich zu akzeptieren. Es ist wesentlich, die Veränderung als emotionale Stresssituation für die Betroffenen zu erkennen und diese entsprechend zu begleiten. D.h. es ist zu verdeutlichen, in welchem Maße die in der Vergangenheit getätigten Investitionen entwertet werden, um die Unsicherheit der Bewertung durch die Betroffenen zu vermindern. Gleichzeitig müssen Wege aufgezeigt werden, die die Betroffenen zukünftig beschreiten können und welche Aufga-

ben sie auf diesen neuen Pfaden übernehmen werden. Erst dann wandeln sich mentale Muster, und neue Perspektiven führen zur Unterstützung der Reform. Unsicherheit wird auch bei Weichenstellungen in Unternehmen von den meisten Menschen abgelehnt. Für erfolgreiche wirtschaftspolitische Reformen kann daraus gelernt werden: Erstens ist eine Vision notwendig, die vermitteln kann, dass die Ergebnisse getroffener Entscheidungen nicht systematisch entwertet werden. Zweitens müssen jene Gruppen identifiziert werden, die mit einem starken Anpassungsbedarf konfrontiert werden. Für diese müssen drittens für eine Übergangsfrist abfedernde Maßnahmen konzipiert werden. Eine professionelle Kommunikation ist viertens ein Muss. Schliesslich muss erklärt werden können, in welchen Bereichen weshalb Kompromisse nicht möglich sind.

Zusammenfassend gilt es festzuhalten. Neuwahlen reichen für wirtschaftspolitische Reformen nicht aus. Sie sind weder notwendig noch hinreichend. Für den Erfolg muss einiges hinzukommen.

---

☞ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

---

# Doktorarbeiten

## Externe Stabilisierung von globalen Unternehmenskooperationen

*Eine Analyse im Lichte der Wettbewerbspolitik*

Das Umfeld für grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen, wie auch ihre Beurteilung, befinden sich im Umbruch. Aufgrund von drastisch gesunkenen Kommunikations- und Transportkosten sind die Bedingungen für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Unternehmen wesentlich verbessert worden.

Die Anzahl grenzüberschreitender Unternehmenskooperationen hat sich in den letzten Jahren in wellenartiger Form aufwärts entwickelt. Eine Zusammenarbeit von Unternehmen ist typischerweise mit Effizienzsteigerungen verbunden. Durch das Entstehen wirtschaftlicher Macht begründen Kooperationen jedoch außerdem die Möglichkeit einer Wettbewerbsbeschränkung. Im Rahmen einer theoretischen Analyse wurden die Bedingungen herausgearbeitet, unter denen eine Kooperation wohlfahrtssteigernd bzw. wohlfahrtsmindernd ist.

### Materiellrechtliche Vorschläge

Die Erfassung und Beurteilung globaler Unternehmenskooperationen durch die Wettbewerbspolitik setzt das Verständnis über die Begründungen und Arten von Kooperationen voraus. Hier können reale und virtuelle Formen der Zusammenarbeit unterschieden werden. Die ökonomische Beurteilung einer Kooperation muss an der Begründung dafür ansetzen, dass diese Organisationsform gewählt wird, anstatt die betreffenden Transaktionen über den Markt (oder innerhalb einer Hierarchie) durchzuführen. Eine Würdigung der Transaktionskostentheorie, der Prinzipal-Agent-Theo-

rie sowie der Property-Rights-Theorie konnte über diese Fragestellung Aufschluss geben. Letztlich muss eine grenzüberschreitende Kooperation durch die Erzielung von Effizienzvorteilen begründet sein. In diesem Zusammenhang wurde analysiert inwieweit das jeweilige Kooperationsvorhaben eine gesamtwirtschaftliche Effizienzsteigerung aufweist und inwiefern lediglich einzelwirtschaftliche Vorteile zum Tragen kommen. Auf der Basis der zuvor erarbeiteten ökonomischen Zusammenhänge wurden Änderungs- und Erweiterungsvorschläge in Form eines Prüfungsschemas für das geltende europäische Wettbewerbsrecht unterbreitet.

### Verfahrensrechtliche Vorschläge

Schließlich sollten gesamtwirtschaftlich vorteilhafte Kooperationen nicht durch verfahrensrechtliche Widrigkeiten verhindert werden. Kurzfristig ist eine internationale Abstimmung der Wettbewerbspolitiken im Rahmen des Internationalen Wettbewerbsnetzwerks (ICN) sinnvoll, in der Hoffnung, dass dadurch mittelfristig der Weg zu einem System verbindlicher Regeln geebnet wird. Die Rahmenbedingungen der Kooperationen innerhalb Europas wurden durch die Ver-

ordnung 01/2003, die am 1. Mai 2004 in Kraft getreten ist, grundlegend geändert. Bis auf die Einführung des Systems der Legalausnahme erscheinen die Neuerungen im Zuge dieser Reform als sinnvoll.

### Mehrwert

Insgesamt soll diese Arbeit einen Beitrag dazu leisten, die ökonomische Fundierung der wettbewerbspolitischen Beurteilung von grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen zu vertiefen. Mit Hilfe der entwickelten Ansätze, insbesondere der Prüfungsschemata, soll den wettbewerbspolitischen Entscheidungsträgern ein Instrumentarium zur Änderung, Erweiterung und Interpretation des europäischen Regelwerks bereitgestellt werden.

#### ① Information

Diese Arbeit wurde von der Volkswagen-Stiftung im Rahmen des Schwerpunktes „Globale Strukturen und deren Steuerung“ gefördert.

☞ Tholen Eekhoff

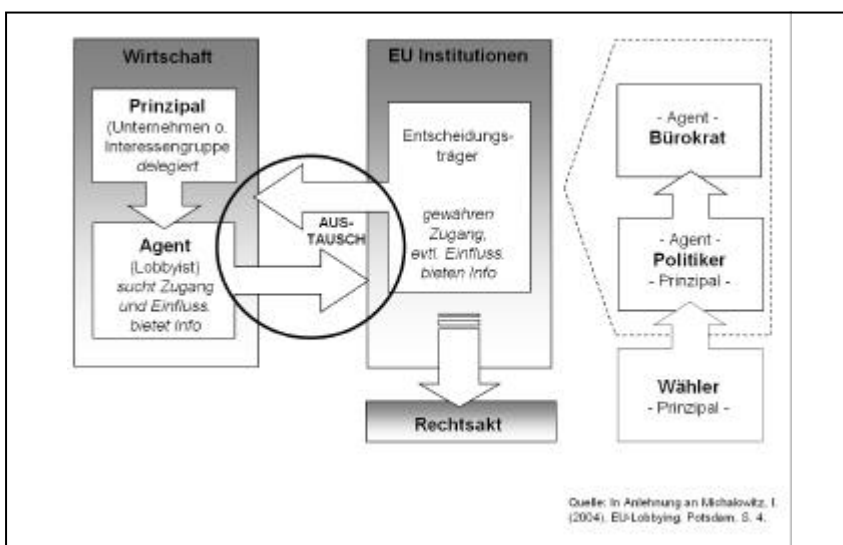
☎ (0251) 83-2 28 99

✉ tholen.eekhoff@  
ifg-muenster.de

## Erfolgsfaktoren des legislativen Lobbying in Brüssel

*Konzeptualisierung, empirische Analyse und Handlungsempfehlungen für Genossenschaften in der EU*

Für Genossenschaften ist es im Rahmen des EU-Lobbying von zentraler Bedeutung, Kenntnis über die kritischen Einflussfaktoren des Erfolgs im Lobbying zu erlangen. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass heutzutage bis zu 80% der nationalen Gesetze in Brüssel geprägt werden, wodurch der unternehmerische Handlungsspielraum, aber auch die Ausgestaltung spezifischer Rechts- und Organisationsformen, nachhaltig beeinflusst werden.



Einordnung des Untersuchungsgegenstands

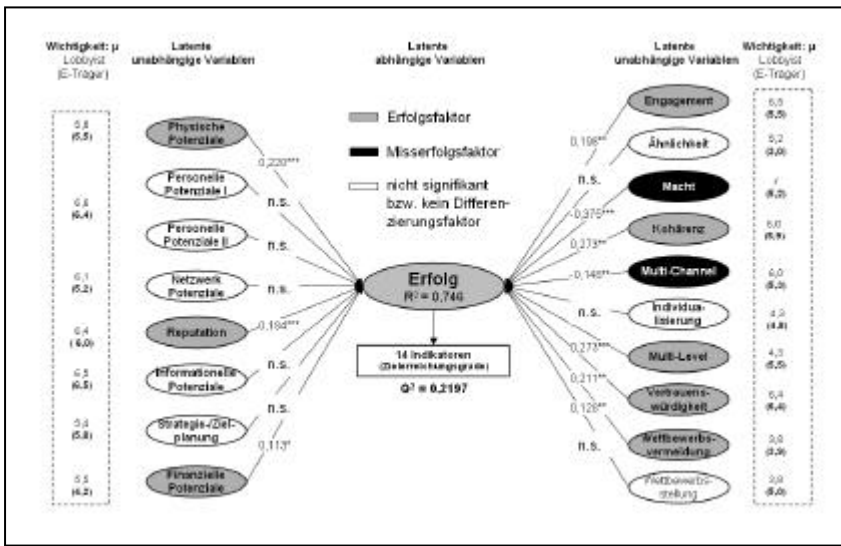
Trotz langjähriger offizieller Interessenvertretung gilt genossenschaftliches Lobbying in Brüssel als wenig effektiv. Ein möglicher Grund ist darin zu sehen, dass neben den offiziellen genossenschaftlichen Dach- und Branchenverbänden noch eine unbekannt Anzahl inoffizieller Organisationen genossenschaftliche Interessen gegenüber den EU-Institutionen vertritt. Als weitere Ursache wird vermutet, dass widersprüchliches Handeln gegenüber den politisch-administrativen Entscheidungsträgern in Brüssel aus Interessenswidersprüchen resultiert, welche das Ergebnis unterschiedlicher Genossenschaftskonzepte und -branchen sowie den Rechts-

formen von Genossenschaften in der EU sein können.

Die vorliegende Untersuchung der Erfolgsfaktoren des EU-Lobbying konzipiert den Informationsfluss zwischen Interessenvertreter und Entscheidungsträger als die zentrale Tauschleistung im EU-Lobbying. Damit stehen die Transaktion und die hiermit für beide Parteien verbundenen Informationsprobleme im Zentrum der Analyse. So sind zwischen Lobbyist und Entscheidungsträger existierende Informationsmängel (in Form von Detailwissen sowie Eigenschaften und Absichten der Beteiligten) Chance und Risiko zugleich. Um trotz der vorhandenen Informations-

asymmetrien Einfluss auf die Entscheidungsträger in der EU ausüben zu können, müssen sowohl leistungsbezogene als auch -übergreifende Informationssubstitute vorhanden sein. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass Effektivitätsunterschiede nicht nur auf Unterschiede im Vorhandensein dieser leistungsbezogenen und -übergreifenden Faktoren, sondern auch auf deren Vermarktung gegenüber den EU-Institutionen zurückgeführt werden können.

Den Schwerpunkt der Dissertation stellt eine empirische Untersuchung dar, in der sowohl eine auf deutsch, englisch und französisch durchgeführte Befragung von 112 Lobbyisten in Brüssel als auch eine gegenüberstellende Erhebung von Entscheidungsträgern aus der Europäischen Kommission sowie dem Europäischen Parlament durchgeführt wurde. Darüber hinaus wurde mittels einer weiteren Befragung ein umfassendes Verzeichnis von Organisationen erstellt, die genossenschaftliche Interessen gegenüber den EU-Institutionen vertreten. Die Multikausalität des Konstrukts Erfolg im EU-Lobbying macht die Anwendung des Partial-Least-Squares-Ansatzes erforderlich, das neben der gleichzeitigen Berücksichtigung einer hohen Anzahl von



Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Determinanten des Erfolgs in der Lage ist, nicht direkt beobachtbare Konstrukte, Interdependenzen, Mess-

fehler und formative Zusammenhänge in die Analyse einzubeziehen. Die Ergebnisse der empirischen Analyse zeigen insbesondere, dass genos-

senschaftliche Interessengruppen – entgegen vieler Annahmen – ähnlich erfolgreich sind, wie die zum Vergleich herangezogenen nicht-genossenschaftlichen Organisationen. Für den jedoch gleichzeitig identifizierten Verbesserungsbedarf im EU-Lobbying von Genossenschaften liefert die vorliegende Arbeit unter Beachtung der erfolgswirksamen Faktoren eine Entscheidungsgrundlage, um Lobby-Aktivitäten gegenüber den EU-Institutionen zielgerichtet durchzuführen und zu evaluieren.

➔ Kerstin Liehr-Gobbers  
 ☎ (01 77) 26 00 18 7  
 ✉ kerstin.liehr@gmx.de

## Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe

*Eine institutionenökonomische Analyse ihrer Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte*

In der vorliegenden Arbeit soll die Organisationswahl der EDEKA-Gruppe bei Gründung und ihre Entwicklung untersucht werden. Es stellt sich die Frage, wie es dieser Kooperation gelungen ist, sich in ihrer hundertjährigen Geschichte erfolgreich im Wettbewerb zu behaupten. Die EDEKA ist ein freiwilliger Zusammenschluss von selbstständigen Kaufleuten im Lebensmitteleinzelhandel und eine der größten Kooperationsgruppen in Europa.

Ausgehend von den zahlreichen Umbrüchen der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel ging die vorliegende Arbeit der Frage nach, ob die EDEKA-Gruppe als genossenschaftliche Organisationsform geeignet ist, unter diesen Rahmenbedingungen zu bestehen. Im Mittelpunkt standen die Fragen, wie das Zusammenwirken von Stabilität und Flexibilität einer Organisationsform ausge-

staltet sein muss, damit eine Anpassung an sich wandelnde Rahmenbedingungen stattfinden kann, und wie die EDEKA-Gruppe diese Anforderungen erfüllt.

Um diesen Fragen nachzugehen, wurde die Neue Institutionenökonomik als Theorierahmen gewählt. Es wurden Stabilität und Flexibilität als wesentliche Eigenschaften von Organisationen herausgearbeitet. Auf der einen Seite muss die Stabilität ge-

währleisten, dass auch unter wechselnden Rahmenbedingungen Systemvertrauen entsteht. Auf der anderen Seite ist Flexibilität notwendig, um erforderliche Anpassungen zu gewährleisten. Die Theorie des institutionellen Wandels lieferte darüber hinaus konkrete Entwicklungsdeterminanten, die den institutionellen Wandel erklären können.

Zunächst wurde die mitgliederorientierte Entwicklung der Gruppe be-



trachtet. Der institutionelle Ausbau der Gruppe setzte sich mit der Produktion von Eigenmarken und der Gründung einer eigenen Bank fort. Dies zeigt, dass vor allem die Betreuungsleistungen weiter ausgebaut wurden. Die Entwicklung im dann folgenden Ersten Weltkrieg sowie der Weimarer Republik waren vor allem durch die staatliche Wirtschaftslenkung geprägt. Die Genossenschaften sollten völlig unter staatlichen Einfluss gestellt werden. Die Einflussnahme setzte sich mit der Machtergreifung der Nationalsozialisten weiter fort. Die Grundkonzeption der Gruppe wurde auch in dieser Phase beibehalten. Dies kann auf die Pfadabhängigkeit der Entwicklung zurückgeführt werden. Die Geschehnisse in diesem Zeitraum zeigen, dass die EDEKA-Gruppe aufgrund ihrer Dezentralität und der Selbstständigkeit der Mitglieder über ein ausreichendes Maß an Stabilität verfügte.

Des Weiteren wurde die marktorientierte Entwicklung der EDEKA-Gruppe betrachtet. Hier standen nach den vor allem politischen Umbrüchen, die marktlichen Geschehnisse im Vordergrund. Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte ein starker Konzentrationsprozess ein und es entwickelten sich neue Vertriebstypen. Zu ihnen zählen vor allem Discounter, Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser. Der gesamte Prozess hatte für die Gruppe erhebliche Konsequenzen. Es kam zu einem Abschmelzungsprozess, der vor allem die Betreiber kleiner Flächen betraf und aus dem Markt verdrängte. Insgesamt wurde deutlich, dass die genossenschaftliche Organisationsform geeignet ist, sich auch in einem schwierigen Umfeld zu behaupten und sich den Geschehnissen anzupassen. Sie verfügt über die notwendige Flexibili-

tät, sich den wechselnden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die EDEKA-Gruppe im Hinblick auf ihre Stabilität und Flexibilität effizient im Wettbewerb bestehen konnte. Die zur Reduzierung von Umweltunsicherheit notwendigen flexibilisierenden Elemente wurden in der Analyse von drei Entwicklungsdeterminanten deutlich. Zum einen erfordert



der Wettbewerb Investitionen in Humankapital, die den Akteuren neue Handlungsspielräume in dem jeweiligen institutionellen Rahmen eröffnen. Gleichzeitig beeinflussen die politischen und volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen welche Investitionen in Humankapital erfolgen. Letztlich findet institutioneller Wandel durch die wechselseitige Beeinflussung von Institutionen und Organisationen statt.

Die stabilisierenden Elemente im Wandel werden innerhalb der EDEKA-Gruppe vor allem anhand der mentalen Modelle klar. Die graduelle Entwicklung der Meinungsbildung spielt eine herausragende Rolle. Die stabilisierenden Elemente werden

verstärkt durch den pfadabhängigen Verlauf der Entwicklung.

In der Analyse zeigt sich, dass vor allem nach der Gründung der EDEKA-Gruppe die stabilisierenden Maßnahmen dominierten. Zur Binnenstabilisierung unter den wechselnden Rahmenbedingungen war es notwendig, Systemvertrauen zu generieren. Nach der Festigung der Kooperation und der Stabilisierung der Rahmenbedingungen nach dem Zweiten Weltkrieg erforderte der Wettbewerbsdruck eine hohe Anpassungsflexibilität. Durch den Konzentrationsprozess musste vor allem auf die Entstehung neuer Vertriebstypen reagiert werden. Es kann folglich eine Verschiebung des Verhältnisses von Stabilität und Flexibilität im Zeitablauf beobachtet werden.

Die EDEKA-Gruppe konnte sich stets den Rahmenbedingungen anpassen, ohne ihre ursprüngliche genossenschaftliche Grundstruktur zu verändern. Es ist immer gelungen, den Kaufleuten die Förderung zuteil werden zu lassen, die die gegenwärtigen Umstände erforderten. Hier zeigt sich der durch die Mitgliedschaft in der Genossenschaft entstehende Member-Value. Für die zukünftige Entwicklung ist die Kultivierung der genossenschaftlichen Identität, die Förderung des Humankapitals bei den Kaufleuten entscheidend, damit auch unter neuen Herausforderungen der Fortbestand und die Weiterentwicklung der Vertriebstypen gesichert ist.

---

☎ Sebastian Kretschmer

☎ (0251) 83-2 28 90

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

---

## Erfolgsaussichten einer monetären Integration für den MERCOSUR

### *Eine theoretische und empirische Betrachtung*

Die so genannten Emerging Markets streben derzeit unermüdlich nach ihrer Einbindung in die Weltwirtschaft. In diesem Prozess schließen sie sich zu regionalen Integrationsblöcken zusammen, um die Vorteile einer wachsenden wirtschaftlichen Verflechtung nutzen zu können. Die im MERCOSUR (Mercado Común del Sur) zusammengeschlossenen südamerikanischen Staaten Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay (und ab Dezember voraussichtlich auch Venezuela) zum Beispiel schufen mit dessen Gründung eine Freihandelszone und Zollunion. Außerdem sind diese Länder gerade dabei, die Weiterentwicklung des Handelsblocks zu einer Währungsunion zu diskutieren. Doch ein solcher Schritt muss genau analysiert und abgewogen werden.

Im Zuge der wirtschaftlichen Integration und Liberalisierung der MERCOSUR-Staaten erlangt die Frage wachsende Bedeutung, welche Wechselkurspolitik am besten geeignet ist, um eine weitere wirtschaftliche Entwicklung und ein stabiles Wachstum in der Region sicherzustellen. Seit seiner Gründung am 26. März 1991 ist es dem MERCOSUR gelungen, die Intensität der intraregionalen Handelsströme deutlich zu steigern. Mangelnde Koordination im wechselkurspolitischen Bereich in der Region verursacht jedoch immer wieder Handelskonflikte, was darauf hindeutet, dass der MERCOSUR nicht auf den Handelsbereich beschränkt bleiben, sondern nach einer tieferen wirtschaftspolitischen Zusammenarbeit streben sollte.

Die Dissertation beschäftigt sich mit der Frage, ob eine Währungsunion nach dem Vorbild der EWU für den MERCOSUR eine Erfolg versprechende Strategie darstellt. Die Untersuchung ging von der europäischen Erfahrung aus und erfolgte auf Basis der Theorie der optimalen Währungsgebiete. Diese Theorie erforscht Kriterien, die einer ökonomisch begründ-

baren monetären Integration zugrunde liegen, allerdings mit Blick auf entwickelte Volkswirtschaften. Da sich die Rahmenbedingungen im MERCOSUR wesentlich von denen in Industrieländern unterscheiden, müssen die Ergebnisse der Theorie der optimalen Währungsgebiete dahingehend relativiert werden, dass im hier untersuchten Fall Emerging Markets betroffen sind.

Die Anwendbarkeit des Konzepts eines optimalen Währungsraums für Emerging Markets erfordert dort zuerst die Stärkung der makroökonomischen Steuerung. Die Gefahr von Währungs- und Finanzkrisen ist zu einem der wichtigsten Aspekte makroökonomischer Politik für aufstrebende Volkswirtschaften geworden. Außerdem kam es durch die Verstärkung der wirtschaftlichen Interdependenzen per Integration dazu, dass Krisen nicht an nationalen Grenzen Halt machen, sondern auch die Nachbarländer in Mitleidenschaft ziehen. Eine währungspolitische Koordination, die die Krisenresistenz im MERCOSUR-Gebiet erhöhen könnte, läge daher im Interesse aller Mitgliedsstaaten. Die Bildung einer Währungsunion wäre

eine Gelegenheit zum Aufbau einer völlig neuen und von Anfang an auf das Ziel der Geldwertstabilität ausgerichteten Institution der Geldpolitik: einer gemeinsamen Zentralbank. Die hohe Abhängigkeit von internationalen Finanzmärkten und die durch Währungsturbulenzen geprägte Vorgeschichte lassen aber bezweifeln, dass eine gemeinsame Währung in Südamerika über die erforderliche Glaubwürdigkeit verfügen würde.

Außerdem hängt der Erfolg einer Währungsunion davon ab, ob die potentiellen Mitgliedsstaaten über Instrumente verfügen, welche die Rolle des Wechselkurses zur Schockabsorption ersetzen können. Der MERCOSUR-Integrationsraum erfüllt diese Bedingungen aber nicht. Weder die Mobilität der Produktionsfaktoren noch die Preis- bzw. Lohnflexibilität innerhalb des Binnenmarktes sind ausreichend. Diese Kriterien fallen umso mehr ins Gewicht, je stärker und häufiger die Länder asymmetrischen Schocks ausgesetzt sind. Die durchgeführte Schockanalyse führte zum Ergebnis, dass die Schockkorrelation in der Region zwar gering ist, mit der Zeit aber zugenommen hat,

insbesondere seit Beginn der Zollunion. Sollte sich diese Tendenz fortsetzen, so würde der MERCOSUR künftig besser in der Lage sein, eine Währungsunion einzugehen.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass eine Fixierung der bilateralen Wechselkurse im MERCOSUR sich unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen als wenig günstig darstellt. Die Mitgliedsstaaten müssen zuerst eine gewisse realwirtschaftliche Konvergenz und die Konsolidie-

rung der Wirtschaftsstabilität erreichen. Auf dem Weg zu einer Währungsunion müssen sie einen langwierigen Übergangsprozess durchlaufen, während dessen sie ihren Zentralbanken mehr politische Unabhängigkeit verleihen und eine disziplinierte Fiskalpolitik verfolgen. Parallel dazu ist die Durchführung von Reformen zur Flexibilisierung der Arbeitsmärkte und zur Stärkung der nationalen Finanzsysteme erforderlich. Für die MERCOSUR-Staaten wäre dann die

europäische Strategie in umgekehrter Abfolge zu empfehlen. Sie sollten sich zunächst auf die Konvergenz makroökonomischer Fundamentaldaten konzentrieren und dann, in einer zweiten Phase, im Bereich der Wechselkurspolitik zusammenarbeiten.

---

☞ Josiane Kuhn da Silva Almeida

✉ jksalmeida@yahoo.com.br

---

## Potenziale des Wettbewerbs und staatlicher Regulierungsbedarf von Flughäfen in Deutschland

*Eine Analyse 35 deutscher Flughäfen*

Die Eigentümerstruktur der deutschen Flughäfen hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Durch die zunehmende Beteiligung privaten Kapitals und die daraus resultierende Gewinnorientierung der Flughafenbetreiber erhält die Frage, ob Flughäfen sektorspezifisch reguliert werden sollten, eine neue Bedeutung.

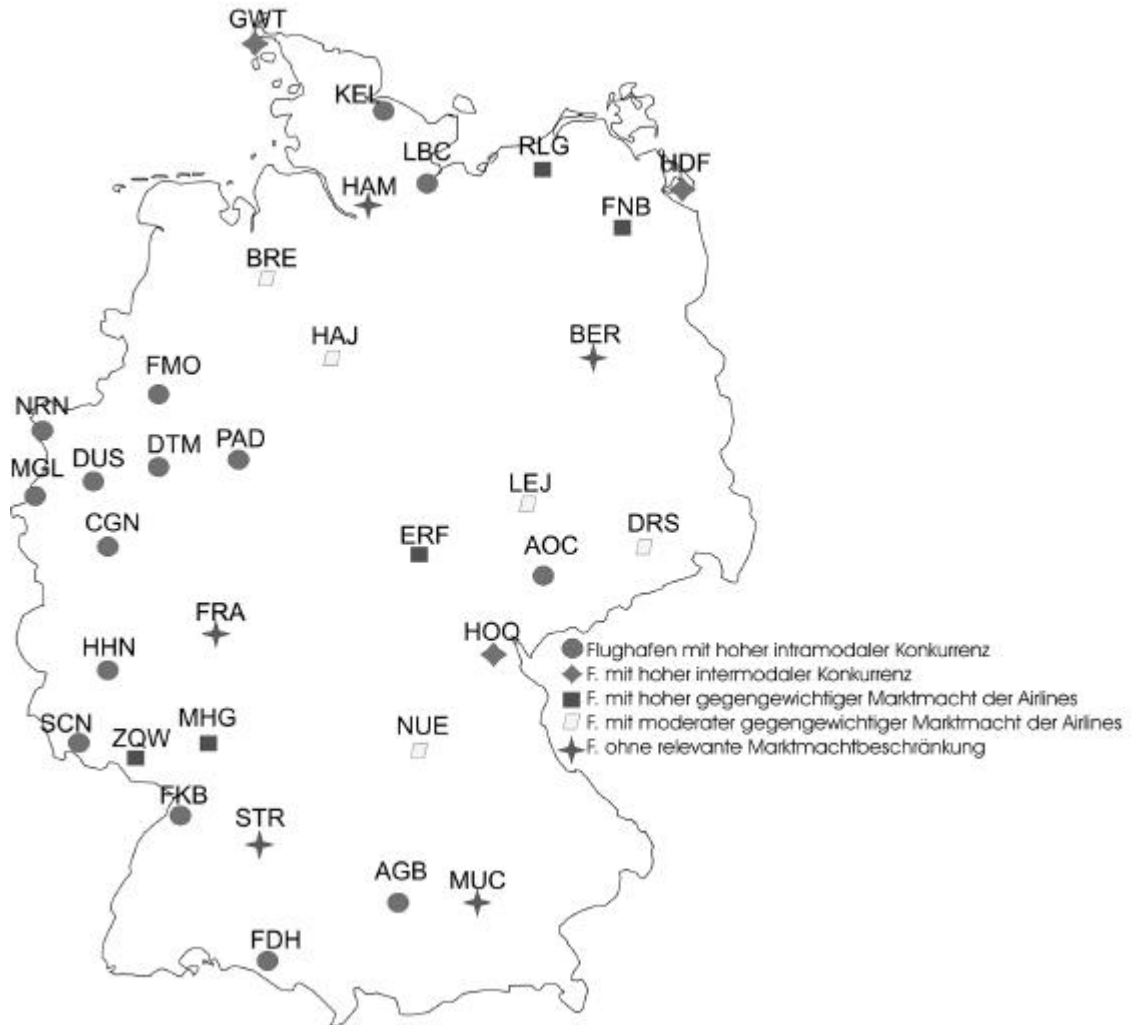
Flughäfen wurden in Deutschland lange Zeit als wirtschaftspolitischer Ausnahmehereich betrachtet, in dem weder relevante Konkurrenzbeziehungen existieren könnten noch sollten. Produktion und Bereitstellung von Flughafendienstleistungen wurden daher von staatlichen Unternehmen erbracht. Im letzten Jahrzehnt haben sich regionale Gebietskörperschaften und der Bund von einer Vielzahl von Flughafenbeteiligungen getrennt und diese an Private verkauft. Mit der fortschreitenden Privatisierung und damit Profitorientierung der Flughafenbetreiber in Deutschland gewinnt damit die Frage an Bedeutung, ob und welche Flughäfen einer speziellen sektorspezifischen Regulierung bedürfen und wie diese ausgestaltet werden sollte, falls sie notwen-

dig ist. Während in einigen Ländern umfangreiche Studien zu der Marktmacht von Flughäfen durchgeführt wurden, klafft für Deutschland hier noch eine Forschungslücke, die das Dissertationsprojekt zu schließen versucht. Es untersucht das Ausmaß von Marktmacht für jeden einzelnen der 35 deutschen Flughäfen mit Linien- oder Urlaubscharterverkehr und entwickelt darauf aufbauend eine effiziente Regulierungsstrategie.

Das Ausmaß von Marktmacht wird unter Berücksichtigung von inter- und intramodaler, aktueller und potenzieller Konkurrenz aus Passagier- und Airlinesicht sowie unter Berücksichtigung von gegengewichtiger Marktmacht ermittelt. Im Mittelpunkt der Analyse steht dabei die Berechnung von Substitutionskoeffizienten, die

die Intensität der Substitutionsbeziehungen zwischen den verschiedenen Flughäfen messen. Je höher der Substitutionskoeffizient für einen Flughafen liegt, desto stärker sind die wettbewerblichen Kräfte, denen er sich gegenübersteht.

Die Arbeit identifiziert 23 Flughäfen, die über keine stabile Marktmacht verfügen, weil sie entweder inter- oder intramodaler Konkurrenz unterliegen oder sich gegengewichtiger Marktmacht der Airlines gegenübersehen. 5 Flughäfen besitzen moderate Marktmacht, hervorgerufen durch das Fehlen von inter- oder intramodalen Wettbewerbern bei gleichzeitiger moderater gegengewichtiger Marktmacht von Fluggesellschaften. Bei weiteren 4 Flughäfen sowie dem Berliner Flughafen mit seinen drei Flughä-



Ergebnis der Marktmachtanalyse von 35 deutschen Flughäfen

fen lassen sich keine relevanten Substitute oder eine Marktgegenmacht der Fluggesellschaften identifizieren. Auf Basis dieser Ergebnisse wird daraufhin ein effizienter Ordnungsrahmen entwickelt und mit dem derzeit gültigen verglichen. Dabei wird der disaggregierte Regulierungsansatz verwendet, nach dem eine Regulierung nur in den Bereichen zu rechtfertigen ist, in denen stabile Marktmacht konstatiert werden kann. Für die 23 Flughäfen ohne stabile Marktmacht ist daher die bisherige sektorspezifische Regulierung ersatzlos zu streichen. Für die verbleibenden 12 Flughäfen wird zunächst untersucht, welche Möglichkeiten existieren, den Wettbewerb zwischen den Flughäfen

zu fördern. Die Arbeit empfiehlt, das staatlich geschützte Monopol des Berliner Flughafensystems durch eine Überführung der einzelnen Flughäfen in unabhängige Unternehmen aufzuspalten, um so die Wettbewerbskräfte zu stärken. Außerdem sollten die institutionellen Marktzutrittschranken durch weniger lange und politisch beeinflusste Genehmigungsverfahren gesenkt werden. Da diese Maßnahmen nicht ausreichen, um die Marktmacht aller als marktmächtig identifizierten Flughäfen zu beseitigen, empfiehlt die Arbeit für die verbleibenden Flughäfen mit stabiler Marktmacht die Implementierung einer Price-Cap-Regulierung oder eines Franchise-Biddings. Für Flughäfen mit modera-

ter Marktmacht wird angesichts der niedrigeren Regulierungsintensität – und damit verbundenen niedrigen Regulierungskosten – die Einführung einer Trigger-Regulierung empfohlen, die nur dann, wenn Flughafenbetreiber und Fluggesellschaften keine vertragliche Einigung über die Höhe der Start- und Landeentgelte erzielen können, in eine Price-Cap-Regulierung umgewandelt wird.

➔ Robert Malina  
 ☎ (0251) 83-2 29 01  
 ✉ 10roma@wiwi.uni-muenster.de

# Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

## Kooperationen im Theaterbetrieb

*Eine Analyse der Optionen und Schnittstellen*

Die leeren Kassen des Staates und insbesondere der Kommunen stellen auch den Betrieb und die Organisation des Theaterbetriebs vor existenzielle Herausforderungen. Eine genaue Analyse der Optionen von Kooperationen bietet Möglichkeiten, die Effizienz des Theaterbetriebs zu verbessern, ohne die Eigenständigkeit aufzugeben.

Theaterproduktionen sind in ihrem Kern Teamprodukte, bei denen unterschiedlichste Akteure (Schauspieler, Regisseur, Dramaturg etc.) in einem Projekt, nämlich der Inszenierung zusammenwirken. Dieses ist jedoch nur ein (kleiner) Aspekt von Kooperationen im Theaterbetrieb. Wesentlicher sind die Kooperationen im operativen Betrieb des Theaters. Hierzu ist eine detaillierte Analyse des Wertschöpfungsprozesses im Theater nötig. Neben den unterstützenden Aufgaben wie Finanzierung, Personalmanagement und der Verwaltung gliedert sich die Wertschöpfung eines Theaters in die Schritte Beschaffung (Material Bühne und Kostüm, Texte, Personal), Produktion (Proben, Inszenierung, Spielplan), Marketing, Vertrieb und Kundenservice.

Für eine Analyse der Theaterkooperation muss das Ziel der Kooperation bestimmt werden. Dieses sind im wesentlichen eine Kostenfokussierung oder eine Qualitätssteigerung. Beim Ziel der Qualitätssteigerung bieten Kooperationen insbesondere die Möglichkeit des Erhalts der Vielfalt und den Zugang zu fehlenden künstleri-

schon, finanziellen und technischen Ressourcen. Dagegen lassen sich zur Erreichung des Kostenziels insbesondere Synergiepotenziale durch Kooperationen heben. Vor dem Hintergrund, dass etwa drei Viertel der Ausgaben Personalausgaben sind, wovon wiederum 65 % für das künstlerische und 26 % für das technische Personal sind, ergeben sich hier die größten Potenziale zu Einsparungen im Rahmen von Kooperationen.

Die Möglichkeiten für Kooperationen differieren stark nach den gewählten Spielbetriebsformen. So sind der En bloc-Betrieb und der En suite-Betrieb für Kooperationen sehr gut geeignet. Der Repertoire-Betrieb ist für Kooperationen geeignet, bedarf aber eines guten Kooperationsmanagements, da die Dispositionsleistung im künstlerischen Betrieb herausfordernder ist, da sehr viele Schnittstellen vorliegen.

Erhebliches Kooperationspotenzial besteht natürlich in der Beschaffung, d.h. insbesondere in der Nutzung von Werkstätten und in der Personaldisposition. Bei letzteren geht es insbesondere um den Abbau von (teuren) Spitzenlasten, die durch eine Kooperation

im Wege von Portfolio-Effekten reduziert werden können.

Schließlich ergeben sich auch im Vertrieb durch die Kooperation mit lokalen Ticket-Betrieben und auch mit überregional operierenden Ticket-Brokern Kooperationsoptionen, die auf eine Umsatzerhöhung zielen und gleichzeitig die Vertriebskosten reduzieren können.

Die Arbeit über Kooperationen schließt mit einer Analyse der geeigneten Kooperationen für vier verschiedene Strategietypen von Theatern (Stadttheater mit stadinternem Fokus bzw. mit Fokus auf die Region, Opern- und Schauspielhäuser mit mind. nationalem Ruf, modernes Theater mit zeitgenössischem, kreativem Image).

### ① Information

Die Arbeit wurde von Antoinette Helbing verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@  
ifg-muenster.de

## Member Value in der Praxis

### *Eine Analyse der Emschergenossenschaft*

Die Emschergenossenschaft ist eine öffentlich-rechtliche Genossenschaft mit gewerblichen und kommunalen Mitgliedern, also eine Art Public-Private-Partnership. Welche Werte schafft diese Genossenschaft für ihre Mitglieder, welchen Member Value?

Die Emschergenossenschaft wurde 1899/1904 gegründet, um die Vorflut der Emscher zu sichern und eine hygienische Ableitung der Abwässer sicherzustellen. Heute bestehen ihre Aufgaben in der Abwasserableitung und -reinigung, im Flussgebietsmanagement, im Hochwasserschutz und im Emscherumbau. Dabei handelt es sich um Leistungen, die sinnvollerweise kollektiv erstellt werden. Interessant ist, dass die Gruppe der kommunalen Mitglieder als Agenten für Nichtmitglieder handeln. Damit entsteht eine sehr heterogene Mitgliederstruktur. Im Rahmen dieser Diplomarbeit zeigt Stephan Gertz zuerst die besonderen Merkmale der Governancestrukturen einer solchen öffentlich-rechtlichen Genossenschaft auf. Auf dieser Basis

kommt er zum Ergebnis, dass auch in dieser Organisationsform ein Member Value-Konzept eine sinnvolle Basis für eine wertorientierte Unternehmensführung darstellt. Im Vordergrund steht dabei die unmittelbare Wertschaffung für die Mitglieder. Es wird aufgezeigt, welche Werte geschaffen werden. Er betont die Bedeutung einer begleitenden Kontrolle der Wertschaffung, aus der notwendige Adaptionen des Gesamtkonzeptes abgeleitet werden können. Ebenso wichtig ist die Kommunikation des Member Value Konzeptes gegenüber den Mitgliedern und gegenüber einer breiteren Öffentlichkeit. Stephan Gertz zeigt auf, wie diese Elemente eines Member Value-Konzeptes mit einem Index, der die Zufriedenheit der Mit-

glieder messen kann sowie mit einer speziellen Balanced Scorecard umgesetzt werden können. Die Diplomarbeit besteht aus einer theoretisch-empirischen Analyse sowie Interviews, die im Unternehmen sowie mit Vertretern der gewerblichen und der kommunalen Mitglieder geführt wurden.

**Information**

Die Arbeit wurde von Stephan Gertz verfasst.

---

➔ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

---

## Wissensmanagement als Erfolgsfaktor für Outsourcing

### *Zusammen neues Wissen generieren*

Durch die Auslagerung einzelner Teile der Wertschöpfungskette kann es Unternehmen gelingen, dem aktuellen Kostendruck durch erhöhte Flexibilität entgegenzuwirken unter der gleichzeitigen Möglichkeit neue Wissensstrukturen aufzubauen.

Outsourcing impliziert stets eine erhöhte Interaktion zwischen den Leistungspartnern an den unternehmensübergreifenden, aber auch an den internen Schnittstellen. Kerstin Lange befasste sich im Rahmen ihrer Diplomarbeit mit der Erarbeitung von Lösungskonzepten, um möglichen Problemen zu begegnen. Dabei identifizierte sie im ersten Schritt poten-

zielle kritische Schnittstellen, um im zweiten Schritt die Instrumente des Wissensmanagements zur Behebung der Reibungspunkte theoretisch anzuwenden. Der lückenlose Wissenstransfer zwischen den Partnern sowie die Umwandlung expliziten Wissens in implizites Wissen stehen bei der Diplomarbeit im Fokus der Analyse.

**Information**

Die Arbeit wurde von Kerstin Lange verfasst.

---

➔ Julia Trampel

☎ (0251) 83 -2 18 78

✉ [julia.trampel@ifg-muenster.de](mailto:julia.trampel@ifg-muenster.de)

---

## Kundenbindung durch Mitgliedschaft

### *Mechanismen und strategische Optionen*

Das Thema Mitgliedschaft ist nicht mehr nur allein für Genossenschaften von großer Bedeutung. In vielfältigen Formen hat die Mitgliedschaft auch in anderen Organisationsformen als Instrument zur Kundenbindung Einzug gehalten.

Mittlerweile ist das Feld der Mitgliedschaftssysteme so weit angewachsen, dass es notwendig geworden ist, die verschiedenen Formen morphologisch zu bestimmen und systematisch zu analysieren. Frau Esser hat sich in ihrer Diplomarbeit dieser Aufgabe angenommen. Damit nicht genug, hat sie zudem die Wirkungsweise der Mitgliedschaftssysteme und die strategische Optionen zur Kundenbindung herausgearbeitet. Mit dieser Ausrichtung vermag die Diplomarbeit

dem Leser eine Antwort auf die Frage zu geben, über welches Mitgliedschaftssystem sich wie Kundenbindung erreichen lässt. Durch das aufgespannte Portfolio von Mitgliedschaftssystemen lassen sich die Wirkungsweisen und Fähigkeiten zur Kundenbindung nachvollziehen und die Eignung der aufgeführten Systeme für eigene Zwecke ablesen. Aspekte, wie die Fähigkeit einiger Mitgliedschaftssysteme, eine Segmentie-

rung der Kunden zu erreichen, werden dabei nicht außer Acht gelassen.

#### Information

Die Arbeit wurde von Anna Christina Esser verfasst.

➔ André van den Boom  
☎ (0251) 83-2 28 96  
✉ andre.vandenboom@ifg-muenster.de

## Integrationsversorgung im Gesundheitswesen

### *Die Rolle der Pharmaindustrie am Beispiel der Roche Diagnostics GmbH*

Die Integrationsversorgung stellt ein Lösungskonzept zur Behebung der strukturellen Defizite und Ineffizienzen im Gesundheitssystem dar. Die einzelnen Wertschöpfungsketten der Leistungsanbieter werden miteinander verknüpft, so dass eine patientenorientierte Versorgung sichergestellt wird.

In der Diplomarbeit wurden verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten von Integrationsversorgungen analysiert; unterschieden wurde zwischen marktnahen und hierarchienahen Organisationsformen im Kontinuum „Hybrid“. Eine abschließende Beurteilung stellte heraus, dass die marktnahe Organisationsform vorzugsweise bei umfassenden Versorgungsaufträgen einzusetzen ist. Umfassende Versorgungsaufträge sind durch eine hohe Varianz der Behandlungsprozesse charakterisiert, so dass entsprechend den Merkmalen des marktnahen Netzwerkes innovative Behandlungen schnell und

flexibel auf den Patienten zugeschnitten werden können. Die hierarchienahere Organisationsform sollte bei indikationsspezifischen Versorgungsaufträgen – die eine geringe Varianz im Versorgungsablauf prägt – Verwendung finden. Insbesondere deshalb, da durch die stabilen Beziehungen der Leistungserbringer untereinander Skaleneffekte realisiert werden können. Im Rahmen der Integrationsversorgung kann die Pharmaindustrie über den Aufbau von Managementgesellschaften unmittelbar mitwirken. Insbesondere für die Roche Diagnostics GmbH stellen Schulungseinrichtun-

gen für Diabeteskranke aufgrund ihres großen Wissens im Bereich Diabetes eine Option dar, eine Bindung sowohl zum Patienten als auch zum Arzt zu generieren.

#### Information

Die Arbeit wurde von Stefanie Franz verfasst.

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

## Kooperationen im Direktmarketing

### *Strukturierungsmöglichkeiten und Potenziale*

Die Bedeutung des Direktmarketings hat seit Mitte der neunziger Jahre rasant zugenommen und mittlerweile das klassische Marketing überholt. Es ist zu untersuchen, wo und in welchem Ausmaße hier Kooperationen möglich sind.

Für eine Analyse ist zunächst der Zusammenhang zwischen den (Direkt-) Marketingzielen und den Direktmarketingmitteln zu klären. Hieran knüpft sich eine Analyse des Prozesses des Marketings, also der Erstellung der Direktwerbemaßnahme. Dieses ist eine wesentliche Grundlage, um sämtliche Kooperationsoptionen im Direktmarketing zu unterscheiden. Insgesamt ergibt sich damit eine schlüssige Handlungsanweisung, wie nach der Zielspezifikation die Werbemittel zu wählen sind und welche Formen der Kooperation hierzu genutzt werden können. Da das Direktmarke-

ting auch insbesondere durch die Entwicklungen im Bereich der Datenverarbeitung an Bedeutung gewonnen hat, ergeben sich beim Informationsmanagement erhebliche Kooperationschancen, wobei die Kreativität in der Verteilung von Verfügungsrechten an Informationen neue Kooperationsformen eröffnet.

Dieses Informationsmanagement ermöglicht erst bestimmte Formen des gemeinsamen Direktmarketing wie zum Beispiel die gemeinsame Etablierung einer Kundenkarte oder die gemeinsame Nutzung von Adresskarten.

Auch im Bereich der Produktion bzw. bei der Nutzung sind solche Kooperationen gewinnbringend möglich. Zahlreiche Medien lassen sich gemeinsam mit einem Partner, der ein komplementäres Produkt herstellt, nutzen.

#### **Information**

Diese Diplomarbeit wurde von Katharina Szczalba verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@

ifg-muenster.de

---

## Strategisches Risikomanagement in Unternehmenskooperationen

### *Überlegungen auf Basis der Kooperationstheorien*

Dem gesteigerten Aufkommen von Kooperationen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen stehen immer noch Misserfolgsquoten von bis zu 70% gegenüber. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines speziell auf den Kooperationsprozess zugeschnittenen Risikomanagements.

Die skizzierte Entwicklung deutet darauf hin, dass durch das Eingehen einer Kooperation neue, kooperationspezifische Risiken entstehen, die den Unternehmenserfolg gefährden. Dies wirft die Frage nach einer adäquaten Berücksichtigung der Risiken im Kooperationsprozess auf. Burkhard Kesting übernimmt die bislang in Theorie und Praxis vernachlässigte Aufgabe, Überlegungen zu einem strategischen Risikomanagement in Unternehmenskooperationen anzu-

stellen. Dabei legt er den Schwerpunkt auf die Handhabung der kooperationspezifischen, relationalen Risiken. Kesting identifiziert für jede Phase des Kooperationsprozesses (die Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner, die Ausgestaltung der Kooperation, die eigentliche Durchführung der Kooperation sowie deren Bewertung und Kontrolle) wesentliche Risiken und erarbeitet, basierend auf den gängigen Kooperationstheo-

rien, Handlungsempfehlungen zur Risikobewältigung.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Burkhard Kesting verfasst.

➔ Peter Ebertz

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ peter.ebertz@

ifg-muenster.de

---



# Forschungsprojekte

## Genossenschaftliche Pflichtprüfung – Auslaufmodell oder Vorbild?

*Ein Vergleich mit Vereinen und Aktiengesellschaften*

Das strenge Prüfungswesen (vgl. §§ 53 ff. GenG) bereitet manchen Genossenschaften Probleme. Hohe Prüfungskosten werden manchmal als Grund für die geringe Zahl von Neugründungen und damit als Wettbewerbsnachteil genannt. Die Rechtsform würde so an Akzeptanz verlieren. Dagegen gewinnen Vereine zunehmend an Bedeutung. Es findet eine Flucht ins Vereinsrecht statt. Auch die Aktiengesellschaft bietet eine Alternative, so dass manche eG die Umwandlung in eine AG erwägt.

### Imageverlust bei der eG – Prestigegewinn bei der AG

Die Rahmenbedingungen bei der Genossenschaft schrecken manche Gründer ab. Obwohl sich die Rechtsform für den Mittelstand, insbesondere für Existenzgründer hervorragend eignet, werden die Prüfungskosten als hemmender Faktor in der Gründungsphase diskutiert.

Anders dagegen die Situation bei den Aktiengesellschaften. Ihre Zahl steigt seit den 80er Jahren stetig. Ein Grund dafür könnte sein, dass diese sich unbürokratischer in die Wettbewerbsordnung einordnen.

### Verein = Wirtschaftsfaktor

Während das Bild des historischen Gesetzgebers von Skat- und Kegelveinen geprägt war, betätigen sich Vereine heute zunehmend wirtschaftlich (z.B. Fußball- und Automobilclubs). Möglich geworden ist diese

Entwicklung durch die höchstrichterliche Rechtsprechung zum Nebenzweckprivileg. Es sind Großvereine entstanden (Bsp. ADAC), die Genossenschaften und Aktiengesellschaften kaum nachstehen. In einer Zeit der Bilanzskandale tummeln sich diese, wie zu Turnvater Jahns Zeiten, im prüfungsfreien Raum. Daher fallen viele Vereine zunehmend als insolvenzfällig auf. Im Bereich der Sportclubs steht eine Pleitewelle erst noch bevor.

### Ist- Zustand

Alle Genossenschaften unterliegen gem. § 53 I GenG einer Prüfung durch den Prüfungsverband. Für kleinere Genossenschaften gibt es lediglich eine Erleichterung: Prüfung alle zwei Jahre. De facto bedeutet das jedoch keine finanzielle Entlastung, da der Verband beide Geschäftsjahre kontrolliert.

Die Kontrollpflicht für Aktiengesellschaften ergibt sich aus §§ 316 ff.

HGB. Kleine Unternehmen i.S.d. § 267 I HGB sind allerdings von der Prüfung befreit. Bei der Unterschreitung von Schwellenwerten (Bilanzsumme, Umsatz und Arbeitnehmerzahl) liegt eine prüfungsfreie AG vor. Dadurch entsteht eine nicht zu unterschätzende Kostenentlastung.

Das Vereinsrecht kennt neben den rudimentären Rechnungslegungspflichten (vgl. §§ 27 III, 666, 259 I BGB) keinerlei Publizitäts- oder Prüfungsvorschriften. In der Vergangenheit waren Skandale möglich, die zur Untertreue von Spendengeldern führten. Dadurch ist ein Vertrauensverlust entstanden. In gleichem Maße wie ihre Wirtschaftskraft wächst, steigt auch die Gläubigergefährdung.

### Soll- Zustand

Um die Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaften zu erhöhen, werden Reformen immer wieder diskutiert. Vor allem kleine Genossenschaf-

Rechtsform	Wirtschaftsfaktor	Rechnungslegung	Publizität	Prüfung
Genossenschaft	+	+	+	++
Aktiengesellschaft	+	+	+	+
Verein	+	+/-	-	-

ten wünschen sich Erleichterungen – wie z.B. prüfungsfreie eG's. Die aktienrechtlichen Schwellenwerte können ein Beispiel sein. Es gilt jedoch, rechtsformspezifische Besonderheiten zu beachten. Bei der Genossenschaft fehlen nämlich Kapitalaufbringungs- und -erhaltungsvorschriften. Für sie müssen Schwellenwerte daher niedriger sein.

Allerdings wurde die Reformdiskussion im Vereinsrecht bisher kaum gewürdigt, so werden in einem Referentenentwurf des Bundesjustizministeriums aus dem Jahre 2004 die Gläubigerschutzvorschriften zu wenig berücksichtigt. Während in Österreich längst die Notwendigkeit einer vereinsrechtlichen Prüfung er-

kannt wurde, scheint dies in Deutschland nicht konsenzfähig zu sein. Zum Schutze von Gläubigern und Spendern sind Rechnungslegung, Publizität und Prüfung notwendig. Dabei müssen die Belange der kleinen Vereine berücksichtigt werden, welche prüfungsfrei bleiben sollen.

### Fazit und Ausblick

Es gilt, die Genossenschaft zu stärken. In einer Zeit der sog. „Heuschrecken“ ist sie nicht nur durch ihre Übernahmeresistenz eine moderne Rechtsform. Einen wichtigen Schritt dazu hat das Bundesjustizministerium mit seinem Referentenentwurf vom 19. Oktober 2005 getan. Er soll neben

einer Modernisierung des Genossenschaftsgesetzes Erleichterungen für kleine Genossenschaften bringen.

Bei Vereinen besteht allerdings noch Handlungsbedarf. Der Gesetzgeber akzeptiert den Aufstieg vieler Großvereine, ohne dass bisher eine grundlegende Änderung der Vereinsvorschriften stattgefunden hätte. Ein modernes Vereinsrecht kommt nicht an der Interpretation von Gläubigerschutzvorschriften vorbei.

---

➔ Alexander Donschen

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ alexander.donschen@ifg-muenster.de

---

## Europäische genossenschaftliche Bankenverbände

### *Ein Vergleich aus der Netzwerkperspektive*

Genossenschaftliche Bankenverbände sind in ganz Europa verbreitet und dominieren häufig ihre heimischen Märkte. Dennoch weisen sie signifikante Unterschiede in ihrer Struktur auf. Der Netzwerkansatz bietet eine Möglichkeit diese Unterschiede systematisch zu untersuchen. Das IfG Münster fertigt in Zusammenarbeit mit der Context Consulting (Bad Homburg) und der Eurogroup (Paris) eine vergleichende Studie an.

Die Genossenschaftsbanken spielen in den Ländern der Europäischen Union eine unterschiedliche Rolle. In vielen Ländern sind sie ein wesentlicher Bestandteil des Banksystems, wobei sie jedoch gänzlich unter-

schiedliche Strukturen aufweisen und divergierende Strategien verfolgen. Ziele der Untersuchung sind deshalb

- die Ähnlichkeiten und Unterschiede der europäischen genossenschaftlichen Bankenverbände herauszuarbeiten,
- Zukünftige Herausforderungen für die Verbände zu identifizieren,
- die erfolgreichen Modelle und ihre Erfolgsfaktoren zu isolieren und
- die Zukunftsperspektiven für diese Verbände zu untersuchen.

Damit wird es möglich, zukünftige Strategien und insbesondere auch die Optionen für eine Zusammenarbeit

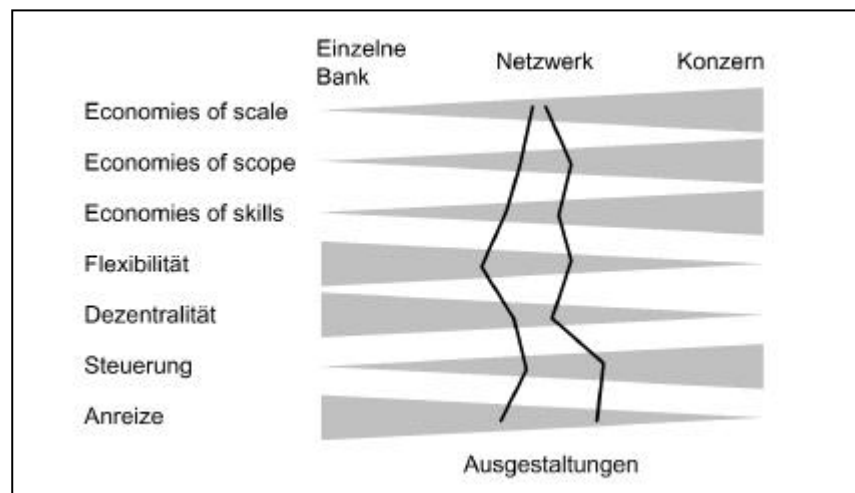
#### **Bilanzsumme 2004 in Mrd. Euro**

Credit agricole (Frankreich)	912,6
Volksbanken und Raiffeisenbanken (Deutschland)	848,6
Caisse d'epargne (Frankreich)	534,9
Rabobank (Niederlande)	475,1
Credit mutuel (Frankreich)	387,9
Banque populaire (Frankreich)	250,4
Raiffeisenbanken-Gruppe (Österreich)	145,5
Raiffeisenbankengruppe (Schweiz)	106,1
OKO Bank-Gruppe (Finnland)	38,2
Volksbanken-Gruppe (Österreich)	33,7
Credit Unions (Irland)	10,3

der europäischen genossenschaftlichen Bankenverbände zu untersuchen und Synergien bzw. auch Hemmnisse für eine solche Kooperation zu identifizieren.

Gegenstand der Analyse waren die großen genossenschaftlichen Finanzverbände in Europa. Aus Frankreich sind dies: Credit Agricole, Credit Mutuel, Banque Populaire und die ehemaligen Sparkassen, die in Genossenschaftsbanken umgewandelt wurden, Caisses d'Epargne. Hinzu kommen aus Österreich der Volksbanken-Verband und die Raiffeisenbankengruppe, die schweizerische Raiffeisenbankengruppe, die finnische OKO-Bank-Gruppe, aus den Niederlanden die Rabobank, die irischen Credit Unions und natürlich der deutsche Finanzverbund der Volksbanken und Raiffeisenbanken (vgl. Tabelle). Die Integration weiterer Verbände, wie z.B. der italienischen Banche Popolari oder Banche di Credito Cooperativo oder auch der spanischen Banco Cooperativo Español sind geplant, jedoch noch nicht in diesem Teil der Studie integriert.

Grundlage für die Analyse ist die Betrachtung der Verbände als Bankennetzwerke. Netzwerke können sehr flexibel und den Bedürfnissen der Netzwerkteilnehmer entsprechend ausgestaltet werden. Insbesondere erlauben sie jedoch auch die Kombination von Dezentralität und von zentralen Organisationen. Vorteile einer zentralen Organisation sind die Größenvorteile in der Produktion (Economies of scale), die Vorteile, die sich aus der gemeinsamen (zentralen) Erstellung von Produkten ergeben, die Gewinne die aus der Zentralisierung bestimmter Fähigkeiten resultieren (Economies of skills) und die Steuervorteile einer zentralen Organisation. Eine einzelne Bank hat klare



#### Ausgestaltungsoptionen für Netzwerke

Vorteile in ihrer dezentralen und damit marktnahen Orientierung, in der sehr viel größeren Flexibilität einer kleinen Einheit und den sehr viel besseren Anreizen für die Mitarbeiter, die eine effizientere Dienstleistung erlauben (vgl. Abbildung).

Es ist nun eine zentrale Aufgabe eines genossenschaftlichen Finanzverbundes, diese organisatorischen Fragestellungen zu klären und operativ umzusetzen. Hierfür gibt es unterschiedlichste Stellgrößen, die in der Studie analysiert werden. Insbesondere wird versucht, den Zentralisierungsgrad des Bankennetzwerks mit Hilfe objektiver Kennzahlen und subjektiver Erhebungen zu ermitteln. Weiters werden bestimmte Faktoren untersucht, die auf eine Zentralisierung bzw. Dezentralisierung des Netzwerks schließen lassen. Dieses sind insbesondere Aussagen über die Zuordnung von Entscheidungskompetenzen: Worüber darf die einzelne Bank entscheiden? Ist sie frei in der Produkt- und Konditionenwahl? Inwieweit findet tatsächlich ein Bankgeschäft in der Primärbank statt oder ist diese nur noch eine „Verkaufsstation“? Schließlich wird auch untersucht, ob und wieweit ein

Kapitalmarktzugang für die Primärbanken besteht oder ob die Refinanzierung komplett über die Zentralbank abgewickelt wird und in welchem Ausmaße ein verbundweites Risikomanagement besteht.

Für die Analyse der Strategiewahl der Bankennetzwerke wird analysiert, in welchem Umfang die Verbände Auslandsaktivitäten unterhalten und wie sie ihre Eigenkapitalbedürfnisse decken (sprich: Sind Verbundunternehmen börsennotiert?).

Methodisch gliedert sich die Untersuchung in zwei Teile. Zunächst wurden anhand der Daten und der Publikationen der Bankengruppen Profile der Gruppen erstellt. Diese werden dann in Gesprächen mit Vorständen der Verbände und der Unternehmen der Verbände in Strategiegesprächen diskutiert.

Erste Ergebnisse der Studie werden voraussichtlich im Januar 2006 veröffentlicht.

☎ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

## Optimale Ressourcenallokation in Wertschöpfungsnetzwerken

*Ein methodisch neuer Blickwinkel*

Die Veränderung von Wertschöpfungsstrukturen und die überbetriebliche Arbeitsteilung sind branchenübergreifende Phänomene. Die Steuerung dieser vernetzten Leistungserstellung und die Ressourcenallokation zwischen den beteiligten Unternehmen hängen voneinander ab. Die genaue Analyse und Strukturierung der Zuordnung von ökonomisch relevanten Größen ist somit entscheidend für den Erfolg eines Wertschöpfungsnetzwerkes.

In Wertschöpfungsnetzwerken kooperieren mehrere Unternehmen aus aufeinander folgenden Stufen der Wertschöpfung miteinander. In diesem speziellen Unternehmensnetzwerk ist jedes beteiligte Unternehmen für einen bestimmten Teilprozess der Leistungserstellung verantwortlich. Darüber hinaus werden zu einem gewissen Teil Aktivitäten unternehmensübergreifend und damit zentral durchgeführt. Beispiele hierfür sind Planung, Organisation und gemeinsames Marketing. In der unternehmerischen Praxis stellt sich deshalb die Frage, in welchem Umfang wirtschaftliche Aktivitäten in einem Wertschöpfungsnetzwerk zentralisiert werden sollten. Außerdem ist zu klären, wie die Zuordnung von ökonomischen Größen zwischen den beteiligten Unternehmen strukturiert werden sollte. Ein Beispiel hierfür ist die Aufteilungsproblematik von gemeinsam zu tragenden Kosten oder zusammen erzielten Erlösen. Ein weiteres Problemfeld ist die optimale Zuordnung von Entscheidungsrechten und die Gestaltung von geeigneten Entscheidungsfindungsmechanismen. Ferner ist zu analysieren, wie sich verschiedene Möglichkeiten der Ressourcenallokation auf die mittel- und langfristige Konstitution von Wertschöpfungsnetzwerken auswirken. Im Rahmen dieses Forschungsprojektes werden diese wichtigen Fragen

aus der Perspektive von anerkannten volkswirtschaftlichen Theorien studiert.

Ein generelles Ziel dieser Arbeit besteht dabei in der Anwendung von theoretischen Erkenntnissen auf konkrete Fragestellungen. Abstrakte Lösungskonzepte und Theorien sollen möglichst ohne Verlust an Exaktheit und ökonomischer Intuition, durch eine Operationalisierung für die Lösung von praktischen Problemen nutzbar gemacht werden.

Die umfangreichen Forschungen des IfG zur Kooperativen Ökonomie sollen damit um weitere Perspektiven ergänzt werden.

In Wertschöpfungsnetzwerken findet tendenziell eine Integration von, bislang durch die beteiligten Unternehmen getrennt durchgeführten, ökonomischen Aktivitäten statt. Die ökonomische Integrationstheorie beschäftigt sich mit der Optimierung der Allokation der Ressourcen und der damit möglicherweise erzielbaren Steigerung der ökonomischen Effizienz und Wohlfahrt im Integrationsgebiet. Obwohl sich die ökonomische Integrationstheorie primär makroökonomischen Fragestellungen widmet, verspricht ihre Anwendung deshalb unter Umständen ebenfalls Einblicke in die Struktur ökonomischer Mechanismen von Wertschöpfungsnetzwerken.

Darüber hinaus bestehen unter Umständen interessante Verbindungen zur Theorie der öffentlichen Güter. Werden beispielsweise bestimmte Leistungen, wie gruppenweite Marketingmaßnahmen, von einer Zentrale allen beteiligten Unternehmen zur Verfügung gestellt, ist die Frage nach der optimalen Qualität bzw. Quantität der zentralen Leistungen sowie nach der richtigen Allokation der entsprechenden Kosten im Netzwerk zu beantworten. Daher ist die Perspektive der traditionellen Allokationstheorie für das Studium ökonomischer Mechanismen in Wertschöpfungsnetzwerken ebenfalls Erfolg versprechend.

Durch die Analyse des genossenschaftlichen Finanzverbundes als finanzwirtschaftliches Wertschöpfungsnetzwerk werden im nächsten Schritt die mit Hilfe der Theorie gewonnenen Erkenntnisse angewendet. Ein weiteres Ziel dieses Forschungsprojektes besteht somit in der Identifikation von institutionellen Stärken und Schwächen des genossenschaftlichen Finanznetzwerkes.

---

➔ Mark Wipprich  
☎ (0251) 83-2 28 94  
✉ mark.wipprich@ifg-muenster.de

---

# Management von Integrierten Versorgungsnetzwerken zur Patientenbindung

*Eine aktuelle Analyse der Rolle des Patienten im Gesundheitswesen*

Im Gesundheitswesen werden Patienten als Individuen gesehen, die sich fremdbestimmt in ein Behandlungssystem begeben. In Zukunft wird der Patient aus Sicht der Leistungserbringer eine zunehmend wichtigere Rolle im Erstellungsprozess ihrer Dienstleistung einnehmen. Der Markt für Gesundheitsdienstleistungen wird sich von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt wandeln.

Die Patienten rücken verstärkt in den Fokus der Leistungserbringer. Auslöser ist die Finanznot im Gesundheitswesen, die vermehrt Zuzahlungen und Eigenleistungen von den Patienten fordert, um die Ausgaben des Staates zu reduzieren. Sowohl die dadurch entstehenden Entscheidungsräume als auch das steigende Informationsinteresse der Patienten über die Leistungserbringung zwingen Ärzte und Krankenhäuser dazu, den Patienten als Kunden anzusehen und ihn demgemäß zu behandeln.

## Veränderte Rahmenbedingungen auf der Nachfragerseite

Dieser Patientenstatus wird dazu führen, dass die Anforderungen und Bedürfnisse der Patienten in die Behandlungsplanung und -gestaltung einbezogen werden. Um eine patientenorientierte Gestaltung und Lenkung der Strukturen und Prozesse des Behandlungssystems verwirklichen zu können, muss einerseits die Stellung des Patienten als externer Faktor in dem Prozess der Produktion von Gesundheitsdienstleistungen bekannt sein. Andererseits müssen die individuellen Bedürfnisse gemäß des Krankheitsstatus (Lebenszyklus des Krankheitsverlaufs) erfasst werden.

Die Leistungserbringer von Gesundheitsdienstleistungen werden die

Krankheit als Problem, für das die Patienten eine Lösung suchen, ansehen. Aus Sicht der Kunden scheint es vorteilhaft, dass der komplette Gesundheitsprozess (Lösung des Problems) angeboten wird, um u. a. Doppeluntersuchungen zu vermeiden und eine kontinuierliche und aufeinander abgestimmte Dienstleistung zu erhalten. Zudem sinken die Transaktionskosten des Patienten. Die Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen werden somit gezwungen, sich zusammenzuschließen, da zunehmend das Angebot nur eines Teils des Behandlungsprozesses nicht ausreicht, um auf dem Markt für Gesundheitsdienstleistungen zu konkurrieren. Es werden sich insofern vermehrt Integrierte Versorger als Netzwerke von Leistungsanbietern bilden.

## Veränderte Rahmenbedingungen auf der Anbieterseite

Neben dieser Wirkung auf der Nachfragerseite löst die Finanznot im Gesundheitswesen folgenden Impuls auf der Anbieterseite aus: Die Anbieter werden verstärkt zu wirtschaftlichen Arbeiten gezwungen, so dass sich nicht nur die Patientenorientierung, sondern vielmehr Patientenbindung als vorteilhaft erweist. Nur so können die innerhalb der Patientenbeziehung gesammelten Informationen zu einer

schnelleren, wirtschaftlicheren und qualitativ hochwertigen Bereitstellung von Gesundheitsdienstleistungen führen.

## Ziel des Forschungsprojektes

Die Dissertation hat zum einen das Ziel herauszustellen, wie die Integrierten Versorgungsnetzwerke auszugestaltet sind, um „Patientenmanagement“ effizient umsetzen zu können. Im Speziellen soll erarbeitet werden, wie die Patientenbindungsmaßnahmen im Netzwerk unternehmens- und ärzteübergreifend optimal integriert werden sollten, um erfolgreich und wettbewerbsfähig aufgestellt zu sein. Zum anderen soll der Frage nachgegangen werden, inwiefern die Pharmaindustrie – als indirekter Partner einer Integrierten Versorgung – bei Patientenbindungsmaßnahmen teilnehmen kann, damit z.B. eine Differenzierung gegenüber anderen Netzwerken durch die Patienten wahrgenommen wird.

---

☞ Stefanie Franz  
 ☎ (0251) 83-2 29 55  
 ✉ stefanie.franz@ifg-muenster.de

---

# Berichte aus der Lehre

## Angehende Kooperationsexperten stellen ihre Kenntnisse unter Beweis

*Praxisvortrag im Schwerpunktfach Unternehmenskooperation*

Prof. Dr. Theresia Theurl konnte auf ihre Studierenden stolz sein: Nach über 5 Stunden Vorlesung zur Theorie der Kooperation hatten ihre Zuhörer, die Studierenden der geblockten Veranstaltung Unternehmenskooperation I, problemlos den Wechsel zur Praxis gemeistert und stellten dem Gastreferenten, Herrn Ralf Wiesner, Geschäftsführer der Global C, viele interessante Fachfragen.



Ralf Wiesner, Geschäftsführer Global C

Schon zum zweiten Mal konnte Prof. Dr. Theurl Herrn Wiesner von der Global C GmbH für einen Gastvortrag im Rahmen ihrer Vorlesungsreihe des Schwerpunktfachs Unternehmenskooperation gewinnen. Global C ist die Dachgesellschaft der Maschinenbau-Kooperation-Wuppertal, die sich neben Global C aus vier kleineren Unternehmen des Marktes für Sondermaschinen zusammensetzt. In Einzelauftragsfertigung erstellen die fünf Unternehmen zusammen Produktionsanlagen für ihre Kunden, die vor allem aus der Automobilbranche kommen. Global C übernimmt dabei zum einen für alle fünf Partnerunter-

nehmen die nicht wertschöpfenden Tätigkeiten wie allgemeine Verwaltung, Buchhaltung oder Personalwesen. Darüber hinaus ist die GmbH aber auch für die Finanzplanung, das Krisenmanagement sowie Marketingaufgaben zuständig. Für den letztgenannten Bereich des Marketings wurde bei Global C in jüngster Vergangenheit ein Vertriebskaufmann eingestellt; im Vergleich zum ersten Vortrag von Herrn Wiesner im Sommersemester 2005 eine Neuerung. Seinerzeit war unter anderem Diskussionsgegenstand, ob der Bereich Marketing in der überwiegend aus Ingenieuren und technischen Mitarbeitern bestehenden Kooperation denn ausreichend Beachtung finde. Nicht zuletzt mit der Einstellung eines Vertriebskaufmanns zeigt sich, dass Herr Wiesner das Know-how der Studierenden und ihr Interesse an seinem Unternehmen bzw. der Kooperation schätzt und ernst nimmt. Das Marketing nun gut bedacht wissend, drehte sich das Interesse der Studierenden bei dem jetzigen Besuch von Herrn Wiesner um das konkrete Leben und Arbeiten in der Kooperation.

„Gibt es interne Verrechnungspreise?“, „Suchen Sie noch weitere Part-

ner?“, „Wie sind die Aufnahmekriterien für potenzielle Partnerunternehmen?“ lauteten nur einige der Fragen der angehenden Kooperationsexperten an Herrn Wiesner, der nie den Blick auf seine Zuhörer verlor und jeder Frage offen nachging. Nur auf die letzte Frage, die noch nach Ende der Veranstaltung im Dunkeln vor der Tür rege von Studierenden diskutiert wurde, konnte Herr Wiesner keine Antwort geben – die Frage nach der „korrekten“ Bezeichnung und Einordnung der Kooperation in die erlernten charakteristischen Typbezeichnungen. Projektkooperation, Wertkettenkooperation? Keiner der Typen passt so richtig auf das Wuppertaler Modell. Und so war diese Erkenntnis die vorerst letzte für die Studierenden nach drei Tagen voller Kooperations-theorie: In der Praxis besitzt jede Kooperation eine ihr eigene Individualität, die für ihre weitere Betrachtung nicht außer acht gelassen werden darf.

---

➔ Anne Saxe

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ [anne.saxe@ifg-muenster.de](mailto:anne.saxe@ifg-muenster.de)

---

## Institutionenökonomik und Health Care

### *Governancestrukturen im Gesundheitswesen*

Im Rahmen des MBA-Studienganges International Health Care and Hospital Management, den der Wirtschaftswissenschaftliche Fachbereich der Universität Münster gemeinsam mit dem Haus der Technik in Essen organisiert, wird auch Institutionenökonomik gelehrt. Der Gesundheitssektor eignet sich hervorragend für die Analyse institutionen- und organisationsökonomischer Fragestellungen. Für die Führungskräfte dieses gesellschaftlich und wirtschaftlich sehr bedeutenden Sektors sind entsprechende Qualifikationen von großem Nutzen.

Das Gesundheitswesen zeichnet sich erstens durch eine hohe Regulierungsdichte aus, die vielfältige Anreize für die einzelnen Akteure enthält. Zweitens sind die Regulierungsinhalte derzeit in Veränderung begriffen. Drittens sind zentrale Elemente wie die Honorierung ärztlicher Dienstleistungen, die Finanzierung von Krankenhäusern und anderen Einrichtungen, der Marktzugang oder die Leistungskataloge der Krankenversicherung international sehr unterschiedlich organisiert. Dies hat Auswirkungen auf die Verfügungsrechte der relevanten Akteure. Wirkungsanalysen der entsprechenden Anreizstrukturen, die Untersuchung von Ausweich- und Umgehungsstrategien sowie komparative Effizienzanalysen werden in der Gesundheitsökonomik unter Heranziehung des institutionenökonomischen Ansatzes durchgeführt. Die vorliegenden Ergebnisse können als Basis für die Abschätzung der Auswirkungen von Regimeänderungen herangezogen werden oder Gestaltungshinweise geben.

Informationsmängel kennzeichnen das vielfältige Beziehungsgeflecht zwischen Leistungserbringern und Finanzierungsorganisationen, zwischen Patienten und Gesundheitsdienstleistern, zwischen den einzelnen Akteuren entlang der Wertschöpfungskette,



zwischen der Gesundheitspolitik und den Ärzten, zwischen Versicherungsnehmern und -anbietern. Es handelt sich geradezu um eine Fundgrube an Erkenntnissen für die Analyse der zahlreichen Prinzipal-Agenten-Beziehungen. Die Kombination von Informationsproblemen und gegenläufigen Zielsetzungen im Gesundheitswesen bildet häufig den Hintergrund für die Untersuchung der einzel- und gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrtseinbußen. Die Konstruktion anreizkompatibler Verträge für die einzelnen Beziehungsebenen ist eine herausfordernde Aufgabe, die nicht nur wissenschaftliche Kapazitäten bindet, sondern auch in der Praxis angewendet wird.

Das Gesundheitssystem ist ein stark ausdifferenzierter Bereich, in dem vielfältige Organisationsformen vertreten sind. Mit dem Übergang zur „integrierten Versorgung“ wird die Wertschöpfungskette der Erstellung von Gesundheitsdienstleistungen, die zusätzlich mit den Finanzierungsbeziehungen korrespondiert, neu definiert. Es ergeben sich andere Schnittstellen und neue Grenzen zwischen

den einzelnen Akteuren. Auch bisher stellten sich Fragen des Outsourcings von Leistungen, so etwa die Erbringung von Labor- oder Hotel- und Pflegeleistungen. Nun sind zunehmend, auch ausgelöst durch den politischen Wunsch, die Möglichkeiten zur Kooperation und Verschmelzung von Leistungs- und Finanzierungsanbietern im Gesundheitswesen auszuloten. Die Transaktionskostenökonomik kann ein geeignetes Analyseraster für diese Aufgabenstellungen bieten.

Insgesamt kann mit der Anwendung des institutionenökonomischen Analysedesigns auf Gestaltungsaufgaben des Gesundheitswesens ein wertvoller Beitrag zu einer empirisch orientierten Institutionenökonomik geleistet werden. Dies ist ein Beitrag im Sinne des wissenschaftlichen Erkenntnisinteresses. Zusätzlich können aber Entscheidungshilfen für die Praxis, und zwar für die Leistungserbringer, die Finanzierungsorganisationen, deren Interessenvertretungen und die Gesundheitspolitik gewonnen werden.

---

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

---

## Gastvortrag im Wahlfach „Unternehmenskooperation“

### *Weiche Faktoren als Erfolgsbedingung für die Kooperation*

Die Vorlesung „Ökonomische Theorie der Unternehmenskooperation“ integriert Ansätze, die für die Analyse der Gründung, Ausgestaltung und Dynamik von Kooperationen relevant sind. Dr. Kai Riemer vertiefte in seinem Vortrag einen Aspekt zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit, den alle in der Vorlesung vorgestellten Theoriezweige eine wichtige Rolle für den Erfolg von Kooperationen zuschreiben: Das Sozialkapital.

Ein Vorteil hybrider Organisationen äußert sich in ihren flexiblen Strukturen, mit der sich Anpassungen auf ändernde Umweltbedingungen schnell realisieren lassen. Dieses Merkmal lässt sich jedoch gleichzeitig als entscheidender Nachteil identifizieren: Unternehmensübergreifende Interaktionen stellen prekäre Situationen dar, die durch Unsicherheit und relationale Risiken zwischen den Partnern gekennzeichnet sind. Es entsteht somit ein Bedarf an Binnenstabilisierung und stellt das Management von Kooperation vor neue Anforderungen.

Dr. Riemer stellte in seinem Vortrag einem interessierten Publikum sehr anschaulich die Ergebnisse seiner Forschungsarbeit dar, die die Determinante Sozialkapital als Stabilisierungsmechanismus für den Erfolg von Kooperationen untersucht. Er identifizierte zwei positive Aspekte des Sozialkapitals. Zum einen ermöglicht Sozialkapital einen Zugang zu Ressourcen. Durch soziale Beziehungen können Akteure Zugang zu Informationen, Hilfestellungen u.a. Ressourcen erlangen. Zudem werden Informationen durch dichte soziale Netzwerke besser transportiert. Zum anderen wird durch Sozialkapital Kollaborationskompetenz aufgebaut, denn in sozialen Beziehungen und Netzwerken entstehen Vertrauen, soziale Normen und ein gemeinsames Verständnis. In

seiner Untersuchung differenziert er die Rolle von Sozialkapital. Anhand der Auswertung von Interviews lässt sich erkennen, dass die Wichtigkeit mit der Aufgabenkomplexität steigt. Innovative, neuartige und interdependente Aufgaben verlangen einen hohen Grad an sozialer Abstimmung und verhalten sich somit komplementär zu Humankapital. Außerdem zeigen die Auswertungen, dass die Rolle von Sozialkapital mit der strategischen Abhängigkeit variiert – auch wenn es sich um routinierte Aufgaben handelt.

In seinem Vortrag leitete Dr. Riemer Implikationen für das Management ab. Ein entscheidendes Managementdilemma besteht darin, dass Sozialkapital dann am dringendsten benötigt wird, wenn es am wenigsten vorhanden ist, nämlich zu Beginn des Projektes. Sozialkapital kann allerdings nicht vom Management „hergestellt“ werden, denn direkte Investments sind nicht möglich. Das Management kann jedoch Opportunitäten für soziale Interaktionen schaffen, beispielsweise durch Kick-Off Workshops oder Hospitation. Es kann mittels geeigneter Mitarbeiterauswahl oder Beziehungspromotoren die Organisationsstrukturen adäquat gestalten. Durch Offenheit und Fairness fungiert das Management als Vorbildsfunktion

und kann somit kooperatives Verhalten ebenfalls fördern.

Die Studierenden des Wahlfaches zeigten durch eine rege Teilnahme und einer intensiven Diskussion im Anschluss, dass die Einblicke in aktuelle Forschungen zum Thema Kooperation eine gelungene Ergänzung zu den bisher in der Vorlesung vorgestellten Theorien darstellten.

#### **Information**

Dr. Kai Riemer ist seit 2005 Assistent am Institut für Wirtschaftsinformatik, European Research Center for Information Systems (ERCIS) der Universität Münster. Er ist verantwortlich für den Kompetenzbereich Web-Evaluation und Internet-Qualitätsmanagement (WEQM). Im Rahmen seiner Dissertation beschäftigte er sich mit dem Thema „Partner Relationship Management (PRM) – Zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen“. Die Arbeit erschien im Mai 2005 im Verlag Mohr Siebeck, Tübingen unter dem Titel „Sozialkapital und Kooperation“ in der von Prof. Theurl herausgegebenen Reihe „Ökonomik der Kooperation“.

---

☞ Julia Trampel

☎ (0251) 83 -2 18 78

✉ julia.trampel@  
ifg-muenster.de

---



# Alumni-Forum

## Vom Professor zum Existenzgründer

*Ein Alumnus auf den verschlungenen Pfaden der Unternehmenspraxis*

Seit einigen Jahren liest man regelmäßig über Unternehmensausgründungen an Universitäten, sog. Spin Offs. Im Regelfall handelt es sich um die Verwertung von technischen Produkten. Unternehmensgründungen im betriebswirtschaftlichen Bereich sind in der Minderzahl. Oft sind dies dann Unternehmensberatungen von Hochschullehrern. Über die Gründung eines Hallenspielfeldes berichtet der Initiator Prof. Dr. Heribert Pauk.

Seit Ende 1997 bin ich Professor für Immobilienbetriebslehre an der Hochschule Anhalt (FH). Über die Jahre hinweg hat sich doch eine gewisse Routine gebildet und gelegentlich habe ich mich mal nach zusätzlichen oder neuen Aufgaben umgeschaut. So war ich vor 2 Jahren im Finanzministerium des Landes Sachsen-Anhalt (ehrenamtlich) tätig als Mitglied im Aufbaustab von LIMSA (Landesimmobilienmanagement Sachsen-Anhalt). LIMSA wird als Eigenbetrieb die ca. 2.800 Immobilien des Landes von den Behörden übernehmen und zentral verwalten (Vermieter-Modell). Auch die Hochschulen zahlen dann Miete. In den einzelnen Ländern gibt es ja verschiedene Lösungsansätze zu dieser Problematik. Dieses Projekt hat mir vertiefte Einblicke in die Behördenwelt gewährt.

### Die Geschäftsidee

Ein Urlaub im August 2004 brachte eine neue Idee. Wir hatten ein Hausboot in Amsterdam gemietet. Mit meiner 6jährigen Tochter habe ich einen überdachten Spielplatz besucht. Eine ehemalige unterirdische Straßenführung unter einem großen Platz hatte ein findiger Mensch von der Stadt angemietet und mit riesigen Klettertürmen, Hüpfburgen u.a. als

Kinderspielfeld hergerichtet. Dekoration gab es kaum. Der Fußboden war noch der originale Straßenbelag aus Teer mit den weißen Markierungslinien darauf. Die Wände und Decke waren noch der originale Straßentunnel. Aber meine Tochter war nach 1 Minute in einem solchen Kletterturm verschwunden und tauchte nach 1 Stunde schweißnass und glücklich wieder auf. Da entstand spontan die Idee in mir, einen solchen Spielplatz auch in Deutschland zu starten. Zurück in der Heimat (Bernburg – ein kleines Provinzstädtchen inmitten von Sachsen-Anhalt) stellte ich schnell fest, dass ca. 150 andere Deutsche bereits vor mir dieselbe Idee hatten. Aktuell gibt es schon ca. 270 Kinderspielfelder dieser Art.

Nach kurzer Marktanalyse zeigte sich, dass in einigen Gebieten Westdeutschlands die Anbieter sich schon drängeln, während in großen Städten Ostdeutschlands – vor allem unsere Nachbarstädte Magdeburg und Halle – der Markt noch unberührt ist. Von Oktober bis Weihnachten 2004 habe ich dann die Idee der Unternehmensgründung weiter voran getrieben, verschiedene Hallenspielfelder besucht und mit Spielzeug-Herstellern verhandelt. Ein ehemaliger Student und Diplomand suchte gerade einen Job,

fand Interesse und wurde nach 10 Minuten Gespräch eingestellt. Von Januar bis März 2005 haben wir dann gemeinsam eine geeignete Immobilie gesucht. Als ehemaliger Immobilienmakler und Immobilien-Professor hatte ich hier das kleinste Problem gesehen. Doch wir fanden nichts. Entweder die Halle passte nicht in unser Anforderungskriterium (2.000 qm heizbare Fläche, 100 Parkplätze) oder die Miete war zu hoch.

### Die Zeit rennt

Die nächsten Monate vergingen wie im Fluge. Unser Mitarbeiter arbeitete das Konzept weiter aus. Hallenspielfelder gibt es ja genügend. Aber wir fanden alle relativ gleich gestaltet. Nur die Größe und das Investitionsvolumen und damit die Ausstattung mit Spielzeug war unterschiedlich. Wir rechneten nach und kamen bei der gewünschten Hallengröße von ca. 2.000 qm auf mind. 600.000 Investitionsvolumen (ohne die Immobilie). Mein vorhandenes Eigenkapital betrug nicht mal 10% dieser Summe. Das nächste Problem tat sich also auf. Zudem hörten wir mehrfach von Immobilienmaklern, dass auch andere Interessenten mit der gleichen Idee ebenfalls eine geeignete Immobilie suchen. Es konnte uns also gesche-



**Prof. Dr. Heribert Pauk**

Professor für  
Immobilienbetriebslehre  
Jahrgang 1963, Westfale  
**1984 - 1990**

Studium der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bamberg und Münster

**1990 - 1994**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

**1994**

Promotion zum Thema „Analyse des Immobilienmaklers aus institutionenökonomischer Sicht“

**1995-1997**

Berufstätigkeit bei AUFINA, Deutsche Bank Bauspar AG und Deutsche Bank Immobilien GmbH

**seit 1.12.1997**

Professor für Immobilienbetriebslehre an der Hochschule Anhalt (FH), Lehrgebiete: Immobilienfinanzierung, Immobilienbesteuerung, Rechnungswesen und Controlling, Maklerbetriebslehre

hen, dass jemand schneller ist als wir und unsere ganze Mühe umsonst war. Auf Vermittlung eines Maklers hin trafen wir einen anderen Interessenten und sprachen über eine Zusammenarbeit. Es stellte sich heraus, dass es sich um zwei gestandene Unternehmer handelte, die diese Investition aus der Portokasse bezahlen konnten – aber eine Halle hatten sie auch noch

nicht gefunden und suchten schon ein Jahr länger als wir! Dann hörten wir auch von ersten Pleiten von Hallenspielflächen. Allmählich wurde klar, dass ich meine Professorenstelle vielleicht doch nicht zu schnell gegen die Unternehmerexistenz tauschen sollte.

### Der Durchbruch

Ende Juli 2005 haben wir erfahren, dass wir eine nicht mehr benötigte Turnhalle von der Stadt Halle anpachten können. Aber nur ca. 1.000 qm groß, sanierungsbedürftig und in einem Stadtteil gelegen, der nicht gerade den besten Ruf genießt. Da ein Hallenspielfeld nur im Winter hohen Umsatz erwirtschaftet, standen wir ab Ende Juli unter enormen Zeitdruck. Nur eine Eröffnung zum 1.12. oder spätestens 1. Januar ergab betriebswirtschaftlich Sinn. Die Finanzierung musste zuvor noch sicher gestellt werden, das Betreiber-Unternehmen gegründet werden, der Architekt den Bauantrag für die Halle erstellen und die Baugenehmigung eingeholt werden etc.

### Die Unternehmensgründung

Im privaten Bekanntenkreis habe ich nach Co-Investoren gesucht. Zuerst ohne Erfolg. Eine normale Immobilie mit Mieteinnahmen wäre kein so großes Problem gewesen. Aber ein Hallenspielfeld? Mit hohen monatlichen Personalkosten? Danach habe ich versucht „normale“ Eigenkapitalgeber zu finden. Ansprechpartner wie das Netzwerk der Business Angels und andere winkten gleich ab. Eine Investitionssumme von nur 300.000 Euro für eine Freizeitimmobilie? Kein Interesse. Hier stellte sich eine Schwachstelle im System heraus. Hätte ich gleich 10 Mio Euro verlangt, wäre die

Aufmerksamkeit größer gewesen und Fördermittel winken dann auch.

Mit Glück hat dann meine Ehefrau über die Vermittlung des Pfarrers aus ihrer Kirchengemeinde einen Unternehmer aus dem asiatischen Ausland gefunden, der nach kurzer Besichtigung der Turnhalle an einem Samstag eine runde Summe zur Verfügung stellte. Jedoch blieb er nur noch bis zum folgenden Mittwoch in Deutschland. Dank guter Freunde aus der Studienzeit (Rechtsanwälte, Steuerberater) haben wir dann innerhalb von 24 Stunden am Sonntag die Rechtsform des zu gründenden Unternehmens geklärt (GmbH & Co.KG) und die Gesellschaftsverträge ausgearbeitet. Am Montag habe ich einen willigen Notar gefunden und am Mittwoch wurden 4 Stunden vor Abflug des Investors die Verträge beurkundet.

### Die Finanzierung einer Existenzgründung

Mit den frisch beurkundeten Verträgen habe ich die Verhandlungen mit den Banken aufgenommen. Ich dachte, dass eine Eigenkapitalquote von ca. 33 % ausreichen müsste, um die Finanzierung darzustellen. Das war eine Fehleinschätzung. Nur dank meines Professorentitels und dank eines mittlerweile umfangreichen Businessplans (7. Platz im Businessplan-Wettbewerb) bin ich nicht sofort auf der Straße gelandet.

Es wurde schnell klar gestellt: Falls es unter glücklichen Umständen zu einer Kreditgewährung kommen sollte, müsste der Ehemann Prof. Pauk auf jeden Fall eine selbstschuldnerische Bürgschaft eingehen. Mein bescheidener Hinweis, dass ich weder am Gewinn noch am Kapital der Gesellschaft beteiligt sei, (nur meine Ehefrau) wurde als irrelevant sofort abge-

tan. Interessant war eine andere Erkenntnis. Die Folge von Basel II und MaK ist, dass die Prüfung eines Kreditantrages bankintern ca. 1.000,- Euro kostet. Kreditanträge unter 100.000 Euro im Bereich der risikoreichen Unternehmensfinanzierung und insb. der Existenzgründungsfinanzierung sind damit „teurer Kleinkram“ (Zitat aus Großbank). Ein Sachbearbeiter berichtete mir offen, dass seine Bank Personal abbaut und er sich daher keinen Fehler leisten könne: Noch vor fünf Jahren hätte er meinen Kreditantrag sofort genehmigt. Ein anderer Sachbearbeiter fragte nach, mit wie vielen Kreditinstituten ich denn in Verhandlungen stehe. Als ich freimütig die Zahl 4 nannte, wurde mir sofort bedeutet, dass dann meine Chance in diesem Institut gering sei. Man wolle doch unnütze Kosten vermeiden. Meine Erfahrung ist, dass Sparkasse und Volksbank mich besser betreuten als die Großbanken und die Volksbank nochmals deutlich besser war als die Sparkasse.

Nun führte mich mein nächster Weg zu einer staatlichen Förderbank, die mit Gründerdarlehen und Mezzaninedarlehen wirbt. Auch hier stellte sich bald heraus, dass selbst solche Förderdarlehen im Regelfall nur gewährt werden, wenn Existenzgründer und Ehepartner eine selbstschuldnerische Bürgschaft eingehen. Trotzdem kostet das Gründerdarlehen 8 % Zins und das Mezzaninedarlehen 10-11 % Zins (und 3,5 % Bearbeitungsgebühr).

Als Fazit habe ich einen weiteren Investor gesucht und gefunden, so daß wir auf 70 % Eigenkapital kommen inklusive der eigenen bescheidenen Mittel – ein Kreditantrag für die restlichen 30 % läuft immer noch bei zwei Banken.

Hier zeigte sich eine weitere Schwachstelle in unserem detailliert ausgearbeiteten System der Existenzgründungsförderung und -finanzierung. Grundsätzlich ist ein 40jähriger oder auch 50jähriger Manager oder Professor der ideale Unternehmensgründer: Denn Berufserfahrung und persönliches Netzwerk sind vorhanden. Eigenkapital in bestimmten Grenzen auch. Doch warum soll der Gründer nun gleich alles aufs Spiel setzen – auch das eigene Haus und die Altersversorgung? Wenn man 25 Jahre alt ist und nichts zu verlieren hat, lässt es sich leichter Haftungsrisiken übernehmen.

### Bürokratieabbau

Für die Sanierung und Nutzungsänderung der Turnhalle ist eine Baugenehmigung erforderlich. Der Bauantrag wurde in fünf Exemplaren eingereicht, die an fünf Ämter gleichzeitig zur Stellungnahme gehen, wofür vier Wochen Zeit eingeräumt ist. Hier liegt schon ein gewaltiger Fortschritt vor, denn früher ging ein Bauantrag nacheinander an fünf Behörden, was schnell drei Monate dauerte, in denen man als Antragsteller nichts hörte. Die jeweiligen Sachbearbeiter in den fünf Behörden werden nur ungerne und auf hartnäckige Nachfrage hin genannt. Eigentlich sind Nachfragen in diesem Zeitraum nicht erwünscht. Nach ca. sechs Wochen erhält der Antragsteller dann die erste Auskunft: Im Zweifelsfall die Anforderung weiterer Unterlagen und Einreichung eines überarbeiteten Bauantrags und das Spiel beginnt von Neuem. Meine Reform-Idee lautet: Der Antragsteller wird zum Kunden. Jeder Bauantrag wird von einem Kundenmanager im Bauamt betreut. Nicht der schriftliche Bauantrag wandert durch die Behör-

den, sondern der Kundenmanager besucht seine Kollegen. Der Antragsteller erhält wöchentlich ein Feedback zum aktuellen Stand des Verfahrens. Auftretende Probleme und Fragen werden sofort zwischen Antragsteller und Kundenmanager bearbeitet. Für das gesamte Verfahren sind verbindliche Fristen festgelegt. Die Durchlaufzeiten werden im Rahmen eines Controllings ermittelt und im Benchmarking zwischen verschiedenen Bauämtern verglichen.

Zurück zur Wirklichkeit. In der Halle gibt es auch ein Bistro, das den Kunden kleine Speisen und Getränke anbietet. Seit einer Novellierung des Gaststättengesetzes zum 1. Juli 2005 ist dafür keine Konzession mehr nötig, wenn kein Alkohol ausgeschenkt wird. Die Auflagen von Gesundheitsamt, Hygienestelle und Arbeitsstättenverordnung gelten aber trotzdem. Das heißt z.B. dass die Fliesen in unserer Küche rutschfest sein müssen. Bei Gaststättenküchen mit unter 100 Gedecken am Tag Rutschklasse R11 V4. Bei über 100 Gedecken aber Klasse R 12 V4. Sollte unsere Küche im Hallenspielfeld eher dem Bereich Küche Kindergarten zuzuordnen sein, gilt die Klasse R 11. Sind wir nur Auftau- und Anwärnküche gilt nur Rutschklasse R 10. In Kantinen gilt übrigens nur Rutschklasse R 9.

Zum Schluss sei gesagt (Stand 12.12.2005): Die Bauarbeiten sind voll im Plan und werden in 2 Wochen beendet sein. Die Baugenehmigung liegt noch nicht vor. Das Darlehen auch nicht.

☎ Heribert Pauk

☎ (03471) 355-13 38

✉ pauk@  
wi.hs-anhalt.de

# Events/Veranstaltungen

## Wettbewerbschancen sichern durch Mitgliederbindung und Kommunikation

### 8. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Am 25. Oktober 2005 kamen über 130 Praktiker, Wissenschaftler und weitere Interessierte in Münster zusammen, um in Referaten und Workshops über die Bedeutung von Mitgliederbindung und Kommunikation für Wohnungsgenossenschaften sowie Möglichkeiten der praktischen Umsetzung zu diskutieren.

Wohnungsgenossenschaften stehen in einem zunehmenden Wettbewerb mit anderen Anbietern wohnungswirtschaftlicher Dienstleistungen. Einen guten Ausstattungsstandard, Service und Dienstleistungen rund ums Wohnen bieten auch andere, nichtgenossenschaftliche Wohnungs- und Immobilienunternehmen. Damit ein Wohnungssuchender am Ende dennoch eine Genossenschaftswohnung auswählt, sind Mitgliederbindungsaktivitäten und eine aktive Kommunikation mit Mitgliedern und Öffentlichkeit notwendig. Dies war der einstimmige Tenor der Teilnehmer des 8. Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“, zu dem das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster (IfG) und der Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen (VdW) am 25. Oktober 2005 nach Münster in das umgestaltete Hotel Mövenpick eingeladen hatten.

Über 130 Teilnehmer – vornehmlich aus dem Gebiet des VdW Rheinland Westfalen, aber auch aus anderen Teilen Deutschlands – diskutierten bei der Tagung unter dem Titel „Mitglieder gewinnen und binden – Informations- und Kommunikationsstrategien“ wie Mitglieder einerseits gewonnen



v. l. n. r.: Ute Höhfeld, Bettina Schlelein, Monika Böhm, Eric Meyer, Prof. Dr. Theresia Theurl, Prof. Dr. Klaus Merten, Prof. Dr. Manfred Bruhn, Manfred Krause

und andererseits langfristig an ihre Genossenschaft gebunden werden können, welche kommunikativen Maßnahmen in diesem Rahmen notwendig sind und welche Dienste das Member Value Reporting dabei leisten kann. Diese Thematik wurde in Vorträgen vorgestellt und im Anschluss in drei Workshops intensiv erörtert. Das Programm wurde zum Abschluss durch Informationen zum aktuellen Referentenentwurf zur Neufassung des Genossenschaftsgesetzes abgerundet, der wenige Tage zuvor den verschiedenen Interessensvertre-

tern zur Kommentierung vorgelegt worden war.

### Kommunikation ist wichtig

Nach einer Begrüßung der Teilnehmer durch Burghard Schneider, Vorstandssprecher des VdW Rheinland Westfalen, erläuterte Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des IfG Münster, die Bedeutung von Member Value Reporting als notwendigem Bestandteil der genossenschaftlichen Kommunikationspolitik, der die Akzeptanz der Genossenschaft erhöhen, ihre Wettbewerbsfähigkeit

steigern und damit die Zukunft des Unternehmens sichern kann. Prof. Dr. Manfred Bruhn, Professor für Marketing an der Universität Basel, betonte in seinem Vortrag zu Mitgliederzufriedenheit und Mitgliederbindung wie wichtig es sei, Beziehungsmarketing zu betreiben, mit den aktuellen bzw. potentiellen Mitgliedern in Interaktion zu treten und ihre Erwartungen zu berücksichtigen. Dazu sei es wichtig, ihre Perspektive einzunehmen, um die für die Mitglieder relevanten Qualitätsmerkmale zu verstehen, da nur sie eine entsprechende Wertschätzung durch den Kunden bzw. das Mitglied erlangen. Weder eine Unterdeckung noch eine Überdeckung der gewünschten Qualitätsmerkmale seien dabei zielführend. Die Relevanz der Kommunikation als Wettbewerbsfaktor hob Prof. Dr. Klaus Merten, Professor für Kommunikationswissenschaften an der Universität Münster, in seinem Vortrag hervor. Kommunikation dürfe dabei nicht zufällig, sondern müsse geplant und kontinuierlich erfolgen, um die Bekanntheit und das Image des Unternehmens zu fördern und nicht von einzelnen (negativen)

Nachrichten überrascht zu werden und in Zugzwang zu geraten.

### Workshops

Nach den einführenden Vorträgen wurden die angesprochenen Themen in drei Workshops diskutiert. Zunächst wurden in den Arbeitsgruppen kurze Impulse in Form einleitender Vorträge gegeben. Monika Böhm, Vorstand der Wohnungsgenossenschaft 1904 eG aus Hamburg, berichtete von den zahlreichen Aktivitäten ihres Unternehmens zur Förderung der Mitgliederbindung, die von Straßenfesten und Nachbarschaftstreffs über eine Mitgliederzeitschrift bis hin zu umfangreichen Angeboten im Bereich des Sozialmanagements reichen. Sie gab damit Anregungen für Maßnahmen, die zur Profilbildung und zur Attraktivitätssteigerung der Wohnungsgenossenschaft beitragen können. Manfred Krause, Vorstand des Spar- und Bauvereins Solingen eG, berichtete in einem zweiten Workshop über die ausführlichen Maßnahmen wie Geschäftsbericht, Internetauftritt oder Mitgliederzeitschrift, die sein Unternehmen im Rahmen des Mem-

ber Value Reporting durchführt. Auf diese Weise kann Mitgliedern und Öffentlichkeit verdeutlicht werden, in welchen Bereichen Member Value entsteht. Maximilian Püschel, interemotion AG aus Lünen, stellte Möglichkeiten vor, wie durch den Einsatz unterschiedlicher, teils überraschender Kommunikationsmittel verschiedene Zielgruppen angesprochen werden können. Den Anfangsreferaten folgte ein intensiver, zum Teil kontroverser Meinungsaustausch in den Arbeitsgruppen.

### Referentenentwurf zur Novellierung des Genossenschaftsgesetzes

Nach Berichten aus den Workshops folgte im abschließenden Teil der Tagung eine ausführliche Information zu den geplanten Änderungen im Rahmen der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes. Ute Höhfeld, Regierungsdirektorin im Bundesjustizministerium in Berlin, berichtete über den am 19. Oktober vorgelegten Referentenentwurf zur Umgestaltung des Genossenschaftsrechts sowie über den Zeitplan, der zur Umsetzung der Veränderungen in geltendes Recht vorgesehen ist. Allerdings unterstrich sie, dass nur wenige inhaltliche Änderungen geplant seien, in den meisten Fällen handele es sich hingegen lediglich um sprachliche Modernisierungen.

#### Information

Das nächste Symposium dieser Reihe findet am 8. November 2006 wieder in Münster statt.

➔ Bettina Schlelein

☎ (0251) 83-2 28 96

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



Pausengespräche

## Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken

*Fachtagung des IfG und des Freiherr-vom-Stein-Instituts*

Das IfG und das Freiherr-vom-Stein-Institut (FSI) haben am 17. Oktober 2005 eine Fachtagung zum Thema „Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken“ durchgeführt. An der Tagung nahmen zahlreiche Praktiker der Sparkassenorganisation und der Genossenschaftsbanken sowie interessierte Wissenschaftler teil.

Professor Oebbeke, Geschäftsführender Direktor des FSI, eröffnete die Veranstaltung. Die Idee der Tagung ist es gewesen, Forschungsergebnisse aus beiden Instituten gemeinsam zu präsentieren und die Fragestellungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Diese zeigen sich dabei zum einen durch die unterschiedlichen Banksektoren, aber auch durch die Methodik der Forschung, da die Vortragenden jeweils Rechtswissenschaftler oder Ökonomen sind. Insofern kann ein sehr differenzierter Blick auf die Thematik und eine Veranstaltung mit interdisziplinärem Charakter ermöglicht werden.

### Zwischen Auftrag und Wettbewerb

Das Thema des ersten Vortragsblocks lautete „Zwischen Auftrag und Wettbewerb“. Christian Thiemann, Referent am FSI, beleuchtete den öffentlichen Auftrag der Sparkassen, der sich insbesondere durch den Versorgungs- und den Wettbewerbssicherungsauftrag ergibt. Dabei ging Herr Thiemann auch auf die zum Teil geäußerte Kritik am öffentlichen Auftrag ein, sieht diesen jedoch letztlich aus verfassungs- und europarechtlicher Sicht legitimiert. Dirk Lamprecht, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG, stellte daraufhin den Förderauftrag der Genossenschaftsbanken dar. Er schilderte die historische Entwicklung des Auftrags und wie die Mitgliederförde-

rung unter den aktuellen Wettbewerbsbedingungen durch den Member Value konkretisiert werden kann. Beide Referenten kommen jeweils zu dem Ergebnis, dass die Sparkassen bzw. die Genossenschaftsbanken nicht zwischen Auftrag und Wettbewerb stehen, sondern dass bei richtiger Interpretation und Operationalisierung des Auftrags Wettbewerbsvorteile generiert werden können.

### Fusionen

Sowohl bei den Sparkassen als auch bei den Genossenschaftsbanken finden Konzentrationsprozesse statt. Der zweite Vortragsblock widmete sich diesen Fusionsfragen. Dr. Jörg Niggemeyer, von 2002 bis 2004 Referent am FSI, berichtete über die Ergebnisse seines FSI-Forschungsprojekts „Zulässigkeit und Grenzen von Sparkassenfusionen“. Dr. Niggemeyer zeigte dabei die spezifische Rechtsnatur einer Sparkassenfusion auf und verdeutlichte deren Komplexität am Beispiel der Sparkasse Stralsund. Tholen Eekhoff, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG, präsentierte im Anschluss die Ergebnisse seines empirischen Forschungsprojektes, in dem Genossenschaftsbankfusionen detailliert analysiert wurden. Herr Eekhoff konnte Erfolgsfaktoren entsprechender Fusionen identifizieren und im Rahmen seines Vortrags vorstellen. Frau Professor Theurl stellte in der anschließenden Diskussion

noch einmal klar, dass sich Synergien, die ein wesentliches Motiv für Fusionen darstellen, nicht automatisch ergeben, sondern von den Beteiligten erarbeitet werden müssen.

### Verbundorganisation

Durch die Vorträge des dritten Blocks wurde die Organisation und die Netzwerkstruktur der jeweiligen Verbände aufgezeigt. Dr. Antje Wittmann, ehemals Referentin am FSI, stellte die Verbundorganisation der Sparkassenfinanzgruppe vor. Frau Dr. Wittmann veranschaulichte die Komplexität des Netzwerkes und stellte Koordinationsmechanismen dar, die die Steuerung und Zusammenarbeit im Verbund ermöglichen. Alexander Eim, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG, zeigte daraufhin die Ebenen des genossenschaftlichen Finanzverbundes auf. Dabei stellte er alternative Organisations- und Koordinationskonzepte vor, so dass in der anschließenden Diskussion Vor- und Nachteile der jeweiligen Verbundorganisationen erörtert werden konnten.

### Podiumsdiskussion

Den Abschluss der Veranstaltung bildete eine Podiumsdiskussion unter der Leitung von Professor Dr. Theresia Theurl. Zu den Diskutanten zählten neben Friedel Fleck und Dr. Klaus Wienberg, die den RWGV bzw. den WLSGV vertreten, Dr. Sören Christensen und Anno Lederer. Dr. Sören

Christensen ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Deutschen WertpapierService Bank AG (dwp Bank), die aus einer ersten sektorübergreifenden Fusion hervorgegangen ist. Anno Lederer ist Vorstandsvorsitzender der GAD eG, einem von zwei IT-Dienstleistern im genossenschaftlichen FinanzVerbund.

Dr. Christensen beleuchtete die Erfahrungen mit der in der Wertpapierentwicklung praktizierten Kooperation. Im Rahmen der Fusionen, die zur dwp Bank führten, habe man erlebt, dass Aufgaben nur ungern abgegeben werden, da schwindende Einflussnahmen befürchtet wurden. Gefragt werden müsse aber, ob man Vorteile für die jeweiligen Kunden generieren könne, die im Mittelpunkt der Bestrebungen der dwp Bank stehen. In Bezug auf kulturelle Unterschiede in den Verbänden konstatierte Dr. Christensen gewisse Schwierigkeiten in der Kommunikation, die nicht zuletzt auf die Verwendung unterschiedlicher Begrifflichkeiten zurückzuführen sind: „Wir haben ein Jahr gebraucht, um uns zu verstehen“.

Auch im IT-Bereich werden sektorübergreifende Kooperationen für möglich gehalten. Anno Lederer betonte den hohen Stellenwert der IT-Dienstleistungen im heutigen Bankgeschäft. Die Informationstechnologie ist zwar kein Selbstzweck, sondern ein Instrument, aber „ohne IT geht nichts mehr“. Der Konsolidierungsdruck kann zu weiteren Fusionen, aber auch zur Zusammenarbeit mit den Sparkassen führen. Mit der FIDUCIA IT AG, dem zweiten großen IT-Anbieter im genossenschaftlichen FinanzVerbund, werden seit geraumer Zeit entsprechende Gespräche geführt. Letztlich sei dies aber durch die Eigentümer zu entscheiden. Auch Herr Fleck und Dr. Wienberg sehen

Kooperationsmöglichkeiten im IT-Bereich und darüber hinaus. Grundsätzlich ist eine Zusammenarbeit bei allen Back-Office-Tätigkeiten möglich, der Wettbewerb bei den Endkunden muss aber gewahrt bleiben. Fleck hielt insbesondere eine Zusammenarbeit im Zahlungsverkehr und bei der Interessenvertretung gegenüber den politischen Entscheidungsträgern für sinnvoll. So kann beispielsweise zusammen eine Überregulierung durch Brüssel bezüglich Basel II verhindert werden.

Herr Fleck und Dr. Wienberg betonten den hohen Stellenwert der weichen Steuerungsfaktoren in einem Finanzverbund, wie sie durch Vertrauen und Reputation gegeben sind. Dr. Wienberg stellte heraus, dass Spielregeln

besser integrieren müssen. Abschließend fragte Professor Theurl die Verbandsvertreter was man voneinander lernen könne. Dr. Wienberg konstatierte einen gewissen Neid, da der genossenschaftliche Finanzverbund in der Verbundorganisation und speziell in der Zentralbankfrage weiter sei. Umgekehrt stellte Herr Fleck fest, dass man auch von den Sparkassen eine Menge lernen kann. Dies zeigt sich in den besseren Kostenstrukturen und den hohen Marktanteilen der Sparkassen. Professor Theurl dankte den Teilnehmern für die offene Diskussion. In beiden Sektoren besteht eine gute Basis. Es sei jedoch notwendig klar zu definieren, wofür man stehe. Nur so lässt sich eine Strategie für das gesamte Netzwerk entwickeln,



v.l.n.r.: Anno Lederer, Friedel Fleck, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dr. Klaus Wienberg, Dr. Sören Christensen

ohne Vertrauen nicht funktionieren und umgekehrt. Dies sei auch bei der Arbeitsaufteilung zwischen Landesbanken und Sparkassen zu beachten, die in letzter Zeit zu Irritationen geführt hat. Aber auch Herr Fleck bemängelte, dass das Vertrauen im genossenschaftlichen FinanzVerbund in letzter Zeit gelitten habe und die Verbände die Primärbanken im Entscheidungs- und Willensbildungsprozess

die dann intern und extern kommuniziert werden kann. Besonders wichtig ist dabei, dass gute betriebswirtschaftliche Ergebnisse erzielt werden.

---

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

---

## Kennenlernabend

### *Bayerischer Abend in Münster*

Der IfG Kennenlernabend konnte sich erneut über zahlreiche Besucher sowie einer großen Zufriedenheit erfreuen



Wie auch in den vorangegangenen Semestern hat das Institut für Genossenschaftswesen zu Beginn der Vorlesungszeit alle am Wahlfach Unternehmenskooperation Interessierten sowie die bereits Studierenden dieses



Schwerpunkts zu einem Kennenlernabend in das Institut eingeladen. Auf zum bayerischen Abend hieß es deshalb am 27. Oktober, denn dies war das Motto des traditionellen Kennenlernabends. Mit diesem Abend



bieten Frau Prof. Theurl und die Mitarbeiter des Institutes schon seit vielen Semestern die Möglichkeit, sich sowohl über das Wahlfach Unternehmenskooperation zu informieren als aber auch gleichzeitig die verantwortlichen Dozenten und Betreuer kennen zu lernen. Bestimmend für die informelle Atmosphäre des Kennenlernabends ist es, dass neben den Mitarbeitern des Institutes auch ehemalige Studenten des Wahlfaches für alle Fragen zu diesem Schwerpunkt bereit stehen. So sind es sicher nicht nur die vielen dargebotenen kulinarischen Spezialitäten aus Bayern geblieben, die an diesem Abend als neue Erfahrung von den zahlreich erschienenen Gästen mitgenommen werden konnten. Insbesondere haben die Mitarbeiter neben Beantwortung der Fragen zum Schwerpunkt auch über aktuelle Entwicklungen bei den Forschungsaktivitäten des Instituts und der zunehmenden Bedeutung von Unternehmenskooperationen in der Praxis berichten können. Denn neben der reinen Forschung bemüht sich das Institut stets um einen Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis und einer wechselseitigen Ergänzung mit dieser. Studierende und Interessierte des Wahlfachs hatten somit auch Gelegenheit, sich über die breit gefächerten Berufsperspektiven informieren zu können, die sich einem Studium in diesem Bereich anschließen.



Der Kennenlernabend konnte so einmal mehr weit über die ursprüngliche Zielsetzung, Informationen über Inhalte und Aktualität des Schwerpunktfaches in lockerer Umgebung zu vermitteln, hinaus wirken. Sowohl für



die Studierenden als auch für die Mitarbeiter des Instituts ist diese Veranstaltung schon längst zu einer festen Institution geworden, an der angesichts des großen Zuspruchs auch in Zukunft festgehalten wird.

---

☎ Alexander Wesemann  
☎ (0251) 83-2 28 03  
✉ alexander.wesemann@ifg-muenster.de

---



## International Conference on Business, Management and Economics in a Changing World

*Yaşar Universität, Izmir, Türkei*

Vom 16. bis 19. Juni 2005 fand, organisiert von der Yasar Universität in Cesme, Türkei, eine Konferenz statt, die die betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Forschung unter dem Thema der Dynamik des globalen Wirtschaftsgeschehens vereinte.

Insgesamt nahmen an der Konferenz über 600 Teilnehmer aus 52 Ländern teil, die im Rahmen diverser Workshops einen kurzen Eindruck ihrer aktuellen Forschung rund um das Thema der Globalen Wirtschaft wiedergaben.

wechslungsreich ausgefüllt. Thematisiert wurden eine Vielzahl von Forschungsbereichen: von Organisationskulturen bis hin zu Einzelaspekten des Finanzmarktes.

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen war ein zentrales Thema, das

regem Zustrom an Offshoring-Projekten in den letzten Jahren umgegangen sind. So stellt beispielsweise der Ausbau der Sprachkenntnisse der Mitarbeiter einen Fokus für viele Provider Firmen dar. Eine gemeinsame Sprachbasis festigt zwischenbetriebliche Beziehungen und ist essentiell für die Bildung von Vertrauen zwischen den Partnern. Nur in stabilen Beziehungen kann Wissen effizient übertragen, geteilt und gemeinsam aufgebaut werden. Es fand insgesamt ein reger Erfahrungsaustausch statt und weitere Forschungsfelder wurden angeregt.

Auch Tobias Heinrich, Mitarbeiter des CAWM der Universität Münster, stellte im Rahmen des Workshops zu Wachstumsmodellen seine aktuelle Arbeit vor. Sein Vortrag beinhaltete eine kritische Würdigung einiger ökonomischer Arbeiten, die wirtschaftliches Wachstum modellieren.

Im nächsten Jahr wird die zweite internationale Konferenz unter Leitung der Yasar Universität stattfinden. Der „Call for Paper“ sowie erste Informationen sind bereits unter <http://conference2006.yasar.edu.tr/> abrufbar.



Den Auftakt der Konferenz gestaltete Prof. Friedrich Schneider, Johannes Kepler Universität Linz, Österreich, mit einem Vortrag, der die Problematik der Schattenwirtschaft thematisierte. Beeindruckend zeigte er einen Vergleich der Entwicklung der Schattenwirtschaft von 145 Ländern zwischen den Jahren 1999 und 2004. Zwei weitere Reden von Prof. Micheal Wickers, University of York UK, und Prof. Takashi Hikino, Kyoto University und Tokyo University Japan, über die Messung fiskalischer Nachhaltigkeit sowie den Zusammenhang zwischen Unternehmensorganisation und wirtschaftlicher Entwicklung sorgten beim anschließenden „Welcome Lunch“ für eine ausreichende Diskussionsgrundlage.

Die folgenden drei Konferenztage wurden durch 80 Workshops ab-

im Mittelpunkt vieler Workshops war. Es wurden Erfolgsfaktoren sowie die neuesten globalen Trends diskutiert, die neue Herausforderungen für die Nachhaltigkeit der Wettbewerbsfähigkeit implizieren. Julia Trampel, Mitarbeiterin des IfG, moderierte einen Workshop, der sich mit dieser Thematik befasste. Im Workshop „Knowledge Management & Technological Innovation“ diskutierten Teilnehmer über die Prozessmodellierung, den Wissensfluss in modularen Netzwerken und Produktionsstrategien vor dem Hintergrund des zunehmenden Offshoring-Trends in der Wissensgesellschaft. Dabei waren insbesondere zahlreiche Teilnehmer aus osteuropäischen Ländern vertreten, die als Offshoring-Destination gelten. Sie gaben eindrucksvoll Erfahrungen wieder, wie osteuropäische Firmen mit dem

➔ Julia Trampel

☎ (0251) 83-2 18 78

✉ [julia.trampel@ifg-muenster.de](mailto:julia.trampel@ifg-muenster.de)

## Netzwerkmanagement\*

### *Die Bedeutung von IT*

Netzwerke sind eine ebenso innovative wie flexible neue Organisationsform, die Unternehmen zahlreiche Vorteile bieten kann. Ermöglicht werden sie vermehrt durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien. Umso wichtiger wird nun auch das Management von Netzwerken.

Netzwerke finden sich in vielen Zusammenhängen – sei es das Spinnennetz oder das Liniennetz der U-Bahn-Linien einer Stadt. Ebenso können sich jedoch auch Unternehmen als Netzwerke organisieren und zusammenwirken. Die Netzknoten sind dann diese kooperierenden Unternehmen, die Netzlinien symbolisieren den Austausch zwischen den Unternehmen. Dieses können Produkte, Dienstleistungen, aber auch Informationen sein. Da Informationen auch eine wesentliche Rolle bei der Spezifikation von Produkten und Dienstleistungen spielen, ist es offensichtlich, dass die Fortschritte in den Informations- und Kommunikationstechnologien bei der Gestaltung und Organisation von Netzwerken notwendig sind, da erst durch sie eine Prozessierung komplexerer Datenstrukturen möglich wird und damit auch komplexere Beziehungen erfolgreich umgesetzt werden können.

In einem Netzwerk können Unternehmen projektartig und schnell zusammenwirken. Für jedes neue Projekt oder auch Produkt können die Partner nach Bedarf zusammengestellt werden und damit eine ebenso schnelle wie kundengerechte Lösung anbieten, vorausgesetzt, dass die Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen den Netzwerkteilnehmern richtig funktionieren. Hierzu ist es nötig, die benötigten Informationen und Datenstrukturen in der Netzwerkkoope-

ration hinreichend zu spezifizieren und auch die Produktionsprozesse der Unternehmen an diesen zu orientieren, um einen Informationsverlust, der notwendigerweise mit einem Qualitätsverlust verbunden ist, zu vermeiden. Eine Abstimmung der Informationsverarbeitung des Unternehmens mit den Informationsanforderungen des Netzwerks ist deshalb eine wesentliche Voraussetzung für ein funktionierendes Unternehmensnetzwerk. Da die Unternehmen in einem solchen Netzwerk zwar einerseits eigenständig, andererseits jedoch auch aufeinander angewiesen sind, sind ferner Spielregeln des Verhaltens für die Netzwerkteilnehmer zu etablieren. Sie dienen insbesondere dazu die Qualität und Kosteneffizienz des gemeinsam erstellten Produkts zu gewährleisten und müssen deshalb auch entsprechende Sanktionsmöglichkeiten anbieten. Problematisch sind diese dann, wenn ein Netzwerkteilnehmer eine dominierende oder monopolistische Stellung einnimmt, so dass er nicht sanktionsfähig ist, ohne die Funktionsfähigkeit des Netzwerkes zu gefährden. Dieses kann z.B. durch die Integration von netzwerkinternen Konkurrenten verhindert werden.

Als wesentliche Vorteile einer Netzwerkorganisation können identifiziert werden:

– Lokale Verankerung: Es wird den Unternehmen ermöglicht, ihre lokale Verankerung zu bewahren, ohne die

Vorteile eines größeren Unternehmens zu verlieren.

– Individuelle Lösungen: Durch das Zusammenwirken der verschiedenen Unternehmen können insbesondere kundengerechte Lösungen konzipiert werden, da nach Bedarf Netzwerkteilnehmer aktiviert werden können.

– Komplementäre Kernkompetenzen: Die Netzwerkteilnehmer ergänzen sich in ihren Kompetenzen.

– Virtuelle wirtschaftliche Größe: Im Netzwerk bleibt das einzelne Unternehmen klein, realisiert jedoch über das Netzwerk virtuell eine wirtschaftliche Größe.

Die revolutionären Entwicklungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien erlauben es, diese Vorteile zu nutzen und damit auch kleine Betriebe und Unternehmen erfolgreich im Markt zu etablieren. Es ist deshalb auch die Tendenz zu beobachten, dass sich große Konzerne dezentralisieren, um damit netzwerkartige Strukturen nachzubilden und deren Vorteile zu nutzen. Manche Autoren sprechen deshalb auch von einer „Demokratisierung“ der Unternehmen.

*\*Vortrag anlässlich des Hochschultages für Schüler am 3. November 2005.*

☞ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ [eric.meyer@ifg-muenster.de](mailto:eric.meyer@ifg-muenster.de)

---

# Vorträge

**Eric Meyer**

## *Entscheidungsmacht im Rat der Europäischen Union\**

Mit dem Vertrag von Nizza und dem Entwurf einer Europäischen Verfassung ändert sich auch die Stimmverteilung im Rat der Europäischen Union, der nach wie vor eine zentrale Rolle im europäischen Rechtsetzungsprozess einnimmt. Hiervon ist auch die Macht der einzelnen Staaten betroffen, wobei die konstruktive Macht und die Blockademacht unterschiedlich betroffen sind.

Der Rat der Europäischen Union, auch kurz Ministerrat genannt, spielt auch nach den Reformen des Vertrags von Nizza und den vorgesehenen Neuerungen der EU-Verfassung eine zentrale Rolle in der Rechtsetzung der Europäischen Union. Dies ändert auch die Stärkung des Europäischen Parlaments durch eine vermehrte Entscheidung im Mitentscheidungsverfahren nicht, da zugleich in der Europäischen Verfassung auch zahlreiche neue Entscheidungen in anderen Verfahren integriert wurden. So werden in der EU-Verfassung 85 Bereiche im Mitentscheidungsverfahren entschieden (+ 30 gegenüber dem Vertrag von Nizza), während weiterhin 46 im Konsultationsverfahren (+ 2) und 145 in anderen Verfahren (+ 22) abgewickelt werden. In den meisten Fällen (156 in der EU-Verfassung) entscheidet der Ministerrat dabei mit qualifizierter Mehrheit, in nur 78 Fällen ist Einstimmigkeit erforderlich.

### **Definition qualifizierte Mehrheit**

Die Dominanz von Ratsentscheidungen mit qualifizierter Mehrheit wirft erstens die Frage auf, wie diese definiert ist, und zweitens, welche Machtverteilung aus dieser so definierten

qualifizierten Mehrheit resultiert. Die Gestaltung der qualifizierten Mehrheit hat in der Europäischen Union eine lange Geschichte. Im wesentlichen wird sie durch zwei Faktoren bestimmt:

1. die Stimmengewichtung und
2. das Mehrheitsquorum.

Typischerweise lag (und liegt) die Stimmenzahl der großen Länder unter ihrem Bevölkerungsanteil und jener der kleinen über dem Bevölkerungsanteil, so dass deren Stimmen überproportional gewichtet werden. Im Vertrag von Nizza wurden den großen Ländern (Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien) je 29 Stimmen (von 321) zugeordnet, Spanien und Polen erhielten je 27, um sie von den großen Ländern zu differenzieren. Es folgt eine Gruppe mittelgroßer Länder mit 10 bis 13 Stimmen, gefolgt von den kleinen Ländern mit je 7 Stimmen und den ganz kleinen Staaten mit 3 bzw. 4 Stimmen. Verwirrend sind allerdings die Formulierungen zum Mehrheitsquorum. Nachdem zunächst beabsichtigt war, dieses zur Vereinfachung der Entscheidungsfindung abzusenken, wurde es doch von 71,2 % (EU-15) auf nun 72,3 % erhöht (EU-25, Nizza). Der Vertrag selbst erlaubt sogar eine Erhöhung auf

bis zu 73,4 %, was der ursprünglichen Zielsetzung komplett zuwider läuft.

Erstmalig wurde im Vertrag von Nizza jedoch auch ein Bevölkerungsquorum eingeführt, um den Forderungen der größeren Staaten – und hier insbesondere Deutschlands – nach mehr Gewicht im Entscheidungsprozess gerecht zu werden. Danach ist auf Antrag für eine Entscheidung mit qualifizierter Mehrheit eine Bevölkerungsquorum von 62 % nötig, d.h. nur eine Mehrheit von Ländern, die 62 % der EU-Bevölkerung hinter sich vereint, führt zur Annahme des Regelungsvorschlags. Dieses neue Bevölkerungsquorum führte zwar nur zu einem leichten Machtgewinn für Deutschland, wenn es um die Konstruktion einer Mehrheit geht, jedoch kann die Bundesrepublik einen hohen Machtzuwachs bei der Blockade von Vorschlägen verzeichnen.

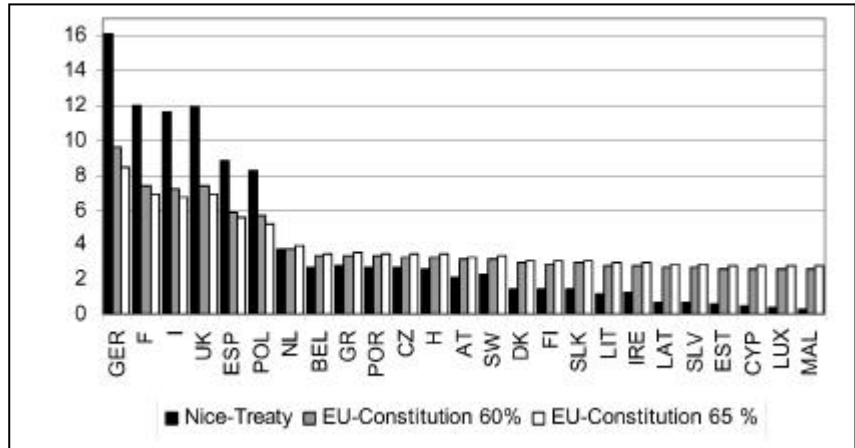
### **Qualifizierte Mehrheit in der EU-Verfassung**

Die EU-Verfassung reformierte die qualifizierte Mehrheit erneut – und zwar radikaler als je zuvor. Zwar werden in einer Interimsregelung die Bestimmungen des Vertrags von Nizza bis 2009 beibehalten, danach jedoch werden die Stimmgewichte komplett

abgeschafft. Eine Mehrheit gilt dann als erreicht, wenn ein Bevölkerungsquorum von 65 % erfüllt ist und 55 % der EU-Länder für einen Vorschlag stimmen. Ursprünglich war sogar nur ein Bevölkerungsquorum von 60 % vorgesehen, was jedoch wieder fallen gelassen wurde. In der Verfassung ist auch eine widersprüchliche Formulierung enthalten, die das Länderquorum auf mindestens 15 Länder setzt, was einem Länderquorum von 60 % entspricht. Faktisch wurden damit die Stimmgewichte den Bevölkerungsanteilen angepasst.

### Die Messung der Macht

Die Messung von Macht in Abstimmungssystemen ist wissenschaftlich hochgradig kontrovers. Auf diese Diskussion soll an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingegangen werden. Für eine einfache Betrachtung der Machtverteilung lässt sich der sog. Normali-



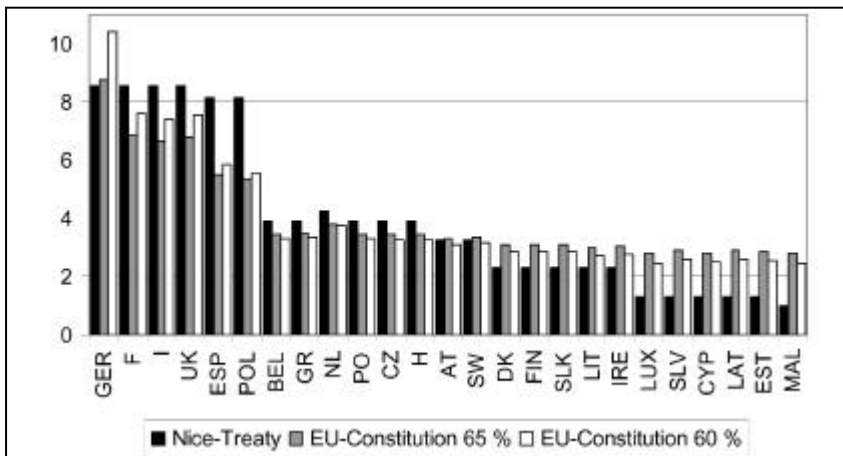
Entscheidungsmacht Blockade

entscheidend für den Erfolg der Koalition. Ein Staat der EU ist demnach umso mächtiger, in je mehr Koalitionen er genau dieser entscheidende Spieler ist. Der normalisierte Banzhaf-Index zählt nun alle Koalitionen, in denen ein Staat diese entscheidende Position einnimmt und dividiert sie durch die Gesamtzahl aller möglichen Koalitionen.

Macht der Bundesrepublik, jedoch verlieren die anderen großen Länder erheblich an Einfluss. Dieser Verlust geht zu Gunsten der kleinen Länder. Betrachtet man hingegen die Blockademacht, so reduziert sich auch der Einfluß Deutschlands und der anderen großen Länder massiv. Auch hier gewinnen insbesondere die kleinen und mittleren Länder.

Verantwortlich hierfür sind verschiedene Effekte, die in ihrer Wirkung nur schwer zu isolieren sind. Einerseits verlieren die kleinen Länder an Einfluss durch die Abschaffung separater Stimmgewichte, andererseits haben diese einen erheblichen Machtgewinn dadurch zu verzeichnen, dass nun jedes Land eine Stimme hat (55 % der Mitglieder bzw. 15 von 25 Mitgliedern), so dass sie in zahlreichen Koalitionen das Zünglein an der Waage spielen.

*\*Gekürzte Zusammenfassung eines Vortrags anlässlich der ICN Summer School "Europe and its Particularity" in Nancy (Frankreich) am 5. Juli 2005.*



Entscheidungsmacht konstruktiv

sierte Banzhaf-Index verwenden, dessen Logik sehr intuitiv ist. Um Macht ausüben zu können, muss man glaubhaft drohen können. Dieses ist dann der Fall, wenn ein Mitglied einer Gewinnerkoalition diese durch sein Verlassen zu einer Verliererkoalition machen kann, d.h. dieses Mitglied ist

### Veränderung der Abstimmungsmacht

Mit diesem Instrumentarium lassen sich nun die Machtveränderungen im Ministerrat beurteilen. In Hinblick auf die Macht bei der Konstruktion einer Koalition führt das 65 %-Quorum nur zu einer marginalen Änderung der

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

## Eric Meyer

### *Kooperationen in der Agrarwirtschaft\**

Die Agrarwirtschaft befindet sich momentan in einer Phase schwerer Umbrüche, die für alle Unternehmen der Wertschöpfungskette große Herausforderungen darstellen und die auch gerade für Genossenschaften wesentlich sind. Es ergibt sich damit die Frage, wie diesen Herausforderungen begegnet werden kann, ohne die genossenschaftliche Identität preiszugeben.

Die Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) in Europa aber auch die Verhandlungen im Rahmen der WTO stellen die Agrarwirtschaft in Europa vor neue Herausforderungen. Diese unterscheiden sich natürlich nach den Landwirtschaftssektoren und den verschiedenen Wertschöpfungsstufen, in denen ein Unternehmen tätig ist. Wenn hier eine allgemeine Antwort verlangt ist, wie solchen Herausforderungen begegnet werden kann, ohne die genossenschaftliche Identität zu verlieren, so kann nur eine Methode bzw. eine Handlungsanweisung die Lösung sein, die auf alle landwirtschaftliche Bereiche anwendbar ist.

### Die Herausforderungen

Insgesamt können sechs verschiedene Herausforderungen identifiziert werden, vor denen die Agrarwirtschaft steht.

1. Vermachtung im Lebensmittelmarkt: Die fünf größten Lebensmittelhandelsketten (Metro, Rewe, Edeka, Aldi, Lidl) zeichnen mittlerweile für zwei Drittel des Umsatzes im Lebensmittelhandel verantwortlich. Diese erhebliche Marktmacht hat zu einem erheblichen Druck auf die Lebensmittelpreise geführt. Historisch ist dieses ein Rückschritt, da sich ländliche Betriebe einst zusammengeschlossen haben, um genau so einer Machtposition und der damit verbundenen Abhängigkeit zu entkommen, wie sie

jetzt auf höherer Ebene wieder aufgebaut wird.

2. Importschutz fällt: Mit dem sukzessiven Abbau des Importschutzes im Rahmen der Verhandlungen der WTO gleichen sich die EU-Preise zunehmend dem Weltmarktniveau an, woraus ein weiterer Preisdruck resultiert, der momentan noch durch eine wachsende Nachfrage in Südostasien teilkompensiert werden kann. Letztlich bedeutet ein geringer Importschutz eine „politische Normalisierung“ des Agrarsektors, in dem nun politische Experimente nicht mehr über die Agrarpreise abgefedert werden können.

3. Entkopplung und Direktzahlungen: Die Entkopplung der Subventionen von der Produktion wird zu einer Diversifikation in der Produktion führen, da nun keine Bindung der Zahlungen an Marktordnungsfrüchte mehr gegeben ist, und wird zudem eine Beschleunigung des Struktur-

wandels hin zu größeren Einheiten als Konsequenz haben. Dem einzelnen Betrieb kommt damit eine größere Verantwortung zu.

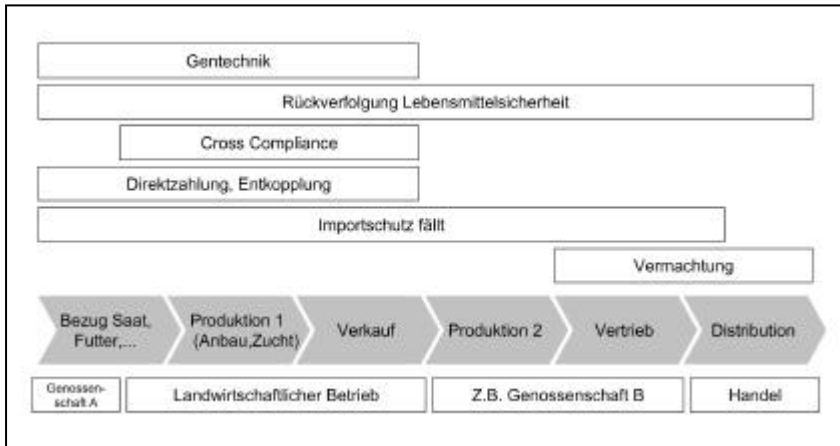
4. Rückverfolgung: Die EU-Verordnung EG/178/2002 zur Rückverfolgung bei Lebensmitteln ist mit hohen Anforderungen an die Informationsverarbeitung und die entsprechenden IT-Systeme verbunden, was insbesondere kleinere Betriebe überfordern kann.

5. Gentechnik: Regulatorische Beschränkungen bei gentechnisch veränderten Produkten kann zu preislichen und qualitativen Wettbewerbsnachteilen gegenüber ausländischen Anbietern führen.

6. Cross compliance: Die Bestimmungen zur cross compliance bieten die Gefahr, dass es zu Mehrfachregulierungen kommen kann. Die entsprechenden Maßnahmen sind insbesondere mit einem hohen Administrationsaufwand verbunden.



Das Parlament in Straßburg



Herausforderungen für die Wertschöpfungsstufen

### Zuordnung der Herausforderungen

Es ist nun zu klären, wen diese genannten Herausforderungen besonders betreffen. Hierzu ist die agrarwirtschaftliche Wertschöpfungskette vom Bezug und der Produktion, den Vertrieb dieser Produktion über die Produktveredelung bis hin zum Vertrieb an den Lebensmittelhandel zu analysieren und deren Schritte den organisatorischen Einheiten zuzuordnen, wie dieses in der Abbildung geschehen ist. Es kann dann versucht werden, die Herausforderungen den einzelnen Wertschöpfungsschritten zuzuweisen und damit auch zu identifizieren, wen diese besonders treffen. Weitreichende Konsequenzen über die gesamte Wertschöpfungskette hat natürlich die Rückverfolgung, da diese den gesamten Produktions- und Vertriebsbereich erfasst. In ähnlicher Weise betrifft die Minderung des Importschutzes die gesamte Kette, die dann Konsequenzen für die gesamte Agrarpolitik haben kann. Nur der Handel wird aufgrund der Ausweitung der Bezugsoptionen hiervon profitieren. Die Vermachtung der Märkte hat massive Konsequenzen für die Vertriebsgenossenschaften, deren Abnehmerzahl sinkt und die damit einem Margendruck ausgesetzt sind, der

letztlich auch an ihre Mitglieder und damit die Produzenten weitergegeben wird. Gentechnik, Cross compliance und Zahlungsentkopplung betrifft vor allem die landwirtschaftlichen Betriebe, so dass diese Hauptleidtragende der Umbrüche in der Agrarwirtschaft sind.

### Kooperation als Lösung

Die Stärke der Genossenschaften ist ihre über die Mitgliedschaft gegebene lokale Verankerung. Diese gilt es produktiv weiter zu entwickeln. Lokal besitzen die Mitglieder ein erhebliches Wissen über die sie umgebende Landschaft und ihre Tragkraft und wie die Böden am besten und effizientesten bewirtschaftet werden können. Es gilt deshalb, diese Vorteile konsequent zu nutzen und auszubauen. Da zugleich die Hauptlast – wie gezeigt – auf den landwirtschaftlichen Betrieben liegt, müssen diese entlastet werden, um sich auf den Kern ihrer Tätigkeit konzentrieren zu können.

Die Kooperation als genossenschaftlicher Urgedanke bietet sich hierfür an. Die Entlastung der Betriebe in der (wachsenden) Administration (Entkopplung, Rückverfolgung, cross compliance) kann entweder vertikal durch neuartige Dienstleistungsangebote der landwirtschaftlichen Genos-

senschaften für ihre Mitglieder oder durch die horizontale Kooperation der Betriebe miteinander z.B. durch Besorgungsverträge geschehen. Ähnlich kann die Kooperation der Vertriebsgenossenschaften ein sinnvolles Mittel sein, um der Marktmacht im Lebensmittel Einzelhandel zu begegnen.

Erfolgreiche Kooperationen setzen jedoch immer ein gründliches Kooperationsmanagement voraus. In dessen ersten Schritt ist stets zu untersuchen, was die eigentliche Kerntätigkeit des Betriebes ist und welche Schritte ausgelagert werden können – sprich: eine detaillierte Wertschöpfungsanalyse. Im vorliegenden Fall bedeutet dieses, genau zu untersuchen, was der landwirtschaftliche Betrieb herstellt und welche Teilprozesse insbesondere in der Verwaltung von diesem ausgelagert werden können. Dieses erfordert eine besonders genaue Analyse der Informationsanforderungen und Informationsflüsse, da diese für die Administration wesentlich sind. Nach dieser Analyse kann in weiteren Schritten die Kooperation initialisiert werden. Während der Kooperation ist diese aktiv zu managen, indem die Informations- und Produktflüsse genau überwacht werden, um deren Produktivbeitrag bemessen zu können.

*\*Gekürzte Fassung eines Vortrages anlässlich des Kongresses der europäischen Landwirte „Die Europäische Landwirtschaft in der Welt“ von COPA-COGECA am 18. Oktober 2005 in Straßburg.*

---

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

---

## Eric Meyer

### *Kooperation – ein Erfolgsfaktor für den Mittelstand\**

Der Mittelstand steht vor zahlreichen wirtschaftlichen Herausforderungen, die sich insbesondere aus einer Intensivierung des Wettbewerbs ergeben. Kooperationen bieten gerade für mittelständische Unternehmen eine Möglichkeit, sich diesen Herausforderungen erfolgreich zu stellen. Hierfür ist es jedoch notwendig auch ein Kooperationsmanagement in das eigene Unternehmen zu integrieren.

#### Herausforderungen für den Mittelstand

Der Druck auf den Mittelstand hat sich in der jüngeren Vergangenheit gewaltig erhöht. Der Wettbewerb durch große internationale Anbieter führt zu einem erheblichen Kostendruck. Diesem Kostendruck kann nur durch zwei Strategieoptionen entgegengewirkt werden. Man kann sich auf den Kostenwettbewerb einlassen und versucht, eine Kostenstrategie zu etablieren. Dann ist es zwingend nötig, entsprechende Größenvorteile zu realisieren, was mittelständischen Unternehmen alleine – wegen ihrer Größe – kaum gelingen kann. Oder man versucht, eine Nischenstrategie, die sich auf Spezialprodukte oder eine besondere Qualität stützt, zu etablieren. Allerdings führen neue Technologien zunehmend dazu, dass Customization auch von Volumenanbietern angeboten werden kann, so dass dieses nicht mehr eine typische Strategie für mittelständische Unternehmen bleibt. Hinzu kommen eine steigende Komplexität in der Fertigung von Produkten und damit eine verstärkte Abhängigkeit von Vorlieferanten und eine fortschreitende Internationalisierung, die sich insbesondere durch die Osterweiterung noch verstärkt hat. Die Abdeckung dieser neuen Märkte und die Möglichkeit, diese zu bedienen und damit Größenvorteile zu ge-

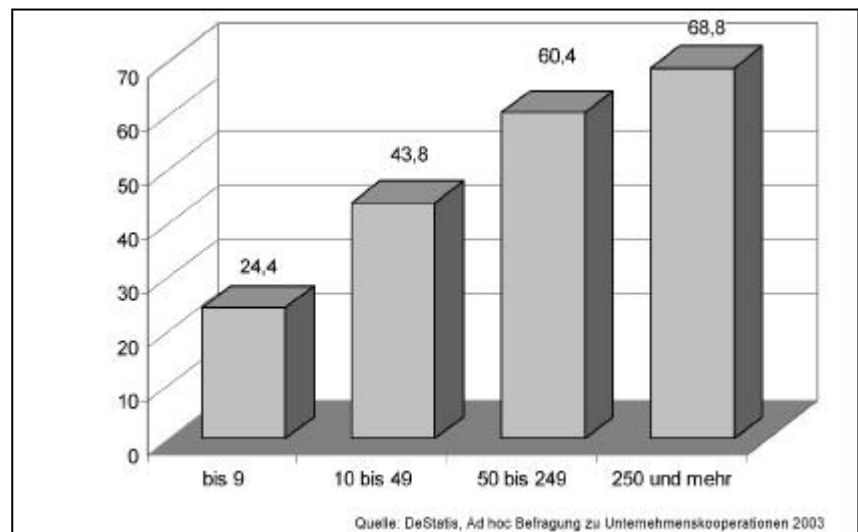


Abbildung 1: Anteil von Unternehmen mit Kooperationen

nerieren, ist gerade für kleine und mittelständische Unternehmen schwierig. Demgegenüber stehen die Wettbewerbsvorteile des Mittelstandes. Durch ihre geringere Größe sind die Unternehmen sehr viel flexibler und können besser auf Veränderungen im Markt reagieren. Sie haben insbesondere auch eine bessere Marktkennntnis, die sie schnell produktiv umsetzen können. Außerdem sind Engagement und Einbindung der Mitarbeiter in kleineren Unternehmen besser, was Produktivitätsgewinne bedeutet.

#### Kooperation im Mittelstand

Damit stellt sich die Frage, wie der Mittelstand diese Vorteile bewahren kann und gleichzeitig die Herausfor-

derungen bewältigen kann. Kooperationen bieten eine Möglichkeit, die Vorteile des Mittelstandes zu bewahren, zugleich jedoch auch organisatorische Antworten auf die oben genannten Herausforderungen zu finden. Viele mittelständische Unternehmen verfügen heute bereits über Erfahrungen mit Kooperationen (siehe Abbildung 1). Dabei fällt allerdings auf, dass insbesondere größere mittelständische Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten über Kooperationserfahrung verfügen. Dieses steht im Widerspruch zu der Tatsache, dass Kooperation gerade bei kleineren Unternehmen positive Ergebnisse zeitigen können. Schwerpunktmäßig sind Kooperationen in den Branchen des Dienstleistungsbereichs (42,7 %) und

	Kleinstunternehmen 1-9 Beschäftigte	Kleinunternehmen 10-49 Beschäftigte	Mittlere Unternehmen 50- 249 Beschäftigte
Erstgereihter Grund	Zugang zu neuen und größeren Märkten	Zugang zu neuen und größeren Märkten	Geringere Kosten
Zweitgereihter Grund	Breitere Beschaffungsmöglichkeiten für Produkte	Zusätzliche Produktionskapazität	Zugang zu Know-how und Technologien
Drittgereihter Grund	Zugang zu Know-how und Technologien	Geringere Kosten	Zugang zu neuen und größeren Märkten

Abbildung 2: Gründe für Kooperationen

im verarbeitenden Gewerbe (32,7 %) angesiedelt. Generell wird die Bedeutung von Kooperation als steigend betrachtet. Über 50 % der Unternehmen sehen die Bedeutung von Kooperationen in Zukunft ansteigen. Immerhin noch etwa 40 % halten sie zumindest für unverändert.

Fragt man nach den Gründen für Kooperationen, so stehen Markt Aspekte im Vordergrund. 35 % der Befragten des ENSR Enterprise Surveys 2003 nannten den Zugang zu neuen Märkten als Hauptgrund für Kooperationen, weitere 31 % schaffen sich durch Kooperation breitere Beschaffungsmöglichkeiten. Produktionsgründe (Zugang zu Know-how, zusätzliche Produktionskapazität oder geringere Kosten) folgen auf den Plätzen. Bemerkenswerterweise stehen für kleinere Unternehmen Markt Aspekte im Vordergrund, während für große Unternehmen eher Produktions Aspekte wichtig sind. (siehe Abbildung 2)

### Kooperationsmanagement

Kooperationen sind jedoch keine Selbstläufer. Vielmehr muss die Aufgabe des Kooperationsmanagements als eigenständige Managementaufgabe verstanden werden. Von grundlegender Bedeutung ist dabei die Kenntnis des eigenen Wertschöpfungsprozesses. Um überhaupt kooperationsfähig zu werden, muss der

eigene Wertschöpfungsprozess detailliert analysiert werden. Dabei gilt es einerseits zu bestimmen, was wirklich die eigenen Kernkompetenzen sind. Je feiner die Prozessanalyse geschieht, desto besser und präziser können diese Kernkompetenzen charakterisiert werden. Andererseits erlaubt die genaue Prozesskenntnis zu bestimmen, welche Produkte und Dienstleistungen, aber insbesondere auch welche Informationen über die Schnittstellen zwischen den einzelnen Schritten ausgetauscht werden. Nur damit kann man erstens entscheiden, welche Teile der Produktion auch mit Partnern zusammen durchgeführt werden können und zweitens welche Anforderungen diese Partner zu erfüllen haben. Eine Vernachlässigung der Analyse kann somit dazu führen, dass man in den falschen Bereichen kooperieren will bzw. dass man mit den falschen Partnern zusammenarbeitet.

In einem zweiten Schritt sind die potenziellen Partner zu screenen und auszuwählen. Das Kooperationsmanagement oder besser: das Management der Unternehmensaußenbeziehungen sind im Management zu verankern.

In einem dritten Schritt kann dann die Kooperation institutionalisiert werden. Dazu gehören

- die Festlegung des Kooperations-typs,

- die Fixierung der Kooperations-spielregeln, wie die Partner miteinander umgehen (u.U. in einem Kooperationsvertrag),
- die Einführung eines Konfliktmanagements,
- die Definition von Entry- und Exit-Regeln,
- die Definition des Leistungsaustauschs und seiner Abrechnung und
- die Klärung der Bereitstellung von Infrastruktur (wenn nötig).

Darüber hinaus sind die Prozesse im eigenen Unternehmen den Bedingungen der Kooperation (insbesondere an den Schnittstellen) anzupassen.

Ist die Kooperation erst etabliert, so bedarf es einer operationalen Kooperationsführung, die diese steuert, die Schnittstellen und den hierüber laufenden Produkt-, Dienstleistungs- und Informationsaustausch überwacht. Konflikte mit den Partnern sind offen zu benennen und im Rahmen des in Schritt drei etablierten Konfliktmanagements zu lösen.

Schließlich ist ständig der Erfolg der Kooperation zu messen und die Zielerreichung zu kontrollieren. Den Partnern bietet sich hier stets die Möglichkeit, die Kooperation zu verbessern und damit zu stabilisieren oder auch bei grober Zielverfehlung diese Kooperation in ihrer Intensität zurückzuführen oder gar ganz aufzulösen.

*\*Vortrag anlässlich der Kuratoriums- und Delegiertenversammlung des Versorgungsverbandes der genossenschaftlich orientierten Unternehmen und Selbständigen in Stuttgart am 12. Oktober 2005.*

---

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

---



## Theresia Theurl

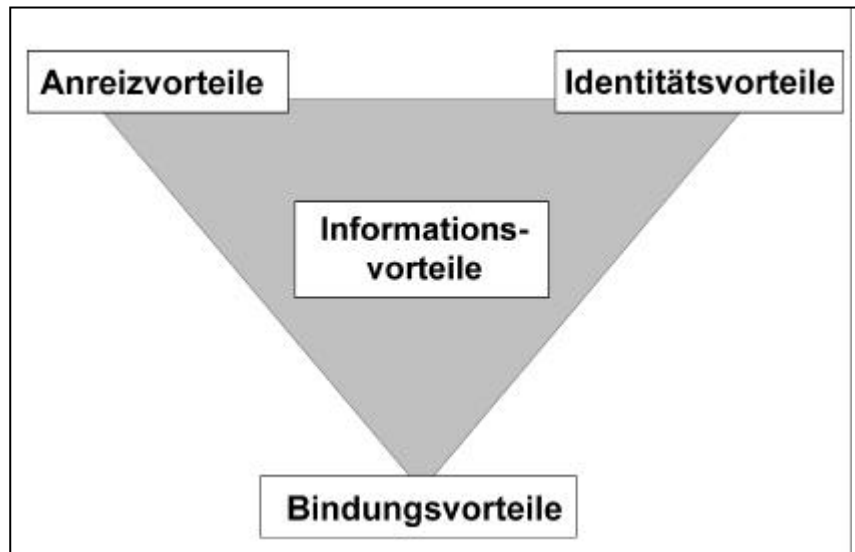
### *Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe macht stark\**

Die INTERSPORT Deutschland eG ist Mitglied der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster. Sie wurde 1956 von einigen Sportfachhändlern gegründet und ist inzwischen die größte mittelständische Verbundgruppe im deutschen und europäischen Sportfachhandel. In ihr sind in Deutschland über 1.200 Mitglieder zusammengeschlossen, denen ca. 1.500 Fachgeschäfte gehören. Von der Genossenschaft werden vielfältige Dienstleistungen für die Mitgliedsunternehmen erbracht.

Die INTERSPORT Deutschland eG ist nicht nur die größte mittelständische Verbundgruppe im deutschen und europäischen Sportfachhandel, sondern sie ist über die IIC-INTERSPORT International Corp. international vernetzt. In den vergangenen Jahren kamen Mitglieder aus vielen zusätzlichen Nationen dazu. Besonders interessant wird INTERSPORT Deutschland durch seine Institutionalisierung als Genossenschaft.

### Mittelständische Unternehmen

Die Sportfachhändler stammen aus der mittelständischen Wirtschaft. Vor den aktuellen Rahmenbedingungen geht es für mittelständische Unternehmen darum, ihre Wertschöpfungsketten zu optimieren, wirtschaftliche Größen- und Kompetenzvorteile zu nutzen, Zugang zu komplementären Kompetenzen zu gewinnen, individualisierte Lösungen und Dauerbeziehungen sicherzustellen. Diese organisatorischen Anforderungen erfüllen Unternehmensnetzwerke. Zahlreiche solcher Gebilde sind in den letzten Jahren in unterschiedlichster Ausprägung entstanden. Verfolgt werden die Strategien, sich zu verbünden um virtuelle Größe zu erreichen, sich gemeinsam spezialisieren, um die erforderliche Vielfalt an Problemlösungen zu ermöglichen und voneinander ler-



Sportfachhändler

nen, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

### Verbundgruppen

Die INTERSPORT Deutschland eG ist eine Verbundgruppe. Eine solche ist als Netzwerk mit Tradition und klarer Struktur zu interpretieren. Sie ist als Genossenschaft institutionalisiert, also als ein Netzwerk mit spezifischen Mitgliederrechten und besonderen Eigentümerstrukturen. Sehr früh wurden die Herausforderungen für mittelständische Unternehmen erkannt und entsprechend reagiert. Es gelang, eigentlich widersprüchliche Anforderungen zu kombinieren. Die Stärken der einzelnen Sportfachhändler sind Anreizvorteile, denn sie sind es, die unternehmerische Verantwor-

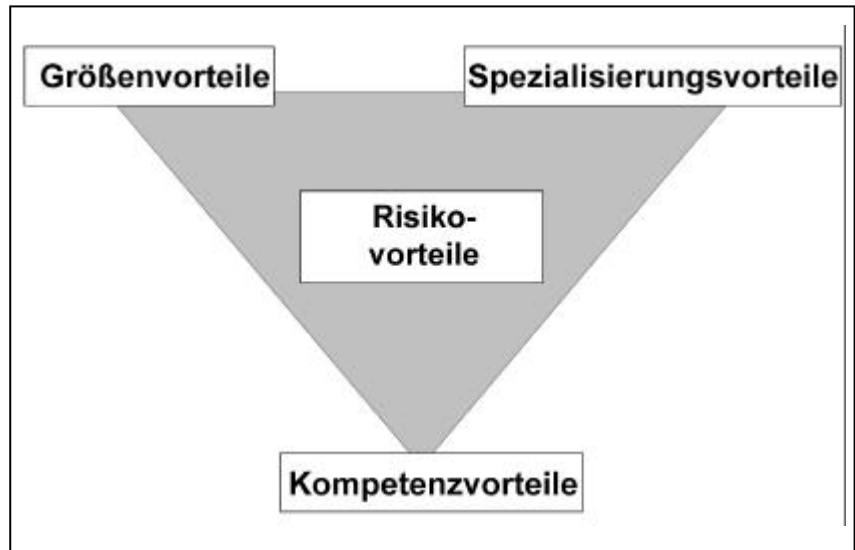
tung zu übernehmen haben, sie haben die unmittelbare Ergebnisverantwortlichkeit. Dazu kommen Identitätsvorteile, die durch persönliches Engagement und emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen entstehen. Sie sind es, die ihre Kunden und deren Anforderungen am besten kennen, woraus Informationsvorteile entstehen. Vor diesem Hintergrund können sich die Vorteile der Kundenbindung herausbilden, die sich in den wirtschaftlichen Ergebnissen positiv niederschlagen.

Das gemeinsame Unternehmen oder die „Verbundgruppenzentrale“ hingegen kann wirtschaftliche Größenvorteile und Spezialisierungsvorteile erreichen, die allen Mitgliedern zugute kommen. Sie hat Kompetenzvorteile

in der Entwicklung und Erstellung von adäquaten Dienstleistungen, die von den Mitgliedern benötigt werden. Dazu kommen Risikovorteile. So hat eine aktuelle IfG-Studie ergeben, dass kooperierende Unternehmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ein geringeres Insolvenzrisiko aufweisen als nicht kooperierende.

### Erfolgsbedingungen

Die Gründung eines Netzwerkes ist noch keine Garantie für seinen wirtschaftlichen Erfolg. Es gilt vielmehr, die bekannten Erfolgsbedingungen zu beachten. So muss das Netzwerk überhaupt erst als wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell identifiziert werden, das es ermöglicht wirtschaftliche Effizienz mit der unternehmerischen Verantwortung auf dem regionalen Markt zu verbinden. Vor diesem Hintergrund muss dieses Geschäftsmodell verstanden und gelebt werden: Es muss klar sein, dass ausschließlich ein unternehmerisches Kalkül Basis des Beitritts zu einer Verbundgruppe sein kann. Es gilt zu verstehen, dass der Erfolg des Ganzen den Erfolg des Einzelnen fördert und umgekehrt. Es ist also möglich, Win-Win-Situationen zu schaffen. Nicht vernachlässigt werden darf, dass die Zusammenarbeit mit Abhängigkeit und mit der Entstehung von Schnittstellen verbunden ist. Es ist also notwendig, Spielregeln zu vereinbaren. Insgesamt geht es darum, gute Governancestrukturen für das Netzwerk zu schaffen. Sie können wettbewerbsfähige Leistungen und klare Kompetenzen zum Ergebnis haben. Dabei geht es darum, die Kooperationsstrukturen zu optimieren. Der Mix aus wirtschaftlicher Effizienz und dezentraler unternehmerischer Verantwortung hat die Ausgestaltung von Leistungen, Kompetenzen und Spielregeln zu leiten. Das Er-



Verbundgruppe

gebnis besteht in risikooptimierten Kooperationsstrukturen. Aus heutiger Sicht geht es darum, die gemeinsam organisierten Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Bonität der Mitgliedsunternehmen zu gestalten. Eine Vertiefung der Grundleistungen etwa durch den Ausbau von Plattformen ist unter Risikogesichtspunkten förderlich, ebenso die Übernahmen mancher Finanz- und Bankdienstleistungen sowie von Beratungs-, Management- und Controllingleistungen. Die Erstellung von Businessplänen sowie der Aufbau eines Rating Advisory kommen dazu. Sehr wichtig ist es schliesslich, die Zusammenarbeit in einer Verbundgruppe sicherzustellen, denn die Binnenstabilisierung von Netzwerken ist die eigentliche Herausforderung. Als Mechanismen stehen dafür ein effektives Kooperationsmanagement, der Aufbau von Vertrauen in einer längerfristigen Beziehung sowie eindeutig formulierte Verträge zur Verfügung. Noch wichtiger für die Zukunftsfähigkeit der Verbundgruppe insgesamt, aber auch für alle ihre Mitglieder, ist der gemeinsame wirtschaftliche Erfolg.

### Zukunftsperspektiven

Die vergangenen Jahrzehnte wurden von der INTERSPORT Deutschland eG erfolgreich gemeistert. Dies konnte nicht zuletzt wegen ihrer Verbundgruppenstrukturen sichergestellt werden. Nun geht es darum, unter Berücksichtigung der aktuellen Rahmenbedingungen eine erfolgreiche Verbundgruppe weiterzuentwickeln, um die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen lokal und regional verankerten Sportfachhändler zu fördern. Dabei ist es für alle Beteiligten wichtig, zu erkennen und anzuerkennen, dass sich die wirtschaftliche Perspektive einer Verbundgruppe immer durch die wirtschaftlichen Entscheidungen vor Ort und durch die strategischen Weichenstellungen der gesamten Gruppe herausbildet.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der 1. INTERSPORT Cheftage am 14. November in Heilbronn.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Ansatzpunkte und Instrumente zum Management von Langfristigkeit in Wohnungsunternehmen\**

Für Wohnungsunternehmen geht es um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in einem dynamischen und komplexen Umfeld und bei harter Konkurrenz. Ihre Strategien haben darauf Bedacht zu nehmen, dass sie es überwiegend mit langfristigen Objekten zu tun haben und daher entsprechend langfristig wirksame Entscheidungen zu treffen haben. Es gilt die Herausforderungen zu erkennen, die eigene Positionierung zu prüfen, strategische Weichenstellung vorzunehmen und diese professionell umzusetzen.

Wohnungsunternehmen sind auf stagnierenden Märkten tätig, was damit verbunden ist, dass das Marktpotenzial sukzessive abnehmen wird. Vor dem Hintergrund der Bedeutung langfristiger Entscheidungen wird es umso wichtiger, ein Management der Nachhaltigkeit und Langfristigkeit zu entwickeln. Immer dann, wenn Investitionsentscheidungen getroffen wurden, wirken diese über die Strukturierung des Kapitalbestandes in qualitativer und quantitativer Hinsicht in die Zukunft. Dabei sind mehrere Kapitaldimensionen zu unterscheiden.

#### **Kapitalbestände**

Zuerst ist zwischen dem Management eines Wohnungsunternehmens und diesem selbst sowie dem Umfeld, in das es eingebettet ist, zu unterscheiden. Dazu kommt die Differenzierung zwischen Real-, Human- und Sozialkapital. Auf diese Weise ergeben sich neun Felder einer Matrix, die einer gesonderten Betrachtung bedürfen. In der ersten Zeile sind die betriebliche Infrastruktur, Mitarbeiter und Management sowie die soziale Kompetenz zu unterscheiden. Die entsprechenden Kapitalkategorien sind für das gesamte Unternehmen, die Wohnungen bzw. Wohnanlagen, die Mieter, Eigentümer und Mitglieder sowie die Corporate

Identity und die Unternehmenskultur. Wird das Umfeld in den Fokus genommen, stellt sich die Investitionsentscheidung hinsichtlich der Stadtteilinfrastruktur, der Nachbarn und der Stadtteilkultur. Besondere Erwähnung erfordert das Sozialkapital. Es kann als Wert von sozialen Strukturen für den Einzelnen definiert werden. Beziehungen können also als eine Form von Kapital bei der Verfolgung einzelwirtschaftlicher Ziele verstanden werden. Beim Management dieser Kapitalbestände sind vielfältige Interdependenzen zu beachten. Die einzelnen Investitionsprozesse sind unterschiedlich gut strukturiert und weisen eine unterschiedliche Managementkomplexität auf. Daraus ergeben sich divergente unternehmerische Freiheitsgrade.

#### **Change Management**

Die Gestaltung und der Aufbau entsprechender Kapitalbestände haben als Change Management verstanden zu werden. Unabhängig von der Kapitalkategorie müssen jeweils mehrere Aufgaben erledigt werden. Erstens hat eine Bestandsaufnahme und zweitens eine Bestandsprognose beim Unterlassen von Veränderungen, sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht, unternommen zu wer-

den. Auf diesem Fundament sind realistische Handlungsoptionen zu prüfen bevor Investitionsentscheidungen getroffen werden. Es ist darauf zu achten, dass im Zusammenhang mit Investitionen immer Akte der Kommunikation (im Unternehmen und in die relevante Umwelt) zu setzen sowie Finanzierungs- und Organisationsentscheidungen zu treffen sind.

#### **Investitionen: Managementebene**

Die Optimierung der betrieblichen Infrastruktur hat von der Vision des Unternehmens und den daraus abgeleiteten Unternehmenszielen auszugehen. Unter Berücksichtigung der Umweltentwicklung hat eine adäquate Strategie abgeleitet zu werden. Die Optimierung der Infrastruktur und der Prozesse haben Teil eines zielorientierten Managements zu sein. Das Human Resource Management hat Mitarbeiter, Management und „Ehrenamtliche“ einzubeziehen. Auswahlkriterien und Anreizsysteme sowie die Identifikation von Entwicklungsperspektiven für die einzelnen Individuen sind notwendige Bestandteile ebenso wie der Zugang zu internen und/oder externen Aus- und Weiterbildungsstrukturen. Während dies alles der Professionalisierung dient,

	Realkapital	Humankapital	Sozialkapital
Management	- Software/ - EDV Beschaffung	- Weiterbildung - Recruiting	- Analyse des Informationsflusses - Prozessanalyse
Unternehmen	- Bestandsaufnahme - Modellierung und Szenarioanalyse - Integration innovativer Wohnformen	- Datenbankanalyse ⇒ Altersstruktur ⇒ Sozialstruktur ⇒ Fam. Analyse - Dynamische Analyse	- Bedarfsabfrage
Umfeld	- Politische Einflußnahme - Kooperation mit benachbarten Unternehmen (Zielakkordierung) - Kontakt Kaufleute / Dienstleister	- Gestaltung des Mieterumfeldes - Kooperation mit Nachbar-Wohnungsunternehmen	- Schaffung eines Stadtteilplans/ Stadtteilkultur / Stadtteilidentität → Straßenfeste → Wohnstruktur → Akkordierung der Mieterstruktur

Instrumente

steht auf der Beziehungsebene das aktuelle Zusammenwirken von Menschen im Zentrum, das einerseits durch die Historie und andererseits durch die zukünftigen Interaktionen beeinflusst wird. Informationen, Erfahrungen und Erwartungen bestimmen die Verhaltensweisen. Auf dieser Ebene geht es darum, Opportunität, Motivation und Kompetenz, also die Gelegenheit, das Wollen und die Kompetenz zur Interaktion aufzubauen. Dies setzt Informations- und Kommunikationsstrukturen, Strukturen zur Kombination von Wissen und solche zur Förderung von Problemlö-

sungen voraus. Schulungen, Coaching, Vorbilder, eine gezielte Selektion, die Existenz von Beziehungspromotoren sowie die Vermeidung unnötiger Reorganisationen sind entsprechende Instrumente.

### Investitionen: Unternehmensebene

Für die Optimierung des Wohnungsbestands ist ein geeignetes Tool in Form des Portfoliomanagements vorhanden. Es geht um die Identifikation der jeweiligen Marktattraktivität und des relativen Wettbewerbsvorteils. Dabei haben auch das Umfeld und die

	Realkapital	Humankapital	Sozialkapital
Management	Optimierte betriebliche Infrastruktur	Human Resource Management	Mitarbeiterorientiertes Beziehungsmanagement
Unternehmen	Wohnungsbestandsmanagement	Bewohner-Management	Bewohnerorientiertes Beziehungsmanagement
Umfeld	Infrastrukturmanagement	Nachbarschafts-Management	Stadtteilorientiertes Beziehungsmanagement

Ansatzpunkte

Bewohner einbezogen zu werden. Im Bewohnermanagement hingegen haben die Wohnungsbestände (und die Umwelt) mit berücksichtigt zu werden. Notwendig dafür sind die exakte Kenntnis der Bewohnerstruktur sowie deren Entwicklung in bestimmten Zeiträumen ohne Maßnahmen. Daraus sind Strategien zur Veränderung von Zielgruppen, zur Adaption des Wohnungsbestandes sowie von Leistungen und von organisatorischen Entscheidungen abzuleiten. Instrumente eines bewohnerorientierten Beziehungsmanagements sind etwa Bewohnerzeitschriften, das Internet, Beschwerde- und Vorschlagssysteme sowie integrierende Aktivitäten.

### Investitionen: Umfeldebene

Das Infrastrukturmanagement enthält alle Versuche, das Umfeld von Wohnungsunternehmen zu gestalten. Ansatzpunkte sind die politische Kommunikation und Partizipation sowie die Nutzung von entsprechenden „Entwicklungsprogrammen“. Solche Maßnahmen sind häufig in Public Private Partnerships eingebunden. Dies gilt auch für Maßnahmen des Nachbarschaftsmanagements. Voraussetzung dafür ist die Kenntnis der Bewohnerstruktur des Stadtteils und entsprechender Entwicklungsperspektiven. Die Einflussfaktoren der entsprechenden Entwicklungen sind zu identifizieren. Instrumente eines stadtteilorientierten Beziehungsmanagements sind Bewohnertreffs, -medien, Nachbarschaftsfeste und ähnliche Maßnahmen.

### Steuerbarkeit und Erfolgsbeiträge

Die einzelnen Aktivitäten zum Management von Langfristigkeit sind un-

gleich steuerbar und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg ist nicht einheitlich. So weisen vor allem das Human Resource Management, das Wohnungsbestandsmanagement sowie die Optimierung der betrieblichen Infrastruktur, aber auch das Mietermanagement einen hohen Erfolgsbeitrag und eine hohe Steuerbarkeit auf. Hier

ist also bevorzugt anzusetzen. Dennoch ist auch die Gestaltung aller anderen Kapitaldimensionen, die überwiegend „weiche Elemente“ beinhalten, von großer Bedeutung, die keinesfalls vernachlässigt werden darf.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen einer Fachveranstaltung*

der KfW Akademie am 21. November in Frankfurt.

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

## Theresia Theurl

### Member Value Reporting\*

In einem Prozess eines intensiven und zunehmenden Wettbewerbs suchen Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal. Genossenschaften haben die Möglichkeit, ein solches über ein erfolgreiches Member Value-Konzept aufzubauen. Doch für den Erfolg ist es notwendig, über die geschaffenen Werte zu informieren und diese zu kommunizieren: Ein effektives Reporting wird notwendig.

Genossenschaften schaffen Werte für ihre Mitglieder. Der Member Value setzt sich aus einer direkten und einer indirekten Komponente sowie dem zukünftigen Förderpotenzial zusammen. Die Leistungen mit ihren Konditionen und Standards kommen den Mitgliedern direkt zugute, während pekuniäre Leistungen wie Dividenden eine indirekte Förderung bedeuten. Die im genossenschaftlichen Unternehmen verbleibenden Rücklagen dienen der Schaffung nachhaltiger Werte in der Zukunft. Jede Genossenschaft hat die einzelnen Komponenten zu operationalisieren und im Idealfall zu quantifizieren.

### Member Value Konzepte

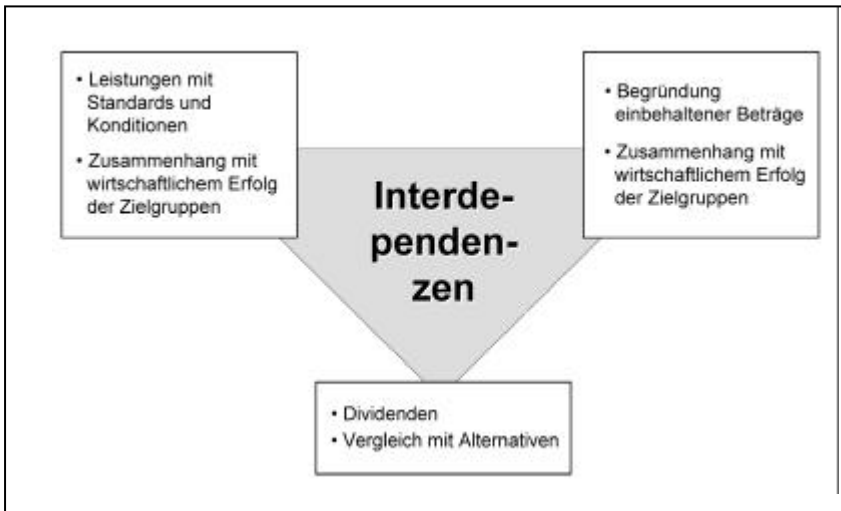
Der Member Value besteht also aus Elementen, die erstens mit den Leistungsbeziehungen, zweitens mit der Eigentümerfunktion der Mitglieder und drittens mit Investitionen in die zukünftige Förderfähigkeit korres-

pondieren. Die Aufgaben einer jeden Genossenschaft bestehen in der Konkretisierung und in der Umsetzung des Konzeptes, im Reporting der Ergebnisse sowie in einem effektiven Controlling, das die Hinweise für einen Anpassungsbedarf zu liefern vermag. Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf das Berichten, also das Reporting als einem Element

einer umfassenden Kommunikationsstrategie. Generell besteht der Zweck der Kommunikation im Abbau von Informationsasymmetrien. Dabei sind die Fragen des Wer, Was, Wie und zu Wem zu klären. Es ist vor allem der Vorstand, aber für bestimmte Tatbestände auch die Vertreter oder der Aufsichtsrat, die kommunizieren. Die Inhalte bestehen im Member Value,



Member Value: Aufgaben



Reporting-Inhalte

dem Konzept, den Zielen und den Ergebnissen. In Mitgliederversammlungen und speziellen Events, über Intranet, Gespräche und in Mitgliederzeitungen wird informiert. Dabei geht es darum, Mitglieder, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit mit den relevanten Fakten zu versorgen. Das Reporting muss sich konsistent auf Tatbestände der Leistungen, des Eigentums und der Investition beziehen. Wird davon ausgegangen, dass nicht nur Mitglieder zu den Stakeholdern einer Genossenschaft gehören, sondern auch nichtnutzende Kapitalgeber und/oder Kunden ergeben sich fünf Adressatentypen, die an unterschiedlichen Inhalten interessiert sind. Nur für die Mitglieder sind alle drei Informationselemente von Bedeutung, während Kunden und Mitarbeiter mit leistungs- und investitionsrelevanten Fakten zu versorgen sind. Für Kapitalgeber sind isoliert eigentums- und für die Öffentlichkeit leistungsorientierte Faktoren von Interesse.

### Member Value Reporting

Einige allgemeine Anforderungen sind zu beachten. So ist diese Funktion immer gruppenspezifisch zu erfüllen. Dies bedeutet, dass heterogene

Zielgruppen zu segmentieren sind. Ergebnisse haben mit Zielen und Ankündigungen konfrontiert zu werden. Die Interdependenzen zwischen den drei Informationselementen haben auch im Reporting beachtet zu werden und die Information sollte weder punktuell noch diskontinuierlich sein. Die Reportinginhalte sind die Leistungen mit ihren Standards und Konditionen (Leistung), die Höhe von Dividenden und Rückvergütungen, auch im Vergleich mit Alternativen (Eigentum) sowie die Begründung für die Einbehaltung von Erträgen (Investition). Jeweils hat der Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Zielgruppen offen gelegt zu werden. Auch die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Member Value Reporting können festgemacht werden. Im Falle von Wohnungsgenossenschaften sind dies etwa eine klare Kenntnis der Mitgliederstrukturen, des relevanten Marktes, des Unternehmens sowie der Veränderungen der Umwelt. Über diese Leistungsdeterminanten, ihre Entwicklung und ihre Konsequenzen ist professionell zu berichten. Erfolgsfaktoren für ein effektives Reporting an die Eigentümer sind jene, die auch für Investor Relations gelten: Klare

Konturen des Geschäftsmodells sowie der praktizierten Finanzierungsstrategien. Das Investitionsreporting stellt auf das Auffinden neuer Dienstleistungen, die mögliche Verbesserung der Prozesse, organisatorische Reformen, die Entwicklung des Humankapitals sowie die Perspektiven für den Wohnungsbestand ab. Für diese zukunftsorientierten Faktoren ist es notwendig, ihren Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit klar erkenntlich zu machen.

### Erfolgsvoraussetzungen

Ein professionelles Member Value Reporting ist Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg, damit aber auch für die Zukunftsfähigkeit und für die Akzeptanz von Genossenschaften. Dies gilt für das Reporting nach innen und nach außen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Aktivität immer ein konsistentes Element einer umfassenden Kommunikationspolitik zu sein hat. Gleichzeitig ist das Member Value Reporting auch ein notwendiger Bestandteil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Es handelt sich sowohl um eine strategische als auch um eine operative Aufgabe einer jeden Genossenschaft. Eine aktuelle und Ernst zu nehmende Aufgabe besteht in der Entwicklung von geeigneten Tools für eine effektive Umsetzung.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der IfG-Veranstaltungsreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 25. Oktober 2005 in Münster.*

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

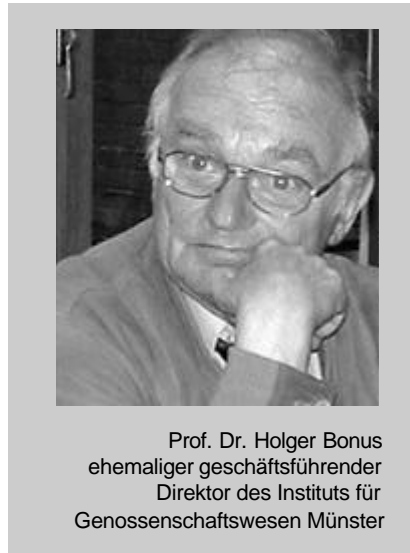
## Holger Bonus

### *Globalisierung und Heimat – über die Bedeutung lokalen Wissens angesichts weltweiter Konkurrenz*

In Homers wunderbarem Epos vom Trojanischen Krieg spielt die schöne Helena eine Schlüsselrolle. Sie war nach Troja entführt worden; der zehnjährige Krieg fand statt, um sie ihrem Ehemann Menelaos zurückzugeben, dem König von Sparta. Wenn man sich allerdings die geographische Position von Troja ansieht, wird klar, dass der Trojanische Krieg weniger um eine schöne Frau geführt wurde als vielmehr um den Übergang vom Ägäischen zum Schwarzen Meer durch die Dardanellen. Troja kontrollierte diese Meerenge. Die Stadt konnte den Durchreisenden einen kräftigen Tribut abnehmen; das war der Kriegsgrund. Das Schwarze Meer eröffnete den Weg zu den Kornkammern der damaligen Zeit – nicht um Liebe ging es, sondern um schnödes Geld.

#### **Von der Autarkie zur Arbeitsteilung**

In jenen Zeiten konzentrierte sich der Welthandel auf wenige Güter wie Seide, Gewürze und Salz, die oft über gewaltige Entfernungen zu transportieren waren. An sich setzte sich die damalige Wirtschaft aus fast autonomen kleinen Zellen zusammen, zwischen denen wenig Handel stattfand. Die Bauernhöfe produzierten fast alles selbst, sie waren ziemlich autark. Einiges freilich benötigten sie von außen, Werkzeuge zum Beispiel. Die kauften sie in den Städten, wo das Handwerk zu Hause war. Umgekehrt mussten die Städte Lebensmittel auf



Prof. Dr. Holger Bonus  
ehemaliger geschäftsführender  
Direktor des Instituts für  
Genossenschaftswesen Münster

dem Lande erwerben. Eine Stadt brauchte deshalb eine hinreichend große ländliche Umgebung als Versorgungsbasis.

Demgegenüber beruht die moderne Wirtschaft auf Arbeitsteilung; diese ist die Quelle des Wohlstands. Jeder spezialisiert sich auf das, was er gut kann, und verzichtet dafür auf Tätigkeiten, die ihm weniger liegen. Die Kehrseite liegt in wechselseitigen Abhängigkeiten. Während man in vor-modernen Wirtschaften elementar von der eigenen Tüchtigkeit abhing, ist unsere wirtschaftliche Existenz heute wegen der internationalen Verflechtungen eng mit dem Zustand fremder Wirtschaftsräume verknüpft.

In der traditionellen Wirtschaft gab es nur geringe Arbeitsteilung und wenig Tausch. Das Handelsvolumen war gering, die internationale Konkurrenz kaum spürbar. Der Preis bestand in bitterer Armut. Im Zeitalter der Globalisierung sind die Transportkosten

dagegen minimal, und wirtschaftliche Beweglichkeit prägt den Alltag. Weltweit herrscht durchdringende Konkurrenz.

#### **Ist Heimat heute noch möglich?**

Wenn aber in einer globalisierten Welt die Grenzen an wirtschaftlicher Bedeutung verlieren, kann es dann noch so etwas wie Heimat geben? Bleibt Platz für regionale Eigenheiten, für ein Zuhause? In der deutschen Bekleidungsindustrie ist der Globalisierungsprozess bereits abgeschlossen. Sie erzielt 95% des Umsatzes (2001) mit Produkten, die im Ausland gefertigt werden. Gleichwohl ist diese Industrie in Deutschland vital und wirtschaftlich gesund – trotz hoher Löhne. Wie ist das möglich? Nehmen wir ein Polohemd: Die Baumwolle kommt aus dem Sudan oder Usbekistan, die Garne stammen aus Bulgarien oder der Türkei; gefärbt wird in der Türkei, genäht in Thailand oder Marokko. Die Differenzen in den Lohnkosten sind dabei in steter Bewegung. Im 19. Jahrhundert wurden die Löhne in England zu hoch. Man ging an andere Standorte; so entstand die Textilindustrie in Süddeutschland und in der Schweiz. Was noch vor kurzem in Hongkong gefertigt wurde, wanderte von dort über China und Vietnam nach Laos. Möglich wurde dies durch dramatisch gesunkene Transportkosten und deutlich kürzere Umschlagszeiten. Die Kosten des Transports eines Kissens von Münster nach

Hamburg belaufen sich auf 40 Cent, während der Transport von Hamburg nach Yokohama dann nur noch 20 Cent kostet. Die Transportkosten spielen inzwischen also fast keine Rolle mehr.

Was hat dies mit Heimat zu tun? Warum arbeiten Unternehmen überhaupt noch in Deutschland statt in Bulgarien oder Laos? Weil die Belieferung des heimischen Marktes Fingerspitzengefühl verlangt. Unternehmen müssen auf Veränderungen sensibel reagieren. Wenn sie auf dem deutschen Markt und in der EU verkaufen, müssen sie die Entwicklungen des Marktes rasch registrieren können. Bestimmte Formen von Wissen sind schlecht zu transportieren. Man spricht von spezifischem Wissen, wenn es nicht einfach ist, es vom einen Ort an einen anderen zu übermitteln, um es dort zu verwerten. So ist es für einen Autohändler wichtig zu wissen, wer vor Ort angesehen ist und als Multiplikator wirkt. Wenn eine lokal geachtete Person eine bestimmte Marke fährt, werden ihr andere folgen. Deshalb kann es sich für den Händler lohnen, einem angesehenen Bürger bessere Konditionen zu bieten. Ein anderer Mensch mag im gleichen Ort verrufen sein: Kauft er das gleiche Modell, werden potenzielle Käufer abgeschreckt. Die weit entfernte Konzernzentrale kann so etwas nicht beurteilen und gibt deshalb dem Händler einen Ermessensspielraum.

### Die Vorteile von Kleinheit

Obwohl die Globalisierung auf den ersten Blick nur den Großunternehmen nützt, gibt es doch auch ausgeprägte Vorteile von Kleinheit. Sie haben alle mit der Bedeutung lokalen Wissens zu tun. Globalisierung bedeutet gerade nicht, dass automatisch regionale Besonderheiten unwichtig

werden. Weit verbreitet ist die Befürchtung, die EU werde im Gefolge der Globalisierung zu einem einheitlichen Markt von amerikanischen Dimensionen. Das führe zu einer Monotonie standardisierter Massenprodukte, die den Mittelstand gefährde. Diese Befürchtung ist verfehlt. Europa setzt sich aus unterschiedlichsten lokalen und regionalen Kulturen zusammen, die langsam gewachsen und tief verwurzelt sind. Trotz Globalisierung bleiben vielfältige kulturelle Barrieren wie etwa die Sprachunterschiede zurück. Europa ist kulturell kleinteilig und wird es bleiben.

Die kulturelle Segmentierung Europas hat wirtschaftliche Folgen. Die Märkte sind oft kleinzellig und mit Massenproduktion nicht zu bedienen. Auch hier einige Beispiele: Die deutschen Schlafgewohnheiten sind anders als jene in Frankreich. Deutsche Bettwäsche unterscheidet sich in ihren Maßen deutlich von französischer; eine zentrale Produktion wäre also unwirtschaftlich. In der Hausreinigung verwendet man im Norden Deutschlands Waffelscheuertücher, im Süden glatte Wischtücher. Staubtücher sind in Deutschland kariert, in Frankreich und England einfarbig. Die Farbpalette ist im Süden breiter, aber im Norden sind die Farben kräftiger. Differenzierte Märkte benötigen differenzierende Unternehmen. Das beraubt Großunternehmen ihrer Größenvorteile und bietet mittelständischen Firmen Heimvorteile. Wo es darauf ankommt, auf regionale Eigenheiten und Entwicklungen rasch zu reagieren, hat der Mittelstand bleibende Chancen.

### Daheim in der Heimat

„Heimat“ hat auch, ja vor allem eine emotionale Dimension. In der Heimat

ist man daheim, in sie kehrt man von Reisen zurück, in ihr sammelt man Kräfte. In ihr wird man verstanden, bestätigt im Eigenen, in ihr fühlt man sich geborgen. Kann es das in der globalisierten Welt noch geben? Die Antwort lautet: Gerade in der globalisierten Welt ist Heimat als ruhender Pol unverzichtbar. Zwischen Globalisierung und Heimat besteht ein fruchtbares Spannungsverhältnis.

Das führt zurück zur „Heimat“, zur engen emotionalen Bindung an die als Heimat empfundene Region, aus der man stammt, in der man zu Hause ist, in der die Leute so empfinden wie man selbst. Heimatwerte sind historisch gewachsen, tief in der eigenen Identität verwurzelt. Sie geben Halt und Bestätigung, und sie ändern sich nur langsam. Das ist von Bedeutung, wenn man sich inmitten harter globaler Konkurrenz befindet. Wer weltweit schnell reagieren muss, braucht ein Heim, in das er zurückkommt, um sich zu entspannen und seiner selbst zu vergewissern. Schnelligkeit ist nur möglich durch innere Langsamkeit, durch Kontinuität, durch Ruhen in sich selbst. Gerade die Globalisierung verlangt, dass wir unsere Heimat kultivieren, sie erfahrbar machen, das Besondere an ihr zelebrieren, dass wir uns also zurückbesinnen auf uns selbst. Die Heimat ist der Ruhepunkt inmitten globaler Hektik, ohne den wir uns nicht durchsetzen können.

*\* Der Vortrag ist am 23. Juli 2005 in der Neuen Zürcher Zeitung (NZZ) erschienen.*

---

👤 Holger Bonus  
☎ (0251) 13 17 77  
✉ holger.bonus@freenet.de

---



# Interview

## Die Genossenschaft – eine zeitgemäße Wirtschaftsform

Dieter Kempf

Die Datev eG ist die Genossenschaft der Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte und ist in diesem Marktsegment Marktführer. Prof. Dieter Kempf, Vorstandsvorsitzender der Datev eG, äußert sich im Gespräch über die zukünftige Entwicklung der Datev, die Genossenschaft als Rechts- und Wirtschaftsform und die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft.

*Theurl: Die Datev bewegt sich in einem sich rasant ändernden Umfeld. Welche Probleme beschäftigen Sie momentan am dringlichsten? Welche Herausforderungen diskutieren Sie?*

Kempf: Natürlich beschäftigt uns immer die Entwicklung der steuerrechtlichen Vorschriften, die wir in unseren Angeboten berücksichtigen müssen. Dieses hat jetzt besondere Aktualität durch den Koalitionsvertrag und durch das, was uns aus dem Koalitionsvertrag heraus noch erwarten wird. Es gibt hier noch viele Unsicherheiten: Von der Frage der Abzugsfähigkeit, von Steuerberaterkosten als Sonderausgaben bis hin zur

Frage, ob die sogenannte dreiprozentige „Reichensteuer“ eine Tarifänderung wird oder wie sie sonst berücksichtigt werden soll. Aber abgesehen davon interessiert uns natürlich, wie wir uns als moderne Dienstleistungsgenossenschaft auf dem Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologie für unsere Berufsgruppen weiterentwickeln können, in Deutschland aber auch in Europa.

*Theurl: In Europa, das heißt, Sie planen stärker ins Ausland zu gehen?*

Kempf: Das ist in der Tat so. Wir sind heute in vier Ländern außerhalb Deutschlands tätig: In Österreich, in Polen, in der Tschechischen Republik und in Italien. Wir haben uns eine weitere Erschließung des europäischen Marktes dort zum Ziel gesetzt, wo es die Berufsgruppen Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte

in vergleichbarer Form wie in Deutschland gibt. Wir wollen diese Expansion ins Ausland mit Bedacht vornehmen aber durchaus auch konsequent, das soll heißen, auf gesicherter finanzieller Basis ohne allzu große Risiken einzugehen aber durchaus auch mutig, um dort neue Geschäftsfelder zu erschließen, wo wir glauben, dass es erhebliche Unternehmens- und Wirtschaftskontakte von Deutschland aus ins europäische Ausland gibt.

*Theurl: Dem könnte man entgegen, dass Sie eine Genossenschaft sind. Ihre Mitglieder haben das Sagen. Also ganz direkt gefragt: Nutzt das Ihren Mitgliedern?*

Kempf: Ja, da sind wir natürlich bei einem ganz diffizilen Thema, der Interpretation des genossenschaftlichen Förderzwecks. Dieser wird nach meiner Erfahrung immer dann gerne von



Die DATEV eG, Nürnberg, ist das Softwarehaus und der IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte sowie deren Mandanten. Das Leistungsspektrum umfasst vor allem die Bereiche Rechnungswesen, betriebswirtschaftliche Beratung, Steuern, Enterprise Resource Planning (ERP) sowie Organisation und Planung. Mit derzeit etwa 39.000 Mitgliedern, rund 5.400 Mitarbeitern und einem Umsatz von 577 Millionen Euro im Jahr 2004 zählt die 1966 gegründete DATEV zu den größten Informationsdienstleistern und Softwarehäusern in Deutschland.





den Mitgliedern zitiert, wenn sie sich gerade im Förderzweck oder in einer konkreten Aktion der Genossenschaft nicht unmittelbar wiederfinden. Aber versuchen wir einmal, uns das Thema an einem Beispiel klarzumachen. Ich denke, es gibt heute keinen Steuerberater mehr in Berlin, der nicht mindestens eine gute Handvoll unternehmerischer Mandanten türkischer Herkunft hat. Ich würde eine Wette eingehen, dass alle diese unternehmerischen Mandanten insbesondere dann, wenn es sich um die zweite und dritte Generation türkischer Mitbürger handelt, weit weg sind von unserem Klischee des „Dönerbuden-Besitzers“. Das sind mittelständische Unternehmen jedweder Provenienz wie z.B. Softwareunternehmen oder Handelsunternehmen. Diese haben hervorragende Kontakte zu Zulieferanten zu Veredelungsbetrieben in ihrer Heimat, was einfach daran liegt, dass türkische Mitbürger sehr häufig über verwandtschaftliche Kontakte auch geschäftliche Kontakte pflegen. Das heißt, unser Steuerberater, den wir jetzt zum Beispiel genommen haben, wird sehr schnell mit einem Mandanten konfrontiert sein, der sich wünscht, ähnliche Lösungen, möglichst sogar gleiche Lösungen, wie er sie hier in Deutschland hat, zur Unterstützung seiner Geschäftsbeziehung auch bei

seinem Lieferanten, bei seiner Tochtergesellschaft oder bei seinem Veredelungsbetrieb in der Türkei vorzufinden. Und warum sollen wir dann unserem Steuerberater oder dessen Kooperationspartner keine Lösungen dafür anbieten? Sie dienen dem Förderpotential der Genossenschaft. Ich denke, dieses Beispiel kann man beliebig multiplizieren, da viele mittelständische Unternehmen, deren Zahl zudem noch wächst, auch ins Ausland expandieren und dort Geschäftsbeziehungen unterhalten. Natürlich ist eines klar: Dem Steuerberater im nördlichen Teil Bayerns zu erklären, dass er Vorteile von einer Expansion in die Tschechische Republik hat, wird um ein Vielfaches leichter fallen, als dem Steuerberater in Schleswig, der sich vermutlich eher eine grenzüberschreitende Tätigkeit in Dänemark wünschen würde als eine solche in der Tschechischen Republik. Da knirscht es manchmal in der Tat im Gebälk. Aber dennoch glaube ich, dass es nicht nur völlig legitim ist, dass eine Genossenschaft solche Überlegungen anstellt, sondern dass es aus unternehmerischen und wirtschaftlichen Erwägungen auch sehr sinnvoll ist.

*Theurl: Sie haben es jetzt angesprochen: „Es knirscht manchmal im Gebälk.“ Sie sind eine Genossenschaft, deren Mitglieder ihre Wünsche haben. Würden Sie aus ihrer Sicht sagen, dass es besonders herausfordernd ist, der Vorstandsvorsitzende einer Genossenschaft zu sein, im Vergleich etwa zu einer Aktiengesellschaft?*

Kempf: Wenn man seinen eigenen Tätigkeitsbereich als besonders herausfordernd ansieht, dann hat es natürlich immer „an bisschen a Geschmäcke“, wie die Schwaben sagen würden. Ich denke jedoch, genau an dieser Stelle

ist es tatsächlich etwas herausfordernder. Die Genossenschaft hat natürlich deutlich vereinstypischere Elemente als andere wirtschaftliche Vereine in anderer Rechtsform und mit diesen muss man umgehen können oder umzugehen versuchen. Das ist nicht immer ganz einfach, manchmal erinnern Entscheidungsvorgänge in einer Genossenschaft durchaus an die Logik von Entscheidungsfindungen bei Wohnungseigenterversammlungen und das sind dann die weniger spannenden Momente. Allerdings darf man bei all dem nicht übersehen, dass natürlich die Tätigkeit als Vorstand einer Genossenschaft an vielen Stellen auch sehr viele Vorteile hat. Nachts das Büro zu verlassen und nicht zu wissen, wem das Unternehmen morgen gehört, bleibt einem Genossenschaftsvorstand per se erspart. Dem Vorstand anderer wirtschaftlicher Vereine manchmal nicht.

*Theurl: Ist es denn so, dass eine Genossenschaft noch in unsere Zeit passt?*

Kempf: Ich bin der festen Überzeugung: Ja – wenn man die Genossenschaft als Wirtschaftsform, also als Form der Ausübung unternehmerischer Tätigkeit begreift und nicht nur als Rechtsform. Ich glaube, wir machen heute häufig den Fehler, die Genossenschaft nur als Rechtsform zu begreifen. Das halte ich für falsch. Sie ist eine Form der Ausübung unternehmerischer Tätigkeit. Wir müssen hier natürlich aufpassen, weil für viele von uns genossenschaftliches Wirtschaften mit den Gründervätern und deren Terminologie verbunden ist und damit werden wir natürlich in der heutigen Zeit in bestimmten Branchen nicht reüssieren können. Aber die genossenschaftliche Wirtschaftsform hat definitiv ihre Berechtigung, wenn auch

vielleicht nicht immer dort, wo sie historisch entstanden ist. Ich denke, auch das muss man deutlich überdenken.

*Theurl: Würden Sie sagen, Genossenschaften selbst oder ihre Interessenvertretungen könnten dazu beitragen, dass mehr über Genossenschaften bekannt ist und dass sie auch ihr altertümliches, rückwärts orientiertes Image verlieren?*

Kempf: Das würde ich zu 100 Prozent unterstreichen. Ich glaube ohnehin, dass Genossenschaften als Unternehmen deutlich höhere Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit innerhalb der Genossenschaft, also innerhalb des Vereins, stellen als andere Rechtsformen und zwar an alle Beteiligten, sowohl von unten nach oben wie auch von oben nach unten. Das gleiche würde ich auch für die Kommunikation nach außen unterstreichen. Wenn wir deutlicher nach außen gehen, wenn wir deutlicher die Vorteile des genossenschaftlichen Unternehmens und genossenschaftlichen Wirtschaftens darstellen und wenn wir das Bild der Genossenschaft von so manch verstaubter Vorstellung befreien, dann würde die Wirtschaftsform aber auch die Rechtsform deutlich attraktiver erscheinen.

*Theurl: Fühlen Sie sich denn von der Wissenschaft hinreichend begleitet als eine erfolgreiche Genossenschaft?*

Kempf: Die Frage ist gar nicht so einfach zu beantworten, weil nach meinem sehr persönlichen Empfinden auch die genossenschaftliche Wissenschaft genau in diesem Zwiespalt steht: zwischen Tradition des Bewahrens und dem Anpassen an moderne Gegebenheiten. Ich persönlich hänge eher dem zweiten nach. Ich glaube, wir begehen einen großen Fehler, wenn wir glauben, dass wir nur lang

genug von der Vergangenheit erzählen müssten, um damit jedem die Chance zu geben, für die Zukunft lernen zu können. Das halte ich für falsch. Ich glaube, wir selbst, die wir in Genossenschaften arbeiten, ganz egal ob wissenschaftlich oder unternehmerisch, haben die Aufgabe, allen anderen die Modernität und die Zukunftsfähigkeit dieser Wirtschaftsform zu erläutern. Das müssen wir mit moderner Terminologie im Umfeld moderner Branchen tun. Dann wird es funktionieren.

*Theurl: Sie sind mit der Datev Mitglied in der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster geworden. Was erwarten Sie sich von dieser Mitgliedschaft?*

Kempf: Wir halten es für sehr wichtig, dass man sich mit dem Thema Genossenschaft eben nicht nur in der unternehmerischen Praxis auseinandersetzt, sondern auch in der Wissenschaft. Da gibt es vielfältige Beteiligungsmöglichkeiten. Die Kommunikation oder das Kommunizieren über genossenschaftliches Wirtschaften ist eines davon, aber auch die wissenschaftliche Grundlagenforschung. Dort stellen sich beispielsweise Forschungsfragen, welches neue Rechtskleid genossenschaftliches Wirtschaften benötigt und wo müssen wir das Rechtskleid, das wir heute haben, verändern oder anpassen. Das halten wir für eine sehr wichtige Funktion, und diese kann eben nur von Wissenschaft übernommen werden.

*Theurl: Gibt es noch etwas, was ich Sie nicht gefragt habe, was Sie aber unseren Lesern noch sagen möchten?*

Kempf: Ja, ich möchte den Lesern schon mitteilen, dass es sicherlich eine der wichtigen Aufgaben ist, das Thema Genossenschaften auch von allen Seiten zu beleuchten. Das heißt



aber eben auch, von den Seiten zu beleuchten, die nicht nur Vorteile bieten, wo also das Führen von Unternehmen in der Wirtschaftsform oder Rechtsform einer Genossenschaft auch manchmal schwieriger ist. Das ist sicherlich der Fall, bei den Fragestellungen, wie Neues durchgesetzt werden kann oder auch bei Fragen, wie betriebswirtschaftliche oder unternehmerische Wagnisse einzugehen sind. Das ist natürlich bei demokratischen bzw. bei basisdemokratischen Entscheidungsprozessen deutlich schwieriger als bei anderen Entscheidungsprozessen. Aber in gleicher Deutlichkeit sind auch die Vorteile genossenschaftlichen Wirtschaftens herauszustellen. Für mich ist die Genossenschaft eine von vielen möglichen Rechtsformen, aber vor allen Dingen eine von wenigen möglichen Wirtschaftsformen, und dies den Lesern deutlich zu machen, das halte ich für sehr wichtig und dazu können wir alle, ganz egal ob Wissenschaft oder Unternehmenspraxis, beitragen.

*Theurl: Vielen Dank, Herr Kempf.*

# Unsere Partner stellen sich vor

## Bank für Kirche und Caritas

*Die Bank von Mensch zu Mensch*

Die Bank für Kirche und Caritas in Paderborn ist ein Spezialinstitut für katholische kirchlich-caritative Einrichtungen und deren hauptamtlich tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Beide Vorstände haben am IfG Münster studiert. Der Vorstandsvorsitzende, Dr. Richard Böger, stellt die Bank und ihre geschäftspolitischen Besonderheiten vor.

Die Bank für Kirche und Caritas mit Sitz in Paderborn wurde 1972 als katholische Kirchenbank in der Rechtsform einer Genossenschaft gegründet. Im Geschäftsjahr 2004 belief sich die Bilanzsumme auf 2.687 Mio. € Die Bank versteht ihren besonderen Auftrag darin, ihre Mitglieder zu fördern und ihre Kunden in allen Geld-, Kredit- und Finanzfragen als Partner ihres Vertrauens zur Seite zu stehen. Sie verfügt über das gesamte Spektrum der Bankdienstleistungen und sieht ihre spezifische Kompetenz darin, mit dem Wissen einer Spezialbank, ihre Dienstleistungen ausschließlich kirchlichen und caritativen Einrichtungen sowie den hauptamtlich dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzubieten. Die wirtschaftliche Bedeutung des kirchlich-caritativen Sektors wird oft unterschätzt. So sind allein im Erzbistum Paderborn über 40.000 Menschen in den katholischen Einrichtungen beschäftigt. Hierzu zählen insbesondere Kirchengemeinden, Caritasverbände, Ordensgemeinschaften, Krankenhäuser, Altenheime und Behinderteneinrichtungen. Außerdem unterstützen eine Vielzahl von Verbänden, wie z. B. das Kolpingwerk, die Katholische Arbeitneh-



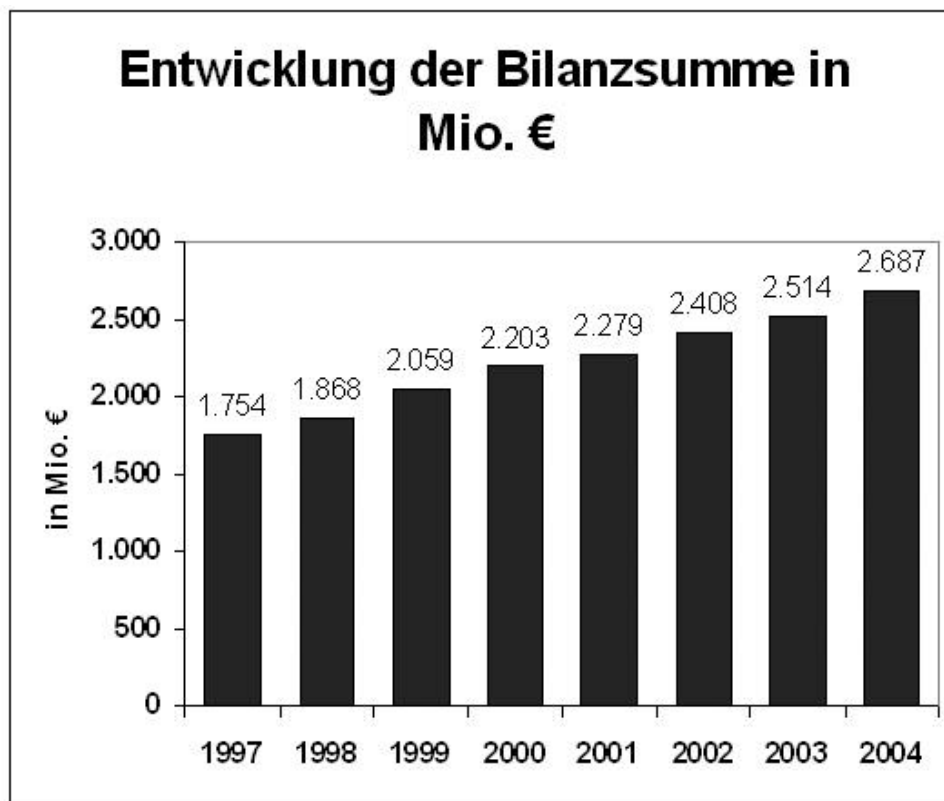
Vorstand der Bank für Kirche und Caritas  
v.l.: Dr. Richard Böger, Vorstandsvorsitzender, Jürgen Reineke

merbewegung (KAB) und der Bund deutscher katholischer Jugend (BDKJ) die Arbeit der Kirche. Das Leistungsangebot der Bank für Kirche und Caritas steht allen Einrichtungen sowie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung.

Die Bank für Kirche und Caritas ist bundesweit tätig und legt ihren Schwerpunkt auf das Erzbistum Pa-

derborn und die Bistümer Fulda, Limburg und Magdeburg.

Als Mitglied im genossenschaftlichen Finanzverbund bietet sie Seite an Seite mit ihren leistungsstarken Partnern wie beispielsweise der WGZ Bank, der Union Investment oder der Bausparkasse Schwäbisch Hall gemeinsame Dienstleistungen an. Die Bank gehört zudem der Sicherungs-



einrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) an, die den Kunden einen hundertprozentigen Einlagenschutz gewährleistet.

Seit der Gründung arbeitet die Bank für Kirche und Caritas ohne kostenintensives Zweigstellennetz. Die sich hieraus ergebenden Vorteile kommen den Kunden durch äußerst vorteilhafte Konditionen in allen Sparten des Bankgeschäfts zugute. So ist die Kontoführung für die Kunden grundsätzlich kostenfrei. Mit 61 fachlich versierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewährleistet die Bank speziell auf die Bedürfnisse der Kunden aus dem kirchlich-caritativen Bereich zugeschnittene Beratungen und Serviceleistungen.

Zentral für die Geschäftspolitik der Bank für Kirche und Caritas ist die Kundenbetreuungsphilosophie: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben den Auftrag, Kunden aus-

schließlich so zu beraten, dass deren Interessen im Mittelpunkt stehen. Damit sie hierfür den erforderlichen Freiraum haben, gibt die Bank keine Verkaufs- und Absatzziele vor. Darüber hinaus enthalten die Gehälter keine variablen Bestandteile. Die besondere Beratungsqualität der Bank bestätigten die Kunden 2005 in einer Meinungsumfrage. Dabei wurde die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Note 1,49 bewertet. Für die objektive Beratung erhielt die Bank die Note 1,69.

Auch wirtschaftlich hat sich die Strategie der Bank für Kirche und Caritas als Preis- und Qualitätsführer ausgezahlt. In den letzten Jahren ist die Bank überdurchschnittlich gewachsen und hat Marktanteile hinzugewonnen. Dabei war das Wachstum sehr ertragreich. Die Kosten betragen 0,25 % der Bilanzsumme; im Geschäftsjahr 2004 lag die Cost/Income-Ratio bei 20 %.

Das Angebot von nachhaltigen Geldanlagen bildet bei der Bank für Kirche und Caritas seit 2003 einen besonderen inhaltlichen Schwerpunkt. Sie trägt damit dem Wunsch vieler Anlegerinnen und Anleger Rechnung, Finanzprodukte anzubieten, die neben ausschließlich harten Finanzdaten und maximalen Renditeerwartungen zugleich soziale und ökologische Gesichtspunkte berücksichtigt. Die Bank hat eine Stabsstelle „Nachhaltige Geldanlagen“ eingerichtet, die dieses Marktsegment inhaltlich begleitet und weiterentwickelt. Damit nimmt die Bank eine Vorreiterrolle im Bankwesen und darüber hinaus auch im kirchlich-caritativen Bereich ein.

☎ Dr. Richard Böger

☎ (0 52 51) 121-0

✉ info.service@

bkc-paderborn.de

# Publikationen

Arbeitspapiere des IfG  
Münster Nr. 51  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit – eine gesamtwirtschaftliche Perspektive



„It is transactions rather than technology that mainly determine the efficacy of exchange by one mode of organization as compared with another.“ Mit dieser Aussage umreißt Williamson den Analyserahmen für die Wahl der optimalen Organisationsform einer Zusammenarbeit. Die theoretischen Ansätze von Williamson werden in dieser Arbeit zugrunde gelegt.

Um eine Entscheidung über die Wahl der optimalen Organisationsform unternehmerischer Zusammenarbeit (Markt, Kooperation, Hierarchie) zu treffen, sind die Transaktionskosten der drei genannten Organisationsformen maßgeblich. Diese werden durch verschiedene Determinanten beeinflusst. Der wichtigste Einflussfaktor auf die Transaktionskosten besteht in

der Spezifität der Faktoren. Diese wird anhand der Quasirente bemessen, also dem Wertunterschied zwischen der besten und der zweitbesten Verwendungsmöglichkeit. Die übrigen Determinanten (Verhaltens- und Umweltunsicherheit, Häufigkeit, soziale und kulturelle Transaktionsatmosphäre sowie die technologischen Rahmenbedingungen) haben im Zusammenspiel mit der Faktorspezifität eine verstärkende Wirkung bezüglich der Transaktionskosten. Darüber hinaus wirken die Determinanten der Häufigkeit sowie der technologischen Rahmenbedingungen auch in Abwesenheit der Spezifität.

Ziel der Analyse ist es, die kritischen Konzentrationsgrade zu ermitteln, bei denen die optimale Organisationsform vom Markt zur Kooperation bzw. von der Kooperation zur Hierarchie übergeht. Dieses Instrumentarium kann sowohl für die unternehmerische Wahl der Organisationsform wie auch für gesamtwirtschaftliche Analysen verwendet werden.



Tholen Eekhoff

Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit – eine gesamtwirtschaftliche Perspektive, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 51, Juli 2005, kostenlos erhältlich

Arbeitspapiere des IfG  
Münster Nr. 52  
Kooperationsmanagement:  
Einzelne Facetten eines

neuen Forschungsgebiets –  
ein Literaturüberblick



Mit der Zunahme der Bedeutung von Kooperationen, Allianzen, Partnerschaften und Netzwerken steigt auch das Interesse an einem professionellen Management solcher Organisationsformen. Noch sind die Instrumente für das Kooperationsmanagement ebenso unzureichend entwickelt und ausdifferenziert wie ein umfassendes Problembewusstsein vieler Kooperationspartner. So ist es notwendig, eine wissenschaftliche Einordnung vorzunehmen und damit dieses neue Forschungsgebiet zu strukturieren. Man unterscheidet dabei das Management von Kooperationen, das Netzwerkmanagement und das Management regionaler Entwicklungsagenturen. Das Management von Kooperationen fokussiert ausschließlich auf den betriebswirtschaftlichen Blickwinkel einzelner Unternehmen und entwickelt Instrumente zur Steuerung von Kooperationen. Dies ist zu unterscheiden vom Begriff Netzwerkmanage-

ment. In Netzwerken entstehen Regeln und Normen durch die Interaktion der unterschiedlichen Akteure. Sie steuern das Verhalten der einzelnen Netzwerkteilnehmer und tragen dabei die Züge eines selbstorganisierenden Prozesses. Dehnen sich die netzwerkartigen Strukturen aus, entstehen komplexe Industriecluster wie beispielsweise das Silicon Valley. Auch auf dieser Ebene versuchen Unternehmen auf die Rahmenbedingungen des Kooperationsgeschehens einzuwirken. Man spricht hierbei vom Management regionaler Entwicklungscluster. Nachdem diese unterschiedlichen Ebenen das Kooperationsmanagement von außen eingegrenzt haben, kann es auch von innen detaillierter strukturiert werden. So muss das Kooperationsmanagement nicht nur Funktionen für das Unternehmen, das die Kooperation betreibt, erfüllen. Es müssen auch die Funktionen sowohl für den Kooperationspartner als auch für die Kooperation an sich erfüllt werden. Abschließend werden konkrete Instrumente sowohl den unterschiedlichen Funktionen als auch den unterschiedlichen Phasen im Kooperationsmanagementprozess zugeordnet. Das Ziel, eine Vielzahl von grundlegenden und aktuellen Arbeiten zum Kooperationsmanagement zu strukturieren, wird in diesem Literaturüberblick erreicht.



Cengiz K. Iristay

Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets – ein Literaturüberblick, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 52, August 2005, kostenlos erhältlich

### Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 63 Strategies for Cooperation



Dieser Band fasst die englischsprachigen Workshop-Beiträge zur Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2004 zusammen. Die insgesamt 25 Aufsätze erarbeiten unterschiedlichste Facetten des Managements von kooperativen Unternehmensformen. Die Artikel erfassen ein weites Spektrum an Themen, die vom Reputationsmanagement in Kooperationen, dem Management von Kooperations-Portfolios über die Entscheidung für ein Outsourcing bis hin zu den Problemen der Demutualisierung (also der Umwandlung einer Genossenschaft in eine GmbH oder AG) am Beispiel des London Stock Exchange reichen. Ferner finden sich Beiträge über genossenschaftliche Modelle in Spanien (Mondragon), Irland (Credit Unions), Brasilien und den USA. Zwei weitere Abschnitte widmen sich den Themen der Genossenschaften im Agri-Business und der genossenschaftlichen Bankennetzwerke.

Insgesamt wird in dem Band ein ebenso thematisch wie regional weiter Bereich an Themen abgearbeitet, so dass sich ein sehr guter Überblick über den aktuellen Forschungsstand ergibt.



Theresia Theurl /  
Eric Meyer (eds.)

Strategies for Cooperation, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 63, Aachen: Shaker, 2005, ISBN3-8322-4446-8, 574 S., 35,80 EUR

### Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 64 Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Netzwerks



Der vorliegende Band fasst die deutschsprachigen Beiträge der Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2004 zusammen. Der Band beginnt mit einem ausführlichen Kapitel zur Zukunft der genossenschaftlichen Verbände, in dem Moritz Krawinkel (RWGV), Carl-Friedrich Leuschner (DGRV), Walter Weinkauff (Genossenschaftsverband Frankfurt) und Konrad Palla (Raiffeisenverband Südtirol) aktuelle Fragen, wie die Mindestgröße bei Verbänden, die

Trennung von Prüfung und Beratung oder die Option des Verbandes als Netzwerk diskutieren. Ebenso grundlegend sind die nachfolgenden Beiträge zum neuen Europäischen Genossenschaftsstatut und zu den Fragen der Corporate bzw. Cooperative Governance, die auch für Genossenschaften zunehmend an Bedeutung gewinnen. Insgesamt drei Kapitel widmen sich Fragestellungen des Finanzverbundes. Das Spektrum der behandelten Fragestellungen reicht von der Mitgliederförderung und Wertemanagement über Fragen der Fusion und des IT-Outsourcings bis hin zur Bewältigung von Unternehmenskrisen bei Genossenschaftsbanken.

Schließlich finden sich auch noch Beiträge, die Praxisbeispiele der Verbandsarbeit und innovativer Organisationsideen im Bereich der Wohnungsgenossenschaften darstellen.

Die Beiträge des Bandes sind sowohl von Wissenschaftlern als auch von Praktikern verfasst, so dass sich unterschiedliche Perspektiven in den behandelten Themen ergeben.



Theresia Theurl /  
Eric Meyer (Hrsg.)

Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Netzwerks, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 64, Aachen: Shaker, 2005, ISBN 3-8322-4448-4, 584 S., 35,80 EUR

**Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 65**  
**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 dieser Arbeit ist die organisatorische Gestaltung Virtueller Unternehmen. Insbesondere wird herausgearbeitet, wie die optimale Organisationsform des Virtuellen Unternehmens konkret ausgestaltet sein sollte und welche Rechtsform optimale Rahmenbedingungen für diese Organisationsform bietet. Da für die Ableitung von Gestaltungshinweisen weitreichende Kenntnisse hinsichtlich des Gestaltungsinhalts erforderlich sind, wird zunächst eine institutionenökonomische Analyse der Abläufe und Anreizstrukturen innerhalb Virtueller Unternehmen vorgenom-

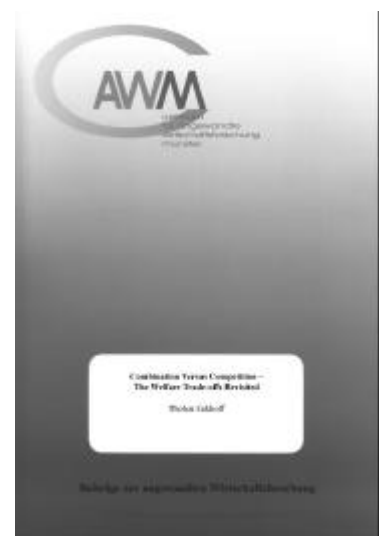
men. Die zentralen Erfolgsfaktoren der Kooperation und die speziellen Anforderungen an die organisationale Gestaltung werden identifiziert. Aufbauend auf diese Ergebnisse kann ermittelt werden, welche Organisationsform einen optimalen Ablauf der Kooperation ermöglicht und welche Rechtsform einen geeigneten Rahmen für die Organisationsform des Netzwerks bildet.



Nina Tantzen

Organisatorische Gestaltung Virtueller Unternehmen – eine vergleichende Analyse von Organisationsformen und Rechtsformen, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 65, Aachen: Shaker, 2005, ISBN 3-8322-4746-7, 336 S., 26,80 EUR

**Beiträge zur angewandten Wirtschaftsforschung – Nr. 10 (2005)**  
**Combination Versus Competition – The Welfare Trade-offs Revisited**





Mit dem Voranschreiten der Europäischen Integration wie auch der wachsenden globalen Integration der Märkte sinken auch die Handelsgrenzen zwischen den einzelnen Ländern. Damit werden internationale Fusionen und Unternehmensübernahmen für viele Unternehmen leichter und attraktiver. Während solche Zusammenschlüsse und Übernahmen einerseits effizienzsteigernde Synergieeffekte zeitigen, führen sie andererseits zu einer wohlfahrtsmindernden Konzentration in den Märkten. Diese gegeneinander abzuwägen ist eine der wesentlichen Herausforderungen für die Kartellbehörden.

Dem Ansatz von Williamson folgend werden in diesem Paper insgesamt drei verschiedene Szenarien untersucht: Eine Reduktion der variablen Kosten (mit und ohne Fixkosten), Reduktion der Fixkosten und der Fall von Produktinnovationen. Für jedes Szenario wird untersucht, welche gesamtwirtschaftlichen Implikationen eine Veränderung vom Wettbewerbsmarkt zum Monopol, vom Wettbewerbsmarkt zum Oligopol und vom Oligopol zum Monopol hat, also wie sich die Marktkonzentration auf die Wohlfahrt auswirkt.

Zur Analyse dieser Effekte, die nicht direkt messbar sind, werden Indikatoren eingeführt, die in mehr oder minder direkter Verbindung zu diesen Wohlfahrtseffekten stehen, wie z.B. Preis, Menge oder Fixkosten. Die Resultate werden für alle Szenarien in übersichtlichen Tabellen zusammengefasst, die als ein Leitfaden für die wettbewerbspolitische Entscheidung dienen können.



Tholen Eekhoff

Combination Versus Competition – The Welfare Trade-offs Revisited, Arbeitspapiere des Centrums für angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 10, kostenlos erhältlich

### Beiträge zur angewandten Wirtschaftsforschung – Nr. 12 (2005) Europäische Identität und symbolische Politik



Die gescheiterten Volksentscheide in Frankreich und Niederlande über die europäische Verfassung und der neueste Streit über den Haushalt der EU sind ein Ausdruck einer tiefen Krise des erweiterten Europas. Sie zeigen, dass es an einer starken europäischen Identität mangelt, die den nationalen Egoismen hinter allen diesen Vorgängen widerstehen könnte.

Dieses wirft die Frage auf, ob es überhaupt eine europäische Identität gibt. Zur Beantwortung dieser Frage, wird zunächst untersucht, was eigentlich „Identität“ ist. Hierzu gibt es ein wei-

tes Spektrum an Publikationen. Als Neuerung wird versucht diese Frage mit Hilfe des Instrumentariums der Neuen Institutionenökonomik zu beantworten. Wesentlich erscheint den beiden Autoren die Unterscheidung in fundamentale Institutionen, die nicht bewusst aufgebaut werden können, sondern sich langsam, meist zufällig, entwickeln, und den sekundären Institutionen, die bewusst von den Individuen aufgebaut werden. Im Anschluss werden auf der Grundlage dieses Instrumentariums unterschiedliche Ebenen der Identität analysiert (Ich-Identität, Kollektive Identität und Nationale Identität). Da für die in Frage stehende europäische Identität besonders die Aspekte der kollektiven bzw. Gruppen-Identität wesentlich ist, wird dann untersucht, inwiefern Symbole zur Ausbildung dieser Identität wesentlich sind und wie sie zur Herausbildung der Identität beitragen.

Schließlich wird gefolgert, dass für eine Europäische Identität eigentlich eine fundamentale Institution nötig wäre, die man jedoch – in Ermangelung ihrer Konstruierbarkeit – versucht, durch sekundäre, technokratische Institutionen zu substituieren. Als mögliche, auszubauende fundamentale Institutionen werden das Europäische Parlament und eine europäische Währung diskutiert.



Ivo Bayer / Holger Bonus

Europäische Identität und symbolische Politik, Arbeitspapiere des Centrums für angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 12, kostenlos erhältlich

# Pinnwand



Prof. Dr. Theresia Theurl wurde am 25. Oktober 2005 zur Dekanin der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster gewählt.



Ende Oktober hat Tholen Eekhoff sein Dissertationsprojekt am IfG Münster abgeschlossen.

Er war seit April 2002 am IfG und hat ein Teilprojekt des von der VW-Stiftung geförderten Projektes „Globales Wirtschaften – Globale Unternehmenskooperation – Globale Regulierung“ bearbeitet, in dem er sich mit den gesamtwirtschaftlichen Implikationen von internationalen Unternehmenskooperationen befasst hat.



Kerstin Liehr-Gobbers hat im Juli 2005 ihre Promotion zu den „Erfolgsdeterminanten des genossenschaftlichen Lobbyings in Brüssel“ erfolgreich beendet. In der Analyse konnte sich Kerstin Liehr-Gobbers auf zahlreiche Expertengespräche und eine breite Befragungsaktion in Brüssel stützen, so dass die Arbeit eine solide empirische Fundierung besitzt.



Seit April 2001 war Josiane Kuhn da Silva als DAAD-Stipendiatin am IfG Münster tätig und hat im November 2005 ihre Dissertation zum Thema der monetären Integration erfolgreich abgeschlossen. In der Arbeit untersucht Josiane Kuhn da Silva, welche Lehren aus der Europäischen Währungsunion für eine solche Union im Mercosur, der Freihandelszone Südamerikas, gezogen werden können.



Seit September 2005 ist Stefanie Franz Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Team des IfG. Stefanie Franz hat an den Universitäten Münster, Rom (La Sapienza) und Halifax (Kanada) Volkswirtschaftslehre studiert. Sie wird sich in ihrem Dissertationsprojekt den Fragen der Kooperation im Gesundheitswesen widmen, die durch die Reformen in der Gesetzgebung zur Gesundheitsversorgung hohe Aktualität besitzen.



Burkhard Kesting hat Ende Oktober 2005 seine Tätigkeit am IfG beendet. Er war als Studentischer Mitarbeiter seit Juni 2002 am IfG und war im Rahmen des Projektes der VW-Stiftung „Globales Wirtschaften – Globale Unternehmenskooperation – Globale Regulierung“ für die Erstellung einer umfassenden Literaturdatenbank zu diesem Thema zuständig. Außerdem hat er sich im Rahmen der IGT 2004 als zuverlässiger Mitarbeiter erwiesen. Burkhard Kesting wird sein Studium im Frühjahr 2006 abschließen und absolviert gerade ein Praktikum in Indonesien.



Antoinette Helbing hat ihr Studium Ende Juni 2005 beendet. Sie war seit April 2004 Studentische Mitarbeiterin am IfG und hat auch an der Organisation der IGT 2004 mitgewirkt. Sie war für die Recherche tätig und hat an der empirischen Erhebung im Rahmen des Projekts „Kooperation von Wohnungsgenossenschaften“ mitgearbeitet.



Alexander Wesemann ist seit Oktober 2005 Studentischer Mitarbeiter des IfG. Er studiert das Fach Unternehmenskooperation und unterstützt die Recherchearbeiten für das Wahlpflichtfach.

Ende August 2005 hat Maren Deuter das IfG verlassen. Sie war als Studentische Mitarbeiterin seit Januar 2004 am IfG beschäftigt und in der Recherche tätig. Außerdem hat sie das IGT-Team tatkräftig unterstützt. Maren Deuter absolviert nun ein Praktikum bei Bayer in Mexiko und wird im Frühjahr ihre Diplomarbeit am IfG schreiben.



Holger Keen hat Ende September 2005 das IfG für ein Auslandssemester in den USA verlassen.

Er war seit Januar 2005 als Studentischer Mitarbeiter am IfG tätig.



Seit Juli 2005 verstärken Cornelia Wigand, Frank Ostermann und Julian Flottmann als Studentische Mitarbeiter das IfG. Sie studieren alle das Wahlpflichtfach Unternehmenskooperation und werden schwerpunktmäßig in der Literaturrecherche arbeiten, wo sie ihre Kenntnisse zur Unternehmenskooperation ergebnisorientiert einsetzen können.

# Das aktuelle Stichwort

## Unternehmenskrisen

### *Identifikation von Risiken, Vermeidung und Sanierung von Krisen*

Unternehmen sind mit herausfordernden Rahmenbedingungen konfrontiert. Die Identifikation von Risiken, die Vermeidung und die Sanierung von Krisen sind zu einer erfolgsentscheidenden Aufgabe des Managements geworden.

Die Unternehmensinsolvenzen in Deutschland verharren auf hohem Niveau. Sie betragen fast 40.000 im Jahre 2004. 135 von 10.000 Unternehmen wurden insolvent. Mit diesen Werten liegt Deutschland zwar nicht an der Spitze in der Europäischen Union, ist jedoch stärker belastet als der Durchschnitt. Es ist zu beachten, dass die abweichenden Insolvenzquoten auch durch weitreichende Unterschiede in der Insolvenzgesetzgebung hervorgerufen werden. Fast die Hälfte der Insolvenzen fallen im Dienstleistungssektor an und etwa ein Viertel im Handel. Als häufigste Ursachen wurden von der Creditreform in einer Befragung von Insolvenzverwaltern Managementfehler (71%), Absatz, Auftragslage und Konkurrenz sowie Finanzierungsprobleme genannt. Nicht jede Unternehmenskrise muss in einer Insolvenz enden. In einer KPMG-Studie, in die Schweizer Unternehmen einbezogen waren, stellte sich heraus, dass 50% in den letzten fünf Jahren mit Krisen konfrontiert waren. Die Früherkennung von Risiken und Krisenfaktoren wird damit zu einer zentralen Führungsaufgabe in einer Epoche, in der Unternehmen mit schwierigen Rahmenbedingungen konfrontiert sind. Dabei geht es um das Erkennen der konkreten Herausforderungen, der Prüfung der eigenen Posi-

tionierung, einer strategischen Weichenstellung und der professionellen Umsetzung der identifizierten Maßnahmen.

### **Frühe Erkennung von Risiken**

Nicht jedes Risiko muss zu einer Krise führen. Eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen kann nur über zukunftsorientierte Strategien, die Ergreifung von Chancen und die Übernahme von Risiken gesichert werden. Es existieren also immer Risiken, dass interne und externe Faktoren die Verfolgung einschlagener Strategien oder die Verwirklichung von Unternehmenszielen verhindern. Die unternehmensinternen Risikofelder enthalten finanzwirtschaftliche und leistungswirtschaftliche Risiken. Dazu kommen Risiken aus Management und Organisation. Es geht vor diesem Hintergrund um risikopolitische Entscheidungen und den Aufbau eines Risikomanagements mit entsprechenden Infrastrukturen und Steuerungsinstrumenten. Diese haben Bestandteil der allgemeinen Unternehmenspolitik zu sein. Dabei hat entschieden zu werden, welcher Anteil der Risiken vermieden, vermindert, begrenzt, überwältigt oder getragen werden soll.

### **Arten von Risiken**

Es sind allgemeine von branchen- und standortspezifischen sowie unternehmensspezifischen Risiken abzugrenzen. Risikosysteme müssen in der Lage sein, bestehende und neue Risiken zu identifizieren, Risiken zu bewerten und zu gewichten sowie solche zu überwachen und zu steuern. Eine Vielzahl von Risikofrüherkennungssystemen steht heute zur Verfügung. Zunehmend wird versucht, vergangenheitsorientierte Kennzahlen durch die gezielte Abschätzung von Risiko- und Erfolgspotenzialen mittels entsprechender Tools zu ergänzen. Solche Risikoerkennungs- und -steuerungssysteme haben mehrere Anforderungen zu erfüllen. So ist wichtig, dass nicht ein falsch verstandenes Harmonie- und Stabilitätsbedürfnis das Problembewusstsein trübt. Auch schwache Signale müssen erkannt werden. Es muss möglich sein, unterschiedliche Risikokategorien und ihre Wirkungen zu differenzieren und zu bewerten. Dabei sind Handlungskonsequenzen für das Eintreten bestimmter Indikatorwerte bereits im Vorfeld festzulegen. Es geht nicht um punktuelle und fallweise Prüfungen, sondern um die Institutionalisierung von Informations-, Beurteilungs- und

Handlungsroutinen sowie um die Gewinnung eines Gesamtbildes.

### Unternehmenskrisen

Unternehmenskrisen sind als nachhaltig existenzielle Bedrohung eines Unternehmens zu sehen. Sie stellen meist den Schlusspunkt eines bereits länger andauernden Prozesses dar, der alle Stakeholder betrifft. Mit einem hohen Zeit- und Entscheidungsdruck geht eine eingeschränkte Kontrolle über die Ergebnisse einher. Eine typische Krisenstruktur reicht von der Strategie-, über eine Rentabilitäts- und Ertrags- zur Liquiditätskrise, die schließlich in der Insolvenz münden kann. Dabei entsteht der krisenhafte Verlauf mit der Wahl einer falschen Strategie, während die Wahrnehmung von Krisensymptomen in die gegenläufige Richtung weist. Dies gilt auch für die Beziehung zwischen der verfügbaren Reaktionszeit und dem Konkursrisiko. Im Zuge der Krisenentwicklung nimmt die Bestandssicherheit des Unternehmens sukzessive ab.

### Krisenursachen

Als die häufigsten Krisenursachen für mittelständische Unternehmen sind unter anderem zu geringe Renditen, ein fehlendes Liquiditätsmanagement, eine zu hohe Sortiments- und Produktkomplexität, eine zu geringe Eigenkapitalquote, eine mangelhafte Managementkompetenz sowie ineffiziente Geschäftsprozesse und unzureichende Controlling- und Risikomanagementinstrumente identifiziert worden. Diese und weitere Faktoren können in strategische, organisatorische, erfolgswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Ursachen systematisiert werden. Einige Beispiele für strategische Ursachen sind Fehlein-

schätzungen der Marktentwicklung, aber auch des Änderungsbedarfs, der etwa aus einer Reform des Regulierungsregimes entsteht. Organisatorische Ursachen sind nicht nur innerhalb des Unternehmens zu identifizieren, sondern auch in der Gestaltung der Unternehmensgrenzen. So kann die Integration in Unternehmensnetzwerken dann krisenvermeidend sein, wenn es so gelingt, mögliche Größen- oder Komplementaritätseffekte zu verwirklichen. Erfolgswirtschaftliche Ursachen von Krisen sind unter anderem eine fehlerhafte Investitionsplanung, Ineffizienzen in der Wertschöpfungskette oder eine eingeschränkte Qualität des Humankapitals. Eine inadäquate Finanzstruktur, die allgemeine Kapitalmarktsituation oder eine mangelhafte Eigenkapitalbasis sind einzelne finanzwirtschaftliche Ursachen.

### Vermeidung von Krisen

Unternehmenskrisen können durch vorbeugende Maßnahmen verhindert, durch die ursprünglich nicht beabsichtigte Nutzung besonderer Erfolgspotenziale abgewendet oder noch vor der Insolvenz saniert werden. Vorbeugende Maßnahmen enthalten Risiko-frühwarnsysteme sowie die Auswertung von Ist/Soll-Vergleichen des Berichtswesens und Controllings. Daraus sind früh krisenvermeidende Aktivitäten abzuleiten. Die Nutzung besonderer Erfolgspotenziale kann in der ursprünglich nicht beabsichtigten Veräußerung von assets, der Auslagerung von Investitionen an Dritte (z.B. Sale-and-lease-back, Spezialfonds, ...) oder in der Entscheidung für zusätzliche/andere Geschäftsfelder oder -modelle bestehen.

### Sanierung von Krisen

Das Sanierungsmanagement baut auf einer „Sanierungsphilosophie“ auf und hat vor dem Hintergrund einer Sanierungsstrategie ein konkretes Maßnahmenkonzept zu enthalten. Die Sanierungsphilosophie beinhaltet das Bewusstsein, dass einerseits strategische und operative Aufgaben, andererseits Analyse und Umsetzung zu kombinieren sind. Zusätzlich ist darauf zu achten, dass schnell sanierungsrelevante Ergebnisse erreicht werden können. In der Sanierungsphase zeichnen sich die Unternehmen durch eine Dominanz finanzwirtschaftlicher Überlegungen und eine starke Controlling-Orientierung aus. In diesem Zeitraum bestehen ausgeprägte Kommunikationsanforderungen mit den Stakeholdern des Unternehmens. Häufig ergibt sich die Notwendigkeit einer personellen Veränderung. Diese kann Vorstände, Aufsichtsräte, aber auch Mitarbeiter betreffen. Insgesamt gilt es, die Krise als Chance für eine Neupositionierung zu nutzen. Die Zielsetzungen der Sanierung bestehen darin, einen Stop der negativen Unternehmensentwicklung zu erreichen, Vertrauen in die Unternehmensentwicklung bei Banken, sonstigen Gläubigern, Gesellschaftern, Mitgliedern und Kunden zu entwickeln sowie glaubwürdige Zukunftsperspektiven aufzuzeigen. Vor der Bewerkstelligung der eigentlichen Sanierungsaufgabe sind die Sanierungsbedürftigkeit, -fähigkeit und -würdigkeit zu prüfen.

### Elemente von Sanierungskonzepten

Sanierungskonzepte haben immer eine Vergangenheitsbetrachtung zu enthalten, aus der Krisenursachen ab-

geleitet werden können. Vor diesem Hintergrund gilt es, den Status quo zu erheben. Dieser Schritt besteht aus der Analyse der Ertrags-, Liquiditäts- und Vermögens- sowie der Finanzierungsanalyse. Zusätzlich sind die Geschäftsfelder und die Organisationsstrukturen zu prüfen. Nun gilt es, den Grad der Existenzgefährdung ohne Sanierung abzuschätzen bevor die Unternehmensplanung und die Skizzierung des Leitbildes des sanierten Unternehmens erfolgt. Dieser Schritt beginnt mit der Festlegung des Zwecks und des Geschäftsumfanges des dann sanierten Unternehmens. Aufbau und Entwicklung neuer Geschäftsfelder sowie die Trennung von bisherigen Aktivitäten sind zu entscheiden. Wichtige Bestandteile sind die Personalentwicklung sowie eine interne Reorganisation. Zukünftige Investitionen sowie Sofortmaßnahmen zur Liquiditätssicherung sind zu planen. Dann sind konkrete Maßnahmen und Zeitpunkte sowie die Turn-Around-Werte der einschlägigen Indikatoren festzulegen. Die einzelnen Schritte bedürfen eines Controllings. Sanierungsmaßnahmen finden häufig unter Einbeziehung anderer Unter-

nehmen bzw. Organisationen statt. An erster Stelle sind Banken und andere Gläubiger zu nennen. Sie können eine Sanierung durch die Bereitschaft zu Umschuldungen, Zins- und Tilgungsaussetzungen, die Gewährung eines Sanierungszinses oder von Sanierungskrediten, einen Kapitalverzicht sowie die Umwandlung von Forderungen in Beteiligungen unterstützen. Doch auch die Kooperation oder Verschmelzung mit anderen Unternehmen sowie Public-Private-Partnerships können Elemente eines Sanierungskonzeptes darstellen.

### Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Nicht alle Sanierungsversuche enden erfolgreich. In vielen Befragungen werden eine Kostensenkung, die Konzentration auf rentable Geschäfte, die Umstrukturierung der Führungsorganisation, ein professionelles Liquiditätsmanagement, die Optimierung der Kernprozesse, die Verringerung der Produktkomplexität sowie eine Veräußerung von Assets als Erfolgstreiber identifiziert. Als häufigste Ursachen für eine Verfehlung der Sanie-

rungsziele sind unter anderem eine unvorhergesehene Marktentwicklung, Fehler in der Ist-Analyse und in der Datenbasis, ein falsches Management, eine zu späte Problemlösung, eine Unterschätzung der Krisendimension, eine Blockade durch Gesellschafter oder Management, Umsetzungsmängel sowie fehlende Liquiditätsquellen festgehalten worden. Viele dieser Faktoren sind im Management angesiedelt. Vor diesem Hintergrund sind nicht nur die frühe Erkennung von krisenfördernden Risikofaktoren sowie die Vermeidung von Unternehmenskrisen eine herausfordernde Managementaufgabe, sondern auch die professionelle Sanierung von Unternehmenskrisen. Letztere ist eine der notwendigen Voraussetzungen für eine Verringerung der hohen Insolvenzquote in Deutschland.

---

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

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

- Achilles, Wolfgang (2000): Erfolgreiche Unternehmenssanierung, Wiesbaden.  
Brühl, Volker; Göpfert, Burkard (2004) (Hrsg.): Unternehmensrestrukturierung, Stuttgart.  
Hauschildt, Jürgen; Leker, Jens (2000) (Hrsg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Köln.

# Im Fokus

## Finanzverhalten

*Fehler kennen – Fehler vermeiden*

Der Rückzug des Staates führt zu einem Anstieg der Eigenverantwortung des Individuums. Dieses gilt insbesondere für seine finanziellen Entscheidungen und dabei für seine finanziellen Vorsorgeentscheidungen. Umso wichtiger ist es zu wissen, dass die menschlichen Entscheidungen erheblichen Verzerrungen unterworfen sind, die zu nachhaltigen Fehlentscheidungen führen können.

Die neoklassische Theorie unterstellt den Menschen bei ihren Entscheidungen stets eine vollständige Rationalität, d.h. die Individuen werten alle Informationen aus, haben ein vollkommenes Wissen über die wirtschaftlichen Zusammenhänge und können damit die für sie individuell richtigen Entscheidungen treffen. Für diese theoretischen Annahmen gibt es gute Gründe und sie haben der Ökonomik tiefe Einblicke in die grundlegenden Prinzipien der Funktionsweisen von Märkten erlaubt. Mit einer Weiterentwicklung der Möglichkeiten zur empirischen Auswertung von Daten und der Erschließung neuer Datenquellen hat man jedoch zahlreiche Anomalien in menschlichen Entscheidungen gefunden, die so nicht mit dem Modell des Homo oeconomicus vereinbar waren. Insbesondere auf den Finanzmärkten finden sich zahlreiche solche Unregelmäßigkeiten. Eines der bekanntesten Phänomene ist dabei das Herdenverhalten, das sich auf Finanzmärkten aber auch in realwirtschaftlichen Entscheidungen beobachten lässt. Beim Herdenverhalten beobachten die Individuen die Entscheidungen anderer Marktteilnehmer. Sie unterstellen diesen dabei, dass sie Informationen haben, die diese für ihre

Entscheidung genutzt haben und datieren ihren eigenen Informationsstand auf. Dieses ist insbesondere dann problematisch, wenn gering informierte Individuen die ersten (u.U. rational kaum begründeten oder sogar zufällige) Entscheidungen treffen, ihnen von den späteren Entscheidern dann aber eine Rationalität unterstellt wird, die gar nicht vorhanden war und die diese dann nutzen, um ihre ursprünglich geplante Entscheidung zu revidieren, so dass sich insgesamt suboptimale Ergebnisse ergeben. Dieses ist jedoch nur ein Fehler der bei Entscheidungen auftreten kann. Die Finanzpsychologie hat mittlerweile zahlreiche Ursachen und Kategorien von Fehlern in den menschlichen Entscheidungen identifiziert, die im folgenden angerissen werden sollen.

### Verfügbarkeitsheuristiken

Viele „Fehler“ bei Entscheidungen entstehen dadurch, dass sich Menschen auch in ihrem Informationsverhalten durchaus ökonomisch verhalten. Sie wägen ab, ob es Sinn macht, weitere Informationen einzuholen und die damit verbundenen Kosten aufzuwenden oder ob man auf Basis des jetzigen Informationsstandes seine

(u.U. falsche) Entscheidung trifft. Dass dieses ein Informationsparadox aufwirft, da sich der Wert einer unbekannteren Information nur schwerlich bemessen lässt, sei hier nicht diskutiert.

Die Schätzung eines Ereignisses erfolgt deshalb häufig mit der Leichtigkeit mit der geeignete Informationen im Gedächtnis verfügbar sind. Die (subjektive) Wahrscheinlichkeit für ein Ereignis wächst also, je leichter Beispiele hierfür abgerufen werden können, da dadurch der Eindruck einer relativ höheren Anzahl dieser Ereignisse suggeriert wird. Die Verfügbarkeit kann durch die Lebhaftigkeit einer Darstellung, durch Werbung (d.h. durch wiederholte Aufnahme) oder die Assoziierung von Ereignissen beeinflusst werden. Hierfür seien zwei Beispiele angeführt.

Beispiel 1: Fragt man Versuchspersonen, ob mehr Personen durch Magenkrebs oder durch Autounfälle sterben, so geben die meisten Menschen an: „Durch Autounfälle“. Dieses ist falsch. Die Schätzung wird durch die größere Präsenz von Verkehrsunfällen in den Medien und damit im Gedächtnis der Menschen beeinflusst

Beispiel 2: Bei der Auswahl von Aktien bevorzugen Menschen die Aktien



des eigenen Unternehmens oder des Heimmarktes, da die Informationen über diese Unternehmen besser verfügbar sind.

### Verankerungsheuristiken

Verankerungsheuristiken treten insbesondere bei numerischen Abschätzungen auf und sind deshalb für Finanzentscheidungen von besonderer Wichtigkeit. Die (subjektive) Abschätzung eines Ergebnisses oder auch einer Wahrscheinlichkeit werden durch Ankerwerte beeinflusst die aufgabenendogen aber auch – verblüffenderweise – völlig vom Aufgabenkontext losgelöst sein können. Diese Ankerwerte werden als eine erste Schätz- oder Kalkulationsnäherung angenommen, ohne dass dieses einer Versuchsperson bewusst sein muss. Fehler passieren dabei sehr häufig durch das falsche Setzen des Ankers. Außerdem verursacht der Ankereffekt tendenziell eine Verzerrung der Erinnerung. Hierfür gibt es zwei Beispiele die eine hohe statistische Signifikanz besitzen und sehr leicht reproduziert werden können.

Beispiel 1: Zwei Gruppen werden gebeten, das Ergebnis der Multiplikation der Zahlen von 1 bis 10 bzw. von 10 bis 1 in sehr kurzer Zeit zu schätzen, so dass ein vollständiges Ausrechnen nicht möglich ist. Die Ergebnisse der zweiten Gruppe sind tendenziell größer (900 gegenüber 150), da dort das Produkt der ersten Zahlen, die man ansatzweise multipliziert hat und deren Produkt viel größer ist, als Anker genommen werden.

Beispiel 2: Zwei Gruppen sollen die Zahl der afrikanischen Staaten in der UNO schätzen. Vor den Augen der Probanden der ersten Gruppe hält ein Glücksrad vor der Fragestellung (für sie) „zufällig“ bei 65, bei der anderen stoppt es „zufällig“ bei 10. Die Schätzung der zweiten Gruppe ist dann tendenziell kleiner (25 gegenüber 45). Dieses ist deshalb überraschend, da die Zahl des Glücksrades in keinerlei inhaltlichem Zusammenhang mit der Zahl der afrikanischen Staaten steht. Ähnliche Phänomene sind bei der Schätzung von Dollarkursen, des DAX und des Goldpreises beobachtet worden.

### Prospect-Theorie

Die Prospekttheorie ist eine wesentliche Erweiterung der Theorie der Erwartungsbildung. Im Kern geht sie davon aus, dass die Erwartungsbildung in zwei Phasen unterteilt werden kann. In der Editions- und Kodierungsphase wird das Problem transformiert, so dass es mental fassbar wird. Hierzu werden Ereignisse zusammengefasst, es werden Auszahlungen und Wahrscheinlichkeiten vereinfacht oder es werden Wahrscheinlichkeiten aufgespalten in eine sichere und eine unsichere Auszahlung. In der zweiten Evaluationsphase werden den editierten Optionen dann (subjektive) Werte beigemessen, wobei die Prospect-Theorie zwei wesentliche Annahmen trifft:

– Die Optionen werden nie absolut, sondern immer relativ zu einem Referenzpunkt getroffen, oberhalb des Re-

ferenzpunktes sind Gewinne kodiert, unterhalb Verluste. Ferner wird angenommen (und ist mittlerweile experimentell nachgewiesen), dass ein Gewinn geringer bewertet wird als ein betragsmäßig gleich großer Verlust. Die Individuen haben also eine besondere am Referenzpunkt geknickte Wertfunktion für die Auszahlungen.

– Die Wahrscheinlichkeiten werden zusätzlich noch gewichtet. Kleinen Wahrscheinlichkeiten wird dabei meist von den Personen ein höheres Gewicht gegeben als großen Wahrscheinlichkeiten.

Hierzu ein Beispiel: Versuchspersonen sollten wählen zwischen einem Verlust von 500 € mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von  $p=0,01$  oder einem Versicherungsbeitrag von 5 €. Eine andere Gruppe sollte wählen zwischen einem Verlust von 500 € mit  $p=0,01$  und einem finanziellen Verlust von 5 €. Ca. 2/3 der Personen zogen den Versicherungsbeitrag vor, aber nur 39 % den finanziellen Verlust. Dieses kann durch eine Verschiebung des Referenzpunktes erklärt werden. Dieses sind nur einige – wenngleich grundlegende Effekte – die hier nur angerissen werden konnten. Wesentlich ist jedoch die Einbeziehung des Wissens um diese Effekte in Finanzentscheidungen.

---

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ [eric.meyer@ifg-muenster.de](mailto:eric.meyer@ifg-muenster.de)

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

Helmut Jungermann, Hans-Rüdiger Pfister, Katrin Fischer: Die Psychologie der Entscheidung, 2. Auflage, 2005.  
Gary Belsky, Thomas Gilovich: Why do smart people make big money mistakes - and how to correct them, 1999.

# Für Sie gelesen

## Oskar Betsch / Peter Thomas: Industrialisierung der Kreditwirtschaft – Informationstechnologie und Managementkonzepte

Wiesbaden, Gabler, 2005, ISBN 3-409-14256-8, 206 Seiten, € 34,90.

Die veränderten Rahmenbedingungen im deutschen Bankensektor, insbesondere der zunehmende Kosten- und Wettbewerbsdruck, üben einen Reformdruck auf die Kreditwirtschaft aus. Die Bedeutung der internen Prozessoptimierung hat dabei stark an Bedeutung gewonnen. Unstrittig in der Finanzbranche ist, dass die interne Ressourcenallokation verbessert werden muss. Die Ressourcen müssen vor allem in den Kernkompetenzfeldern der Bank genutzt werden. In einer Umfrage des Fraunhofer Institutes wurde festgestellt, dass ca. 71 Prozent der befragten Banken eine Automatisierung von standardisierten Prozessen im Sinne einer Industrialisierung anstreben. Besonders durch den Einsatz moderner Informationstechnologien versprechen sich rund 79 Prozent nachhaltige Veränderungen in den Kostenstrukturen. 20 Prozent der Befragten beurteilen die Industrialisierung der Bankprozesse sogar als Königsweg.

Die Autoren Prof. Dr. Dr. Oskar Betsch, ehemaliger Bankvorstand und jetzt Professor für Finanzierung und Bankbetriebslehre an der TU Darmstadt und Dipl.-Wirt.-Inf. Peter Thomas, Berater bei McKinsey im Bereich Finanzdienstleistungen, thematisieren diesen Sachverhalt und sehen vor allem die Fortschritte in der Informationstechnologie als Katalysator für neue Strukturen in der Bankenbranche an. Sie analysieren in einem



ersten Schritt, wie es zu dem nachhaltigen Einbruch im deutschen Kreditgewerbe zu Beginn des Jahrtausends kommen konnte. Dabei schildern sie die bankinternen und -externen Gründe, welche für die Probleme verantwortlich waren und sind. Sie führen Lösungsmöglichkeiten auf, um den neuen Herausforderungen zu begegnen. Es werden erwartete und schon in Gang gekommene Entwicklungen, wie z.B. das Aufbrechen der Wertschöpfungskette und die damit verbundene Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen, analysiert. Eine Übertragung industrieller Konzepte auf die Kreditwirtschaft scheint nach Ansicht der Autoren nicht nur möglich, sondern sogar notwendig. Dabei beschreiben sie die strategische Neuausrichtung in Bezug auf das veränderte Umfeld, die Einführung industrieller Managementmethoden und

die Standardisierung vor allem des Massengeschäftes im Back-Office-Bereich. Die der Industrie entlehnten Konzepte, zu denen beispielsweise das Prozessmanagement, das Change-Management, das Lean-Management und das Qualitätsmanagement gehören, werden von den Autoren detailliert beschrieben und auf die Kreditwirtschaft angewendet. Die beschriebenen Konzepte sind in der Praxis erprobt und werden vor allem dort erfolgreich eingesetzt, wo sie nachhaltig implementiert und von der Unternehmensführung gefördert werden. Als weiteren wesentlichen Schwerpunkt des Buches wird auf die Rolle der Informationstechnologie eingegangen. Dabei wird insbesondere die strategische und operative Ausrichtung der IT-Architektur diskutiert und Aufgabenschwerpunkte der Informationstechnologie in Banken praxisnah beschrieben. „Industrialisierung der Kreditwirtschaft“ richtet sich an die Bankenpraxis, an Service-Anbieter, Unternehmensberater und an die Wissenschaft. Es kann jedem Leser empfohlen werden, der sich einen Überblick über die Herausforderungen und Lösungsansätze der Kreditwirtschaft verschaffen möchte.

---

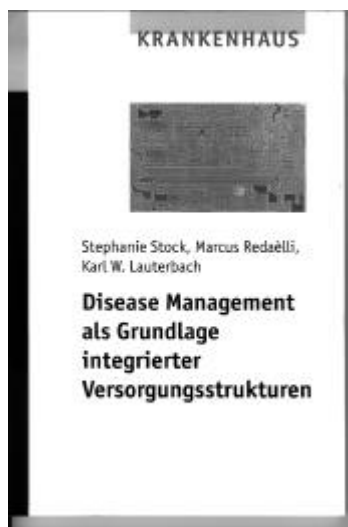
☎ Alexander Eim  
☎ (0251) 83-2 28 93  
✉ alexander.eim@ifg-muenster.de

---

## Stephanie Stock, Marcus Redaelli, Karl W. Lauterbach: Disease Management als Grundlage integrierter Versorgungsstrukturen

Stuttgart: Kohlhammer, 2005, ISBN 3-17-018951-4, 200 Seiten, € 35,-.

Das Gesundheitssystem in Deutschland steht vor einer gravierenden Reorganisation. Auslöser dieses Strukturwandels sind die stetig steigenden Ausgaben der Gesundheitsversorgung. Die zahlreichen Kostendämpfungsgesetze haben in der Vergangenheit nur kurzfristig zu Entlastungen auf der Ausgabenseite geführt. Eine Studie der WHO zeigt, dass Deutschland im europäischen Vergleich die Spitzenposition bei den Gesundheitsausgaben pro Kopf einnimmt, aber bei den Indikatoren Qualität und Gesundheit der Bevölkerung nicht zu den Ersten zählt. Dieser Unwirtschaftlichkeit versucht der Gesetzgeber mit dem GKV-Modernisierungsgesetz 2004 zu entgegenen. Mit den Regelungen u. a. zur Integrationsversorgung (IV) und zu Disease Management Programmen (DMP) werden den Leistungsanbietern und den Krankenkassen Instrumente an die Hand gegeben, um im Kontext dieses institutionellen Rahmens – durch den Abschluss von Verträgen – neue Behandlungs- und Vergütungsstrukturen auf dem Gesundheitsmarkt zu etablieren. Mithilfe dieser Konzepte soll eine effiziente und patientenorientierte Koordination der Versorgung über die Leistungserbringer hinweg geschaffen werden. Diese Versorgungskonzepte stellen den Inhalt des Buches des Direktors des Institutes für Gesundheitsökonomie und Klinische Epidemiologie, Karl W. Lauterbach und seinen wissenschaftlichen Mitarbeitern Stephanie Stock und Marcus Redaelli dar. Das Werk liefert in sechs Kapiteln einen umfassenden Über-



blick über den Hintergrund, die Zielsetzung, das Begriffsverständnis, die Umsetzung und die gesetzlichen Rahmenbedingungen der zwei Versorgungskonzepte IV und DMP.

Zu Beginn des Buches vermitteln die Autoren dem Leser die rechtlichen Grundlagen sowie die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der zwei Konzepte. Disease Management wird als eine Sonderform der IV verstanden. Vertiefend wird der Begriff Disease Management, seine Zielsetzung und die Bedingungen bei der Entwicklung von DMP erläutert. Daran anknüpfend gehen die Autoren auf die Umsetzungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund beschriebener Rahmenbedingungen ein. Der Schwerpunkt wird auf das vierte Kapitel des Buches gelegt. Es werden die einzelnen Komponenten – zugleich Erfolgsfaktoren – der Versorgungskonzepte dargestellt, die die medizinische Versorgung im Hinblick auf Kontinuität und Qualität fördern. Zu den elementaren Komponenten zählen die Autoren: Leitlinien, Patientenschulung, Organisationsma-

nagement, Entscheidungsunterstützung, Datenmanagement, Dokumentation, Datenbanken, Arzt- und Patienteninformationssysteme und ärztliche Fortbildung.

Neben den genannten Komponenten der Versorgungskonzepte wird auf die Rolle der an den Versorgungskonzepten Mitwirkenden eingegangen. An den Versorgungskonzepten sind die Leistungserbringer (z.B. Ärzte, Krankenhäuser), die Kostenträger (Krankenkassen) sowie der Patient selbst beteiligt. Abschließend werden die Konzepte im Hinblick auf ihre eingesetzten Kosten und ihren erhaltenen Nutzen aus wissenschaftlicher und praxisbezogener Perspektive bewertet. Die Evaluation soll aufzeigen, ob die gesamtgesellschaftlich gewünschte Versorgungsqualität zu vertretbaren Kosten sichergestellt werden kann. Die ungenügende Datenverfügbarkeit stellt sich dabei als großes Problem heraus.

Das vorliegende Buch liefert detaillierte Informationen zu DMP. Dem Konzept der IV im Allgemeinen wird eine geringere Bedeutung beigemessen. Empfohlen werden kann dieses Buch jedem Leser, der sich intensiver mit der Materie Disease Management auseinandersetzen möchte. Ein Basiswissen zum Thema Gesundheitswesen ist zum besseren Verständnis von Vorteil.

---

☎ Stefanie Franz  
☎ (0251) 83-2 29 55  
✉ stefanie.franz@ifg-muenster.de

---

## Thomas Becker et al. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg

Berlin und Heidelberg, 2005, ISBN 3-540-20976-X, 233 Seiten, € 44,95.

Ein zunehmender Teil der Wertschöpfung wird in Kooperationen, Partnerschaften, Allianzen und Netzwerken oder durch deren Vermittlung geschaffen. Dies ist nicht überraschend, findet Wirtschaften heute doch vor herausfordernden Rahmenbedingungen statt, die eine schnelle Anpassungsfähigkeit und optimierte Unternehmensstrukturen erfordern. Während große und international tätige Unternehmen seit langem Kooperationsstrategien praktizieren, sind mittelständische Unternehmen, für die dieses Buch geschrieben wurde, derzeit sehr aktiv darin, die Kooperationspotenziale und -grenzen auszuloten. Es handelt sich um einen Sammelband, in dem Autoren vertreten sind, die Kooperationen als Unternehmer gestalten, als Berater begleiten und als Wissenschaftler analysieren. Im Vordergrund stehen Praxisbezug, Gestaltungshinweise und Anwendungsorientierung.

### Erfolgsfaktoren

Es ist empirisch abgesichert, dass zahlreiche Kooperationen nicht den Erfolg bringen, den sich die beteiligten Unternehmen erwartet haben. Es sind inzwischen jedoch viele Informationen über die Fallstricke und über die Erfolgsfaktoren von Kooperationen vorhanden. Daraus kann selbstverständlich keine Erfolgsgarantie abgeleitet werden, allerdings viele Hinweise über vermeidbare Fehler und Schwächen. Der erste der beiden Teile dieses Bandes thematisiert die „Bausteine erfolgreicher Kooperationen“. Sowohl Wissenschaftler als auch



Praktiker können aus den sieben Beiträgen neue Erkenntnisse gewinnen und bereits Bekanntes zusammengefasst wieder finden. Dieser Mix ist für die einzelnen Beiträge unterschiedlich ausgeprägt. Dabei muss immer berücksichtigt werden, dass nicht die theoretischen Kooperationsforscher die Zielgruppe sind. Der Zugang erfolgt über die Erkenntnis, dass kleine und mittlere Unternehmen in Netzwerken die Möglichkeit haben, die erforderliche wirtschaftliche Größe zu erreichen. Dabei wird hervorgehoben, dass Erfolg ein effektives Netzwerkmanagement voraussetzt. Es werden unterschiedliche Kooperationsformen kurz dargestellt und anhand relevanter Kriterien systematisiert. Dabei muss es jedoch befremden, dass die genossenschaftliche Kooperation fehlt. Ein weiterer Schwerpunkt wird auf die dynamische Dimension, den Lebenszyklus einer Kooperation mit seinen unterschiedlichen Phasen, gelegt. Aufschlussreich und sehr wichtig für den Kooperationserfolg sind die wei-

chen Faktoren als Teil der Binnenstruktur. Voraussetzungen für ihre Herausbildung zu schaffen ist eine wichtige Aufgabe des Netzwerkmanagements ebenso wie ein wirksames Wissensmanagement, das auch thematisiert wird. Große Bedeutung wird auch der Leitbildentwicklung für das Netzwerk (nicht nur für die kooperierenden Unternehmen) zugemessen, ein Aspekt der häufig vernachlässigt wird. Besonders wichtig ist schließlich die rechtliche Gestaltung von Unternehmensnetzwerken. Verglichen werden die Gesellschaftsformen, die für die konkrete Institutionalisierung zur Verfügung stehen. Auch hier wird anhand einschlägiger Kriterien systematisiert. Der Thematik angemessen wird hier auch die eG als mögliche rechtliche Hülle in den Vergleich einbezogen.

### Kooperation konkret

Dies ist die Klammer für die elf Beiträge des zweiten Buchteils. Hier geht es erstens um spezielle Fragestellungen von Netzwerken oder um besondere Herausforderungen, die bei Institutionalisierung oder Management zu beachten sind. Zweitens aber werden konkrete Kooperationen beschrieben oder analysiert. Thematisiert werden vernetzte Medien und wissensbasierte Dienstleistungen. Dazu kommen Kooperationsnetze in der Organisation und Erstellung von Gesundheitsdienstleistungen. Der Gesundheitssektor zählt derzeit zu jenen Sektoren, die sich durch außergewöhnlich intensive Kooperationsaktivitäten auszeichnen. Viele Beispiele werden an-

geführt. Weitere konkrete Kooperationen werden für die Produktion, im Handwerk und in der Textil- und Bekleidungsindustrie vorgestellt, aus denen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden oder ableitbar sind. Eine interessante Kooperationsfallstudie stellt das virtuelle Kaufhaus, eine Kooperation im Einzelhandel, dar. Besondere Merkmale und Anforderungen weisen Netzwerke im Weiterbildungsbereich, Kooperationen zwecks Personalentwicklung im Mittelstand und Entwicklungspartnerschaften auf. Schließlich werden regionale Netzwerke als Elemente der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen identifiziert. Diese Beiträge liefern eine Fülle von konkreten Informationen über die Ausgestaltung von

Netzwerken, aber auch im Hinblick auf die Anforderungen für den Erfolg. Es wird sehr transparent, dass die Kooperation von Unternehmen nicht hinreichend für den wirtschaftlichen Erfolg ist. Es geht vielmehr um die Einbindung in die unternehmerische Gesamtstrategie zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und um eine adäquate Ausgestaltung sowie um eine professionelle Steuerung.

### Perspektiven

Das vorliegende Buch ist Praktikern, die Kooperationen in ihr unternehmerisches Kalkül einbeziehen und Informationen suchen, sehr zur Lektüre zu empfehlen. Das Interesse an der adäquaten Ausgestaltung wird mit der zu-

nehmenden Verbreitung weiter steigen. Das Buch ist aber auch für Wissenschaftler interessant, weil viele Aspekte angesprochen und aufgegriffen werden, die einer weiteren und systematischen Analyse noch bedürfen. Besonders wichtig ist der Fokus der Ausführungen, der im Management von Kooperationen als einer eigenständigen und erfolgsentscheidenden Aufgabe besteht.

---

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

---

## Diemo Dietrich, Uwe Vollmer: Finanzverträge und Finanzintermediation. Grundlagen - Modelle - Übungen

Wiesbaden, 2005, ISBN 3-8349-0062-1, 288 Seiten, € 29,90.

Dieses Buch ist für Studierende der Wirtschaftswissenschaften geschrieben und vor dem Hintergrund einschlägiger Seminare entstanden. Dennoch kann es auch Praktikern des Bankwesens und Finanzierungsexperten empfohlen werden, die an grundsätzlichen Fragen der Finanzintermediation interessiert sind und die einen analytischen Zugang suchen. Zwar könnte die verwendete Mathematik beide Zielgruppen abschrecken. Die Verfasser betonen jedoch im Vorwort, dass keine über die Propädeutik hinausgehenden Mathematik-Kenntnisse vorausgesetzt werden. Der Band besteht aus drei Hauptteilen, nämlich den entscheidungs- und vertragstheoretischen Grundlagen der Finanzintermediation, der (vergleichenden) Analyse direkter und indirekter Finanzie-



rungsformen sowie der Untersuchung der Auswirkungen von staatlicher Regulierung auf das Verhalten von Banken. Somit sind die Fragestellungen dieses Buches gleichermaßen theoretisch anspruchsvoll, aber auch rele-

vant und aktuell für die Praxis der Finanzintermediation.

### Finanzintermediation

Im vorliegenden Buch werden als Akteure Finanzgutachter, Finanzauktionatoren, Financial Market Makers und Finanzproduzenten mit jeweils speziellen Aufgabenstellungen unterschieden. Als Finanzintermediation wird die Durchführung von Finanzdienstleistungen definiert, bei denen Finanzkontrakte umgewandelt werden. In diesen Kontext ist die Tätigkeit von Banken einzuordnen, wobei drei Facetten im Weiteren betrachtet werden, nämlich die Frage, weshalb Geschäftsbanken und andere Finanzierungsarrangements überhaupt existieren, die Frage nach den Determinanten des Bankenverhaltens und der

Funktionsweise des Bankensektors sowie die Begründung einer staatlichen Regulierung des Bankwesens und den einzelwirtschaftlichen Reaktionen darauf. Als Zugang zu diesen Fragestellungen wird die ökonomische Vertragstheorie gewählt.

### Analysekonzepte

Eine gute und didaktisch geschickte Entscheidung besteht darin, im ersten Kapitel die später verwendeten Analysetools allgemein vorzustellen und aufzubereiten. Dies erfolgt noch ohne speziellen Bezug auf Finanzintermediation und Banken. Dieses ermöglicht einerseits in den beiden folgenden Buchabschnitten eine kompakte problemorientierte Argumentation, die nicht durch die Definitionen und die Darstellung von Analysekonzepten unterbrochen wird. Es können so der branchentypische Gehalt ins Zentrum gerückt und die inhaltlichen Schwerpunkte fokussiert werden. Andererseits gelingt es auf diese Weise, Analysetools sowie Ansatzspezifika losgelöst von konkreten Inhalten zu vermitteln. Es wird klar, dass diese nicht intermediations- oder bankenspezifisch sind, sondern vielfältige Anwendungsmöglichkeiten erlauben. Deutlicher als bei der meist gewählten integrierten Vorgangsweise können so auch die Voraussetzungen und Grenzen einzelner Tools und Konzepte herausgearbeitet werden. Konkret werden u.a. entscheidungs- und spieltheoretische Konzepte wie Risikopräferenzen, Diversifikation, die Bayes'sche Regel und das Nash-Gleichgewicht dargestellt und erklärt.

### Finanzierungsmodelle

Im inhaltlichen Teil geht es zuerst um konkurrierende Modelle der Finanzierung. Dabei wird eine nicht allgemein

übliche, aber problemadäquate Strukturierung gewählt, wenn vollständigen Finanzverträgen einerseits anreizkompatible Finanzverträge und andererseits unvollständige Finanzverträge gegenübergestellt werden. Im Zentrum steht immer die Finanzierungsbeziehung zwischen Anlegern und Investoren. Vollständige Finanzverträge können nur beim Fehlen von Informationsmängeln, also einer symmetrischen Informationsverteilung, vereinbart werden. Anreizprobleme mit ihren schwerwiegenden Auswirkungen müssen hier nicht berücksichtigt werden. Der Vorteil dieses Analyse Rahmens besteht darin, dass die Untersuchungsstrukturen einfach gehalten werden können, die Gegebenheiten der Realität der Finanzintermediation jedoch verfehlt werden. Es wird hingegen eine institutionelle Infrastruktur, so etwa Banken, vorausgesetzt, die endogen nicht erklärt werden kann. Es gelingt damit ein Referenzmodell für die folgenden Vertragstypen aufzubauen. Die Berücksichtigung der Existenz einer asymmetrischen Informationsverteilung ermöglicht die systeminhärente Erklärung der Herausbildung der Institutionen des Finanzsektors, die konkret vorzufinden sind, nämlich die direkte und die intermediäre Finanzierung. Die Vereinbarung anreizkompatibler Verträge in unterschiedlicher Ausgestaltung ist eine interessante und konsequente Sichtweise der Herausbildung von Finanzkontrakten bei Informationsasymmetrien. Es ist also weniger die Darstellung der entsprechenden bekannten Modelle wie etwa des Innes-, des Diamond- oder des Diamond/Dybvig-Modells, sondern der gewählte kontrakttheoretische Zugang, der innovativ und interessant ist. Dies gilt auch für unvollständige

Verträge in Form von relationalen Verträgen.

### Bankenregulierung

Im letzten Kapitel stehen Instabilitäten auf den Finanzmärkten, ihre Ursachen und Wirkungen sowie regulatorische Reaktionsmöglichkeiten im Zentrum. Das Entstehen von Bank Runs und Herdenverhalten wird ebenso erklärt wie die Herausbildung und die Ausgestaltungsmöglichkeiten von Einlagenversicherungen und Eigenkapitalanforderungen. Obwohl auch dieses Kapitel dem modellorientierten und vertragstheoretischen Ansatz verpflichtet und damit bezogen auf den Gesamtband konsistent ist, wird sich hier der Praktiker vermutlich mehr Bezug auf den konkreten Regulierungsrahmen wünschen. Selbstverständlich sind die Bezüge vorhanden, sie werden allerdings nicht in den Vordergrund gestellt.

### Gelungene Systematisierung

Insgesamt ist eine Arbeit vorgelegt worden, in der es sehr gut gelingt, vorhandene Modelle zur Entstehung von Finanzmarktinstitutionen sowie zum Bankenverhalten und zu den Wirkungen von regulatorischen Eingriffen auf den Finanzmärkten darzustellen und zu systematisieren. Besonders hervorzuheben ist der systematische Zugang über und die konsequente Fundierung durch vertragstheoretische Grundlagen, die Finanzmarktinstitutionen sehr angemessen sind.

---

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

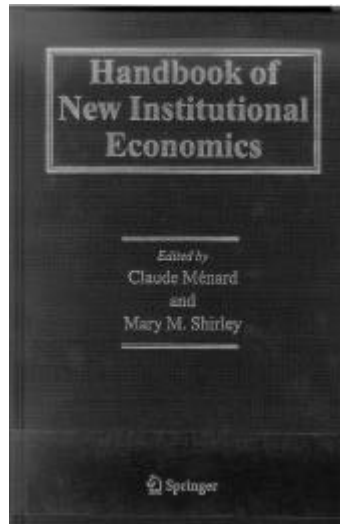
---

## Claude Ménard, Mary Shirley (eds.): Handbook of New Institutional Economics

Dordrecht et al., 2005, ISBN 1-4020-2687-0, 884 Seiten, US \$ 199,-.

„Institutions matter“. Dass Institutionen positive Wohlfahrtseffekte hervorrufen, indem sie Unsicherheit reduzieren und zusätzliche Handlungsoptionen ermöglichen, wird niemand bestreiten. Sie sind der Kern einer funktionsfähigen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, das Fundament für arbeitsteilig organisierte Ökonomien. Schlechte Institutionen korrespondieren mit strukturellen Fehlentwicklungen und ökonomischer Rückständigkeit und die Veränderung des institutionellen Rahmens ist auch in Deutschland eine der grundlegendsten Aufgaben, die es heute zu bewältigen gilt.

Im „Handbook of New Institutional Economics“ werden auf über 800 Seiten in 30 Beiträgen, die in acht Kapitel strukturiert sind, die Wirkungen von wirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Institutionen, die Determinanten der Entwicklung von Governancestrukturen und der Ausgestaltung von privaten Verträgen sowie von Regulierungsregimen analysiert. Den Inhalt bilden sowohl komparative Institutionenanalysen als auch die Auslotung der Determinanten des institutionellen Wandels. Bei einigen Beiträgen handelt es sich um „Pionierarbeiten“, so bei jenen von Douglass C. North und Ronald H. Coase, die mit geringen Modifikationen und Aktualisierungen abgedruckt wurden. Oliver Williamson zeigt in seinem Beitrag über die Transaktionskostenökonomik zahlreiche Weiterentwicklungen auf. Der einleitende Überblicksartikel über den Stand der NIÖ



und deren offene Fragestellungen ist sehr gelungen und die Aufsätze geben den aktuellen Stand der institutionenökonomischen Forschung ausgezeichnet wieder.

Institutionen der Politik und des Rechts nehmen einen breiten Raum ein. Thematisiert werden Wahlregime, Modelle des politischen Wettbewerbs und konkurrierender Regierungssysteme ebenso wie die Merkmale und Stabilisierungsmechanismen von föderalistischen Systemen. Die rechtliche Infrastruktur für Verträge sowie als Fundament für marktwirtschaftliche Ordnungen wird analysiert. Dazu kommen Zusammenhänge zwischen der Qualität von Institutionen des Rechts und der wirtschaftlichen Entwicklung sowie der Entstehung von Finanzmärkten.

Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Herausbildung von Organisationen und von bestimmten Formen des Zusammenwirkens von Wirtschaftssubjekten. Die vertikale Integration von Transaktionen sowie Lösungs-

möglichkeiten für Prinzipal-Agenten-Probleme in Unternehmen und die Inhalte einer guten Corporate Governance werden diskutiert. Die Durchsetzung von Kontrakten und empirische Studien zu "Make or Buy"-Entscheidungen werden erörtert.

Besonders aufschlussreich und anwendungsorientiert sind die Überlegungen zur staatlichen Regulierung aus institutionenökonomischer Sicht. In die Analyse einbezogen werden öffentliche Aufgaben, Zugangsregeln und Verfügungsrechte. Der Zusammenhang zwischen dem Status von Institutionen und dem Entwicklungsstand von Ökonomien sowie internationalen und regionalen Wohlstandsdifferenzen oder von Transformationsprozessen lässt die Wirkungskraft von Institutionen sehr deutlich werden.

Dem Werk gelingt es sehr gut, die Bedeutung und den Einfluss der institutionellen Infrastruktur für einzelwirtschaftliche Entscheidungen und für die wirtschaftliche Entwicklung zu vermitteln. Viele weitere Themen können mit diesem Instrumentarium bearbeitet werden. Die Etikettierung dieses Werkes als Handbuch verdeckt vielleicht, dass es sich um eine höchst wertvolle und facettenreiche Lektüre sowohl für die Wissenschaft als auch für Vertreter der wirtschaftlichen und politischen Praxis handelt.

☞ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

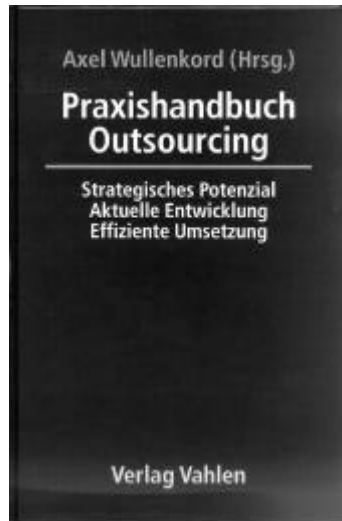
## „Axel Wullenkord (Hrsg.): Praxishandbuch Outsourcing – Strategisches Potenzial, aktuelle Entwicklungen, effiziente Umsetzung.“

Vahlen Verlag, 2005, ISBN 3-8006-3224-1, 351 Seiten, € 48,-.

Outsourcing ist keine Erfindung des 21. Jahrhunderts. Seit vielen Jahren steht das Thema für Unternehmen aus den verschiedensten Sektoren ganz oben auf der Agenda. Doch im Laufe der Zeit änderte sich der Fokus: Stand am Anfang die Kostenreduzierung im Mittelpunkt – so stellt Outsourcing heutzutage ein strategisches Instrument dar, um mittels optimal angepasster Kostenstrukturen die Komplexität der gesamten Wertschöpfungskette zu reduzieren und damit Wettbewerbsvorteile sicherzustellen.

Voraussetzung dafür ist jedoch die Strategiekonzeption vorab sowie deren professionelle Implementierung. Eine Korrektur der Fehler ist aufgrund der mit der Rückverlagerung verbundenen Schwierigkeiten nur bedingt möglich. Das Praxishandbuch Outsourcing versucht, Unternehmen die vielschichtigen Themen, die mit einer optimalen Gestaltung des Outsourcing-Prozesses verbunden sind, nahe zu legen. Renommierte Autoren aus Wissenschaft und Praxis dokumentieren mit insgesamt 19 Abhandlungen Ideen und Impulse zu Outsourcing-Entscheidungen sowie -Prozessen und formulieren konkrete Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen.

Das Handbuch ist in drei Abschnitte aufgeteilt. Zunächst werden strategische Grundsatzfragen geklärt, wobei insbesondere die Entwicklungen und Potenziale des Phänomens akzentuiert werden. Dabei deutet unverkennbar die Linie, die sich durch alle Beiträge durchzieht, auf den Trend des Offshore-Outsourcings hin. Die Artikel



im zweiten Teil des Handbuches befassen sich mit den branchen- und funktionsbezogenen Aspekten des Outsourcings. Zu den im Praxishandbuch vorgestellten Sektoren zählen die in der Theorie vielfach untersuchte Automobil-, Chemie-, Pharma- und Postbranche. Die behandelten Themen spiegeln den bereits in der Praxis beobachtbaren Wandel im Auslagerungsfokus von administrativen Funktionen weg und hin zu kaufmännischen Aufgaben. Der dritte Abschnitt umfasst Beiträge zur Planung, Vorbereitung und Umsetzung von Outsourcing-Projekten. Neben operativen Themen werden in diesem Abschnitt ebenfalls rechtliche Aspekte der Auslagerung besprochen, so dass der Großteil aller praxisrelevanten Themen zur Implementierung abgehandelt wird.

Die Auswahl der Beiträge stellt einen gelungenen Mix zwischen Artikeln dar, die Outsourcing allgemein behandeln und solchen, die detaillierte Analysen von besonders interessanten Teilaspekten bieten. Die Zusammen-

stellung spricht demnach den Leser mit fundierten Kenntnissen ebenso wie jene an, die erste Berührungen mit Outsourcing gemacht haben und weitere Anhaltspunkte für die Gestaltung einholen möchten. Das Praxishandbuch wendet sich an Fach- und Führungskräfte in den Bereichen Organisation, Personal und Controlling. Interne und externe Berater gehören aufgrund der zahlreichen strategischen Aspekte, die das Handbuch thematisiert, ebenfalls dem Leserkreis an. Hervorzuheben ist die – trotz der praxisorientierten Ausrichtung des Sammelbandes – theoretische Fundierung der Beiträge, so dass das Handbuch auch für Studierende studienunterstützend sein kann. Die Mehrzahl der Abhandlungen wertet Literatur aus den Jahren 2004 und 2005 zum Thema Outsourcing aus und unterstreicht somit die Aktualität der Thematik.

### ① Information

Prof. Dr. Axel Wullenkord ist Dozent der Betriebswirtschaftslehre an der Business and Information Technology School, Iserlohn. Er veröffentlichte bereits mehrere Schriften zum Thema Business Process Outsourcing. Bis Februar 2002 war er als Vorsitzender der Geschäftsführung eines Joint Ventures von mg technologies, SAP und Deutsche Bank tätig.

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



## Michael Wohlgemuth (Hrsg.): Spielregeln für eine bessere Politik Reformblockaden überwinden – Leistungswettbewerb fördern

Verlag Herder, Freiburg, 2005, ISBN 3-4512-3994-9, 201 Seiten, € 16,-.

Dass es momentan nicht an Literatur zu Wirtschaftsreformen in Deutschland mangelt, konnte an gleicher Stelle im letzten Newsletter gezeigt werden. Dennoch bessert sich die Situation nicht merklich, und der Wahlkampf im Vorfeld der Bundestagswahl hat auch nicht dazu beigetragen, die Entscheidungsfreude der Politiker zu erhöhen. Deutschland leidet also weniger an einem Erkenntnisproblem, als vielmehr an einem Durchsetzungsproblem, wie der ehemalige Bundespräsident Roman Herzog im Vorwort zitiert wird. Dieses ist auch der Grund, in diesem Band nicht weitere Reformkonzepte, sondern vielmehr Konzepte zur Überwindung von Reformblockaden darzustellen. Die Beiträge entstammen einer Vortragsreihe des Walter Eucken-Instituts in Freiburg.

Im Eröffnungsbeitrag plädiert James Buchanan dafür, die Spielregeln für die Politik zu ändern, um damit eine bessere Politik zu erreichen. Er untersucht dabei insbesondere Möglichkeiten, durch Regeln die „Beutegemeinschaft“ in der Politik zu durchbrechen. So schlägt er zum Schutz der Allgemeinheit Reformen der föderalen Struktur, die wettbewerblich auszugestalten ist, der Abstimmungsregeln, die qualifizierte Mehrheiten vorsehen sollten und bestimmte politische Abwehrrechte vor, um einem zu starken „rent-seeking“ vorzubeugen. Als eine andere Möglichkeit zum Aufbrechen des „Politikerkartells“



sieht Bruno Frey von der Universität Zürich die schrittweise Einführung von Elementen der direkten Demokratie, wie sie in der Schweiz praktiziert wird. Ursächlich hierfür seien drei Mechanismen: Die Antizipation des (dann durchsetzbaren) Wählerwillens durch die Politiker, die Anreize für die Bürger sich eingehender zu informieren und den institutionellen Schutz von den Bürger favorisierenden Regeln.

Der Speyerer Verwaltungswissenschaftler Hans Herbert von Arnim widmet sich der Reform des Parteiensystems. Er sieht das Problem in der Schwäche des Staates und der dominierenden Stärke der Parteien und Verbände. Um diese zu zügeln, bedürfe es eines verstärkten Wettbewerbs im Parteiensystem, dessen Gestaltung – dummerweise – eben genau diesen Politikern obliegt, die hieran kein Interesse haben können. So schließt er,

dass dieses folglich nur durch eine Basisbewegung entstehen können, wie sie momentan nur in den Ländern möglich ist, wo es plebiszitäre Elemente gibt.

Den Problemen, die sich aus der föderalen Struktur der Bundesrepublik ergeben, widmet sich Charles Blankart von der Humboldt-Universität Berlin. Er plädiert für das Prinzip der institutionellen Kongruenz, wonach jede Gebietskörperschaft für Bereitstellung und Finanzierung ihrer Aufgaben selbst verantwortlich ist. Den Steuern kommt damit die Rolle von „Preisen“, zu, wodurch den Bürgern die Kosten für Leistungen des Staates aufgezeigt werden.

Weiterhin finden sich noch Beiträge von Viktor Vanberg, Roland Vaubel, Dieter Grimm und Rainhard Zintl in diesem Band, der sehr gelungen die verschiedenen Blockadeelemente beschreibt und Wege zu deren Lösung aufzeigt. Ansatzpunkt der meisten Vorschläge ist dabei die Stärkung des Bürgers. Insofern geht es also nicht – wie manche Politiker vielleicht meinen mögen – um die Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit des Staates, sondern um die Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit des Bürgers.

---

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

---

# Neu auf dem Büchermarkt

Detlef Effert / Volker Köhler (Hrsg), **Wettbewerb der Vertriebssysteme**

Wiesbaden, Gabler Verlag, 2004, 3-409-12538-8, 319 Seiten, 59,90 €



Nicht nur technologische Entwicklungen verändern den Markt für Finanzdienstleistungen nachhaltig, auch ein verändertes, anspruchsvolleres Kundenverhalten stellt die deutschen Banken im Privatkundengeschäft vor wachsende Herausforderungen. Doch dieser Wandel eröffnet auch neue Perspektiven und Chancen im Wettbewerb, sofern es den Banken gelingt, auf die Herausforderungen mit neuen Strategien und Strukturen im Vertrieb zu antworten.

In diesem Buch möchten die Herausgeber erfolgreiche Vertriebskonzepte von Finanzdienstleistern aller Branchen darstellen und so Lösungen und Strategien identifizieren, mit denen den Herausforderungen begegnet werden kann. Es richtet sich dabei in

erster Linie an Praktiker und sammelt Beiträge zahlreicher Autoren vor allem aus der Praxis. Die Autoren zeigen Wege auf und führen Beispiele an, wie durch integrierte Multi-Kanal-Banking-Vertriebskonzepte oder Nischenstrategien erfolgreiche Geschäftsmodelle etabliert werden können. In fünf Teilen widmen sich die Autoren dem Wandel der Märkte, der Multi-Kanal-Vertriebsstrategie sowie dem Direktbankenmodell als Nischenstrategie, mobilen Vertriebsmodellen und allgemeinen Ansätzen zur Steigerung der Vertriebsleistung in Banken. Durch ihre Beiträge aus den Bereichen Strategie, Organisation, Personalentwicklung und Database Management gelingt es den Autoren, neue Anregungen für Führungskräfte aller Managementebenen zu geben, um ein erfolgreiches und konsequentes Vertriebsmanagement zu entwickeln.

---

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

---

Susanne Dieffenbach/Margarete Landenberger/Guido von der Weiden (Hrsg.), **Kooperation in der Gesundheitsversorgung: Das Projekt „VerKet“ – praxisorientierte regionale Versorgungsketten**

Neuwied, Kriffel, Luchterhand Verlag, 2002, 3-472-04938-3, 602 Seiten, 99,50 €



Bei dem Buch handelt es sich um ein Standardwerk mit klaren Handlungsrichtlinien für eine praxisorientierte Vernetzung der Gesundheitsversorgung. Das Werk behandelt vor dem Hintergrund der Maßnahmen zur Kostendämpfung im Gesundheitswesen die praxisorientierte Verzahnung unterschiedlicher (medizinischer bzw. pflegerischer) Versorgungseinrichtungen zu einer regionalen Versorgungskette.

Im Rahmen eines BMBF-Projektes konzipierten das Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart sowie das Institut für Pflegewissenschaften der Martin-Luther-Universität Halle gemeinsam auf der Basis bestehender Ansätze ein wissenschaftliches Modell. Dieses wurde innerhalb eines Anwendungsprojektes im Klinikum der Stadt Ludwigshafen praktisch umgesetzt und evaluiert. In die Untersuchung wurden alle wesentlichen Einrichtungen regionaler Versorgungsketten einbezogen: Kranken-

häuser, Alten- und Pflegeheime, ambulante (private) Pflegedienste, niedergelassene Ärzte, ambulante Reha-Praxen und -kliniken, Sozialstationen, Beratungsstellen sowie Hospize. Betrachtet werden weiterhin alle Berufsgruppen, die in den genannten Einrichtungen an der Versorgung der Patienten beteiligt sind und die beteiligten Kostenträger.

### Horváth & Partners (Hrsg.), Prozessmanagement umsetzen

Stuttgart u.a., Schäffer-Poeschel, 2005, 3-7910-2377-2, 319 Seiten, 59,95 €



Dem Buch liegt ein umfassender Prozessmanagementansatz zugrunde, der von der strategischen Positionierung der Prozesse über Prozesstransformationsprojekt bis zum Prozesscontrolling reicht. Es wird gezeigt, wie man Prozesse analysiert, Prozesskosten ermittelt, Transparenz über die Produkt- und Kundenprofitabilität erhält und Prozessbenchmarking betreibt. Es wird aber auch gezeigt, wie man Prozesstransformationsprojekte erfolgreich umsetzt und schließlich, wie die Effektivität und die Effizienz der Pro-

zesse durch ein Prozesscontrolling und eine organisatorische Verankerung der Prozessverantwortung dauerhaft und nachhaltig abzusichern ist. Vertiefend wird auf das Prozessmanagement in dem Bereich Innovation, Supply Chain, Marketing und Vertrieb und Interne Services sowie auf die Besonderheiten der Post-Merger-Integration eingegangen. Eine durchgehende Fallstudie dokumentiert die Entwicklung eines klassisch-funktional ausgerichteten Unternehmens hin zu einem prozessorientierten Unternehmen.

---

☎ Stefanie Franz  
☎ Andrea Schweinsberg

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ stefanie.franz@  
ifg-muenster.de

✉ andrea.schweinsberg@  
ifg-muenster.de

---

### Lang/Weidmüller, Kommentar Genossenschaftsgesetz

34. Auflage, Berlin 2005, De Gruyter Verlag, 3-89949-229-3, 1.130 Seiten, 128,- €



Der Lang/Weidmüller ist ein Standardwerk in der genossenschaftlichen Literatur. Alle Bearbeiter der 34. Auflage sind Praktiker aus dem Genossenschaftsbereich. Daher bietet der Kommentar neben wissenschaftlichen Abhandlungen auch Ratschläge für die Praxis.

Die Neuauflage beinhaltet zahlreiche Gesetzesänderungen, die das Genossenschaftsrecht seit der 33. Auflage (1997) beeinflusst haben, z.B. das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG), das Schuldrechtsmodernisierungsgesetz, das Abschlussprüferaufsichtsgesetz (APAG) sowie das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG). Daneben berücksichtigt sie Neuregelungen des Umwandlungsgesetzes und aktuelle Literatur und Rechtsprechung zum Genossenschaftswesen.

In der Einführung befassen sich die Bearbeiter mit der Europäischen Genossenschaft (SCE) und ihren Auswirkungen auf das deutsche Genossenschaftsrecht. Der Bereich der genossenschaftlichen Pflichtprüfung (§§ 53 ff. GenG) wurde vollständig überarbeitet. Dabei haben die Autoren insbesondere die Auswirkungen des BilReG auf die Unabhängigkeit des Prüfungsverbandes berücksichtigt. Insgesamt bietet das Werk eine gründliche Aufarbeitung der Rechtslage zum Genossenschafts- und Umwandlungsgesetz.

---

☎ Alexander Donschen

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ alexander.donschen@  
ifg-muenster.de

---

# Interessante Links im WWW

## **MIT-world**

Das MIT ist eine der renommiertesten Universitäten der USA, die sich fächerübergreifend durch eine Reihe hochkarätiger Professoren auszeichnet. MIT-World bringt die Welt des MIT auf jeden PC der Welt. Die Seite hält ca. einstündige Videos von Vorlesungen der Professoren zu Themen aus Bereichen wie „Economics“ oder „Business/Leadership“ bereit.

<http://mitworld.mit.edu/index.php>

## **Global Outsourcing**

Auf der Webseite finden sich tagesaktuelle Informationen zum Outsourcing und Outsourcing-Projekten. Ferner sind die Artikel und Studien nach Kategorien wie Outsourcing Management, Offshore Locations, Markets oder Business Processes sortiert. Eine Stichwortsuche ist möglich.

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

## **Technologie-Netzwerk**

Die 2000 gegründete Organisation ist ein Netzwerk der Halbleiter-, Elektronik und Mikrosystemindustrie. Es verbindet Hersteller, Zulieferer, Dienstleister, Hochschulen, Institute und Politik am Standort Sachsen. Die vertikale Vernetzung umfasst alle Stufen der Wertschöpfung von F&E über Bildung bis zur Anwendung. Bedeutende Meilensteine der sächsischen Halbleiterindustrie seit 2000 waren beispielsweise der Neubau eines gemeinsamen Maskenzentrums (AMTC) von AMD, Infineon und Dupont, die Standortentscheidung für AMD Fab 36 und der Neubau des Zentrums für Nanoelektronische Technologien CNT. Mittlerweile sind rund 25.000 Menschen in ca. 800 Unternehmen dieser Branche beschäftigt. Damit kann die sächsische Halbleiterindustrie als ein „Leuchtturm“ des Aufbaus-Ost bezeichnet werden.

[www.silicon-saxony.net](http://www.silicon-saxony.net)

## **Zentralverband Genossenschaftlicher Verbundgruppen e.V.**

Darunter findet man immer wieder Neuigkeiten aus der Welt der mittelständischen Kooperationen des Handels und Handwerks.

[www.zgv-online.de](http://www.zgv-online.de)

## **Internationale Forschung und Zusammenarbeit**

– ein Wegweiser für internationale Zusammenarbeit in Bildung und Forschung und eine Kommunikationsplattform für Informations- und Kooperations-suchende aus dem In- und Ausland.

– ein Beitrag zur Förderung der grenzüberschreitenden Vernetzung von Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie zur Stimulierung von Kooperationen.

– ein Instrument der Vernetzung von deutschen Regierungsstellen, Wissenschafts-, Mittler- und Wirtschaftsorganisationen, die sich mit internationaler Zusammenarbeit in Forschung und Bildung befassen.

<http://www.internationale-kooperation.de/>

## **Genossenschaftsgründungsseite mit Informationen vom Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V., Hamburg**

Portal zum Thema Genossenschaftsgründung. Neben allgemeinen Informationen zur Kooperationsform und genossenschaftlichen Grundsätzen bietet die Homepage praktische Hilfestellungen, wie z.B. eine Mustersatzung, Unterlagen zur Vorbereitung einer Gründungsprüfung, Mitgliedsanträge und sonstige Gründungsformulare.

[www.genossenschaftsgruendung.de](http://www.genossenschaftsgruendung.de)

# Terminkalender

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Zukunftsfähige Strukturen genossenschaftlicher Bankenverbände  
– Die Rolle der Verbände

23. Januar 2006, 15.30-19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Die genossenschaftlichen Verbände nehmen eine wichtige Position im genossenschaftlichen Finanzverbund ein. Ihre zukünftige organisatorische Ausgestaltung und ihr Aufgabenspektrum sind zu diskutieren. Doch unterschiedliche Wege führen zum Erfolg wie die Schweiz, die Niederlande und Österreich zeigen.

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen.

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

### Programm

#### Vorträge:

16.00-16.40 Uhr

#### Stark ohne Verband:

##### Die Strategie der Rabobank

*Prof. Dr. Gert van Dijk,*

Direktor des Centre of Entrepreneurship und des Netherlands Institute of Co-operative Entrepreneurship, Universität Nyenrode

16.40-17.20 Uhr

#### Der Schweizer Verband:

##### Erfolgsgarant für die lokalen Raiffeisenbanken

*Dr. Pierin Vincenz,*

Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisengruppe der Schweiz

17.20-18.00 Uhr

#### Die österreichischen Verbände:

##### Modell für eine wegweisende Arbeitsteilung

*Prof. Dr. Theresia Theurl,*

Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster

#### Podiumsdiskussion:

##### Genossenschaftsverbände in Deutschland – Zwischen Strategie und Bürokratie?

Diskussionsteilnehmer:

*Dr. Wolfgang Baecker*

Vorsitzender des Vorstandes der VR-Bank Westmünsterland eG

*Erwin Kuhn,*

Präsident und Vorstandssprecher des Württembergischen Genossenschaftsverbandes

*Dr. Christopher Pleister,*

Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken

*Hans-Joachim Tonnellier,*

Vorsitzender des Vorstandes der Frankfurter Volksbank eG

Moderation:

*Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster*

### 23. März 2006

#### **Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V.**

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster wird wieder in der Niederlassung der WGZ Bank in Münster stattfinden. Nähere Informationen folgen zu Beginn des Jahres.

### 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 Universität 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.

### 8. November 2006

#### **Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“**

Wegen des nahezu zeitgleichen 5. Gemeinsamen Genossenschaftstages in Dortmund entfällt der Frühjahrstermin für das Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“. Das Thema für die Veranstaltung am 8. November 2006 wird im Frühjahr bekannt gegeben. Besuchen Sie hierzu auch unsere Homepage [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) für weitere Informationen



# Wall of Excellence

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

## **Grundzüge der Wirtschaftspolitik (SS 2005)**



Daniel Frank  
Nolde (1,0)



Christoph  
Schröder (1,0)

## **Neue Institutionenökonomik (WS 2004/2005)**

Sabine Tönnis (1,3)



## **Theorie der Wirtschaftspolitik (SS 2005)**



Stephanie Albring (1,3)



Aline Barbara Weiland (1,3)

## **Unternehmenskooperation III (SS 2005)**



Alexander  
Wesemann (1,3)



Christian  
Albers (1,3)



Konstantin  
Kolloge (1,3)



Nina  
Steinbach (1,3)

## Steuererleichterung in der Praxis

Lassen Sie uns die geplanten Steuererleichterungen einmal in Worte fassen, die jeder verstehen kann.

*Es waren einmal 10 Männer, die jeden Tag miteinander zum Essen gingen und die Rechnung für alle zusammen betrug jeden Tag genau 100 Euro. Die Gäste zahlten ihre Rechnung wie wir unsere Steuern und das sah ungefähr so aus:*

*Vier Gäste (die Ärmsten) zahlten nichts.  
Der Fünfte zahlte 1 Euro.  
Der Sechste 3 Euro.  
Der Siebte 7 Euro.  
Der Achte 12 Euro.  
Der Neunte 18 Euro.  
Der Zehnte (der Reichste) zahlte 59 Euro.*

*Das ging eine ganze Zeitlang gut. Jeden Tag kamen sie zum Essen und alle waren zufrieden. Bis der Wirt Unruhe in das Arrangement brachte in dem er vorschlug, den Preis für das Essen um 20 Euro zu reduzieren. „Weil Sie alle so gute Gäste sind!“ Wie nett von ihm! Jetzt kostete das Essen für die 10 nur noch 80 Euro, aber die Gruppe wollte unbedingt beibehalten so zu zahlen, wie wir besteuert werden. Dabei änderte sich für die ersten vier nichts, sie aßen weiterhin kostenlos.*

*Wie sah es aber mit den restlichen sechs aus?*

*Wie konnten sie die 20 Euro Ersparnis so aufteilen, dass jeder etwas davon hatte? Die sechs stellten schnell fest, dass 20 Euro geteilt durch sechs Zahler 3,33 Euro ergibt. Also schlug der Wirt den Gästen vor, dass jeder ungefähr prozentual so viel weniger zahlen sollte wie er insgesamt beisteuere. Er setzte sich also hin und begann das für seine Gäste auszurechnen.*

*Heraus kam folgendes:*

*Der Fünfte Gast, ebenso wie die ersten vier, zahlte ab sofort nichts mehr (100 % Ersparnis).*

*Der Sechste zahlte 2 Euro statt 3 Euro (33 % Ersparnis).*

*Der Siebte zahlte 5 statt 7 Euro (28 % Ersparnis).*

*Der Achte zahlte 9 statt 12 Euro (25 % Ersparnis).*

*Der Neunte zahlte 14 statt 18 Euro (22 % Ersparnis).*

*Und der Zehnte (der Reichste) zahlte 50 statt 59 Euro (15 % Ersparnis).*

*Jeder der sechs kam günstiger weg als vorher und die ersten vier aßen immer noch kostenlos. Aber als sie vor der Wirtschaft noch mal nachrechneten, war das alles doch nicht so ideal wie sie dachten. „Ich hab' nur 1 Euro von den 20 bekommen!“ sagte der sechste Gast und zeigte auf den zehnten Gast, den Reichen. „Aber er kriegt 9 Euro!“ „Stimmt!“ rief der Fünfte. „Ich hab' nur 1 Euro gespart und er spart sich neunmal so viel wie ich.“ „Wie wahr!!“ rief der Siebte. „Warum kriegt er 9 Euro zurück und ich nur 2? Alles kriegen mal wieder die Reichen!“ „Moment mal,“ riefen da die ersten vier aus einem Munde. „Wir haben überhaupt nichts bekommen. Das System beutet die Ärmsten aus!!“ Und wie aus heiterem Himmel gingen die neun gemeinsam auf den Zehnten los und verprügelten ihn.*

*Am nächsten Abend tauchte der zehnte Gast nicht zum Essen auf. Also setzten die übrigen 9 sich zusammen und aßen ohne ihn. Aber als es an der Zeit war die Rechnung zu bezahlen, stellten sie etwas Außerordentliches fest: Alle zusammen hatten nicht genügend Geld um auch nur die Hälfte der Rechnung bezahlen zu können!*

*Und wenn sie nicht verhungert sind, wundern sie sich noch heute.*

(Autor unbekannt)